

コーポレートレポート 2018



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

Contents

ポーラ・オルビスグループの価値創造

社長メッセージ	2
これまでの歩み	8
事業構成・ブランドポートフォリオ	10
中期経営計画	12
財務・非財務ハイライト	14
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス	16
ポーラ・オルビスグループの強み	18
特集：女性のライフステージに寄り添い、 地域の未来を応援するポーラ	20
コンセプト設計／商品開発	22
研究開発	24
販売／アフターサービス	26

持続的成長に向けた戦略

サステナビリティ	28
機会とリスクのマネジメント	30
ブランド別成長戦略	32
ポーラ	32
オルビス	34
海外ブランド	36
育成ブランド	38
財務戦略	40

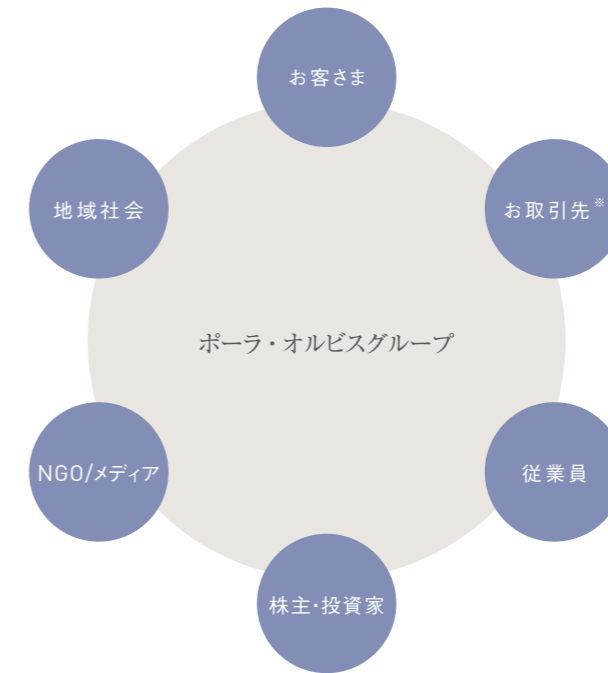
持続的成長を支える活動

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	42
取締役会に関する事項	44
企業としての責任を果たす基本的活動	47
マネジメント体制	48
子会社役員	50
人材戦略	52
ステークホルダーコミュニケーション	56
地域の課題解決に寄与する取組み	58
株主との対話	59
環境の取組み	60
人権の取組み	61
文化・芸術支援活動	62

財務情報

5年間の要約財務データ	64
経営者による財政状態及び経営成績の分析	65
沿革	74
会社概要／株式の状況	75

ポーラ・オルビスグループのステークホルダー



※ ビューティーディレクターを含む。



ポーラ・オルビスグループは2017年国連グローバル・コンパクトに署名し、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するための世界的な枠組み作りに参加することを公約しました。

編集方針

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

報告対象期間

2018年12月期(2018年1月1日～2018年12月31日)について報告していますが、一部2019年12月期の活動についても掲載しています。

報告範囲

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスおよび連結子会社

免責事項

本冊子に掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらと異なる場合があることをご了承ください。決算に関する情報は、2019年2月13日現在の情報を基に作成しております。



代表取締役社長

鈴木郷史

ポーラ・オルビスグループ理念

Mission

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。心に響く新たな出会いや発見。昨日とは違う世界の広がり。
冴えわたる感受性は、人生を変える。もっと楽しく、もっと心豊かに。

Vision

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

最上のものを一人ひとりにあったお手入れとともに直接お手渡ししたい

～創業者・鈴木忍のことばより～

ポーラ・オルビスグループの始まりは、1929年、妻の手荒れを思いやった創業者が自らの手でクリームを作ったことにさかのぼります。独学で作上げたクリームを、一軒一軒訪問し計り売りして歩いた、妻への愛情から始まったものづくりの精神。最良のものだからこそ使い方を説明しながら手渡しする「最良の方法で販売する」というその思いが、当社グループのDNAといえます。

1937年、当時は、外の仕事は男がするものという時代、一人の女性が「女やったら、あきまへんか」と、京都の販売会社を訪れました。今では4.5万名^{*}の女性がビューティーディレクターとして働いています。ポーラの発展は、彼女たちが生活者の目線で、地域の困りごとに想いを寄せ、地域から受け入れられてきたからにはほかなりません。

ビューティーディレクターは、「あなたから買いたい」「あなただから買う」という言葉をお客さまからしばしばいただきます。これは、化粧品を販売するだけの関係ではなく、お客さまの心の悩みにまで耳を傾け、人生に寄り添っているからです。そして、ビューティーディレクターは地域でいきいきと働く女性のモデルとなっているのです。

このような「人」の力が当社グループの一番の強みです。私たちの目指す姿を皆で共有し、グループ丸となって成長していくため、2017年に理念を「感受性のスイッチを全開にする」に刷新しました。当社グループは、イノベーションを生み出して世の中の役に立ち、世界中の人々の感受性のスイッチを全開にし、人生を彩る企業グループとなることを目指します。

※2018年12月末時点

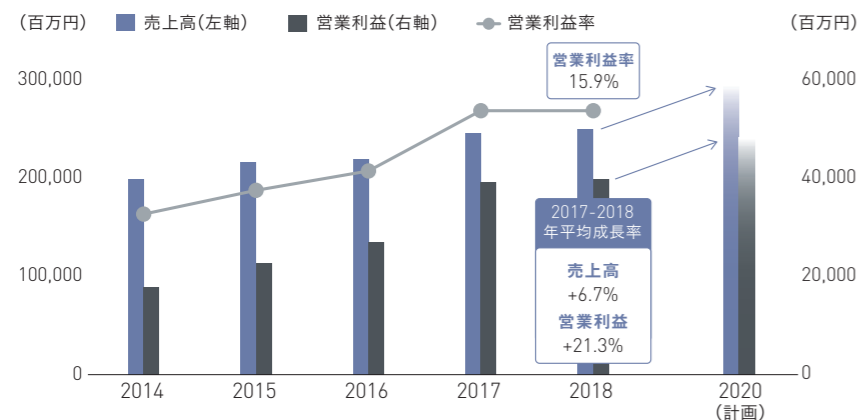
2018年の業績

国内化粧品市場はおおむね堅調に推移しましたが、第3四半期以降、中国の電子商取引法施行の影響により、インバウンド消費や、個人間取引を目的とした代理購入の鈍化が見られ、インバウンド消費を除いた市場規模も縮小傾向が見られました。このような状況の中、当社グループは、2017年からスタートした中期経営計画（2017-2020年）に基づいて、国内のさらなる収益性向上と海外事業での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく取り組んできました。その結果、連結売上高は2,485億円（前期比101.7%）、営業利益は394億円（前期比101.6%）と9期連続の増収・営業増益となりました。しかしながら、Jurliqueに係る固定資産の減損および医薬品事業の譲渡に伴う損失を計上したことにより、親会社株主に帰属する当期純利益は83億円（前期比30.9%）と大幅な減益となりました。

中期経営計画の進捗

長期ビジョンのゴールとなる2020年は、売上高2,500億円以上、営業利益率15%以上、ROE12%以上の経営指標を掲げています。2017-2018年は、連結売上高年平均成長率は6.7%増、営業利益年平均成長率は21.3%増、ROEは2017年に前倒して目標を達成したものの、2018年は特別損失の計上により未達となりました。2019年からの2年は、掲げた指標を着実に達成するとともに、海外事業の黒字化を必ず実現します。さらに、2021年以降のグループビジョンを視野に入れ、新たな課題の抽出にも取り組んでいきます。

■ 売上高／営業利益／営業利益率



2019年の課題と取組み

従前以上にビューティケア事業への投資にフォーカスします。1983年に医薬品事業を始めて以来、研究面でのシナジーは十分に発揮しましたが、将来的に成長を続けることは困難と判断し、医薬品事業を譲渡しました。2019年12月期のグループ連結業績予想は、当期の医薬品事業を除いた実質成長率で、売上高2%増収、営業利益4.1%増益となり、10期連続の増収増益計画となります。

ポーラでは、インバウンドや代理購入需要の一時的な影響は見込まれますが、2018年に2桁伸長した国内既存顧客の基盤をベースに成長を持続させます。5月には10年ぶりに厚生労働省から認可を受けた新規美白有効成分を配合した医薬部外品「ホワイトショット」のベシックアイテムを追加発売します。また7月、パーソナライズドスキンケアブランド「アベックス」シリーズのリニューアル発売などを予定しています。引き続きブランディング活動を進めることで、近年上昇傾向の好意度・利用意向のさらなる向上を図ります。海外事業については、ブランド認知が高まりつつあるこの機会を好機と捉え中国・香港・免税店チャネルをメイン市場とし、店舗数を2018年末時点での50店を2年間で2倍程度拡大させます。すでに海外事業は黒字化していますが、今中期経営計画はトップラインの拡大を優先し、積極的なマーケティング投資を実行していきます。

オルビスは、数年来のブランディング活動の結果、国内事業での増収が期待できる状態になりつつあります。2018年10月に発売した新「オルビスユー」が30代のお客さまを増やし、売上原価・顧客単価などの主要KPIに構造改革の成果が表れ、増益を達成しました。2019年1月には肌に対する機能が確認された特定保健用食品「ディフェンセラ」を日本で初めて発売し、この商材が起爆剤となることで、増収に転じさせようとしています。「ディフェンセラ」は、中国市場ではTmall Globalとの戦略提携により2019年2月から発売しました。本格的に中国市場への事業拡大を行っていきます。

育成ブランドは2018年も引き続き増収となりました。THREEは、2019年もグローバル展開の加速、ECチャネル拡大による事業構造の強化、収益性向上に取り組んでいきます。

THREEを展開するACROは、2018年9月、Amplitude、ITRIM、FIVEISM × THREEの3つのブランドを立ち上げ、ブランドポートフォリオを拡大、グループの次なる成長ドライバーとして大きく期待しています。2019年は、ブランドポジションの確立を最優先事項に、国内外で顧客接点、顧客数を拡大し、2021年にACRO全体で黒字化を目指します。

一方で、海外ブランドの損失改善は急務です。Jurliqueの減損要因は、マルチブランド戦略におけるJurliqueブランドの役割見直しの遅れにあると認識しています。グループ傘下にJurliqueを加えた当初の狙いは、成長が見込める中国市場を中心に拡大することで、グループ連結海外売上高比率を高めることにありました。こうして成長性にこだわってマーケティング投資を続けてきましたが、コンセプトが近い競合他社の台頭や、狙いとしていた中国の市場環境が大きく変化するなど、ブランドを取り巻く外部環境変化が激変したことで、売上の拡大と直近は収益の改善に遅れを招く結果となりました。今後は売上拡大より早期の黒字化実現を優先することに軸足を置き、本部を含めた組織全体の抜本的な構造改革を断行します。



オルビス「ディフェンセラ」

■ 2019年12月期連結業績予想

※(参考) 医薬品事業譲渡の影響を除く実質成長率

売上高	2,410億円	※(前期比97.0%)
営業利益	405億円	※(前期比102.0%)
		※(前期比102.5%)
		※(前期比104.1%)



また、中国不採算店の大幅閉鎖などの事業整理を進め、投資効率を改善した上で、オーストラリアと香港をメイン市場として売上再成長のために資源を集中させます。

H2O PLUSは北米ホールセールから撤退し、ECとホテルアメニティ事業に集中します。主力となる商品は、ポーラ化成工業で開発・製造し、商品力の強化を図ります。

M&Aについては事業拡大の重要な手段の一つではあるものの、昨今のバリュエーションを鑑みると慎重に判断しなければなりません。そのために、M&Aの実効性を高めるために、過去の反省点も踏まえ設定した当社オリジナルのM&Aテンプレート(タスクリスト)に基づき、買収に値するブランドであるか、シナジーを生み出せるようなグループにとってベストチョイスであるかを見極めていきます。一方で、現在好調に推移している、ポーラとTHREEの海外事業においては積極的にアクセルを踏んで投資を行い、アジア市場を中心に店舗数の拡大、認知向上を図り、成長を加速していきます。

また、成長ドライバーの支えとして研究開発のさらなるレベルアップにも着手します。直近では、日本初のシワ改善医薬部外品や、新規美白有効成分の開発成功、肌への効果が認められた特定保健用食品など、矢継ぎ早に差別性の高い商材を市場へ送り出すことができました。引き続き当社グループの強みである研究開発力を向上させるために、売上高研究開発費比率は2020年までに2018年比で20%増加させ、新素材パイプラインの持続的創出を図ります。

資本政策面も環境に合わせて変革していきます。自己株式取得に関しては、流動性の観点から実施しない方針をとっていましたが、上場から10年近く経過し状況が変化していることから、今後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、自己株式取得を検討することに方針を変更します。なお、配当性向60%以上という方針の変更はありません。2019年9月に当社グループは創業90周年を迎えます。2010年の上場以来、激しい環境変化の中においても安定した成長を果たすことができました。これもステークホルダーの皆さまのおかげであるとの想いから、2019年12月期は周年記念配当を実施することとしました。

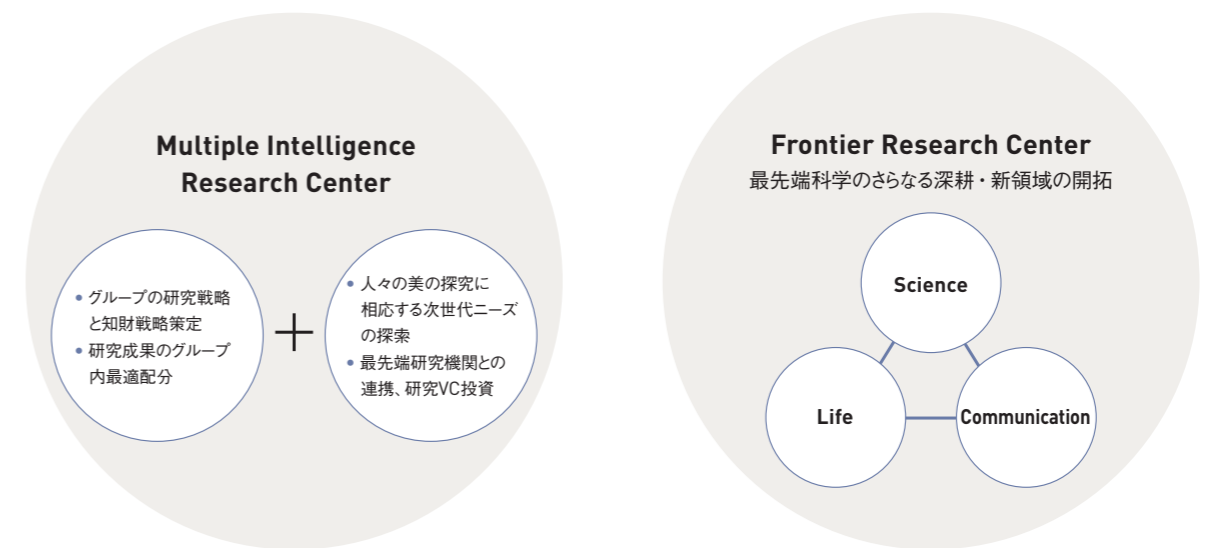
2019年からは任意の指名・報酬委員会を設置し、運用を始めています。経営の健全性・透明性を担保するため、コーポレート・ガバナンスの高度化を絶えず図っていきます。

サステナブルな経営を目指して

当社グループには、人に喜ばれることに自らの喜びを見出し、笑顔でいきいきとした日々を送ることに貢献したいという創業者の想いが今も生き続けています。人生100年時代といわれながらも先が読めない、漠然とした不安感や閉塞感が世の中に生じていますが、私たちは、誰もが持つ好奇心を刺激し、新しい出会いが自らの成長につながるという前向きな気持ちを支援することこそ、自らの使命だと認識しています。サステナビリティ・ステートメントに掲げる、これまでにない商品やサービスで悩みを解決する「先端技術・サービスによるQOLの向上」、地域と共創する「地域活性」、感受性のスイッチを開く「文化・芸術・デザイン」に取り組んできたのは、その使命を全うするためです。

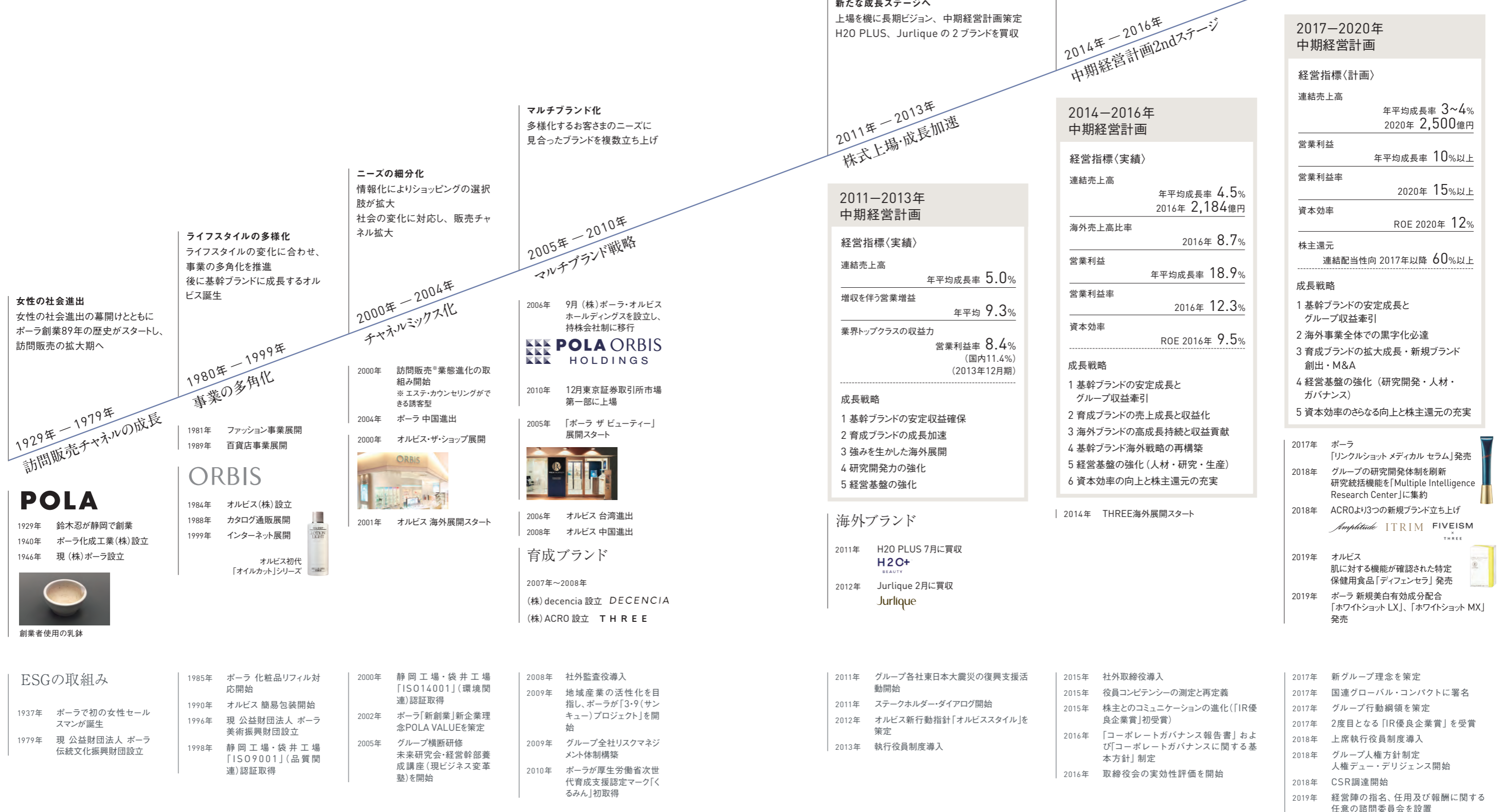
2018年に創設した「Multiple Intelligence Research Center」「Frontier Research Center」では、世の中に新たな問いを立て、サイエンスの力でQOLの向上に寄与することを目指し、化粧品領域にとどまらない研究を進めています。グループ各社や店舗は、全国各地の自治体やNPOなどと連携した活動を通じて、地域の課題解決や女性活躍の推進に取り組んできました。また、文化・芸術領域では若手芸術家の活躍の場を提供したり、伝統文化の継承に貢献する活動を長い間続けています。さらに、予測困難な時代に、世の中にないものを生み出していくにはアートを取り入れた感受性の活性化が不可欠であると考え、従業員の研修にもアートを積極的に取り入れています。

そして、人々の人生を彩るために、化粧品という枠にとらわれずに私たちにいったい何ができるのか、何を提供していくのか、表現できることはないか、2021年から先のビジョンについての熱い議論をスタートしはじめました。当社グループは、人、社会、環境と誠実に向き合いながら事業に取組み、世界中の人々に発信する企業として確固たる地位を築いていきます。



時代の変化に応じて変革する、変化対応力

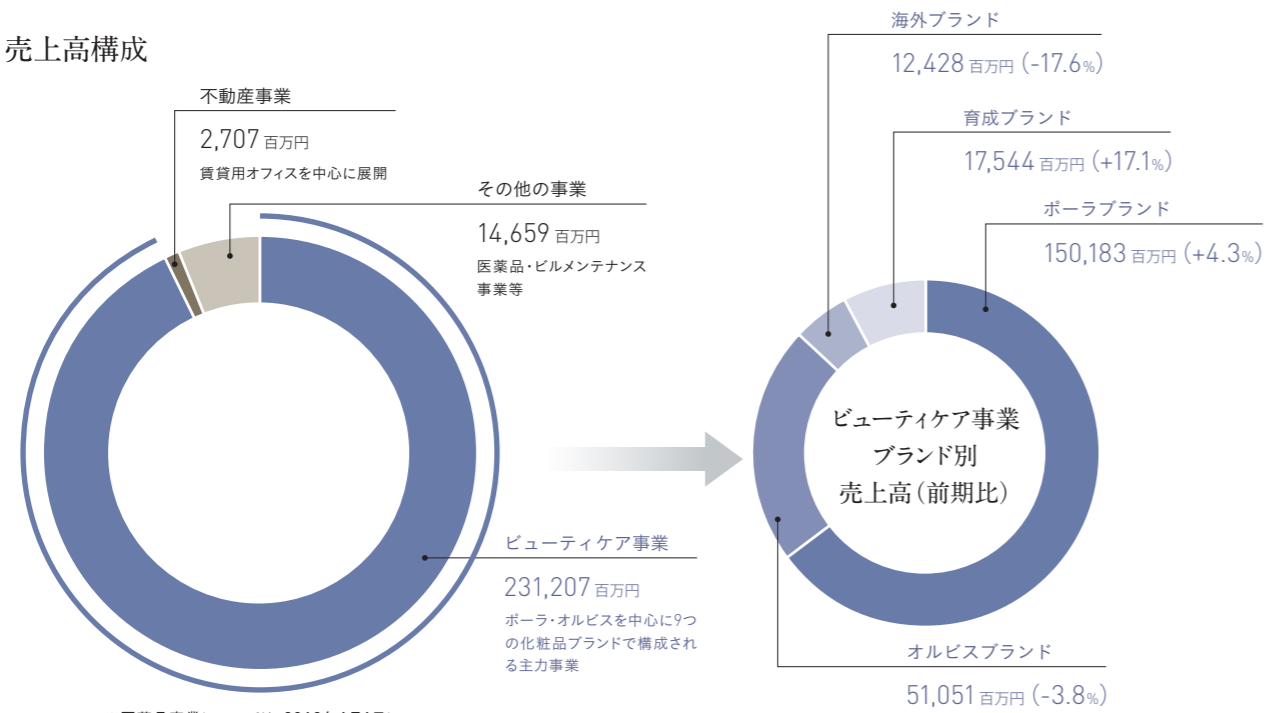
ポーラ・オルビスグループは、市場やお客さまのニーズの変化をいち早く捉え、時代の変化に応じて変革を続けてきました。時代に合わせて変革していくからこそ、企業力であると考え、研究開発とダイレクトマーケティングの強みを最大限に生かし、今後も成長を続けてまいります。



事業構成・ブランドポートフォリオ

事業構成

■ 売上高構成



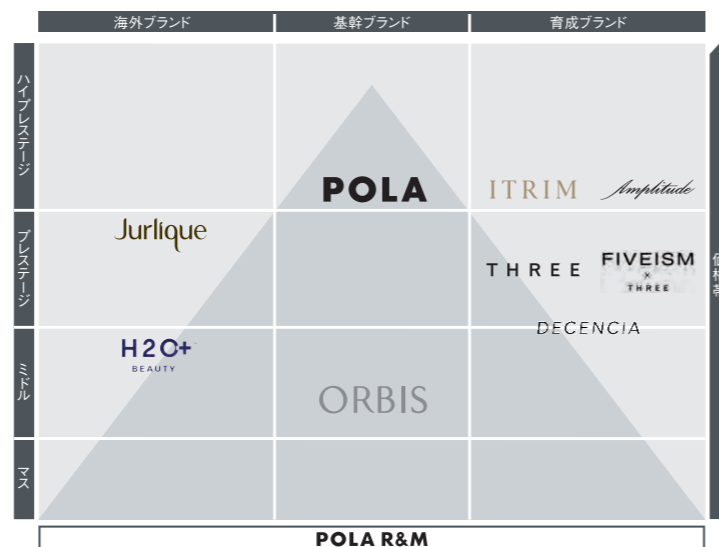
※医薬品事業については、2019年1月1日に事業譲渡を完了しています。

過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移(2014~2018年)

	2014	2015	2016	2017	2018
ポーラブランド	99,571	109,352	116,126	144,012	150,183
オルビスブランド	52,302	56,354	55,857	53,066	51,051
海外ブランド	22,476	22,334	15,665	15,075	12,428
育成ブランド	10,123	12,529	14,796	14,978	17,544

ブランドポートフォリオ

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



基幹ブランド

POLA

コンセプト
エイジングケアとホワイトニング領域に強みを持つ、最先端技術を駆使したハイプレステージブランド



販売チャネル
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、ネット通販 7の国と地域で販売

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(カタログ、インターネット)、直営店 4の国と地域で販売

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
豪州・免税店・中国・香港を中心に17の国と地域で販売 百貨店、直営店、免税店、ネット通販

H2O+ BEAUTY

コンセプト
水の力とイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド



販売チャネル
北米を中心に6の国と地域で販売 化粧品専門店、ネット通販

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、セミセルフショップ、ネット通販 8の国と地域で販売

DECENCIA

コンセプト
敏感肌のための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)

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、ネット通販

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、ネット通販

FIVEISM x 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

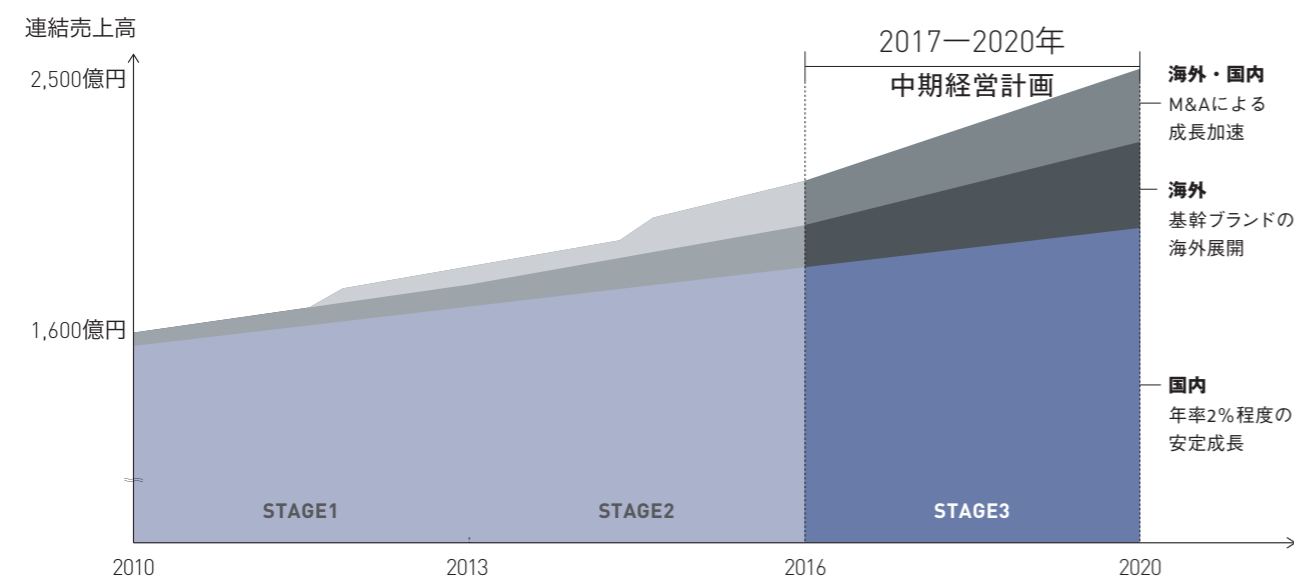


販売チャネル
直営店、百貨店、ネット通販

長期ビジョンの最終ステージ ～2017-2020年中期経営計画～

2020年の目指すべき姿として「高収益グローバル企業」の実現を掲げた長期ビジョンを2011年に発表、2017-2020年中期経営計画は最終ステージとなります。

長期ビジョン——2020年の目指すべき姿



STAGE1
国内安定収益確保
海外成功モデル創出

STAGE2
国内のさらなる収益基盤強化と
海外展開の加速

STAGE3
高収益グローバル企業へ

2013年実績	2016年実績	2020年目標
連結売上高 1,913 億円	連結売上高 2,184 億円	連結売上高 2,500 億円以上
海外売上高比率 12.2%	海外売上高比率 8.7%	海外売上高比率 20%以上
営業利益率 8.4%	営業利益率 12.3%	営業利益率 13~15%

TOPICS

医薬品子会社の株式譲渡について

当社グループは、経営基盤の強化と、資本効率改善による企業価値向上に取り組んでいます。この一環として、皮膚関連領域に特化した医療用医薬品企業である株式会社ポーラファルマの全株式を2019年1月に譲渡しました。主力のビューティケア事業に経営資源を集中し投資効率をさらに向上させること、ならびにポーラファルマの持続的成長を目的に、医薬品事業をコア事業に据える外部企業へ譲渡することとしました。

課題認識

- オルビス増収基調回帰
- 海外ブランドの損失改善

資源配分

- 基幹ブランドの国内での安定収益をもとに、海外と育成ブランドに投資
- 新ブランドへの投資・M&A
- エイジングケア・ホワイトニング領域への研究投資
- 化粧品にとらわれない新価値創出(Multiple Intelligence Research Center)

2017-2020年中期経営計画

国内の収益性向上、海外事業全体での黒字化、および次世代の成長ブランド構築

戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引 POLA ORBIS	連結売上高 2,500 億円 年平均成長率 3~4%	
戦略2 海外事業全体での黒字化必達 Jurlique H2O+ POLA ORBIS THREE		
戦略3 育成ブランドの拡大成長・ 新規ブランド創出・M&A THREE Amplitude DECENCIA ITRIM FIVEISM THREE		
戦略4 経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）		
戦略5 資本効率のさらなる向上と株主還元の充実		
営業利益 営業利益率 15%以上 年平均成長率 10%以上	資本効率 ROE 12%	株主還元 連結配当性向 60%以上

2018年実績

売上高・営業利益成長率、営業利益率については計画を上回る進捗
ROEは特別損失の影響で一時的に低下

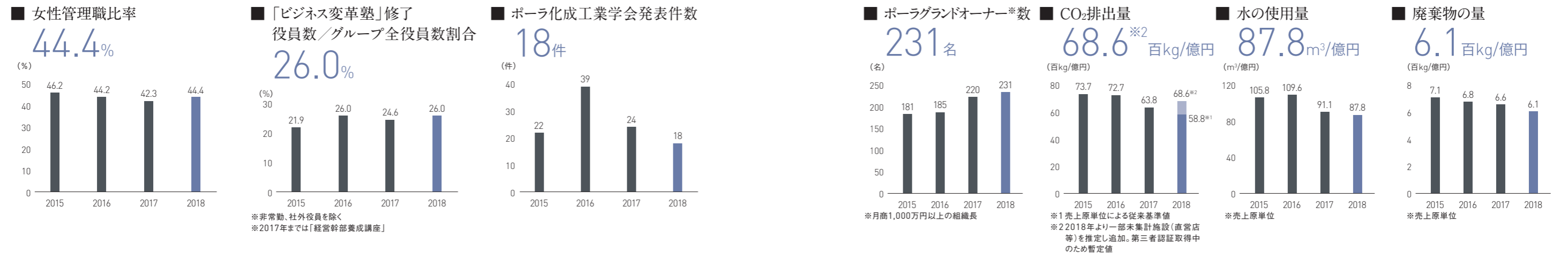
売上高 248,574 百万円 (前期比+1.7%) (年平均成長率+6.7%)	営業利益 39,496 百万円 (前期比+1.6%) (年平均成長率+21.3%)	営業利益率 15.9% (前期比±0pt)	親会社株主に帰属 する当期純利益 8,388 百万円 (前期比-69.1%)	ROE 4.3% (前期比-9.9pt)	配当性向 210.9% (前期比+153.8pt)
--	---	------------------------------------	---	-----------------------------------	--

財務資本



※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は遡及適用後の数値で表示しています。
 ※2017年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。2014年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しています。

非財務資本



※非常勤、社外役員を除く
 ※2017年までは「経営幹部養成講座」

※月商1,000万円以上の組織長

※1売上原単位による従来基準値
 ※22018年より一部未集計施設(直営店等)を推定し追加。第三者認証取得中のため暫定値

※売上原単位

※売上原単位

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

ポーラ・オルビスグループは、メガトレンドおよび社会課題から当社グループと関わりの深い機会とリスクを特定し、事業戦略を策定しています。さらに、3つの強みをエンジンとした事業活動を行うことで社会へ価値を創出し、ビジョンを実現してまいります。

メガトレンド・社会課題

- 中国経済の影響力
- 少子高齢化
- 消費意識の変化
- 働き方の変化
- 大地震・水害の可能性
- 国際的に高品質志向拡大
- 気候変動
- コンプライアンスに対する社会要請の高まり

外部環境の変化

- インバウンドから現地購入へとトレンドが変化
- 中国を中心にアジア市場が成長
- 消費の多様化
- 模倣品の流通
- 地方の人口減少
- スキンケア市場は出荷ベースでは個数で二桁成長
- 化粧品原料不足
- ターゲット顧客の価値観多様化
- グローバル化による風評リスクの可能性拡大
- ジェンダーを超えた美容意識向上
- 環境対応への経営関与のグローバルスタンダード化加速
- 労働市場の競争激化
- コーポレートガバナンス・コードの制定

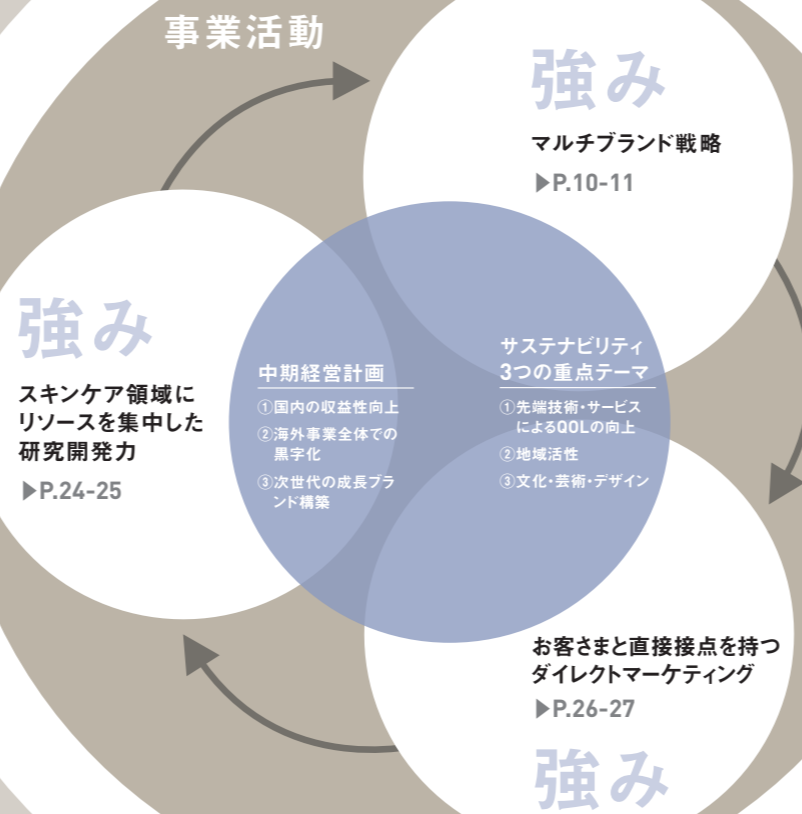
機会

- アジアにおける日本化粧品のニーズ拡大
- 国内プレステージ・スキンケア市場の拡大
- 高齢人口増加によるエイジングケアニーズ拡大
- 女性の社会進出拡大
- 美容人口の増加
- 自治体との協働

リスク

- コンプライアンスリスク (とくに海外ガバナンス)
- 気候変動による原料調達リスク
- BCPリスク(自然災害)
- 中国法令改正
- 国際経済の不安定によるインバウンド減少
- 経営人材の確保・育成

Mission 感受性のスイッチを全開にする
コーポレート・ガバナンス ▶P.42



財務指標

▶P.12-13

経営指標(計画)

連結売上高
年平均成長率 3~4%
2020年 2,500億円

営業利益
年平均成長率 10%以上

営業利益率
2020年 15%以上

資本効率
ROE 2020年 12%

株主還元
連結配当性向
2017年以降 60%以上

非財務指標

▶P.28-29

経営人材候補者の充足率
女性管理職比率

国内外の研究受賞数
先端肌科学研究員数
健康理由による退職者数

地域起業オーナー数
地方自治体との協業案件数

アーティストとの協働件数
アートによるワークショップ受講者数

社会的価値

起業家・
経営人材の
育成

QOLの
向上

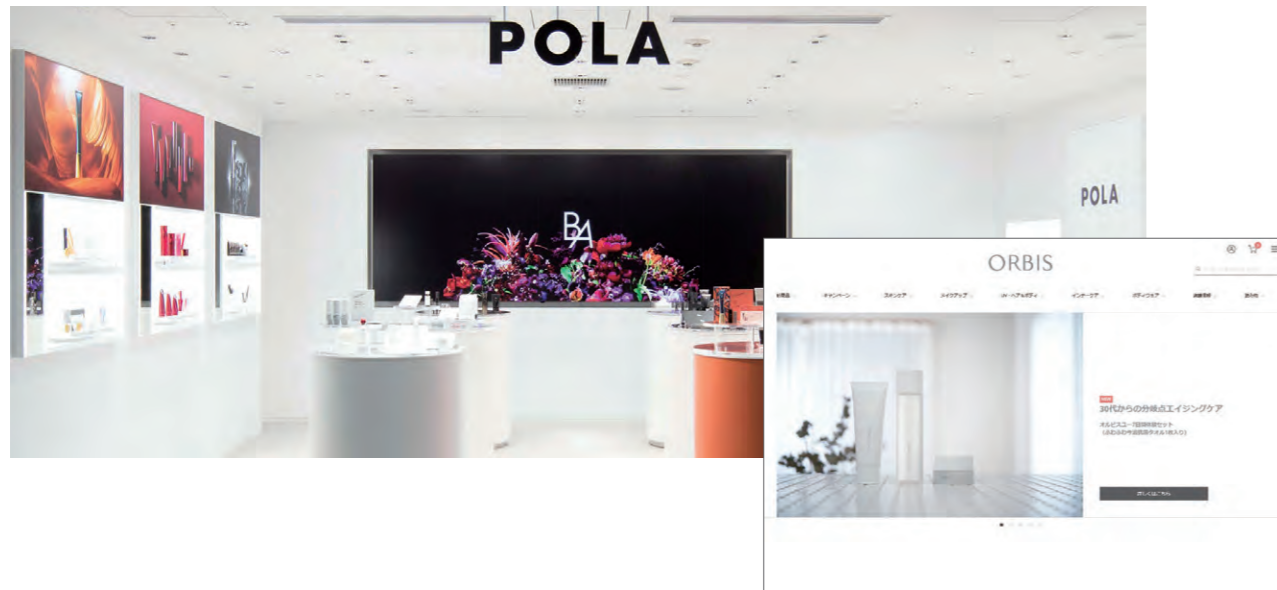
地域活性

文化・芸術の
賦活化

VISIONの実現

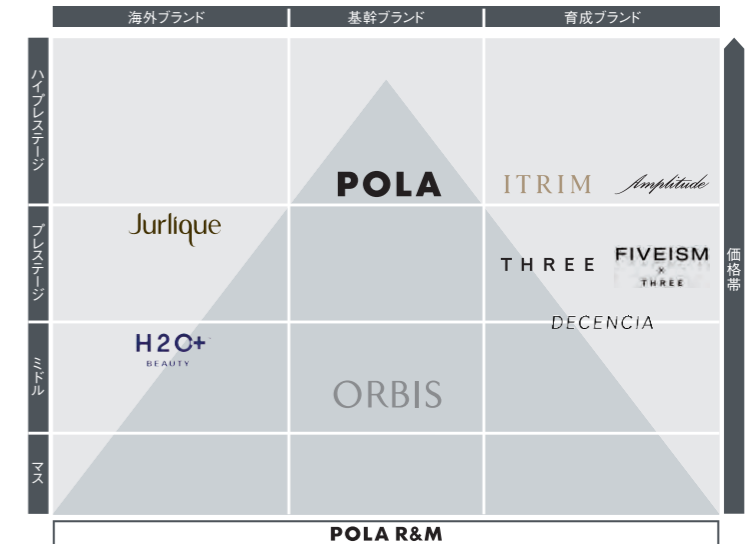
ブランドひとつひとつの
異なる個性を生かして、
世界中の人々の
人生を彩る企業グループ

ポーラ・オルビスグループの強み



個々のブランドが互いに強いシナジー効果を発揮するマルチバリューチェーン戦略

お客様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ています。2018年9月に新たに3つのブランドを一斉に立ち上げ、現在9つのブランドで構成しています。右図のような価格軸やマーケットサイズだけでなく、コンセプト・ターゲットごとに重複なく差別化されたブランド拡張を目指しています。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、グループのシェアを拡大しています。



お客さまとの直接的なつながりを源泉 『変化対応力』と『マルチバリューチェーンによる価値創出』

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。

スキンケア領域にリソースを集中した研究開発力

当社グループの研究開発の最大の特長は、女性の二大肌悩みである「シワ・シミ」の領域にリソースを集中させていることです。特に、エイジングケア・ホワイトニング領域の基礎研究や新素材開発では、世界にない当社グループのみのオリジナル成分や特許、素材を複数保有しています。例えば、1980年代にヒアルロン酸を世界で初めて化粧品に配合して市場に送り出しました。2017年には業界初となる「シワを改善する」医薬部外品を発売し、2019年には市場で約10年ぶりとなる、新規美白有効成分を配合した医薬部外品を発売します。

こういった革新的な商品での新規市場の開拓と、ダイレクトセリングの強みを生かした高いリピート率によって、安定した顧客基盤の形成を実現しています。

また、グループ全体における研究統括組織「Multiple Intelligence Research Center」では、グループ視点で研究・知財戦略を策定し、研究成果の最適配分を実施するR&D知財戦略チームと、化粧品の枠にとらわれず全世界から情報を収集し、最先端技術との連携や投資案件を探索する通称ぶらぶら研究員のキュレーションチーム、この2つの役割を担っています。従来の化粧品研究開発部門と合わせそれぞれの組織が連携してサイエンスの深耕と新しい研究領域の開拓、オープンイノベーションに取り組んでいます。



お客さまとの直接的なつながりによる高いブランドロイヤリティ

「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た独自の販売チャネルを展開してきました。

ポーラでは、全国に広がる約4.5万名のビューティーディレクターが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めています。単に商品をお届けするだけでなく感受性を引き出す体験を共創し、互いに高め合える関係を目指します。

オルビスでは、通販化粧品でありながら、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得してきました。お客さま一人ひとりの異なる購買サイクルに合わせた情報や商品を提供、サービス産業生産性協議

会が実施している「日本版顧客満足度指数(JCSI)」において高い評価を得ることができました(2018年 自社ブランド型通販部門1位 4年連続)。

これらのダイレクトセリングを通じて、100%に近いお客さま情報を自社で管理することが可能となり、1,800万件以上の肌データや、お客さまの購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、他社には実現できないお客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。

女性のライフステージに寄り添い、地域の未来を

ポーラは訪問販売の業態から、お客さまをショップに招き、定期的なエステとカウンセリングを提供する「エステイン」へ。さらに2005年より統一された外装・内装の店舗を構える「ポーラザビューティー(PB)」へとビジネスモデルの変革に成功してきました。

少子高齢化・地方の過疎化といった時代の大きな変化で、今、地域の子育て世代や年配女性を笑顔にするエステインに注目が集まっています。

その中で高い業績を残している2カ所のグランドグループ*の事例を紹介します。

*月商1,000万円以上の組織のリーダー。関連データをP.15に掲載。

Case 1 地域の子育て世代に癒しや楽しみの場を提供

AQUALIEグランドグループ(岐阜県高山市) 森下利枝グランドオーナー(44歳)

高山市は岐阜県の山に囲まれた地域。名古屋からは特急で2時間。高校を出ると皆県外に出て行ってしまい戻って来ないという地域の課題があります。そんな高山で生まれ育った森下グランドオーナーは、地方ならではの店づくりを目指します。

「この地域の方はお休みの日買い物ってなると他県に行ってしまう。高山では満足できないからなんです。また、共働きが多い地域でもあるので、お疲れの女性を癒してさしあげたい、心から満足できるショップにしたいと思っています。そこで大事なのは接客。お客さまから直接ご要望をきいて、スタッフみんなでいつも話し合っています。」

試行錯誤で10年前から自らイベントを企画・実施。

「知り合いの住宅展示場とのコラボから始まり、似顔絵やバルーンアートをしている方に声をかけて一緒にマルシェみたいなことをしてみたりというやり方。若いスタッフには教育の場、お客さまにはお店を身近に感じていただく機会だと思っています。」



キッズ向けのお仕事体験イベント

「NPOの方と知り合ったのが転機になって、キッズ向けのお仕事体

験イベントを行いました。エステティシャン体験を希望するキッズが、50名以上も集まったのです。

「美容の仕事に興味がある子が多いことに驚きました。情報収集してみると、エステティシャンになりたいから名古屋に出て行く、とか経済的に専門学校に行けないから夢を諦めた、という子もいて。高山でもプロになれる、夢は叶えられるって伝えたいです。」

地元でも人気の仕事ができる環境は、人口流出に歯止めをかけることにつながります。顧客層は、全国平均より若く30~40代が約7割を占め、19歳のスタッフも4名働いているAQUALIEグランドグループ。

人口の少ない市場で出会うお一人おひとりを大切に、居心地のよい空間づくりと満足度の高い接客を磨き、お客さまとの関係性を築いていきます。

人口の少ない市場で出会うお一人おひとりを大切に、居心地のよい空間づくりと満足度の高い接客を磨き、お客さまとの関係性を築いていきます。



エステの間お子さまをお預かり

応援するポーラ



Case 2 健康寿命を延ばし豊かで幸せな生活を提供

OASISグランドグループ(福岡県柳川市) 金縄ミチ子グランドオーナー(69歳)

柳川市は、福岡から電車で1.5時間。「お客さまには頭のとっぺんからつま先まで全部面倒を見させてもらっています。そのためには信用が第一。お客さまに寄り添うことですね。お客さまに合わせて、化粧品だけでなくメイク品、健康食品、トータルファッションで喜んでいただいています。シャンプー1本でもご自宅にお届けに行きます。」

お客さまからは美容の話だけでなく、愚痴から真剣なお悩みまで相談されることもしょっちゅう。金縄グランドオーナーのお客さまの3割の方がロイヤル顧客(年間15万円以上お買い上げかつ年間購入回数5回以上)。「ポーラに関わるすべての方に豊かで幸せな人生を送ってもらいたいと思っています。そのためにはまず自分がプラス思考で笑顔でいることですね。」

ショップでは、お客さま感謝デーを毎月実施。定期的な開催で地域の皆さまに楽しみにしていただけるようになり、年に数回は「こどもの日イベント」等講師を招いてのキッズヨガ等を行いました。



お客さま感謝デーの様子

「グループの名前をOASISにしたのは、居心地のよい、癒しを提供するお店にしたかったから。お客さま感謝デーは、私たちの気持ちをお伝えできる大切なイベント。お店はいつも和気あいあいです。」

OASISグランドグループは、地域に笑顔を届けています。

VOICE

お客さま 宮川民子さま

知り合ってからもう20年以上。みっちゃん、民ちゃんと呼び合っています。みっちゃんは話しやすいし、裏表がない人で信頼できます。日舞をやっているんですがその化粧についても全部教えてもらって助かります。美容やオシャレの買い物はすべて地元のみっちゃんにお任せ。都市部のお店のほうが種類はあるけど、なぜかみっちゃんに勧められたものの方が気に入ってしまうんです。



宮川民子さま(左)と金縄グランドオーナー(右)

お店に来るのは月2回位。ちょっと元気がないときでも帰るときには解消って感じで、元気をもらって帰ります。他のお客さんとも知り合いになったりしてとても楽しいです。

私の健康はここでもっている感じ。元気で働けて幸せです。

VOICE

NPO法人 飛騨高山わらべうたの会 理事長 岩塚久案子さま

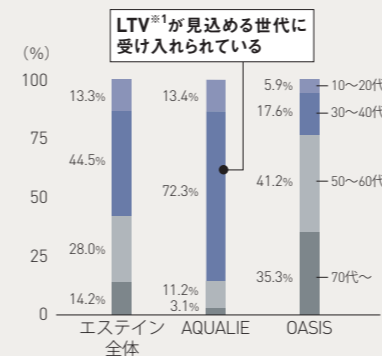
森下さんのお店は共に高山、飛騨地域のまちづくりに取組むかけがえのないパートナーとして、特に子育て世代・子どもたちにアプローチをしてくださってとてもありがたく思っています。私たちはお子さんのいるお母さんがエステを受ける間の託児をお引き受けしています。子育てに追われる中、エステでひとときの癒しの時間を差し上げるのは、直球の子育て支援です。お子さんを迎えに来るお母さんの笑顔は輝いていますよ。

キッズ向けポーラのお仕事体験イベントは大人気でした。こういったことは、私たちだけでも、企業だけでもできないことだと思います。皆で知恵を出し合い、高山を安心して子育てができる街にしていきたいです。



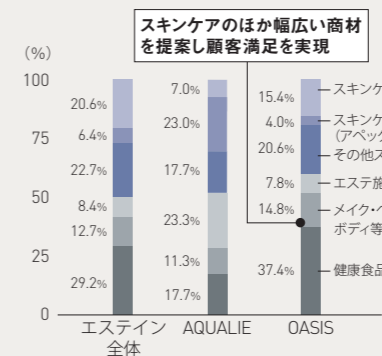
森下グランドオーナー(左)と岩塚久案子さま(右)

顧客年齢分布

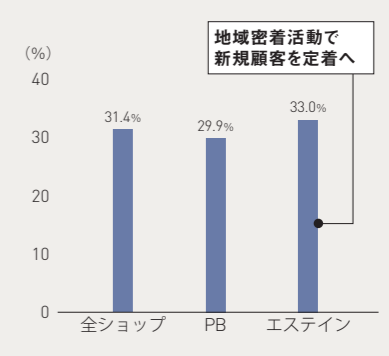


*1 ライフタイムバリューの略。一人の顧客が生涯で、自社サービスまたは商品購入に使用した金額

商材別売上構成比



3カ月F2転換率※2



※2 新規顧客が3カ月以内に2回目購入に至る割合

コンセプト設計／商品開発

これまでにない価値とビジネスモデルで新市場を創造する

人々の感性とライフスタイルは刻々と変化し続けます。ポーラ・オルビスグループは、時代の変化を先取りし、商品と事業モデルの両面で業界初、日本初に挑戦していきます。

とぎすまされた感性で「時代の美」を創る

ACROは、2018年9月、ハイプレステージメイクブランドのAmplitude(アンプリチュード)、プレミアムスキンケアブランドITRIM(イトリン)、メンズコスメブランドFIVEISM × THREE(ファイブイズム バイ スリー)の3つの新ブランドを一举に立ち上げ、注目を集めました。

その中でも、2018年の「日経MJヒット商品番付」に「男性用メーキャップ」が選ばれるなど、新しいブームを巻き起こしたのが、業界初の男性向け化粧品総合ブランドFIVEISM × THREEです。ベースメイクとポイントメイクを中心に幅広いアイテムをそろえ、「ジェンダーやあらゆる束縛からの解放」、「センスアップのための男のメイク」をテーマに、男性の美意識に響くブランドを目指して開発されました。商品設計においては、ひ

げそりのようなアクションで使えるスティックタイプのファンデーション、簡単に眉を整えられるアイブロウスティックなど、男性のスマートな所作を追求。店頭でメイクサービスを行い、男性の身だしなみのひとつとして新たな発見を提供し、多くのお客さまに受け入れられました。一流ホテルや外車ディーラーの男性スタッフ向けに、商品の説明やメイクの仕方などを学んでもらう場を提供し、男性が身だしなみを整えるマナーとしてのメイクという、新しい価値観を広めています。ジェンダーフリーが世界の潮流になりつつある中で、将来的には韓国・タイ・シンガポールなど美容意識の高い国への進出も検討しています。

また2018年11月、ACROはライフスタイルコスメブランドTHREEとFIVEISM ×



新コンセプトショップ

THREEを一つの店舗で体験できるコンセプトショップを東京・丸の内にてオープンしました。ファッション感度の高い20~40代男女のお客さまが多く来店され、ファンデーションが売れ筋商品となっています。

今後も日本のみならず、世界各地の美意識の高い人々に向けて新しい価値を提案していくブランドに育てていきます。

「明日もっときれいに」と、ワクワクした気持ちもお客さまへ提供したい



オルビス株式会社
商品企画部「オルビスユー」企画担当
鈴木 奈々絵

ORBIS U



2016年に「オルビスユー」のリニューアルを任されました。当時の「オルビスユー」は既存のお客さまには好評だったものの、市場でのプレゼンスを発揮できていない状態。単なるリニューアルにとどまらず商品を通じてオルビスのブランド価値を高めることが求められていました。

商品の方向性を検討する中で、当時の小林取締役(現社長)から言われたのは「このままだとオルビスは衰退の危機を迎える」という言葉。市場プレゼンスを上げるには相当なインパクトが必要だと気づかされました。

そこで私が立ち戻ったのはオルビスが創業以来こだわってきた提供価値でした。それは与えるだけでなく、肌本来の力を高めること。またそれがエビデンスに支えられていることであると再確認しました。そこから、肌への効果はもちろんスキンケアで感じるこちよさという感覚をも科学の力で裏づけし伝えていける「ヒーリング・バイ・サイエンス」という言葉に行き着き、その価値に基づいた商品開発こそが成功のカギだと確信したのです。

「ヒーリング・バイ・サイエンス」の考え方

を実現するために、まず徹底的なマーケティング(マインド調査)に着手しました。半年かけて約100名の方にお会いし、訪問調査では洗面台やボーチの中まで見せていただきました。

そこで聞いた「体重は減っていないのに痩せたと言われる」という声をヒントに、エイジングで細胞がしばむ肌メカニズムに着目し、肌本来の力を高める「細胞フィットネス」というコンセプトにつながりました。また、残念に思ったのは「スキンケアは歯磨きと一緒に、ルーティンです」という言葉。本来スキンケアは「もっときれいになれるかも」とワクワクした気持ちも提供できるものだと思います。そのために、見ても触れても心が満たされるテクスチャーにこだわりました。特に化粧水のとろパシャ感触は何回も調整し、圧倒的な優位差が出るまでに仕上げました。結果、「オルビスユー」は発売2カ月で15以上の賞に選出(2019年4月現在は36冠達成)、市場で絶大な支持をいただくことができました。

今後は肌や気持ちだけでなく行動まで変えることを視野にいれた商品を企画中です。ご期待いただきたいと思います。



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



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



業界初のメイク中心メンズ総合コスメブランド

化粧品の枠を超えた新たな価値をいち早くお届けするために

研究開発体制の刷新により、ポーラ・オルビスグループの“創り出す力”がさらに強化されました。新たなアプローチでこれまでの市場にない価値の創造に挑戦していきます。

長期的な視点による研究戦略のもとイノベーションを加速

グループの研究統括と技術情報の収集を目的として、「Multiple Intelligence Research Center (MIRC)」を、2018年に設置しました。今後はMIRCが長期的なグループ成長の観点から研究戦略の策定を担い、成果の最大化を目指します。

MIRCでは、世界の先端技術を導入するため、ぶらぶら研究員と社内で呼ばれる専任職を設けました。ぶらぶら研究員は、世界各地でイノベーションや新技術とのアライアンスを促進し、技術を生み出す背景となった文化や環境にも着目しながら、長期的な研究戦略の策定やイノベーション価値創出へとつなげます。2018年は16カ国27地域を

訪問し、欧米をはじめとした各国の動向調査や海外拠点の探索を行いました。

また、外部連携を通じた、グループ全体のイノベーション推進も行っています。2018年は、内閣府主催の宇宙ビジネスアイデアコンテストへの応募により、「宇宙」という普段と異なる視点から、未来のビジネスにつながるイノベーションの種を生み出すことに挑戦しました。

また、グループの研究開発力の源泉となる基礎研究については、ポーラ化成工業に「Frontier Research Center (FRC)」を新設し、2020年までに売上高研究開発費比率を+20% (対2018年) にする予定です。

研究フィールドも大きく広げ、肌中心だった研究対象をヒト全体へと拡大し、多面的な研究のアプローチ法として、Science、Life、Communicationの3つのカテゴリーを設定しました。さらに、商品化については、高付加価値を重視するとともに、グループ総合力を駆使して、いち早くお客さまに新技術を届けられるよう努めています。

MIRCおよびFRCは、創業100周年となる2029年のありたい姿として「世の中に新たな問いを立て、サイエンスの力で解決策を提示することで、感性溢れる独自価値を創出し続ける研究所」を目指します。

2018年にグループ横断で行った「研究

ぶらぶら研究員の活動範囲



3つの研究カテゴリー

	方針	キーワード	概要 (共同研究)
Science	美しさに影響する原因を解明し、美しさを創る新たな常識を創出	新素材開発 皮膚新生 美白 表情計測	<ul style="list-style-type: none"> 肌のトクホ 美白新成分 理化学研究所との共同研究 他 シワやたるみをはじめとした美容分野や皮膚科学分野における独自価値創出を狙う
Life	肌の新機能を解明し、肌を介した「生活や情動の制御など」新市場を創造	ビッグデータ、ライフログ、AI、脳・認知心理学	<ul style="list-style-type: none"> MITメディアラボとの共同研究
Communication	外界との関係・境界を知る研究を通じ、共生・共感に対する新価値を提供	剤型 (機能性化粧品)、環境 (皮膚常在菌)、つながり (感情伝達)	<ul style="list-style-type: none"> 名古屋大学、早稲田大学、福岡大学

討論会」では進捗の報告があり、研究員だけでなくグループ各社の役員が参加して議論を行いました。研究テーマごとに「どんなことが可能になるのか」を明確にし、「商品・サービスに活用するため早期に実用化

してほしい」など各社と議論しました。研究の早い段階から内容を共有することで、商品のブランディングの面でも効果が期待できます。今後もグループ一丸となってイノベーションを加速していきます。



日本で唯一^{*}、肌分野で特定保健用食品の許可を取得

Q. 乾燥肌に着目した理由は?

入社後10年間、小児のアトピー性皮膚炎や大人の敏感肌など、多くの全身の乾燥に悩む方に会い、ドライスキンを救いたいという気持ちを強く持ちました。また、乾燥肌はすべてのエイジングのはじまりであり、乾燥を防ぐことは非常に重要です。当時肌荒れ研究の最先端、東北大学皮膚科に、自ら志願して武者修行に行ったことで、乾燥肌を改善する上で有効な成分や改善メカニズムについては解明できていました。

Q. 発想の転換があったようですが?

乾燥対策は何も、肌に塗布することにこだわる必要はないと気づき「飲むスキンケア」ではどうかと発想を変えたのです。むしろ口から摂取すれば、顔だけではなく「全身」の乾燥肌を改善できるのでは?と考えました。そして、どうせやるなら食品のF1のようなものを作りたいと「肌分野のトクホ」に挑戦することにしました。調べてみると食べて肌に効果のあるトクホは存在しませんでした。トクホの取得という国からのお墨付きをもらうことで、食品では従来訴求できな

かった効果をお客さまにお伝えし安心して使っていただくことができます。

Q. 一番苦労した点は?

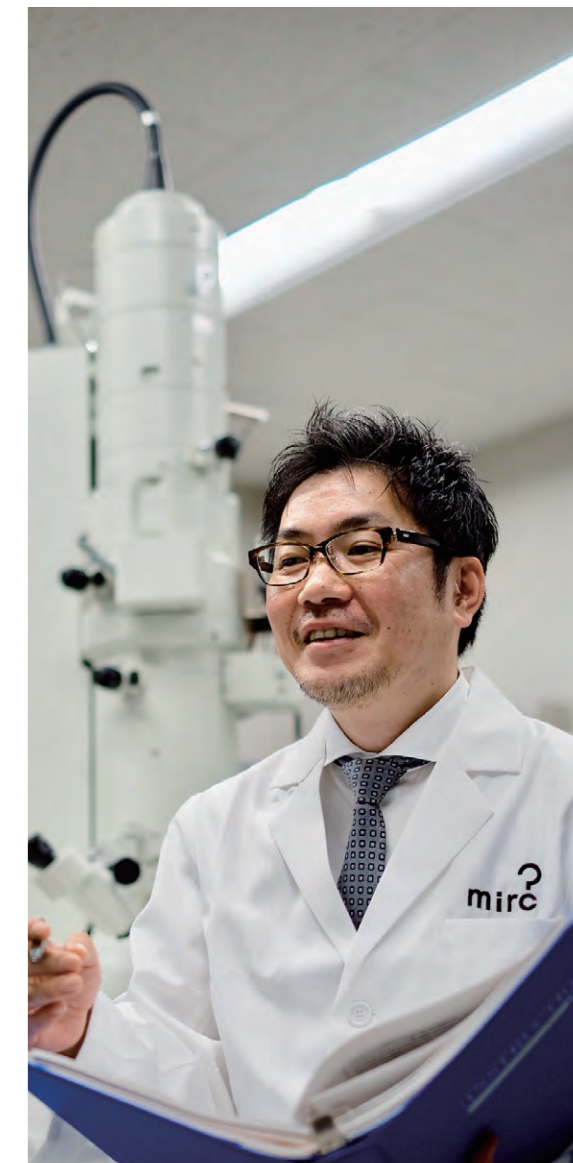
トクホを取るためには、効果をどうやって評価するかが重要です。しかし、全身で効果があることを証明する試験方法すら存在しませんでした。顔の頬と全身の皮膚で水分が逃げにくくなる用量や期間を実証することができるまでは試行錯誤の連続で、特に大変でした。

また、消費者庁の審査においても壁があり、口から摂取したものがどのようなメカニズムで肌に効果をもたらすかについて何度も丁寧に説明することでなんとか突破することができたのですが、実に4年の歳月がかりました。

このトクホを「新しいスキンケアを市場に提案する」という考えでオルビスから発売することが決まったときは、本当にうれしかったです。メディアにも取り上げられ、お客さまからの反響も多く手ごたえを実感しています。中国でも越境ECを通じて販売され、世界の人々を乾燥から救えることを期待しています。

これからも美を叶えるためにどんどん化粧品の枠を変えていきたいと思います。

^{*} 販売している商品において



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
Multiple Intelligence
Research Center
R&D戦略チームリーダー 医学博士
平河 聡



オルビス「ディフェンセラ」

ブランド、チャネルの特性を生かし、顧客接点力をさらに強化

時代とともに変化するチャネルや業態に対応し、接客も変化する必要があります。それぞれのブランドが個性を際立たせながら顧客接点力のさらなる強化に取り組んでいます。

通販だからこそ「直接」感謝の気持ちを伝えたい

敏感肌のためのスキンケアブランドであるDECENCIAでは、「敏感肌は、どこまでも美しくなれる。」というブランド理念のもと、すべてのお客様の肌の悩みを解消できるよう、日々取り組んでいます。お客さまからいただいた喜びの声に対して、イベントなどにお越しいただいたお客さまには、直接感謝の気持ちをお返しする機会があるものの、通販という業態上、すべてのお客さまにお会いすることができませんでした。

ある時、社員から「クリスマスカードで1年の感謝の気持ちを伝えよう」との発案

があり、社員一人ひとりが手書きのメッセージを書き、クリスマスカードをお送りすることにしました。2011年から始まったこの活動は、社長を含めた全社員が参加しており、2018年も約3,500名のお客さまに、どのような商品をどのくらいご愛用いただいているかなどの顧客データを参考に、「○○シリーズを長くご愛用いただきありがとうございます。」など、お客さまのお名前も文面に入れながら、心を込めて感謝の気持ちを綴りました。

お客さまの顔が見えづらい通販という

業態の中で、社員がお客さまに対して感謝の気持ちを持ち、お客さまを実感することによって、より良いサービス・商品を提供できるよう、日々努力することにつながっています。

お客さまからも感動のお声を多くいただいております。末永くDECENCIAをご愛顧いただけるよう敏感肌女性を応援し続けます。



一人ひとりが手書きのメッセージを書きました。



クリスマスカードの文面例

「また会いたい」と思っていただけの接客品質へ



株式会社ポーラ
POLA University 担当役員
神谷 知子

Q. BD教育変革のポイントは？

ポーラでは、2016年より、ビューティディレクター（BD）の抜本的な意識改革に取り組んでいます。ポーラ ザ ビューティ（PB）は、ここ数年、今までの路面店からショッピングモール内店舗への出店にシフトしています。出店場所の変化やお客さまの期待値が上がる中、本部も第一線もBDの接客品質向上の必要性を認識。そこで、ポーラのあるべき接客を「ポーラ接客スタンダード」として決めました。策定にあたっては、多数のお客さま、グランドオーナーや選抜BDにヒアリングを行い、そこからポーラがお客さまに感じていただきたい5つの価値（上質・シンプル・チャーム・想像する・引き出す）を導き、新たに「ポーラスペシャルバリュー」として定義しました。その中で、ポーラの特長はマニュアル化できない人間味やあたたかさ、親近感というお客さまの声が多いことから、それを「チャーム」という言葉に概念化。

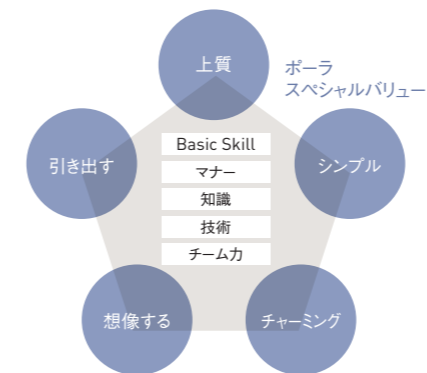
併せて、2018年8月、第1回全国感動

接客コンテストを開催。全国約4.5万名のBDと、それを支えるオーナーマネージャー、ビューティトレーナーが一体となって、「驚きと感動」を提供する「究極のおもてなし」とは何かを追求し、切磋琢磨したのです。そして予選で選ばれた地域代表7名が本選へと出場。300名が見守る中、「感動接客」を共有しました。

これらの接客品質向上の取組みの成果があらわれ、2018年下期、ミステリーショッパーによる接客レベル調査で、190点以上（超一流店の接客レベル）の店舗が264店舗（全PBの40%）という結果でした。「ポーラスペシャルバリュー」が第一線まで浸透したといえます。一方、クレームについては、社内関連部署に週報でフィードバックされ、対応含め経営まで共有する等撲滅に向け取り組んでいます。

2019年からはPOLA Universityを立ち上げ、百貨店や海外も合わせ、プロフェッショナル人材を育成していきます。

ポーラ接客スタンダード

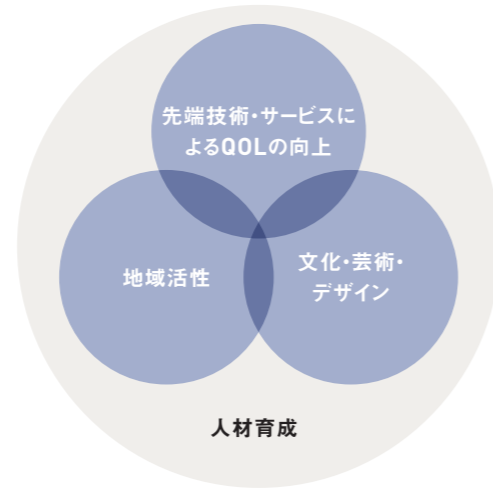


第1回全国感動接客コンテスト

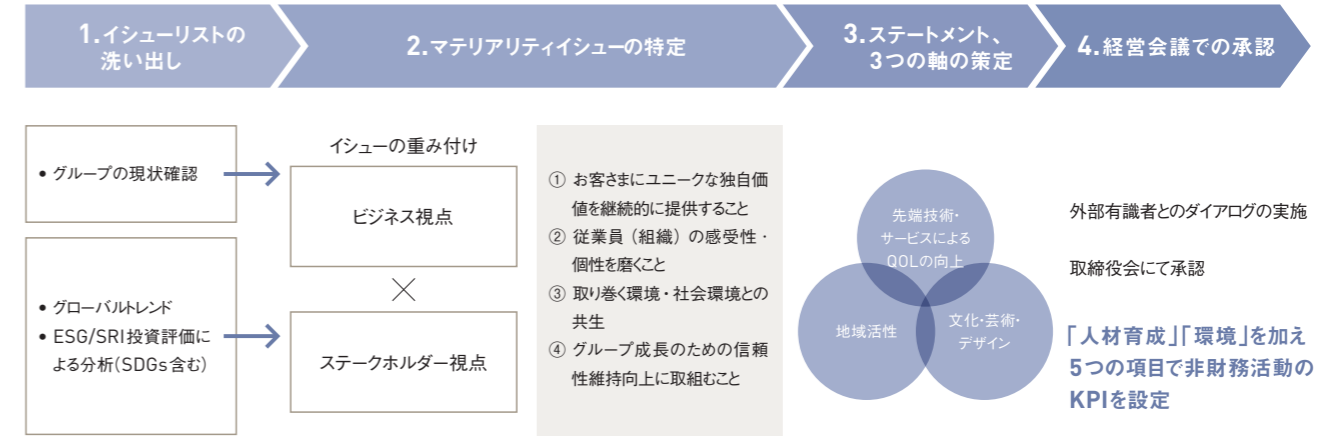
ポーラ・オルビスグループのサステナビリティ・ステートメント

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。

そのために全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。



サステナビリティ活動の方針策定プロセス



グループ非財務KPI

項目	説明	2029年までの目標	2019年アクションプラン
人材育成	経営人材候補者の充足率	200%	経営人材パイプラインにおける各人事施策の補強
	女性管理職比率	50%以上	従業員意識調査・課題抽出と次年度アクションプラン策定
QOLの向上	国内外の研究受賞数	累計10件	国内外の学会発表および論文投稿を積極的に実施
	先端肌科学研究員数	120名	肌科学、剖型、データアナリスト (AI) などの専門分野の新卒・中途採用
	健康理由による退職者数	0名	健康リテラシー教育・定期健康診断、再検査実施促進
	ブランドコンセプトの共感	ブランド評価の確立	ブランドメッセージを体感していただく機会の提供(ワークショップ等)
地域活性	地域起業オーナー数	1,200名	リクルートフォーラムを含めた早期戦力化プログラムの実施
	地方自治体 (NPO、NGO含む) との協業件数	28件	地域ブランド好意度向上、地域業績シナジー拡大のためのブランドコンセプトに合致した活動
	アーティストとの協働件数	15件	アートによるブランド世界観発信
文化・芸術・デザイン	アートによるワークショップ受講者数	700名	従業員対象ワークショップ実施
	お客さま等ステークホルダーへのアートによるワークショップ	100名	顧客・地域の方対象のワークショップ実施
環境	CO ₂ 排出量	26%削減	節電の推進 環境対応商品検討
	水使用量	26%削減	節水の推進 化粧品使用時の水使用量の削減検討
	廃棄量	26%削減	ペーパーレス推進、廃棄ロスの最小限化 プラスチックの削減、容器のリサイクルの検討
	スコープ3目標	2020年に策定	第三者認証の取得

※1 国際化粧品技術者会連盟
 ※2 日本化粧品技術者会
 ※3 Frontier Research Center ▶ 詳細はP.24
 ※4 Multiple Intelligence Research Center ▶ 詳細はP.24

QOLの向上の取組み例

がんと共に生きる
 ポーラ・オルビスホールディングスは、がんの課題の共有と解決を目指していくプロジェクトCancerXに協賛しています。2019年2月3日に開催した「CancerX Summit 2019」では、ポーラの「治療と仕事の両立支援」について発表。また、オルビス従業員水田悠子がパネリストとして参加。若くしてがんに罹患した自らの経験を共有しました。

地域活性の取組み例

自治体との協働
 ポーラは、秋田県、仙北市、北九州市と包括連携協定を締結しています。自治体や企業等と共創して、地域の未来に貢献、お手伝いをする活動を実施。地域に認められ、選ばれる関係を構築することを目指しています。第一線のビューティーディレクターは、地域の一員として自分の存在が認められることで、仕事のモチベーションをあらためて確認することにつながります。

環境の取組み例

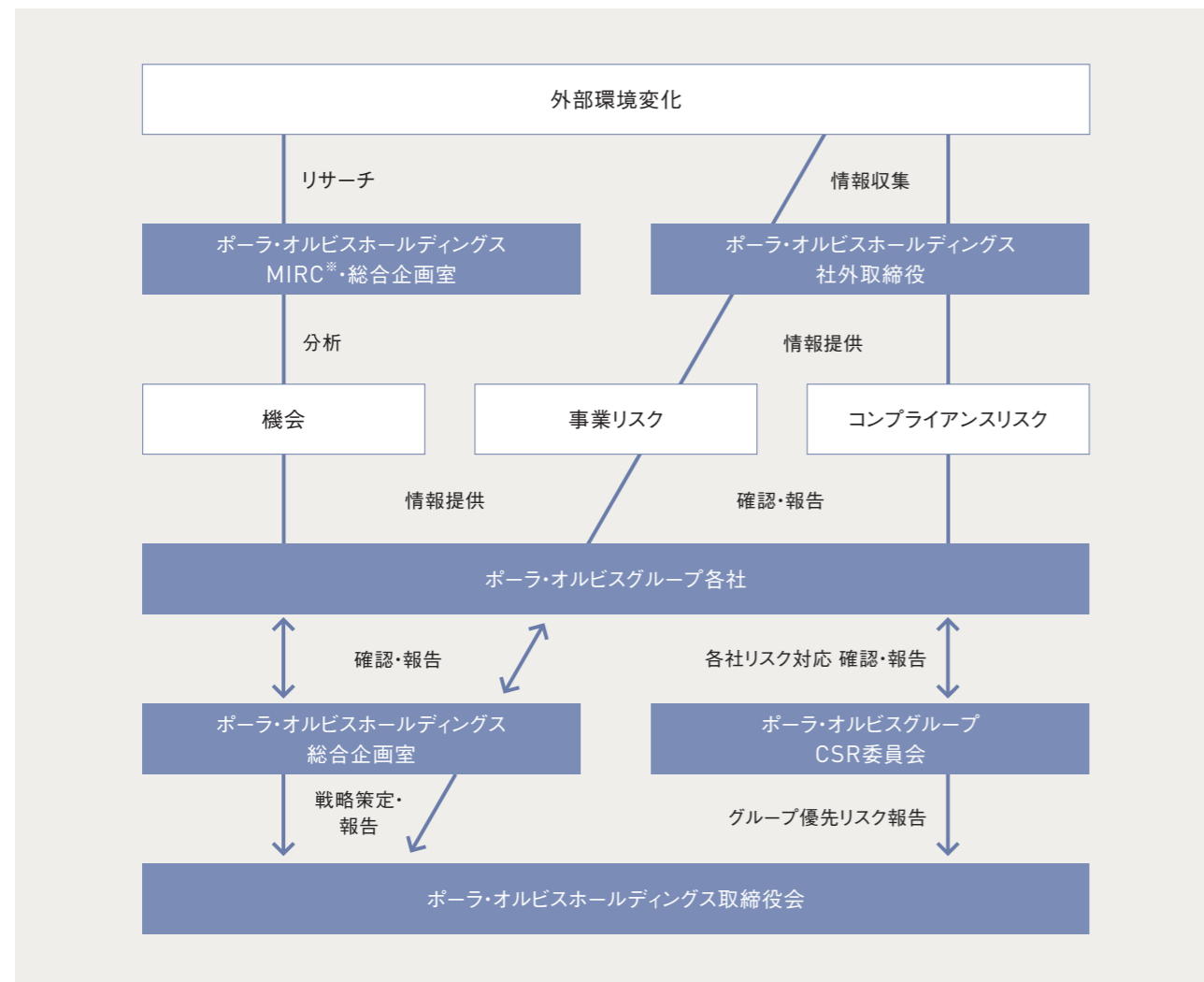
環境目標のモニタリング
 ポーラ・オルビスグループは、2018年、国際評価基準ともいえるCDPで、気候変動に対する評価で「B」評価を獲得。経営によるマネジメントの実効性が認められました。2019年は第三者認証の取得を予定しています。

機会とリスクのマネジメント

ポーラ・オルビスグループでは、取締役会において、グループ内の事業リスクについて各社から情報を吸い上げ、緊急性と重要性を判断しています。さらに、コンプライアンスに関するリスクに対しては、取締役会直下に組織された、グループCSR委員会を四半期ごとに開催し、優先順位の高いリスクについて、グループ横断的に対応の進捗確認を実施。グループ各社の事業におけるリスクについても、防止・低減に向けたアクションプランをグループCSR委員会で確認しています。

また機会については、国内外における社会環境・市場動向・ターゲットの価値観などの観点でホールディングスの経営企画担当が分析し、中期経営計画の中で必要な投資を計画しています。社外取締役より、多様な視点で助言をいただくことができている。期中の追加投資についても、機会に沿って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。

体制図



※ Multiple Intelligence Research Center ▶ 詳細はP.24

機会とリスクの設定とリスクの低減化への取組み

メガトレンド・社会課題	外部環境の変化	戦略の方向性	打ち手・テーマ	
海外	中国経済の影響力 インバウンドから現地購入へとトレンドが変化 (機会) 中国を中心にアジア市場が成長 (機会) 消費の多様化 (機会) 模倣品の流通 (リスク)	海外展開の加速	<ul style="list-style-type: none"> 海外出店計画(中国・アジア圏中心)へ投資を拡大(ポーラ) Tmall Global戦略提携開始(オルビス) 海外新規市場(中東・欧米・中国)を開拓(ACRO) エステ、カウンセリング等の体験価値の提供 	短・中期
国内	少子高齢化 地方の人口減少 (機会) (リスク)	バリューチェーン強化／ポートフォリオ拡充	<ul style="list-style-type: none"> 自治体との協働拡大・地域共創型ショップの拡大による事業基盤の強化(ポーラ) ダイレクトセリングを生かしたLTVの増加(ポーラ・オルビス) 	
	消費意識の変化 スキンケア市場は出荷ベースでは個数で二桁成長 (機会)		<ul style="list-style-type: none"> 3つの新ブランドを育成(ACRO) 新医薬部外品・肌のトクホスキンケア新製品の発売 接客・カウンセリング力強化 	
	働き方の変化 女性の社会進出 (機会)		<ul style="list-style-type: none"> ハザードマップの整備 グループ横断組織を立ち上げ取引先情報の迅速な把握・取引先との関係性強化 	
国内	大地震・水害の可能性 化粧品原料不足 (リスク)			
国内外共通	国際的に高品質志向拡大 ターゲット顧客の価値観多様化 (機会) グローバル化による風評リスクの可能性拡大 (リスク) ジェンダーを超えた美容意識向上 (機会)	研究開発力強化	<ul style="list-style-type: none"> 新研究体制による研究力強化と事業領域の探索 	長期
	人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・デリジェンス実施・人権教育の拡充(e-ラーニング等) 		
	環境	<ul style="list-style-type: none"> 環境マネジメントの実施(第三者認証取得に着手) 		
気候変動	環境対応への経営関与のグローバルスタンダード化加速 (リスク)			
経営基盤	コンプライアンスに対する社会要請の高まり	労働市場の競争激化 (リスク) 女性の社会進出 (機会)	人材育成 <ul style="list-style-type: none"> 経営人材の確保・育成 働きやすい環境整備 定年後再雇用年齢上限の撤廃 	経営品質向上
		コーポレートガバナンス・コードの制定 (機会)	ガバナンス強化 <ul style="list-style-type: none"> 経営陣の指名、任用及び報酬に関する任意の諮問委員会設置 役員報酬の業績連動幅拡大 	

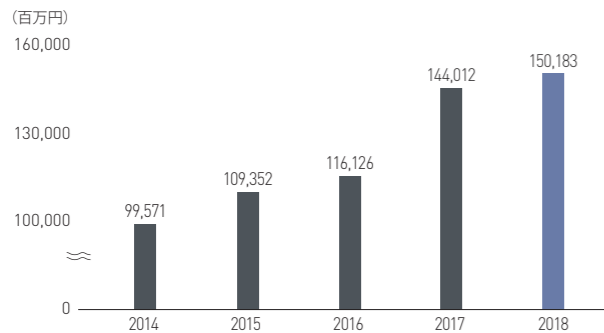
POLA

エイジングケアとホワイトニング領域における
ハイプレステージブランド



■ 売上高

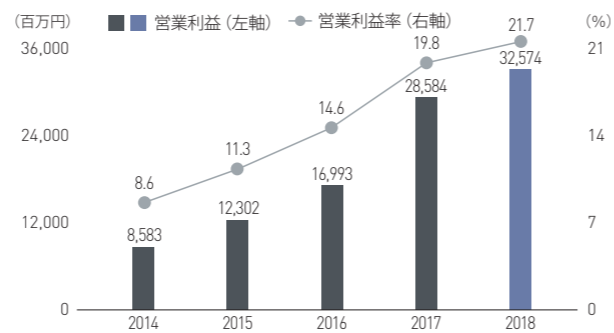
150,183百万円(前期比+4.3%)



※連結ベース

■ 営業利益・営業利益率

32,574百万円(前期比+14.0%)



※連結ベース

2018年12月期の業績

ポーラは、ブランド認知向上を足がかりにさらなる事業基盤強化、ブランド価値向上を進めるべく、高機能商品の投入および育成、戦略的な店舗網の拡大に取り組んでいます。1月には、日本で初めて承認されたシワを改善する医薬部外品「リンクルショット メディカル セラム」の価格改定を発売1周年を機に実施し、20~30代のお客さまの増加につなげることができました。また、美容健康食品「ホワイトショット インナーロック タブレット IXS」を含む美白ブランド「ホワイトショット」シリーズ

をリニューアル発売するなど、化粧品・美容健康食品といった多面的なアプローチによるトータルビューティー提案を強化しています。海外では中国を中心としたアジア市場への投資を強化し、百貨店やラグジュアリーモール、初出店となる免税店を中心に店舗網を拡大し、海外ハイプレステージ市場におけるブランドプレゼンス向上に努めました。また、香港・台湾・タイでも「リンクルショット メディカル セラム」の発売を開始し、海外事業では2年連続前期比+100%以上の成長を実現す

ることができました。

9月以降はインバウンドや代理購入売上動向に変化が見られ下半期減収となりましたが、年間では「リンクルショット メディカル セラム」で前期獲得した新規のお客さまをベースにお客さま総数が前期比+7.1%と増加し、売上高は前期比+4.3%の増収、営業利益は増収による粗利益の増加に加え、原価率の改善も寄与し、前期比+14.0%の増益となり、営業利益率は21.7%で、前期比1.9ポイント向上しました。

主な課題認識

- グローバル市場におけるブランドプレゼンス確立
- 国内での確固たる顧客基盤構築
- 海外事業拡大スピードの加速

今後の成長戦略

■ グローバル市場におけるブランドプレゼンス確立

国内 新規顧客拡大と継続顧客拡大

継続率を高め、安定成長の基盤となる顧客構造の実現

今後も革新的商品での新規顧客拡大を継続していくことをベースに、リピート率を高めることで顧客構造をさらに強固なものにしていきます。

また、近年はお客さま総数が拡大しているだけでなく、39歳以下のブランド好意度・利用意向度(当社委託調査)が2015年からの3年間でそれぞれ+12pt・+15ptと二桁伸び、将来のお客さまといえる潜在ニーズも高まっています。年代別お客さま構成にも良い傾向が見えており、高いライフタイムバリューが見込める30代40代にシフトしています。

海外 店舗拡大

中国市場を中心に圧倒的な新規顧客拡大

集客力の高い百貨店や商業施設を見極めながら、お客さまとの接点となる店舗拡大を加速します。2018年に海外全体で50店舗の体制を2020年に100店舗、売上高150億円を目指します。

■ ステークホルダーに向けて

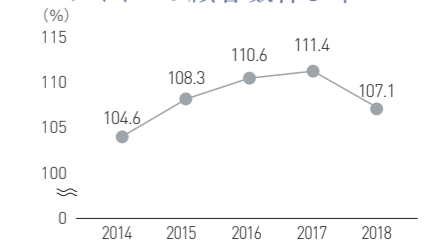
ポーラでは、2020年ビジョン「『驚きと感動』を生む『究極のおもてなし』で、世界ブランドへ」および、2020年提供価値「トータルビューティーによるまだ見ぬ自分との出会い」の実現に向けて、最終ステージとなる中期経営計画を実行しています。

ブランド価値を高める原動力は人です。そのため、組織風土改革・人材育成に取り組んでいます。Sense&Innovationの発揮から生み出される共創成果の最大化を目指したS&I活動を通じ、全社員の意識・行動改革に努めています。また、多様な個を尊重した働き方ができるような環境整備も進めています。定年後再雇用の年齢制限を撤廃した新たな定年再雇用制度や、育児や介護を理由としてキャリアが途切れることのないよう、時間や場所を選ばない柔軟な働き方を可能とするリ

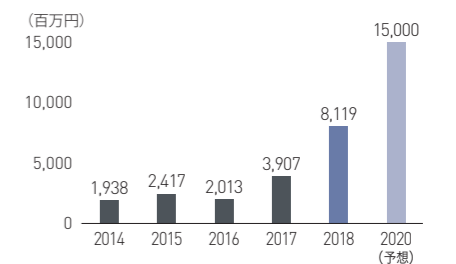
モートワーク制度の導入と環境整備を行いました。さらに、すべての人がかけがえのない存在として認め合う風土・社会を実現するために、がんと共に生きるためのサポートプログラム「がん共生プログラム」をスタート。仕事をあきらめることなく、安心して治療を受けられる環境づくりをさらに推し進めています。また、女性を中心とした地方の働き方活性化を地方自治体や地方メディア・企業と共に支援する活動「うつくしくはたらくプロジェクト」を始動しており、このプロジェクトを通して、地域社会の活性化・ポーラブランドの浸透を図ります。

新たな価値の提供においては、2019年5月に市場でおよそ10年ぶりとなる新規美白有効成分を配合した新商品「ホワイトショット LX」と「ホワイトショット MX」を発売します。この商品は、成分探索の段階から安全性を重

■ 国内ビューティーディレクターチャンネルの顧客数伸び率



■ 海外売上高



持続的成長に向けた戦略



左から
ホワイトショット LX
ホワイトショット MX



株式会社ポーラ 代表取締役社長
横手 喜一

ORBIS

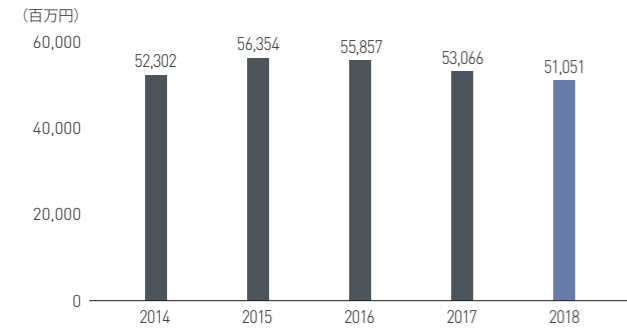
人が本来持つ美しさを引き出すスキンケアブランド



「オルビスユー」シリーズと「ディフェンセラ」

■ 売上高

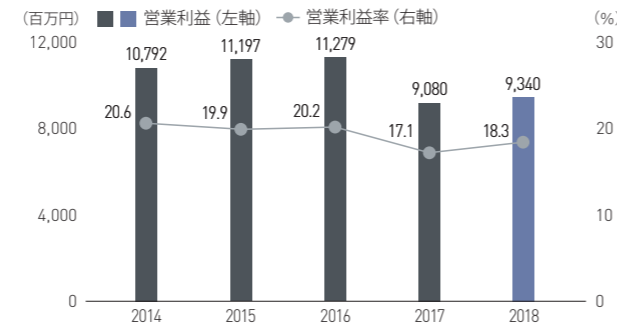
51,051 百万円 (前期比-3.8%)



※連結ベース

■ 営業利益・営業利益率

9,340 百万円 (前期比+2.9%)



※連結ベース

今後の成長戦略

商品を基軸としたブランド変革

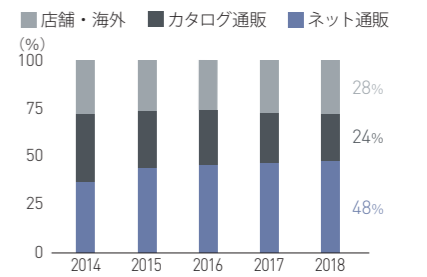
お客さまから見たときのフロントとなる商品をより明確化し、ブランドプレゼンス向上に継続して取り組むことで、成長性の回復を目指します。発売2年目となる「オルビスユー」は、新規のお客さま獲得に引き続き注力することに加え、2回目購入 (F2転換) の促進を図ることで継続購入につなげます。一方で、既存のお客さまの活性化が今後の成長性回復におけるもう一つの課題と考えています。新規と既存、両方のお客さまに適したアプローチを工夫し、全体戦略は進めながら、One to Oneマーケティングでのきめ細かな

対応を実施します。また、2019年1月には肌に対する機能が確認された特定保健用食品 (トクホ)「ディフェンセラ」を発売しました。差別性の高いこの商品に積極的に投資し、新たな価値提供とこれまでリーチできていなかったお客さまへアプローチすることで、お客さまの拡大とライフタイムバリューの向上を目指します。継続的な増収を実現し、2020年に営業利益率20%を目指します。

アジア市場でのブランド認知向上、事業の急拡大

海外展開においては、これまでスキンケア

■ 販売チャネル別売上高構成比



を中心とした商品戦略・プロモーション戦略を実行し、中国アリババグループが運営するTmallへの集中投資により規模を拡大してきました。重点戦略商品である「オルビスユー」と「ディフェンセラ」への積極的な広告投資により、ブランド認知向上・イメージ醸成を加速させ、事業の急拡大を目指します。アリババグループが運営する越境ECプラットフォームTmall Globalと戦略提携し、2019年2月から「ディフェンセラ」の販売を開始しました。ビッグデータを最大限活用し、オンライン・オフラインのさまざまなメディアでプロモーションを展開しています。本商品を足がかりに、中国国内でのオルビスブランドのプレゼンスを拡大していきます。

宅配ボックス5,000個をモニター配布

宅配クライシスの主要因として社会課題となっている再配達削減を目的とし、業界最大規模となるお客さま5,000名を対象としたオリジナルの宅配ボックスのモニター配布を2019年7月に実施します。ブランドメッセージ「ここを美しく。」を掲げており、通信販売における商品の受け渡しの場面でもストレスのないスマートな受け取りの実現により、社会課題の解決と顧客利便性の向上を目指していきます。



ステークホルダーに向けて

オルビスは、ブランドプレゼンスが低下しているという認識のもと、ブランディングやコスト構造、組織体制に至るまであらゆることに対して抜本的な改革に取り組んできました。総合通販的なビジネスモデルで伸長してきたものを、ブランドビジネスに転換するという事業ドメインの変革です。

まず取り組んだのは、自分たちが一番提供したい価値、自分たちのコアバリューは何か、それを明確にすることでした。これまで私たちが大切にしてきた本質的な価値を「スマートエイジング」とし、事業ドメインを「スキンケアを中心としたビューティブランド」に再定義しました。与えるケアが主流の中、「スマートエイジング」とは人が本来持つ強さ・美しさを最大限に引き出すためのエイジングケアアプロ

チとなります。それを体現したブランドの顔となる商品が「オルビスユー」です。マーケティング面では、テレビCMやWeb広告、イベントなどを織り交ぜたクロスメディア戦略を実施し、狙い通り30代前半のお客さまが増えています。ブランドに愛着を持っていたら、事業基盤は強くなります。2019年は、もう一つの顔となる商品「ディフェンセラ」を発売することで、この動きをさらに加速していきます。また、中国市場の開拓にも取り組みます。少し前の爆買いといわれる消費傾向から現在のコト体験に至るまで、中国のお客さまの感性が磨かれるスピードの速さを肌と感じ、オルビスの提供するミニマルな考え方が響くのではないかと考えています。

一方、お客さまとのコミュニケーションの方

法も刷新します。伝統的な通販の手法であるカタログや、価格訴求に偏りがちなポイント制度を見直します。アプリなどを活用した、よりパーソナライズされたモデルへと変革します。さらに、ポップアップストアやコンセプトショップも今後開設する予定です。商品の販売を主目的とした店舗とは異なる、オルビスブランドの世界観を体験できる場を展開します。



ORBIS株式会社
代表取締役社長
小林 琢磨

2018年12月期の業績

オルビスは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出と戦略的な顧客の絞り込みに取り組んでいます。2018年10月には新たなブランドメッセージ「ここを美しく。」を掲げ、全面刷新した「オルビスユー」シリーズを発売しました。ブランドとして新たな姿を打ち出し、象徴商品として集中的にプロモーションを行ったことにより、継続率

が高くライフタイムバリュー拡大が見込めるお客さまの獲得に寄与しました。従来品も含めた「オルビスユー」シリーズ売上がオルビスブランド全体の21% (前期比+6pt) を占め、お客さま単価の改善につながりました。また、お買い物ポイントや販促品などでお得感を前面に出すアプローチではなく、ブランドの持つ世界観に共感していただくことで長くお付き

合いただけるお客さま獲得に努めました。その結果、お客さま購入単価は前期を上回ったものの、戦略的な顧客の絞り込みによりお客さま数は減少し、売上高は前期比-3.8%の減収となっています。営業利益は、費用効率を改善したことで前期比+2.9%の増益となりました。

主な課題認識

- 国内成長性回復による増収基調回帰
- 海外事業拡大 (ブランド認知向上)

ブランド別成長戦略(海外ブランド)

Jurlique

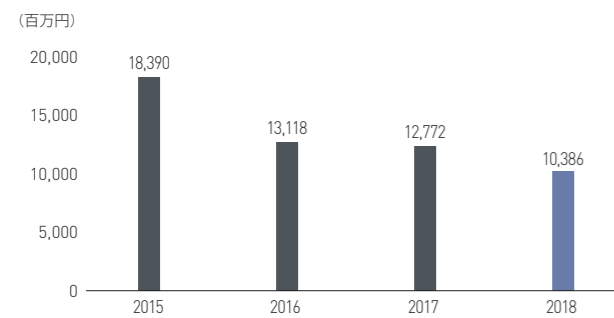
南オーストラリアの自社農園で栽培した植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド



「ハーバル シグニチャー」シリーズ

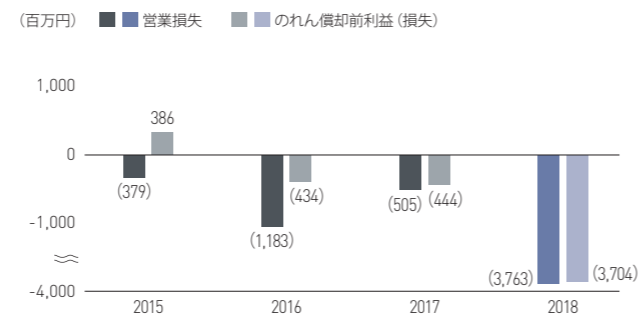
売上高

10,386百万円(前期比-18.7%)



営業損失

3,763百万円(—)



※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は遡及適用後の数値で表示しています。

H2O+ BEAUTY

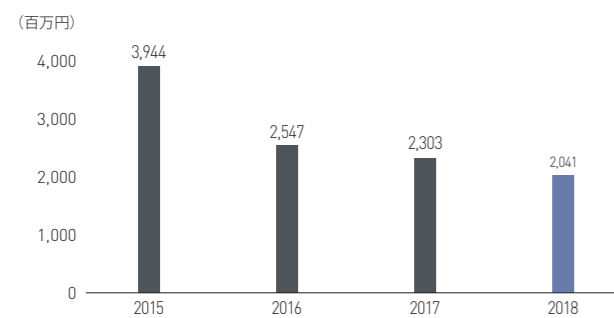
水のカとイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド



「OASIS」シリーズ

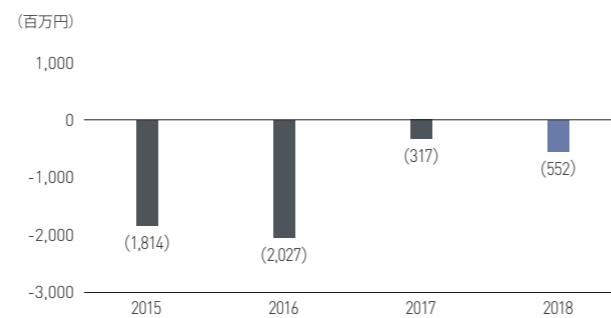
売上高

2,041百万円(前期比-11.4%)



営業損失

552百万円(—)



2018年12月期の業績

Jurlique

Jurliqueは主力シリーズである「Herbal Recovery」シリーズを刷新し大型新商品として発売するなど、長期的な成長を支えるためのブランドビジネスに根差した販売モデルへの転換を目指していましたが、中国・豪州市場において売上が伸び悩みました。特に、中国市場においては業績不振に伴い店舗数減少を余儀なくされ、事業規模が縮小し、損益構造も悪化しています。その結果、売上

高は前期比-18.7%の減収となり、営業利益は大幅な減益となりました。また、一時的な費用として回収遅延債権に対する貸倒引当金なども増加したことから利益計画に大きな乖離が生じたことで、のれん等の減損損失を計上することとなりました。

チャンネル開拓によるブランド接点拡大や、新商品投入とSNSなどインフルエンサーマーケティングを継続し、既存チャンネルでのプレゼンス拡大を図りました。しかしながら、販売チャンネルの適正化を目的としたディスカウントリテーラーからの撤退や不採算店閉鎖など取扱い店舗数の減少を主な要因として、売上高は前期比-11.4%の減収、営業利益は減益という結果となりました。

H2O PLUS

H2O PLUSは北米にリソースを集中し、早期の黒字転換を目指しています。新規

主な課題認識

- 損失改善が最優先事項、黒字化急務
- 持続的成長チャンネルの創出

損失改善のための抜本的改革

Jurlique

2020年以降の黒字化に向けて抜本的なコスト構造改革に着手します。中国不採算店の大幅閉鎖など、事業整理を進め投資効率を改善します。また、オーストラリアと香

港をキーマーケットとし、売上再成長のために資源を集中させます。組織においては、本部のダウンサイジングや大規模な見直しを断行していきます。管理面では、中国事業は代理店モデルを見直し、日本事業をポーラ

に移管するなど、運営の効率化を図ります。不採算店の閉鎖により、粗利益の改善は2020年以降となりますが、聖域なきコスト構造改革を実行し、黒字体質への転換を図ります。

1 マーケティング費用削減

- 中国不採算店大幅閉鎖、不採算事業の整理
- キーマーケットはオーストラリア・香港、SKU^{*}絞込み、投下資源を集中

2 人件費削減

- 機能や組織の見直しによるダウンサイジング

3 管理費減・効率化

- 2018年一時費用が減少(貸倒引当金約1,600百万円)
- 中国ビジネスモデルの見直し
- 日本事業は事業運営をポーラへ

※ Stock Keeping Unit: 最小管理単位、アイテム数のこと

H2O PLUS

利益を伴う成長の実現に向けて販売チャンネルを根本的に見直します。主力チャンネルであった北米ホールセールから撤退し、

ECとアメニティ事業へ集中します。また、主要商品をポーラ化成工業で開発・製造し、商品面でのテコ入れを図ります。一方、ブランドポジショニングの確立に向けて、商品数

は大幅に絞り資源を集中します。2020年以降の成長に向けた事業構造変革に取り組めます。

ブランド別成長戦略(育成ブランド)

THREE

植物から抽出した天然成分配合の
スキンケア・メイクアップブランド



「バラシング」シリーズ

エピック ミニ ダッシュ

Amplitude

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



ベースメイクアップシリーズ

ITRIM

こだわりぬいた植物の凝集
プレミアムスキンケアブランド



スキンケアシリーズ

FIVEISM

×
THREE

業界初のメイク中心
メンズ総合コスメブランド



メンズメイクアップ

DECENCIA

敏感肌・乾燥肌のための
スキンケアブランド

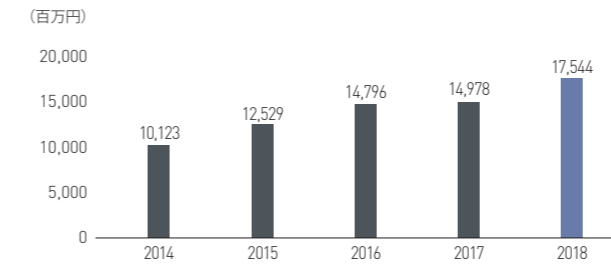


ディセンシー エッセンス

「アヤナス」シリーズ

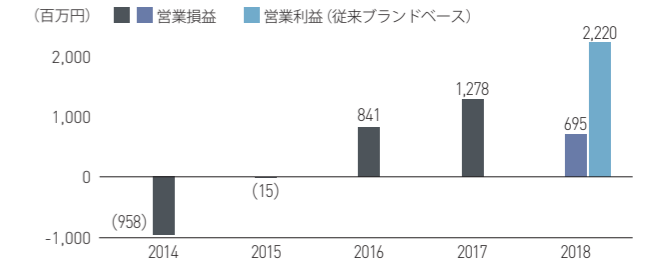
売上高

17,544百万円(前期比+17.1%)



営業損益

695百万円(前期比-45.6%※)



※新ブランドへの投資約15億円の影響を除いた従来ブランドベースでは+74%の増益

2018年12月期の業績

ACRO

ACROはTHREEに加え2018年9月に立ち上げた3つの新ブランド(Amplitude・ITRIM・FIVEISM × THREE)の合計4つのブランドを展開しています。THREEはこれまでの差別化されたブランドコンセプトによる新商品の投入、百貨店・直営店・セミセルフショップへの出店に加え、スキンケアやヘアケアなどのホリスティック商品に重点を置き顧客構造を強化しています。また、海外売上高比率は20%となり免税店や越境ECを中心に拡大しています。その結果、売上高は前期比

+28.6%の増収、営業利益は前期比+92.9%の増益となりました。3つの新ブランドは、計画通りの出店だけでなく、ベストコスメの受賞やメディア掲載についても多数取り上げられ順調な立ち上がりとなりました。ACRO全体では、売上高は前期比+30.6%の増収、営業利益は新ブランドへの投資約15億円の影響で約5億円の赤字となりました。

も使用できるエイジングケア化粧品や美白商品を展開しています。継続的な注文が見込める新規のお客さま獲得と、既存のお客さまの高い継続率をベースに安定成長を継続しています。また、主力シリーズである「アヤナス」からベースメイクアイテムを発売するなど、ブランドとして活性化を図りました。その結果、売上高は前期比+7%の増収、営業利益は前期比+13%の増益となりました。

DECENCIA

DECENCIAは、「敏感肌は、どこまでも美しくなれる。」をコンセプトに、敏感肌の方

主な課題認識

- THREE 継続的な新規のお客さま獲得とリピート率向上 海外展開の加速
- DECENCIA 新規のお客さま獲得
- 新ブランド Amplitude・ITRIM・FIVEISM × THREE 認知拡大・ブランドポジショニング確立

今後の成長戦略

ACRO

THREEは、2019年9月に10周年を迎えます。ブランド価値向上と発信を強化しお客さまとのつながりを深めていきます。ブランド価値向上に向けて、コンセプトショップなどを主体とした店舗展開や新店舗デザインの開発、お客さまとのエンゲージメント強化のためのCRMプログラム開発に取組みます。海外展開の加速、WebプロモーションやSNSツールを活用したECの拡大など、ブランド発信を拡大します。事業構造強化によって取

益性を向上し、ホリスティックビューティブランドとして次なる革新を創造していきます。

新ブランドは、ブランド認知拡大を最優先事項に取組みます。国内のみならず海外へも早期に進出し、店舗やECなどお客さまとの接点である販売チャネルを拡大します。ブランドポジショニングの確立と新たな市場・文化の創造を目指します。

DECENCIA

DECENCIAは、新たなお客さまとの出会

いの場を開拓します。これまではECのみのチャネル展開でしたが、新たに百貨店やフラッグシップショップをオープンする予定です。コンタクトポイントを多様化し、商品における機能的価値だけでなくブランドでのつながりを強化する狙いです。また、既存のECチャネルではWebマーケティング戦略を刷新します。Web広告環境の変化で悪化した効率を改善し、オペレーション機能をアウトソーシングしディレクション機能に特化するための体制に変更します。

サステナブルな企業活動・持続的事業成長に向けて

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

財務担当取締役メッセージ

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

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

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

成長投資については、継続的な安定成長と新たな成長の芽を創出することを目指しています。ポーラブランドでの国内顧客基盤の拡大によるさらなる構造強化と中国を最重点とするグローバル展開を加速させるとともに、オルビスブランドは増収基調に回復させ2020年には営業利益率20%を目指します。育成ブランドでは、3つの新ブランドを次なる成長ドライバーとすべく認知拡大、ブランドポジション

の確立に向けて投資を継続します。また、研究開発においては、医薬品事業から撤退シニアとなるビューティケア事業へとより集中させていきます。M&A戦略については、買収した2つの海外ブランドを成長軌道に乗せることが優先課題ではありますが、グループの持続的成長のためにM&Aは不可欠であり重点戦略の一つとして探索は継続します。実行方針は、従来の「ブランドポートフォリオ補強型」から、バリューチェーンの川上（研究、商品開発、ブランド）および川下（CRM、ブランディング）において、M&A対象会社の経営資源およびビジネスモデルを取り込み、グループの強みをさらに強化する「マルチバリューチェーン創造型」に変化させています。

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

株主還元の充実

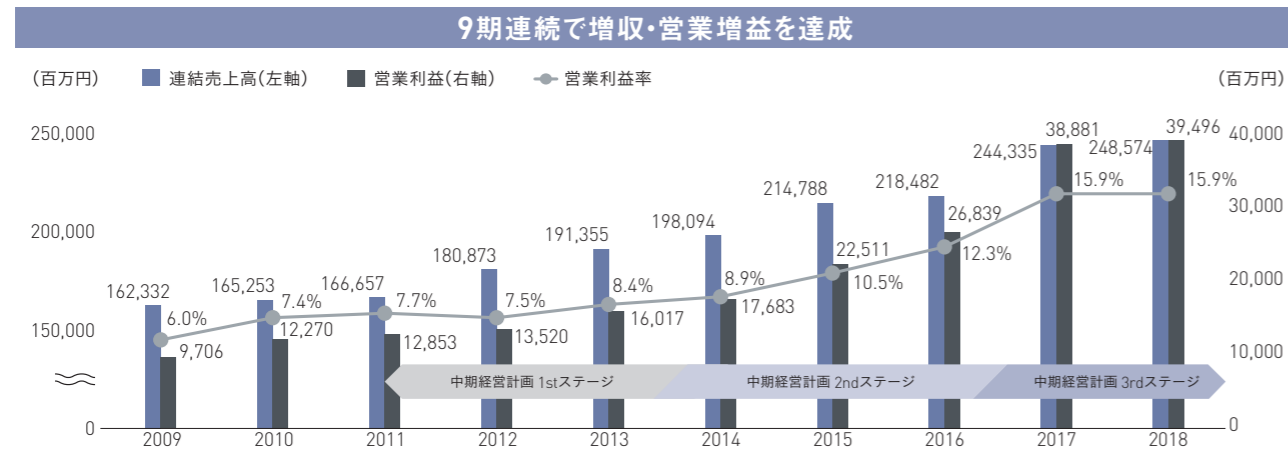
一方、2つ目の純資産の効率化については、配当方針のもと株主還元を努めています。このたび、2019年より株主還元方針を変更しました。連結配当性向については「連結配当性向60%以上」から変更ありませんが、自己株式取得に関しては、流動性の観点から「実施しない」方針でしたが、上場から10年近く経ち状況も変化したことから、今後は「投資戦略や当社株式の市場価格・流動性などを踏まえた上で検討する」方針へと変更します。2018年12月期の年間配当は80円と、前期と比べ10円増配しました。また、2019年12月期は創業90周年を記念した記念配当を含めて配当性向100%となる年間配当116円を予定しています。

これらの考え方のもと、経営資源を最大限活用し長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 取締役 藤井 彰



連結売上高・営業利益の推移



資本効率の向上

ROE目標値は中期経営計画にて2020年12%に設定。

2018年は特別損失の影響で一時的に低下しましたが、12%は通過点の位置づけとしてグローバル水準を目指します。

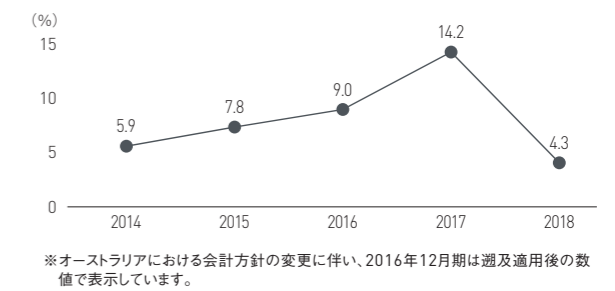
EPS (1株当たり当期純利益)

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

BPS (1株当たり純資産)

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

ROEの推移



株主還元の充実

株主還元方針を以下の通り変更しました。

これまでの配当政策等の方針

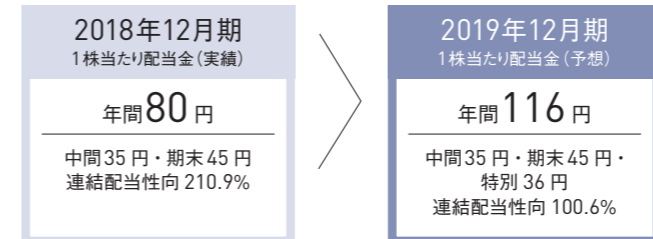
- 連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の実現を目指す
- 流動性の観点から、自己株式取得は当面実施せず、現金配当による株主還元の実現を図る

これからの配当政策等の方針

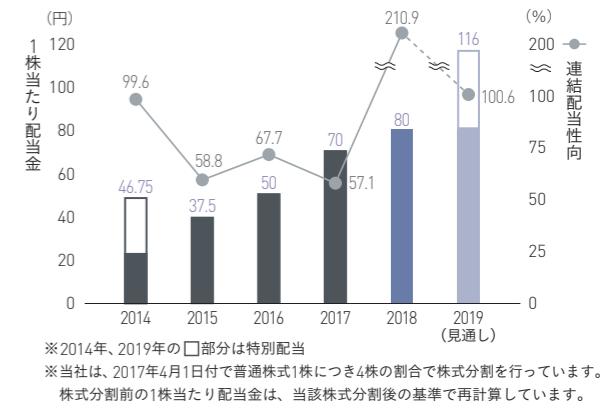
- 連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の実現を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

2019年12月期は当社グループ創業90周年の記念配当を実施します。

これにより、連結配当性向（予想）は約100%に相当しますが、キャッシュの用途、今後の成長戦略、資本効率向上、財務安定性等を踏まえ、総合的に検討した結果のものであります。



年間配当・連結配当性向の推移



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

グループ全体の企業価値向上に向けて

ポーラ・オルビスグループは、「感受性のスイッチを全開にする」というグループ理念のもと、ひとつひとつ異なる個性を持ったブランドを複数保有し、事業展開しています。基本的にグループ各社は自主自立経営を志向し、持株会社である当社は、グループ各社の経営に対する牽制機能を持つことで、当社グループ全体の経営の健全性確保と効率性向上により企業価値の向上に努めています。一般

的に同族経営の透明性は課題とされていますが、当社では外部評価機関を導入した取締役会の実効性評価や、社外取締役のみで実施するミーティングで課題抽出を行うなど、客観性と透明性の向上を図っています。

併せて、当社グループは、コンプライアンスをCSR活動に組み込み、これを重視します。当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先などさまざまなステークホルダーとの

関係を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することで、グループの永続的發展を実現していきます。

また、当社グループでは、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」を策定し、全役員および従業員がこの行動綱領の遵守を宣誓することとしています。

体制の概要 (2019年3月26日現在)

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数/任期	6名/2年
社外取締役の人数	2名
監査役の数/任期	3名/4年
社外監査役の数	2名
独立役員に指定されている社外取締役・社外監査役の人数	4名

ガバナンスの歩み

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

政策保有株式に関する方針

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

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

多様性に対する考え方

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、これらの知識、経験、能力等のバランスが適切に保たれることが重要と考えています。

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、より多様性と多面的な視点をもたらすことができる存在として、当社と異なる

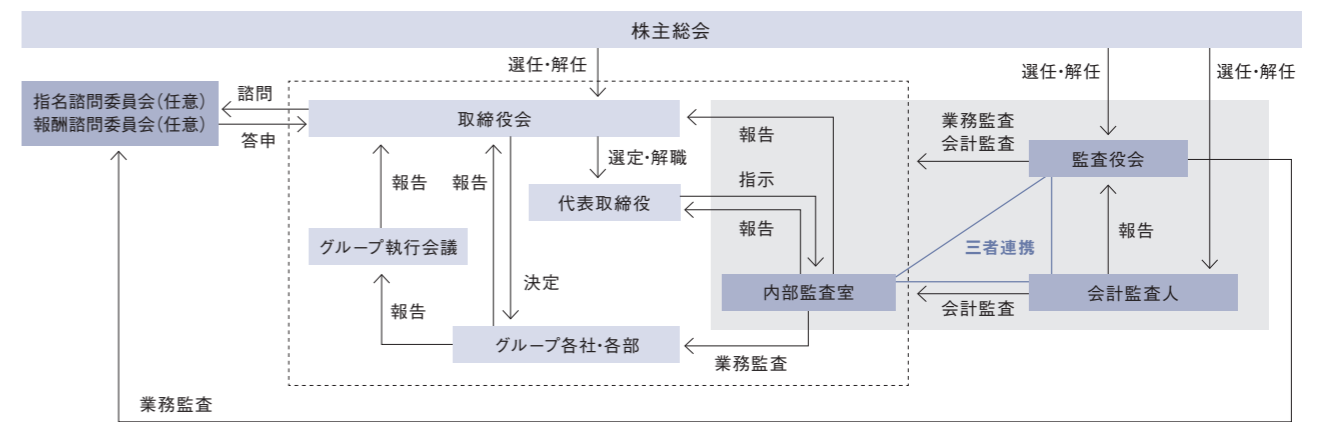
フィールドでの企業経営経験を有し、高度な専門性や知見を当社の経営に反映していくことが重要であると考え、社外取締役候補者の選定方針を定めています。

監査役、社外監査役については、監査の環境の整備および社内情報の収集能力に優れ、かつ、内部統制システムの構築および運用の状況を日常的に監視、検証し監査の実効性の確保を担う常勤監査役と、財務、会計、法曹、内部統制等の分野で、高度な知

見を有する社外監査役で構成することとしています。

また、主に化粧品事業を展開するグループ企業であることから、取締役会における重要な意思決定に際し、女性ならではの発想や価値観を反映していくことが有用であるとの認識に立ち、女性の取締役を積極的に選任していくことが重要であると考えています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制 (2019年3月26日現在)



主なコーポレート・ガバナンスの構成概要 (2019年1月1日現在)

	役割	構成員	開催
1. 取締役会	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、意思決定を行う	取締役6名で構成(うち独立社外取締役2名)	毎月1回以上開催。2018年は22回開催(臨時取締役会を含む)
2. 監査役会	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收受などを行い、取締役の職務執行を監督	常勤監査役1名と会社法第2条第16号に定める独立した非常勤の社外監査役2名で構成	毎月1回以上開催。2018年は16回開催(臨時監査役会を含む)
3. グループ執行会議	2017年より、経営と執行の役割明確化を目的として新たに設置。グループの業務執行に関する重要事項(経営課題、リスク)について、各社より報告を受け、その内容について審議	当社の社内取締役・監査役に加え、子会社社長をはじめ主要会社の執行役員により構成	毎月定例で開催。2018年は19回開催
4. 指名諮問委員会(任意)	当社取締役の指名、執行役員の任用および子会社の取締役の指名等、経営上重要な人事に関して取締役会から諮問を受け、審議し答申を行うことで、決定プロセスの客観性・透明性および実効性を確保する	取締役、執行役員、主要子会社の代表取締役の選解任等の特に重要な人事に関しては構成員の過半数を社外取締役とする	2019年1月より導入
5. 報酬諮問委員会(任意)	当社の役員報酬の制度設計、当社取締役の報酬および当社の子会社の取締役、執行役員の報酬等について、取締役会から諮問を受け、審議し答申を行うことで、決定プロセスの客観性・透明性および実効性を確保する	決定プロセスの客観性・透明性・実効性を確保する観点から、審議事項に応じて構成員を決定 役員報酬制度の改定、当社取締役の報酬等の特に重要な審議事項に関しては、構成員の過半数を社外取締役とする	2019年1月より導入
6. 内部監査室	当社およびグループ各社の経営目標達成に貢献するべく経営諸活動(リスクマネジメント・コントロール・ガバナンスプロセス)を評価・検証し、改善のための助言・勧告・提言を行う	13名で構成 うち、内部監査担当8名	2018年は11社を対象に9件監査実施
7. グループCSR委員会	戦略上・業務上等企業活動に関するリスク、コンプライアンス体制、CSRに関する重要課題等について、グループ横断的に統括	委員長(CSR担当役員)、委員(当社グループの役員ならびに当社グループ外の有識者)および事務局から構成	2018年は5回開催

持続的成長を支える活動

取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2017年に実施した取締役会実効性評価によって指摘を受け課題と認識した以下の6項目に対し、2018年に実行した取組みを紹介します。

項目	2018年実施した取組み
① 経営と執行の分離に関する議論の深化	グループ各社(執行責任者)への権限委譲を前提とした規程の改訂を行い、当社取締役会での決定事項とグループ各社、職務執行責任者による決定事項の区分(権限委譲範囲)を明確化
② ブランド管理の創意工夫	課題①に対するアクションプランに加えて、グループ各社に対する「位置づけや期待する役割」の明確化につながる経営管理指標の設定 従来のグループ各社管理の指標を変更
③ 指名・報酬決定プロセスのさらなる実効性、客観性の確保	<ul style="list-style-type: none"> ・新役員報酬制度を導入 ・各人の担う役割の重要性、責任の軽重の見直し(対象範囲の見直し) ・固定報酬と変動報酬の比率および変動幅の見直し ・株式報酬制度(LTI)の導入 ・取締役の指名・執行役員の任用および報酬等重要事項に関して、審議テーマに応じ構成員を変更する任意の諮問委員会を設置
④ 中長期的なサクセッションプラン	2019年から運用を開始した任意の諮問委員会でモニタリングしていくことを予定
⑤ 中長期的な経営資源の配分に関する具体的な方針	2020年に発表予定の長期経営計画内に具体的な施策を盛り込む予定
⑥ 人材育成戦略	次世代を担う経営人材候補者をグループ横断で選抜し育成していくための人材開発委員会を設置し、2019年より取締役会では、候補者リストと育成計画の進捗をモニタリング

1. 評価の基本方針

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

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

2. 評価の方法・プロセス

外部専門機関の導入

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

当社オリジナルの取組み

外部機関の導入に加え、社内の経営幹部候補者育成研修等の受講を終了した従業員から選抜し、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。

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

3. 分析および評価の結果概要

各評価および取締役会での議論の結果は次のとおりです。

高評価項目

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

- ① ガバナンス向上への積極的な取組みと各役員の高い意識
- ② 社外役員の取締役会への関与
- ③ 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。

- ① ホールディングスの役割の機能強化
- ② 長期的な経営の議論の充実
- ③ 指名・報酬の透明性確保に向けた取組み
- ④ リスク対応策(サイバーセキュリティ対策含む)に関する方針
- ⑤ 取締役に対するトレーニングの実施

社外取締役の主な活動状況

氏名	活動状況	取締役会への出席率
小宮 一慶	経営全般に関する豊富で優れた知見に基づき、独立した立場で本質的な課題を把握した上での助言を積極的に行っています。具体的にはキャッシュ・フローや資本コストに対する財務面での指摘をはじめ、経営人材育成に対する提案まで幅広く、経営全般について企業価値向上に資する発言をしております。	95.5% 21回/22回中
牛尾 奈緒美	経営学・人的資源管理論を専門とし、特に当社の特性である女性活躍のさらなる推進や、能力活用に関する助言、他社事例を踏まえたダイバーシティ・人材の多様性が及ぼす経営への影響などサステナビリティに関する豊富で優れた知見に基づいた発言を積極的に行っております。	100% 17回/17回中

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、これらの知識、経験、能力等のバランスが適切に保たれることが重要と考えています。

取締役の人数については、事業規模、執行権限を委譲するグループ役員体制を総合的に勘案し、適切な意思決定と迅速かつ機動的

な業務執行の両立が実現可能なバランスを保つことが重要であるとの考えから、取締役6名(社外取締役2名)、監査役3名(社外監査役2名)という現在の取締役会の体制が適正であると判断しています。なお、小宮、牛尾両社外取締役は東京証券取引所が指定を義務づける独立役員であります。

独立社外役員ミーティング

当社は、定期的に独立社外役員のみを合会を行っています。2018年12月期を振り返り、当社の人材戦略をテーマに議論しました。

これからの時代に必要な能力とは

情報社会の中で、既存の枠組みでは応えられないようなものが出てきている。問題発見力というものが重要になる。複雑化している世の中ではノウハウは通用しない。考える力、つまり論理的思考力が必要だ。また、教科書を暗記できることイコール優秀だ、という教育を受けてきている影響で、学ぶときに「理解する」のではなく「記憶する」ことで対応する傾向が見られる。



経営人材について

- 考える力は経営だけでなく誰にも必要。言い換えると、①本質的なところから考える、②自分のアウトプットに受け手が何を感じるか想像する、③2、3歩先を読む、の3つの要素が考えることの本質だ。
- 経営には意思決定も欠かせない。やることやらないことを決める際、すべて100%正しいということはありません。仮説検証力が必要になる。どれだけ低いリスクで会社にとって最適な意思決定をするか、それができる人材が重要。
- 日々の実務の精度が高い人間だけの経営陣では難しい。特にメーカーにおいては、自分たちの商材がもしなくなったら、という自己を否定するような議論をすることがないのでは。本質的なところから考えたり、既存概念を取り払った議論ができる人材が必要である。

人材育成における課題

- 多くの業界でも同様だが、当社グループでも日々の業務をコツコツと地道に遂行するタイプの人材が多くを占めていることに対し危機感を持っている。
- 仮説検証力が弱いと感じる。必ず仮説を立て検証した上で提案し、議論できる準備をしてほしい。
- 大きな時代の変化が訪れたとき、目の前の仕事だけを実直にやってきた人では勝てない。だからこそ、人材育成が最重要テーマと言える。
- グループ内でもっとさまざまな経験をさせるべき。特にハイポテンシャル人材には、縦割りではなく横で全社を見ることのできる部署に配属させることが効果的では。孫会社や子会社の経営トップを経験させて少しずつ訓練していくという手法を用いている業界もある。
- メーカーにありがちだが外部ネットワークが非常に少ない。外部の会社への出向など、外部との接点を増やすこともすべき。
- 外部から優秀な人材を獲得することも目標化して進めてほしい。それにより競争が生まれ、既存の従業員に関しても相乗効果が期待できる。

経営陣から従業員まで一体となった内部統制システム

行動綱領の周知徹底

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

コンプライアンス教育

コンプライアンス違反を未然に防止するための啓蒙・教育を、定期的に全役員・従業員を対象に行っています。

国内基幹職に対しては、「会社員のためのコンプライアンス入門」(第一法規株式会社発行)を配布し確認テストを実施しています。2018年は、海外現地法人従業員を含む全従業員を対象に、CSRe-ラーニングを実施し会計不正防止等の教育を実施しました。

また、国内外の全役員・従業員に周知すべき内容を、CSR講演会として社内イントラネットに動画配信を行い視聴することで実施。2018年は「ビジネスと人権」をテーマとした教育を行いました。

モニタリング

1年に1度、グループ全体でコンプライアンス調査を実施し、職場ごとにコンプライアンス違反になりかねない事象が起きていないかを確認しています。2018年の調査結果から、管理職の残業が多い傾向が明らかになりました。

また、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。通報は、外部の委託業者で受け付け、匿名化され、通報内容だけがグループCSR委員会事務局に報告されます。通報は、24時間365日eメールまたは手紙で受け付けています。グループCSR委員会事務局では、各社関係部署にて調査を実施し、調査の結果、改善すべき事実が見つかった場合は改善を指示します。ヘルプラインの利用状況については、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。

ヘルプラインの仕組みにおいては、通報者の匿名性は守られ、社内規定および法令等で保護されます。万が一、通報者が通報を

理由とした報復を被った場合には、社内規定に則り会社として是正することとしています。また、海外の事業所についても国内と同様のヘルプラインを導入しており、現地の言語で通報ができる仕組みを整えています。全グループ従業員に対し、利用方法を記載した冊子を配布して啓蒙しているほか、従業員対象のコンプライアンス調査で認知度を測定し、認知度が低い事業所には告知ポスターを掲示する等、積極的に告知しています。

2019年より、当社取締役およびCSR事務局に関するコンプライアンス違反に対する通報については、外部委託業者から直接監査役へ連絡する監査役ラインを設置しました。



CSR講演会(講師:SDGパートナーズ株式会社 田瀬和夫氏)

持続的成長を支える活動

役員報酬について

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

1. 基本的な考え方

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

に対する役割、責任を明確にしており、役員報酬については、当該業務執行領域における業績等の結果責任を負うものであるとともに、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるものとしています。

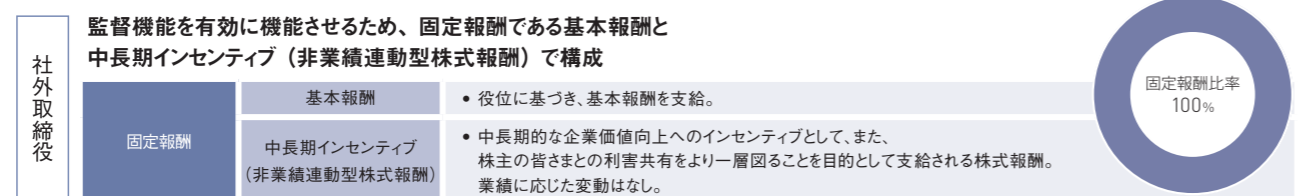
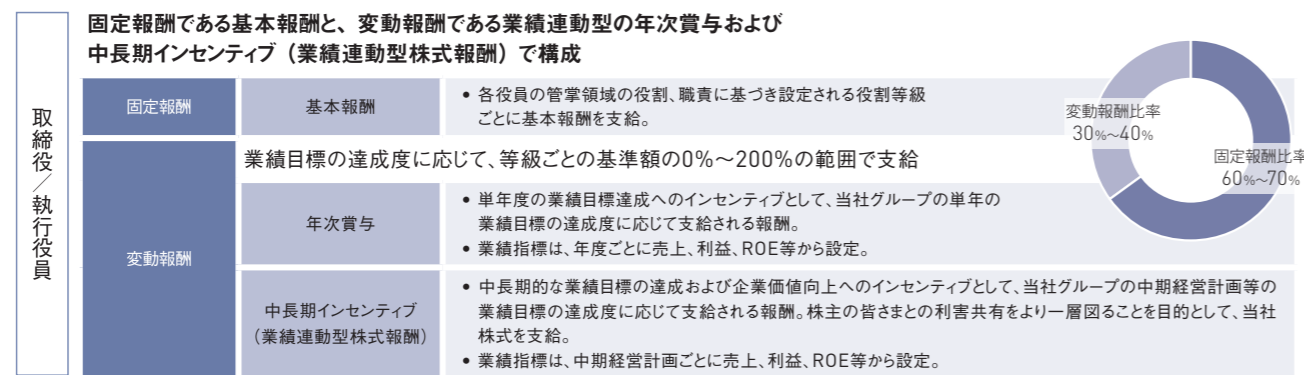
また、役員報酬と株式価値の連動性をより明確にすることで、株主の皆さまとの利害共有をより一層図れるものであることを志向しています。

2. 報酬水準

当社グループの経営環境および外部の市場に対する競争力を考慮

し、国内外の同業または同規模の企業と比較したうえ、各人の役割、責任の大きさに見合う報酬水準を設定しています。

3. 報酬構成



4. 役員報酬の決定プロセス

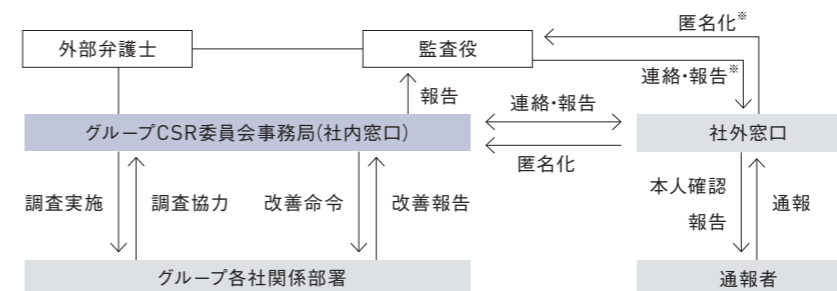
当社では、役員報酬の決定プロセスにおける客観性・透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占める報酬諮問委員会を設置しており、役員報酬は、報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、取締役会が決定しています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額(2018年度)

(百万円)

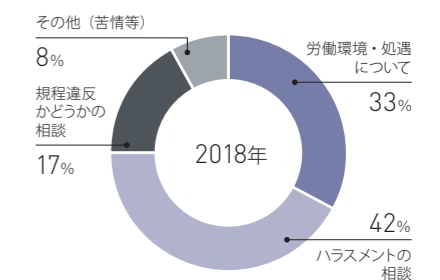
役員区分	報酬等の総額	報酬等の種類別の総額		
		基本報酬	賞与	ストックオプション
取締役(社外取締役を除く)	224	172	30	21
社外取締役	16	16	-	-
監査役(社外監査役を除く)	22	19	2	-
社外監査役	13	13	-	-

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

内部通報制度(ヘルプライン)の内訳



マネジメント体制 (2019年3月26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)
- 2006年12月 株式会社ピーオーリアルエステート
取締役
- 2010年 4月 株式会社ポーラ 代表取締役会長
- 2016年 1月 同社 会長 (現任)



常務取締役
久米 直喜

- 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
- 2008年 7月 当社 取締役
- 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
- 2018年 3月 当社 常務取締役
海外事業管理室長 (現任)



社外取締役
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
(現任)
- 2014年 6月 JXホールディングス株式会社 (現 JXTGホールディングス株式
社) 社外監査役
- 2016年 4月 学校法人明治大学 副学長 (現任)
- 2018年 3月 当社 社外取締役 (現任)
- 2019年 2月 文部科学省第 10 期中央教育審議会
委員 (現任)



社外取締役
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・ホールディングス株
式会社) 入社
- 1996年 1月 同社 退社
株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役社長
- 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 (現任)
- 2012年 5月 株式会社カインドウエア
社外取締役
- 2014年10月 国立大学法人名古屋大学 客員教授
(現任)
- 2015年 3月 当社 社外取締役 (現任)
- 2015年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ本社
代表取締役社長 (現任)
- 2017年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役会長 (現任)

役員コンピテンシー評価では、長期的な視点で創造的な構想と戦略を打ち出すこと、熟考のうえ必要な大膽を振るう姿勢、状況に応じた意識的なマネジメントスタイルの使い分け等、「戦略思考」や「成功へのこだわり」といった領域に特徴を發揮しています。

役員コンピテンシー評価では、市場・環境変化を素早く察知し当社グループへの影響を特定し、戦略、施策立案に結びつける行動や難易度の高いテーマでも冷静に取組む等、「攻め」と「守り」のバランスに特徴を發揮しています。



取締役
藤井 彰

- 1979年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
- 2000年 9月 同社 多様化企画広報部長
- 2004年 1月 株式会社大阪ポーラ
代表取締役社長
- 2005年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員
- 2007年 1月 同社 取締役 カタログ事業部長
- 2008年 1月 同社 取締役 広報部長
- 2008年 3月 当社 取締役
- 2008年 7月 当社 取締役 グループ広報室長
株式会社ポーラ 取締役
- 2010年12月 当社 取締役 広報・IR 室長
- 2011年 1月 当社 取締役 (現任)
- 2015年 1月 当社 取締役
コーポレートコミュニケーション室長

役員コンピテンシー評価では、中長期的かつ幅広い視野で現状および将来を見る点、またその視点に基づき、自社の取るべき戦略、施策を積極的に提言することに特徴を發揮しています。



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 (現任)
- 2016年 3月 当社 取締役 (現任)

役員コンピテンシー評価では、経験や直面する現象から仮説を構築し目指すべき姿を描く、概念的思考に特徴を發揮しています。コンセプトを打ち出し、周囲に働きかけて実現に邁進する力強さが持ち味です。

※役員コンピテンシーのアセスメントは、コーン・フェリー・ハイグループの協力を得て実施。

参考:役員コンピテンシー

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

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



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
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 ベイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役 (現任)
- 2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール
非常勤講師 (現任)
- 2015年 6月 株式会社きらやか銀行
社外取締役 (現任)
- 2016年 6月 あおぞら信託銀行株式会社 (現 GMO あおぞらネット銀行株式会社)
社外取締役 (現任)
- 2017年 7月 株式会社 U-NEXT (現 株式会社
USEN-NEXT HOLDINGS)
社外取締役 (現任)



社外監査役
中村 元彦

- 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(現任)
- 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 株式会社ジヨルテ 社外監査役
(現任)
- 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)



上席執行役員(非常勤)
釘丸 和也



上席執行役員(非常勤)
小林 琢磨



執行役員
福山 則子※
※社内姓は未延。



執行役員
小川 浩二



執行役員
堀川 健

子会社役員

株式会社ポーラ

代表取締役社長 横手 喜一	取締役執行役員 竹永 美紀 ^{※1} <small>※1 社内姓は及川。</small>	取締役執行役員 高谷 誠一
取締役執行役員 西方 和博	監査役 阿部 嘉文	執行役員 神谷 知子
執行役員 宮崎 稔章	執行役員 森 裕絵 ^{※2} <small>※2 社内姓は山口。</small>	執行役員 片峰 靖朗
執行役員 由井 蘭 誠		

オルビス株式会社

代表取締役社長 小林 琢磨	取締役執行役員 福島 幹之	取締役(非常勤) 小川 浩二
監査役 小宮 伸久	執行役員 元木 正城	執行役員 大川 真樹

ポーラ化成工業株式会社

代表取締役社長 釘丸 和也	取締役執行役員 福山 則子 [※] <small>※社内姓は末延。</small>	取締役執行役員 片桐 崇行
取締役執行役員 瀬戸 匡人	監査役 江田 守	執行役員 鶴岡 宏樹
執行役員 福田 泰博		

Jurlique International Pty. Ltd.

Chairman & CEO
山本 融

H2O PLUS HOLDINGS, INC.

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

株式会社ACRO

代表取締役社長
御後 章

株式会社DECENCIA

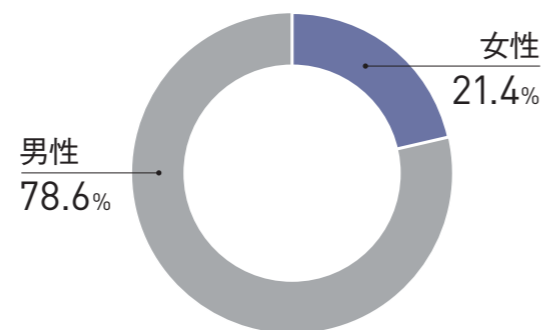
代表取締役社長
山下 慶子

株式会社ピーオーリアルエステート

代表取締役社長
小西 尚子

■ ポーラ・オルビスグループ女性役員比率

女性役員 9名/全役員[※] 42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。

役員トレーニングの考え方

「組織変革コーチング」の実施

2013年よりグループの役員層を対象にコーチングを導入しています。2018年からは名称を「コーチングプログラム」から「組織変革コーチング」へと一新。幹部として変化に立ち向かう組織風土を醸成していくために、特に役員コンピテンシーにおける「風土改革力」「対人影響力」の強化を目

的として実施しています。特徴は、対象役員一人に対し、一人のコーチがつき、会議や職場などに帯同。行動観察を通じて自身の行動を客観的に見つめ、人と組織の力を引き出す影響力をさらに高めています。なお、2018年は、ポーラ執行役員2名、ポーラ化成工業執行役員1名、オルビス執行役員1名の計4名がプログラムを修了しまし

た。変わり続ける世の中において、社員一人ひとりの個性の発揮を可能とし、変化し続けるグループであるために、その重要な役割を担う役員層に対して実践的なコンピテンシー開発の機会を提供しています。

一人ひとりの個性を尊重し、気づきを促す人材開発

ポーラ・オルビスグループの目指す姿「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」の実現に向け、ブランドの個性を輝かせるには、それを創る人材も、ものを見る力、感じ取る力を高め、個性を磨くことが大切です。当社グループでは、社員一人ひとりの個性を尊重し、気づきを促すことで感受性、美意識を高める人材開発を進めています。

お客様の価値観やライフスタイルが急速に多様化している今、当社グループでは、創業100周年の節目となる2029年を見据えたグループの目指す姿を明らかにするため、2017年に企業理念の刷新を行いました。「感受性のスイッチを全開にする」というミッションは、お客様に向けたものであると同時に

に、社員の感受性を刺激し、磨いていくという自らの使命を意味します。優れた商品やサービスだけでなく、ほかにはない体験や驚きなどを提供することにより、お客様の気持ちや生き方にも影響を与える企業グループに成長していくことを目指しています。そのためには、社員一人ひとりが人間としての個性と魅

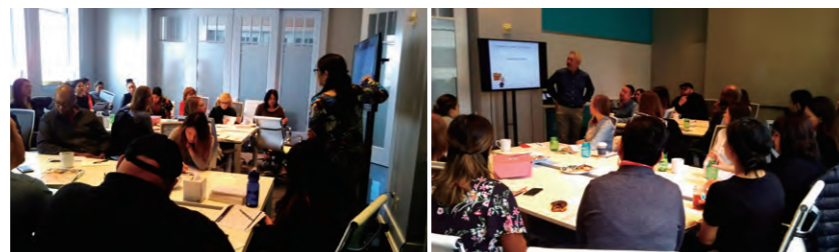
力を発揮し、他者の心を動かす存在となることが重要です。当社グループでは、社員の感性・感受性を高める研修プログラム「アート・ワークショップ」の展開やグループコンペティションによる評価や育成プログラムの導入など、具体的な取組みを進めています。

海外グループ会社へのコンペティション展開

グループ理念の実現に向け、社員の行動変革を促すため「ポーラ・オルビスグループ社員コンペティション」を再構築し、2017年よりグループ全体の評価制度に導入しました。さらに、国内グループ会社への展開に引き続き、2018年には海外のJurlique、H2O PLUSの2社へもポーラ・オルビスグループのコンペティションを導入。グループの理念実現へ向けて一人ひとりがどのようなコンペティションを発揮し、成長していくべきか。メンバー同士が互いに自らの強みや課題についてオープンにディスカッションしながら理解を深めるワークショップを全世界で実施し、グループ理念の浸透を図っています。

英語版のポーラ・オルビスグループ社員コンペティション

4 Principles	Competency
Face Changes and Challenge	Creating a Vision
	Adaptability
	Business Context Awareness
Think Deeply and Broadly	Conceptual Thinking
	Analytical Thinking
Cultivate Individuality and Influence	Bi-i-shiki <small>POHD Original Competency</small>
	Impact and Influence
Enhance Organizational Dynamism	Building a Culture of Development
	Valuing Diversity



海外従業員へのコンペティション研修

アートを取り入れた人材育成

感受性、美意識を高めるための具体的な取組みとして、アートを取り入れた人材育成に取り組んでいます。アートから感じるものは人それぞれで、正解はありません。「アート・ワークショップ」は「しる、感じとる」をテーマに一人ひとりが自身のものの見方、感じ方を意識し、さらには他者との違いに対する

気づきを促すプログラムで、美意識のコンピテンシー開発につなげることを目的としています。研修では絵画鑑賞をしたり、自ら絵を描くことで自分の価値観を見つめ、それについて対話するグループワークなどを行います。まず、自分の感じたことを言語化してまわり

に伝え、次に他の人の考えを聞き、ディスカッションすることで、人によって異なるものの見方や感じ方を共有します。職場では気づきにくい、互いの個性に対する気づきの場を提供しています。



アートを取り入れた研修（箱根・ポーラ美術館にて）



入社時研修での絵画創作ワーク

社内ベンチャー制度による事業スタート

2016年11月、社内ベンチャー制度の公募を開始しました。国内外からの50件以上の応募から選考を行い、2018年の初めに2つの新規事業の立ち上げが承認されました。この制度の狙いは、グループビジョンの実現に向け、新たな成長ドライバーとなる新ブランド・新規事業を創出・育成するとともに、「柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する」を具現化する組織風土を醸成することです。2019年1月からは第2回の公募を開始しています。

新規事業① 女性起業家特化コーポレートベンチャーキャピタル事業

2018年は、女性向けクリエイティブキャリアスクールを展開するSHE株式会社、子ども向けオンライン英会話スクールを運営する株式会社ハグカム、D2C(Direct to Consumer)ブランドとスタイリングサービスを展開するモデラート株式会社に出資を行いました。

次世代のロールモデルとなる女性リーダーの創出を目的に、女性起業家に特化した投資を実施しています。

新規事業② 伝統工芸と企業のコーディネート事業

2018年は、有限会社鈴木盛久工場の南部鉄器と伝統工芸ECサイトWAYOを運営する株式会社LiveArts、株式会社五十崎社中の五十崎和紙と伝統工芸品通販サイトを運営する株式会社キャリアコンサルティングのコーディネートを行いました。

伝統工芸の活躍の場を創造し、さらなる発展に寄与すべく、伝統工芸事業者と企業を結びつける販路開拓や伝統工芸を活用したワークショップ、各種イベント開催に関するコーディネートを実施しています。

グループのリーダー育成プログラム

これからのグループの成長を牽引する人材の輩出を目的に少数精鋭の研修を実施しています。グループ横断研修として、20～30代の若手社員を対象とした「未来研究会」、30～40代のミドル層を対象とした「ビジネス変革塾」、役員対象の「組織変革コーチング」を展開しています。

「ビジネス変革塾」は、ビジネスを時代に合わせて変革できるリーダーの育成を目的に、2018年よりプログラムを刷新しました。

“個人”と“事業”双方の変革により組織の変化を実現していくため、役員層も参加して議論を行い、あえて計画化されていない経営課題を見つけ解決していくというアクションラーニングを行います。また、次世代リーダーとしての視座・姿勢の獲得を狙いに他社のミドル層との合同演習プログラムも実施しています。2018年は、コンサルティング会社や製薬会社の方など他業界の人材との合同演習などで、当社グループ従業員が

自らの強みと弱みを改めて認識することにつながりました。



ビジネス変革塾

グループ次世代人材開発体系

	社内外での多彩な場での経験機会を増やす	キャリアの方向性を定め、プロフェッショナルとして研鑽する	
経験	目的: 多彩な経験による能力開発・キャリア形成機会		
	FA*	一定条件(評価等)を充たした人材がグループ内の異動希望部署へ挑戦する制度	
	公募	プロジェクトや部署において必要な人材をグループ内で募集し、人材を募る制度	
	海外交流	海外子会社と海外現地・日本国内双方での業務経験による人材交流	
		※フリーエージェント制度	
学習	1. 未来研究会 目的: リーダーシップを発揮していくための意識、行動変革 内容: 1 グループ内の実在する経営課題にチームで取り組むアクションラーニング 2 リーダーシップ開発 3 他社との合同演習プログラム 4 英語学習 人数: 16名程度/年 時期: 3～11月	2. ビジネス変革塾 目的: リーダーとしての変革実行力と自己研鑽による人間的成長 内容: 1 自社・自グループを変革する経営課題解決 2 自己内省とリーダーシップ強化 3 他社との合同演習プログラム 4 海外視察・英語学習 人数: 5名程度/年 時期: 4～12月	3. 組織変革コーチング 目的: 経営者として対人影響力を磨き、変化に立ち向かう組織風土を醸成する 内容: 行動観察型の個別コーチング 対象者: 役員層 人数: 3名程度/年 時期: 6～11月
	評価	グループ社員に求めるコンピテンシー項目(9項目)	幹部に求めるコンピテンシー項目(13項目)

VOICE



コーポレートコミュニケーション室室長
橋直孝
(2018年ビジネス変革塾修了)

ビジネス変革塾を通じて経営課題に切り込む超実践的研修

私は、IRを通じて経営戦略やエクイティストーリーを発信し、日々、株主・投資家の皆さまと対話をしています。その中で当社における自分なりの問題認識があり、ビジネス変革塾を通して、通常業務の延長線ではなくIRの職務範疇を超え、経営課題に対し大胆な「変革」の提言を目指しました。

具体的には、まず資本効率向上に向け、キャッシュの用途を明確にするという点です。将来成長のための新規事業投資やブランドポートフォリオ拡充、持続的イノベーションを可能にするための研究投資拡大、資本政策の柔軟性向上、また女性支援、社員の自己実現という形の還元といった、当社らしい個性やオリジナリティを盛り込んだ提言をしました。

また、経営の透明性・客観性を持たせるために、指名・報酬の諮問委員会(任意)を発足し、サクセッションプラン構築のためのクライテリア指標を設けるなど、ガバナンス面での提言にも踏み込んでいます。具体的にもいくつかの提言は取締役会での審議を経て実現されました。

研修とはいえ、経営課題に切り込むことをきっかけに、実際に経営や組織が動いていくダイナミズムは、他社にはない当社らしさの詰まった超実践的研修だと感じています。

健康経営

新グループ理念を実現していくには、従業員自身がより楽しく豊かな人生を送ること、心身共に健康であり続けることが不可欠との認識をグループ全体で共有し、その姿勢を表明するべく、2017年11月にグループ健康経営宣言を発信しました。一人ひとりが健康であってこそ他者を思いやり、自分らしく生きていけるという考えのもと、従業員の心身の健康を経営の重要課題と位置づけ、従業員とその家族の健康づくりに取り組んでいます。

2018年4月からは、健康管理センターを、健康で安心して働ける職場づくりのグループの核として位置づけ、これまでの診療中心から予防中心の機能にシフトしています。従業員の健康診断情報を集約・一元管理、健診後の対応(受診勧奨・保健指導面談・ハイリスク者管理)など、グループ全社で予防医療の強化を進めています。健康セミナーやトレーニングイベントなど実施し、好評を得ました。また、女性特有の健康問題に幅広く対応するための婦人科医師の拡充、

メンタル不調者に適切かつ専門的なサポートを提供するため、メンタルヘルス専門のスタッフの配置なども行いました。

これらの取組みが評価され、経済産業省が創設した「健康経営優良法人認定制度・大規模法人部門(ホワイト500)」に2018年から2年連続で認定されています。



ダイバーシティの取組み

従業員の多様な価値観を尊重し、個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりを目指し、働き方のダイバーシティを推進しています。2018年3月より、当社では雇用形態にかかわらず、リモートワーク制度を導入しました。リモートワークはポーラ、オルビス、ACRO、DECENCIAでも導入され、生産性を高めるだけでなく、子育てや介護などのライフイベントに応じた働き方ができると好評です。

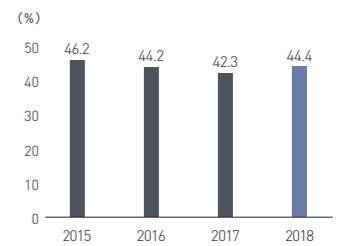
子育てとの両立支援には従来から積極的に取り組んでおり、ポーラ、ポーラ化成工

業、オルビス、ポーラ・オルビスホールディングスが厚生労働省次世代育成支援認定マーク「くるみん」を取得。さらに、男性が育児参加する機会の創出などが評価され、2018年にはオルビスが「プラチナくるみん」の認定を受けました。

また、当社グループでは、お客さま視点に立った商品やサービスの開発などを中心に女性従業員がさまざまな形で力を発揮しています。女性のさらなる戦力化を目指し、キャリア形成支援の取組みを広げており、2018年の海外を含めたグループ全体の女性管

理職比率は44.4%となっています。これらが評価され、2017年、2018年連続でESG指数「MSCI日本株女性活躍指数」に選定されました。

女性管理職比率



一人ひとりが、かけがえのない存在として認め合う風土を目指して

ポーラでは2018年4月より、国民の2人に1人が罹患するといわれるがんと共に生きるためのサポートプログラムをスタートしました。がん、脳卒中などの4大疾病を患った従業員について、短時間勤務制度やイントラネットを通じた情報発信などさまざまなサポート体制を整えています。さらに、ポーラと委託販売契約を結んだビジネスパートナーにもがん就労の両立支援策を導入。組織を束ねるブランドオーナーを対象とした総合健診の全額補助、ポーラ福祉共済事業団を通じビューティーディレクターへのがん検診費用の一部補助も始めています。

また、障がいや疾病を抱える従業員が働きやすい環境を目指し、本社ビルに多目的トイレを設置しました。ポーラ化成工業袋井工場でも、障がい者の働きやすいラインを新設し、障がい者雇用のネットワーク構築と資格取得を通して、障がい者との共存を実現する仕組みづくりに取り組んでいます。



障がい者が働きやすいライン(袋井工場)

ポーラ・オルビスグループでは、ステークホルダーの皆さまのご意見をいただく場を積極的に設けています。
2018年7月20日、ステークホルダー・ダイアログを実施し、有識者より、ポーラ・オルビスホールディングスのCSRについてご意見をいただきました。当日のディスカッションの一部をお伝えします。

「私たちの企業活動が社会の期待や要請と一致しているか」「社会が求めるより良い商品・サービスとは何か」を検証するため、社外のステークホルダーの皆さまと積極的に対話を行っています。そこで得たご意見、ご指摘をグループ内部で検討し、具体的な改善策として経営に反映させています。

お客さま、従業員との思想や理念の共有が21世紀の企業競争力に



兵庫氏: 昨今急速に普及しつつあるESG投資ですが、少し前まではESG投資に対して懐疑的に見る向きも少なくありませんでした。私は、その時から申し上げていましたがESGの中でもガバナンスが特に重要と考えており、ガバナンスの欠如は企業価値の大きな毀損に繋がると考えております。異常気象による水害、猛暑、さらにインターネットの普及などで、昔は予想もなかったビジネスリスクが高まっています。環境、人権、人材などのリスクに対して積極的に取組むことは企業の活力になり、機会の獲得にもつながります。経営戦略の一環として長期的に取組むことが重要です。

玉村氏: 企業のソーシャルマーケティングが専門ですが、御社はかねてからバリューチェーン全体で首尾一貫して社会と影響し合うビジネスを創っています。今後はCSV[※]の観点で、女性応援No.1企業など、何か競争軸をつくり、明示的にする必要があるのでないでしょうか。

※Creating Shared Value: 共通価値の創造

POHD: 化粧品はそもそも文化的商材で、外面の美しさは結果的に内面の美しさにつながり、社会に出てがんばろうという気持ちにつながっています。ポーラの事業は4.5万名のビューティーディレクター

(BD)の一人ひとりが、地域の人や経済と密接につながるプラットフォームとしての役割を担っています。地域の一員、生活者として事業を考えることができる会社はあまりないのではないのでしょうか。今後も独自の事業的CSRをやっていきたく考えています。

兵庫氏: 何万名もの人たちに社長の想いをどう伝えるか、経営理念をどう腹落ちさせるかが問われますね。

山口氏: 例えば、アートのコレクターは消費者というよりも応援者。これからは企業と顧客との関係性も、アートのようになっていくでしょう。企業が発信する思想があり、そこに共感して人は自分から動くのです。私はここで働きたい、この物を買いたいと共感する人が集まると、自立性の高いガバナンスが効いてきます。

POHD: グループ会社を回っていると、トップは言葉にして、明文化して残さなければならぬと実感します。2002年ですが、新ビジョンを打ち出し、化粧品と医薬品の境界をなくした研究所を作った時に、ある社員が「何かしなければならぬ」と気づいたそうです。他者がやることは絶対やらないというアートの原点思考、今やっていることに「このままでいいのか」と気づききっかけが、リンクルショットという画期的な商品につながりました。今後は、経営からメッセージを送るだけでなく、共通の問いを立てて対話しながら、深く想いを伝えていくことを実行したいと思います。

今回の対話に関連する事例を紹介しています。

- 機会とリスクのマネジメント ▶ P.30～
- 地域とつながるポーラの事業 ▶ 特集 P.20～
- 全国BDへの理念浸透 ▶ P.27
- コーポレート・ガバナンス ▶ P.42～
- 海外従業員への理念浸透 ▶ P.52

出席者

兵庫真一郎氏
 三菱UFJ信託銀行株式会社 資産運用部
 チーフアナリスト兼チーフファンドマネージャー

玉村雅敏氏
 慶應義塾大学 総合政策学部教授
 主な著書に「ソーシャルインパクト—価値共創(CSV)が企業・ビジネス・働き方を変える」

山口周氏
 コーン・フェリー・ハイグループ株式会社 シニア クライアント パートナー
 主な著書に「世界で最もイノベティブな組織の作り方」

ポーラ・オルビスホールディングス(POHD)出席者

鈴木郷史
 代表取締役社長

久米直喜
 常務取締役

藤井彰
 取締役

※肩書きは実施時点のもの

顧客

お客さまからのご意見を、事業活動やサービス向上に生かしています。お客さまの声を速やかに経営に共有し、スピーディーに改善する仕組みを整えました。

- コールセンター
- 顧客満足度調査
- お客さま座談会・グループインタビュー
- 販売データによる各種調査
- ブランドイメージ調査
- 化粧文化についての意識調査

お取引先(サプライヤー)

原材料や包材のサプライヤーは、重要なパートナーと考え、主要なサプライヤーとは年1回以上直接会い当社グループが推進する調達の方針を理解、協力いただくことを目的とした説明会を実施しています。

- 購買方針説明会
- CSR調達ガイドライン
- CSR調達アンケート

お取引先 (ポーラビューティーディレクター(BD))

お客さまに直接接するBDへは、自社の理念へ共感し、企業価値を伝えていただくために、日々コミュニケーションを密にとっています。特に教育に力を入れ、階層別を実施しています。

- リクルート活動～定型教育
- 商品勉強会
- ショップオーナー研修会
(POLA University創設)
- 全国表彰大会
- 幹部営業会議
- BDへのヒアリング

従業員

多様な従業員それぞれが個を発揮することで企業が成長するという考えのもと、個を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。2017年は健康経営宣言をリリースしました。

- 従業員意識調査
- 従業員フォーラム
- 安全衛生委員会
- 健康経営
- FA制度・ベンチャー制度
- イン트라ネットで情報共有
- CSR表彰表彰制度
- ヘルプライン(内部通報制度)

社会・NGO/NPO

社会からの要請に応えることで共存共栄したいと考えており、社会貢献活動も行っています。NGO/NPOからの質問にも真摯な姿勢で対応します。

- 文化・芸術活動
- 出張授業(地元の中学校に協力)
- インターンシップ
- 工場見学
- 環境教育
- 地域清掃
- NGO/NPOとの対話
- 地場産業との協業
- 自治体との協定

株主・投資家

積極的にコミュニケーションをとることで株主・投資家の要望に応えます。IR優良企業賞[※]を2度受賞しました。株主総会でのご意見をもとに株主対象の工場見学会を実施しました。

- 株主総会
- 統合報告書の発行
- 株主通信の発行
- スモールミーティング
- 投資家説明会
- 株主向けイベント

※主催:一般社団法人 日本IR協議会

地域の課題解決に寄与する取組み

創業時より日本全国の地域の課題に寄り添い、お役に立つことで認められ発展してきたポーラ・オルビスグループは、本業を通じて地域の課題解決に寄与する活動を推進しています。

うつくしくはたらくプロジェクト

少子高齢化が大きな社会課題となっている日本。特に、地方では働く場が少ないため、学校を卒業すると都会へ出ていく若者が多いため、高齢化はより一層進みます。全国約4.5万名のポーラビューティーディレクターは、自分が生活する地域の課題を肌で感じ、活動に生かしています。地域をもっと元気にしたい、もっと若者に活躍してほしい、輝く女性を輩出したいという熱い想いは、女性や子供たちのための職業体験イベントなど地域コミュニティの場づくりにつながっています。

2018年は、宮崎県内の28店舗およびサポートする宮崎センター合同で、株式会社宮崎放送との共同企画「POLA×mrt MIYAZAKI WOMEN'S ACTION」を開催。イオンモール宮崎をはじめ県内の企業、自治体と協働で、地域でいきいきと働く女性たちによるトークイベント、ヨガ教室等を実施しました。その模様は番組でも放送され、日頃接することのできないたくさんの方にポーラを知っていただく機会となりました。力を合わせて地域に対する想いを結集したことで、日々の販売活動に対するモチベーションも高まり、お客さまが増えたことで新規出店もできました。また、秋田県に続き北九州市、仙北市とも自治体との包括的な連携協定



[POLA×mrt MIYAZAKI WOMEN'S ACTION]

を結び、地方創生の活動を広げています。ビジネスという枠を超え、地域社会に貢献するビューティーディレクターは、ポーラの強みと なっています。

伝統工芸・地域産業の発展に貢献

人々のライフスタイルが急速に変化する現代、伝統工芸品の需要は低迷し、後継者不足といった課題も抱えています。しかし、職人の確かな手仕事による上質な伝統工芸品は、後世に残すべき日本の財産です。「最良のもの」にこだわってきたポーラ・オルビスグループでは、2009年より日本のものづくりの真髄を改めて発信し、地域産業の活性化に貢献するために、ポーラで各地の工芸品を採用し、「B.A ザ クリーム江戸切子」や新潟の鍮起銅器技術によるアクセサリなどを生み出してきました。2018年はオルビスが4産地の工芸品を採用。「本当に良いものを届けたい」「上質な暮らしを提案したい」というオルビスの想いをのせてお客さまに贈りました。また、社内ベンチャー事業



オルビス今治フェイスタオル・ゲスタオル

として工芸品を広める取組みも開始しており、本業を通じて地域産業の発展に貢献してまいります。

人々が集まる里山づくり オルビスの環境活動が紺綬褒章(褒状)を受章

オルビスは2002年から国内外での環境保全活動を開始。2012年からは公益財団法人オイスカと協働して山梨県甲州市の約100haの荒廃した市有林を、人々が集い自然と親しむことのできる里山として再生する活動を続けています。社員とその家族が公益財団法人オイスカとともに参加するこの活動が、2018年紺綬褒章(褒状)の受章につながりました。今後も、「ここを美しく。」というオルビスの企業理念を体感できる森づくりを目指し、活動を続けてまいります。

また、オルビスでは、2018年から、未来をつくる学生に向けて洗顔教室を開催。スキンケアを通じてよりポジティブになってもらい、前向きな気持ちを周りの人にも波及させることを目指しています。



「甲州市・オルビスの森」の遊歩道作り

株主との対話

当社のIRは、短期的な投資判断にかかわる業績状況の報告だけでなく、長期的・安定的に投資していただけるような情報を発信することに重点を置いています。そのために、当社グループの歴史や、長期ビジョン、中期経営計画、経営方針、将来の成長に向けた重点戦略などの理解を深めていただくように努めています。

国内外の機関投資家向けには、経営トップが、2020年までの長期ビジョン達成に向けた中期経営計画を3つのステージに分け、半期ごとにその進捗と達成に向けた今後の展開について説明してきました。

また、IR面談を通じて機関投資家の皆さまからいただいたご意見を、経営目標として積極的に取り入れています。例えば、ROE目標・株主還元方針の資本政策や、社外取締役の導入、加えて2019年には自己株式取得の方針をより柔軟なものへと変更しました。これらは株主との対話から多くの示唆を得たものです。さらに、アナリスト向けの社長スモールミーティングや、個別ブランドにフォーカスした事業説明会を開催するなど、

今後も積極的に要望に応じてまいります。

また、個人投資家向けIR活動では、化粧品ユーザーでもある女性を対象としたIRセミナーを積極的に開催しています。これにより安定したファン株主づくりと株式の流動性を高めてきました。おかげさまで2018年度末の株主数は、36,463名と過去最大となり、より多くの株主さまからご支援をいただくことができました。

それとともに、引き続き当社株式を楽しく保有いただけるように株主優待にも力を入れています。その特長として、保有株式数や保有年数に応じて進呈するポイントで、当社グループのブランド商品と交換いただける優待ポイント制度は、株主さまより大変ご好評いただいております。「読者が選ぶ株主優待人気ランキング・女性にうれしい“美と健康”株主優待部門」で7年連続第1位を獲得しています。また、株主さまとの対話やコミュニケーションを重視する意味として株主さま向け施設見学会をポーラ化成工業袋井工場や横浜研究所で開催しました。今後とも、当社グループへのご理解を一層深め

ていただく機会となるよう開催を予定しています。

株主総会における議決権の行使にあたっては、適切な判断を行うに資すると考えられる情報を積極的に、かつわかりやすく開示するために、グラフや図を挿入した招集通知にしています。また十分な検討期間を確保するために、招集通知の発送に先駆け、株主総会開催の3〜4週間前を目安にWeb開示をしています。なお、機関投資家や海外の投資家に向けた、株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームの採用や英語版の招集通知ならびに株主総会参考書類をホームページ上に公開しています。

2019年3月26日に実施した第13期定時株主総会では、2,100名を超える多くの株主さまをお迎えし、「ブランドポートフォリオの考え方」「海外事業の課題」「次期長期ビジョン」「接客品質」などさまざまな観点から質疑応答が交わされ、今後の経営について有益なコミュニケーションが図れました。

2018年12月期活動実績

国内外投資家面談社数	年間650社超(延べ)
海外IR	年間7回(欧州・北米・アジア) 代表取締役・IR担当取締役が参加
決算説明会・ テレフォンカンファレンス	年間4回(決算説明会2回・テレフォンカンファレンス2回)
女性株主比率	49.0%(2010年時点 36.6%)
個人投資家向け説明会	年間約30回 株主さま向け施設見学会2回開催「ポーラ化成工業株式会社 横浜研究所」 「ポーラ化成工業株式会社 袋井工場」

受賞等

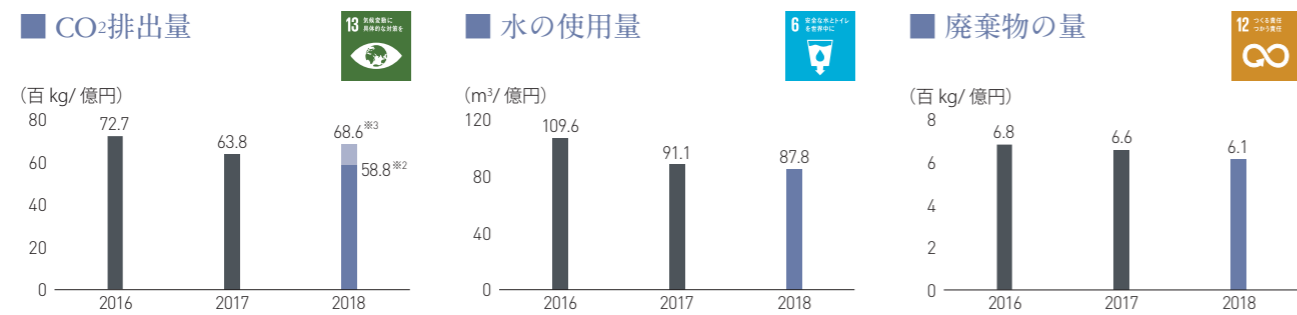
- 2017年度 「IR優良企業賞」2015年と2017年の2度受賞(主催:一般社団法人 日本IR協議会)
- 2017年度 「日経アニュアルレポートアワード 優秀賞」3年連続3度受賞(主催:日本経済新聞社クロスメディア営業局)
- 2018年度 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用
- 2018年度 「JPX 日経インデックス 400」構成銘柄への選定
- 2018年度 「IR向上企業」に選定(主催:一般社団法人 日本IR協議会)
- 2019年度 「読者が選ぶ株主優待人気ランキング・女性にうれしい“美と健康”株主優待 部門 7年連続 第1位」(野村インベスター・リレーションズ株式会社発行「知って得する株主優待2019年版」)



環境の取組み

ポーラ・オルビスグループでは、2029年（創業100周年）を見据えCO₂、水使用量、廃棄物の削減に努めます。それぞれ2015年を基準として、2017年から2029年に向けて26%削減する目標を定め（売上原単位）、取締役会で承認、グループ各社で取組んでいます。今後も原料調達や物流までスコープを広げ、管理していきます。2018年のCO₂排出量は17,057.5t^{※1}、水使用量は218,365m³、廃棄物総発生量は1,495tとなっています。

※1 CO₂排出量は第三者認証取得中のため暫定値。



※2 売上原単位による従来基準値
 ※3 2018年より、一部未集計施設(直営店等)を推定し追加。第三者認証取得中のため暫定値。

環境推進体制

当社グループでは、取締役会の指示によりグループCSR委員会が主体となり、環境に関する課題の改善のために、環境負荷低減目標をグループ各社で作成し、内容を審

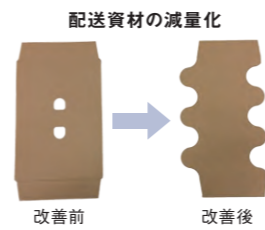
議、モニタリングを実施し、半期ごとに取締役会に報告しています。国際評価基準ともいえるCDPでは、気候変動に対する評価で「B」評価を獲得。経営によるマネジメントの実効

性が認められました。2019年は第三者認証の取得を予定しています。

12 気候変動への取組み

再配達によるCO₂削減

通販で化粧品の販売をしているオルビスでは、再配達を削減するためにポスト投函できるメール便を拡大。合わせて配送資材を減量化しました。メール便配送の判定を注文金額から配送サイズに変更することで、年間約23,000件の再配達を抑制、約14t相当のCO₂削減に貢献しました。さらに配送品質への悪影響を抑えた軽量化で年間約100tの資材減量を実現。これはダンボール製造時のCO₂排出に換算すると約191tの削減に相当します。



6 水を守る取組み

水を貴重な資源と考え、2029年までに水の使用量を26%（2015年比・売上原単位・スコープ1、2）削減を目標としています。ポーラ化成工業では、計画的な生産計画でラインの切り替えを抑制し、設備洗浄に使用する水を削減しています。また、放水弁の改良により単位時間当たりの放水を抑えることで効率化を進めました。Jurliqueでは雨水を一度貯め、トイレ等に使用することで約10%の水を削減しました。

マイクロプラスチックへの対応

当社グループでは、洗顔料などに使用するマイクロプラスチック^{※4}について環境面における影響を考慮し、2018年内にすべて代替素材に切り替えています。

※4 角質除去や洗浄の目的で、パーソナルケア製品に意図的に配合される。大きさ5mm未満、合成の非水溶性固体プラスチック粒子。

動物愛護の方針

外部委託製造を含めて、化粧品(医薬部外品を含む)の安全性確保について、代替法技術の確立に努め、動物実験を行わない方針です^{※5}。

※5 社会に対する安全性の説明責任が生じた場合や、一部の国の行政から求められた場合を除きます。

人権の取組み

ポーラ・オルビスグループでは、グループ理念「感受性のスイッチを全開にする」を掲げ、一人ひとりの感性や価値観を尊重し、世界中の人々が心豊かで彩りのある楽しい人生を過ごせることを目指しています。そのために、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき2018年5月に「一人ひとりが自分らしく生きるために（ポーラ・オルビスグループ人権方針）」を策定し、責任を果たすための努力をしています。

人権デュー・デリジェンスを開始

ポーラ・オルビスグループは、2018年にグループ人権方針を策定し、自らの事業活動において人権の侵害をしないことはもちろんのこと、人権への負の影響が生じた場合は是正に向けて適切に対処することとしました。

2018年は、グループの人事・労務関連の規程を点検したところ、一部ルールに改善の必要があったので、「人権デュー・デリジェンス規程」を取締役会決議のもと策定しました。2019年は、人事・労務以外の管理業務について、ルールや運用に課題がないか確認をする計画です。

人権教育の実施

年に1回実施しているCSRに関するeラーニングの中で、人権について学習をしています。対象はポーラ・オルビスグループの役員・従業員で、いずれも対象者の100%が学習を完了しました。

また、ポーラ・オルビスホールディングスで

は、LGBTを理解するための教育を実施しました。



LGBTマナー研修修了証

体制・相談窓口の設置

「各社ハラスメント相談窓口」、「グループヘルプライン窓口」を設置し、職場において万が一差別やハラスメント、安全で働きやすい職場環境が脅かされるようなことが起こったときに、通報・相談できる体制を整え、問題の早期発見・解決・是正を図っています。

2018年は、会社が踏み込みにくい家庭の悩みや個々に抱える問題を専門家に相談できる「ワークライフに関する相談窓口」を試験的に導入しました。一人で抱えがちな悩みに対応することで、業務パフォーマンスや離職率の低減にどういった効果があるか、2019年も継続し検証していく予定です。

ステークホルダーとの対話

2017年より特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会(CRT Japan)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」に参加しています。このプログラムでは、参加企業、人権有識者、NGO/NPO等が国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で求められている人権デュー・デリジェンスに向けて、幅広い人権問題に関する課題の深掘りを行い、また、業界ごとに重要な人権課題をまとめました。

2018年は、9月に東京で開催された「2018ビジネスと人権に関する国際会議 in 東京」に参加しました。海外からの人権有識者・人権NGO/NPO、多数の参加企業と、「ビジネスと人権」に関する世界の最新動向と見解、他社の人権デュー・デリジェンスに関する取組み事例についての情報を共有し、またワークショップ形式で意見交換を実施しました。

サプライチェーンの取組み

2017年にグループCSR調達方針を策定し、お取引先に、サプライチェーンを通じ法令遵守・労働・環境・人権に問題がない調達への協力を要請しました。

2018年は、ポーラ・オルビスの化粧品の一次サプライヤーとポーラ化成工業が購買している原料・包材の一次サプライヤーに対し、独自のアンケートを実施しCSRの取組みについて確認しました。224件のアンケート回答を受け付けています。また、お取引先への実地監査も2017年、2018年と行いました。

パーム油への対応

化粧品原料の界面活性剤・乳化材・保湿成分はパーム核油由来です。その元は主に東南アジアで栽培されているアブラヤシであり、森林の減少や人権についての問題が指摘されています。当社グループは、環境・人権課題の可能性について認識し、持続可能な原材料の調達の重要性を認識しています。

2018年はマレーシアの小規模農家を訪問し対話を行い、現場の課題を伺いました。

今後も、関連するNGOやサプライヤーとの対話を継続的に行うとともに、課題解決のための取組みを検討します。



©2018 Caux Round Table Japan

文化・芸術支援活動

ポーラ・オルビスグループは、「本当の美しさは、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、「美」を提供する企業グループとして、内面の美しさの支えとなる文化・芸術を支援し、日本国内、世界に発信しています。支援の対象は日本の伝統文化から世界の遺産として残すべき芸術作品の保護と展示、今後の日本を担う若手芸術家の助成まで幅広く、豊かで平和な社会、文化の向上に寄与しています。

ポーラ伝統文化振興財団への支援

公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団は、「本当の美しさは、心の豊かさを伴ってこそ初めて実現する」という創業者の想いのもと、豊かな社会と文化の醸成に寄与すべく創業50周年を機に設立されました。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。

主力事業のひとつの保存記録作成事業では、設立以来、国指定の無形文化財49作品の記録を続けています。重要無形文化財「蒔絵」保持者（人間国宝）室瀬和美氏の作品に挑む姿や心の有りようを記録した映画は、映像教材として最優秀作品

賞を受賞し、文部科学省選定の評価を得ました。また、国内のみならず海外にも発信しており、パリで開催された「Japonismes 2018^{*}」イベントへの上映協力も行いました。さらに、記録映画を用いた普及活動も積極的に行っており、同財団主催「日本の伝統文化シンポジウム」（同「Japonismes 2018」1月）では、日本の精神性や美意識について取り上げ、多くの方々に日本文化を発信し、日本の民俗芸能「鬼来迎^{キライゴウ}」を記録した映画を上映しました。

^{*} 日本とフランスが連携し、世界にまだ知られていない日本文化の魅力を世界に発信する大規模な文化複合型芸術イベント



「Japonismes 2018」での上映会ポスター

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は、美術分野などの若手芸術家および美術の専門職員に対する助成を行っています。2018年はアーティストの海外研修、学芸員の研究費など40件の助成を行いました。

また、財団が運営するポーラ美術館は、2002年、神奈川県箱根町に開館以来、西洋絵画、日本の洋画、日本画、版画、東洋陶磁、ガラス工芸、古今東西の化粧品道具など総数1万点のコレクションを展示しています。

2017年は、開館15周年を記念して、財団の助成を受けた現代美術作家の活動を紹介する「アトリウム ギャラリー」を新設し、芸術表現と美術館の可能性をひらく「HIRAKU PROJECT」を開始しました。

また、2018年10月からは対話型美術鑑賞プログラム「ビジネスのためのアート・ワークショップ」を本格始動。ビジネスシーンにおいて欠かすことのできない「本質」を捉える力を育成できると高い評価をいただいています。



「ビジネスのためのアート・ワークショップ」

ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所は、化粧を美しさの文化として捉え、学術的に探求することを目的として、1976年に設立されました。以来、日本と西洋を中心に、古代から現代までの化粧文化に関わる資料の収集と調査研究を行っています。研究活動で得た成果や文化資産を社会へ公開することで、化粧文化への理解を広げるよう努めています。

2018年は、ポーラ文化研究所の所在地である品川区との連携を深め、区の事業であ

る「品川区民芸術祭2018」に協賛。浮世絵をよみとくイベント「江戸美人のよそおい」では、講演と併せて、江戸時代に行われていた紅化粧の体験も実施。さらに、しながわ観光協会主催の「まち歩きツアー」への協力を行うなど、企業文化を生かしたCSR活動を実践しています。また、現代の化粧やライフスタイルに関する意識調査の分析や、研究知見をもとにした美術館等での講演、大学での講師活動も実施しています。



「品川区民芸術祭2018」へ協賛参加

ポーラミュージアム アネックスの活動

1929年の創業以来、女性の肌だけでなく感性や美意識など内面の「美」を磨く文化的な美しさを支援してきたポーラ・オルビスグループは、アートに造詣が深いという企業文化を大切な経営資産と考え、文化芸術活動を継続して支援しています。

ポーラミュージアム アネックスは、グループ理念である「感受性のスイッチを全開にする」を具現化する活動をミッションとし、ポーラコレクションから現代アートまで多様な企画展を通じて、芸術文化への支援を通じて社会に貢献すると同時に、アートを通じた新たな価値観を社会に還流させています。また、国内で活躍する場が少ない新進気鋭の芸術家を支援し、前衛的な企画展も積極的に開催しています。

「田中智ミニチュアワールド -face to face もっとそばに-」を開催

2018年4月27日～5月27日は、ミニチュアアーティスト田中智氏の初の個展「田中

智ミニチュアワールド -face to face もっとそばに-」を開催しました。数ある作品の中でも人気の高い約80点を展示し、見ごたえある空間を構成。作家自らが作品について語るメディア向けの内覧会を開いたことなどにより、多数のテレビ、新聞、雑誌などで紹介され、初の個展ながら1か月間の延べ来場者数は4万名に上りました。また、お客さまアンケートにおいても、満足度90%以上の評価を得ました。

「WE ARE LOVE photographed by LESLIE KEE」を開催

11月23日～12月24日は、著名人のポートレートを手がけてきたシンガポール出身の写真家LESLIE KEE氏の展覧会「WE ARE LOVE photographed by LESLIE KEE」を開催しました。LESLIE KEE氏は、SDGs（持続可能な開発目標）の啓発活動やLGBTに関する活動も積極的に行っており、展覧会では「すべての愛

は、うつくしい」をコンセプトに100組以上のLGBTカップルのブライダルを撮影した作品も展示しました。開催にあたっては、受付スタッフやポーラ・オルビスホールディングス社員を対象にLGBTマナー研修を実施し、スタッフのLGBTに対する正しい理解を深めるとともに、どう取組むべきかを考えるきっかけを提供。スタッフの発案でギャラリーの化粧室の表示を、性別で分けられないものに変更しました。この展覧会に対するメディアやSNSの関心は非常に高く、フォロワー数300万超の人気媒体「Fashion Press」でも紹介され、多くの反響を獲得しました。



「WE ARE LOVE photographed by LESLIE KEE」

5年間の要約財務データ

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)					千米ドル ^{※1} (1株当たり情報を除く)
	2014	2015	2016 ^{※4}	2017	2018	2018
■ 経営成績						
売上高 ^{※2}	¥198,094	¥214,788	¥218,482	¥244,335	¥248,574	\$2,239,413
ビューティケア事業	184,475	200,570	202,446	227,133	231,207	2,082,955
ポラブランド	99,571	109,352	116,126	144,012	150,183	1,353,006
オルビスブランド	52,302	56,354	55,857	53,066	51,051	459,925
海外ブランド	22,476	22,334	15,665	15,075	12,428	111,967
育成ブランド	10,123	12,529	14,796	14,978	17,544	158,057
不動産事業	3,179	2,951	3,043	2,694	2,707	24,388
その他	10,440	11,266	12,992	14,507	14,659	132,071
営業利益	17,683	22,511	26,839	38,881	39,496	355,822
ビューティケア事業	16,535	21,290	25,904	38,121	38,294	344,995
ポラブランド	8,583	12,302	16,993	28,584	32,574	293,466
オルビスブランド	10,792	11,197	11,279	9,080	9,340	84,148
海外ブランド	(1,881)	(2,194)	(3,210)	(823)	(4,316)	(38,886)
育成ブランド	(958)	(15)	841	1,278	695	6,267
不動産事業	1,227	1,265	1,395	1,082	1,001	9,024
その他	472	293	(133)	(314)	796	7,172
営業利益率 (%)	8.9	10.5	12.3	15.9	15.9	
親会社株主に帰属する当期純利益	10,382	14,095	16,328	27,137	8,388	75,573
■ 財務状況						
純資産額	180,793	180,635	183,282	198,845	188,797	1,700,875
総資産額	224,536	235,734	228,845	252,567	244,596	2,203,571
■ キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,643	28,379	23,561	35,333	30,283	272,828
投資活動によるキャッシュ・フロー	(8,391)	(7,331)	16,379	(22,065)	(9,125)	(82,216)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,661)	(13,896)	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(181,332)
現金及び現金同等物の期末残高	39,111	45,843	75,458	75,944	76,462	688,855
減価償却費	6,948	6,528	6,787	6,551	7,075	63,747
設備投資額	8,257	12,074	8,127	8,885	10,514	94,724
■ 財務指標						
自己資本比率 (%)	80.4	76.5	79.9	78.6	77.0	
ROE (%)	5.9	7.8	9.0	14.2	4.3	
ROA (%)	8.6	9.7	11.7	16.3	15.7	
株価収益率 (倍)	25.9	31.5	32.7	32.2	78.3	
■ 1株当たり情報^{※3}						
1株当たり当期純利益 (円/ドル)	46.95	63.73	73.83	122.70	37.93	0.34
1株当たり純資産額 (円/ドル)	816.03	815.00	826.65	897.26	851.78	7.67
1株当たり配当金 (円/ドル)	46.75	37.5	50	70	80	0.72

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2018年12月31日の1米ドル=111.00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。2014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、訪日観光客のインバウンド消費が年間を通じて堅調に推移しましたが、足元の伸長は鈍化傾向にあります。なお、インバウンド消費を除く市場規模は縮小していると推察されます。海

外化粧品市場においては、中国を中心に、アジアでは堅調に成長し、緩やかな拡大傾向が続いております。このような市場環境のもと、2017年からスタートした4カ年中期経営計画(2017年から

2020年)に基づき、国内のさらなる収益性向上と海外事業での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取組みを進めてまいりました。その結果、当期の業績は前期に比べ増収増益となりました。

経営成績の分析-2018年12月期と2017年12月期の比較

売上高

当期の売上高は、前期に比べ1.7%増加の248,574百万円となりました。これはポラブランドや、育成ブランドであるTHREEブランド及びDECENCIAブランドの好調によるものであります。

新規ブランドへの成長投資を実施したため、前期に比べ2.3%増加の167,556百万円となり、売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は前年を上回っております。

これは主に、経常利益の減少に加え、特別損失として、Jurliqueブランドに係る固定資産の減損損失及び医薬品事業からの撤退決定に伴う事業整理損を計上したことによるものです。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ0.3%減少の41,521百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.3ポイント改善の16.7%となりました。

営業利益

営業利益は、前期に比べ1.6%増加の39,496百万円となりました。これは、売上高の増加に伴う売上総利益の増加によるものです。営業利益率は前期同様15.9%となりました。

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69.1%減少の、8,388百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の122.70円から37.93円となりました。

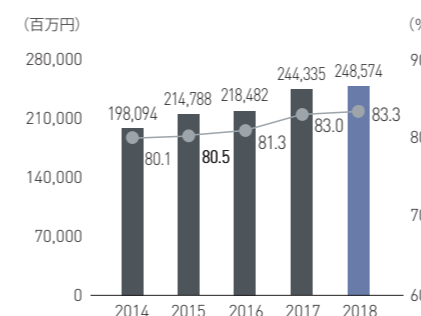
販売費及び一般管理費は、ポラブランドの売上高の増加に伴う費用やJurliqueブランドの一時費用が増加したことに加え、

税金等調整前当期純利益

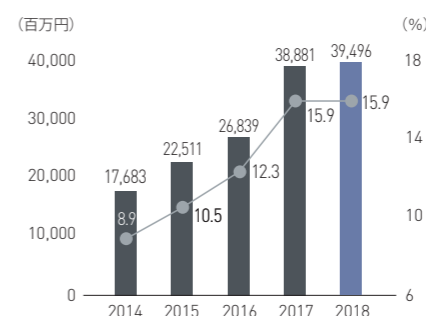
税金等調整前当期純利益は、前期に比べ58.2%減少の16,064百万円となりました。

ROEは前期の14.2%から4.3%となりました。

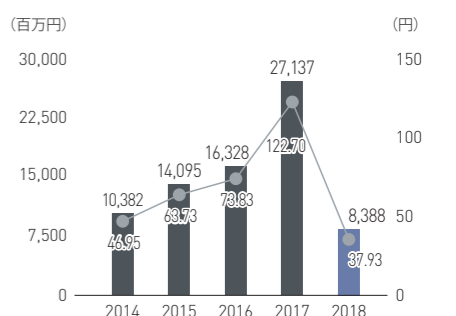
■ 売上高・売上総利益率



■ 営業利益・営業利益率



■ 親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



※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おります。
 ※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。2014年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。

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に加え、新たにAmplitude、ITRIM、FIVEISM × THREEを展開しております。

ポーラブランドでは、ブランド認知向上を足がかりにさらなる事業基盤強化、ブランド価値向上を進めるべく、高機能商品の投入及び育成、戦略的な店舗網の拡大に取り組んでおります。国内市場においては、日本で初めて承認されたシワを改善する薬用化粧品「リプルショット メディカル セラム」を2018年1月に価格改定しました。顧客総数の増加と、その他商品とのクロスセルにつながっております。また、10月にはポーラ最高峰シリーズ「B.A」初の「印象ゾーンケア」が誕生しました。目もとにはじけるよう

な立体感を指す「B.A アイゾーンクリーム」、血色感があり、みずみずしいハリ、立体感のある唇を目指す「B.A リップバーセラム」を発売しております。ポーラ生命科学研究の最先端の理論を取り入れ、常に新たな美の価値を市場に投入してまいります。海外市場においては、「リプルショット メディカル セラム」を6月に香港、台湾、9月にタイにて発売を開始しました。また、中国では本格エステサービスを始動し、アジア圏でのさらなるブランド価値拡大により、全体として好調に売上成長しております。その結果、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や一貫した市場発信による、存在感の向上に取り組んでおります。国内市場においては、主力商品を中心としたプロモーションを強化してまいりました。2018年10月には新たなブランドメッセージ「こちを美しく。」

を掲げ、全面刷新したエイジングスキンケア「オルビスユー」シリーズの発売を開始しました。オルビスブランドとしての新たな姿勢を打ち出し、積極的な施策を行ったことにより、新規顧客の獲得に貢献したものの、全体の売上を押し上げるには至らず、前期を下回る売上高となりました。海外市場においては、中国市場での成長トレンドを維持しております。その結果、オルビスブランドは前期を下回る売上高となりました。一方で、費用効率が向上したことにより、前期を上回る営業利益となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランドは豪州とアジア、H2O PLUSブランドは本拠地である米国での事業成長を目指した取り組みを行ってまいりました。Jurliqueブランドは、長期的な成長を支えるためのブランドビジネスに根差した販売モデルへの転換を目指してまいりましたが、中国市場や豪州市場での売上が伸び悩み、前期を下回る売上高・営業損失の拡大となり

ました。H2O PLUSブランドは、販売チャネルの適正化を目的とし、主要リテラーから撤退した影響に加え、主要取引先への出荷減により、前期を下回る売上高・営業損失の拡大となりました。

育成ブランドについては、THREEブランドやDECENCIAブランドの好調により、前期を上回る売上高となりました。一方で、2018年から新たに加わったAmplitudeブランド、ITRIMブランド、FIVEISM × THREEブランドへのさらなる成長投資を行ったことにより、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)は前期比1.8%増加の231,207百万円、営業利益は前期比0.5%増加の38,294百万円となりました。

「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

備による高稼働率の維持向上と賃料収入の増加に取り組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当期は、市況や他社状況を勘案した入居条件の見直しや、ビルの価値向上に向けた取り組みを行った結果、前期を上回る売上高となりました。一方で、オフィス環境整備の費用が増加したことにより、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)は前期比0.5%増加の2,707百万円、営業利益は前期比7.5%減少の1,001百万円となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新規医薬品の開発・製造・販売及び医薬品の製造受託を行い、当期

は、前期を上回る売上高・営業利益となりました。なお、当社の連結子会社である株式会社ポーラファルマの全株式を譲渡して医薬品事業から撤退することを決定し、2019年1月に譲渡が完了しております。

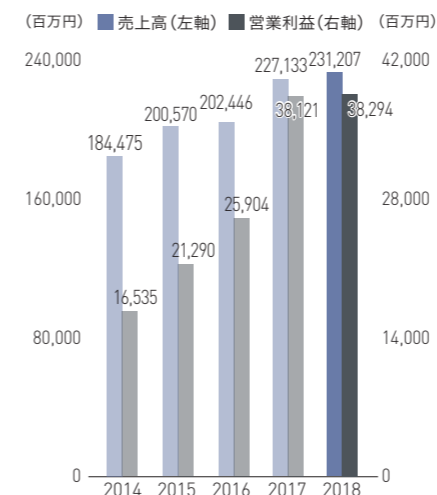
ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先とし、ビルの運営管理を行っております。当期においては、大型工事の受注等があったものの、採用難による派遣要員確保の苦戦により、前期を下回る売上高・営業利益となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は前期比1.0%増加の14,659百万円、営業利益は前期比1,110百万円増加の796百万円となりました。

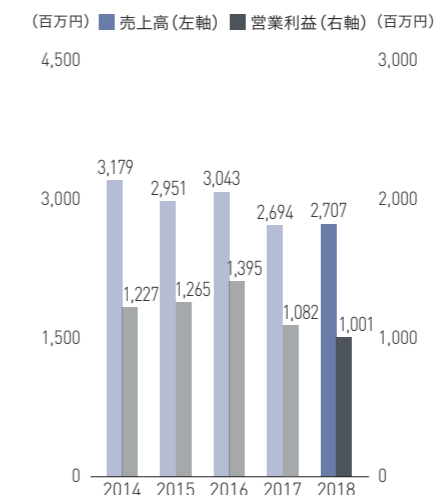
主要財務指標

	2016	2017	2018
売上原価率	18.7%	17.0%	16.7%
売上総利益率	81.3%	83.0%	83.3%
販管費率	69.0%	67.0%	67.4%
人件費	13.2%	12.2%	12.4%
販売手数料	21.3%	22.0%	22.4%
販売関連費	21.1%	20.7%	19.3%
管理費他	13.3%	12.2%	13.3%
営業利益率	12.3%	15.9%	15.9%
当期純利益率	7.5%	11.1%	3.4%

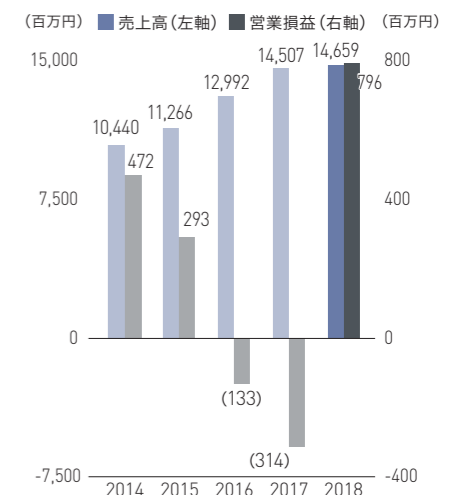
ビューティケア事業



不動産事業



その他の事業



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3.2%減少の244,596百万円となりました。主な増減項目は、商品及び製品の増加3,294百万円、短期繰延税金資産の増加2,845百万円により増加し、受取手形及び売掛金の減少2,150百万円、減損損失を計上したことによるのれんの減少883百万円、商標権の減少8,996百万円並びに無形固定資産「その他」の減少687百万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3.9%増加の55,799百万円となりました。主な増減項目は、事業整理損失引当金の

増加9,755百万円により増加し、支払手形及び買掛金の減少849百万円、短期借入金の減少1,600百万円、未払金の減少2,554百万円、長期繰延税金負債の減少2,972百万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5.1%減少の188,797百万円となりました。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8,388百万円により増加し、一方で為替の影響による為替換算調整勘定の減少865百万円、剰余金の配当17,694百万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518百万円増加し、76,462百万円となりました。

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14.3%減少の30,283百万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16,064百万円、減価償却費7,075百万円並びに減損損失11,426百万円、事業整理損10,327百万円、売上債権の増減額1,639百万円により資金は増加し、一方で、たな卸資産の増減額4,915百万円、法人税等の支払額11,583百万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58.6%減少の9,125百万円の支出となりました。主な要因は、有価証券の売却及び償還による収入20,884百万円により資金は増加し、一方で、資金運用計画

に沿った余剰資金の運用に伴う有価証券の取得による支出1,000百万円並びに投資有価証券の取得による支出19,456百万円、有形固定資産の取得による支出6,363百万円、無形固定資産の取得による支出2,783百万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55.5%増加の20,127百万円の支出となりました。主な要因は、短期借入金の返済による支出1,600百万円、配当金の支払額17,694百万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

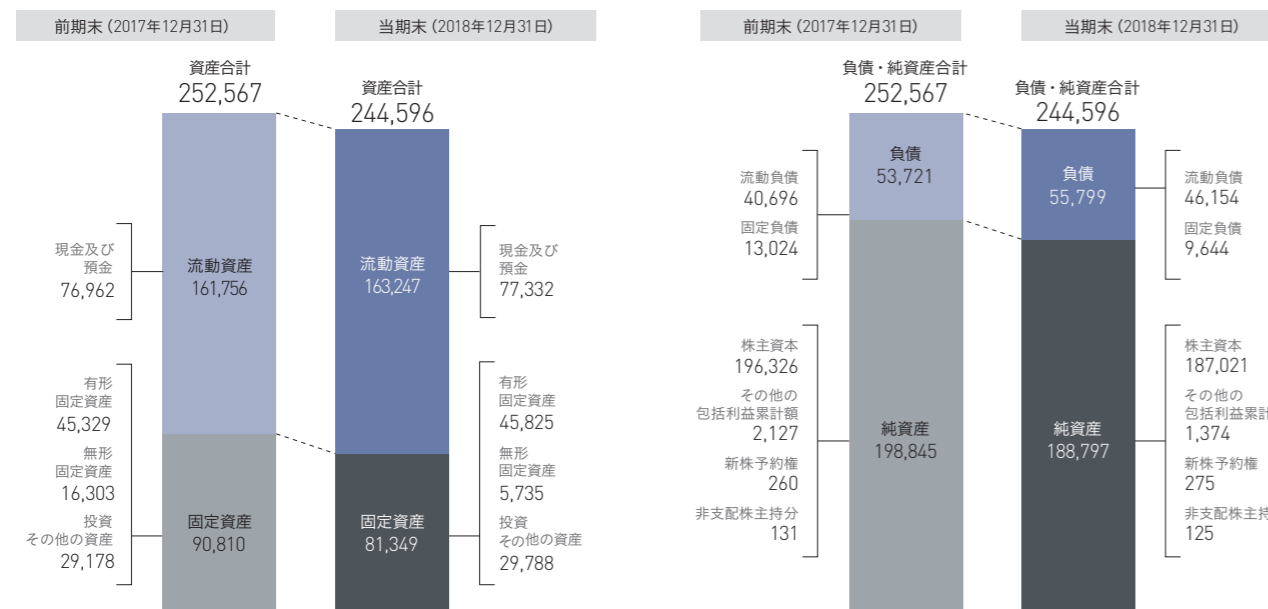
当社グループは、事業継続に必要と考える資金は確保していると認識しております。

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77,332百万円と前期末に比べ370百万円増加しております。

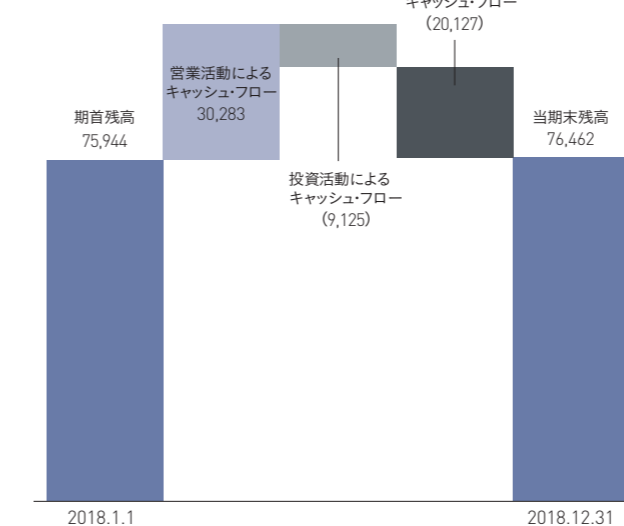
■ 連結貸借対照表の概要

(百万円)



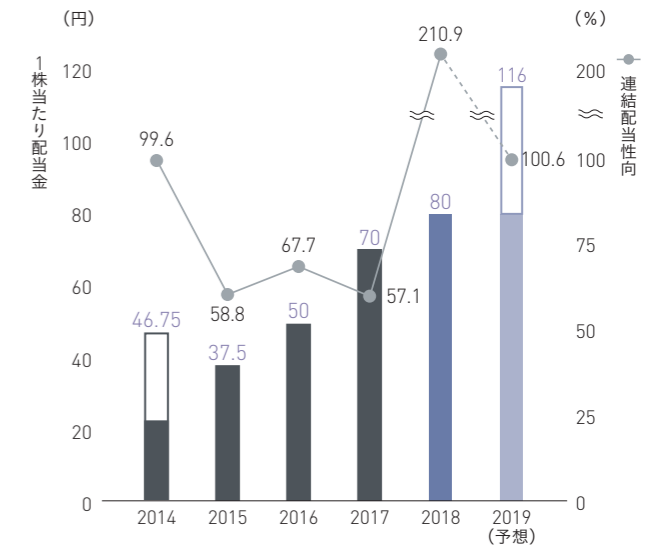
■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)



(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。

■ 年間配当・連結配当性向の推移



※2014年、2019年(予想)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。
 ※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴う遡及適用影響額を、2016年12月期の数値に反映して表示しております。

利益配分に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。株主還元につきましては、連結配当性向60%以上を基本とし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。また、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て検討します。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当により年2回実施することとし、これらの剰余金の配当の決定機関は、当社定款及び会社法第454条第5項の規定に基づき、中間配当については取締役会、期

末配当については株主総会としております。

当期の配当につきましては、1株当たり中間配当35.00円、期末配当 45.00円とし、年間配当を80.00円といたしました。また、内部留保金の使途につきましては、経営体質強化と将来の事業展開に投資してまいります。

株主還元に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。株主還元につきましては、連結配当性向60%以上を基本とし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。また、自己株式取得は、投

株主還元に関するポリシー

資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえて検討します。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当により年2回実施することとし、これらの剰余金の配当の決定機関は、当社定款及び会社法第454条第5項の規定に基づき、中間配当については取締役会、期

株主還元に関するポリシー

末配当については株主総会としております。

当期の配当につきましては、1株当たり中間配当35.00円、期末配当 45.00円とし、年間配当を80.00円といたしました。また、内部留保金の使途につきましては、経営体質強化と将来の事業展開に投資してまいります。

株主還元に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。株主還元につきましては、連結配当性向60%以上を基本とし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。また、自己株式取得は、投

株主還元に関するポリシー

資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえて検討します。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当により年2回実施することとし、これらの剰余金の配当の決定機関は、当社定款及び会社法第454条第5項の規定に基づき、中間配当については取締役会、期

株主還元に関するポリシー

末配当については株主総会としております。

当期の配当につきましては、1株当たり中間配当35.00円、期末配当 45.00円とし、年間配当を80.00円といたしました。また、内部留保金の使途につきましては、経営体質強化と将来の事業展開に投資してまいります。

事業等のリスク

当社グループの事業その他に関して、投資者の投資判断上重要であると考えられるリスクは、以下のとおりです。なお、本項においては、将来に関する事項は、別段の表示がない限り、当期末現在において、当社グループが判断したものであります。

①ブランド価値の毀損

当社グループは、ポーラ、オルビスなどのマルチブランド展開を図っており、各ブランドは、誠実な企業経営とお客さまの信頼に応えた製品・サービスの提供により、ブランドイメージの形成とその維持向上に十分努めております。しかしながら、当社グループの製品・サービスに関する否定的な評判や評価が世間に流布することによって信用が低下し、ブランドイメージが毀損された場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

②グループ内の競合

当社グループは、マルチブランド・マルチチャンネル戦略を掲げ、既存の各ブランド及び新規ブランドをターゲット（購買層）別・価格帯別・販売チャンネル別にカテゴライズして展開しており、競合は軽微であると認識しております。しかし、グループ戦略として既存ブランドの価値最大化及びマルチブランド化への展開を加速させていく過程において、当社グループ内での競合が発生する可能性があります。当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③販売パートナー(ショップオーナー/マネージャー、ビューティーディレクター)の確保

当社グループのビューティケア事業の主要となる株式会社ポーラでは、委託販売契約に基づく訪問販売による事業展開を行っております。委託販売契約先となる販

売パートナーの人材確保は、事業拡大に向けた重要な事業活動の一つであり、恒常的に取組んでおります。しかし、特定商取引に関する法律の規制強化や労働環境の変化があった際に、人材確保のための施策が困難になる場合や、ビューティーディレクター希望者の減少等から、十分な人材の手当が行えない可能性があり、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

④戦略的投資活動

当社グループは、アジア太平洋地域を中心とした海外展開、M&A 及び新規事業に対し戦略的投資を行っております。戦略的投資活動の意思決定に際しては、必要な情報収集及び検討を実施しておりますが、予期し得ない環境変化等により、当初意図した成果が得られない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

また、事業用資産や M&A に伴い計上されるのれん等の資産については、今後の業績動向や、時価の下落等によって期待されるキャッシュ・フローを生み出さない状況により、減損損失を計上する可能性があります。

⑤化粧品市場環境

国内化粧品市場は成熟期を迎えており、M&Aによる企業グループの再編、異業種からの新規参入、流通業及び小売業の提携・統合に伴う影響力の増大など、競争

環境は厳しさを増しております。従って、当社グループが予期せぬ競争環境の変化に的確に対処できない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥研究開発

研究開発は当社グループの競争力の源泉のひとつであり、継続的に研究開発投資を行っています。年度研究開発計画に基づき、効果的・効率的な研究開発活動を行っておりますが、新製品の開発が長期にわたる場合、成果が翌期以降に及ぶことがあります。また、予定どおりの成果が得られない場合、期間の延長や投資額の増加を強いられる場合や、結果として製品化できない場合もあります。さらに、製品化できた場合でも、さまざまな要因による不確実性が伴うため、必ずしもお客さまに受け入れられるとは限りません。

このように当初意図した成果が得られない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑦製造及び品質保証

製品生産に不可欠な原材料等は、購買を担当する部署の統括管理のもと、調達先を分散するとともに、調達先と良好な関係を保ち、常に適正な価格で必要量を調達できるよう努めております。しかしながら、外的要因により不測の事態が発生した場合は、必要な原材料の調達に支障が出る可能性があります。

また、当社グループの化粧品製造はポーラ化成工業株式会社の袋井工場（静岡県袋井市）、Jurlique International Pty. Ltd.のマウントバーカー工場（オーストラリアサウスオーストラリア州）の2カ所で行われており、品質管理状況の確認及び品質の維持に努めておりますが、万一製品の品質について何らかの問題が発生した場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧海外での事業活動

当社グループの主たる販売拠点は国内ですが、マーケットの拡大が期待されるアジア太平洋地域に拡大しており、今後一層の拡大を目指しております。

これらの海外での事業活動におきましては、予期し得ない経済的・政治的な政情不安、労働問題、テロ・戦争の勃発、感染症の流行による社会的混乱等のリスクが潜在するため、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑨為替

当社グループでは、海外事業活動の展開により、輸出入取引等の増加に伴う外貨建て決済や、海外子会社への貸付金について、金額的重要性を考慮したうえで為替レートの変動リスクを負っております。また、在外連結子会社の現地通貨建ての報告数値についても、連結財務諸表作成時に円換算することから、為替レートの変動

が当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

⑩知的財産権保護の限界

当社グループでは、知的財産権を確保する措置を講じておりますが、第三者による予測を超えた手段等により知的財産が侵害され、結果として技術の不正流用や模倣品の開発により、当社グループの事業活動に悪影響を及ぼす可能性や、当社グループにおける認識の範囲外で、第三者の知的財産権を侵害する可能性があります。

⑪情報セキュリティ

当社グループでは、個人情報や研究開発情報等の機密情報の取扱いについては、情報セキュリティシステムの整備、CSR推進担当部署や各種委員会による社内規程の制定・教育に加え、内部監査の実施等により管理の徹底を図っております。しかしながら、何らかの原因によりこれらの情報が流出した場合には、当社グループに対する損害賠償請求の提起、信用失墜等が生じることにより、事業に悪影響が及ぶ可能性があります。

⑫重要な訴訟

当期において、当社グループに重大な影響を及ぼす訴訟等は提起されておませんが、将来、重要な訴訟等が発生し、当社グループに不利な判断がなされた場合、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑬災害等

当社グループの主たる生産拠点は、化粧品については、ポーラ化成工業株式会社の袋井工場であります。そのため、東海地方における大規模な震災等が生じた場合、長期にわたって製品供給が不可能になる可能性があります。

さらに、東海地方以外においても想定外の大規模震災や災害、事故等が発生した場合においては、原材料の調達、商品供給及び販売の中断等により当社グループの経営状態に影響を及ぼす可能性があります。

⑭感染症の流行

社会的影響の大きな感染症の拡大が発生した場合、日々の活動でお客さまや取引先と直接対面する事業の特性を踏まえ、接客活動及び営業活動を自粛、または販売店の営業停止等により、国内外において当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

2019年12月期の見通し

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

2019年12月期の連結業績見通しにつ

きましては、医薬品事業からの撤退の影響もあり、売上高241,000百万円（前期比3.0%減）、営業利益40,500百万円（前期比2.5%増）、経常利益40,500百万円（前期比4.0%増）、親会社株主に帰属する当期純利益25,500百万円（前期比204.0%増）を見込んでおります。

重要な会計方針及び見積り

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

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

■ 2019年12月期業績見通し

(百万円)	2019年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	241,000	(7,574)	(3.0)
ビューティケア事業	236,200	4,992	2.2
不動産事業	2,400	(307)	(11.3)
その他の事業	2,400	(12,259)	(83.6)
営業利益	40,500	1,003	2.5
ビューティケア事業	40,600	2,305	6.0
不動産事業	800	(201)	(20.1)
その他の事業	100	(696)	(87.4)
全社・消去	(1,000)	(403)	—
親会社株主に帰属する当期純利益	25,500	17,111	204.0

沿革

1929	鈴木忍が静岡で創業
1940	「ポーラ化成工業株式会社」設立（法人化）
1946	「株式会社ポーラ化粧品本舗」設立（法人化）
1954	静岡工場完成
1961	横浜工場完成 「有限会社不二印刷」設立
1964	横浜研究所完成
1971	「株式会社ポーラ不動産」設立 不動産事業開始
1976	ポーラ文化研究所設立
1977	袋井工場完成
1979	「財団法人ポーラ伝統文化振興財団」（現 公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団）設立
1983	「株式会社科薬」へ資本参入 医薬品事業開始
1984	「オルビス株式会社」設立 通販事業開始
1986	「株式会社ポーラジーティエス」（現 株式会社ビーオーテクノサービス）設立 ビルメンテナンス事業開始 第14回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バルセロナ大会にて優秀賞受賞
1987	オルビス事業本格展開（首都圏）
1988	オルビス全国展開 カタログ誌創刊
1992	「ポーラデイリーコスメ株式会社」設立 セルフ化粧品事業開始
1994	第18回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 ベネチア大会にて最優秀賞受賞
1996	第19回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 シドニー大会にて優秀賞受賞 「財団法人ポーラ美術振興財団」（現 公益財団法人ポーラ美術振興財団）設立
1997	オルビス「ISO9001」認証取得 静岡工場・袋井工場「ISO9002」認証取得
1998	第20回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 カンヌ大会にて最優秀賞受賞 静岡工場・袋井工場「ISO9001」認証取得
1999	オルビス・ザ・ネット（EC サイト）オープン
2000	ポーラコーポレートメッセージ「カウンセリング 1st.POLA」発表 オルビス・ザ・ショップ 1号店丸井池袋店オープン 静岡工場・袋井工場「ISO14001」認証取得
2002	ポーラ「お客さま第一主義の徹底」「事業の選択と集中」「組織風土、マネジメントの変革」を目的とした「新創業宣言」発表 箱根・仙石原にポーラ美術館、銀座にポーラ ミュージアム アネックスがオープン
2004	袋井工場が緑化優良工場として内閣総理大臣賞受賞
2005	ポーラ プレミアムビューティショップ「ポーラ ザ ビューティー」展開開始 オルビス プライバシーマーク取得
2006	「株式会社ポーラ・オルビスホールディングス」設立 持株会社体制へ移行 「株式会社ビーオーリアルエステート」設立 不動産事業を継承 「フューチャラボグループ」へ資本参入 テレビ通販事業開始
2007	「株式会社ポーラ化粧品本舗」を「株式会社ポーラ」に改称 医薬品事業会社、「株式会社ポーラファルマ」設立 フランス オルラヌ社と合併で「株式会社オルラヌジャポン」設立 「株式会社decencia」設立
2008	「株式会社ACRO」設立 第25回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バルセロナ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2011	「H2O PLUSグループ」へ資本参入 「株式会社ビーオーメディアサービス」（旧 有限会社不二印刷）譲渡
2012	「Jurliqueグループ」へ資本参入 第27回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 ヨハネスブルク大会にてポスター発表部門最優秀賞受賞
2014	静岡工場と袋井工場を統合 第28回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 パリ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2015	社外取締役を導入 第23回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）中間大会にて口頭発表部門最優秀賞受賞
2016	ポーラ「Science. Art. Love.」を独自価値とした新ブランド戦略をスタート 「株式会社 pdc」（旧ポーラデイリーコスメ株式会社）「株式会社フューチャラボ」譲渡
2017	日本初となる「シワを改善する」効能を有する医薬部外品ポーラ「リンクルショット メディカル セラム」を発売
2018	オルビス 新ブランドメッセージ「ここちを美しく。」を策定 ACRO 新ブランド「Amplitude」「ITRIM」「FIVEISM × THREE」立ち上げ 「株式会社オルラヌジャポン」清算 医薬品事業会社「株式会社ポーラファルマ」譲渡を決定 ポーラ化成工業 新規の美白有効成分 医薬部外品の承認を取得

会社概要（2018年12月31日現在）

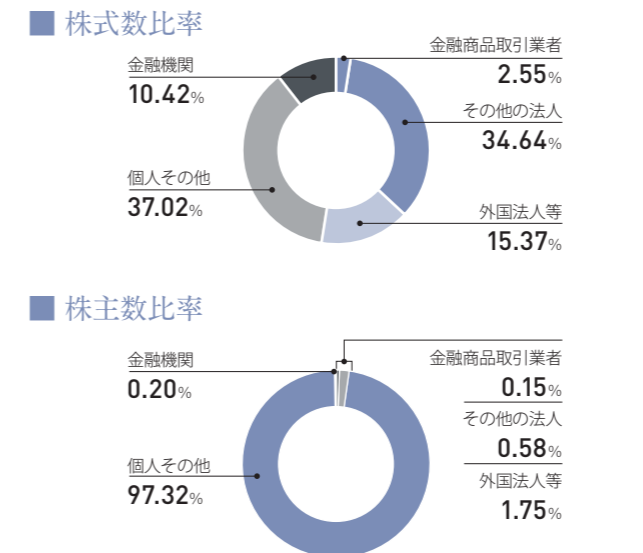
商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	（連結）4,181名（単体）127名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 （実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております）
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

主なグループ企業
<ul style="list-style-type: none"> ■ ビューティケア事業 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ポーラ オルビス株式会社 ポーラ化成工業株式会社 Jurlique グループ H2O PLUS グループ 株式会社 DECENCIA 株式会社 ACRO ■ 不動産事業 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ビーオーリアルエステート ■ その他 <ul style="list-style-type: none"> 株式会社ビーオーテクノサービス

株式の状況（2018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	36,463名

株式の分布状況



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴木 郷史	50,650	22.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,771	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,723	2.6
中村 直子	4,770	2.2
鈴木 宏美	3,113	1.4
三菱UFJモルガン・スタンレー証券株式会社	2,357	1.1
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A. 1300000	2,324	1.1
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,970	0.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,728	0.8

(注) 1.上記のほか、当社の保有する自己株式が7,956千株あります。
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/

