POLA ORBIS HOLDINGS

# コーポレートレポート 2021



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

## 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。
また、サステナビリティレポート・ESG関連データベースについてはホームページに掲載していますのでご覧ください。
**https://www.po-holdings.co.jp/csr/index.html**

## 報告対象期間

2021年12月期（2021年1月1日～2021年12月31日）について報告していますが、一部2022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

本レポート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います。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。2021年12月期決算に関する情報は、2022年2月14日現在の情報を基に作成しています。

## 編集体制

コーポレートコミュニケーション室（IRチーム・サステナビリティ統括チーム）に制作事務局を置き、総合企画室、HR室、グループ各社等と連携し制作しています。
また、統合報告書の発行にあたっては、代表取締役社長　鈴木郷史とも複数回のミーティングにおいて構成内容や記載内容の議論を重ね、グループCSR委員長の承認を得たうえで開示を行っています。

WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



## CONTENTS

### Part 1: ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向


トップメッセージ 2
特集: 2022年–2029年 長期経営計画 8
これまでの歩み 12
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス 14
機会とリスクの認識と対応 16
ポーラ・オルビスグループの強み 18
財務戦略 20
サステナビリティ 22
財務・非財務ハイライト 24
事業構成 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 33


### Part 2: 価値創造を支える活動


1. 先端技術・サービスによるQOL向上 34
2. 地域活性 36
3. 文化・芸術・デザイン 38
4. 人材活躍 40
5. 環境 46
ステークホルダーとの対話 50
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 52
取締役会に関する事項 54
マネジメント体制 56
企業としての責任を果たす基本的活動 61


### Part 3: 財務データ


10年間の要約財務データ 62
経営者による財政状態及び経営成績の分析 64

会社概要／株式の状況 69



代表取締役社長
鈴木郷史

## グループの新たな領域への拡張を描いた
## 長期経営計画VISION 2029を策定。
## 多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体へ。

### 2021年の業績を振り返って

2021年は年初からの新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、緊急事態宣言をはじめとする行動制限や外出自粛の長期化により、2020年に続き国内化粧品市場は縮小しました。9月末、緊急事態宣言の解除以降は個人消費が持ち直しましたが、2022年に入り変異株が世界的に広がったことで、未だ先行き不透明な状況が続いています。

しかしながら、このような状況下においても、当社グループではポーラの国内ECや海外事業などの成長を背景に徐々に業績を回復させることができました。売上高については、オルビスを除くすべてのブランド区分で前期を上回り、営業利益については、粗利益の増加と、ポーラの利益率の高い国内ECと海外事業の売上構成比が高まったことにより回復しています。それにより営業利益率は10%を目前とするレベルまで回復させることができました。これらの結果、2021年12月期の売上高は1,786億円(前期比1.3%増)、営業利益は168億円(前期比22.8%増)となりました。

各ブランドの状況としては、ポーラは、委託販売事業をはじめとする店舗事業が苦戦する一方で、国内EC事業が高成長を継続し、海外事業が伸長しました。重点市場である中国大陸では、ロックダウン解除後もコロナ対策が講じられ店舗の営業に影響が生じましたが、年間累計では前期比38%増収となりました。利益面では、チャネルの構造変化により大幅な増益となっています。

オルビスは、キャンペーン中心のプロモーションから、ライフタイムバリュー重視のマーケティング戦略にシフトしたことなどから顧客数が減少し、減収しています。一方で、スキンケア品や、シワ改善や美白などのスペシャルケア品を軸とした戦略を進めた結果、スキンケアカテゴリーは増収となりました。リピート化が見込める顧客構造への転換が進んでおり、2022年12月期は顧客の減少に歯止めをかけ、増収転換を果たしたいと考えています。

海外ブランドは、想定どおりの損失改善が進んでいます。Jurliqueは、増収および損失改善が進んでいます。豪州で新型コロナウイルス感染対策に伴う断続的なロックダウンが発生し集客の低迷が続きましたが、中国大陸においてSNSでのプロモーションに注力し、オンラインが好調です。H2O PLUSは、コスト構造良化に向けた一時費用の発生により、増収減益となりました。

育成ブランドでは、THREEは百貨店を中心としたチャネル特性の影響とポイントメイクカテゴリーの苦戦が継続し減収となりましたが、黒字化に向けた構造改革を進め損失は改善しています。一方でECブランドであるDECENCIAは既存顧客の売上が堅調で、費用効率化の成果も加わり、二桁の増益となりました。新たにグループに加わったFUJIMIの影響を除くと、育成ブランド全体で損失改善を果たすことができました。

### 長期経営計画VISION 2029を策定

**2022年-2029年長期経営計画の概要**

当社グループは、創業100周年にあたる2029年に向けて、長期経営計画VISION 2029を策定しました。当社は2010年に上場して以来、2020年に向けた長期計画を定め、3つのステージで取組んできました。2010年当時、リーマンショックによってシュリンクする市場の中で当社グループの研究開発、技術力を生かせるスキンケア分野に経営資源を集中させ、ダイレクトセリングという強みをベースに成長戦略を描いてきました。マルチブランド戦略によりブランドポートフォリオの進化、海外事業の展開などに取組んできましたが、2019年以降、インバウンド・バイヤーの減少、コロナ禍による店舗営業の制限といった大きな事業環境の変化により、売上、営業利益ともに減少に転じました。

現在の化粧品市場動向は、国内はコロナの影響が縮小し、緩やかに回復傾向にあるものの、コロナ前の水準に近づくのは少なくとも2024年以降になると厳しめの想定をしています。また、市場での新たな潮流に目を向けると、デジタルマーケティングの重要性の高まりやサステナビリティ、社会課題に対する意識の変化などが顕著です。海外市場では、中国の化粧品市場の引き続き高い成長が見込まれ、当社グループにおいても最重要マーケットと位置づけています。

このたびの長期経営計画は、グループ理念をもとに策定を行いました。当社グループでは、2017年に新たなグループ理念を発表し、ミッションを「感受性のスイッチを全開にする」、ビジョンを「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」としました。当社グループの本来的な目的は、世の中の人々のことを想い、人生を彩ることである、という考え方がここには込められています。これを実現していくため、従来からの事業の延長線ではない、つまり、化粧品という限られた手段だけではなく、その枠組みを超えた新領域への挑戦を志向してきました。

また、近年の社会環境の大きな変化やZ世代の新しい生活観、消費意識がスタンダードとなりつつあり、より広義の「美」や社会的な価値提供という要素がより重要度を増しています。これらの背景から、「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」をVISION 2029のありたい姿と定義しました。

事業ポートフォリオをWell-being、そして社会領域へ拡大し、サステナブルな事業成長を目指します。既存の化粧品事業については収益性をさらに高め、そこで得た利益を原資に新規事業へ投資を行います。新たな事業ポートフォリオの考え方については縦軸を

化粧品とWell-being、横軸を個人と社会としたとき、現在の事業領域である化粧品の枠を超え、Well-being、つまり、身体や心の健康、幸せといったより広義の概念、そして社会の領域へ事業ポートフォリオを拡張していきたいと考えています。

### 2029年のありたい姿 —VISION 2029—




**2022年-2029年長期経営計画の基本戦略**

VISION 2029を実現するため、

戦略① 化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充

戦略② 新価値を創出し、事業の領域を拡張

戦略③ 研究・技術戦略の強化

の3つの基本戦略に取組んでいきます。

戦略①の化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充についてです。国内では、基幹ブランドのOMO（オンラインとオフラインの融合）の推進とダイレクトセリングの強みを生かしたライフタイムバリュー最大化によりトップラインを拡大し、育成ブランドや新たなブランドは投資対効果を早期に見極め、利益ある成長を実現します。これらによって2029年には売上高1,800億円以上を目指します。

海外は、中国大陸を最重点市場とし、ポーラは、フェイシャルエステを提供する店舗を中心とした出店拡大に合わせ、ブランディング投資を強化します。ポーラ以外のブランドについても、ECやBtoBなど、それぞれのブランドの特性に合わせたチャネル展開を進め、これらの施策により、2029年に売上高1,000億円以上を目指します。

戦略②の新価値を創出し、事業の領域を拡張では、従来は化粧品×個人というビジネスが中心であった事業領域を化粧品にとどまらずWell-beingへ、個人にとどまらず社会へと拡張します。

Well-being×個人の領域では、すでに展開している健康食品に加えて、AI（人工知能）カウンセリング、美容医療、香り、人工皮膚（ミラースキン）などがあげられます。美容医療などはすでに事業としての可能性について検証を進めており、また人工皮膚研究は次世代の研究領域の核になると考えています。

化粧品×社会では、DIYコスメ、アトピーなどの領域特化型コスメ、サステナブルなモノづくりなどがあげられます。この中でDIYコスメは現中期経営計画での実現を目指しています。

そして、Well-being×社会は、化粧品の枠を大きく超えた領域です。人が心も身体も健康で満たされた状態を、技術によってかなえるというテーマに挑戦し、ウェルネステック、フェムテック、食、旅、学びなどの分野で開拓を行っていきます。例えば、すでにリリースしているウェルネステックプロジェクトの「me-fullness（ミーフルネス）」は、アプリで心身の状態、バランスをデジタル分析し、五感を刺激するソリューション体験を提供するものです。

また、保有する不動産を有効活用した地域活性化にも取組み、まず、新青山ビルの開発を進めます。不動産事業の中に文化やアートの側面を取り入れることで、これまでの不動産事業の在り方を変容させます。

戦略②では、売上高20から30億円規模の新規事業を2029年までに5件程度立ち上げていく計画です。

戦略③は、戦略①②を実現可能にするための、研究・技術戦略の強化です。研究開発投資の考え方は連結売上高の2%以上を積極投資し、研究対象を肌からヒト、そして感性・身体・環境まで拡張します。世界初、業界初となるような化粧品新素材パイプラインの拡大に引き続き注力するとともに、新たに人工皮膚研究を軸とした肌研究に取組んでいきます。

これは、肌研究を進化させた新たな価値創造として、iPS細胞を用いて一人ひとりの皮膚を完全に複製する究極のパーソナライズを実現するもので、従来の化粧品では不可能なレベルでの肌悩みの解決を目指します。また、この人工皮膚研究の過程で得られる成果を転用する、いわゆるムーンショット型の研究開発に取組むことで多様なアウトプットを実現したいと考えています。シンガポールに新たな研究拠点を設立し、人工皮膚研究を皮切りに、さまざまなスタートアップと連携し、新たな価値を生み出すインフラを構築していきます。

また、原材料の調達から回収・再利用まで資源を循環させるサステナブルなモノづくりの実現を目指し、商品のライフサイクル全体を通じて環境負荷の低減を推進します。

## サステナビリティ・ESG方針について

当社は、サステナビリティの重点領域として、「先端技術・サービスによるQOL向上」「地域活性」「文化・芸術・デザイン」「人材活躍」「環境」の5つを定め、それぞれに活動を行ってきました。長期経営計画においてもこの5つの領域に沿って、当社らしい取組みを実施していきます。

「先端技術・サービスによるQOL向上」においては、複数のスキームで新価値の創出を加速させます。グループのイノベーション創出を目指した研究開発拠点である「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」では、インキュベーション機能を強化、新規事業開発の量・質・速度の向上を図ります。コーポレートベンチャーキャピタル（CVC）では、スタートアップへ継続投資、投資先企業との協業を促進し、新規事業を創出していきます。さらに、社内ベンチャーにおいても、事業創出のアクセラレーション機能を強化し、すでにIFSCC※1マガジン優秀賞※2を受賞したDIYコスメの研究を、グループの商品・サービスに早期応用を予定しています。

「地域活性」そして「文化・芸術・デザイン」領域では、保有する不動産と当社グループが従来から重きを置いている「文化」や「アート」を掛け合わせ、従来の不動産事業の在り方を変化させ、オフィスビルからライフスタイルに寄り添う空間・コンテンツ提供型ビジネスを創造していきます。

「人材活躍」の取組みとしては、多様性に富んだ人材の確保と育成を目指し、人材開発委員会を設置し、経営人材育成を強化するとともに、2029年に向けたKPI設定を行いました。さらに、ポーラ代表取締役社長の及川美紀を委員長に据えたダイバーシティ推進委員会を新設し、ジェンダー平等にとどまらず、グループのダイバーシティ推進をさらに加速させます。

また、2022年1月、経営陣に必要な行動特性（コンピテンシー）の改訂を行いました。「人中心主義」「進化」「変革」を重視した取締役会の機能と実効性の向上を図ります。

「環境」に関しては、当社グループの研究開発機関である「TDC; Technical Development Center」において環境負荷を低減する新たな製法や剤型開発に取組みます。

## 2021-2023年中期経営計画進捗と今後の取組み

現中期経営計画の進捗については、「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つの戦略のもと、個々の施策に進展はあるものの、経営指標の面では新型コロナウイルス感染症の長期化により計画を下回る進捗となっています。喫緊の課題はポーラとオルビスの国内事業の立て直しと海外ブランド、育成ブランドの黒字化であると認識しています。さらに2021年12月期の状況を踏まえ、2023年の目標値を

※1 国際化粧品技術者会連盟　※2 正式には「IFSCC Henry Maso Award 2022 Honorary Mention」40歳以下で優秀な論文を執筆した著者に贈られる賞

1年程度後ろ倒しにし、現時点における目標値にアップデートしました。インバウンドについては2023年いっぱいは戻らないという前提に修正し、それとともに、ブランディングの観点から、将来のブランド棄損リスクにつながりかねないCtoC市場への流通の抑制を行う意思決定をしています。

今後の取組みについては、まず、ポーラの国内において独自のOMOを進めていきます。従来、チャネル別に分かれていた顧客管理やプロモーションを統合し、すべてのタッチポイントにおいてOne to Oneの接客で顧客体験の向上を図ります。また、ビューティーディレクターによるオンライン活動を活性化させ、コロナ禍で苦戦した新規顧客の獲得を挽回します。地域に根差したSNSツールでの発信や、個々のショップの強みや特性を生かしたプロモーションを行い、新規顧客の獲得に成功しているショップもでてきているので、この成功事例を全国へと水平展開していきます。さらに、委託販売におけるオンライン決済・直送の仕組みの導入や、お客さまの来店につなげるオンラインとオフラインの導線整理を行うことでライフタイムバリューの最大化を図ります。一方、伸長しているECについては、2023年12月期に売上高100億円規模へと拡大する計画です。

次にオルビスの国内事業では、新たなCRMを始動させ、ライフタイムバリューの向上による成長トレンドへの回帰を目指します。お客さまの興味や嗜好性といった内面的なデータを統合することで、オルビス独自の新たなカスタマーデータプラットフォームを構築します。オルビスのブランド体験の軸となるアプリを進化させ、AIなどを活用した体験コンテンツの拡充や蓄積したデータに基づく精度の高いコミュニケーションにより、購買以外のブランドとの接触機会を圧倒的に増やすことでライフタイムバリューを向上させます。また、商品面では、スキンケアを中心としつつも、「ニキビ・敏感肌」や「メンズ」を新たな重点セグメントに定め、創業35周年を機に大型商品の発売をフックとした大規模なマーケティングを仕掛けていきます。

次は、海外事業についてです。ポーラは、2029年に小売り売上高ベースで海外、国内の売上比率50:50を目指します。特に注力するのが中国市場で、主力のスキンケア「B.A」シリーズをブランド展開の軸とし、フェイシャルエステ提供店舗を中心に出店を継続します。利益を伴う成長を前提に、ブランディングとプロモーション投資を強化し、オフライン・オンラインチャネル両輪で成長を急ぎます。また、2021年は海南島免税店への出店により中国免税チャネルへの進出を果たし今後も出店を継続していきます。

Jurliqueは、中国大陸ではスキンケアに集中しオンライン売上を拡大、豪州ではCRMを強化し、リピート化を促進していきます。さらに、ホリスティックビューティブランドとしての新たなブランド戦略を本拠地である豪州よりスタートさせています。「ニュートリディファイン」シリーズなどのスキンケアのスタープロダクトを中心に新規顧客の獲得、既存顧客のリピート化を進めていきます。加えて、2023年の黒字化に向けたさらなる固定費の削減も実行します。

オルビスの海外事業については中国大陸を最重点市場とし、オンラインに加えて、今後拡大が見込める内陸部都市のボリュームゾーンをターゲットとしたオフラインチャネルでの展開を進め、ブランド認知向上を狙った投資を強化します。

THREEは、すでに展開している免税店に加え、中国ローカル市場へ進出します。ECと専門店を中心に早期に顧客接点を拡大していきます。

次に、早期の黒字化が重点課題である育成ブランドについては、THREEおよび新ブランドを展開するACROは、黒字化に向けた構造改革を継続します。チャネル面ではEC化を進め、組織面では本部の運営体制を見直し、固定費を削減します。商品面ではSKUの絞り込みやスキンケア比率の向上により、原価率の低減と継続率の向上に取組みます。

DECENCIAは、新たにメイクをしながらシワを改善するスペシャルケア品を発売し、敏感肌市場におけるプレステージブランドとしての認知を確固たるものにしていきます。

2021年からグループに加わったFUJIMIは、ブランディング強化を目的として初となる直営店舗を2022年3月にオープンしました。

以上のように、2022年12月期は、海外事業の成長加速、OMOによるビジネスモデルの転換、海外ブランド・育成ブランドの損失改善、将来成長に向けたポートフォリオ拡充に全力で取組んでいきます。

最後に、現中期経営計画における資本効率についての指標は、2023年12月期ROE目標値を9%以上としています。2022年12月期の配当金は通期で1円増配の52円とし、配当性向71.0%を予定しています。

## ステークホルダーの皆さまへ

2021年も一昨年に続き、コロナによるさまざまな企業活動の自粛は、想定以上に大きな影響を社内外に及ぼしました。当社グループにおいても、2021年春に計画していた2029年までの長期経営計画の発表を1年延期するという決断を行いました。新型コロナウイルス感染症による不透明な事業環境の中、まずは足元の事業をしっかりと固め、課題解決に注力すべきであると考えたからです。読みづらい市場環境の中でアジリティを発揮し、2022年からは、アフターコロナ・ウィズコロナの社会環境変化を織り込み、短中期の課題解決を中心に主として化粧品事業の立て直しを図るための計画を立てました。すでに取組んでいるEC販売の強化、OMOによるチャネルの融合など統合的なCRMへの変革、まだまだ空白市場が存在するアジア圏を中心に海外事業の拡大などをスピーディーに取組んでいきます。

創業100周年にあたる2029年までの長期経営計画VISION 2029を策定するにあたり、新しい企業理念を発表した2017年以降、取締役会では特別な審議の機会をたくさん用意しました。実は、「化粧品中心の事業からWell-being、社会課題の領域にポートフォリオを多様化させる」という方針については当初さまざまな意見が出てきました。それも当然だと思います。リーマンショック後にスキンケアに集中した戦略が奏功して2010年に上場、その後の化粧品マルチブランド戦略もユニークであり合理的な事業戦略であるはず、果たして経験のないことをやる必然性はどこにあるのか、そもそも異分野の経験者がいない、といった意見はもっともです。

先行きが見えない中で、我々は数10年先をどうしたら見通せるでしょうか。そういう場面では、私は多様な視点で状況を見ることが大切だと常々思っています。なぜなら人はついつい自分の理解できる範囲で自分に都合の良い見方をしてしまうからです。過去の成功事例など今や実践の場面では全く役に立たないこともあります。従って、取締役会など長期経営計画を議論するにあたって各自の個人的な経験知識から生まれる意見を尊重しているのです。私はといえば、学生時代に熱力学を学び、自動車業界で安全・燃費・環境をバランスさせるという課題に取組んだ経験があります。また、企業のESG活動が注目されていることもあり、この数年の個人的な研究対象として生物進化論、自然生態系、インクルーシブデザイン思考といったテーマなどを専門家や本から学んできました。

こういった経験と知識から、今後の企業の永続性を担保するための着眼点といったものをいくつか整理しました。自然界の持つ性格を人材にも組織にも応用することで企業の永続性も担保できると考えているのです。

- 上場企業にとって、また消費財・サービス財を扱う企業として、定量的な投資リターンと共に社会貢献度を評価される時代になってきたことの強烈な実感があります。これが大前提です。
- 閉鎖された系＝閉塞感のある企業組織・活動では常にエントロピー（ゴミ・ムダ）が発生するので、それを維持するためには常にエネルギー（人・モノ・金）の注入が必要になってしまう。従って、個人の考え、行動が生きるような開放された組織にすることで、新しく外界との関係が生まれオープンイノベーションが生まれるなどして永久機関的な特性が持てると考えています。
- 不思議なのですが、何かに集中する、何かの専門家になることを探求すると必ずその先に人という壁があります。人の意識、行動はどんなに学んでも切りがないものです。その壁の向こう側に事業拡張という可能性が生まれると考えています。つまり鋭い求心力が壁を壊し、その先に同時に生まれる遠心力を生かすのです。これも自然の摂理であり、この10年間スキンケアに集中したからこそ学ぶことができた点です。
- 生物進化における自然選択、あるいは病気や社会問題でもって淘汰されるような社会選択を避ける方法は、利己的な遺伝子として生きる高い文化性と広範な活動が必須です（2018年発足の研究機関MIRCの研究員のようにブラブラすること。ホモサピエンスが集団的にアフリカから世界中に放浪したことで氷河期でも絶滅を回避できたように）。ここでの文化性とは、個人のアイデンティティや人と違う個性・強みが組織全体の資産になっていくことをいいます。
- 鎮守の森、ビオトープと呼ばれる森のように多様なものが共存し自然の斉一性が生まれるように、組織・事業ポートフォリオが変化に強く永続性を高めるには、企業内外で個人と個人、事業と事業を連携させることが重要だと思います。
- コロナ禍で個人と会社、社会との間に断絶が生まれ、個人の時代になってきたことの実感を持っています。2017年発表の企業理念にある、“A Person Centered Management（個人中心主義）”の実践をより一層強化します。事業ポートフォリオの拡大においては全社員からアイデアを募集し、それが内発的な動機（個人的なエピソードから）から発想されることが大事。すでに100件の応募がありました。
- 優秀なデザイナーの習性である意味論的転回（使い古した試験管を花瓶として再利用するような）や脱構築という視点から、化粧品は肌を綺麗にするだけの事業か、不動産事業は賃貸収入を得るだけのビジネスか、という疑問がわきます。過去にも訪問販売をカウンセリングこそが価値と置き換えたように、事業のありようを社会と消費者の視点で再定義します。
- 企業活動の多様な側面が評価される時代、ブランディングの観点からポートフォリオの拡張は既存の化粧品事業の発展に間違いなく益するものと考えます。

以上のような、仮説を設定したうえで、ホールディングスが中心になり全社を巻き込んで策定した長期経営計画です。発表後の今改めて見ても、このVISION 2029は、私たち自身がワクワクしながら夢を持って取組める内容になったと自信を持っています。

創業以来、私たちが変わらずに持っている「想い」、それは世の中の生活者のことを想い、生活者の人生を彩ることです。創業100周年を迎える2029年に向かって、「多様化する美の価値観に応える個性的な事業の集合体」になるべく邁進していく私たちに、今後とも変わらぬご支援をいただければ幸いです。

# 特集　2022年–2029年 長期経営計画

**創業100周年にあたる2029年に向け、新たに長期経営計画を策定しました。多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体、を2029年のありたい姿とし、持続的な事業成長に向けて、事業ポートフォリオの改革・拡充と新価値の創出に取組んでいきます。**

## 2029年のありたい姿 —VISION 2029—

**Mission**

感受性のスイッチを全開にする

**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

**経営基盤**

| 当社の強み | サステナビリティ方針 |
|---|---|
| ■ ダイレクトセリング<br>■ マルチブランド<br>■ 研究技術力 | ■ 先端技術・サービスによるQOL向上<br>■ 地域活性　■ 文化・芸術・デザイン<br>■ 人材活躍　■ 環境 |

2017年の新グループ理念制定時より、新領域への挑戦を掲げる

| 経営課題 | 外部環境 |
|---|---|
| • With、Afterコロナのチャネル適正化<br>• 国内はライフタイムバリュー最大化を最重視、安定成長・高利益を確保できるビジネスへ<br>• 中国大陸を中心とした海外事業の加速<br>• ポーラ、オルビス収益性向上、赤字ブランド黒字化 | • 国内化粧品市場の縮小<br>• インバウンド消失、回復には時間を要する<br>• オンラインへの急激なシフト<br>• 美の定義の拡張<br>• 社会のサステナビリティに配慮した消費行動 |

**VISION 2029**

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

■ 化粧品を中心とした価値提供に加え、Well-being や社会領域へ事業ポートフォリオを広げ、国内・海外双方においてサステナブルな事業成長を目指す

■ 既存事業を強化、収益性をさらに高め、新規事業への原資を確保

## 2029年に向けたロードマップ

**VISION 2029**

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

基本戦略 1　化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充
基本戦略 2　新価値を創出し、事業の領域を拡張
基本戦略 3　研究・技術戦略の強化

| STAGE 1　2021-2023年 | STAGE 2　2024-2026年 | STAGE 3　2027-2029年 |
|---|---|---|
| 既存事業の基盤構築、高収益ポートフォリオへ再構築 | 成長事業へ投資し成長加速 | 多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体 |
| • 国内事業は利益、ライフタイムバリュー重視<br>• グローバル展開の加速<br>• 新規事業への種まき・CVC投資<br>• 不採算事業の整理 | • グローバル展開の飛躍<br>• 新規事業の成長<br>• M&A、CVC投資<br>• 新素材上市・パイプライン拡大<br>• 新剤型技術確立 | • Well-being・社会領域での存在感を明確にする |

**2029年指標**

| | |
|---|---|
| 連結営業利益額 | 500億円 |
| 連結営業利益率 | 15%以上 |
| 連結売上高 | 3,000億円 |
| 海外売上高比率 | 30~35% |
| ROE | 14%以上 |

### 基本戦略 1　化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充

■ **国内：収益性改善、利益ある持続的成長を実現**

■ **海外：ブランド価値向上を重視、成長ドライバーを創出する**

■ **不採算ブランドはKPIを短サイクルで評価し継続性を判断**

**国内**

2029年売上高目標
**1,800億円以上**
（年平均成長率2〜3%の安定成長）

**海外**

2029年売上高目標
**1,000億円以上**
（年平均成長率15%以上の成長）

国内事業は、基幹ブランドにおいてはOMOの推進とダイレクトセリングのアセットを生かしたライフタイムバリューの最大化によるトップラインの拡大、育成ブランドや新たなブランドは、利益ある成長を実現します。

海外事業の最重点市場は中国大陸です。ポーラはフェイシャルエステを提供する店舗を中心とした出店拡大に合わせブランディング投資を強化、ポーラ以外のブランドも、ECやBtoBなど、各ブランドの特性に合わせたチャネル展開を進めます。

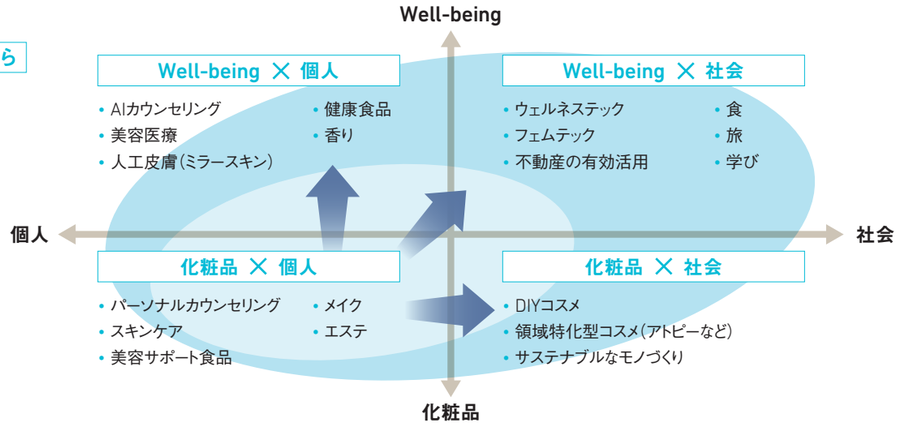
不採算事業はより短期のサイクルでKPIを評価、構造改革や事業撤退などの経営判断の迅速化を図り、ブランドポートフォリオの改革を進めます。

## 基本戦略2 新価値を創出し、事業の領域を拡張

**■ 化粧品の枠を超え、Well-beingと社会的価値貢献を実現する事業ポートフォリオを志向**

今まで 化粧品を通じた「個の美」の実現が事業の中心

これから




## 基本戦略3 研究・技術戦略の強化

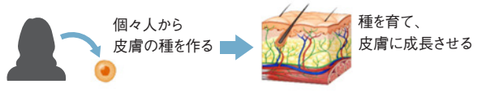
**■ 新素材パイプライン拡大(世界初・業界初) ■ 化粧品の新領域拡張(人工皮膚研究を軸にしたムーンショット型研究開発)**
**■ 次世代技術、新剤型技術の確立(サステナブルなモノづくり)**

### 独自の研究戦略

**新価値創造**

- **肌研究を進化、人工皮膚研究**
  iPS細胞を用いたその人のコピー皮膚(ミラースキン)

イメージ




- **新研究拠点をシンガポールに設立、人工皮膚研究を皮切りに価値創出のインフラ構築**

**新技術開発(Technical Development Center)**

- **サステナブルなモノづくり**

**1. $CO_2$を出さない作り方　2. 水を無駄にしない使い方**

| 回収・再利用 | 原材料調達 |
|---|---|
| 資源回収・$CO_2$再利用システム構築 | 天然由来・生分解性材料の開発 |
| **消費** | **製造** |
| 新しい使い方・感触・機能の提供 | 低エネルギー製造法確立 製造工程での環境配慮技術 |

世界初、業界初の化粧品新素材パイプラインの拡大に引き続き注力するとともに、肌研究を進化させた新たな価値創造として、iPS細胞を用いた人工皮膚の研究に取組みます。また、持続可能な社会の実現のため、技術開発機関である「TDC; Technical Development Center」において、環境負荷を低減するサステナブルなモノづくりに取組みます。

連結売上高の2%以上を研究開発の分野へ積極的に投資し、研究・技術戦略の強化によって長期経営計画の戦略1、2を実現していきます。

## 2021-2023年 中期経営計画の進捗

| 戦略 | | 評価 | |
|---|---|---|---|
| 戦略1 | 国内ダイレクトセリングの進化 | △ | •ポーラEC伸長も店舗チャネルの苦戦をカバーできず<br>•オルビス顧客数減の傾向が継続 |
| 戦略2 | 海外事業の利益ある成長 | △ | •ポーラ中国大陸・トラベルリテール伸長も、中国大陸での長期的な成長を実現するにはCtoC市場への流通縮小が必要と認識<br>•海外ブランド構造改革進捗 |
| 戦略3 | 育成ブランドの利益貢献 | △ | •THREE、新3ブランドは抜本的な構造改革を実行中<br>•買収したFUJIMIを除くと損失改善 |
| 戦略4 | 経営基盤強化 | ○ | •新パイプラインの創出は順調に進捗<br>•サステナビリティプラン刷新、非財務KPIを役員報酬に連動させ実効性強化 |
| 戦略5 | 新ブランド、「美」に関する領域拡張 | ○ | •美容医療タスクフォースの編成など、新たな領域への事業展開の検討を開始 |

### 2021年の実績

| 連結売上高 | 営業利益 | 海外売上高比率 | 国内EC売上高比率 | ROE | 配当性向 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1,786億円 | 168億円 | 18.2% | 27.1% | 6.9% | 96.1% |

### 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 |
|---|---|---|
| 2,050～2,150億円<br>年平均成長率6%以上 | 20～25%(2020年12月期15%)<br>年平均成長率20~25% | 30%<br>(2020年12月期24%) |

**営業利益**

| 営業利益率 | 営業利益額 |
|---|---|
| 12%以上 | 年平均成長率 25%以上 |

**資本効率**

ROE 9%以上

**株主還元**

連結配当性向 60%以上

# 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 中国市場への展開加速
2021年 — 2023年 新中期経営計画

**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92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

**長期ビジョン最終ステージ**
激動する事業環境

**創業100周年に向けた VISION 2029始動**

## 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 訪問販売業態進化の取組み開始
2004年 ポーラ 中国大陸進出

2000年 オルビス・ザ・ショップ展開



2001年 オルビス 海外展開スタート

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 中国大陸進出

## 育成ブランド

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

### 2021—2023年 中期経営計画

経営指標〈計画〉
売上高
連結売上高 年平均成長率 6%以上 2023年 2,050~2,150億円
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 12%以上
営業利益額 年平均成長率 25%以上
資本効率
ROE 2023年 9%以上
株主還元
連結配当性向 60%以上

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

## 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 × THREE

2021年 FUJIMI 4月に買収
tricot

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

2021年 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
2021年 CDP「気候変動Aリスト」に選定
2021年 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」の構成銘柄に選定
2021年 「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」に選定

# ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

**ポーラ創業100周年にあたる2029年のありたい姿に向けたマイルストーンである中期・長期経営計画を実行し、VISION 2029の実現を目指します。**

## 外部環境

- 国内化粧品市場の縮小
- インバウンド消失、回復には時間を要する
- オンラインへの急激なシフト
- 美の定義の拡張
- 社会のサステナビリティに配慮した消費行動

**機会**

**Mission**

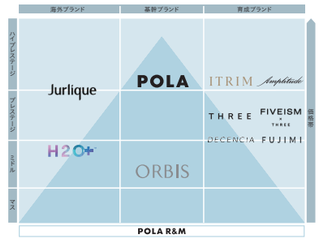
## 感受性のスイッチを全開にする

**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

### マルチブランド

変化していくライフスタイルや価値観に常に応えることのできるブランドポートフォリオを展開。それぞれがブランドアイデンティティを高めることを目指します。




(2021年末時点)※

### グループの強み

**研究技術力**

オリジナル成分や特許、素材で肌悩みに対応する高付加価値商品を提供するのはもちろんのこと、肌にとどまらず人を対象にした研究も深耕。





**ダイレクトマーケティング**

お客さまの購入傾向や価値観まで情報を把握し、研究開発、商品企画、マーケティングに生かすことでお客さまとのリレーションシップを獲得します。




**リスク**

### サステナビリティ方針

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

**経営基盤(コーポレート・ガバナンス)**

※H2O PLUSは2022年4月28日付にて解散および清算について決定しています。

## 2023年

### 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 |

### 経営指標

| | |
|---|---|
| 連結売上高 | 2,050~2,150億円<br>年平均成長率6%以上 |
| 海外売上高比率 | 20~25%(2020年12月期15%)<br>年平均成長率20~25% |
| 国内EC売上高比率 | 30%(2020年12月期24%) |
| 営業利益率 | 12%以上 |
| 営業利益額 | 年平均成長率 25%以上 |
| ROE | 9%以上 |
| 連結配当性向 | 60%以上 |

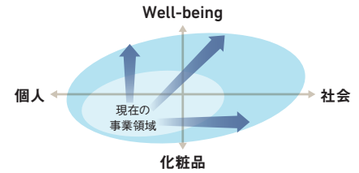
2021-2023年中期経営計画
役員報酬(中長期インセンティブ)連動

事業創出件数 10件
$CO_2$排出量の削減17%

## 2029年

**VISION 2029**

多様化する「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体




### 基本戦略

| | |
|---|---|
| 基本戦略1 | 化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充 |
| 基本戦略2 | 新価値を創出し、事業の領域を拡張 |
| 基本戦略3 | 研究・技術戦略の強化 |

### 経営指標

| | |
|---|---|
| 連結営業利益額 | 500億円 |
| 連結営業利益率 | 15%以上 |
| 連結売上高 | 3,000億円 |
| 海外売上高比率 | 30~35% |
| ROE | 14%以上 |

社会価値の向上
非財務指標の財務インパクト

### サステナビリティ・非財務指標(P22-23)

1 **先端技術・サービスによるQOL向上**
イノベーションを持続的に創出しお客さまのQOLを高める

2 **地域活性**
地域に貢献し存在意義を高めることで地域とともに発展する

3 **文化・芸術・デザイン**
ステークホルダーの感受性を刺激することで人生に彩りを提供する

4 **人材活躍**
変化に対応できる多様な個性を持つ人材を育成しその人材が活躍できる環境を整備する

5 **環境**
限りある資源を大切にし持続可能な事業活動を行う

# 機会とリスクの認識と対応

**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。**

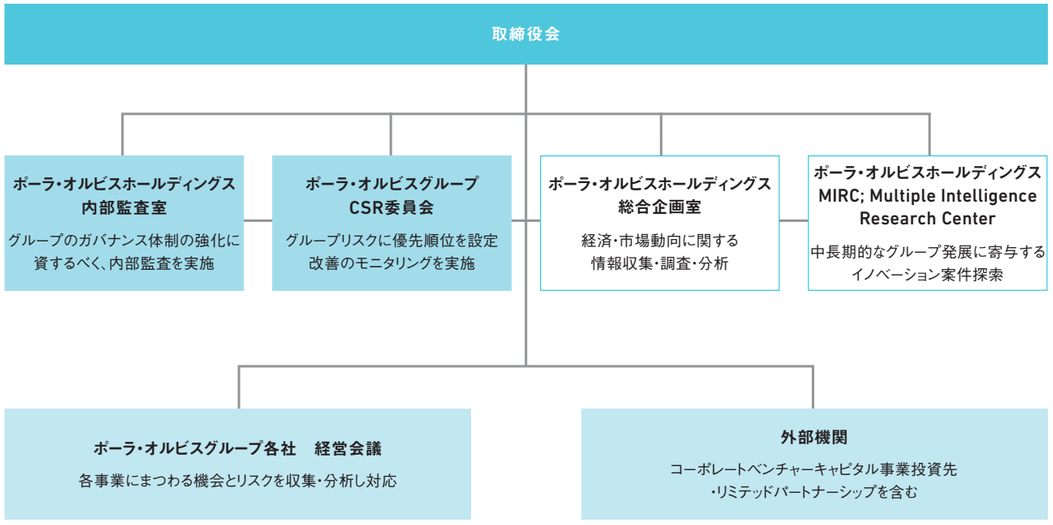
リスクについては、定期的に開催されるグループCSR委員会において社会情勢を踏まえて網羅的にリスク項目をリストアップし、事業への影響度と発生頻度をもとに優先順位をつけマネジメントしています。CSR委員会は取締役会直下に組織され、グループ各社社長・経営企画担当役員などで構成されています。さらに、コンプライアンス調査の結果をもとにグループに波及するリスクについても対応。テーマアップしたリスクは、リスクオーナーを事業会社・ポーラ・オルビスホールディングス担当部署・委員会・部会単位で設定し、改善計画を策定・実行します。これらの内容は、CSR委員会の審議を経て、取締役会で決定。四半期ごとに進捗を取締役会に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

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その取組み

### 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; Frontier Research Center」による新価値創造、新事業領域の開拓<br>• 「TDC; Technical Development Center」の設置 |
| グローバル経済 | 中国化粧品市場の成長 | • グループのトラベルリテールを統括する法人設立<br>• 中国店舗展開（ポーラ）<br>• 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<br>• 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を活用した「アペックス」で性別を限定しない個対応強化（ポーラ）<br>• 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）<br>• 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世代のエシカル思考 | • MIRCとFRCによる新価値創造<br>• サステナブルな商品を発売<br>• 新事業領域の開拓（社会課題領域に拡充） |
| 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<br>• 高齢層の増加<br>• 女性の社会進出 | • オンラインカウンセリング促進<br>• 地方でできる個人事業主の仕事を提供<br>• 新たなパートナーシップ（法人化）開始<br>• 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） |

### 事業に係る主なリスク

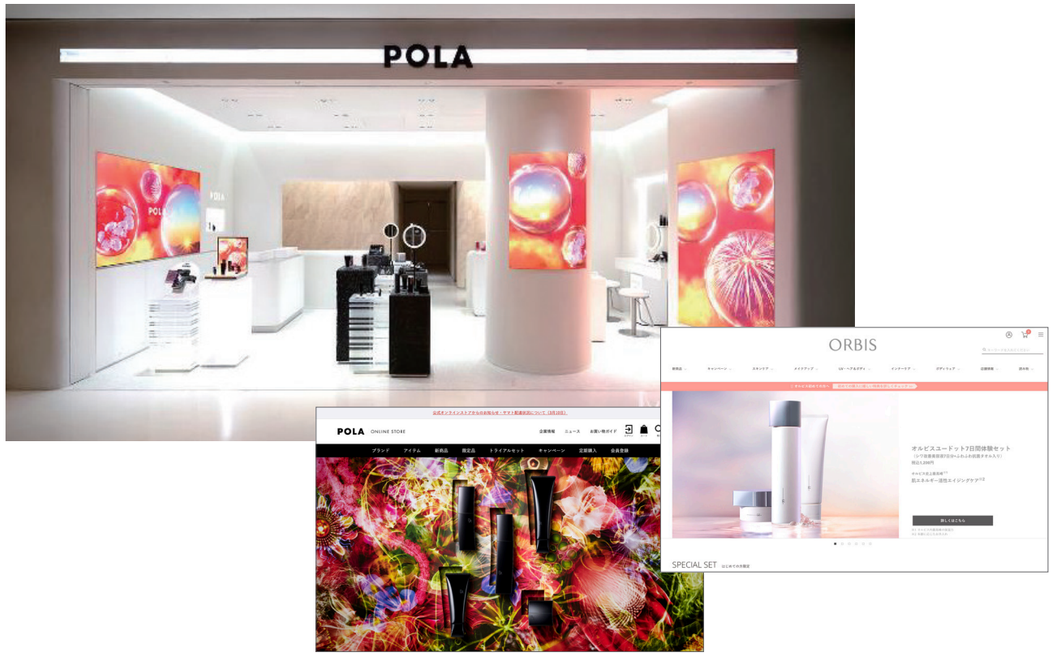
| 項目 | 内容 | 対応策 |
|---|---|---|
| ブランド価値の毀損 | サプライチェーンにおいて人権に関する問題が起こったりCtoC市場で値引販売を行い、ブランドイメージ毀損につながる可能性 | • CSR調達、認証パーム油購入<br>• 内部監査室による定期的なブランド監査とモニタリング |
| 販売パートナー（ショップオーナー/マネージャー、BD）の確保 | ポーラにおいて、労働環境の変化などにより販売パートナーの確保が困難になる可能性 | • Webでのリクルートフォーラム<br>• 委託販売契約以外のパートナーシップ開始 |
| 戦略的投資活動 | M&Aした会社やCVC投資先が当初意図した成果を得られず、減損損失を計上したり評価損となる可能性 | • 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、投資承認委員会による投資判断 |
| 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 | • 化粧品の枠を超えた事業ポートフォリオの拡張<br>• 積極的な海外展開（特に中国大陸、アジア） |
| 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<br>• MIRCによる情報収集により新事業領域の開拓 |
| 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<br>• 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・体制強化<br>• 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 | • デジタルマーケティング強化<br>• ECの強化・OMOの推進・社内業務のDX化 |
| 気候変動 | 地球温暖化や生態系の変化等の影響により、顧客の商品選択の変化や原料調達が困難になる可能性 | • サプライチェーン全体で$CO_2$排出削減<br>• グリーン電力への切り替え |
| 国内人口の減少 | 事業の停滞や、人材獲得に影響が出る可能性 | • 海外事業拡大<br>• ECの強化<br>• 働き方改革・人材活躍のための取組み |

また、気候変動に伴う機会やリスクは、事業戦略に大きな影響を及ぼすと認識しています。当社グループはTCFD※（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿ったシナリオ分析を行い開示しています。（詳細はP47）

※TCFD：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（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の略称

# 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。

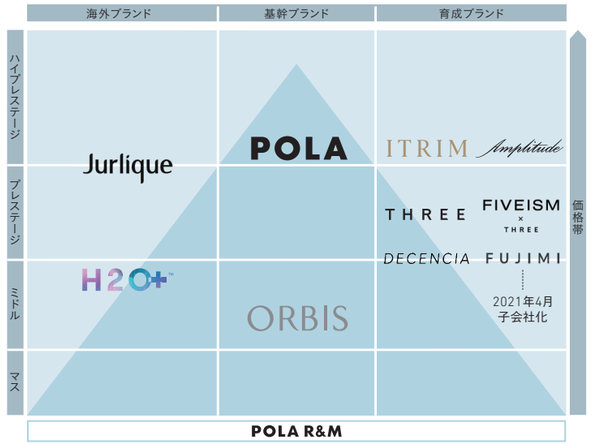
ポーラでは、全国に広がる約3.3万名のビューティーディレクターによる対面でのカウンセリングやエステサービスの提供を強みとしています。コロナ禍により、対面の接客やサービスの提供に制約が生じオンラインに代わっても、かえってパーソンtoパーソンの価値を再認識できました。

オルビスでは、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、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。

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。今後も、ポーラにおけるOMOや、オルビスの「購買・属性」に「興味・嗜好」データを組み合わせた新CRMの活用により顧客分析をより高度化し、お客さまにとってより最適な商品・サービスを提供していきます。

## 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、2021年現在、右図に示す10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。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、当社の独自性がより発揮できると考えています。




（2021年末時点）
H2O PLUSは2022年4月28日付にて解散および清算について決定しています。

## 研究技術力

当社グループの研究開発の最大の特長は、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の領域では、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、後天的に自分が作り出すポジティブな生き方こそが、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

# 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



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
常務取締役
久米 直喜

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、中期的な目標として2023年に9%以上、長期目線では2029年に14%以上の達成を目指しています。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、持続的な成長のための成長投資と収益性の向上です。

2022年2月、2029年に向けた長期経営計画VISION 2029を発表しました。持続的な事業成長に向けて、事業ポートフォリオの改革と拡充、そして既存事業の強化と収益性向上に取組みます。

成長投資については、既存の化粧品事業における継続的な安定成長を基盤としつつ、新たな成長の芽を創出することを目指しています。事業ポートフォリオに関する考え方としては、多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体を目指し、事業の領域を、現在の化粧品を中心とした領域からWell-being、社会の領域へと拡張していきます。国内化粧品事業は、2029年の経営指標として売上高1,800億円以上、年平均成長率2～3%の安定成長を掲げました。基幹ブランドであるポーラ、オルビスを中心にDXのスピードアップやOMOを加速させビジネスモデルを再構築することで安定成長を実現し、そこで得た利益を原資に新規事業に投資します。また海外化粧品事業は、2029年の経営指標として売上高1,000億円以上、年平均成長率15%以上の成長を目指します。ポーラは中国大陸を中心にブランディングを重視した利益ある成長を重要視し、持続性ある事業成長を実現します。研究開発においては、世界初・業界初の新素材パイプラインの拡大に注力するとともに、新たに人工皮膚(ミラースキン)の研究など、肌研究を進化させていきます。連結売上高の2%以上を積極的に投資します。

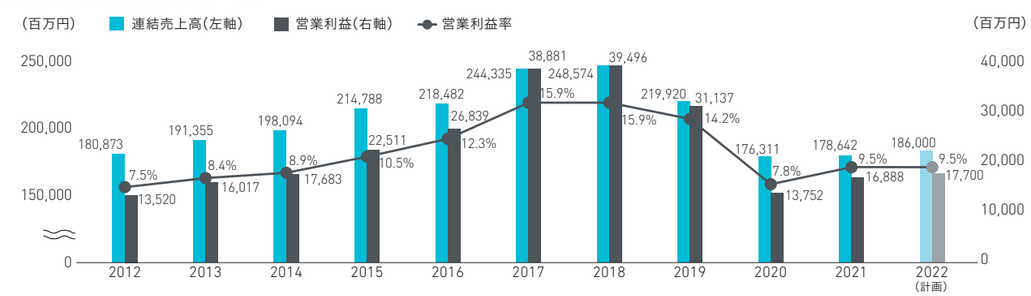
収益性の向上については、不採算ブランドの損失改善が喫緊の課題です。新たな領域にポートフォリオを広げる一方で、不採算ブランドについてはKPIをより短いサイクルで評価し継続性を判断していきます。この方針のもと、H2O PLUSブランドは解散および清算という決断をしました。Jurliqueは、固定費の削減、費用の合理化を徹底、前期においても中国大陸を中心とした増収と構造改革の成果により損失を改善させています。引き下げた損益分岐点に対して、トップラインを拡大することで成長を伴う黒字化を果たします。また、育成ブランドのACROにおいても、戦略的に店舗を圧縮し、SKUの見直しや本部組織の合理化など、収益性改善に向け抜本的な構造改革に取組んでいます。

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、2029年には営業利益率15%以上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、利益成長に伴う安定的な増配を目指す」という配当方針のもと株主還元に努めています。2021年12月期の年間配当は、51円の配当を実施し、配当性向は96.1%となりました。なお、自己株式取得については、投資戦略や当社株式の市場価格・流動性などを踏まえた上で検討する方針です。今後も経営資源を最大限活用し、長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。

■ 連結売上高・営業利益の推移




※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9%以上に設定。

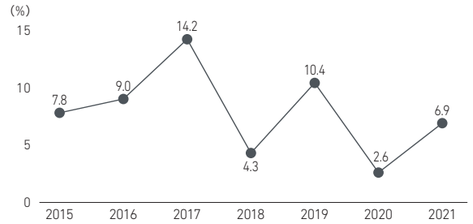
### EPS (1株当たり当期純利益)

- 営業利益の年平均成長率25%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、2022年12月期は年間52円の配当を予定しています。配当性向は71.0%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。

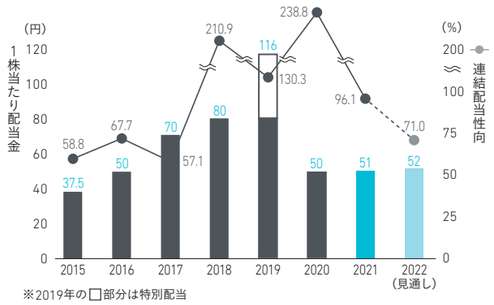
### 基本方針

- 連結配当性向60%以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す
- 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

### 2022年12月期還元方針

| | |
|---|---|
| 1株当たり配当金(予想) | 年間52円<br>中間21円・期末31円<br>連結配当性向 71.0% |
| 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




※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。

# 強みや独自性を発揮し、社会課題解決アプローチとともに持続可能な事業活動へ

**ポーラ・オルビスグループは、サステナブルな社会の実現に寄与するアプローチが持続的な事業活動へと成長していく機会と捉え、社会課題の解決と持続的な事業成長を両立させるために、サステナビリティのマテリアリティを定めています。**

## サステナビリティステートメント

わたしたちポーラ・オルビスグループは、世界中の人々に彩りのある人生を豊かな感受性と個性が織り成すしなやかな心で提案します。

そのためにすべてのステークホルダーや、地球・社会環境と誠実に向き合い、持続可能な社会を創る企業として成長し続けることを宣言します。

## サステナビリティ方針策定プロセス

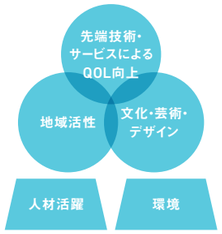
当社グループの強みや創業時からの想い等をふまえ、社会に提供していきたい価値を議論し、マテリアリティを特定しました。それぞれにおいてKPIを設定し進捗を追っています。

2021年は「事業創出件数」を新たに設定。「$CO_2$排出量」削減の達成度とともに、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ることが取締役会で承認されました。

**1 課題の洗い出し**
- グループ理念
- ありたい姿
- 自社の事業環境
- グローバルトレンド
- ESG/SRI 評価分析
- SDGs

**2 課題の特定**
- サステナブルな社会の構築
  ステークホルダーエンゲージメント
  地球環境・社会との共生など
- 企業価値の向上
  ユニークな独自価値の継続的提供
  従業員の感受性・個性の育成
  グループの信頼性維持向上

**3 マテリアリティ領域の策定**




**4 審議・承認**

取締役会のコミットメント
- 非財務 KPI の審議・承認
- アクションプランの遂行
- 進捗 / 実績の監督
- 役員報酬との連動
- 定期的な見直し

## サステナビリティ推進体制

ポーラ・オルビスグループでは、取締役会の監督のもと、グループCSR委員会が主体となり、サステナビリティ活動を推進しています。具体的な目標の検討を行い、グループ各社と達成に向けた方策を検討しています。この目標・方策は定期的にグループCSR委員会で審議およびモニタリングを行い、取締役会に報告し、都度見直しを図っています。




## 非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

| 項目 | | 説明 | 2021年 実績値 | 2022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向上 | ①事業創出件数 | 多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓 | 3件 | ①社内からの新規ビジネス<br>②M&Aによる事業獲得<br>③外部協業によるサービスおよびプロダクトの創出 | 累計10件<br>(2023年目標) |
| | ②働きがい・エンゲージメントスコア※1 | 働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持って主体的に取組むことができる環境創出 | 60.2% | 働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行および管理 | 75% |
| | 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サービスの実施 | ブランドごとに目標設定 |
| | ④国内外の研究受賞数 | 高付加価値製品へ応用できるシーズ開発 | 7件<br>(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先端科学研究員数 | 肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員 | 64名<br>(2021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 | ⑥地域起業オーナー数 | 地域経済活動に影響力のあるショップオーナー | 505名<br>(2021年末) | 地域との連携やつながりを強め顧客獲得および継続基盤を作るオーナーシップの醸成 | 1,200名 |
| | ⑦地域経済への貢献施策数 | 地域経済の活性につながる協業でシナジーを拡大 | 32件<br>(2021年末) | 自治体・NGO・企業・学校との協働イベント、地域密着のワークショップ | 78件 |
| 3. 文化・芸術・デザイン | ⑧アートを活用した新しいブランド体験の創造件数 | イノベーティブで時代感のある商品・サービス開発 | 11件<br>(2021年単年) | アートを用いて世界観を醸成するパッケージや店舗 | 20件 |
| | ⑨リベラルアートワークショップ参加人数 | 感受性と個性を磨き、社会へ還元 | 23,940名<br>(2018年～累計) | ステークホルダーに対し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 | ⑩女性役員比率 | • 経営層のリーダーシップによるダイバーシティの促進<br>• ターゲット層に近い視点を経営・マネジメントに生かす<br>• 多様性を持った組織の構築 | 26.9% | • 30%クラブへの参画<br>• グループ全体でのダイバーシティ推進活動<br>• 男性社員の育児休暇取得を促進 | 30～50% |
| | ⑪女性管理職比率 | | 49.6% | | 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 | 91.3%<br>(2021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 | ⑭$CO_2$排出量(Scope 1、2) | Scope 1+2での実排出量 | △31.5%<br>(2019年比) | 電力契約を$CO_2$削減メニューや再エネ電力メニューへ切り替え | △42%<br>(2019年比) |
| | $CO_2$排出量(Scope 3) | Scope 3での実排出量 | △46.5%<br>(2019年比) | 調達工程や輸送工程の効率化 | △30%<br>(2019年比) |
| | ⑮水使用量 | Scope 1、2の売上原単位 | △8.0%<br>(2019年比) | 工場における設備投資および節水 | △26%<br>(2019年比) |
| | ⑯廃棄量 | Scope 1、2の売上原単位 | △40.1%<br>(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%<br>(2015年比) |
| | ⑰化粧品プラスチック容器・包材※2 | 化粧品プラスチック容器・包材について、4R※3に基づくサステナブルな設計 | 2022年より開始 | グループ各社で検討 | 100%サステナブルな設計 |

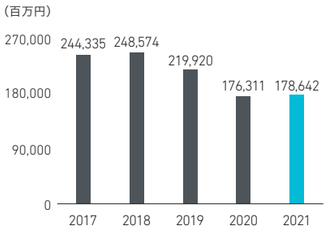
※1: Great Place to Work®の調査結果を指標として設定　※2: 2022年追加項目　※3: Reduce/Reuse/Replace/Recycle

# 財務・非財務ハイライト

## 財務資本

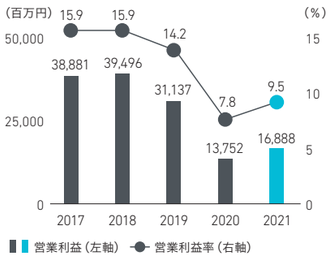
### ■ 売上高

178,642百万円



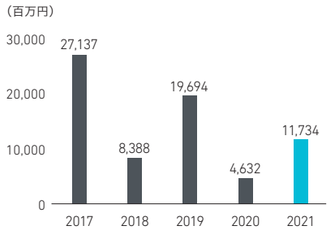

### ■ 営業利益／営業利益率

16,888百万円 / 9.5%



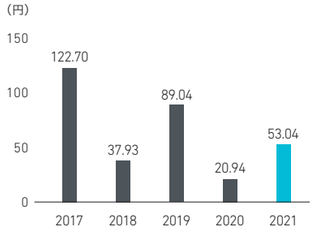

### ■ 親会社株主に帰属する当期純利益

11,734百万円



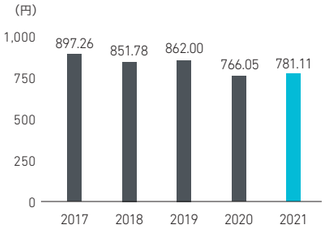

### ■ 1株当たり当期純利益

53.04円



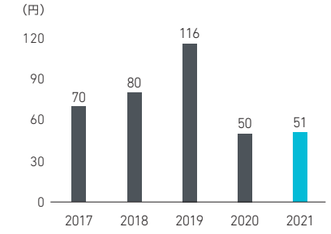

### ■ 1株当たり純資産額

781.11円



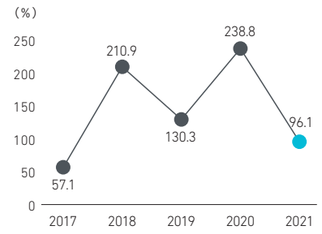

### ■ 1株当たり配当金

51円



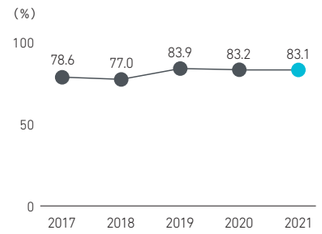

### ■ 配当性向

96.1%



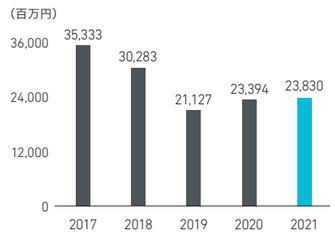

### ■ 自己資本比率

83.1%



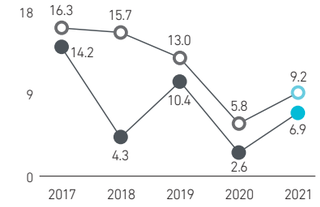

### ■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

23,830百万円



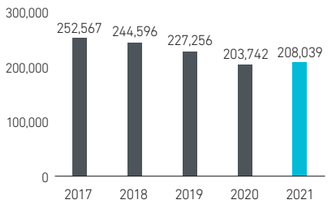

### ■ ROE/ROA

6.9% / 9.2%



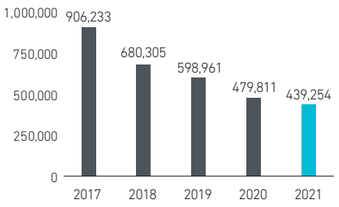

### ■ 総資産

208,039百万円




### ■ 時価総額

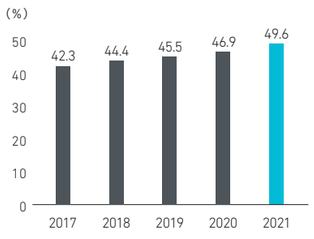
439,254百万円




## 非財務資本

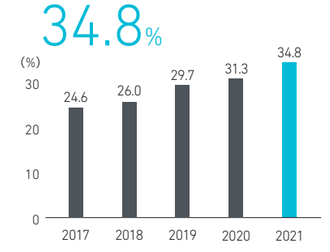
### ■ 女性管理職比率

49.6%




### ■ 「ビジネス変革塾」修了役員数／グループ全役員数割合

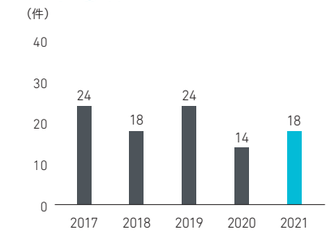
34.8%




※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

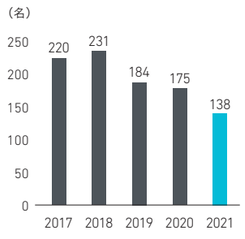
18件




※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

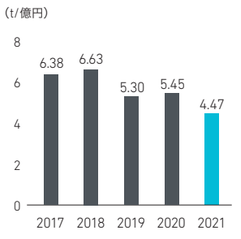
138名




※月商1,000万円以上の組織長
2021年7～12月実績で認定

### ■ $CO_2$排出量(Scope1、2)

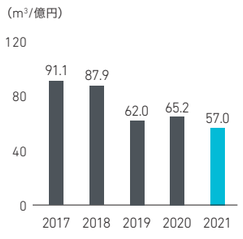
4.47t/億円




※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
2021年は第三者認証取得中のため暫定値

### ■ 水の使用量

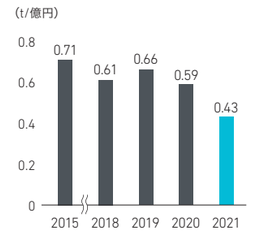
57.0$m^3$/億円




※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

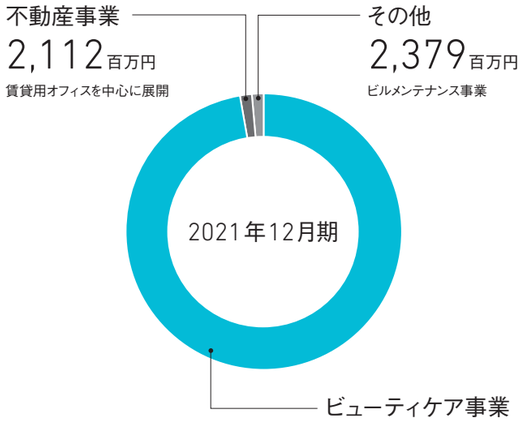
0.43t/億円




※売上原単位

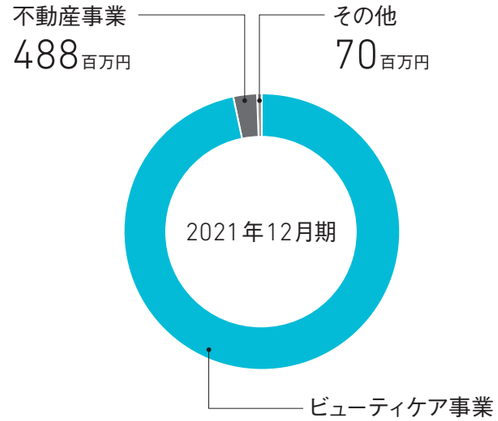
# 事業構成

## 事業別売上高

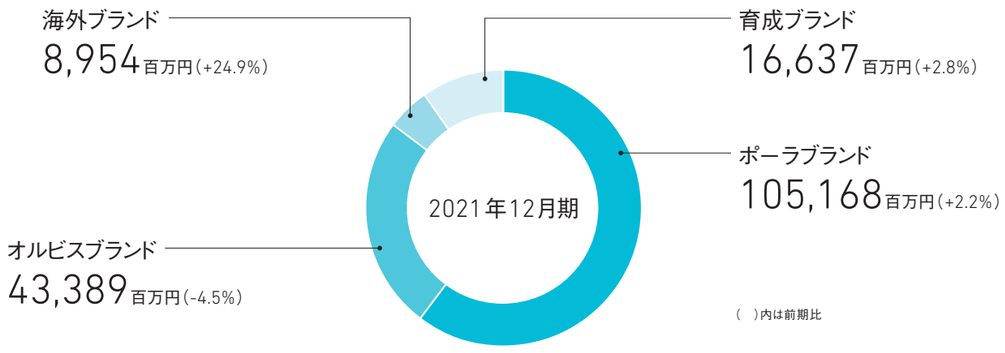



ポーラ・オルビスを中心に10の化粧品ブランドで構成される主力事業

## 事業別営業利益




## ビューティケア事業ブランド別売上高




( )内は前期比

### 過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移(2017〜2021年)

(百万円)

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|---|---|
| ポーラブランド | 144,012 | 150,183 | 135,502 | 102,888 | 105,168 |
| オルビスブランド | 53,066 | 51,051 | 50,726 | 45,415 | 43,389 |
| 海外ブランド | 15,075 | 12,428 | 9,235 | 7,166 | 8,954 |
| 育成ブランド | 14,978 | 17,544 | 19,421 | 16,186 | 16,637 |

## 基幹ブランド

### POLA



**コンセプト**
エイジングケアと美白領域を強みとする
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、中国大陸、韓国、香港、マカオ、
台湾、タイ、シンガポール、オーストラリア、
ベトナム

### ORBIS



**コンセプト**
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、中国大陸、台湾、シンガポール、
韓国、マレーシア、タイ

## 海外ブランド

### Jurlique



**コンセプト**
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・中国大陸・香港を中心に
26の国と地域で販売

### H2O+™



**コンセプト**
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

※H2O PLUSは2022年4月28日付にて解散および清算について決定しています。

## 育成ブランド

### THREE



**コンセプト**
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、中国大陸、カタール

### Amplitude



**コンセプト**
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、中国大陸

### ITRIM



**コンセプト**
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、中国大陸

### FIVEISM × THREE



**コンセプト**
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、中国大陸、タイ

### DECENCIA



**コンセプト**
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、中国大陸

### FUJIMI



**コンセプト**
パーソナライズビューティケアブランド

**販売チャネル**
ネット通販、直営店

**展開する国と地域**
日本

# ブランド別成長戦略（基幹ブランド）

## POLA

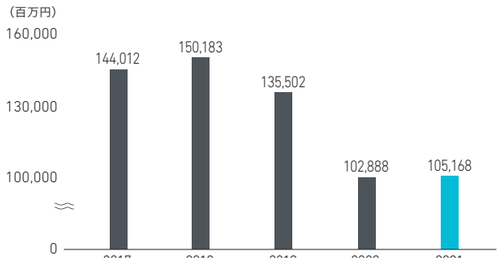
エイジングケアと美白領域を強みとする
ハイプレステージブランド



「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

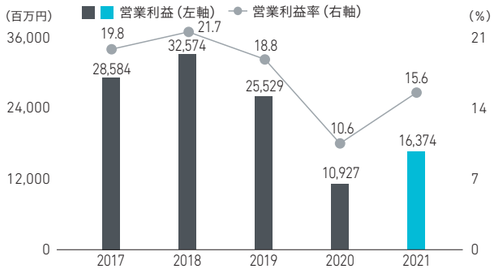
105,168百万円（前期比+2.2%）




※連結ベース

■ 営業利益・営業利益率

16,374百万円（前期比+49.8%）




※連結ベース

## Message

### 社長メッセージ



株式会社ポーラ　代表取締役社長
及川 美紀

ポーラは、創業100周年である2029年のビジョンを、「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ」と定め、そのビジョンに向けた行動指針として、「We Care More. 世界を変える、心づかいを。」を掲げています。

2021年は、新たにスタートした3カ年中期経営計画（2021年～2023年）に基づき、国内のさらなる収益性向上と海外事業の成長に取組みました。

国内事業においては、新型コロナウイルス感染症拡大による影響で、リアルな対面での接客機会が失われていく中、お客さまとの出会いやつながりの可能性を広げるため、OMOによるお客さまとの関係性強化を進めています。11月には、新たなデジタル接点として、公式スマートフォンアプリ「PORTAL by POLA」をリリースしました。お客さまとの出会いの場を、スマートフォンアプリにも広げることで、物理的な距離や時間に縛られることのないアプリならではの特性を生かし、お客さまとの関係性をより深め、提供価値を高めていきたいと考えます。

また、創業以来、人と人とのつながりを大切にし、対面販売を通じてお客さま一人ひとりと向き合ってきたポーラだからこそ、単にデジタル上の接点を増やすことのみにとどまらず、リアル・デジタル双方において、人・お店を介したお客さまとの出会いやコミュニケーション、リアルならではの価値提供でライフタイムバリューを最大化していきます。

成長ドライバーである海外事業は、展開スピードを加速させます。ブランディング投資を強化し、グローバル市場におけるハイプレステージブランドとしてのポジションを確立します。2029年には、小売り売上高ベースで国内と海外が同等規模となるよう事業規模を拡大させていきます。

## 2021年12月期の取組み

ポーラでは、さらなるブランド価値の向上、中長期的な顧客基盤構築を進めるため、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、シワを改善する薬用化粧品「リンクルショット メディカル セラム」をさらに進化させ、2021年1月にリニューアル発売しました。日本で初めてシワを改善する医薬部外品有効成分として認められたポーラ独自の成分「ニールワン®」に加え、保湿成分を配合した本商品は多くのベストコスメを受賞し、シワ改善薬用化粧品市場において高い評価をいただいています。

国内事業においては、独自のOMOを進めています。デジタル接点を通じたブランド認知の向上とともに、店内衛生管理・感染防止対策を徹底し、デジタル接点からリアル店舗への送客にも重点を置くことで、チャネルシームレスな顧客の定着化やライフタイムバリューの向上に取組んでいます。また、注力しているECチャネルは前期比＋50%と伸長させることができました。

海外事業では、成長市場である中国大陸およびトラベルリテールに注力しています。中国大陸は前期比38%、海外事業全体では前期比25%の増収を遂げています。

その結果、売上高は前期比2.2%の増収、営業利益は国内ECと海外の売上構成比の高まりにより、49.8%の大幅な増益となりました。

**主な課題認識**

- 国内の安定成長基盤の再確立
- 中国市場を中心とした海外事業の成長加速

## 今後の取組み

### 国内ダイレクトセリングの進化

ダイレクトセリングを生かしたポーラ独自のOMOに取組んでいます。多様なチャネル設計でお客さまの利便性を向上、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し、すべてのタッチポイントでOne to Oneの接客を提供、顧客体験を向上させていきます。新規顧客においては、ECでの継続的な顧客獲得に加え、ビューティーディレクター（BD）によるワークショップやカウンセリング、SNSを使ったプロモーションなど、BDのオンライン領域での活動を一層強化します。既存顧客においては、カウンセリング・エステを軸にしたリアルならではの価値提供でリピートを促進します。

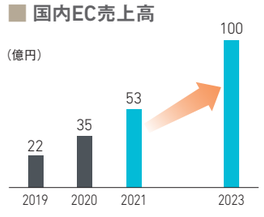
また、委託販売チャネルにおいて新たなビジネスモデルをスタートしています。委託販売組織の一部を法人化し、プロ意識の高いBDの確保と育成が継続的に行える体制を整え、持続可能なビジネスモデルへ進化させていきます。

ECは、「リンクルショット メディカル セラム」をはじめとする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。2023年に売上高100億円規模を目指します。

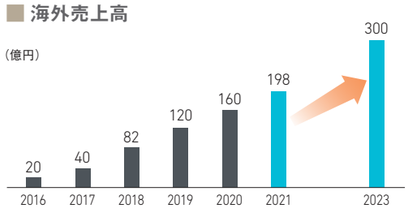
### 中国大陸を中心とした海外事業の成長加速

海外事業における最重要マーケットは中国大陸です。商品面では、主力のスキンケアである「B.A」シリーズを軸としたブランド認知の拡大に取組みます。チャネル面では、2021年に新たに中国トラベルリテールチャネルに初出店しましたが、トラベルリテールや百貨店カウンターへの継続展開に加え、差別性の高いフェイシャルエステを提供する店舗を中心に出店を拡大します。2021年末で71の店舗数を、2023年までに120店舗規模へ店舗網を拡充し、ハイプレステージ市場におけるブランドプレゼンスを向上させていきます。利益を伴う成長を前提にしながらも、プロモーション投資を強化し、オフライン・オンラインチャネル両輪で成長を加速します。

■ 国内EC売上高




■ 海外売上高



# ORBIS

人が本来持つ美しさを引き出す
スキンケアブランド



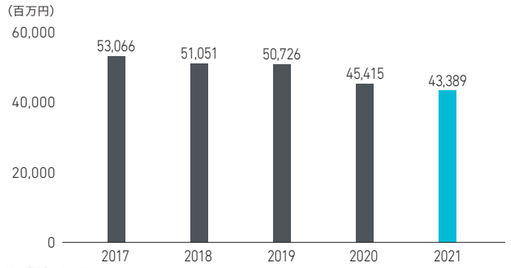
リンクルホワイトシリーズ



「オルビス ユードット」シリーズ

## ■ 売上高

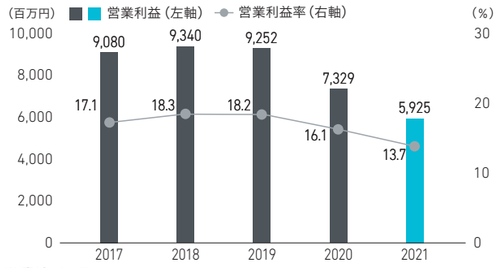
43,389百万円（前期比-4.5%）




※連結ベース

## ■ 営業利益・営業利益率

5,925百万円（前期比-19.1%）




※連結ベース

## Message

## 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®）」を提供価値とし、「スキンケアを中心としたビューティーブランド」を事業ドメインとして、“与える”ではなく、“引き出す”エイジングケアアプローチを提案しています。

商品面では、ブランドの象徴商品である「オルビスユー」シリーズ、上位ラインの「オルビス ユードット」シリーズなどのスキンケアシリーズに加えて、美白美容液「ホワイトクリアエッセンス」、シワ改善と美白効果のある日焼け止め「リンクルホワイトUVプロテクター」といった差別性のあるスペシャルケア品を投入し、スキンケア分野全体の強化を図った結果、スキンケアカテゴリーは増収しています。

ブランド創立35周年となる2022年も、スキンケア重視の基本方針のもとに大型商品の上市を予定しています。新たに、ニキビ・敏感肌、メンズといった成長市場を戦略セグメントに定め、BtoBも活用しながらターゲット市場規模を拡大していきます。具体的には、2月にブライトニングケアの「オルビス ブライトシリーズ」、3月に新ニキビケアとして「クリアシリーズ」を「クリアフルシリーズ」にリニューアル発売。また、黎明期であるメンズ市場にも商機を見込み、メンズスキンケアの「オルビス ミスター」も積極的に投資をするなど、大規模なマーケティングを仕掛けていきます。

サービス面では、登録者数が281万人※を超える、強固なビジネス基盤となる「ORBISアプリ」を活用して顧客のブランド体験を進化させます。「購買・属性データ」といった一般的な顧客データに「興味・嗜好データ」を掛け合わせることで、オルビス独自のカスタマーデータプラットフォームを構築、より質の高いブランド体験を提供しライフタイムバリューの最大化を実現します。

国内のトップライン成長に加えて、中国大陸を中心とした海外事業の加速により、早期に成長軌道へ回帰させていきます。

※2022年2月時点

## 2021年12月期の取組み

オルビスは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス向上に取組んでいます。

国内においては、「リンクルホワイト エッセンス」や「リンクルホワイトUVプロテクター」といった、シワ改善・美白への効果がある有効成分を配合したリンクルホワイトシリーズが多くのベストコスメを獲得、高機能スペシャルケアでのアプローチを進めた結果、スキンケアカテゴリーの売上高は前期を上回りました。また、コロナ禍で外出を控えるお客さまに向けた取組みとして、美容情報の配信やリアルタイムでのお買い物が楽しめる「LIVE SHOPPING by ORBIS」を開始するなど、お客さまのライフスタイルに合わせた新たな顧客体験を提供しています。

スキンケアでのコアターゲットの獲得が進み、リピート化が見込める新規顧客の獲得が進んでいますが、一方で、メイクや食品カテゴリーの苦戦により、既存顧客を中心に顧客数が前期を下回り、売上高は前期比4.5%の減収となっています。営業利益は、減収に伴う粗利益の減少に加えて、前期に新型コロナウイルス感染症に関連した店舗休業にかかる固定費を特別損失に振り替えた影響もあり、19.1%の減益となりました。

**主な課題認識**

- 国内成長性回復による増収増益基調回帰
- EC売上高比率70%※に向上
- 海外事業（中国大陸）拡大

※国内売上高に占める割合

## 今後の取組み

### 独自のCRMでライフタイムバリュー向上、成長トレンドへ回帰

オルビスのブランド体験の軸となるアプリを進化させます。「購買・属性データ」に「興味・嗜好データ」を統合、独自のカスタマーデータプラットフォームを構築し新CRMを始動します。お客さま一人ひとりのベネフィットを捉えたコミュニケーションで、商品の購買以外でのブランドとの接触頻度を増加、ライフタイムバリューを最大化させていきます。




### 商材拡張

スキンケアの大型商品の上市を予定しています。また、主力シリーズである「オルビスユー」「オルビス ユードット」に加え、ニキビ・敏感肌やメンズ市場へも領域を戦略的に拡張します。



クリアフルシリーズ



オルビス ミスター

### 海外事業の成長

これまでは自社ECやTmallなどを軸に海外展開を進めてきましたが、海外事業のドライバーである中国事業の強化にあたり、BtoBを活用した顧客接点拡大に取組みます。内陸部都市のボリュームゾーンをターゲットとしたリアルチャネルでの展開を進め、ブランド認知向上に向けた広告投資を強化、早期にトップラインを拡大していきます。

# 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

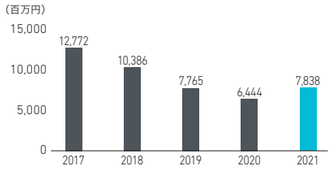


「ニュートリディファイン」シリーズ

**主な課題認識**
- 損失改善が最優先事項

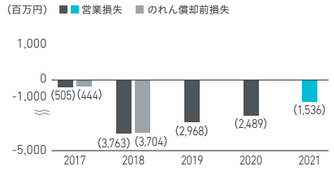
**売上高**

7,838百万円（前期比+21.6%）

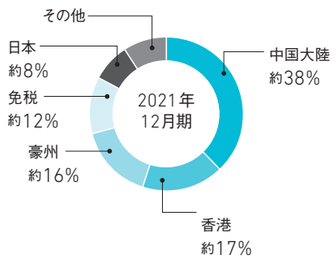



**営業損失**

1,536百万円（—）




**地域別売上高構成比**




## 2021年12月期の業績と今後の取組み

Jurliqueは、中国大陸を中心としたアジアと本国である豪州での事業成長に取組んでいます。豪州は店舗事業において断続的なロックダウンや店舗休業の影響を受けましたが、中国大陸においてオンラインでのライブ配信やSNSを活用したプロモーションでECが伸長し売上高は前期比21.6%の増収、営業損失を改善させることができました。

2022年は、ホリスティックビューティブランドとしての新たなブランド戦略を豪州から展開、スキンケアのスタープロダクトを軸としたホリスティックなアプローチでお客さまの定着化を図り、黒字化に向けたトップラインの拡大と固定費削減に取組みます。

## H2O+™

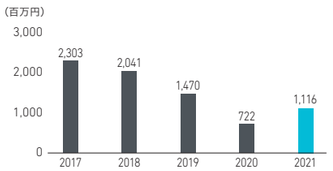
水の力とイノベーティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド



Hydration Age Renew Collection

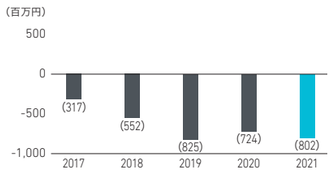
**売上高**

1,116百万円（前期比+54.6%）




**営業損失**

802百万円（—）




## 2021年12月期の業績

H2O PLUSは、自社ECにおいて新規顧客の獲得効率が低下し、EC事業は減収となりましたが、ホテルアメニティ事業において、米国における商業施設の稼働再開が進んだ結果、売上高は前期比54.6%の増収となりました。一方で、コスト構造良化に向けた一時費用が発生し、損失拡大となりました。

なお、H2O PLUSは2022年4月28日付にて解散および清算について決定しています。



# ブランド別成長戦略（育成ブランド）

THREE



Amplitude



ITRIM



FIVEISM × THREE



DECENCIA

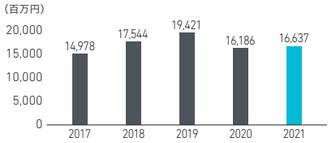


FUJIMI



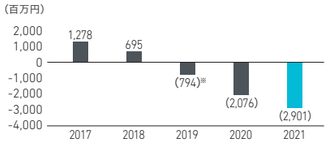
**売上高**

16,637百万円（前期比+2.8%）




**営業損失**

2,901百万円（—）




※新ブランド立ち上げによる

## 2021年12月期の業績と今後の取組み

### 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。」のもと、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その他の3ブランドの育成に取組んでいます。THREEは、メイク品需要の落ち込みを受け、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発信やオンラインカウンセリングなどオンライン上での顧客接点構築に取組みましたが、前期の売上高を上回るには至らず、ACRO全体としても売上高は前期比4.9%の減収、営業損失は費用の効率化により縮小しました。

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、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。ブランドの強みを生かせる商材カテゴリーへの集中、ECと店舗の役割の明確化、中国ローカル市場への進出をはじめとした海外展開の強化、売上原価率の低減と固定費削減に取組み、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

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。EC市場の競争環境激化により新規顧客の獲得に苦戦が強いられたものの、売上高は前期比0.9%の増収、営業利益は費用の効率化により21.4%の増益となりました。2022年は、ブランドの提供価値を明確にしたマーケティングで、敏感肌市場におけるプレステージブランドとしてのブランド認知を確立するとともに、CRMを再設計し、お客さまとのエンゲージメント深化に取組みます。

### FUJIMI

4月に子会社化したFUJIMIは、新発売したパーソナライズプロテインが計画を上回る進捗となりました。2022年は、ブランディングの強化と新たな商材開発に取組みます。

# 先端技術・サービスによるQOL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、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。
- 事業ポートフォリオが広がる中、新サービスや新領域の開拓、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—2021年の主な活動実績

| | 2021年実績 | 2021年の主な取組み |
|---|---|---|
| **事業創出件数** | 3件 | トリコ、me-fullness、美肌ウェルネスツーリズム |
| **働きがい・エンゲージメントスコア** | 60.2% | Great Place to Work®の調査結果を指標として設定 |
| **ブランド認知・共感** | —<br>（各ブランドごとに測定しているため非開示） | 【DECENCIA】<br>「敏感×エイジングケア×プレステージ」のブランドポジションを明確にしたターゲット認知率を高める実行計画を策定<br>【ACRO】<br>SNSで商品紹介を実施したり、認知共感に向けたブランドコンセプトを発信 |
| **国内外の研究受賞数** | 7件<br>（2018年～累計） | 【ポーラ化成工業】<br>・「オートファジー研究会若手の会　優秀発表者賞」受賞 TOPICS<br>・「IFSCC Magazine（専門学術誌）Henry Maso Award 2022 Honorary Mention」受賞 TOPICS |
| **先端肌科学研究員数** | 64名<br>（2021年末） | 【ポーラ化成工業】<br>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 |

## 新価値を創出するための研究体制

ポーラ・オルビスグループの研究統括は、ポーラ・オルビスホールディングスの「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」、通称MIRC(ミルク)と呼んでいる研究所で行っています。MIRCは研究戦略を立てる「R&D戦略チーム」、世界中のあらゆる情報を集めてきて研究へ生かす「キュレーションチーム」、そして、技術を新規事業へつなげていく「インキュベーションチーム」の3つの体制からなっています。ポーラ化成工業「FRC; Frontier Research Center」は、キュレーションチームが集めてきた情報と、ポーラ・オルビスグループが持つ最先端の技術を結合して新しい価値を生み出していく研究所です。

MIRCは、世界中から情報を集め新たな問いを立てる。そしてFRCはその問いに対して最先端の技術や研究によってその答えを見出す。という関係性になっています。この2つの部署が連携しながらイノベーションを起こしていきます。加えて、「TDC; Technical Development Center」は最先端の技術を搭載した製品を開発、生産する部署として2024年にポーラ化成工業に建設される予定です。この3組織が連携することで、お客さまに驚きと感動をお届けするような製品・サービスを作りあげていきます。

化粧品基盤研究の主目的はシワやシミといった肌悩み改善でしたが、肌悩みを改善してさしあげることで、心にも働きかけができることがわかってきました。そこでFRCは、肌を知る研究にとどまらず、人そのものを知る研究へと研究領域を拡大し、具体的には3つの領域に分けて研究を行うことにしました。

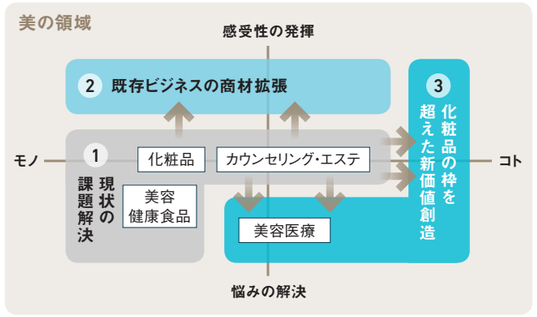
**「サイエンス領域」**
研究最先端の技術を通じて肌そのものの知見を極める研究

**「コミュニケーション領域」**
人間を取り巻く環境や人と環境の間にある「膜」を研究

**「ライフ領域」**
人間は変化するものという前提に立ち人と心の移り変わりを研究

化粧品という枠を超え、人がどのような意味を持って生きていくのかにも踏み込み、独自性の高い新価値を創造し、お客さまに彩りある人生を送っていただくための研究活動を進めます。

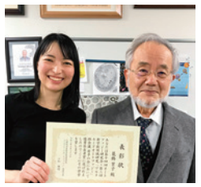
**新価値創出に向けた事業拡張イメージ**
新たな領域への事業展開も検討開始




## TOPICS

ポーラ化成工業では2010年ごろからオートファジーの生体における重要性に注目し研究を行っています。2019年からは若手研究員2名が、ノーベル生理学・医学賞受賞者で、次世代の人材育成にも多大な貢献をされている東京工業大学 大隅良典栄誉教授の研究室に在籍。基礎研究の発展に寄与するとともに、一流の研究者が集まる環境で日々研究に打ち込み基礎研究力の研鑽を積んでいます。2021年、籠橋葉子研究員が、第14回オートファジー研究会「若手の会」において、オートファジーの分解メカニズムに関する研究成果を発表し優秀発表者賞を受賞したのはその成果のひとつです。

オートファジーとは、細胞の持つ大規模な分解・リサイクルシステムのひとつで、タンパク質や古くなったミトコンドリアなどを二重の膜で囲み隔離した後、分解し、再生のための原料を供給する仕組みです。従来、オートファジーのメカニズム研究では、初期に「膜がどのように形成されるか」に重きが置かれてきました。一方で、液胞に入った後で「膜の分解がどのように起こるのか」については、約30年間ほとんど進展がありませんでした。本研究では、酵母を用いた実験により、脂質分解酵素とタンパク質分解酵素の二種の酵素が連携して膜の分解が起こることを突き止めることができました。これにより、分解メカニズムへの理解が飛躍的に進みました。オートファジーが関わる疾患や老化の対応策の検討にも役立つと期待されます。


左：籠橋研究員　右：大隅栄誉教授

## TOPICS

乳液やクリームなど本格的な化粧品を作るために必要な「乳化」には、専門の知識や混合装置、複雑な作業工程などが必要です。2021年、加治恵研究員が、家庭でも簡単に化粧品を乳化して作ることができる新乳化剤「M-ポリマー」を設計・開発し、IFSCCの専門学術誌「IFSCC Magazine」において、優秀賞にあたるHenry Maso Award Honorary Mentionを受賞しました。この研究は、2020年10月に開催された第31回IFSCC世界大会（Congress）の口頭発表部門でも発表され、化粧品技術者から多くの注目を集めました。ポーラ・オルビスグループでは、本技術を使用したサービスの提供を目指して検討を進めています。

革新的な乳化技術の研究を進め業界の発展に貢献するとともに、お客さまへ化粧品の新たな楽しみ方を提案していきたいと考えています。



加治恵研究員

# 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。
- ポーラでは約3.3万名(2021年末時点)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生活者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。
- オルビスは甲州市・オルビスの森10年計画を完遂。ポーラ化成工業は工場周辺地域との関係性を構築。ACROが展開するTHREEは地産地消の考え方で商品開発。

## KPI達成に向けて—2021年の主な活動実績

| | 2021年実績 | 2021年の主な取組み |
|---|---|---|
| **地域起業オーナー数** | 505名<br>(2021年末) | 【ポーラ】<br>国内:地域に影響を与えられる規模(月商500万円規模)の組織の育成<br>中国大陸:ポーラ ザ ビューティー型店舗を11店展開 |
| **地域経済への貢献施策数** | 32件<br>(2021年末) | 【ポーラ】<br>・包括連携協定(秋田県・北九州市・仙北市・富士市・大分県) TOPICS<br>・トータルビューティー事業で「SDGs大会(プレゼンテーションされた取組みをポーラ役員と外部審査員が審査)」を実施<br>【オルビス】<br>・甲州市・オルビスの森10年計画完遂<br>【ポーラ化成工業】<br>・工場において、地域との交流(クリーン作戦、花壇植栽等)<br>【ACRO】<br>・和歌山県ならびに佐賀県で有機栽培された素材を製品に配合 |

## TOPICS

### オフィスビルからライフスタイルに寄り添う空間・コンテンツ提供へ

不動産事業を行っているピーオーリアルエステートは、ポーラ・オルビスグループの一員として人々の人生を彩るというビジョンを共有しています。

コロナ禍を経た人々は、以前より心豊かな空間・時間への価値を求めていると認識しています。そこで、ピーオーリアルエステートは、不動産事業の在り方を変化させオフィスビルからライフスタイルに寄り添う空間・コンテンツ提供型ビジネスへと変革していきます。2024年竣工予定の新青山ビルでは、「アート×感性体験」をキーワードにコンテンツを提供する予定です。インキュベーションフロアや保育園を備えることで、地域の皆さまに貢献したいと考えています。

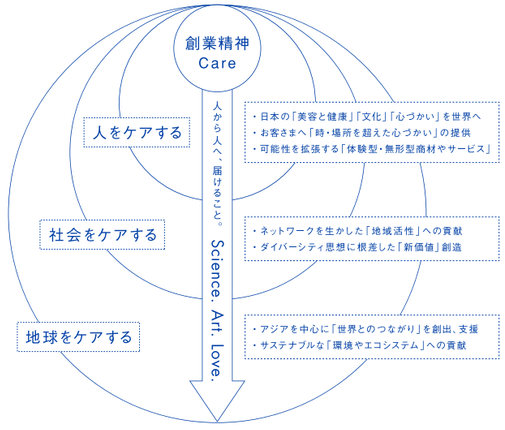

新青山ビル完成予想図

## 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

ポーラは2029年ビジョン「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」の実現に向けて、行動スローガンを「We Care More. 世界を変える、心づかいを。」と掲げました。「We Care More.」は「人をケアする」「社会をケアする」「地球をケアする」の3つのケアから成り立っており、SDGsの考え方ともリンクしています。

日本全国約3.3万名(2021年末現在)のポーラBDが、地域に密着した販売活動を行っており、BDの個性や生活者目線で課題を意識できることがポーラの強みです。「共に行動する」「学び合う」「共有し合う」ことでスパイラルアップしていきたいと考えており、場づくりに注力しています。2021年は地域・女性・コミュニティの社会課題解決を通じ、持続的に共に成長できるアクションを認めたたえ合う場として第1回ポーラSDGs大会を開催しました。地域特有の社会課題に対し、自分たちに何かできることはないか、という強い想いで自ら動くことで、地域の自治体・大学・NPO等とつながりを持ちアクションにつなげた好事例が集まり、岡山ゾーンが最優秀賞を受賞しました。

SDGsへの取組みを通し、今までの1対1の販売活動では出会うことができなかった方々とつながりやコミュニティを形成することができつつあります。各地域で持続的な事業活動を行っていくために地域活性は必須のテーマであり、将来のお客さまづくりのためにも、「We Care More.活動」を行い、ポーラに共感いただける方を各地域で増やしていきます。



We Care More.
世界を変える、心づかいを。

### VOICE




ももたろうプロジェクト
(代表)ポーラ中国エリア岡山ゾーン
津島ショップ　**松村和恵オーナー**
nicottoショップ　**田中美希オーナー**

岡山を元気にしようと2020年に立ち上げた「ももたろうプロジェクト」。海に囲まれ河川や島が多い岡山県は、「SDGs目標14:海の豊かさを守ろう」に関係が深いので、公益財団法人日本財団が行っている「海と日本プロジェクト」に参加しました。2021年9月19日に行った海の清掃活動には子どもから大人まで125名に参加いただき、海ごみ研究員の方からの講演も行い、SDGsを考えていただくきっかけになりました。この他にもパッケージリユースをテーマにしたイベントを企画したり、地域の防災に関わったりすることで、地域の方や学校等たくさんの方とつながることができました。私たちの活動は地元のテレビでも取り上げられ、お客さまにも好意的に受け入れてもらえるようになったと実感しています。これからもSDGsの活動で岡山を元気に盛り上げていきます。

## TOPICS

### ポーラ、大分県との包括連携協定を締結

地域の持続的な事業継続のため、2021年4月9日、ポーラと大分県が包括連携協定を締結しました。本協定の締結をきっかけに、大分県の女性が自らの主体的選択によって自分の可能性を広げ、地域でいきいきと活躍できる社会を、大分県の皆さまとともに築いていきます。すでに、県立高校の研究授業のサポートや、地元企業との提携をスタートしました。

# 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

- VUCA（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―2021年の主な活動実績

| | 2021年実績 | 2021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** | 11件（2021年単年） | 【ポーラ】<br>・アーティスト・デザイナー×ポーラで、生活を豊かに変える提案<br>【オルビス】<br>・体験特化型施設で新しいブランド価値を発信 TOPICS |
| **リベラルアートワークショップ参加人数** | 23,940名（2018年～累計） | 【グループ各社】<br>・従業員対象：グループ横断研修、各社人事研修にて実施<br>【ポーラ・オルビスホールディングス】<br>・アートギャラリー運営 TOPICS<br>【ビーオーリアルエステート】<br>・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 |

## TOPICS

### 体験特化型施設で新しいブランド価値を発信

2020年に東京・表参道にオープンした体験特化型施設「SKINCARE LOUNGE BY ORBIS」。自分らしく美しい毎日を過ごしていただけることを目的にジュースバーやワークショップの提供など、さまざまなコンテンツを用意しています。Takramディレクター緒方壽人氏、MMA inc. 工藤桃子氏とともに、建築設計や空間ディレクションにおいても一貫した世界観を発信。2021年はその取組みが評価され、Red Dot Award 2021 Brands & Communication DesignにてRed Dot賞を受賞。また、GOOD DESIGN AWARD2021にてグッドデザイン賞を受賞しました。



「ここち」を感じ、自分を知る、ここでしかできない体験を提供する体験特化型施設



## TOPICS

### 上質なアートを通じて豊かな時間を提供するギャラリーを運営

ポーラ ミュージアム アネックスは、ポーラ美術館の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な価値を国内外のステークホルダーに発信しています。

2020年に当ギャラリーで初めて開催したチャリティーオークションでは、お客さまのご協力により集まった収益全額を、日本赤十字社における「新型コロナウイルス感染症等への対応に関する寄附金」として寄付を行いその功績が認められ、厚生労働大臣より感謝状が授与されました。これは日本の企業ギャラリーとしては初めてのことです。また、コロナ禍でアーティストも制作や表現の場を失い困窮する現状をふまえ、アーティストにはコミッションワークとしてオリジナル作品を制作いただくことで支援。同様の取組みを2021年にも実施し、2,200万円を寄付しました。今後も当ギャラリーは、お客さまの感受性を刺激し、もっと楽しく、もっと心豊かに。人生を変えていくことを提供したいと考えています。




感謝状授与の様子

## 文化・芸術支援活動

「本当の美しさは、内面の美や心の豊かさを伴ってこそ初めて実現する」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。2021年は、文化庁事業である「子供たちのための伝統文化の体験機会回復事業」に企画立案し、採択され運営実施。子どもたちに学びをもたらしたと同時に地域の伝統文化の担い手に次世代への継承の機会を提供しました。

1976年設立のポーラ文化研究所は、パリ日本文化会館との共催で「美の秘密」展を開催。その様子をオンラインセミナーで日本国内に発信しました。また、学術研究のための調査データの継続寄託を評価され、東京大学社会科学研究所から表彰を受けました。さらに「化粧文化」をテーマとした活動と社会貢献が、公益社団法人企業メセナ協議会主催の「This is MECENAT 2021」に認定されました。




「アゴラ―僕たちのサイバー伝統文化むらー」

THIS IS MECENAT 2021

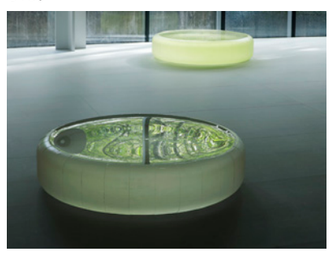
ポーラ文化研究所が認定されました

### 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、19年にわたって文化への貢献を果たしています。

2021年はコロナ禍でも、「美術により親しむ機会を提供する」という美術館としてのミッションを途切れることなく遂行するため、これまで館内で開催していた「学芸員によるレクチャー」や「アーティストによるトークショー」等のイベントをオンラインで配信し、箱根に足を運ぶことができない方に向けて、ご自宅でも美術鑑賞の魅力に触れる機会を提供しました。

また、2002年の開館以来、ポーラ美術館における大型企画展としては初めて、同時代の作家を単独で取り上げる展覧会を開催しました。アメリカの現代美術を代表する作家、ロニ・ホーンの国内初となる大規模個展となった本展は作品の静謐とした美しさが、若年層を中心にSNSで話題を呼び、新たな顧客獲得につながりました。



企画展「ロニ・ホーン」
Courtesy of the artist and Hauser & Wirth
© Roni Horn Photo: Koroda Takeru

# 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、将来を洞察し新しい事業を創出したり、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ても、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一人の人として、社会と関わることで感受性・個性が磨かれ、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。
- 感度を磨くための研修、社外との交流を積極的に実施しています。

## KPI達成に向けて—2021年の主な活動実績

| | 2021年実績 | 2021年の主な取組み |
|---|---|---|
| **女性役員比率** | 26.9% | 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 |
| **女性管理職比率** | 49.6% | 「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画の策定・届出」および「女性活躍推進に関する情報公表」<br>【ポーラ】<br>•ダイバーシティ研修実施・男性社員の育児休暇取得推進 |
| **経営人材候補者の充足率** | 91.3%<br>(2021年末) | 次世代リーダー育成プログラムの継続展開 |
| **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<br>【ポーラ】<br>•がん共生プログラム |

## TOPICS

### 効果的に経営人材育成ができる仕組み

当社グループでは、継続的にグループの経営を担う人材を育てるため、人材開発体系を構築しています。若手層、中堅層、管理職層、経営層ごとにキャリア形成機会ならびに能力開発のためのプログラムを実施。中堅～管理職層の段階で、重要ポジションの要件に合致する候補者を定め、個別に育成計画を策定し進捗のモニタリングまで実施することで、効果的に経営人材づくりを進めることのできる仕組みを整えました。

2019年より始動している人材開発委員会では、重要な15のキーポジションの要件に合致する候補者をグループ全体から選定し、個別の育成計画の策定と実行を行います。2021年は、経営人材候補者を若手層に拡大して選定しました。早期に幅広い経験を付与し経営人材育成の実効性を高めていきます。

## 役員コンピテンシー改訂について

当社グループが経営環境の加速度的な変化へ対応し、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10項目を「役員コンピテンシー」として定めています。2022年1月に再定義したコンピテンシーは、これまでの高業績者の行動特性をもとにした内容から、未来へ向けて我々はどうあるべきかという長期的視点と変革起点で項目を導き出し、設定しました。「人中心主義」「進化」「変革」を重視したコンピテンシーは当社グループらしいものになっています。

| クラスター | 項目 | 定義 |
|---|---|---|
| **A Person-Centered Management**<br>ポーラ・オルビスグループの強みである“個”中心経営の体現 | 社会的意義の追求 | 社会的な貢献を果たす使命感から、社会起点の事業活動を推進し、信頼を獲得する |
| | 美意識 | 自身の魅力あふれるパーソナリティを発揮することで、人間的・個性的なリーダーとして周囲にインパクトを与える |
| | 多様性ある個人の尊重 | 個人の持つ力を信じ、個性を尊重し、一人ひとりを生かす |
| **SHINKA**<br>社会変化への感受性と能動的な正常進化 | 長期的ビジョン | 長期的な視点を持ち、将来のありたい姿、方向性を明確化し浸透させる |
| | 市場・環境洞察力 | 社会環境の変化から、将来の市場を構想し、自社の役割や位置づけを正しく認識する |
| | 変化指向 | 過去や社内の常識、固定概念にとらわれず自ら変化を創出し、能動的に進化の機会につなげる |
| | 外部ネットワーキング力 | 異分野における幅広い外部ネットワークを活用し、多様な視点を社内に効果的に取り込む |
| **Value creation**<br>挑戦力による企業価値創出の実現 | 機動力を高める判断 | 前例にとらわれず、タイムリーな判断を下すことで、組織の機動力を高める |
| | 行動指向 | 完璧な裏付けがなくても失敗を恐れず、自分の想いを信じ、トライ&エラーを繰り返す・させる |
| | 成果への情熱 | 内発的動機に根差した成し遂げたいことに向かって情熱を燃やし続ける |

## TOPICS

### 内発的動機を促す「学びの機会」を提供

当社グループでは、一人ひとりの内発的な動機に基づく、自己成長・学びへの意欲を後押しする制度を導入します（2022年9月予定）。自主的な学びの支援は4コースあり、そのうち2つのコースは高度で専門的な教養を学ぶことによって多様なものの見方を習得するため、長期で通学する制度です。会社以外の環境での学びを休暇（休業）と捉えず、自己成長と会社貢献のための時間とし給与を支給することが特徴です。また、通学をする場合は、業務しながらかどうかにかかわらず上限額まで授業料等の支援を行います。その他、短期で会社以外の環境で学ぶコース、グループ内インターンシップ制度も用意しました（コースごとに条件や審査あり）。

学びたいという強い思いを持つ従業員のスキルアップを応援することで、サステナブルなグループの企業価値向上に生かします。

## 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・部署へ異動してチャレンジできるFA制度や新規事業を従業員から公募する社内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 |
|---|---|---|---|---|
| | 幅広い業務・組織環境での経験機会 | 個々人のキャリアプラン、意欲に基づくグループ横断での活躍機会 | グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の特定と育成のための配置・登用 | |
| キャリア形成機会 | **ローテーション**<br>「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**<br>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<br>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<br>※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**<br>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・社内ベンチャー制度**<br>【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<br>【公募制度】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<br>【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**<br>**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<br>**期間：**9カ月<br>**アウトプット：**チームによる経営陣への変革提案<br>**人数：**12名程度/年 | **社外交流・派遣**<br>**内容：**未来研究会での学びを実践する多彩な機会の提供<br>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<br>**対象：**未来研究会修了生 | **ビジネス変革塾**<br>**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<br>**期間：**9カ月<br>**アウトプット：**個人による経営陣への変革提案と実行<br>**人数：**5名程度/年 | **組織変革コーチング**※<br>**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<br>**期間：**7カ月<br>**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**<br>（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） | | | |
| | **グループ自主的な学びの支援制度** | | | |

※組織変革コーチングは、2022年度は実施しません。

## 次世代リーダープログラム

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、参加は原則、立候補制。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。2021年は「外に開かれた視点の獲得」を狙いとして外部ゲストからの学びの機会をより拡充し、アーティスト、建築家、社会起業家、マーケターなどさまざまな分野で活躍されている方にご講演いただきました。また、「社会課題から問いを立てる」をテーマに他社とのディスカッションも実施しました。2005年より開始し17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。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、他者や組織を巻き込みながら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、一人ひとりが自社やグループの本質的な課題を発見し、解決策までの立案を討議を重ねて策定していきます。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第15期までで修了者81名、このうち21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、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。

## ダイバーシティの取組み

当社グループは、女性従業員比率、女性管理職比率は比較的高いものの、国内グループ会社の女性管理職比率を課題と認識。グループ各社ごとに目標とアクションプランを設定し、2029年にグループで女性管理職比率50％以上を目指します。2022年1月には、ポーラ・オルビスホールディングス グループダイバーシティ担当上席執行役員及川美紀を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置。ジェンダーだけではなく、障がい者雇用、外国人登用、LGBTQ+についても検討し、個性を尊重し、性別、国籍、年齢等にかかわらず、一人ひとりが自身の持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進します。

ポーラではグループを牽引し具体的な取組みを行いました。女性従業員に早くからリーダー経験を積める機会を提供するなどサポートを行っています。さらに2021年上期は男性育休、下期はLGBTQ+をテーマにした研修を実施。男性育休に関しては、「男性育休100％宣言」に賛同し会社として男性育休取得へのポジティブなメッセージを配信。LGBTQ+に関しては、2021年6月にポーラ初のALLYコミュニティが発足しました。また2022年1月より、これまで法律上の配偶者・家族・親族を対象としていた人事制度や福利厚生の適用範囲を、事実婚の相手方、同性パートナーを含めた「実質上の家族・親族」まで広げる制度変更を行いました。

ポーラがビジネスパートナーと共に行っている「がんに罹患したとしても働き続けることのできるサポート」についての継続的な活動が評価され、がんを治療しながら働く「がんと就労」問題に取組む民間プロジェクト「がんアライ部」が発表している「がんアライアワード 2021」で3年連続のゴールドを受賞しました。

また、ポーラとポーラ化成工業は、製品の感触を評価する際に、視覚や聴覚に障がいがある方に参画いただく取組みを行っています。感覚が研ぎ澄まされた方々との対話を積み重ねる活動を通して、触れることで心が動かされ豊かな時間を提供できる感触の要素を抽出し、今後発売予定の新製品開発に生かします。

In support of WOMEN'S EMPOWERMENT PRINCIPLES
Established by UN Women and the UN Global Compact Office
ホールディングス、ポーラ、オルビス

30% Club GROWTH THROUGH DIVERSITY
ホールディングス、ポーラ

男性育休100％企業宣言
ポーラ

gan-ally-bu AWARD 2021 GOLD
ポーラ

プラチナくるみん 子育てサポートしています
オルビス

## 健康経営

### 方針

当社は、グループ理念の実現に向け、健康経営を通じて個性・感受性豊かな人材であふれる組織にすべく、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、企業、産業保健、健康保険組合が一体となって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、5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、2022年は特に優良な健康経営を実践している上位500法人を顕彰するホワイト500の認定を受けています。

2022 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

### 取組み

当社グループでは多くの女性従業員が在籍しており、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、抑制やライフキャリアの充実はグループにとって重要な課題と認識しています。女性のQOL向上のための支援として、以下の取組みを行っています。

#### 女性のヘルスリテラシー向上のための施策を展開

当社グループでは、婦人科を専門とする産業医、医師等の配置、気軽に相談できるメール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対応できる体制を整備しています。また、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、2021年は「女性withコロナ」、「ニューノーマルでのストレスとの付き合い方」をテーマに、セミナー動画の配信や情報提供を実施しました。



「女性withコロナ」をテーマに産業医が疑問に答える

#### 不妊治療支援やヘルスケアサポート等を福利厚生として開始

ポーラではこれまで卵子凍結や不妊治療、生理関連商品の負担費用の一部補助、更年期に関するカウンセリング利用時の補助、会社の女性トイレに生理用ナプキンを常備する等の取組みを実施してきました。また2022年4月からダイバーシティ&インクルージョン推進のためのサービス「Cradle」を導入し、従業員とその家族を対象としたヘルスケアサポート等を福利厚生として開始しました。また不妊治療等への理解促進・風土醸成のためにオンライン座談会を実施し社内で大きな反響を得ました。




#### 「月経のタブー」を変える休暇制度・オンライン診療の導入

オルビスでは、女性従業員に健康に関するアンケートをとった結果、70%が「生理や月経前症候群（PMS）が原因で休みたいと思ったことがある」と回答した一方で、「生理痛やPMSを理由に会社を休んだことがない」といった回答も過半数を超えていました。そこでオルビスは「ウェルネス休暇制度」をスタートさせ、生理による不調に加え、不妊治療（通院）、PMS、更年期といった症状に対して、月1回を使用限度に有給休暇が取得できるようにしました。併せて、快適に毎日を過ごすための一つの方法として、「オンラインピル外来プログラム」を開始。このプログラムでは、体調を管理する目的でのピルについて、オンライン診療や処方を受けることが可能となります。これらの機会提供を通して、オルビスでは従業員一人ひとりの自分らしい働き方の支援に取組んでいます。

**健康経営活動の経営上の位置づけや重要な目標指標（実績値含む）、課題と主要な取組みをまとめた健康経営レポートはこちら→**
https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/health/

VOICE

### 取締役メッセージ

代表取締役社長　**鈴木 郷史**

どんなに環境が変化しようが、心身の健康は自分次第です。好き嫌いなくバランスよく食べ、身体をほぐし、呼吸法に気をつけてストレスを軽減しています。組織運営においても心理的安全性を高めようと人中心経営を心掛けています。

常務取締役　**久米 直喜**

健康で生き生きとした人生を送るためには心身両面のケアが必要と考えています。私自身は食生活に神経質になるより、1日1万歩は音楽を聴きながらのウォーキング、ジムでのダンス系エクササイズを楽しむようにしています。

取締役　**横手 喜一**

感受性のスイッチを常に全開にし、多方面にアンテナを張りアクティブに反応するためには、心と身体が健やかであることが大前提となります。私が大事にしているのは、歩くこと。街並みや季節の変化を肌で感じながら、感性と身体を絶えずリフレッシュさせています。

取締役　**小林 琢磨**

私たちが美を創るもととなるのが健康、健やかさです。心身ともに「健やか」である人は前向きなオーラをまとっていて美しいと感じます。まずは社員と私自身が健やかであることを大切にし、健やかであるからこそ生み出せる価値を提供していきます。

取締役　**小川 浩二**

人生で仕事に関わる時間は長く仕事時間も健康な体を作る生活習慣の大切な一部だといえます。体調やちょっとした変化への声かけを普通に行える組織文化が大切で、そうした積み重ねが健康で健全な組織の競争力につながっていくと考えています。

## 世界中の人々にWell-beingを提供

彩りのある人生を送るためには、Well-beingが必要であると考えており、世界中の人々にWell-beingを当社グループらしく提供することを目指し研究を始めています。ポーラでは、幸福学の専門家である慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科教授の前野隆司氏、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科附属SDM研究所の前野マドカ氏の協力を得て、2021年4月「ポーラ幸せ研究所」を創設しました。「幸福度」と「パフォーマンス」には相関があり、「ポーラの販売員（ビューティーディレクター含む）は幸福度が高い」という研究結果が出ています。

ポーラ・オルビスグループの研究機関である「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」「FRC; Frontier Research Center」は、2022年1月に心と体を満たすアプリ「me-fullness」の配信をスタートさせました。今後はアプリだけでなく、さまざまな会社と組んでリアルな体験の場などを設けることを予定しています。

### 「me-fullness」とは?

MIRC/FRCが「化粧品の枠を超えた価値創出」を目指して推進している新規事業プロジェクトの1つで、技術で心（mind）と体（body）＝私（me）を満たすこと（fullness）を目指しています。2022年中に事業化提案を予定しており、プレマーケティングとして一般ユーザー向けアプリを先行市場投入したものです。経済産業省補助事業に採択され徳島市との実証試験がスタート。また、JAXAと宇宙船の中での疲労やストレス状態の把握の共同研究の検討が開始されています。

### どんなアプリ?

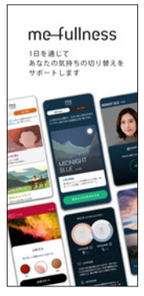
疲労・ストレス課題を抱える人の心と体を満たすアプリです。主な機能は、

- 顔・肌から自身の疲労・ストレス状態をいつでもどこでも可視化※1
- 最適な五感体験※2を通じて、即時でセルフケア
- 日常のシーンに合わせて、なりたい状態※3を実現

※1 ポーラ化成工業が長年培った肌分析技術を応用
※2 化粧品の触感研究を基に構築した独自の心拍様振動、さらに音楽、声、アート画像、およびそれらを組み合わせたコンテンツ
※3「心身の解放」、「シャキッと切り替え」、「気負わずショートブレイク」、「思考をクールダウン」など

VOICE






**本川智紀**
ポーラ化成工業株式会社
Frontier Research Center
IFSCC最優秀ポスターアワード
日本色素細胞学会　学会奨励賞
国内外の学会で積極的に論文を発表
業務と並行し、国立科学博物館と共同で縄文人の肌の特性を解明。

入社以来20年以上、美白研究一筋。ポーラの「ホワイトショット」シリーズを担当し、IFSCCで最優秀賞を獲った経歴もあり、社内では「美白王子」として知られています（笑）。今は、「me-fullness」活動に邁進しているところです。この活動は社内ベンチャー制度に応募したところから始まりました。現代社会は効率性が重視され、ゆとりがなくなっているように感じています。ほっと心落ち着ける時間を日常にすることで、美しく豊かな人生をサポートしたい、これが私の想いです。そのため、趣味で世の中にあるマインドフルネスによいとされるコンテンツを調べて試し、脳波や心拍数を測定して本当に効果があるのか分析したりして（笑）。その頃会社にベンチャー制度ができたんです。私は常に世の中に新しいハッピーを生み出したいという想いがあります。美白研究時代も、美白化粧品をロンチするための研究だけではなく、それをもとに何か驚きや発見につなげたいと思い、少し脇道にそれた研究も進めていました。それが古代人に応用して縄文人にシミができやすいという研究結果にもつながったわけです。やりたいことを発信したり何かしら動いていれば自然と仲間が集まってきます。それは会社内外関係ありません。「me-fullness」活動においても、解析技術開発、サーバー運営、アプリ開発など多くの会社と協働していますが、情報は最低限ではなくできるだけ開示し、「Well-beingな世界を創りたい」という「想い」を常に伝えるようにしています。想いに共感してもらい、実現したい世界を創る「仲間」として付き合うことで、ビジネスを超えた提案をいただけたりもします。自主的に情報発信してくれる会社も出てきました。ポーラ・オルビスグループは、新規事業制度もあり、個性を発揮させてくれる会社なので、あとは自分がやろうと思えば、できないことはないと思っています。

# 環境

# 取り巻く地球環境を大切に想い、サステナブルな事業活動を行う

**当社グループは、気候変動を経営レベルのリスクかつ機会と捉え、今後の戦略と2029年までの環境負荷低減目標を掲げています。TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に賛同し、気候変動が事業に与えるリスクや機会のシナリオ分析や情報開示、エンゲージメントを進めています。また、生物多様性やサプライチェーン全体を通じた環境保全にも配慮した課題設定と取組みを実施しています。**

## 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

- 私たちの事業活動には資源やエネルギーが欠かせません。限りある資源・エネルギーのために、事業活動を通じた環境配慮や資源循環・省資源を行っていく必要があります。

### グループ成長への貢献

- サプライチェーン全体での省資源・省エネルギー化により、地球が美しくなること、自分が美しくなることを両立します。
- 製品の資源循環や環境配慮設計を組み込むことでエシカルな製品需要に対応します。

## KPI達成に向けて—2021年の主な活動実績

| | 2021年実績 | 2021年の主な取組み |
|---|---|---|
| **$CO_2$排出量（Scope 1、2）** | △31.5%<br>（2019年比） | •SBT1.5℃目標に準ずる戦略・目標を実現するための取組み実施とそのモニタリング<br>•2℃/4℃のシナリオを想定した短期・中期・長期でのリスクと機会のシナリオ分析とその対応策の検討、決定、開示<br>•100%再生可能エネルギーに由来する$CO_2$フリー電力への切り替え |
| **$CO_2$排出量（Scope 3）** | △46.5%<br>（2019年比） | •製品のバリューチェーン全体を配慮した$CO_2$排出量の削減検討<br>•グループ各社の役員中長期インセンティブ報酬に$CO_2$排出量削減項目を設定 |
| **水使用量** | △8.0%<br>（2019年比） | 工場における節水、環境配慮設備への切り替え、雨水の利用、植林・間伐 |
| **廃棄量** | △40.1%<br>（2015年比） | グループ各社において産業廃棄物削減 |
| **化粧品プラスチック容器・包材** | 2022年より開始 | 2021年新設：2021年よりグループ横断タスクフォースを組成し、サステナブルな製品設計、資源循環モデルを構築 TOPICS |

## TOPICS

### CDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に選定

当社の気候変動に関する取組みと情報開示がコーポレートサステナビリティにおける優れた先進企業と評価され、2021年は国際NGOのCDP※より、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に初めて選定されました。

当社が今回選定された背景には、気候変動に対する戦略、取組みとその過程・結果の情報開示が高いレベルにあると認められた結果であると考えています。

※CDP: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。

## TCFDに沿ったシナリオ分析

当社グループでは、脱炭素社会への移行に伴い不確実性の高い将来を見据えて、どのようなビジネス上の課題が顕在しうるか、2℃シナリオ（SSP1-2.6）と4℃シナリオ（SSP5-8.5）のそれぞれにおいてTCFDが提言するシナリオ分析を行いました。シナリオ分析は、当社グループのすべての事業を対象に、中長期戦略に合わせてその期間を設定しています。気候関連リスクは長期間にわたり影響を与える可能性があるため、中期経営計画にあたる2023年を「短期」、長期経営計画にあたる2029年（創業100周年）を「中期」、また2050年の考察を「長期」と設定しました。これには原材料調達を含めたサプライチェーン全体を考慮しています。

詳細はこちら→
https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/environment/pdf/tcfd_scenario_analysis.pdf?220214

## プラスチック循環方針

当社グループでは、プラスチック循環について取締役会にて議論を行い、ポーラ・オルビスグループ プラスチック循環方針を決定し、目標を「2029年までに化粧品プラスチック容器・包材について、4R※に基づくサステナブルな設計100%」と定めました。

プラスチック循環方針の実現、サーキュラーエコノミーによる循環モデル構築のために、CSR委員会の分科会としてサーキュラーエコノミータスクフォースを2021年4月に立ち上げました。研究開発から販売まで一貫して取組んでいきます。

※4R:Reduce/Reuse/Replace/Recycle

### ポーラ・オルビスグループ プラスチック循環方針

ポーラ・オルビスグループは限りある資源を大切にするために以下の方針に取り組みます。

1. 容器包材プラスチックの使用量を削減します。
2. 容器包材プラスチックの資源循環に取り組みます。
3. 資源の使用量削減と環境に配慮した商品とサービスを提供します。

## TOPICS

### プラスチック循環方針に基づく取組み

#### 資源回収の新たな取組み

ポーラ・オルビスホールディングスは2021年にジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ（J-CEP※）に加盟。今後J-CEPと協働しサーキュラーエコノミーの推進に取組んでいきます。2021年11月4日より、兵庫県神戸市のふたば学舎に設置される、プラスチック資源に特化した回収ステーションでの取組みに参加しました。

※J-CEP:持続可能な社会の実現を目指す企業等が、住民・行政・大学等と連携して、サーキュラーエコノミーの推進に取組む新事業共創パートナーシップ。

#### Jurlique 容器回収と再利用

Jurlique InternationalはTerraCycle※と提携し、オーストラリアの店頭で使用済みの化粧品容器の回収をしています。一般的にはリサイクルが難しいとされるポンプやふたのリサイクルにも取組んでいます。また、空容器を持ってきていただいたお客さまには10%割引で商品を販売することで、お客さまの環境に関する意識向上にも努めています。2018年9月から約15万個の容器を回収しました。2021年からは、Jurlique香港でもTerraCycleと提携した容器回収プログラムを開始しています。



Jurlique店頭の容器回収ボックス

※「捨てるという概念を捨てよう」を企業ミッションに掲げ、世界20カ国以上でマテリアルリサイクルやサーキュラーエコノミーを通じてゴミの削減に取組むソーシャルベンチャー。

### リフィルでの対応

1985年からポーラは高価格帯の化粧品においてリフィル容器を導入しています。また、オルビスでは、1987年より詰め替え用の化粧品を販売。1990年より商品の梱包をフィルム袋にする簡易包装にするなど、早期より環境対応をしてきました。現在も、多くのお客さまにリフィル容器の商品を購入していただいています。

### プラスチック包材から他素材へ

オルビスとDECENCIAでは、一部のプラスチック包装資材を認証紙に切り替えました。

### 再生プラスチックの使用

ポーラでは、国内アメニティ用商材「シャワーブレイク」4品目（2022年2月発売）に環境に配慮した持続可能な素材を採用しています。容器のベース材料に、バージンの石油からではなく、飲料用ペットボトルを中心にリサイクルし、国際的な専門機関であるFDA（米国食品医薬品局）の認定を受けた製造ラインで精製した100%再生PET素材を採用しました。これにより、従来の原油由来のPET樹脂と比較して、$CO_2$の排出量を約63%削減することが可能となりました。



ポーラ「シャワーブレイク」

### バイオマスプラスチックの使用

オルビスでは、「オルビス ブライトシリーズ」「オルビス アクアシリーズ」のローション、モイスチャーのボトル（PET素材）にバイオマスプラスチックを使用しています。当該バイオマスプラスチックでは、PET樹脂の粗原料の一部を石油由来のものからサトウキビの搾りかすを原料とした植物由来のものに置き換えました。植物由来の含有率は30%です。従来の100%石化由来PETと比較し、約20%の温室効果ガスの削減が可能となりました。


オルビス アクアシリーズ　オルビス ブライトシリーズ

## 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

ポーラ「B.A」、オルビス「オルビスユー」、DECENCIA「アヤナス トライアルセット」「サエル トライアルセット」で、FSCなどの森林認証紙を使用しています。Jurliqueでは、バイオダイナミック無農薬有機農法を採用。また、2012年より毎年Tree Planting Dayを設定し、10年にわたり毎年植林を実施しています。

## TOPICS

### オルビス「甲州市・オルビスの森」の里山再生

2011年1月、オルビスは、甲州市や（公財）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。山梨県甲州市の市有林約100haを「甲州市・オルビスの森」と名付け、10年計画で里山として再生するプロジェクトが2012年4月にスタートしました。森づくりだけではなく、その広大な土地全体を、人々が集い自然と親しむ里山として再生することが目的です。オルビスの従業員が毎年2回現地を訪れ、荒廃した森林の整備を行いました。2018年に紺綬褒章の受章、2019年にはユネスコエコパーク認定、2020年には「環境保全功労者等表彰環境大臣賞」という数々の評価を受けました。

2021年は10年にわたるプロジェクトが完遂。森には約1kmの遊歩道を整備。イベントスペースとして使える「木漏れ日のステージ」、森からの景色を一望できる「四季の展望台」も設けました。今後、豊かな自然を求める家族連れが訪れることも期待できます。また、これまでに4,160本植樹したことは、$CO_2$吸収や水の保留に貢献していると考えています。


従業員が作業に参加


完成した遊歩道

## サプライチェーンとの取組み

化粧品には、パーム油・パーム核油由来の加工原料を使用しておりそれぞれのサプライチェーンは複雑です。当社グループは、化粧品のサプライチェーン上流に環境破壊や人権課題のリスクがある可能性を認識し、そのためサプライチェーンのリスク評価・管理について検討していきます。

まず、1次サプライヤーに対し、ポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドラインへのご理解とご協力を依頼し、国内外のベストプラクティスを参考にオリジナルで作成したCSRアンケートを実施しています。また、特に重要なサプライヤーについては工場監査を実施し、環境マネジメントへの取組みや人権リスク（強制労働・児童労働・労働安全上の問題）がないかを確認しました。2021年実施の監査では、外国人技能実習生を受け入れる際は、労働環境や住まいにも問題がないか確認する必要があることをサプライヤーに対しアドバイスしました。

2018年に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や環境を脅かす可能性があるという課題を認識し、2019年RSPOに加盟しました。

また、当社グループは、NGO・NPOとの対話を実施し、企業の環境破壊や人権侵害のリスクについての情報収集を行っています。2017年より5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からの環境や人権課題に関する提起を受け、産業別の課題を共有しました。

CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2021

※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」2021年度についてはこちら→https://crt-japan.jp/human-rights/she-program_archive/

## お客さまとの取組み

お客さまと共に環境負荷を低減していくため、当社グループ全ブランドにおいて、商品ご購入時にお渡ししていたショッピングバッグ（買い物袋）の配布を廃止していく方針を発表しました。今後も環境負荷を低減し、お客さまに安心して購入いただける商品・サービスの提供に向けた取組みを進めます。

# ステークホルダーとの対話

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

| ステークホルダー | 主な対話の場 | 対話から生まれた成果 |
|---|---|---|
| お客さま | •電話やWebでのお客さまからの声<br>•顧客満足度調査<br>•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。オルビスではお客さまから再販要望のあったルースパウダーを商品化しました。「ポーラお客さま相談室」は、「HDI」日本支部(HDI-Japan)が主催する 2021年度「HDI 格付けベンチマーク」調査で、最高評価となる三つ星を獲得しました。 |
| お取引先<br>(サプライヤー) | •購買方針説明会<br>•品質監査<br>•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。<br>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。2021年、CDPが実施したサプライヤー・エンゲージメント評価(SER)において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に初めて選定されました。 |
| お取引先<br>(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)<br>•幹部営業会議<br>•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。2021年は各地域活性につながる企画の提案をいただき、ポーラ本部が共に実行しました。 |
| 従業員 | •従業員意識調査<br>•グループ横断研修<br>•会社単位の従業員フォーラム、研修<br>•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あり、その機会を提供。従業員からの新規事業アイデアを募集しました。社長・役員からのメッセージは社内イントラネットで発信しています。 |
| 株主・投資家 | •株主総会<br>•決算説明会<br>•機関投資家面談<br>•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開示などさらなるフェアディスクロージャーに取組みます。 |
| 地域社会・NGO | •自治体との協業・協力<br>•NGO・NPOとの対話<br>•文化芸術活動 | 地域社会の課題に対応するため自治体やNPOと協働しています。NGO等からの要請に対しては真摯に対応します。 |

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan

2021 Sompo Sustainability Index

**2022** 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。

3 Stars Customer Service HDI-Japan ※2021

## TOPICS

### ステークホルダー・ダイアログ(2021年9月1日実施)

ポーラ・オルビスホールディングスは、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。

2021年は、中期経営計画でテーマアップしているDX(デジタルを活用してビジネスモデルを変革するために必要なこと)について、ゲストをお迎えして対話を行いました。




#### 出席者

**ゲスト**

**藤井保文氏**
株式会社ビービット
執行役員CCO(Chief Communication Officer)

**長田佳三氏**
JPモルガン・アセット・マネジメント株式会社
株式運用本部投資調査部　ヴァイスプレジデント

**(ファシリテーター)**
**小澤ひろこ氏**
日本シェアホルダーサービス株式会社
ESG/責任投資リサーチセンター長

**ポーラ・オルビスホールディングス**

**鈴木郷史**
代表取締役社長

**横手喜一**
取締役(グループ海外展開管掌)

**小林琢磨**
取締役
オルビス株式会社 代表取締役社長

**小川浩二**
取締役(総合企画・IT・HR・事業開発管掌)

**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

#### ゲストより

- デジタルが社会に浸透しているのが現状。オフラインがオンラインで覆われている。リアルもいつでもオンラインでつながっている。DXをすることを目的にするのではなく、社会の変化による顧客の行動や環境変化に合致させることが重要。
- 今ある顧客接点から行動データが得られ、そこからパーソナライズ化や困りごとがわかることで改善をしていく。それがデジタルを基盤にできるとよい。エクスペリエンスと行動データのループを回すことがデジタル時代の重要なロジックとなる。
- ひとつのブランドの成功事例は、グループ内で共通の基盤として展開するべき。
- ビジネスモデル変革ということで新規事業を作る際は、作った後に市場環境、ユーザーに合わせて改善を重ねていくべきで、ここにいかにデジタルの基盤を作れるかが鍵。

#### ポーラ・オルビスホールディングスより

- すべてがデジタルでつながる時代だからこそ、相対的にリアルの価値は上がっていくため、リアルなときに人の琴線に触れることができるブランドは強くなると考えている。
- ポーラ中国店舗、オルビスでは「体験」を重要視して進めている。ポーラでは、顧客に「豊かな時間」を提供していきたいと考えている。2021年～中期経営計画でお示しする。
- ポーラの顧客との関係性やオルビスアプリのノウハウなど良いところはグループ内で共有していく。
- ファクトベースやデータをベースに、スピーディーにさまざまな物事を想定し仮説検証していくことについて、当社は課題がある。従業員のスキルセットを今までとは変える必要性を認識。

### いただいたご意見を経営に生かした事例

**2019年実施「気候変動リスクへの対応を進めるべき」**
➡ $CO_2$排出量削減に関する長期目標を設定。役員中長期インセンティブに$CO_2$排出量削減項目を設定。

**2020年実施「企業理念を実現するために、組織・チームの心理的安全性を追求するべき」**
➡ 2022年～非財務KPIに「働きがい・エンゲージメントスコア」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

2021年開催実績
## 取締役会
19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。2021年は19回開催し、取締役の平均出席率は98.6%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2022年1月に再定義した「役員コンピテンシー」（P41参照）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。

2021年開催実績
## 指名諮問委員会（任意）
7回

当社取締役候補者の指名、執行役員の任用および子会社の代表取締役の指名等、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。

### 取締役候補者の指名および選解任

取締役候補者については、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することができる者として、グループの経営方針・経営戦略等への十分な理解を有し、多面的な視点や改革への柔軟な思考、専門性等を持つ人物であることに加え、「役員コンピテンシー」の評価に基づき、取締役会全体としての知識・経験・能力・多様性等のバランスを考慮して指名しています。選解任の手続きについては、客観性、透明性を確保するため、指名諮問委員会における審議、答申を踏まえ、取締役会が決定のうえ、株主総会に議案を提出することとしています。

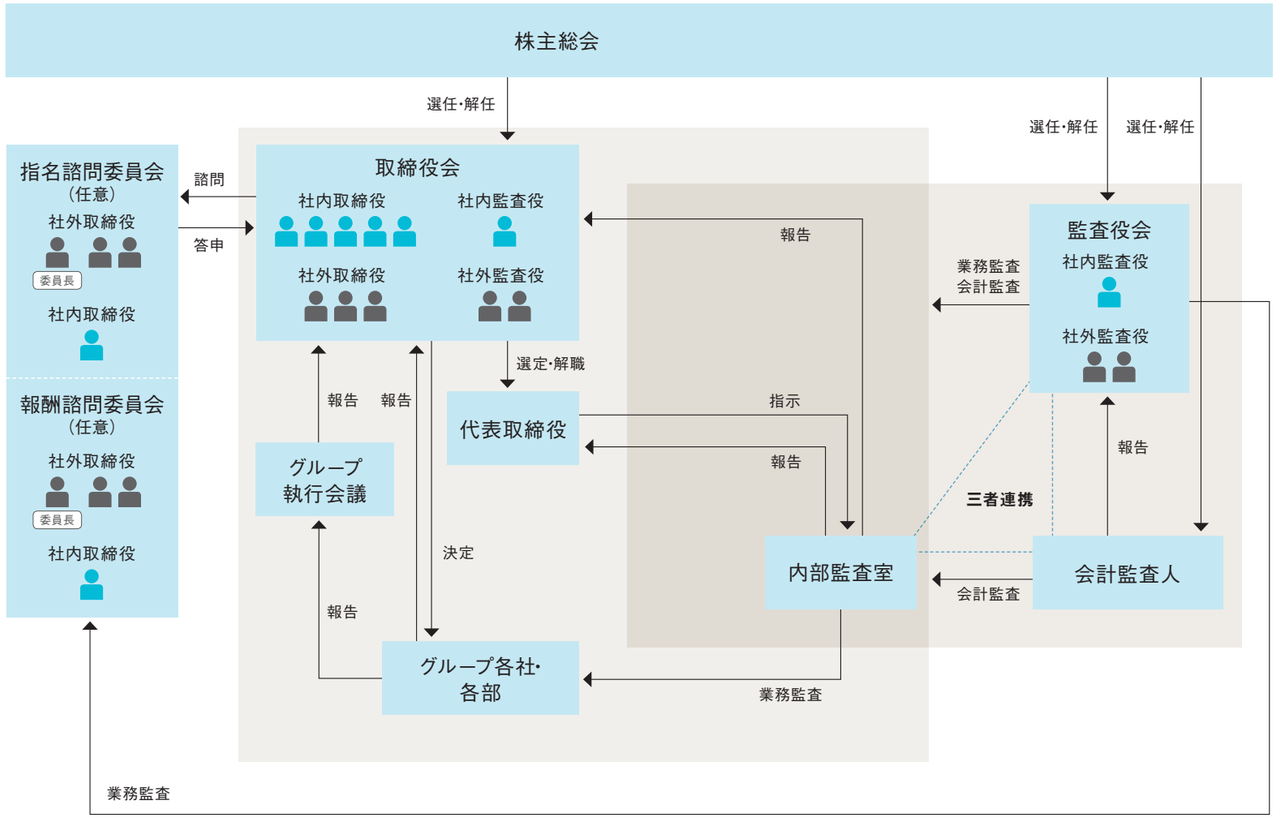
### 代表取締役社長の選解任

代表取締役社長の選解任については、指名諮問委員会における最も重要な決定事項に位置づけており、当社グループの最高経営責任者として相応しい資質、能力、品格等を有しているか、指名諮問委員会において十分な審議、答申を踏まえ、取締役会が決定することとしています。

2021年開催実績
## 報酬諮問委員会（任意）
3回

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代表取締役の報酬等について、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（2022年3月25日現在）




■ 体制の概要（2022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 |
| 独立社外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<br>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<br>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 |
| 2022 | 東京証券取引所 プライム市場に移行 |

2021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。監査役会は、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。

2021年実績
## 内部監査室
11件

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

具体的には、各社・各部門への実地監査を通じて、手続き上の不備指摘に留まらず、業務上発生する可能性のある事柄（リスク）に対する備えが十分にできているかについて評価し、業務プロセスに内在する構造的な課題の抽出、根本原因に根差した改善提案に注力しています。それらの内部統制上の課題抽出を通じて、子会社ガバナンス体制・不正防止等、重要な経営課題についても、経営への情報提供を目指しています。また、監査役および会計監査人による監査と連携を図り、監査の効率的な実施に努めています。2021年はブランド毀損を防ぐため新規にブランド監査をテーマ設定しました。

2021年開催実績
## グループ執行会議
19回

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

■ 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

取締役および経営陣は、継続的な能力向上を通じ、その責務を果たすために「役員コンピテンシー」についての自己評価と社外評価を実施し、必要に応じエグゼクティブコーチングや指名諮問委員会メンバーとの対話により、役割・責務・コミットメント等の理解・納得を促す機会を設けています。

新任役員については、就任時に期待する役割、法的責任等について説明を行い、その役割・責務の理解促進に努めています。

新任の社外取締役、社外監査役については、就任時に期待する役割に加え、当社グループの経営戦略、経営計画、グループ各社の経営状況と経営環境、その他経営課題等について担当役員、総合企画室による説明の場を設けることで、これらの理解促進を図っています。

# 取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2020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、2021年に実施した取組みを紹介します。

| 項目 | 取組み |
|---|---|
| ❶ グループ全体として取組むべき執行に関するホールディングスの関与の強化 | EC・デジタルシフト対応、海外市場拡大、新事業・新価値創造、グループ共通機能整理を主な分野と規定し、グループ横串で取組みを行う組織体制の整備を行い、長期ビジョンの内容にも反映を行っています。また、各子会社はダイレクトセリングのアセットを生かしたライフタイムバリュー最大化のための施策を強化するなどの動きが活発になり、ホールディングスのリーダーシップ強化が進んでいます。 |
| 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 | 2022年2月に2029年に向けた当社グループの長期ビジョンを発表しました。アフターコロナ、ウィズコロナを見据えた状況や、Z世代を中心とした新しい生活観、消費意識を踏まえると、人々が求める「美」というものに社会的な価値提供という要素がより重要度を増していると認識しています。このような背景から、当社グループは「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」をVISION 2029とし、事業ポートフォリオについては化粧品の枠を超えた新領域であるWell-being、社会課題領域へ拡大してサステナブルな事業成長を目指していきます。 |

### 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年度からは、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関による評価・分析を実施しており、2021年度は取締役会議長へのインタビュー、取締役および監査役全員を対象とした質問票の作成および回答の集計、質問票への回答結果を踏まえた報告書の作成を実施しました。取締役会と利害関係のない第三者を評価のプロセスに導入することで、匿名性の確保と忌憚のない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しています。

#### 当社オリジナルの取組み

外部機関の導入に加え、社内の経営幹部候補者育成研修等の受講を終了した従業員から選抜し、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❶❹❺❻については昨年に引き続き、❷❸については新たに、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ました。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 ホールディングスの各子会社へのリーダーシップ、関わりの強化
❸ 新規事業に関する議論の充実
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さらなる強化
❷ VISION 2029を実現するための3つの基本戦略の実行と進捗検証

## 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<br>取締役会への出席率<br>100%<br>19回/19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、当社の人材戦略・育成計画において、豊富で優れた知見を発揮しています。また、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。具体的には、海外事業の取締役会関与を高めることや事業継続のKPI管理の厳格化、またマクロ視点からの助言を行いました。<br>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<br>取締役会への出席率<br>100%<br>19回/19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。また、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。具体的には、人材資本のあるべき姿や$CO_2$排出量・廃プラ削減の実行策について、他社事例を踏まえた助言を行いました。<br>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<br>取締役会への出席率<br>100%<br>19回/19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、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、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るほか、当社の子会社であるオルビス株式会社においてアドバイザーに就任し、従業員に対して、マーケティングに関する講演会を実施する等、積極的な活動に取組んでいます。<br>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。 |

## 独立社外役員ミーティング（2022年3月30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。2021年12月期を振り返り、当社の課題について議論しました。

### サステナブルな企業経営に必要なこととは

- 社外の立場として、財務面に問題がある事業については指摘しているし今後も注視していく。グループのさらなる発展に必要なのは人材育成だ。
- 日本企業全体の課題でもあるが、「具体的な仕事」はできても「抽象的な悩みに対する具体的な課題設定」ができる人材が少ない。10年後生き残るためにはright answerではなくright questionを求めたい。長期視点で俯瞰してモノを見て仮説を立てることのできる人材を育成することが必須だ。
- 経営の原点は、①特有の使命を果たす（クオリティ・プライス・サービス）、②働く人を生かして幸せにする、③害悪を防止して社会に貢献する、の3つ。サステナブルな企業経営は③にあてはまり、経営の原点からしても、もともと必要な要素だ。
- 人材は利益を出すためではなく「財産」として持続的な事業成長を実現する源泉という概念が大事。従業員ひとりひとりのWell-beingを追求していくことも企業として必要だ。
- サステナブルな経営には、これまでかからなかったコストが必要となるという人もいるが、それは地球・社会や事業成長を維持するための投資と考えるべき。長期的にはリターンを得られる。



# マネジメント体制（2022年3月25日現在）



代表取締役社長
## 鈴木 郷史

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）

役員コンピテンシー評価では、事業が持つ社会的な意義と現状および将来の方向性を見極め、グループ全体をその方向に向かって大きく転換させようという強い意志と実行力を行動発揮の特長としています。代表取締役社長として当社グループの持続的な成長の実現、企業価値向上において実績があります。厳しい経営環境であった際も、この難局をチャンスと捉え、新しい取組みを積極的に推進してきました。また、現中期経営計画や新長期経営計画の策定においては、当社グループのトップとして常に高い視座で思考し、グループの成長実現に向けた確固たる意志を持ち、強いリーダーシップを発揮しています。



常務取締役
## 久米 直喜

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

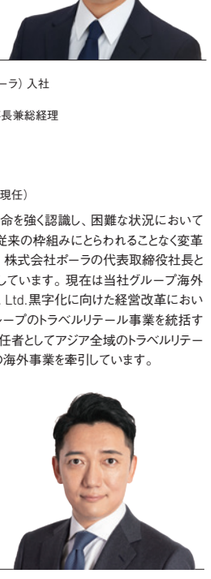
役員コンピテンシー評価では、社会変化を的確に把握し、従来のドメインに固執せず幅広い領域を視野に入れたポートフォリオの変革等、経営の意思決定において柔軟な思考や行動を特長としています。経営企画および経理財務部門の責任者を務める等、経営および財務・会計の豊富な経験と実績を有しています。現中期経営計画においては、中長期の事業成長実現に向けて、ブランドポートフォリオの拡充、新規事業への投資、加速等を進めてきました。さまざまな経営全般の課題に対し、攻めと守りのバランスの取れたディレクションを遂行しています。



取締役
## 横手 喜一

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）

役員コンピテンシー評価では、企業としての社会的使命を強く認識し、困難な状況においても、打開する突破力や使命感に基づいた粘り強さで、従来の枠組みにとらわれることなく変革をリードし、機先を制する行動発揮を特長としています。株式会社ポーラの代表取締役社長として組織風土改革を推進する等豊富な経営経験を有しています。現在は当社グループ海外展開担当取締役として、Jurlique International Pty. Ltd.黒字化に向けた経営改革において着実に成果を出しています。2021年1月には、グループのトラベルリテール事業を統括するPOLA ORBIS Travel Retail Limitedを設立し、責任者としてアジア全域のトラベルリテール事業拡大のスピードアップを推進し、当社グループの海外事業を牽引しています。



取締役
## 小林 琢磨

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）
2022年 1月　トリコ株式会社 取締役（現任）

役員コンピテンシー評価では、将来のビジョンを描いて組織に浸透させる行動に優れており、成果創出に向けた機動的な意思決定力と突破力を強みとしています。また、幅広い人的ネットワークを持ち、従来の延長線上ではない視点や発想力をベースとしたタイムリーでスピード感のある行動を特長としています。株式会社DECENCIAの代表取締役社長として、同社を急成長に導く等、経営者として豊富な経験と実績を有しています。オルビス株式会社では、リブランディングや組織改革において一定の成果を上げるとともに、ユーザー視点でのデジタルトランスフォーメーションを積極的に活用、推進する等、グループの先陣を切って変革に着手しています。



取締役
## 小川 浩二

1991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
2009年 1月　同社 埼玉エリアエリアマネージャー
2012年 1月　当社 広報・IR室長
2014年 1月　当社 コーポレートコミュニケーション室長
2015年 1月　当社 法務総務室長
2017年 1月　当社 執行役員（現任）
　　株式会社オルラーヌジャポン 取締役
2018年 1月　オルビス株式会社 取締役（現任）
2021年 1月　Jurlique International Pty. Ltd.取締役（現任）
2022年 3月　当社 取締役（現任）

役員コンピテンシー評価では、企業価値創出に向け、前例にとらわれない柔軟な姿勢と戦略的思考に長けており、時機を逃さないタイムリーな意思決定と、組織に安心感を与えつつ、個人のチャレンジを多様な方法で引き出し着実に成果に結びつける行動発揮に強みがあります。事業会社を経て当社のIR・広報・サステナビリティ部門、法務総務部門の責任者を歴任、その後新規事業創出の仕組み化、経営陣の指名、任用および報酬に関する任意の諮問委員会の設置、抜本的な働き方改革を加速させる等、サステナブルな経営基盤づくりを牽引しています。

※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　アポ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（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
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）
2021年 6月　第一生命保険株式会社 社外取締役（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
## 田端 孝紘



執行役員
## 橋 直孝

## ポーラ・オルビスホールディングス 取締役・監査役のスキル・マトリックス

| 当社における役職 | 管掌領域 | 氏名 | コンピテンシー上の強み／特に期待される業績行動 | | | 経験・専門性の強み／特に貢献が期待される領域 | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | A Person-Centered Management | SHINKA | Value Creation | 企業経営（トップマネジメント） | 海外事業 | 事業企画（事業創出） | ブランド事業マーケティング | 研究開発 | IT・デジタル | ESG | 財務・法務 | HR |
| 代表取締役社長 | ― | 鈴木 郷史 | ◎ | ◎ | ◎ | ● | | ● | ● | ● | | ● | | |
| 常務取締役 | 財務 | 久米 直喜 | ● | ● | ● | | ● | ● | | | | | ● | ● |
| 取締役 | グループ海外展開 | 横手 喜一 | ● | ● | ◎ | ● | ● | | ● | | | | | |
| 取締役 | 総合企画・IT・HR・事業開発 | 小川 浩二 | ● | | ● | | | ● | | | ● | ● | | ● |
| 取締役 | （オルビス代表取締役社長） | 小林 琢磨 | ● | ● | ◎ | ● | ● | | ● | | ● | | | |
| 社外取締役 | ― | 小宮 一慶 | ― | ― | ― | ● | | | | | | | ● | |
| 社外取締役 | ― | 牛尾 奈緒美 | ― | ― | ― | | | | | | | ● | | ● |
| 社外取締役 | ― | 山本 晶 | ― | ― | ― | | | | ● | | ● | | | |
| 常勤監査役 | ― | 河本 秀樹 | ― | ― | ― | | | | | | | | ● | |
| 社外監査役 | ― | 佐藤 明夫 | ― | ― | ― | | | | | | | ● | ● | |
| 社外監査役 | ― | 中村 元彦 | ― | ― | ― | | | | | | ● | ● | ● | |

※1 上記は各役員の有するすべての知見・経験を表すものではありません。
※2コンピテンシー上の強みにおいて、行動発揮が期待される項目は●、特に期待される項目は◎を記載しています。

# 子会社役員（2022年3月25日現在）

### 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
御後 章


取締役執行役員
髙谷 誠一


取締役執行役員
西方 和博


監査役
藤井 彰


監査役（非常勤）
赤羽 賢一


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
安野 晋平


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


取締役（非常勤）
橋 直孝


監査役（非常勤）
世垣 一彦


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

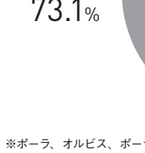

取締役
瀬戸 匡人


取締役執行役員
末延 則子


取締役執行役員
片桐 崇行


監査役
赤羽 賢一


監査役（非常勤）
久木 貴士


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

## ポーラ・オルビスグループ女性役員比率

女性役員14名/全役員※52名

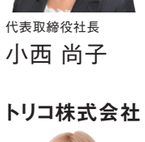



※ポーラ、オルビス、ポーラ化成工業以外のグループ会社については代表取締役社長のみカウント。

### 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

### トリコ株式会社


代表取締役社長
花房 香那

## 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。

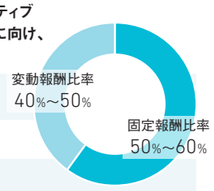
### 2. 報酬水準

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**

**当社グループの役員報酬は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）で構成されています。2021年からは、長期的な成長につながる基盤の構築と早期の業績回復に向け、役員の貢献意欲・士気を一層高めるため業績連動報酬の構成比率を引き上げ固定報酬の構成比を引き下げました。**




| | | |
|---|---|---|
| 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。 |
| 業績連動報酬等 | 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。<br>• 業績指標は、年度ごとに会社の財務項目（売上・利益・キャッシュフロー等）・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。<br>• 業績指標は、中期経営計画ごとに会社の財務項目（売上・利益・ROE等）・非財務項目から設定。 |

**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。<br>• 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（2021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） | 129 | 75 | 37 | 16 | 5 |
| 社外取締役 | 30 | 30 | — | — | 3 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 22 | 22 | — | — | 1 |
| 社外監査役 | 16 | 16 | — | — | 2 |

（注）1 社外取締役の固定報酬には、非業績連動型の株式報酬5百万円が含まれます。
2 中長期業績連動報酬（株式報酬）のうち、一部は非金銭報酬として支給されます。





## 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周知しています。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。コンプライアンス調査を毎年実施することで、行動綱領遵守の確認をしています。

### 従業員教育

コンプライアンス違反を未然に防止するための教育を定期的に行っています。毎年、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-ラーニングを実施。2021年は、全従業員を対象に「バリューチェーンに潜む人権・環境課題」をテーマに教育を行いました。その他、グループ各社ごとにコンプライアンス調査で明らかになった課題に対応する研修等を行っています。

### 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、グループ優先リスクとしてリスクマネジメントしています。各事業ブランド固有のリスクに関しては、グループ優先リスクの選定と同プロセスのもと、各社で優先順位をつけてマネジメントをしています。

### リスクマネジメント体制

リスクマネジメントグループをポーラ・オルビスホールディングス横断で形成し、グループCSR委員長をリーダーとし、リスクの優先順位づけ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。

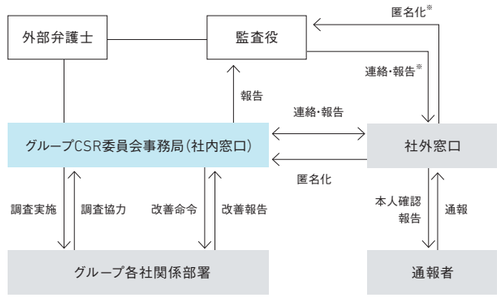
2021年は下記表のリスクを設定し対応しました。

### 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、現地の言葉で匿名で通報できる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確認され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周知し、従業員がヘルプラインを認知しているか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。2021年のヘルプラインへの通報は17件でした。調査の結果、改善すべき案件と認めたすべての案件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

### ■ 2021年グループ優先リスク

| テーマ | 項目 | アクション |
|---|---|---|
| 1.Withコロナから派生するリスク等 | ①労務環境リスク | ①コミュニケーション円滑化・業務効率化のため新ツールを導入 |
| | | ②新たにグループ共通エンゲージメントサーベイを実施し現状把握と目標設定 |
| | ②情報漏洩リスク | ①Office365の導入に伴うルール作りやモラルの醸成を含む環境整備 |
| | | ②サイバー攻撃リスク低減のためのグループ各社のセキュリティ対策の強化 |
| 2.気候変動から派生するリスク | ①自然災害リスク | BCP優先品目の在庫運用ルールの精緻化 |
| | ②気候変動による事業リスク | サーキュラーエコノミーの検討。2029年に向けたプラスチック使用量の削減KPI設定 |
| 3.新たな感染症リスク（コロナ再拡大含む） | ①パンデミックリスク | 新型コロナウイルス感染症再拡大、新たな感染症発生時の事業継続指針を作成 |

多様化・高度化するサイバー攻撃に対するリスクを軽減・排除するため、2021年より国内外グループ会社横断で「情報セキュリティ委員会」を組成しています。これにより、サイバー攻撃やサイバーセキュリティ対策のトレンドを早期に把握し、グループ全体での対応方針を明確にして対処が行えます。2021年は情報セキュリティリスクアセスメントを実施し、リスク・課題が特定されており、必要となる対策の実施も順次行われています。

# 10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 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016※4 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2021 |
| **経営成績** | | | | | | | | | | | |
| 売上高※2 | ¥180,873 | ¥191,355 | ¥198,094 | ¥214,788 | ¥218,482 | ¥244,335 | ¥248,574 | ¥219,920 | ¥176,311 | ¥178,642 | $1,553,142 |
| ビューティケア事業 | 168,811 | 178,306 | 184,475 | 200,570 | 202,446 | 227,133 | 231,207 | 214,886 | 171,658 | 174,150 | 1,514,086 |
| ポーラブランド | 99,204 | 100,740 | 99,571 | 109,352 | 116,126 | 144,012 | 150,183 | 135,502 | 102,888 | 105,168 | 914,347 |
| オルビスブランド | 48,009 | 48,163 | 52,302 | 56,354 | 55,857 | 53,066 | 51,051 | 50,726 | 45,415 | 43,389 | 377,233 |
| 海外ブランド | 13,011 | 20,298 | 22,476 | 22,334 | 15,665 | 15,075 | 12,428 | 9,235 | 7,166 | 8,954 | 77,855 |
| 育成ブランド | 8,587 | 9,104 | 10,123 | 12,529 | 14,796 | 14,978 | 17,544 | 19,421 | 16,186 | 16,637 | 144,651 |
| 不動産事業 | 2,841 | 3,035 | 3,179 | 2,951 | 3,043 | 2,694 | 2,707 | 2,619 | 2,291 | 2,112 | 18,367 |
| その他 | 9,220 | 10,013 | 10,440 | 11,266 | 12,992 | 14,507 | 14,659 | 2,415 | 2,361 | 2,379 | 20,689 |
| 営業利益 | 13,520 | 16,017 | 17,683 | 22,511 | 26,839 | 38,881 | 39,496 | 31,137 | 13,752 | 16,888 | 146,829 |
| ビューティケア事業 | 11,812 | 14,780 | 16,535 | 21,290 | 25,904 | 38,121 | 38,294 | 30,193 | 12,965 | 17,060 | 148,325 |
| ポーラブランド | 7,031 | 7,951 | 8,583 | 12,302 | 16,993 | 28,584 | 32,574 | 25,529 | 10,927 | 16,374 | 142,360 |
| オルビスブランド | 7,881 | 8,807 | 10,792 | 11,197 | 11,279 | 9,080 | 9,340 | 9,252 | 7,329 | 5,925 | 51,521 |
| 海外ブランド | (1,897) | (895) | (1,881) | (2,194) | (3,210) | (823) | (4,316) | (3,794) | (3,214) | (2,338) | (20,329) |
| 育成ブランド | (1,202) | (1,082) | (958) | (15) | 841 | 1,278 | 695 | (794) | (2,076) | (2,901) | (25,226) |
| 不動産事業 | 1,139 | 1,258 | 1,227 | 1,265 | 1,395 | 1,082 | 1,001 | 1,021 | 710 | 488 | 4,250 |
| その他 | 335 | 410 | 472 | 293 | (133) | (314) | 796 | 130 | 128 | 70 | 612 |
| 営業利益率（%） | 7.5 | 8.4 | 8.9 | 10.5 | 12.3 | 15.9 | 15.9 | 14.2 | 7.8 | 9.5 | |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 6,681 | 7,318 | 10,382 | 14,095 | 16,328 | 27,137 | 8,388 | 19,694 | 4,632 | 11,734 | 102,020 |
| **財務状況** | | | | | | | | | | | |
| 純資産額 | 164,896 | 173,887 | 180,793 | 180,635 | 183,282 | 198,845 | 188,797 | 191,069 | 169,854 | 173,267 | 1,506,409 |
| 総資産額 | 209,140 | 218,005 | 224,536 | 235,734 | 228,845 | 252,567 | 244,596 | 227,256 | 203,742 | 208,039 | 1,808,727 |
| **キャッシュ・フロー** | | | | | | | | | | | |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 17,592 | 13,500 | 16,643 | 28,379 | 23,561 | 35,333 | 30,283 | 21,127 | 23,394 | 23,830 | 207,184 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | (39,625) | (2,452) | (8,391) | (7,331) | 16,379 | (22,065) | (9,125) | (12,514) | (3,342) | (2,174) | (18,906) |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | (3,280) | (2,815) | (3,661) | (13,896) | (10,030) | (12,945) | (20,127) | (19,336) | (27,133) | (9,100) | (79,125) |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 25,106 | 34,137 | 39,111 | 45,843 | 75,458 | 75,944 | 76,462 | 65,789 | 58,844 | 71,693 | 623,316 |
| 減価償却費 | 6,466 | 6,704 | 6,948 | 6,528 | 6,787 | 6,551 | 7,075 | 7,377 | 7,255 | 7,110 | 61,822 |
| 設備投資額 | 9,609 | 8,670 | 8,257 | 12,074 | 8,127 | 8,885 | 10,514 | 10,091 | 8,464 | 8,945 | 77,777 |
| **財務指標** | | | | | | | | | | | |
| 自己資本比率（%） | 78.8 | 79.5 | 80.4 | 76.5 | 79.9 | 78.6 | 77.0 | 83.9 | 83.2 | 83.1 | |
| ROE（%） | 4.2 | 4.3 | 5.9 | 7.8 | 9.0 | 14.2 | 4.3 | 10.4 | 2.6 | 6.9 | |
| ROA（%） | 7.3 | 8.4 | 8.6 | 9.7 | 11.7 | 16.3 | 15.7 | 13.0 | 5.8 | 9.2 | |
| 株価収益率（倍） | 20.5 | 28.4 | 25.9 | 31.5 | 32.7 | 32.2 | 78.3 | 29.4 | 100.0 | 36.1 | |
| **1株当たり情報※3** | | | | | | | | | | | |
| 1株当たり当期純利益（円／ドル） | 30.21 | 33.09 | 46.95 | 63.73 | 73.83 | 122.70 | 37.93 | 89.04 | 20.94 | 53.04 | 0.46 |
| 1株当たり純資産額（円／ドル） | 745.12 | 783.45 | 816.03 | 815.00 | 826.65 | 897.26 | 851.78 | 862.00 | 766.05 | 781.11 | 6.79 |
| 1株当たり配当金（円／ドル） | 12.5 | 13.75 | 46.75 | 37.5 | 50 | 70 | 80 | 116 | 50 | 51 | 0.44 |

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2021年12月31日の1米ドル＝115.02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。
2012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剥落、緊急事態宣言をはじめとする行動制限や外出自粛の長期化により、対面型サービスを中心に消費行動は著しく落ち込みました。緊急事態宣言解除後は、ワクチン接種の普及拡大や新生活様式の定着等により、徐々に持ち直しの兆しを見せ、前年との比較においては、回復基調に転じたと言えますが、依然として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りません。また、コロナ禍において市場を牽引してきたEC市場においてもマーケティング費用の高騰など競争激化が進んでおり、一層の創意工夫が求められる状況にあります。海外化粧品市場においては、国・地域によるばらつきを伴いつつも、総じてコロナ危機による落ち込みから回復傾向にありましたが、昨年末から足元にかけて新たな変異株の感染者が急増するなど、大変厳しい状況が続いております。当社グループが重点市場に定めている中国市場においても、コロナ危機を脱して以降、コロナ禍の断続的な再発に伴うリベンジ消費の不完全燃焼や北京冬季五輪の開催に合わせて、小規模な感染に対しても厳格な防疫管理政策が講じられており、消費がコロナ危機以前の水準に戻ったのに対して、人流が依然として低迷するなど、予断を許さない状況が続いております。

その結果、当期の業績は前期に比べ増収増益となりました。

## 経営成績の分析−2021年12月期と2020年12月期の比較

### 売上高

当期の売上高は、前期に比べ1.3%増の178,642百万円となりました。これはポーラブランドや、海外ブランドであるJurliqueブランド及びH2O PLUSブランド、育成ブランドであるDECENCIAブランドの好調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4.2%減少の28,720百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.9ポイント改善の16.1%となりました。

販売費及び一般管理費は、ポーラブランド及び海外ブランドにおける売上の増加に伴い費用が増加したものの、全社的なコスト合理化に取組んだ結果、前期より0.3%増の133,033百万円となり、売上高に対する比率は前年を下回っております。

### 営業利益

営業利益は、前期に比べ22.8%増加の16,888百万円となりました。これは、売上高の増加による売上総利益の増加によるものであります。営業利益率は1.7ポイント改善し9.5%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92.1%増加の17,612百万円となりました。経常利益の増加に加えて、特別利益としてトリコ株式会社の株式取得に伴う段階取得に係る差益を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153.3%増加の11,734百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の20.94円から53.04円となりました。

ROEは前期の2.6%から6.9%となりました。

### 主要財務指標

| | 2019 | 2020 | 2021 |
|---|---|---|---|
| 売上原価率 | 16.3% | 17.0% | 16.1% |
| 売上総利益率 | 83.7% | 83.0% | 83.9% |
| 販管費率 | 69.5% | 75.2% | 74.5% |
| 人件費 | 13.0% | 15.6% | 16.1% |
| 販売手数料 | 22.0% | 20.4% | 19.0% |
| 販売関連費 | 19.8% | 21.9% | 21.0% |
| 管理費他 | 14.7% | 17.3% | 18.3% |
| 営業利益率 | 14.2% | 7.8% | 9.5% |
| 当期純利益率 | 9.0% | 2.6% | 6.6% |

### 企業別セグメントの状況

**「ビューティケア事業」**

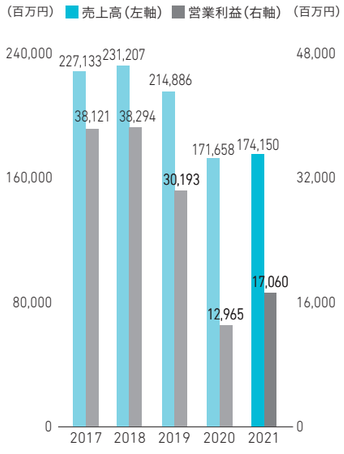
ビューティケア事業は、基幹ブランドとしてポーラとオルビスを、海外ブランドとしてJurliqueとH2O PLUSを、育成ブランドとしてTHREE、DECENCIA、Amplitude、ITRIM、FIVEISM×THREE、FUJIMIを展開しております。

ポーラブランドでは、さらなるブランド価値の向上、中長期的な顧客基盤構築を進めるため、エイジングケア・美白を中心とした高機能商品の投入、成長市場である中国大陸及びトラベルリテールに注力しております。国内事業では、急成長を遂げているEC事業において、コロナ禍でのコミュニケーション向上策としてオンラインカウンセリングの強化に取組みました。コロナ禍以降、ECチャネルに注力してきたことで、同チャネルがポーラブランドを大きく牽引しております。また、重点戦略でもあるOMO（Online Merges with Offline）を進めるための取組みとして、デジタル接点を通じたブランド認知の向上とともに、店内衛生管理・感染防止対策を徹底し、デジタル接点からリアル店舗への送客にも重点を置くことで、チャネルシームレスでの顧客定着、ロイヤルティ・LTVの向上を進めており、PS事業（百貨店事業）を中心にオフライン店舗での新規顧客の獲得が前年を上回る結果となりました。引き続き、チャネルの枠を超えたコミュニケーションの展開とマーケティング機能の最適化を図ってまいります。海外事業においては、中国大陸で高成長を維持している中でも、同市場における中長期的なブランドロイヤルティの維持・向上の実現に重点を置き、最大の商戦期であるW11・W12では、割引価格やGWPによるオファーを抑制し、リピート客に対する施策に注力した結果、既存客は好調に推移し、ポーラブランドは前期を上回る売上高・営業利益となりました。

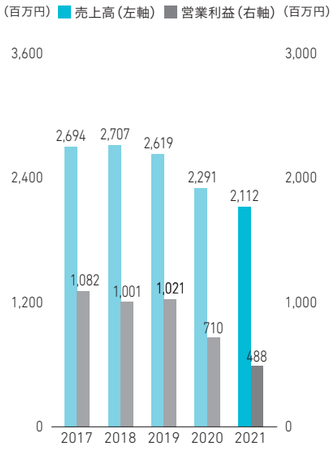
オルビスブランドでは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス向上に取組んでおります。エイジングスキンケアシリーズ「オルビスユー」を中心に据え、シワ改善・美白ケアができる日焼け止め「リンクルホワイトUVプロテクター」、日本で唯一の肌への機能があるトクホ（特定保健用食品）「オルビスディフェンセラ」などスキンケア顧客の拡大を進めています。国内においては、高機能スペシャルケアの拡充とスキンケアでの繋がりの強化を顧客セグメント別のコミュニケーションにより進めた結果、スキンケアの売上高は前年を上回る水準まで伸長しました。海外では、中国市場において顧客接点の拡大によるブランド認知率の向上に取組んだ結果、主要ECプラットフォームでの売上高の伸長がありましたが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）拡大の影響による国内事業の売上減少を海外での成長によりカバーするには至らず、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ブランドは豪州とアジア、H2O PLUSブランドは本拠地である米国での事業成長の実現に向けて取組んでおります。Jurliqueブランドは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の拡大により、本国豪州では断続的なロックダウンが発生し、直営店舗や大手百貨店店舗の売上減少に大きく影響いたしました。一方で、中国大陸ではECチャネルを中心に据えた事業拡大を進め、年間を通じて二桁成長を続けた結果、前期を上回る売上高となりました。費用面では積極的な固定費の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、自社ECチャネルでの事業拡大を目指し、商戦期での効率的な広告投下とプロモーション活動に取組んだ結果、継続的にリピート顧客の購入が促進され、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においても、米国での新型コロナウイルス感染症

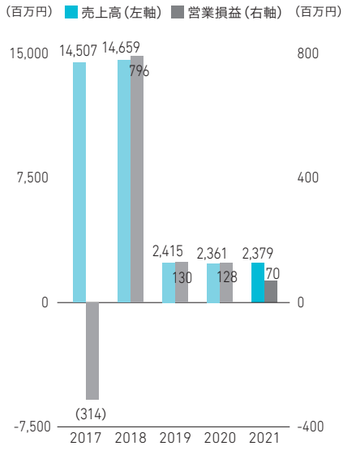
■ ビューティケア事業




■ 不動産事業




■ その他



(COVID-19)からの回復により、商業施設の稼働再開が進んだ結果、前期を上回る売上高となりました。費用面では、早期黒字化のためのコスト構造良化に向けた一時的な費用の計上により、営業損失は拡大する結果となりました。育成ブランドについては、DECENCIAブランドの既存顧客を中心としたECチャネルでの売上成長に加え、FUJIMIブランドを4月に完全子会社化した影響による売上成長で、育成ブランド全体では前期を上回る売上高となりました。一方で、FUJIMIブランドの子会社化による影響で、営業損失は拡大する結果となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は174,150百万円(前期比1.5%増)、営業利益は17,060百万円(前期比31.6%増)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、ビル建て替えに伴う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2,112百万円(前期比7.8%減)、営業利益は488百万円(前期比31.2%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、契約件数の増加により、前期を上回る売上高となりましたが、費用の効率化が進まず、前期を下回る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2,379百万円(前期比0.8%増)、営業利益は70百万円(前期比45.1%減)となりました。

## 財政状態の分析

### 資産、負債及び純資産

**資産**

当期末における総資産は、前期末に比べ2.1%増加の208,039百万円となりました。主な増減項目は、現金及び預金の増加12,906百万円、のれんの増加2,366百万円、商標権の増加867百万円、ソフトウエアの増加2,538百万円により増加し、一方で有価証券の減少5,435百万円、商品及び製品の減少1,080百万円、未収金の減少に伴う流動資産「その他」の減少1,537百万円、投資有価証券の減少3,863百万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2.6%増加し、34,772百万円となりました。主な増減項目は、未払法人税等の増加1,143百万円、預り金の増加に伴う流動負債「その他」の増加1,236百万円により増加し、一方で未払金の減少1,240百万円、ポイント引当金の減少500百万円により減少しております。

**純資産**

純資産につきましては、前期末に比べ2.0%増加し、173,267百万円となりました。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11,734百万円により増加し、一方で剰余金の配当7,750百万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12,848百万円増加し、71,693百万円となりました。

**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1.9%増加の23,830百万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17,612百万円、減価償却費7,110百万円並びに減損損失853百万円、売上債権の増減額714百万円、たな卸資産の増減額2,081百万円、未払消費税等の増減額1,302百万円により資金は増加し、一方でポイント引当金の増減額504百万円、為替差損益1,581百万円、仕入債務の増減額414百万円、法人税等の支払額3,380百万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34.9%減少の2,174百万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14,300百万円により資金は増加し、一方で、有価証券の取得による支出1,700百万円、有形固定資産の取得による支出2,248百万円、無形固定資産の取得による支出4,948百万円、固定資産の除却による支出524百万円、投資有価証券の取得による支出3,280百万円、連結の範囲の変更に伴う子会社株式の取得による支出3,231百万円により資金は減少しております。

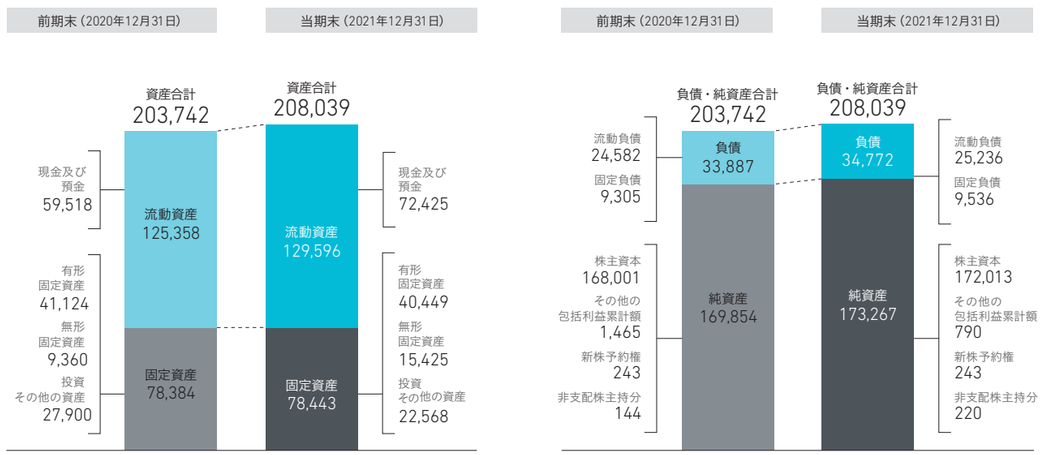
**財務活動によるキャッシュ・フロー**

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比66.5%減少となる9,100百万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1,304百万円、配当金の支払額7,756百万円によるものであります。

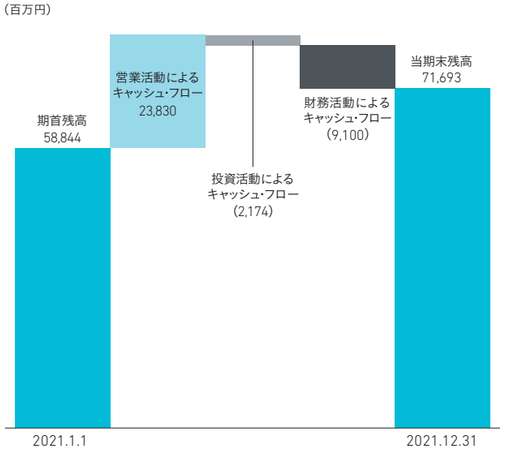
**資本の財源及び資金の流動性の方針**

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72,425百万円と前期末に比べ12,906百万円増加しております。

### ■ 連結貸借対照表の概要




### ■ 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。

## 2022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。

2022年12月期の業績見通しにつきましては、重点戦略の着実な実行及び新型コロナウイルス(COVID-19)感染拡大に伴う経済の下押し圧力等を勘案し、売上高186,000百万円(前期比6.3%増)、営業利益17,700百万円(前期比13.6%増)、経常利益17,700百万円(前期比0.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益16,200百万円(前期比49.7%増)を見込んでおります。

※前期比は、2021年通期実績を2022年と同基準に置き換えて比較した参考値

## 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。

### 2022年12月期業績見通し

| (百万円) | 2022年通期計画 | 前期比 増減 | 前期比 率(%) |
|---|---|---|---|
| 売上高 | 186,000 | 11,103 | 6.3 |
| ビューティケア事業 | 181,800 | 11,396 | 6.7 |
| 不動産事業 | 1,900 | (212) | (10.1) |
| その他の事業 | 2,300 | (79) | (3.3) |
| 営業利益 | 17,700 | 2,117 | 13.6 |
| ビューティケア事業 | 19,130 | 3,375 | 21.4 |
| 不動産事業 | 400 | (88) | (18.2) |
| その他の事業 | 70 | 0 | (0.6) |
| 全社・消去 | (1,900) | (1,168) | — |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 16,200 | 5,376 | 49.7 |

※前期比は、2021年通期実績を2022年と同基準に置き換えて比較した参考値



# 会社概要(2021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<br>POLA ORBIS HOLDINGS INC. |
| 設立 | 2006年9月29日 |
| 資本金 | 100億円 |
| 従業員数 | (連結) 4,261名 (単体) 171名<br>※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<br>東京都品川区西五反田二丁目2番3号<br>(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<br>2022年4月よりプライム市場へ移行 |
| 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<br>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
- トリコ株式会社

**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

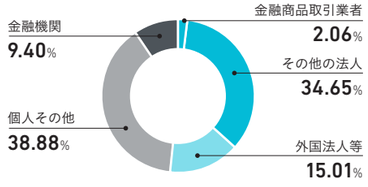
**社内ベンチャー**
- 株式会社encyclo

# 株式の状況(2021年12月31日現在)

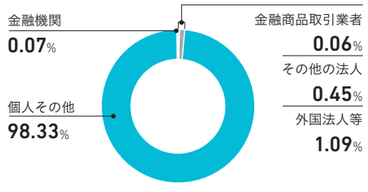
| | |
|---|---|
| 発行可能株式総数 | 800,000,000株 |
| 発行済株式の総数 | 229,136,156株 |
| 株主数 | 56,881名 |

## 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 | 50,625 | 22.9 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口) | 11,544 | 5.2 |
| THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051 | 5,814 | 2.6 |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口) | 5,504 | 2.5 |
| 中村 直子 | 4,770 | 2.2 |
| 鈴木 宏美 | 3,113 | 1.4 |
| BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC) | 2,266 | 1.0 |
| SMBC日興証券株式会社 | 1,607 | 0.7 |
| ポーラ・オルビスグループ従業員持株会 | 1,555 | 0.7 |

(注) 1.上記のほか、当社の保有する自己株式が7,662千株あります。なお、当社は役員報酬BIP信託を導入しておりますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めておりません。
2.持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点以下第二位を四捨五入して表示しております。
3.持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。




株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

本誌に関するお問い合わせ先

〒104-0061　東京都中央区銀座1－7－7　ポーラ銀座ビル

TEL 03-3563-5517(代表)

www.po-holdings.co.jp/