



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

Part 1

Part 2

Part 3

ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向

私たちの価値観／大切にしているもの

- 02 ステークホルダーの皆さまへ
- 04 トップメッセージ

特集1

- 14 ポーラ・オルビスグループの未来を担う人材

価値創造ストーリー

- 16 ポーラ・オルビスグループの歩み
- 18 ポーラ・オルビスグループの強み
- 20 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 22 機会とリスクの認識と対応

特集2

- 24 新中期経営計画

戦略

- 28 財務戦略
- 30 サステナビリティへの取り組み
- 32 財務・非財務ハイライト
- 34 事業構成
- 36 ブランド別成長戦略
- 36 ポーラ
- 38 オルビス
- 40 海外ブランド
- 41 育成ブランド

価値創造を支える活動

非財務マテリアリティ5項目

- 42 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 44 2. 地域活性
- 46 3. 文化・芸術・デザイン
- 48 4. 人材活躍
- 53 5. 環境
- 60 人権
- 62 ステークホルダーエンゲージメント
- 64 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 66 取締役会に関する事項
- 68 社外取締役インタビュー
- 70 マネジメント体制
- 75 企業としての責任を果たす基本的活動

財務データ

- 76 10年間の要約財務データ
- 78 経営者による財政状態及び経営成績の分析
- 83 会社概要／株式の状況

編集方針

本レポートは、財務情報だけではなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報を併せて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。また、「国際統合報告評議会（IIRC）」が提供する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、編集しています。また、サステナビリティレポート・ESG関連データベースについてはホームページに掲載していますのでご覧ください。
<https://www.po-holdings.co.jp/csr/index.html>

報告対象期間

2023年12月期（2023年1月1日～2023年12月31日）について報告していますが、一部2024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及び連結子会社

免責事項

本レポートに掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見通しと異なる場合があることをご了承ください。2023年12月期決算に関する情報は、2024年2月14日現在の情報を基に作成しています。

編集体制

コーポレートコミュニケーション室（IRチーム・サステナビリティ統括チーム）に制作事務局を置き、経営企画部門、財務部門、人事部門、グループ各社等と連携し広報・IR・CSR・サステナビリティ推進担当役員（グループCSR委員長兼務）の責任のもと制作しています。



私たちの価値観/大切にしているもの

ステークホルダーの皆さまへ



代表取締役会長

鈴木郷史

代表取締役社長

横手喜一

ポーラ・オルビスグループは、創業100周年にあたる2029年をゴールとした長期経営計画VISION 2029を策定しています。「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」を目指す姿とし、化粧品を中心としたこれまでの価値提供に加え、Well-beingや個人にとどまらず社会の領域へと事業ポートフォリオを拡張し、国内外において持続的な事業成長を目指しています。

2023年12月期は、VISION 2029のステージ1にあたる中期経営計画(2021年～2023年)の最終年となり、代表取締役社長の鈴木郷史は代表取締役会長に就任し、経営の中心的な役割を継続しながら、代表取締役社長に就任した横手喜一に権限移譲を行うという新経営体制をスタートさせました。そして、2024年からスタートする新中期経営計画(2024年～2026年)は、VISION 2029達成に向けた「再挑戦と成長基盤確立の3年間」と位置づけ、一つひとつのブランドをより先鋭化し、国内事業の利益創出力を強化するとともに、海外事業、新規事業等の成長領域へ積極的に投資を行い、事業拡大を図っていきます。

この経営体制のもと、当社グループの個性豊かで多様性に富んだ人材が、「感受性のスイッチを全開にする」というミッションをそれぞれの立場で実現することにより、創業以来、私たちが変わらずに持っている生活者への「想い」を伝え、世界の生活者の人生を彩る企業グループになるべく邁進してまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、当社グループに対する一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

これからの社会に向けて
ポーラ・オルビスらしい価値を
提供していくために
国内、海外、新領域のすべてにおいて
新しい挑戦を行っていきます。

代表取締役社長

横手 喜一

2023年12月期業績及び中期経営計画の振り返り

国内事業の回復、収益の改善に一定の成果。

今年から始まった新中期経営計画に向けた準備を整えることができた1年

2023年12月期の国内化粧品市場はコロナ禍による経済停滞の影響がほぼ収まり、年間で1桁前半%の伸びに回復しましたが、中国市場は特に下期から景気停滞感が見られ、不透明な状況が続きました。そのような中、当社グループは、顧客基盤の再構築に向けた積極的なマーケティング投資を行い、新規顧客の獲得強化やOMO^{*1}推進、お客さまのライフタイムバリューの向上に取り組んだ結果、グループ連結売上高は前期に対して4.2%の増収、営業利益は27.8%の増益となりました。各ブランドの状況についてですが、ポーラは国内事業では顧客数減少に歯止めをかけることができ、百貨店やEC事業が好調で増収となりました。一方の海外事業は中国事業が前年割れとなりましたが、海外事業全体では増収を確保しています。オルビスは、リブランディングの効果が顕著に表れた1年となりました。ターゲットとするライフタイムバリューの高いお客さま数の積み上げが進展したことに加え、チャネル拡大の効果や複数のヒット商品を創出した影響もあり、2桁の増収増益を残すことができたことは大きな成果と捉えています。

前中期経営計画を振り返ると、コロナの長期化が大きく影響し、特に国内事業の立て直しに想定以上の時間がかかったため、いずれの指標においても計画達成には至りませんでした。しかしながら、2022年をボトムに2023年からは収益面の改善や国内事業の回復に成果が出始めているので、2024年からの新中期経営計画を実行していく準備を十分に整えることができたと考えています。

前中期経営計画の戦略面を振り返りますと、まず「国内ダイレクトセリングの進化」では、国内事業全体で顧客との関係性深化に向けた顧客データ統合及び管理システムの進化が進みました。統合された顧客データを活用しオンラインとオフラインをスムーズにつなぐことでお客さまの体験価値を更に向上していきます。その上で、ポーラにおいてはオフラインの重要な顧客接点であるショップの配置や在り方を変えていくことが必要との課題認識のもと、2024年からの中期経営計画における重点課題に設定しています。一方、オルビスにおいてもアプリやECなどのデジタル接点と店舗やイベントなどのリアル接点をシームレスにつなぎ、お客さまの特性にあわせたパーソナルな情報発信を通じて、新たな顧客層の拡大とライフタイムバリュー向上を実現することができています。

一方「海外事業の利益ある成長」については大きく課題を残しました。当社グループが重点市場と位置づけている中国市場は、2023年下期に入ってから景気減速によって消費モメンタムが急減しています。そのため当社グループとしては、今後の中国市場の成長率は従来と比較し緩やかなものになると見通しを修正しています。今後は、より現地の生活者のことをよく知り、真に認められる商品やサービスを提供し、現地主導でお客さまとの関係性をしっかりと築いていくことを戦略の基本とすべく、2024年1月にグループ中国戦略強化に向けて中国事業の地域統括会社を設立しました。また海外戦略を更に強化していくためにASEANと北米をNext Marketとして捉え、グループとしての事業拡大を加速していきます。Jurliqueの再建については課題を残しましたが、豪州や中国といった重点市場における成長には手応えを感じていますので早期の黒字化を実現していきたいと考えています。

「育成ブランドの利益貢献」については、ポートフォリオの見直しを実行し、損失改善が大幅に進みました。今後は、THREE、DECENCIA、FUJIMIといったそれぞれのブランドの顧客基盤を強化することが必要となります。

「経営基盤強化」「新領域拡張」など、将来に向けた取り組みについては、新価値創出に向けた「TDC：Technical Development Center」が予定どおり稼働を開始しました。美容医療事業の立ち上げなど、新たな領域への種まきが複数進捗し、計画どおり推移しています。

※1 OM0：オンラインとオフラインの融合

グループの存在意義（パーパス）

事業環境が大きく変化した今、社会との向き合い方、考え方を転換すべきとき

私は2023年からポーラ・オルビスホールディングスの社長となり、約1年間、新たにスタートする中期経営計画について考えてきましたが、まず、コロナ禍を経て社会の環境は大きく変化し、生活者の気持ちや価値観も、コロナ以前に戻ることはないと感じました。このように大きな変化があれば、社会や生活者が私たちに求めるものも変わってきます。私たちはこれからの世の



中とどのように向き合っていくべきなのか、そこにもう一度立ち返り、グループの存在意義を考えるべきだと思いました。

そもそも「お客さま」という言葉は、私たち企業の都合で生まれたものです。私たちは、私たちの化粧品を購入し、使用していただく方を「お客さま」と呼んでしましますが、その方にとって化粧品を購入したり、使用したりするということは、その方の日常生活の一部でしかありません。つまり「お客さま」とはある意味、企業目線の限られた見方であって、本来は「生活者」なのです。では、「生活者」とはどこにいるのかというと、「市場」にいるわけではなく「社会」に存在しています。グループとしてこれからお客さまとどう向き合っていくかを考えるときに、「市場」の中にいる「お客さま」としてではなくて「社会」の中にいる「生活者」として向き合っていかなければ、私たちは選ばれなくなってしまうだろうという危機を持ちました。

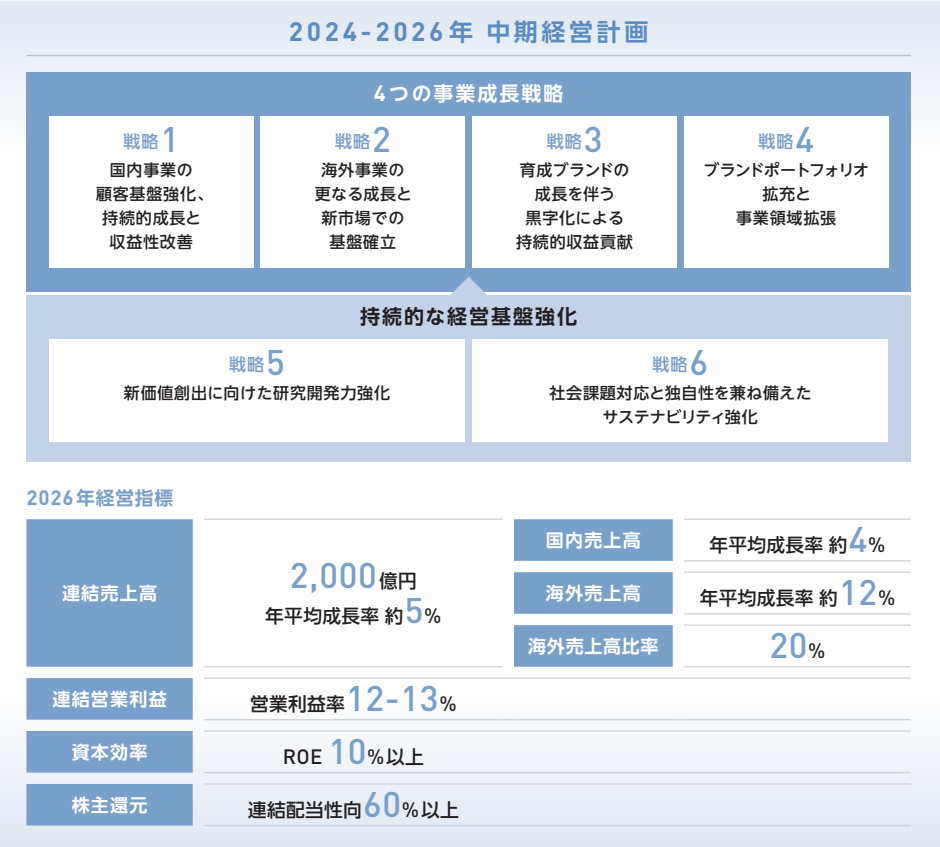
「社会」の中にいる「生活者」の皆さまに選んでいただくためには、私たちがグループのミッションとして掲げているように「感受性のスイッチを全開」にして、世の中のちょっとした違和感や変化をキャッチしていくことで、化粧品という枠組みにとらわれず生活者のためにすべきこと、新たな意味をもたらすものを見つけていかなければなりません。当社グループの存在意義はそこにあると私は考えています。

グループの祖業であるポーラは、従前よりユニークなビジネスモデルを持つブランドです。研究・開発・製造から、販売・顧客接点やお客さまサポートまで、バリューチェーン全体がグループ内で完結しており、その顧客データも一元的に管理できていますので、例えばあるお客さまが、どのような肌性で、どのような美容ニーズを持っていて、その方が初めてポーラを使った時は、どこで何を買われ、また2回目は、どのようなタイミングで何を買われているかといった履歴が分かります。こうした顧客情報や購買データを精緻に分析することで、こんなお客さまにはこんなご提案をしたらお喜ばいただけるのではないかというCRM施策を展開しているわけです。こうしたダイレクトにお客さまとの関係性を深めていくCRMを重視した取り組みは、ポーラに限らず、もう1つの基幹ブランドであるオルビスはもちろん、育成ブランドにも共通しており、グループ全体でCRMに強みを持っているといえると思いますが、さまざまな顧客データが把握でき、それを統計的に分析することができてしまうことで、かえってデータに頼る部分が増えすぎてしまったのではないかという反省があります。例えば購入していただく化粧品の数量や金額は重要な指標なのですが、それらが高いからといって、お客さまのブランドに対するロイヤリティが高いといえるのか、もちろんある程度は関係していても、それがすべてではありません。お客さまのブランドに対するマインドや評価は、単に化粧品がどれだけ売れたかとは関係のないところにある、といったことに私たちはもっと注意を払うべきです。だからこそ私たちは「生活者」としてのお客さまに向き合わなければなりません。

ポーラでお客さまに直接接する販売員＝ビューティーディレクターの皆さんはそのことをよく知っています。お客さまを単に化粧品を買ってくださる方とは思っておらず、まさに「生活者」としてのコミュニケーションをとっているのです。化粧品や美容の話だけでなく、同じ時代、同じ地域でともに暮らす「生活者」同士として、お互いを理解し合うことで信頼関係を築いていきます。販売員とお客さまではなく、同じ地域の「生活者」である個人と個人として信頼関係で結ばれるので、その関係が一生涯のものになっていきます。

市場には、価格にしても品質にしても多様な商品・サービスがあふれています。一方、SNSといったデジタルメディアを通じて個人が自由に発信できるようになり、一人ひとりの生活者が自分の価値観や判断軸で、自分の欲しいモノやコト、情緒的な好みに合ったものを選ぶ時代です。そんな社会環境の中で、「販売員」や「お客さま」といった企業が自分たちの都合に沿った見方や捉え方に固執しては、「生活者」から取り残されるばかりです。基幹ブランドであれ、育成ブランドであれ、私たちに問われているのは「生活者」の価値観や期待を理解し、「生活者」にとって何ができるのかということを考え抜き、「生活者」の皆さまが驚きワクワクしていただけるような新しい価値を生み出し、それを「生活者」の気持ちに合わせてコミュニケーションできるかどうかに尽きと思います。

新中期経営計画の概要



VISION 2029達成に向けた、再挑戦と成長基盤確立の3年間

今述べてきたような「お客さま」ではなくて「生活者」に向き合う、「市場」ではなくて「社会」に向き合う、という視点は、私たちがグループ創業100周年にあたる2029年の目指す姿として掲げた長期ビジョン“VISION 2029”を実現するためには不可欠の転換だと思っています。そして2024年12月期は、VISION 2029のありたい姿「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」に向

けた、ステージ2となる2024年-2026年中期経営計画の初年度となります。4つの事業成長戦略と2つの持続的な経営基盤強化によって、ブランドをより先鋭化し国内利益創出力を強化、海外や新事業などの成長領域へ投資していきます。ここから一つひとつの戦略をご説明していきます。

戦略1 国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善

国内化粧品市場は緩やかな成長が続く中で、生活者の価値観は多様化し、国内外の競合各社がしのぎを削る状態が継続すると想定しています。そんな環境下であっても、私たちのグループの一つひとつのブランドが、その独自性や強みを発揮し、ブランドのファンであるロイヤリティの高いお客さまに支えられていくことが持続的成長と収益性改善に不可欠です。

まずポーラですが、統合を進めた顧客データ基盤をフル活用し、オンライン～オフラインを横断したシームレスなブランド体験で、一人ひとりのお客さまとの関係性を深め、お客さまとの継続的なお付き合いによるブランドロイヤリティとライフタイムバリューの向上を図っていきます。特にパーソナルな接客やほかにはないサービスを実感いただくにはオフライン接点であるショップの役割が重要です。ショップの機能や配置を戦略的に強化した新サロンモデル^{※2}の構築に取り組みます。

オルビスにおいては、「オルビス ユードット」シリーズ等の機能性の高いスキンケアへの評価や期待がブランドエントリーのきっかけとなっていますので、こうした機能性の高い新製品開発を更に強化すること、そしてそこから継続的にオルビスを選んでいただくような関係性を深めていくことが大切だと考えています。そのためにはアプリの強化やパーソナルなCRM施策の進化はもちろん、お客さまとブランドが直接、双方向でコミュニケーションを図れる機会も増やしていきます。商品力やCRMだけでなく、「生活者」としてのお客さまが、オルビスというブランドに愛着を感じていただけるような関係性を育んでいきたいと考えています。熾烈な競争が続く国内では、ロイヤリティや愛着を感じていただけるお客さまにしっかり支えていただけることこそが、安定的な事業運営の基盤になると考えているからです。

※2 新サロンモデルについてはP37をご覧ください。

戦略2 海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立

私たちにとっての海外事業の位置づけは、これからのグループの成長性の牽引役になること、そして将来の収益基盤の柱になることです。そのためには、これまで以上に格段のスピードで海外事業を拡大しなければなりません。そこで、海外戦略の考え方を大きく改めていく必要があります。これまでの海外戦略は、日本で考えたマーケティング戦略に基づいた商品やサービスを、どうしたら現地の人を選んでいただけるか、使っていただけるか、という考え方が先行していました。これでは先に述べたように、現地と現地で暮らしている方を、あくまで「市場」だったり「お客さま」と見ていたことになり、この見方を変えなければならないと考えます。現地には「市場」があって「お客さま」がいる、だから化粧品を提案すればいい、という見方ではなくて、現地には「社会」があり「生活者」が暮らしていて、そこでどうしたら私たちのブランドが選ばれ続けるのか?どのような価値を提案すれば



ポーラ パーソナルな肌プランニング



オルビス ユードットシリーズ

いいのか?という見方が必要となるのです。今年の1月からグループの中国事業の統括会社を上海に設けたのは、「このエリアは集客力がある」とか「あのモールはアクセスが多い」といった一般的なマーケティングを行うことが目的ではありません。現地で暮らす「生活者」としてのお客さまの価値観や期待を、現地の目線で深く理解し、当社グループが価値を提供するにはどうすればよいかをグループ戦略として具体化していく根本的なローカルマーケティング戦略の構築に転換するためです。これからの海外戦略の基本方針を「現地主導・グループ体制」としたのは、まさにこんな狙いに基づいているからですし、その第一歩を最重要市場である中国からスタートさせました。

また、Next Marketへの展開も格段に強化しなければなりません。新たに攻略すべき地域としてASEANと北米を設定しました。ASEANにおいては、すでにブランドごとでの事業展開もありますが、まだ規模も小さく、戦略的な市場対応が取られてきたとは言い難い状況です。これからはブランド個々の対応ではなく、グループとしてASEANを捉え、どの地域でどのブランドを戦略的に伸ばしていくかの狙いを定め、スピーディーな拡大を目指します。

北米については、近年、スキンケアに対する意識や嗜好が大きく変わってきたと認識しており、このような変化をチャンスと捉えています。2024年からグループとして戦略的にテストマーケティングを実施し、スピーディーな事業展開につなげていきます。

またJurliqueの早期黒字化実現も重要な経営課題です。近年、豪州や中国でフェイスオイルがヒット商品となり、顧客リピーターの進展が期待できるスキンケアで顧客との関係性を深めることができます。この流れを、2023年6月から交代した新社長によるリーダーシップにより加速することで、早期の黒字化を実現していきます。

更にグループとして海外展開の格段のスピードアップを図る上でも、新中期経営計画からは、M&Aや外部リソースとの連携に関しても、視野を狭めずに幅広く検討・実行していこうと考えています。



Jurlique「RARE ROSE FACE OIL」
※ 商品名はグローバルでの販売名称

戦略3 育成ブランドの成長を伴う黒字化による

持続的収益貢献

育成ブランドに関しては、THREEはブランド再生のフェーズにいます。THREEが提供する価値を、オーガニックな植物から抽出された「精油」のパワーとその精油が持つ自然の「香り」と再定義し、ホリスティックなアプローチでブランドの特徴を際立たせていきたいと考えています。2023年に新発売した、国産オリジナル精油を使ったフレグランス「エッセンシャルセンツ」が好評をいただいております。ブランドのポジションに変化が生まれています。こうした新たなブランド体験を軸としたトップライン拡大と並行して、固定費の削減とチャネル構造の最適化に取り組み、黒字化を果たしていきます。

敏感肌ブランドのDECENCIAは、ここ数年取り組んできた顧客とのコミュニケーションの刷新が成果につながり、お客さまの数が増加トレンドに転換しました。そしてお客さまの定着化とクロスセルによるライフタイムバリューの向上を実現し、敏感肌ブランドとしての存在感を高めています。



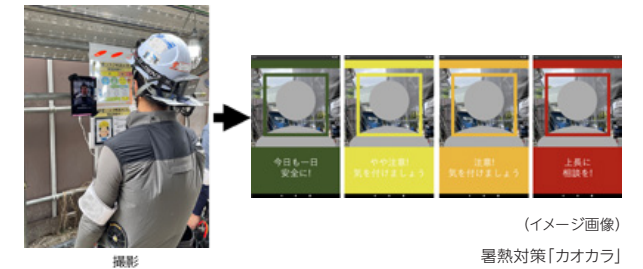
THREE「エッセンシャルセンツ」

パーソナライズ提案を得意とするFUJIMIは、拡大するウェルネス市場を背景に、パーソナライズプロテインが継続購入の軸となることが見えてきたので、クロスセル商材の開発や継続率を高めることによりトップラインを伸ばし、黒字化を目指します。

戦略4 ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

これからの時代は、「人生100年時代」といわれ、一方で気候変動問題や高齢化・人口減少など、さまざまな社会課題が増大していく時代です。私たちが「社会」と「生活者」にしっかりと向き合えば、自ずと社会課題やWell-being領域に対して、私たちの強みや知見を生かして、何ができるのか、何を実現しなければならないかを考えていくことになります。化粧品の枠を超えた新たな価値の創出、新たな事業領域への挑戦が不可欠になるのです。2024年からは、私たちの研究所が長年にわたり続けてきた肌分析研究から得られた知見を生かして、まさに社会課題を解決する新規事業のひとつとして暑熱対策AIカメラの開発、販売事業「カオカラ」を開始しました。そのほかに美容医療事業もスタートしています。

こうした新領域の価値創出を加速するためには、「カオカラ」や美容医療のように私たちのグループが保有する研究成果や知見をブラッシュアップするアプローチに加えて、外部のスタートアップ企業や若手起業家との連携や資本提携から生み出していくこと、そしてグループの従業員が持つアイデアや想いを形にし、新規事業の可能性の芽を広げるなど、戦略的に取り組んでいきます。



(イメージ画像)
暑熱対策「カオカラ」

成長戦略を支えるためには持続的な経営基盤強化が必要

戦略5 新価値創出に向けた研究開発力強化

これまでお伝えしてきた4つの成長戦略を実行していくために、経営基盤強化として2つの戦略を位置づけています。1つ目は研究開発力強化です。ブランドの独自性を磨いていく上でも、新価値を創出する上でも、私たちにとって研究開発力は非常に重要な競争力の源泉だと捉えています。まず化粧品領域でのトピックは、2024年に私たちにとって47年ぶりとなる新たな生産設備であるTDCが完成、稼働スタートとなったことです。このTDCは従来の化粧品工場とはまったく異なる設計となっています。これまでの化粧品の製造プロセスとは異なる新たな製造技術の導入と実用化をベースに、まったく新しい剤型を生み出し、これまでになかった高機能・高実感化粧品の開発を目指していきます。また私たちの強みでもある新素材パイプラインも複数進行させるなど、化粧品のイノベーションを追求していきます。更に、化粧品の枠を超えた人工皮膚(ミラースキン)研究や、高齢者のWell-beingに直結する「フレイル^{*3}」予防といった領域についても戦略的に研究を進めていきます。研究開発費としては、連結売上高の2%以上を継続的に投下して新価値創造を加速させていきます。

^{*3} フレイル：健常と要介護状態の中間を指す概念



TDC; Technical Development Center

戦略6 社会課題対応と独自性を兼ね備えた**サステナビリティ強化**

経営基盤強化の2つ目はサステナビリティ戦略です。グループの強みと社会的責任を踏まえ、独自性のあるKPIを設けて強化しています。それが「先端技術・サービスによるQOLの向上」「地域活性」「文化・芸術・デザイン」「人材活躍」「環境」という5つの活動領域となっています。



リーダーシップチームでの経営課題検討

人材活躍はサステナビリティの根幹

特にお伝えしておきたいのは「人材活躍」についてです。これまで述べてきたようなブランドを磨き上げること、顧客と向き合うことも、新価値を創出することも、それを担っているのは私たちの従業員であり、その一人ひとりのモチベーションや熱意、ブランドへのロイヤリティによってその成果が支えられているわけです。つまり私たちのグループにおいては「人」こそが財産であり、日々の仕事を通じて「人」が成長することで組織が成長していくのだと考えています。私たちのグループの人材マネジメントポリシーを「A Person-Centered Management (人中心主義)」と定義していますが、まさに一人ひとりの従業員の内発的な動機や主体的な行動を引き出していくことで、組織に変化が起き、新しいネットワークが生まれ、それが新しい価値の創出へとつながっていくのだと確信しています。そして一人ひとりの従業員が持つ個性や強みが尊重される組織風土があってこそ、多様性やダイバーシティが健全に育まれていくはずで。そういった考えから、従業員と会社のエンゲージメント強化にこだわり、相互理解や関係性構築に向けた取り組みを進めています。私自身もホールディングスの社長として、全部門社員との対話ミーティングを開催しています。また当社グループの未来を担う多様な人材の一例を特集1に紹介しますのでご覧いただければと思います。

環境領域では、2050年にCO₂排出量ネットゼロを掲げています。気候変動対策として、工場や事業所において再生可能エネルギー導入を積極的に進めてきましたので計画どおりCO₂排出量削減が進んでいます。そして、化粧品開発における容器包材の多くに使用されているプラスチックについては、4R^{*4}に基づく100%サステナブルな設計を目指しています。

また、地域活性や文化・芸術・デザイン面のトピックとしてはPOLA青山ビルディングが2024年3月に竣工しました。建物内にスタートアップ企業を支援するインキュベーションスペースや多目的ホール、保育園や文化研究拠点などを備えています。地域やテナントの皆さまとともに新たな価値を共創し、ポーラ・オルビスらしい情報発信拠点としての活動を展開していきます。

ガバナンスに関しては、2023年からの新経営体制を担うホールディングス経営陣による中長期視点でのリーダーシップ発揮が重要となります。ご説明してきた新中期経営計画に加えてVISION 2029の実現に向けて課題対応や具体化が必要となるであろう、海外や人材、デジタルといったグループ共通テーマを設定し、グループ横断で関連部署を巻き込んで検討を進めていくこととしました。これらのテーマをリーダーシップチームで定期的に集まり議論しながら、その検討成果をもとに

取締役会の審議をより深めて、またグループ内にローリング課題として理解浸透を図っていくなどの活動を行っていきます。一方、社外取締役や社外監査役の皆さんは取締役会での積極的な議論はもちろんですが、社外役員だけの議論の場を設けており、そういった場では特に客観的視点からの課題指摘ももらっています。それらの課題解決も含めて行っていくわけですが、より建設的でより実効性のあるガバナンス体制を構築していきたいと考えています。

また重要な経営指標の1つと認識している資本効率の向上については、取締役会で議論を行っています。新中期経営計画においては安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性の向上の柱とし、2029年の長期目標であるROE14%の達成に向けて、2026年の中期目標としてROE10%以上を掲げました。ROE向上に向け、不採算事業については黒字化の実現を目指すとともに事業継続、撤退等の判断も迅速に実行し、より成長が見込める事業やマーケットへの投資を拡充するといった、適切なキャッシュアロケーションを実施していきたいと考えています。また同時にバランスシートマネジメントも念頭に置き、株主還元については連結配当性向60%以上と、営業利益及び1株当たり当期純利益の拡大による株主還元充実という2点の基本方針を今後も継続することとしました。

※4 4R: Reduce (使用量を削減する)、Reuse (繰り返し使用する)、Replace (他素材に置き換る)、Recycle (資源を循環し使用し続ける)

ステークホルダーの皆さまへ

グループの大きな転換点。世界中の生活者から選ばれる企業へと前進

2024年12月期からの新中期経営計画は、国内事業、海外事業、新規領域のすべてにおいて新しい挑戦をスタートしており、当社グループの大きな転換点であると捉えています。

これからの時代は不確実で不透明で、想定を超えた変化が起こる時代=VUCAの時代だといわれます。そんな不透明で不確かな時代だからこそ、「市場」や「お客さま」といった企業の都合でつくられた枠組みの見方にとらわれてはいけません。常に変化する「社会」と「生活者」に向き合うこと。そして「社会」や「生活者」の変化にタイムリーに気づくためにこそ、私たちは「感受性のスイッチを全開」にしなければならないと考えています。

「世界中の人々の人生を彩る企業グループ」とは、「社会」の変化に向き合い、世界各地に暮らす「生活者」の人生が彩り豊かになることに貢献し、生活者の皆さまから選ばれること、それこそが私たちの存在意義だと考えています。ポーラ・オルビスグループの未来に向けた挑戦に、更なるご理解とご支援をいただきますよう、何卒よろしく申し上げます。

特集1 ポーラ・オルビスグループの未来を担う人材



張 聖愛
上海宝麗妍貿易有限公司
総経理

中国のお客さまに「かけがえのない豊かな時間」を提供したい

エイジング実感の高い化粧品と一人ひとりの気持ちに寄り添った接客やサービスを通して、中国のお客さまに「かけがえのない豊かな時間」を提供し、心からポーラを愛してくれるお客さまを増やしていきたいと思っています。そのためにポーラ中国の社員・販売員一人ひとりにポーラが大切にしている想いやビジョンをしっかり伝えていくことが私の使命です。

記憶に残る体験を通じて
お客さまに喜んでいただきたい

私はJurliqueのCEOとして、ブランドストーリーを強化し、持続可能な成長に向けてチームをリードしていきます。Jurliqueは、ナチュラルで高機能なスキンケア製品を提供することを使命としています。すべてのタッチポイントにおいて、記憶に残る体験を通じてお客さまに喜んでいただくことに情熱を注ぎます。そのために、すべての部署、すべてのメンバーにインスピレーションを与え、つなぎ導くことが私の役割と考えています。



Loic Rethore
Jurlique International Pty. Ltd.
CEO



加藤 敏美
トリコ株式会社 取締役

世の中になく価値のあるブランドを育てたい

FUJIMIブランドを持つトリコでプロダクト開発を担当しています。「世の中になく価値をどんな製品なら生み出せるか?」という課題に日々向き合っています。一方で、環境への影響についても日頃から意識しており、お客さまにとっても環境にとっても価値のある斬新で洗練されたブランドに成長させていきます。

お客さまと信頼と愛情でつながることのできる素材を開発したい

新素材開発に携わる中で、多くのお客さまの声を聞いてきました。その中で得た気づきとして、たとえ同じ肌悩みでも効果の感じ方は人によるということでした。この経験から、お客さま一人ひとりに最適な成分をお届けしたいと強く思うようになりました。お客さま一人ひとりに寄り添い、お客さまとポーラ・オルビスグループを信頼と愛情でつなげるようなさまざまな素材を開発していきます。



中山 和紀
ポーラ化成工業株式会社
フロンティアリサーチセンター



荒川 陽子
株式会社ポーラ サロンビジネス開発室
室長

委託販売チャネル復調の突破口を開きたい

ポーラにしかできない独自のサロンモデルで新たな市場を創造し、トータルビューティ事業(委託販売チャネル)復調の突破口を開きたいと思っています。そのために必要なのは、人や社会の可能性を拡張するために私たちにできることを愚直に追求すること。現在のビジネスモデルやショップの存在価値を見直し、真に時代に求められる事業に変革していきます。

顔や肌の研究データを生かし、
暑熱対策ができる社会にしていきたい

タブレットにかざした顔の情報から暑熱環境における適切な行動を促すAI技術を構築し、未然の予防行動を促すシステムをつくりました。建設現場での実証試験を経て、このたび「カオカラ」というサービスを開始。現在は建設業・製造業を中心に導入を進めています。将来的には学校に通う子どもたちやスポーツシーンなど、さまざまな生活の場で十分な暑熱対策ができる社会を目指します。



笠原 薫
ポーラ化成工業株式会社
フロンティアリサーチセンター

価値創造ストーリー

ポーラ・オルビスグループの強み

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



ダイレクトマーケティング

「お客さまとの直接の接点」は事業において最も重要な資源であるとの考えのもと、当社グループでは、基幹ブランドのポーラとオルビスに代表されるように、直接販売によるコミュニケーションを通じてブランドとお客さまとの相互理解を深め、末長いお付き合いによるライフタイムバリューの向上を目指しています。

ポーラでは、全国に広がる約2.3万名のビューティーディレクターによる対面でのカウンセリングやエステサービスの提供を強みとしています。コロナ以前の顧客とのコミュニケーションはオフラインが中心でしたが、コロナ禍においてオンライン化を推進、SNSによるデジタル接点の拡大やオンラインでのカウンセリング・ワークショップの提供など、お客さまとのコミュニケーション手法を変化させてきました。

オルビスでは、アプリをお客さまとのコミュニケーションのコアに置き、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践しています。

これらのダイレクトセリングチャネルにおける100%に近いお客さま情報の自社管理により、約2,070万件の肌データや属性、購入傾向などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、お客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。今後も、ポーラのOMOや、オルビスの「購買・属性」に「興味・嗜好」データを組み合わせたカスタマーデータプラットフォームの活用により顧客分析をより高度化し、お客さまにとってより最適な商品・サービスを提供していきます。

マルチブランド

お客さまの価値観やライフスタイルが多様化する現在、一つのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとする、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、2023年末現在、右図に示す6つのブランドで構成しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営のもとにブランドアイデンティティを磨いていくことで、ブランドロイヤリティが高まり、小規模であっても持続性と経済的合理性を高めることを目指しています。大きな経済母体を持つより小さい経済単位の集合の方が、当社の独自性がより発揮できると考えています。



研究技術力

当社グループでは、創業100周年に向けた長期ビジョンであるVISION 2029として「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」を掲げ、Well-being、つまり身体や心の健康、幸せといったより広義の概念、そして社会領域へ事業ポートフォリオを拡大し、サステナブルな事業成長を目指しています。そして、その実現に向けて研究のフィールドを大きく広げ、肌を美しくすることを目的とした研究から、研究対象をヒト全体へと進化させています。

研究領域としては、①皮膚科学研究を強化し、皮膚やその深層について、最新テクノロジーを活用した研究を行うScience、②「肌科学」「肌分析」の知見から蓄積してきた膨大なデータを活用したビッグデータ解析やオープンイノベーションにより、情動、感触、感覚といった領域における研究を行うLife、③高機能新剤型やデジタル技術を駆使して、ヒトと外界（製剤、他者、環境）の相互関係に着目するCommunicationの3カテゴリーを軸に構成しています。

研究開発体制面では、R&D戦略を統括するMIRC※1と、基盤研究を行うFRC※2の2つの研究組織に加えて、2024年に新たに研究生産施設であるTDC※3が稼働、外部の専門機関との連携も積極的に実施し、サイエンスの深耕に取り組んでいます。

最新皮膚科学研究に基づく成分開発や質の高い製剤化技術で、新たなコンセプトや高い付加価値を持つ化粧品を継続的に生み出すとともに、顔画像の解析技術を活用した暑熱対策の新事業や肌研究の知見に基づく美容医療領域への参入など、培った研究技術を生かした新たな事業領域での成長により、企業価値向上を実現します。

※1 MIRC; Multiple Intelligence Research Center
 ※2 FRC; Frontier Research Center
 ※3 TDC; Technical Development Center



メディカルコスメシリーズ Dive

暑熱対策「カオカラ」

価値創造ストーリー

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

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

Mission

感受性の
スイッチを
全開にする

機会

P22-23

外部環境

消費者意識・
消費行動の
多様化



デジタル技術の
進展による
顧客接点の拡大



ボーダレスな
社会と国内市場の
変革の加速

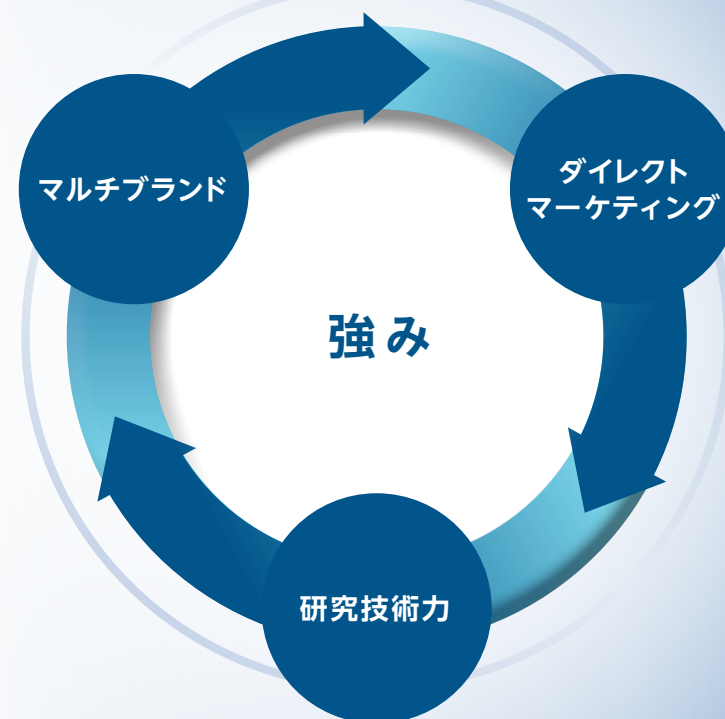
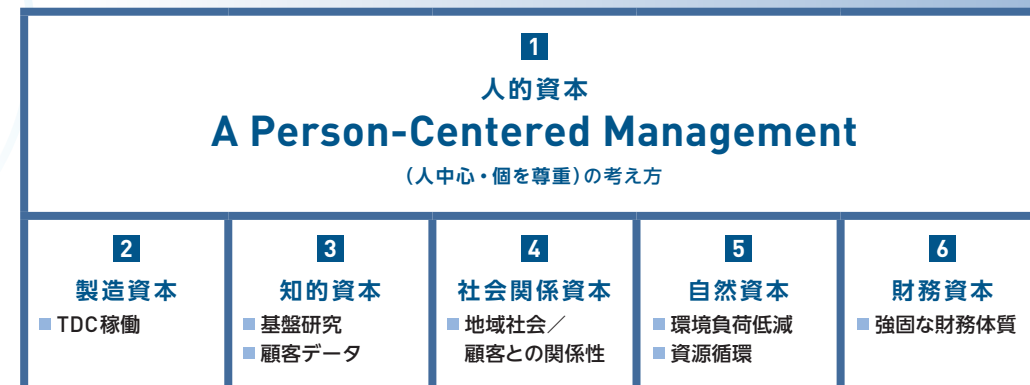


生態系サービスの
損失を防ぐための
規制・活動



リスク

P22-23



ガバナンス

基本戦略

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

サステナビリティ戦略

- 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 地域活性
- 文化・芸術・デザイン
- 人材活躍
- 環境

2029年
経営指標

連結営業利益額
500億円

連結営業利益率
15%以上

連結売上高
3,000億円

海外売上高比率
30～35%

ROE
14%以上

18の
非財務項目実績

P31

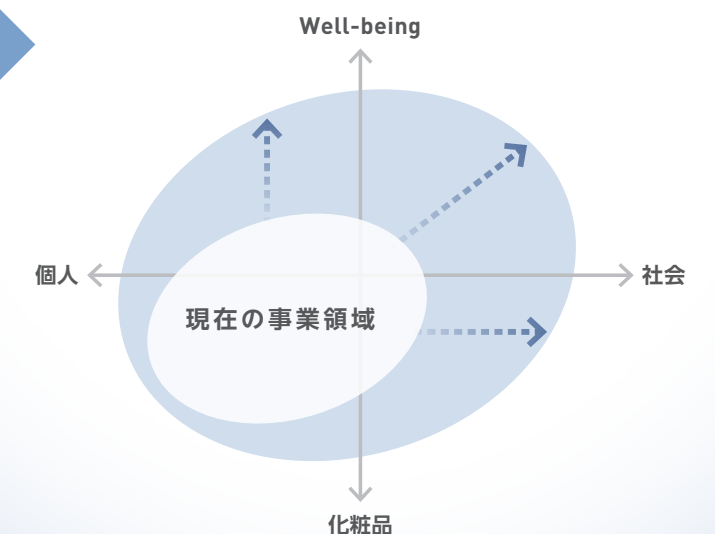
VISIONの実現

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

VISION 2029

多様化する
「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体



価値創造ストーリー

機会とリスクの認識と対応

ポーラ・オルビスホールディングスでは取締役会において、優れた知見を持つ社外取締役にも客観的な立場から参加してもらい、多様な価値観や考え方を持って長期的な経営課題について議論しています。

当社取締役会の機能の一つとして、グループの事業継続に関する機会とリスクを監督すべく、取締役会直下にグループ執行会議とグループCSR委員会を設置しています。グループ各社では各事業にまつわる機会とリスクをリストアップし、各社経営会議でマネジメントしています。それらの情報は月次のグループ執行会議及び四半期ごとのグループCSR委員会にて審議及びモニタリングを実施、その内容を取締役に報告しています。

グループ執行会議は当社の取締役、常勤監査役に加え、当社取締役会の決議によって構成員として選任された子会社社長・取締

役等により構成され、グループ各社での機会を最大化する経営管理を中心に、各種リスクが顕在化した場合の解決策について議論、その監督・指示内容についてはグループ各社に横展開し情報の共有を図っています。

グループCSR委員会は当社及びグループ企業の経営陣よりCSR委員を選任、社外委員を含めた構成員にて、戦略上・業務上等企業活動上で直面しうるリスクを把握し、グループ横断的にリスクマネジメントを行うことで問題を未然に防止しています。

体制図



リスクマネジメントについては、組織全体の視点からグループのビジネスリスクや情報セキュリティ、コンプライアンスに関連するリスク、気候変動リスクなど、リスクを総合的・包括的・戦略的に把握し、リストアップされた項目を評価しています。これらの評価は年に1度実施しており、重点項目として特定されたテーマについ

ては、「コーポレートリスク」としてプライオリティ付けリスク対策を行い、最適化を図っています。昨今の潮流よりその範囲はグループ内のみならず、サプライチェーンも含めたマネジメントを行っており、リスクオーナー部門・委員会等を定め改善のためのアクションプランを実行しています。

2023年コーポレートリスク

リスク策定のプロセス

全社的なリスク項目を網羅的に洗い出し、リスクの影響度・発生頻度・対応状況より「リスク評価」を行い、グループ共通で速やかに対応すべきリスクを選定。加えて、グループへの影響度の大きい情報セキュリティに関するリスクを2023年の重点テーマに定め、アクションプランに基づいてリスク対策を実施。事業リスクについてはグループ執行会議にて取り扱われている。

テーマ	リスク対策の狙い	項目
1 BCPリスク	・災害の激甚化・頻発化に伴う商品提供の停止や物流遅延のリスクを低減	地震・水害・噴火などの自然災害に対応したBCP (特に通信インフラ) の策定
2 気候変動リスク	・ESG関連インデックスから除外されるリスクを低減させる ・環境未対応企業と評価され、ブランド価値の低下を防ぐ	スコープ3の削減目標達成及びグループ各社での環境負荷低減の取り組み
3 情報セキュリティリスク	・顧客情報の漏えいによるブランド失墜リスクを防ぐ (マルウェア感染・サイバーテロ) ・データ活用の活性化に伴い法的規制が厳格化、法令違反による罰金／評判低下を防ぐ	グループ社内PC/クラウドセキュリティ強化 個人情報情報結果分析・改善とサーバー脆弱性管理実施
4 労務関連リスク	・優良企業の印象が崩れ人材獲得が困難となるリスクを低減 ・レピュテーション悪化によるブランド価値の低下を防ぐ	適正に労働時間を管理する仕組みの確立

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

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

事業に係る主な機会

項目	内容	対応策
研究開発	独自性の高い研究成果を搭載した商品を次々に発表	・新価値創造に向けた独自の研究戦略 (シンガポール研究拠点へ研究員派遣) ・研究開発投資 ([TDC; Technical Development Center] 2024年稼働開始)
グローバル経済	中国・ASEAN化粧品市場の成長	・海外組織体制を再編 (地域区切りの運営に変更) ・中国市場の環境変化に対応した戦略再構築 (ポーラ) ・ASEANを新たな戦略地域に設定、グループ体制で戦略を策定し実行スピード加速
デジタルマーケティング	ソーシャルメディアを活用したマーケティング手法が台頭	・デジタルカウンセリング強化 ・ECの強化・OMOの推進、国内の顧客情報を統合し顧客とのコミュニケーションを進化 (ポーラ)
消費意識の変化	個人の嗜好に合わせたカスタマイズ製品の台頭	・AIを活用した「アベックス」で性別を限定しない個対応強化 (ポーラ) ・スマホアプリを活用したデジタルカウンセリング (オルビス)
	ミレニアル世代・Z世代のエシカル思考	・新事業領域の開拓 (社会課題領域に拡充) ・MIRCと「FRC; Frontier Research Center」による新価値創造 ・サステナブルな商品を発売
国内人口の減少 (少子高齢化)	・特に地方や非正規雇用者の働き口が減少 ・高齢層の増加 ・女性の社会進出	・オンラインカウンセリング促進 ・地方でできる個人事業主の仕事を提供 ・新たなパートナーシップ (法人化) 推進 ・ビューティーディレクター (BD) の地域における影響力アップ (ポーラ)

事業に係る主なリスク

項目	内容	対応策
ブランド価値の毀損・人権リスク	サプライチェーンにおいて人権に関する問題が起こったりCtoC市場で値引販売を行い、ブランドイメージ毀損につながる可能性	・CSR調達、認証パーム油購入 ・内部監査室による定期的なブランド監査とモニタリング
販売パートナー (ショップオーナー/マネージャー、BD) の確保	ポーラにおいて、労働環境の変化などにより販売パートナーの確保が困難になる可能性	・Webでのリクルートフォーラム ・委託販売契約以外のパートナーシップ開始
戦略的投資活動	M&Aした会社やCVC投資先が当初意図した成果を得られず、減損損失を計上したり評価損となる可能性	・精度の高いデュー・デリジェンス及び公正妥当な株式価値の算出、投資承認委員会による投資判断
化粧品市場環境	国内化粧品市場は成熟期を迎えており、競争環境の変化に対応できず事業に影響を及ぼす可能性	・化粧品の枠を超えた事業ポートフォリオの拡張 ・積極的な海外展開 (特に中国大陸、ASEAN)
研究開発	研究開発で予定どおりの成果が得られない可能性	・TDC設置による研究開発スピードのアップ
製造及び品質保証	原材料の調達ができなかったり、顧客の求める品質を担保できる商品が生産できない可能性	・QCD委員会にてグループ品質管理体制構築
海外での事業活動 (グローバル経済の不安定等)	経済的・政治的な政情不安、労働問題、テロ・戦争の勃発などで事業活動が予定どおり行えない可能性	・外部とのアライアンス強化 ・MIRCによる情報収集により新事業領域の開拓
知的財産権保護の限界	第三者から知的財産が侵害され模倣品が流通する、あるいは当社グループが第三者の知的財産を侵害する可能性	・国内外の活動拠点において、特許権/商標権の確保 ・当社権利が侵害されるあるいは当社が第三者の権利を侵害することを防ぐためのモニタリング
情報セキュリティ	個人情報や機密情報が漏えいする可能性	・情報セキュリティ委員会の組成による情報資産の保護・管理、情報セキュリティの維持・向上 ・全役員、全従業員への教育
災害等	生産工場の操業に影響が出るほどの大地震や水害等により製品供給が滞る可能性	・事業継続上重要な品目について、製品や原料の在庫を確保・外注工場との日常的連携
感染症の流行	感染防止のために接客活動の自粛、販売店の営業停止などにより経営成績に影響が出る可能性	・デジタルマーケティング強化 ・ECの強化・OMOの推進・社内業務のDX化
自然 (気候変動等)	地球温暖化や生態系の変化等の影響により、顧客の商品選択の変化や資源枯渇により原料調達が困難になる可能性	・サプライヤーを巻き込んだライフサイクル全体での取り組み ・再生可能エネルギー由来の電力メニューへ切り替え
国内人口の減少	事業の停滞や、人材獲得に影響が出る可能性	・海外事業拡大 ・ECの強化 ・働き方改革・人材活躍のための取り組み

気候変動に伴う機会やリスクは、事業戦略に大きな影響を及ぼすと認識しています。当社グループはTCFD* (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言に沿ったシナリオ分析を行い開示しています (詳細はP55)。また、人権に関するリスクはP60に掲載しています。

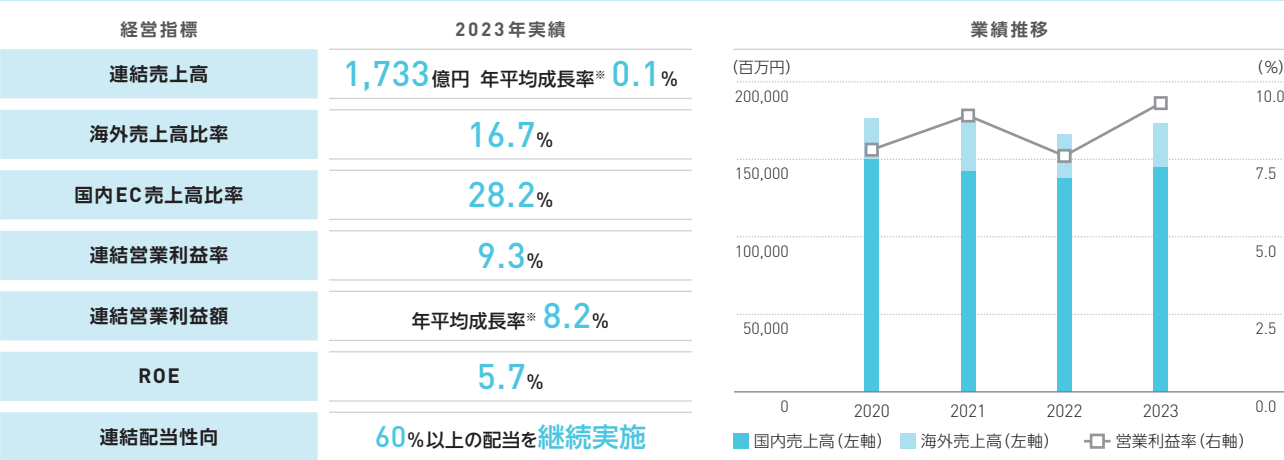
※TCFD: 金融安定理事会 (FSB) が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) の略称

特集2 新中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

2021-2023年中期経営計画では、「国内ダイレクトセリングの進化」「海外事業の利益ある成長」「育成ブランドの利益貢献」「経営基盤強化」「新ブランド、『美』に関する領域拡張」に取り組みました。

経営指標の振り返り

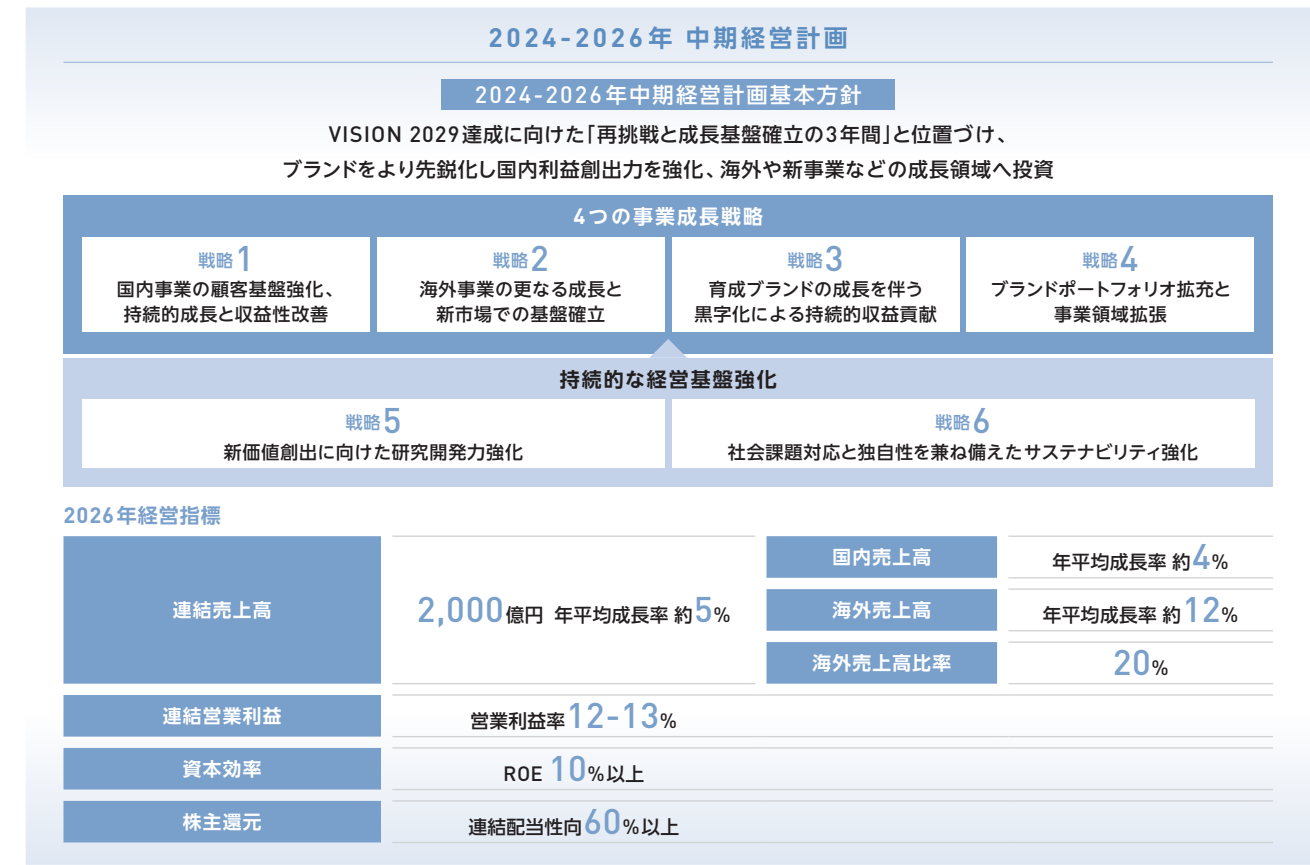


コロナ後の国内事業の立て直しに時間を要したこと、また中国市場における市況悪化もあり
経営指標は計画未達も、2022年をボトムに業績は回復、収益性良化を実現
また国内EC比率向上は進捗し、ビジネスモデルの構造改革に一定の成果

成長戦略の振り返り

戦略	評価
国内ダイレクトセリングの進化	成果 ■ ポーラ、OMOを推進しチャネルシームレスな顧客獲得と育成に注力 2023年間で国内事業顧客数は前年を上回り下げ止め ■ オルビス、顧客数が増加に転じブランド立て直しと再成長を実現 課題 ■ ポーラ、OMOの更なる推進に向けた顧客接点強化
海外事業の利益ある成長	成果 ■ ポーラは、中国大陸でチャネル拡大を進めコロナ禍や処理水影響の中でも顧客基盤を堅持、ASEANでの販路拡大 ■ H2O PLUS清算、海外ブランド損失縮小 課題 ■ 中国市場の事業再成長とNext MarketとしてのASEAN、北米展開 ■ Jurlique黒字化の早期実現
育成ブランドの利益貢献	成果 ■ 高収益ポートフォリオへの構造改革の一環として、Amplitude、ITRIMの撤退を判断しTHREEにリソースをアロケーション 課題 ■ THREEの再成長
経営基盤強化	成果 ■ 新価値創出に向けた「TDC: Technical Development Center」建設完了、2024年1月より稼働開始 ■ 2023年より新たな経営体制となり経営陣のサクセッションが進む 課題 ■ 新素材パイプラインを活用した早期の商品化
新ブランド、『美』に関する領域拡張	成果 ■ 美容医療関連連子会社立ち上げなど、新たな領域への種まきが複数進捗 課題 ■ 新規事業の拡張とマネタイズ

2029年に向けたロードマップ



2024-2026年中期経営計画

グループ国内戦略

重点戦略

- 国内既存ブランドにおける利益創出力向上、持続的な成長を実現するとともに成長領域・新規事業投資の原資とする
 - ・各ブランドの個性、強みを一層先鋭化しブランド価値向上
 - ・既存顧客比率を高め強固な顧客構造を実現するとともにライフタイムバリュー最大化
 - ・赤字ブランドの黒字化による収益貢献
- 新規事業の継続的な種まきとマネタイズ

当社グループの展開ブランド



新価値創出に向けた研究開発力強化

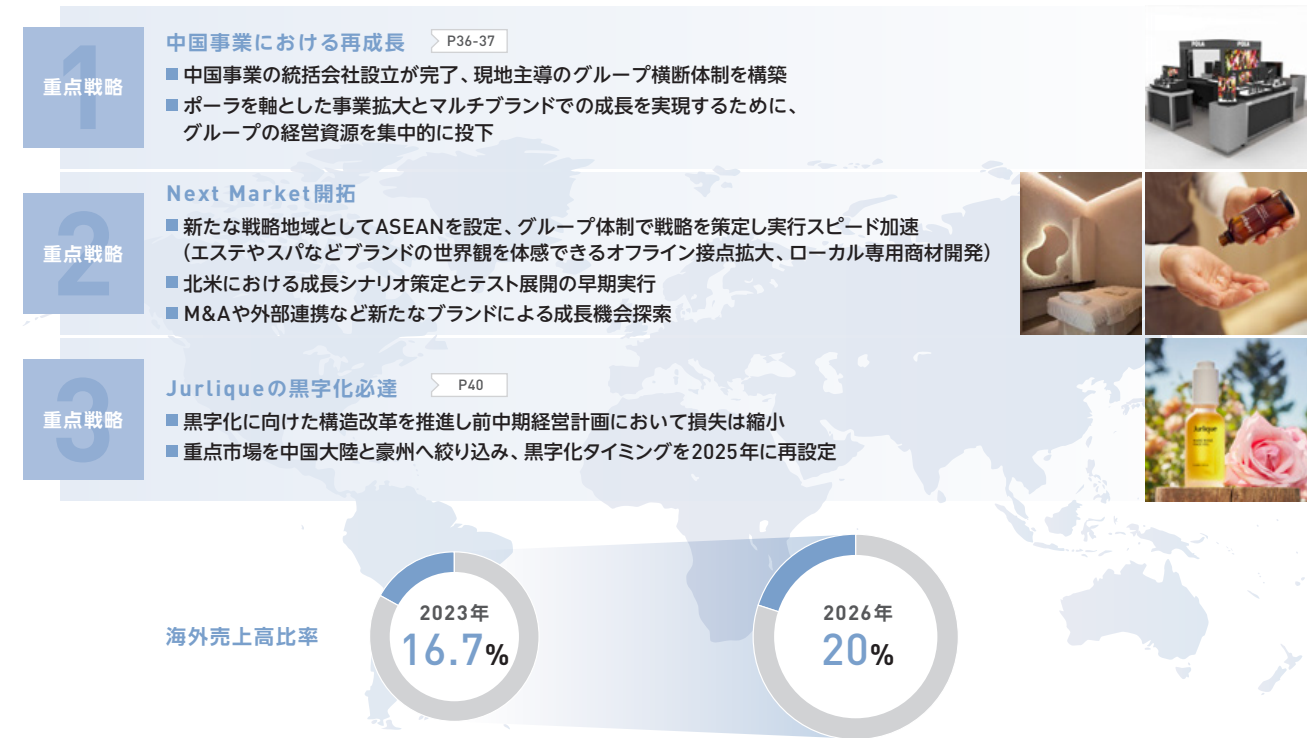
- 化粧品領域では、TDCが2024年1月稼働、新剤型研究と高付加価値商品の生産を担う新施設の稼働で、差別化された新商品をより短期間で上市
- 化粧品の枠を超えた新領域として、人工皮膚(ミラースキン)やフレイル対策の研究を進め、新価値創出を志向
- 研究開発費は、連結売上高の2%以上を継続投資



TDC; Technical Development Center

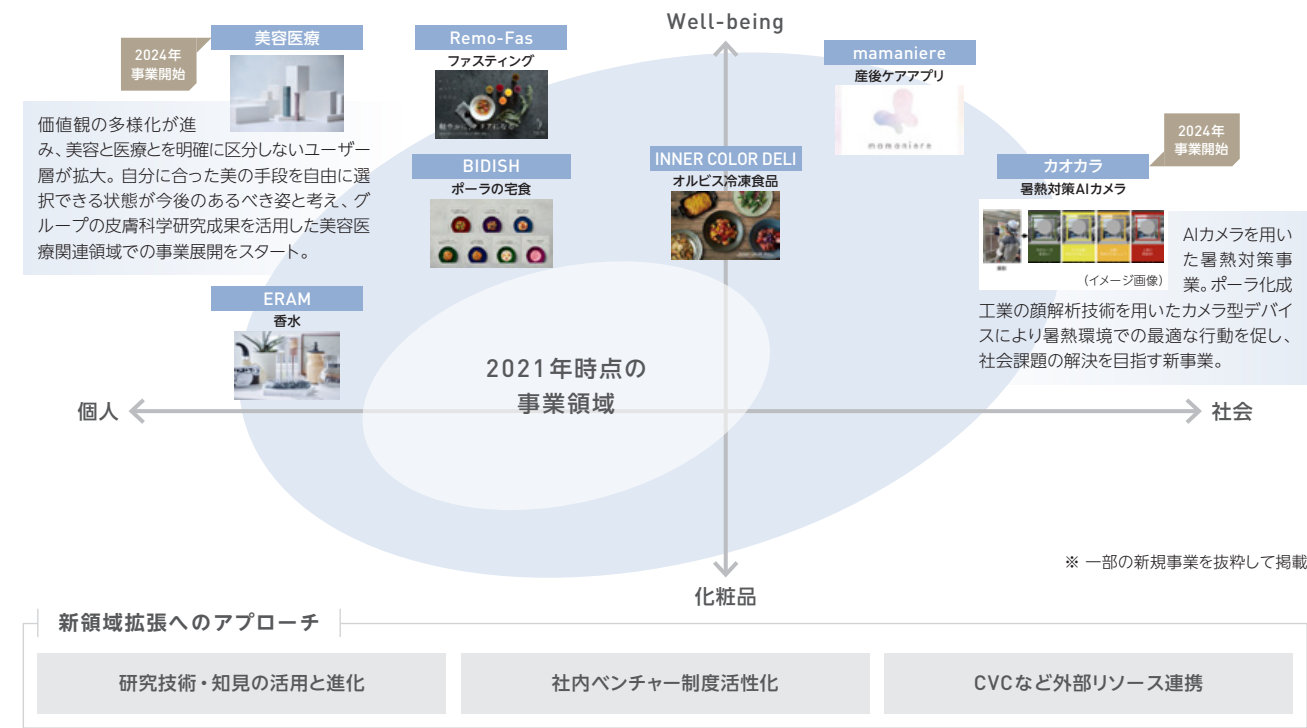
グループ海外戦略

グループの成長性を牽引し、収益基盤を確立する



グループ事業領域拡張戦略

VISION 2029で掲げた「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」に向け新規事業の種まきが複数進捗、早期のマネタイズを目指す



持続的な成長を実現するための積極的な戦略投資や
事業継続可否判断の迅速化による2029年ROE14%以上の達成と、
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継続し、
企業価値の更なる向上につなげます。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 常務取締役

久米 直喜



財務担当取締役メッセージ

2023年12月期の当社グループの売上高は前期比+4.2%の1,733億円、営業利益は前期比+27.8%の160億円、経常利益は前期比+23.7%の184億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比-15.6%の96億円、ROEは5.7%となりました。当社ではROEを重要な経営指標に設定、資本コスト(おおむね6%程度と認識)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という方針のもと、長期目線ではVISION 2029において2029年にROE14%以上の達成を目指しています。しかしながら足元では、当期純利益の減少によりROEは低下傾向にあり、重要な課題と捉えています。

今後ROEを目標水準まで向上させるために、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、当期純利益を増加させること。2つ目は、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増加に必要なのは、持続的な成長のための成長投資と収益性向上です。

成長投資については、長期的には既存の化粧品事業における継続的な安定成長を基盤としつつ、新たな成長の芽を創出することを目指しています。当社の事業ポートフォリオは、従来当社の保有する研究開発力を基盤とした化粧品事業に資源配分を集中させ、安定成長を実現してきましたが、「美」の価値観が多様化する現代において、サステナブルな事業成長を実現していくために、化粧品をコアとしながらWell-beingと社会的な価値貢献を実現する事業ポートフォリオへと拡張していきます。国内化粧品事業は、2029年の経営指標として売上高1,800億円以上、年平均成長率2~3%の安定成長を掲げています。基幹ブランドであるポーラ、オルビスを中心にDX・OMOを加速させビジネスモデルを再構築することで安定成長を実現し、そこで得た利益を原資に新規事業に投資します。また海外事業は、2029年の経営指標として売上高1,000億円以上、年平均成長率15%以上の成長を目指します。研究開発においては、新たな研究生産施設である「TDC; Technical Development Center」が2024年より稼働、これにより独自性のある新剤型研究と高付加価値商品開発を更に進化させていきます。また、世界初・

業界初の新素材パイプラインの拡大に注力するとともに、長期的な目線で人工皮膚(ミラースキン)やフレイル対策研究など、化粧品の枠を超えた新領域における研究に取り組んでいます。研究開発には連結売上高の2%以上を積極的に投資します。

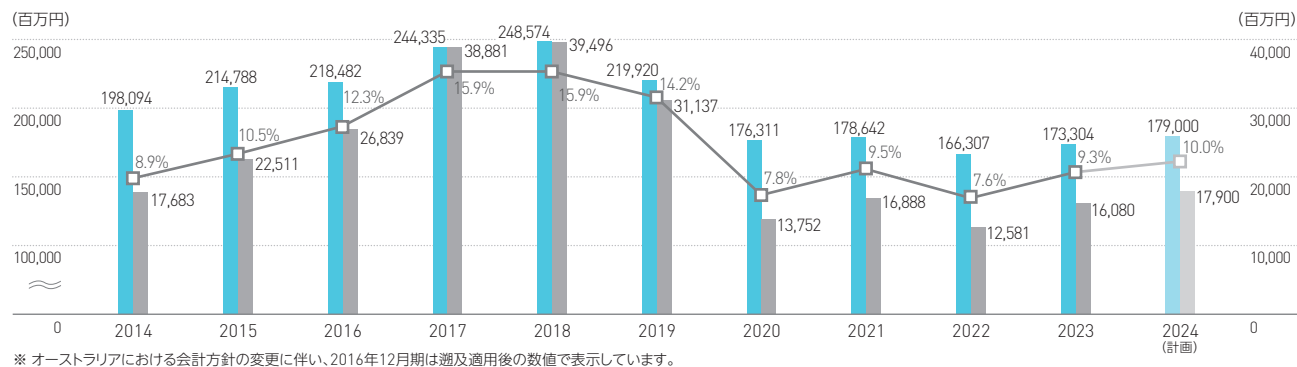
収益性の向上については、不採算ブランドの損失改善が喫緊の課題です。新たな領域にポートフォリオを広げる一方で、ダイベストメント・事業継続の考え方についてはKPIをより短いサイクルで評価し継続性を判断していきます。この方針のもと、前中期経営計画において、H2O PLUS、Amplitude、ITRIMのブランド終了という決定をしたことに加え、不動産事業においても収益性の低い物件の売却を実行しています。引き続きブランドポートフォリオの改革に取り組み、更なる収益性の向上を目指します。なお、Jurliqueは、固定費の削減、費用の合理化を徹底、構造改革の成果により損失を改善させています。今後はトップラインを拡大することで成長を伴う黒字化を果たします。また、THREEは、戦略的に店舗を圧縮し、SKUの見直しや本部組織の合理化など、収益性改善に向け抜本的な構造改革を進めています。

グループ全体での合理化にも取り組んでおり、ITや財務経理、海外事業の運営体制に関してグループ統括組織への統合を実行しています。合理化のみならず、事業拡大の加速と投資対効果の最大化を狙いとして抜本的な組織体制の変革を行います。そして、2029年には営業利益率15%以上を実現し、併せて海外事業の損益改善による実効税率の低減などにより、営業利益成長以上の純利益成長を目指します。

株主還元の充実

2つ目の純資産の効率化については、「連結配当性向60%以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す」という配当方針のもと株主還元に努めています。2023年12月期の年間配当は、52円の配当を実施し、配当性向は119.0%となりました。なお、自己株式取得については、投資戦略や当社株式の市場価格・流動性などを踏まえた上で検討する方針です。今後も経営資源を最大限活用し、長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。

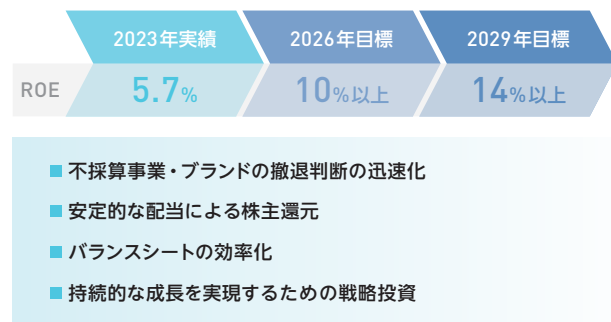
連結売上高・営業利益の推移



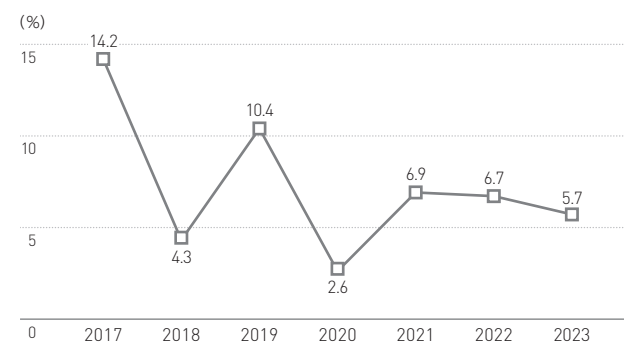
資本効率の向上

【資本収益性向上に向けて】
ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、
新中期経営計画においては安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、
2026年にROE10%以上の達成を目指す

ROE目標と達成に向けた取り組み



ROEの推移



株主還元の充実

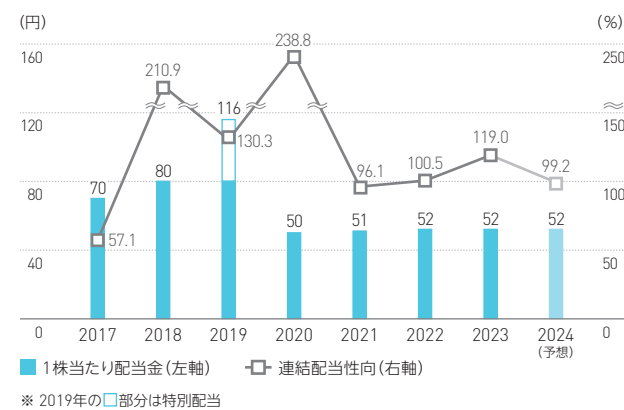
基本方針

- 連結配当性向**60%**以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

2024年12月期還元方針



年間配当・連結配当性向の推移



サステナビリティへの取り組み

強みや独自性を発揮し、

社会課題解決アプローチとともに持続可能な事業活動へ

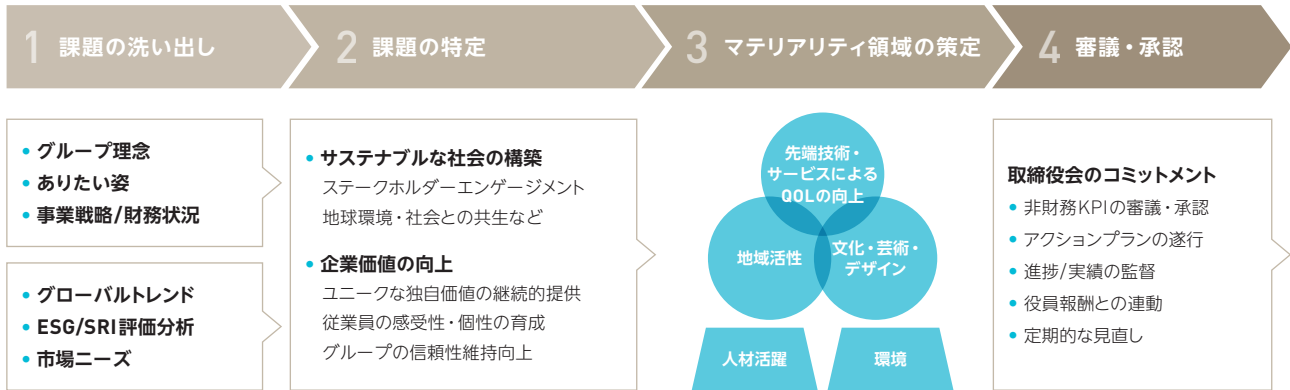
ポーラ・オルビスグループは、サステナブルな社会の実現に寄与するアプローチが持続的な事業活動へと成長していく機会と捉え、社会課題の解決と持続的な事業成長を両立させるために、サステナビリティのマテリアリティを定めています。

サステナビリティステートメント	
わたしたちポーラ・オルビスグループは、世界中の人々に彩りのある人生を豊かな感受性と個性が織り成すしなやかな心で提案します。	そのためにすべてのステークホルダーや、地球・社会環境と誠実に向き合い、持続可能な社会を創る企業として成長し続けることを宣言します。

サステナビリティ方針策定プロセス

当社グループの強みや創業時からの想い等を踏まえ、社会に提供していきたい価値を議論し、マテリアリティを特定しました。それぞれのマテリアリティ領域においてKPIを設定し進捗を追っています。2024年からは「事業創出件数」、「女性管理職比率」、

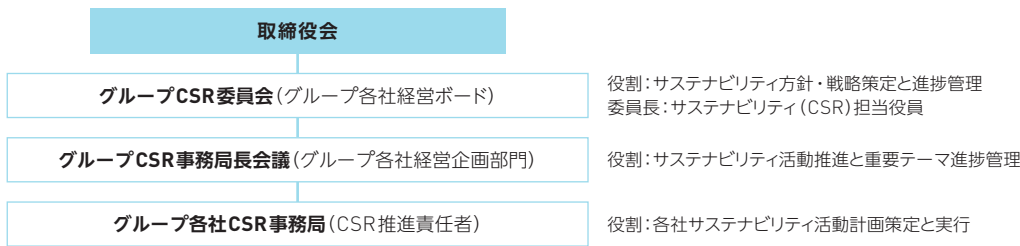
「CO₂排出量の削減」、「水使用量の削減」ならびに「持続可能なパーム油調達」の達成度を、経営目標及び役員報酬における中長期インセンティブ評価項目に連動させることを取締役会にて決定しました。



サステナビリティ推進体制

当社グループでは、取締役会の監督のもと、グループCSR委員会が主体となり、サステナビリティ活動を推進しています。具体的な目標の検討を行い、グループ各社と達成に向けた方策を検討し

ています。この目標・方策は定期的にグループCSR委員会で審議及びモニタリングを行い、取締役会に報告し、都度見直しを図っています。



非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

項目	説明	2023年実績	2024年アクションプラン	2029年目標
1. 先端技術・サービスによるQOLの向上	1 事業創出件数	多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓	16件 (2021年～)	①社内からの新規ビジネス ②M&Aによる事業獲得 ③外部協業によるサービス及びプロダクトの創出 31件 (2021～2026年)
	2 ブランド認知・共感	ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	ブランドごとに目標設定
	3 国内外の研究受賞数	高付加価値商品へ応用できるシーズ開発	14件 (2018年～)	国内外の学会発表及び論文投稿を積極的に実施 10件 (2018～2029年)
	4 先端科学研究員数	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員	66名 (2023年末)	肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の採用 120名
2. 地域活性	5 地域起業オーナー数	地域経済活動に影響のあるショップオーナー	362名 (2023年末)	地域との連携やつながりを強め顧客獲得及び継続基盤を作るオーナーシップの醸成 1,200名
	6 地域経済への貢献施策数	地域経済の活性につながる協業でシナジーを拡大	36件 (2023年末)	自治体・NGO・企業・学校との協働イベント、地域密着のワークショップ 78件
3. 文化・芸術・デザイン	7 アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	イノベティブで時代感のある商品・サービス開発	11件 (2023年単年)	アートを用いて世界観を醸成するパッケージや店舗 20件
	8 リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	感受性と個性を磨き、社会へ還元	259,119名 (2018年～)	ステークホルダーに対しアートに触れることのできる機会を提供 55万名
4. 人材活躍	9 働きがい・エンゲージメントスコア*	働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持って主体的に取り組むことができる環境創出	59.9%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行及び管理 75%
	女性活躍	10 女性役員比率 11 女性部門長比率 (HD、ポーラ、オルビス) 12 女性管理職比率	22.4% 2024年より新設 43.3%	30～50% 35% (～2026年) 50%以上
	13 経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化	165.2% (2023年末)	戦略的人事施策の検討(人材開発委員会) 200%
	14 サバディカル制度申請者数	自己成長・学びへの意欲の向上	2024年より新設	前年の制度使用者による説明会等に従業員へ告知 21名 (～2026年)
	Scope 1、2		△50.7% (2019年比)	電力契約をCO ₂ 削減メニューや再生電力メニューへ切り替え △42% (2019年比)
	Scope 3		△45.9% (2019年比)	容器包材などの薄肉・軽量化 環境負荷の少ない商品・サービス開発検討 調達工程や輸送工程の効率化 △30% (2019年比)
5. 環境	15 CO ₂ 排出量	2050年までに「ネットゼロ」を目指す	△25.7% (2019年比)	工場における設備投資及び節水 △26% (2019年比)
	16 水使用量	水資源を保全し水リスク・水ストレスの低減を目指す	△25.7% (2019年比)	△26% (2019年比)
	17 持続可能なパーム油調達	つくる責任として持続可能な調達を目指す	2024年より新設	2026年までに認証油使用60%を目指し実質切り替えを進める 100%
18 化粧品プラスチック容器・包材	限りある資源を大切にするため資源循環を目指す		28.6%	グループ各社で企画段階でリフィル化や代替を検討 リサイクル技術研究 100% サステナブルな設計

※ Great Place to Work®の調査結果を指標として設定

戦略

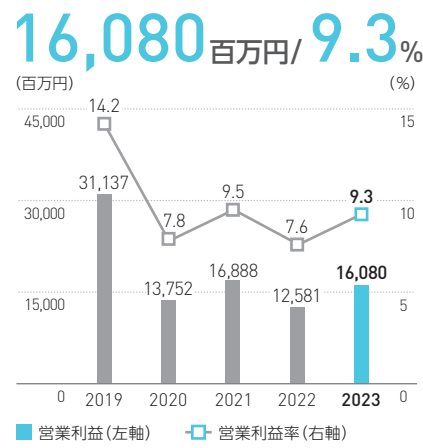
財務・非財務ハイライト

財務資本

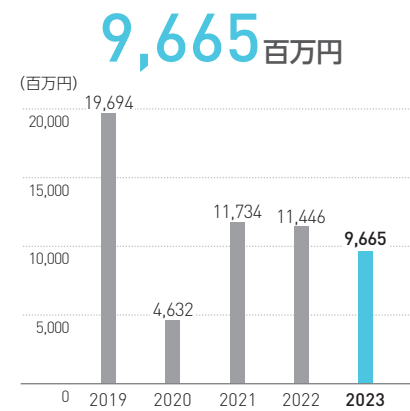
売上高



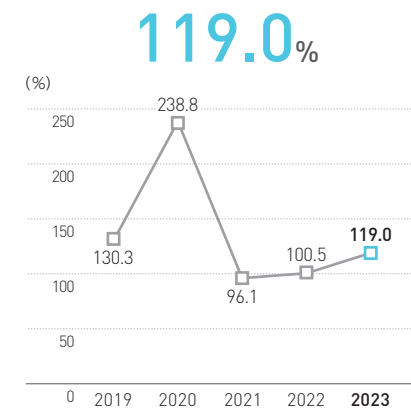
営業利益／営業利益率



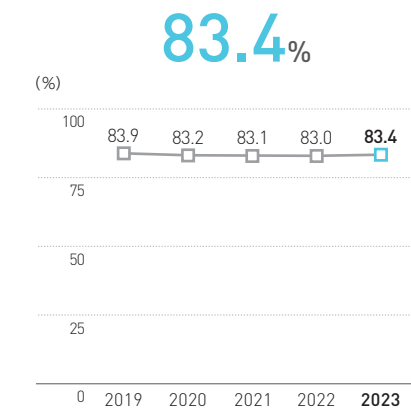
親会社株主に帰属する当期純利益



配当性向



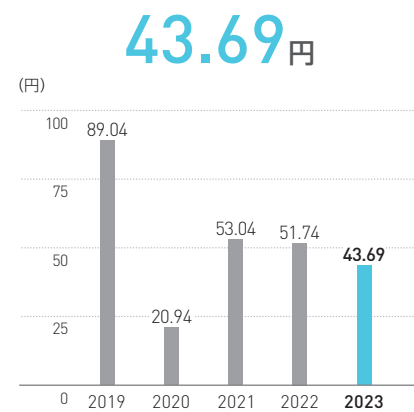
自己資本比率



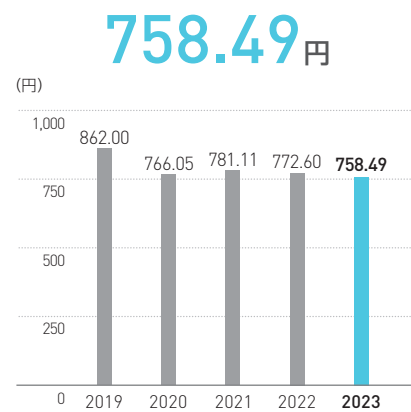
営業活動によるキャッシュ・フロー



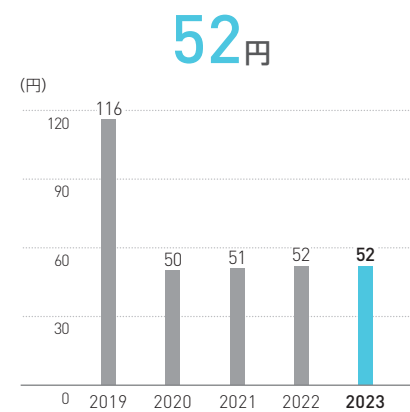
1株当たり当期純利益



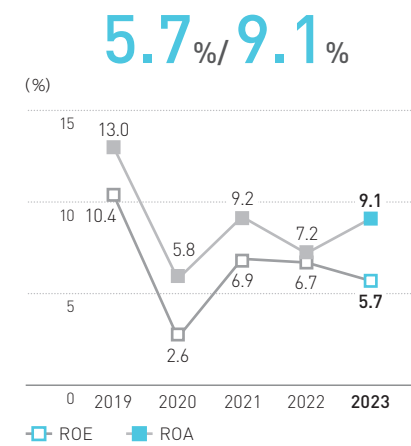
1株当たり純資産額



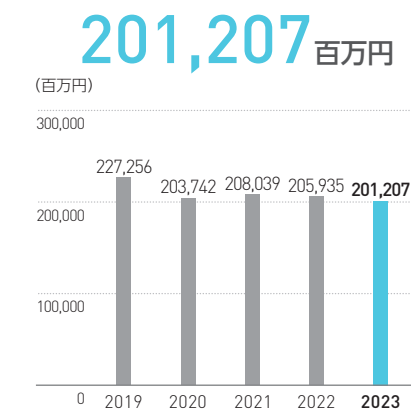
1株当たり配当金



ROE/ROA



総資産

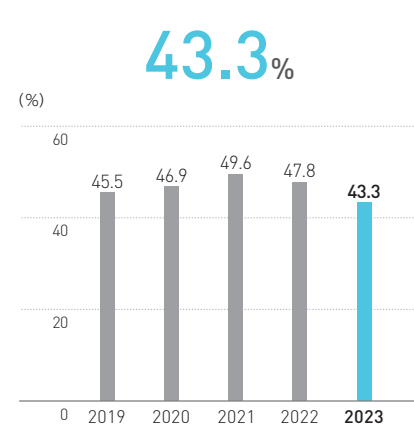
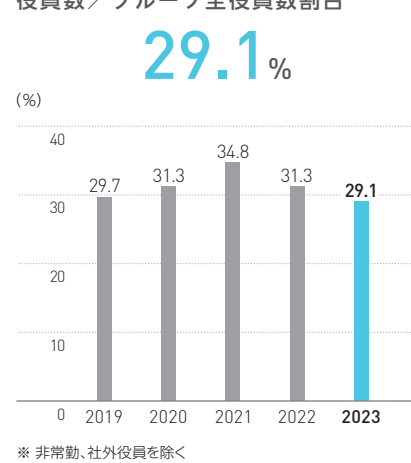


時価総額

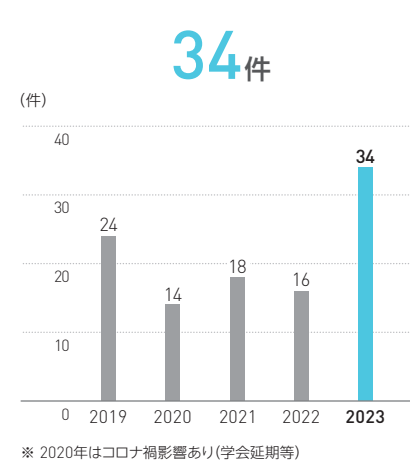
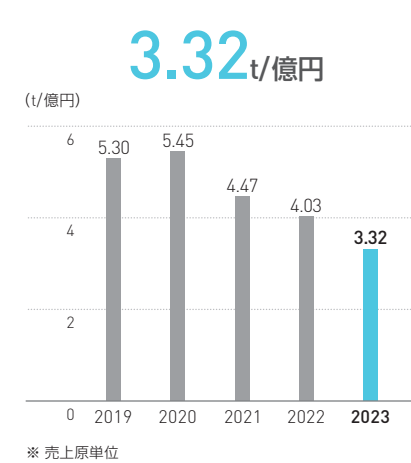


非財務資本

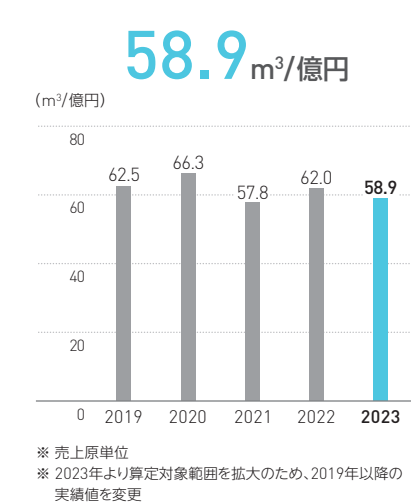
女性管理職比率


「ビジネス変革塾」修了
役員数／グループ全役員数割合


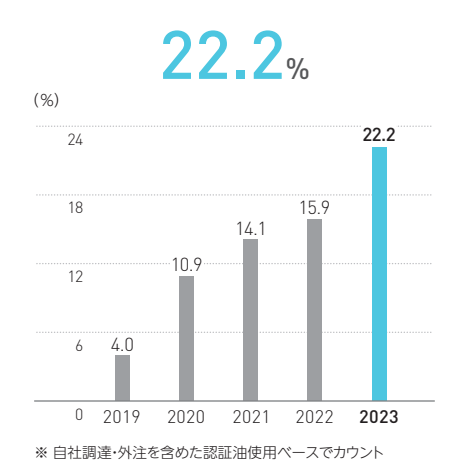
ポーラ化成工業学会発表件数


CO₂排出量 (Scope1、2)

水の使用量

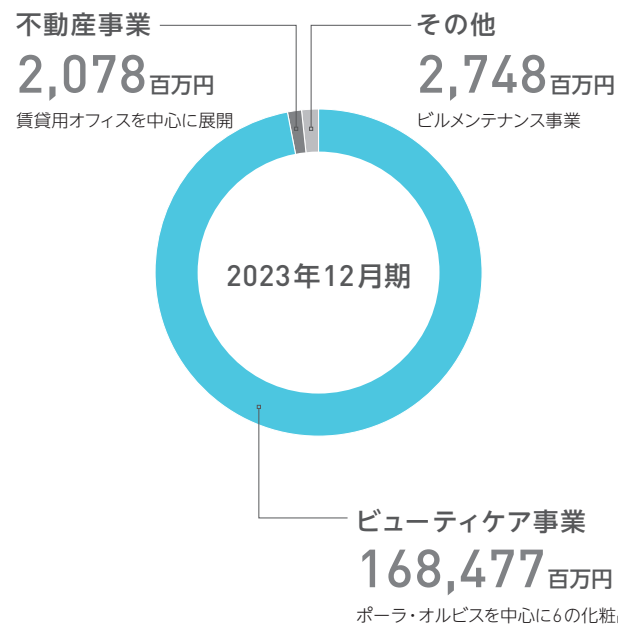


持続可能なパーム油調達

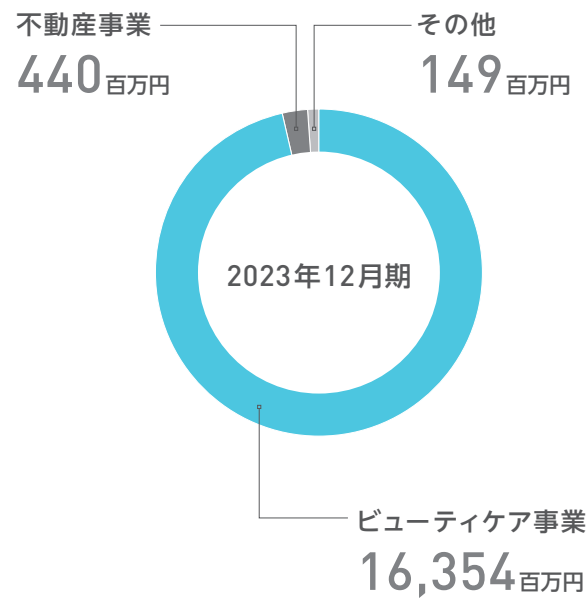


事業構成

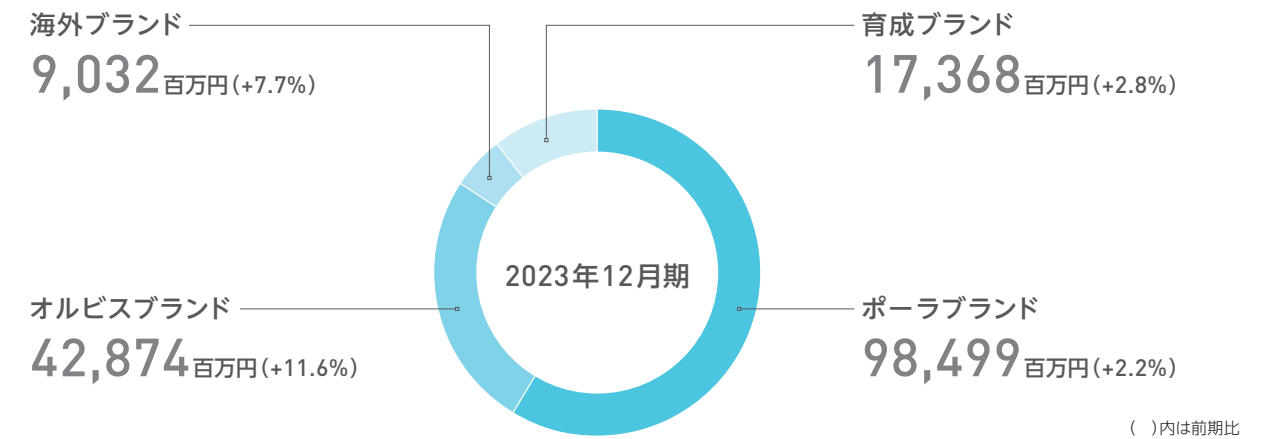
事業別売上高



事業別営業利益



ビューティケア事業ブランド別売上高



過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移 (2019～2023年)

	2019	2020	2021	2022	2023
ポーラブランド	135,502	102,888	105,168	96,371	98,499
オルビスブランド	50,726	45,415	43,389	38,417	42,874
海外ブランド*	9,235	7,166	8,954	9,972	9,032
育成ブランド	19,421	16,186	16,637	16,892	17,368

※ 2019～2022年はH2O PLUSブランドを含む

基幹ブランド

POLA



コンセプト	エイジングケアと美白領域を強みとする ハイプレステージブランド
販売チャネル	委託販売(ポーラ ザ ビューティーなど)、百貨店、直営店、 免税店、ネット通販
展開する国と 地域	日本、中国大陸、韓国、香港、豪州、マカオ、台湾、タイランド、 シンガポール、ベトナム、マレーシア、インドネシア

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を中心とする ビューティーブランド
販売チャネル	通信販売(インターネット、カタログ)、直営店、免税店
展開する国と 地域	日本、中国大陸、台湾、シンガポール、マレーシア、タイランド

海外ブランド

Jurlique



コンセプト	南オーストラリアの自社農園で栽培した 植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド
販売チャネル	百貨店、直営店、免税店、ネット通販
展開する国と 地域	豪州・中国大陸・香港を中心に28の国と地域で販売

育成ブランド

THREE



コンセプト	植物から抽出した天然成分配合の スキンケア・メイクアップブランド
販売チャネル	直営店、百貨店、免税店、セミセルフショップ、ネット通販
展開する国と 地域	日本、韓国、タイランド、台湾、香港、シンガポール、中国大陸

DECENCIA



コンセプト	敏感肌・乾燥肌のためのスキンケアブランド
販売チャネル	ネット通販
展開する国と 地域	日本、中国大陸

FUJIMI



コンセプト	パーソナライズビューティケアブランド
販売チャネル	ネット通販
展開する国と 地域	日本

※ 無果汁

戦 略

ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

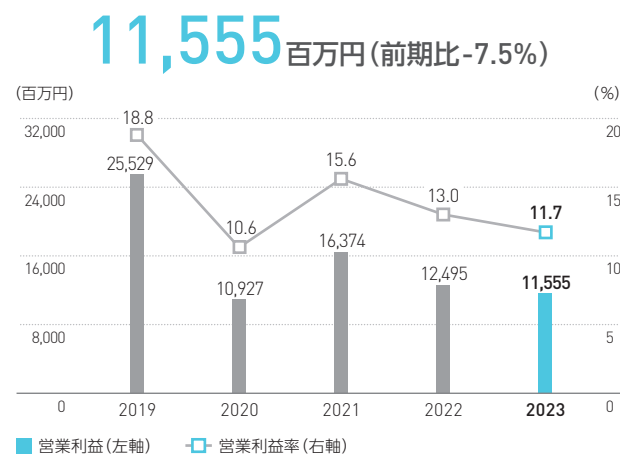
POLA

エイジングケアと美白領域を
強みとするハイプレステージブランド「B.A.」
シリーズ「ホワイトショット」
シリーズ「リンクルショット」
シリーズ

売上高



営業利益・営業利益率



社長メッセージ

2023年は、3カ年中期経営計画(2021年～2023年)に基づき、国内事業の収益性向上、海外事業の更なる成長とともに、ポーラ独自のOMOによる、新たな提供価値の創出に取り組みました。

国内事業は、OMO戦略に基づき従来販売チャネルごとに保有していた顧客IDを共通化、国内事業共通の顧客基盤の構築を進めています。ブランドへのエントリー機能としての役割を持つECから、ポーラの独自性を最も生かせ、リピート率・ライフタイムバリューの高い委託販売チャネルへの送客を進めるなど、各チャネルの特性や強みを生かし、チャネルをまたいだ連携で、お客さまのブランド体験を更に向上させていきます。

海外事業は、全体で増収となりましたが、中国大陸がALPS処理水影響及び景況感の悪化により厳しい市場環境となり減収しています。しかし、中国市場は、経済状況や消費動向に不透明感はあるものの、市場規模において最重点市場という位置づけに変わりはありません。中国市場での再成長に向けた戦略再構築と、ASEANの開拓が喫緊の課題です。既にベトナム、マレーシア、インドネシアといった国々への出店をスタートしていますが、2024年よりスタートする新中期経営計画において、顧客接点の拡大を進め、アジア地域全体におけるプレゼンス向上を図ります。

ポーラは、創業100周年にあたる2029年のビジョンを、「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」と定め、ビジョンの実現に向け、「We Care More.世界を変える、心づかいを。」という行動方針を掲げています。一人ひとりがもっと自分らしく社会とつながり、もっと生きることを楽しみ、豊かに、彩りあふれる瞬間を感じる未来を目指して、社会、経済、環境を軸にサステナブルな視点で事業活動を推進、事業成長の実現とともに持続可能な社会へ貢献していきます。

株式会社ポーラ
代表取締役社長

及川 美紀

2023年12月期の取り組み

ポーラでは、エイジングケア・美白を中心とした高付加価値商品の投入、ならびにカウンセリング・エステによる継続率の高いお客さまの獲得に取り組んでいます。商品面では、4月にハイプレステージスキンケアの「B.A.」シリーズより泡状の美容乳液「B.A ミルクフォーム」を新発売、また10月にはポーラ最高峰の美容液「B.A グランラグゼ IV」をリニューアルし、ともに多くのベストコスメを受賞、ハイプレステージ化粧品市場において高い評価をいただいています。

国内事業においては、委託販売チャネルにおける顧客数の減少が課題でしたが、新商品やエステをフックとしたコミュニケーション

ンでお客さまの来店を促進、顧客数の減少幅は縮小しています。またECや百貨店チャネルは2桁増収となり、新規顧客の獲得が大きく進捗したことによって、国内事業全体としては顧客数を下げ止め増収となりました。

海外事業は、全体では増収となりました。中国事業においては厳しい市場環境の中、前期を下回る実績となりましたが、店舗における既存顧客数は前期並みという結果となり、強みであるお客さまとのリレーションは維持しています。

その結果、売上高は前期比2.2%の増収、営業利益は顧客獲得投資を強化したことにより7.5%の減益となりました。

主な課題認識

- 国内における強固な顧客構造の再構築による持続的成長の実現
- 中国市場における再成長とNext Market開拓

今後の取り組み

国内ダイレクトセリングの進化

2023年に、従来委託販売、百貨店、ECといったチャネルごとに分かれて管理していた顧客IDを統合、チャネルの枠を超えてブランド一体でのお客さまへの価値提供を志向しています。新規のお客さまに向けては、地域密着のイベントやEC・百貨店の持つブランドへのエントリー機能としての役割を継続強化するとともに、若年層の集客が見込める駅ビルや化粧品専門店などの新たな接点を拡大します。そして獲得したお客さまとのリレーション構築とリピート促進に重要なのが、オフラインを活用したブランド体験です。新中期経営計画では、オフラインの各顧客接点における役割と提供価値を明確化し、新サロンモデル(OMO戦略サロン)をスタートします。お客さまのアクセスのしやすい大都市圏と地方都市の好立地にOMO戦略サロンを開発・配置し、オンライン経由で獲得したお客さまの送客先となる店舗網を構築するとともに店舗のブランディングを進めます。お客さまの継続率とライフタイムバリューの向上により中長期的なブランドの成長を実現します。



長年のスキンケア研究の技術を凝縮した「顔エステ」

海外事業の成長加速

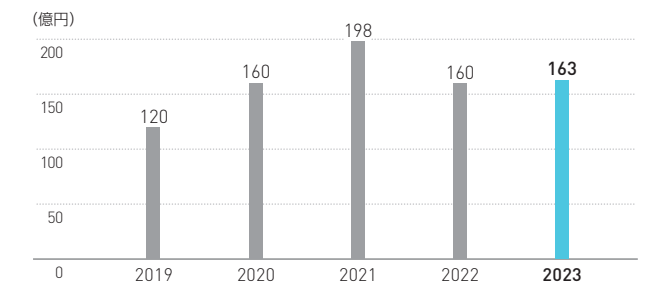
中国大陸は厳しい市場環境にあるものの、市場規模とハイプレステージスキンケアの成長性、そして現在のブランドの売上規模を鑑み、引き続き最重点市場と位置づけた上で戦略を再構築します。安定的な自己投資と購買が期待できるハイプレステージロイヤル顧客層を重点ターゲットとして設定し、ターゲット層に向けた選択的な出店と店舗のリニューアルと並行して、顧客コミュニケーションを深めるCRMを強化します。商品開発においても、高価格帯への更なる集中と高付加価値サービスの開発を進め、一人ひとりのお客さまのライフタイムバリューを引き上げていきます。また、ASEANにおいて新規国進出も含めて事業展開を加速させ、グローバルでのブランドプレゼンス向上と中国に次ぐ新たな成長基盤の構築に取り組めます。



「B.A.」シリーズ

B.A. グランラグゼ IV

海外売上高



ORBIS

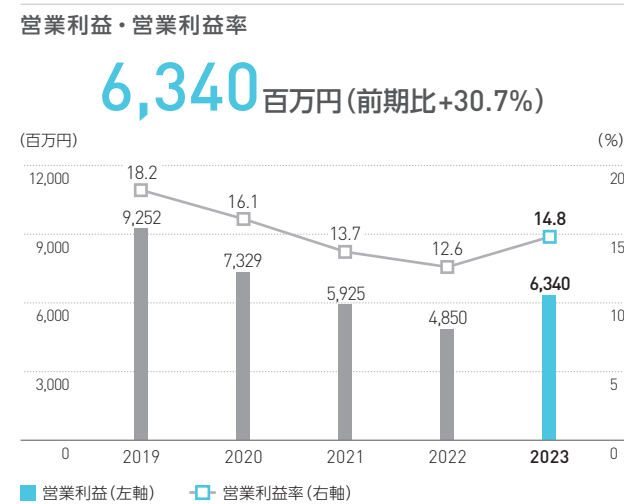
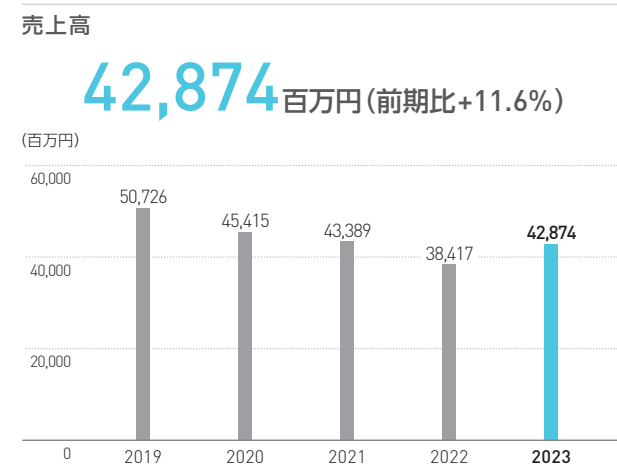
人が本来持つ美しさを引き出す
スキンケアを中心とする
ビューティーブランド



オルビス ユードット
シリーズ

オルビス
リンクルブライト
UVプロテクター

オルビス
リンクルブライト
セラム



社長メッセージ

オルビスでは、一人ひとりが本来持っている力が発揮されることで、自分らしく、自然に年齢を重ねていく「スマートエイジング®」を提供価値とし、「スキンケアを中心としたビューティーブランド」を事業ドメインとして、“与える”ではなく、“引き出す”エイジングケアアプローチを提案しています。高収益事業への再成長を目指しリブランディングを行ってきましたが、2023年はこれまで進めてきた構造改革が成果として現れた1年となりました。

まず商品面では、オルビス最高峰のエイジングケアシリーズである「オルビス ユードット」や、シワ改善、美白まで叶える薬用日焼け止め「オルビス リンクルブライトUVプロテクター」といった、高価格・高付加価値の商品が伸長し、美容誌のベストコスメを数多く受賞するなど高い外部評価を獲得しています。従来は、1,500円前後の価格帯のエントリーラインが商品の中心でしたが、リブランディング以降、ライフタイムバリューの向上、つまりお客さまにいかにもオルビスと長くお付き合いいただけるかという観点のブランドビジネスへと舵を切り、顧客提供価値の最大化を目指してきました。その結果、価格帯を大きく引き上げながらも品質や機能への高い評価を獲得し、商品力で選んでいただけるブランドへと再成長させることができました。2024年も、スキンケア重視の基本方針のもとにさまざまな新商品の上市を予定しています。

チャネル面では、直販チャネルが顧客基盤の安定化が進み増収したことに加えて、外部のECプラットフォーム、化粧品専門店等を中心とした外部チャネルが2023年累計で前期比70%を超える伸長となり、新たなお客さまとの接点拡大につながっています。外部チャネルに関しては、新たな成長ドライバーと位置づけ積極展開します。

これからも、一人ひとりのお客さまのライフスタイルに寄り添い、より良いブランド体験をお届けすることで、継続率とライフタイムバリューの向上を図り、安定的な事業成長を実現していきます。



オルビス株式会社
代表取締役社長

小林 琢磨



オルビス アドバンスド ブライトニング セラム



オルビスユー
ベースメイクシリーズ

2023年12月期の取り組み

商品においては、ブランドメッセージである「ここちを美しく。」の世界観を体現するブランドの主力商品であるオルビスユーシリーズと、より高いスキンケア効果が得られる付加価値型のリンクルブライトシリーズを中心にブランドステージを引き上げています。2023年は、「オルビス リンクルブライトUVプロテクター」を2月にリニューアル発売しました。また、「スマートエイジング®」を象徴するオルビス最高峰のエイジングケアシリーズである「オルビス ユードット」を8月にリニューアル発売、高付加価値スキンケアでのコア

ターゲットの獲得が進み、高いライフタイムバリューが見込める新規顧客獲得数は前期と比較し2桁%伸長、また既存顧客の活性化も進んだことで、直販チャネルにおける総顧客数が前期を上回ることができました。外部チャネルにおいても販路を拡大し大きく伸長したことにより、売上高は直販チャネル、外部チャネルいずれにおいても前年を上回り、ブランド全体で前期比11.6%の増収、営業利益は30.7%の大幅な増益となりました。

主な課題認識

- 顧客の継続率向上とライフタイムバリュー最大化
- 収益性向上

今後の取り組み

スキンケアを軸にした成長

主力スキンケアシリーズである「オルビスユー」、「オルビス ユードット」による新規顧客獲得の継続に加え、2024年2月には、美白美容液「オルビス アドバンスド ブライトニング セラム」を発売、高価格・高付加価値商材の投入でスキンケアの構成比を高めます。また、ベースメイクとスキンケアにおける相関性により、大きな伸長性が見込める、オルビスユーメイクを中心としてベースメイクを活性化、クロスセルを促進します。

顧客の定着化とライフタイムバリュー向上

ダウンロード数500万件(2023年末時点)を超える強固なビジネス基盤である「ORBISアプリ」を中心に得られたデータに基づく独自のカスタマーデータプラットフォームを活用、マーケティングの自動化を進めます。お客さま一人ひとりのベネフィットを捉えたコミュニケーションをより効率的に精度高く実行していくことで、顧客の定着化とライフタイムバリュー最大化を目指します。



ORBISアプリ

成長領域、未開拓市場での伸長

外部チャネルでの更なる成長に向けて、顧客接点拡大に取り組みます。2024年-2026年の新中期経営計画期間においては、年平均2桁%の事業成長を目指します。

戦 略

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



豪州アデレードの自社農園

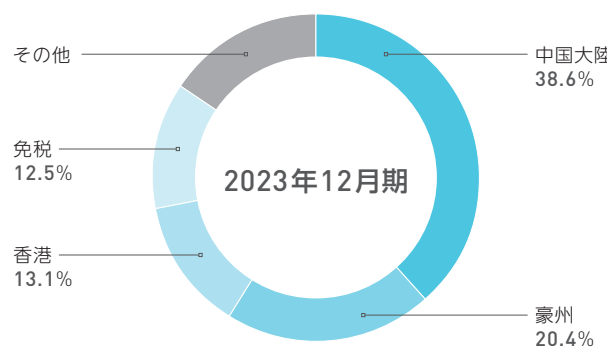


2023年12月期の業績と今後の取り組み

Jurliqueは、中国大陆を中心としたアジアと本国である豪州における事業成長と早期黒字化に取り組んでいます。2023年は、社会・環境パフォーマンス、公的な透明性、持続可能性及び説明責任において優れた企業のみに与えられる「B Corporation」認証を取得、環境に配慮したサステナブルな事業成長を目指しています。商品面では、独自に開発したオリジナルローズの成分を配合した「ROフェイスオイル」を中心にフェイスオイルカテゴリーがブランドを代表する商品として伸長、Holistic & Consciousビューティブランドとしてのブランディングを強化しています。地域別には、注力市場である中国大陆、豪州、香港において増収となりましたが、利益面に関しては、免税市場の減速による粗利益の減少インパクトを吸収しきれず、損失改善には至りませんでした。新中期経営計画では、重点市場を中国大陆と豪州に絞りリソースを集中させるとともに、すべての商品のグリーン化を進めることで、グローバルでの商品競争力を高めます。トップラインの拡大とともに更なる構造改革を進め、2025年の黒字化を目指します。



地域別売上高構成比



戦 略

ブランド別成長戦略（育成ブランド）

THREE



「バランシング」シリーズ



エッセンシャルセンツ

DECENCIA

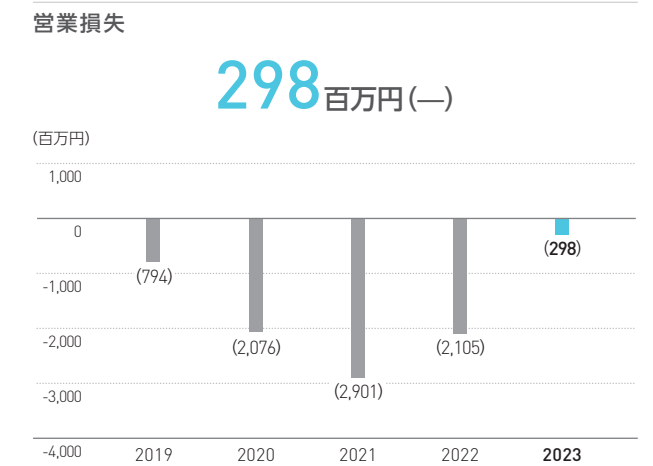


「DECENCIA」シリーズ

FUJIMI



パーソナライズプロテイン ※ 無果汁



2023年12月期の業績と今後の取り組み

THREE

THREEは、企業理念である「とぎすまされた感性で、『時代の美』を創る。』のもと、新たな市場価値と文化を創造すべく、化粧品にとどまらないライフスタイル商材の展開をしています。基幹スキンケアシリーズである「バランシング」をリニューアルし「バランシングネクター」と「バランシングステム」を発売、またブランド初のフレグランス「エッセンシャルセンツ」を新たに発売するなど、ブランドの提供価値を「精油」と「香り」と再定義し、ホリスティックなアプローチでブランドの特徴を先鋭化させています。国内事業は増収となりましたが、韓国の免税店向け出荷の減少により売上高は前期比4.5%の減収となりました。一方費用の効率化などの構造改革の推進により営業損失は縮小しました。新たなブランド体験を軸としたトップライン拡大とともに固定費削減とチャネル構造の最適化に取り組み、黒字化を実現します。

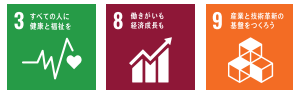
DECENCIA

DECENCIAは、敏感肌の方でも安心して使用できるエイジング

ケアや美白の機能を備えた商品を展開しています。敏感肌市場におけるプレステージブランドとしてのブランド価値を高めるマーケティングに注力し、顧客数が増加トレンドに転換。売上高は前期比10.5%の増収、営業利益は14.1%の増益となりました。9月にリニューアル発売したオイル状のシワ改善美容液「リシクル0/L コンセントレート」は高い外部評価を獲得しています。顧客の定着化とクロスセルによるライフタイムバリュー向上を実現し、ブランドの存在感を一層高めています。

FUJIMI

2021年4月に子会社化したFUJIMIは、パーソナライズビューティケアブランドのパイオニアとして独自の分析に基づきパーソナライズされたサプリメント、フェイスマスク、プロテインを販売しています。拡大するウェルネス市場において伸長が見込めるプロテインを軸とし、クロスセル商材の開発や継続率を上げる取り組みでトップラインを拡大、コスト管理を徹底し2024年の黒字化を目指します。



先端技術・サービスで、お客さまの人生を彩る

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2023年の主な活動実績

	説明	2023年実績	2023年の主な取り組み
1 事業創出件数	多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓	16件 (2021年～)	mamaniere、KINARU、フェムケアブランド、INNER COLOR DELI、美容医療、ERAM、Remo-Fas、GINZUBA
2 ブランド認知・共感	ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	新製品発売に合わせた顧客イベントやインフルエンサーからの情報発信
3 国内外の研究受賞数	高付加価値商品へ応用できるシーズ開発	14件 (2018年～)	【ポーラ化成工業】P43掲載のほかに、第18回日本感性工学会春季大会にて『優秀発表賞』、日本油化学会にて『第14回女性科学者奨励賞』、第28回日本顔学会大会『奥水賞』、第25回日本感性工学会にて『優秀発表賞』
4 先端科学研究員数	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員	66名 (2023年末)	【ポーラ化成工業】肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の新卒・中途採用を実施

研究

TOPICS 1 VISION 2029に向けた技術開発機能を強化する「TDC; Technical Development Center」稼働開始

当社グループは、VISION 2029「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」の実現に向けて、化粧品を中心とした価値提供に加え事業ポートフォリオをWell-being・社会領域へと拡張していきます。

グループ全体における研究統括機能をポーラ・オルビスホールディングスの「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」に集約し、そこで決定した戦略に基づいて、ポーラ化成工業の「FRC; Frontier Research Center」で研究を実行し、新規・既存事業へ活用するシーズを創出します。また、化粧品開発では、より革新性の高い新価値創出の実現を加速させ、グループ全体における技術開発機能を強化するため「TDC; Technical Development Center」を新設。新施設内には高度な生産機能を有する工場が設置され、研究から生産まで一気通貫したモノづくり、新たな価値を創出する体制を大幅に強化します。

研究開発体制

MIRC(研究統括)	FRC(基礎研究)	TDC(技術開発)
- グループのR&D戦略策定 - 最先端研究機関との連携 - キュレーション - コグニエーション	- 最先端科学の深耕 - 新素材開発とパイプライン創出 - 新領域開拓、シーズ創出	- 研究・開発・生産を連動させた技術開発 - 差別性の高い高付加価値商品開発に特化



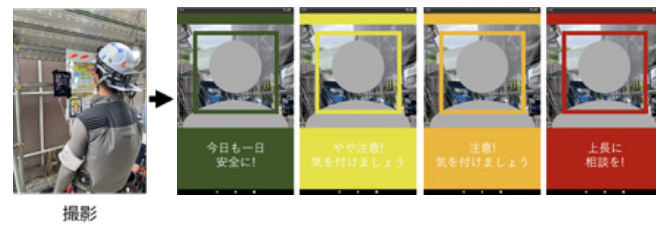
TDC; Technical Development Center

研究

TOPICS 2 肌分析技術を起点としたカオカラ事業

MIRC、FRCはこれまで、カメラに顔をかざすことで暑熱環境における適切な行動を促す暑熱対策AIカメラ「カオカラ」の開発を進めてきました。2023年夏に複数の企業に協力いただき、本システムの試作開発品を実際の建設現場に導入した際の価値を検証する社会実証試験を行いました。その結果、現場のコミュニケーション活性化や従業員の健康意識の向上に有用であることを確認し、建設業界の企業との連携を図る目的で第9回猛暑対策展(東京)や、第3回建設DX展(大阪)において開発進捗について公開しました。現在は、暑熱対策が急務となっている建設・メーカーを中心に「カメラ型AIデバイス」を販売するという新規事業として進めています。更に、建設・メーカーにとどまらず誰でも使用できるようなサービス提供を視野に入れ、今後も研究を続ける予定です。

暑熱対策AIカメラ(イメージ)



非財務KPI項目 3 について

Well-being 研究領域で2023年3部門での学会賞を受賞

FRCがこれまでに構築してきた「顔の状態からストレスや疲労の状態を推定する技術」「ユーザーの心拍数から徐々に変化する振動を触覚と聴覚で知覚することによるストレス軽減効果の知見」研究が、日本化粧品技術者会、日本ストレスマネジメント学会、ITヘルスケア学会の3つの学会賞を受賞、さまざまな分野の学会でエビデンスと有用性を示しました※。この技術を基盤とした新規事業の取り組みも開始されており、ポーラの産後ケアアプリ「mamaniere」にも本技術が搭載されています。



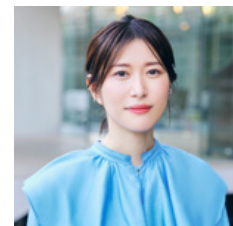
ポーラ化成工業株式会社
フロンティアリサーチセンター
本川 智紀

- ※ 1. 日本化粧品技術者会優秀論文賞(2023年5月)
2. 日本ストレスマネジメント学会最優秀ポスター発表賞(2023年7月)
3. ITヘルスケア学会第16回年次学術大会研究奨励賞(2023年9月)

POLA

■産後ケアアプリ「mamaniere」

産後鬱を発症する女性の増加が深刻な社会課題となっています。「mamaniere」は今の状態に合った産後特有の悩みを解決するケア情報や月齢に合わせた育児情報を手軽に提案します。経済産業省令和5年度「フェムテック等サポートサービス実証事業」にも採択され、育児休暇復帰に向けた心身リカバリーの実証もを行っています。



株式会社ポーラ
mamaniere事業責任者
馬場 喜美子

知的財産への投資等

当社は、知財・無形資産(特許権、商標権等の知財権、技術、ブランド、デザイン、ノウハウ等)を重要な経営資源であると考えています。これら無形資産を維持・強化するために、連結売上高の2%以上を研究開発の分野へ積極的に投資し、研究・技術戦略の強化によって化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充、新価値を創造し、事業の領域を拡大していきます。また、経営戦略・事業戦略、研究戦略等と連動し、研究開発成果や各ブランドに使用するネーミング等を知的財産権(特許権、

意匠権、商標権等)として保護しています。取得した知的財産権は当社グループ内での活用に加えて、他社との協業に活用するなど積極的な活用を推進しています。当社グループにおける知的財産権はポーラ・オルビスホールディングス知財・薬事センターが一元管理することで知的財産の価値を最大化しています。また、各グループ会社商品・サービスについての侵害予防調査を実施し、係争リスクを減らすことでブランド価値毀損を未然に防いでいます。

地域の人々の人生に彩りを提供

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

■ 当社グループは、まだ有職女性が少なかった1937年から女性に就労機会を提供し、地域の女性起業家を育成してきた歴史があります。ポーラでは約2.3万名のビューティーディレクターがカウンセリングを通じお客さまとのコミュニケーションを深め、肌を美しくするだけでなくお客さまの人生に寄り添い、豊かに生きるお手伝いをしています。更に、永続的に笑顔で暮らすことのできる社会を目指して地域密着の取り組み「BLOOM OUR TOWN」を行っています。

■ THREEでは熊本県、地元企業と協業するなど他ブランドについても地域との協業を行い地域活性に貢献しています。

非財務KPIと2023年の主な活動実績

	説明	2023年実績	2023年の主な取り組み
5 地域起業オーナー数	地域経済活動に 影響力のある ショップオーナー	362名 (2023年末)	【ポーラ】 国内：地域に影響を与えられる規模（月商500万円規模）の組織の育成 中国大陸：18店展開
6 地域経済への貢献施策数	地域経済の 活性につながる協業で シナジーを拡大	36件 (2023年末)	【ポーラ】 ・青森県と包括連携協定を締結 ・マルシェ型イベント「THE MARCHE（ザ マルシェ）」 【ポーラ化成工業】 工場において、グリーンワーク、資源循環体験イベント実施 【ACRO】 熊本県・佐賀県・企業と連携し原料開発

POLA

TOPICS 100歳の現役ポーラ ビューティーディレクター

福島県で活動する堀野智子さんは1923年生まれ、100歳のポーラ ビューティーディレクターです。堀野さんは、知り合いの紹介でポーラの仕事を始めたことで家計を支え、それから60年以上、100歳になった今も7km離れた営業所まで公共交通機関を使って通勤。新製品の勉強や、ニュース番組から世間の情報収集を欠かさず、長いお付き合いのお客さまへの販売活動を行っています。「お客さまがキレイになって喜んでくださるのが嬉しくてそれだけでここまで続けている。なるべく長く続けていきたい」とおっしゃいます。2023年8月21日にギネスワールドレコーズリミテッドが認定するギネス世界記録において「最高齢の女性ビューティーアドバイザー」として認定されギネス世界記録を更新。絶え間なく取材依頼があり世界にも発信されました。県知事表彰3回と地域住民に健康長寿への意識付けの活動も行うなど地域にも貢献しています。2023年11月には、月刊誌「日経WOMAN」が主催する「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2024」を最年長で受賞。人生100年時代に向け、いきいきと活動する女性のロールモデルとして社会に発信しました。



お客さまと堀野智子さん



「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2024」表彰式

POLA

非財務KPI項目 5 について

人口減少という社会課題に向き合うポーラAQUALIE

岐阜県飛騨高山地域で活動している株式会社AQUALIEは「飛騨高山フューチャープロジェクト お仕事発見隊」を行っています。この活動は、森下利枝代表が「地元でも活躍できる仕事があることを子どもたちとその親御さんに知ってもらいたい」という気持ちで、地元企業と共に始めました。地元企業が仕事を用意し小中学生の子どもたちに仕事を体験してもらうイベントです。親にも立ち会ってもらい、それぞれの仕事の意義等を合わせて伝えることで将来の仕事を考えたり、地元の企業を知るきっかけを提供しています。初期から協業している、生鮮食品等販売業の株式会社駿河屋魚一（本社：高山市）取締役中田基氏は「地域が元氣にならないと商売ができないというのは同じ思い。森下さんの話を聞いて一緒に継続的に取り組めると思えた」。101社が



「飛騨高山未来検討会」参加の中田氏（右）、太江氏（左）、森下代表（中央）



カフェでのお仕事体験

「飛騨高山フューチャープロジェクト お仕事発見隊」の主な成果

2021年 第1回を開催

高山市24の企業が参画、205名の子どもが仕事を体験。

2022年 規模を大きく拡大し、第2回開催

地域を飛騨市まで拡大し101の事業者が参画。850名*の申し込み。

* 飛騨高山地域の小中学生の10%相当。

2023年 継続参画意向のある企業と第3回を開催

- ・参画企業で構成される「飛騨高山未来検討会」が発足。
- ・高山市雇用促進協議会との連携開始。

THREE

非財務KPI項目 6 について

地域連携により「オリジナル南阿蘇ゼラニウム精油」を開発・配合した新製品を発売

ACROは、湧き水が豊富でハーブに適した水はけのよい火山灰土壌と気候である熊本県南阿蘇村を選定し、現地でハーブティ用ハーブ栽培をしている株式会社クマモト敬和とともにパートナーシップを組み、化粧品原料の共同開発に着手。2023年はACRO社員も現地に赴き、農地整備や収穫、製造まで地域の方と一体になり「オリジナル南阿蘇ゼラニウム精油」を完成させました。THREEの化粧品に欠かせない精油は海外産が主流ですが、国産化に挑戦。産地や収穫等のプロセスが確認でき、サステナビリティ面にも貢献しています。また農地には耕作放棄地を活用しました。この精油には副交感神経を優位にする成分の一つであるリナロールが海外産精油よりも豊富に含まれることもわかっています。この精油を配合した新製品「THREE エッセンシャルセンツ」（オード

トフレ）を2023年11月に発売。各種美容誌・モード誌にてアワードも受賞しました。

参加した第2回開催後の反省会より参加した高山市役所課長太江敦氏は「熱心な方々の集まりでした。森下さんは地元のことを本当に考えていらっしゃると感じました。市の課題意識と重なりました」と話します。地元でも活躍できる仕事があることを引き続き伝えていくことで、人口減少という課題に対応していきます。

- ・ウェルビーイングアクション実行委員会が主催するウェルビーイングアワード2023活動・アクション部門においてGOLDインパクト賞受賞。

2023年参加者（保護者）アンケート結果（回答数124）		
この活動を通じてポーラは 地域活性化に貢献できていますか？	とてもできている	78%
	ややできている	22%
	できていない	0%
この活動を通じて、 現在のポーラの印象はいかがですか？	とてもよくなった	52%
	ややよくなった	26%
	変わらない	22%



ACRO社員も作業に協力

文化・芸術を通じて人々に彩りのある人生を提供

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2023年の主な活動実績

	説明	2023年実績	2023年の主な取り組み
7 アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	イノベティブで時代感のある商品・サービス開発	11件 (2023年単年)	【ポーラ】 アーティスト×「B.A」ブランドで、人の新たな可能性を提案 【Jurlique】 アーティストとパッケージデザインのコラボレーション
8 リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	感受性と個性を磨き、社会へ還元	259,119名 (2018年～)	【グループ各社】 従業員を対象に、グループ横断研修にてアート・ワークショップを実施 【ポーラ・オルビスホールディングス】 アートギャラリー運営 【ピーオーリアルエステート】 賃貸マンション入居者向けにワークショップ実施

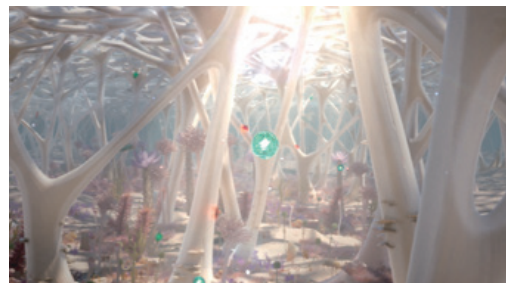
POLA

非財務KPI項目 **7** について

お客さまの五感に訴える美容体験を提供

ポーラでは、シワのできるメカニズム、それに対応する有効成分がどう機能するかについての動画「Dive to Wrinkle」を発信しました。

肌の中を美しく神秘的な宇宙に抽象化した世界観。その中で起こる、シワが発生するメカニズムと、オリジナル有効成分ニールワンによってどのように肌の中の調和が取り戻されるのかをアーティストに表現。美しい世界観でのサイエンス表現でポーラが提唱するシワのメカニズムと、アプローチ方法への興味関心を醸成します。



「Dive to Wrinkle」動画



動画はこちらからご覧いただけます

また、株式会社竹中工務店と協業し、Well-beingと向き合う「環境・空間の在り方」と「Beauty&Healthのルーティン」を提案する社会実験的な取り組みを開始。肌と心をうるおす唯一無二のアート&トリート体験建築『WI-COCOON ～ ART TREAT SPA ～』を独自開発。ポーラの研究と同社の知見によって肌へのやさしさと心地よさを兼ね備えた環境は「温度26℃／湿度75%の空気」ということがわかりました。その環境の「繭」型建築物に包まれ、映像・音・香り・感触を通して没入する約45分間のアート体験を、2023年は羽田空港第2ターミナル国際線出発ロビーで展開しました。



『WI-COCOON ～ ART TREAT SPA ～』羽田空港 第2ターミナル

研究

中国と日本に共通する美意識を研究：「美を紡ぐ」プログラム

「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」が2018年からグループ横断で行っている「美を紡ぐ」プログラムでは、一人ひとりの美意識や感受性を磨く活動として、京都の西陣織の老舗、株式会社細尾の細尾真孝氏による監修のもと、現存する日本の伝統工芸の美から世界各国の美のトレンド事例・思想に至るまでを蒐集(しゅうしゅう)してきました。日本が歴史的に中国から多くの文化的影響を受けてきたことや、現代日本での生活の中に息づく美意識や思想に中国文化の美や思想が内包されていることについて認識を深め、これから目指す美を考えるために、中国文化とその背景にある美意識や思想を改めて学び直すことを、未来を考える出発点に位置づけました。中国と日本に共通する美意識を紐解いていくことで得られた気づきを元に、陳昱氏、孫大勇氏、方妍

楠氏といった中国のクリエイターの皆さまや日本の伝統工芸を担う方々を交えて、更に具体性のあるプロダクトを制作。2023年11月に開催した「美を紡ぐ」展では、プロダクトのプロトタイプのほか、本プログラムで蒐集した美の価値観や美意識、未来に向けてこれ



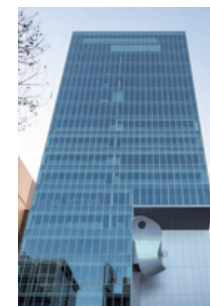
から目指す美をまとめた書籍も展示し重要な市場である中国に対し、文化的な側面からの理解を深めました。

「美を紡ぐ」展で展示したプロダクトの一例「A-UN」(化粧品容器をリサイクルしたプラスチックを使用したランプ)

新領域

利用者の「感性や美意識、幸福感に働きかける」：POLA 青山ビルディング

2024年3月にPOLA青山ビルディングが竣工しました。現代美術作家SHIMURA Brosによる、時空を超えて豊かに広がる樹葉をイメージしたアート作品を外壁から大きく張り出すように展開。利用者の「感性や美意識、幸福感に働きかける」ことができる「場」として独自価値を創出していきます。



〈利用者の感性に働きかけるコンテンツ例〉

- ・アートプログラムを提供する保育園やインキュベーションフロアを設置し人や事業を育む環境を備える
- ・文化を育む企業姿勢の発信、多目的ホールの併設
- ・地域に開かれたパブリックアートの配置や文化・芸術自主イベント開催
- ・CASBEE評価認証の建築(新築)、スマートウェルネスオフィスの2部門でSランク取得

文化

非財務KPI項目 **8** について

上質なアートを通じて豊かな時間を提供するギャラリーを運営：ポーラ ミュージアム アネックス

ポーラ ミュージアム アネックスでは2020年よりアーティストの協力を得て、チャリティオークション展を開催し、毎回、企画の主旨に沿ったNGO等の団体への寄付を行っています。4回目となる



ポーラ「B.A」容器から再生したプラスチックビーズを使用した館鼻則孝氏の作品

館鼻則孝
「Heel-less Shoes」2023年
牛革、染料、再生ポリエチレンテレフタレート、金属ファスナー
Photo by Osamu Sakamoto

2023年は、近年、資源循環を促進する重要性が高まる中、再生素材活用の知見拡張を目的に、ポーラ化成工業の研究チームと協業し、当社グループの化粧品容器から再生したプラスチックを用いてアーティストに作品を制作いただきました。当社の強みである「アート×研究技術」を最大限に生かすことにより、素材の特性を生かした作品をはじめ、プラスチックの概念を覆すようなユニークな作品のほか、キャンパスの支持体における木材不足に対して再生プラスチックを応用するなど、幅広いアイデアが生まれました。今後、この企画を通じて得られた知見を活用し、当社グループにおける資源循環の実現を目指していきます。なお、今回のチャリティ展での収益15,387,300円は、公益財団法人世界自然保護基金ジャパン(WWFジャパン)が行う海洋保全の活動へ全額寄付しました。



グループの多彩なブランドをリードする人材づくり

ポーラ・オルビスグループでは、異なるコンセプト、販売チャネル、訴求性を持つブランドを展開しています。今後も環境変化とともに展開する事業・ブランドがより多様化していくことが見込まれる中、将来を洞察し新しい事業を創出したり、多彩なブランドの成長を牽引できる人材がグループの成長には不可欠です。「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」をありたい姿と定義したVISION 2029実現に向け、個性豊かな人材の育成、リーダー人材の創出を進めます。

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

- 事業ポートフォリオの発展により、中長期的にはグループの経営を担う人材が不足するリスクを認識し、経営人材の育成を行っています。
- 従業員が健康で、かつ感性を最大限に生かし活躍できる環境を整えキャリアアップできることが重要。特に女性のお客さま・従業員が多い当社グループでは女性のエンパワメントを優先取り組みとしています。

非財務KPIと2023年の主な活動実績

	説明	2023年実績	2023年の主な取り組み
9 働きがい・エンゲージメントスコア	働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持って主体的に取り組むことができる環境創出	59.9%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行及び管理
女性活躍	10 女性役員比率	22.4%	
	11 女性部門長比率 (HD、ポーラ、オルビス)	2024年より新設	・人材開発委員会を通じた女性を含む多様な候補者の選定と育成 ・ダイバーシティ推進委員会にてアクションプランの策定
	12 女性管理職比率	43.3%	
13 経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化	165.2% (2023年末)	次世代リーダー育成プログラムの継続展開
14 サバティカル制度申請者数	自己成長・学びへの意欲の向上	2024年より新設	・自主的な学びの制度 ・School LearningとFree Choice合わせて9件(2022年～)

2024-2026年中期経営計画基本方針に紐づいた人材に関する重点戦略について

4つの事業成長戦略

- 戦略1** 国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善
- 戦略2** 海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立
- 戦略3** 育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献
- 戦略4** ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

2023年までは「種まき」フェーズとして新規事業へのチャレンジ風土醸成に注力。新規事業エントリーの枠組みをつくり、1.5年(3期)で累計応募件数300件を達成。新規事業開発については、デザイン思考・リーンスタートアップをベースにした方法論を採用し、その方法論について従業員教育も実施しました。2024-2026年中期経営計画では、当社のCVC・LP事業の投資ノウハウやレピュ

人材に関する重点戦略

- 1** グローバル・経営人材の計画的な育成、即戦力の採用強化
- 2** 人材、アイデア、ビジネスをグループ内に取り込む装置確立
- 3** グループ経営人材パイプラインの更なる拡充と進化

テーションを活用し、良質な起業家候補者を発掘する予定です。グループ経営人材パイプラインについては、事業会社からの選抜ルートだけでなく、ホールディングスでの直接採用を開始し入社後から経営人材候補としてタフアサインメントを実行し早期育成を図ることで拡充します。

長期的視点と変革起点の人材育成を指向

グループの成長には、将来を洞察し新しい事業を創出したり、多彩なブランドの成長を牽引できる人材が不可欠です。未来へ向けて我々はどうあるべきかという長期的視点と変革起点を持ってもらいたいという考えで、グループ共通で人事評価に使用する要素「従業員コンピテンシー」に、「SHINKA・社会変化への感受性と能動的な正常進化」を導入しました。また、グループ全体を大局的視点で捉えられる人材を育成するため、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる能力開発とキャリア形成機会を提供しています。

グループ全体から参加する次世代リーダー育成プログラムのほかに、グループ内の希望会社・部署へ異動してチャレンジできる制度等も展開。個々の意志や意欲に応える場づくりに取り組んでいます。AI人材育成にも取り組んでおりプログラミングやデータ分析手法等を教育し、業務課題の解決につなげていきます。やりがいと働きやすさを両立させるため、人材活躍の共通基盤としてダイバーシティ&インクルージョン・健康経営も重要と考えています。

	若手層	中堅層	管理職層
	幅広い業務・組織環境 での経験機会	個々人のキャリアプラン、 意欲に基づく グループ横断での活躍機会	グループ全体からの役員候補者、 重要ポジション候補者の特定と 育成のための配置・登用
キャリア形成機会	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」 経験を30歳迄に最低2つ以上を 目安に各社にて異動実行	人材開発委員会 グループ内キーポジションに対する登用候補者選定と個別育成を実行 候補者に対し、グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化、 リーダー経験の機会等を個別に提供 ※ 委員会メンバー：ポーラ・オルビスホールディングス取締役、グループ各社社長・人事役員	
	グループFA制度・公募制度・社内ベンチャー制度 【グループFA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度 【公募制度】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースにて人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動 【社内ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）から新規事業を公募する制度		
能力開発	未来研究会 内容：実在するグループ内の課題を発見し、 解決提案についてチームで取り組む アクションラーニング 期間：9カ月 アウトプット：チームによる経営陣への変革提案 人数：12名程度/年	社外交流・派遣 内容：未来研究会での学びを実践する 多彩な機会の提供 例）ビジネススクール通学支援、他社交流研修 等 対象：未来研究会修了生	ビジネス変革塾 内容：リーダーとしての課題発見力と 変革実行力の強化、 及び自己研鑽による人間的成長促進 期間：9カ月 アウトプット：個人による経営陣への 業務変革提案と実行 人数：5名程度/年
	VISION 2029 教育（デザイン思考トレーニング/AI人材育成プログラム）		

共通基盤	グループ共通コンピテンシー評価			
	グループタレントマネジメントシステム (個々人の能力・意欲・キャリアプラン情報のグループ全体での収集と活用)			
	グループ自主的な学びの制度			
	サバティカル制度 School Learning 3カ月～最長2年間 高等教育機関等へ通学	サバティカル制度 Free Choice 1カ月～最長6カ月間 会社以外の自分が選んだ環境で学ぶ	通学支援 最長2年 今の業務をしながら教育機関へ通学	グループ内インターンシップ 1週間～最大3カ月間 グループ内の希望の業務で学ぶ
考え方	ダイバーシティ&インクルージョン・健康経営			
	A Person-Centered Management			



非財務KPI項目13について

次世代リーダー育成プログラム

次世代リーダー育成プログラムは、1.未来研究会(若手層対象) 2.ビジネス変革塾(管理職層対象)の2つで構成されています。2005年に未来研究会を立ち上げたのを皮切りに2つのプログラム構成を構築し、現在に至るまでカリキュラムを常に進化させながら継続して実施。これらプログラムの修了者は、全体で延べ300名以上に及び、ここから役員登用者も多く輩出しています。

1.未来研究会

20～30代の若手層を対象とし、参加は原則、立候補制。意欲ある若手人材がグループの未来の姿を描き課題発見と経営陣への解決策提案にチーム単位で取り組む内容です。“課題発見”のためのマインドセットや行動開発にフォーカスしたプログラムを実施しています。これまでの修了者が立案した提案が、男性用化粧品ブランドの展開やグループFA制度・公募制度といった人事施策のきっかけになるなど、グループの成長へ向けた活動に結びついています。

2.ビジネス変革塾

30～40代の管理職層を対象とし、毎年5名程度が参加する少数精鋭のプログラム。グループに対し問題意識を持つ人材を広く募

り、他者や組織を巻き込みながら自社の変革へ導くリーダー育成を目的としたカリキュラムです。具体的には、一人ひとりが自社やグループの本質的な課題を発見し、課題解決に向けた戦略立案を受講者同士や各社経営層との討議を重ねて策定。組織内で長らく未着手になっている問題、環境変化により抜本的解決が求められる問題をあぶりだし、変革テーマを経営陣へ提言します。更に研修では、ゲストスピーカーとのダイアログや箱根のポーラ美術館でのアート・ワークショップ、また経営陣とのディスカッションなどを通じ、自分自身の価値観やリーダーとしての課題を明らかにしていきます。2007年より開始した本プログラムは第17期までで修了者79名(退職者除く)、このうち23名がグループ内の役員ポジションに登用されています。



2023年未来研究会

非財務KPI項目14について

内発的動機を促す「学びの機会」

当社グループでは、従業員の自主的な学びや異分野での経験を促すことで、一人ひとりが感性を磨き多様なものの見方を身につけることによって、当社グループの新しい価値創出へとつなげる狙いで、「自主的な学びを支援する制度」を2022年5月より順次、4つの区分でスタートしました。会社以外の環境での学びを休暇(休業)と捉えず、自己成長と会社貢献のための時間とし給与を支給することが特徴です。学びたいという強い想いを持つ従業員のスキルアップを応援することで、サステナブルなグループの企業価値向上に生かします。

特にサバティカル制度(Free Choice)は、学びの対象が自由(分野・異文化・日常とは異なる経験で自己申告した内容)ということで、従業員の内発的動機を強く促すことを期待しています。2024・2026年中期経営計画よりグループ非財務KPIに組み入れ、推進していきます。初年度は、「世界トップクラスの幸福度&ジェンダー平等の国への査察」、ならびに「ブロックチェーンとメタバースの世界を探索」というテーマで自ら応募した従業員が制度を利用しました。

VOICE

思考を深めることのできた3カ月間の学びの期間

Web3の世界に興味があり、かねてより集中して学ぶ機会を取りたいと思いながらも時間を取れずにいました。今回3カ月間の学びの期間をいただいたことで、メタバース空間体験やブロックチェーン業界の方と交流、NFT(デジタル資産)の購入などを体験することができ、ブロックチェーンによる今後の可能性や「モノ・体験の価値」について掘り下げて考える機会を得ることができました。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 総合企画室 古川 詩野



ダイバーシティ&インクルージョン(DI)推進

2022年1月に、ポーラ代表取締役社長及川美紀を委員長とする「ダイバーシティ推進委員会」を設置しました。DIポリシーを「人材マネジメントポリシー『A Person-Centered Management』のもと、感受性や個性を大切に、一人ひとりの可能性を信じてチャレンジできる集団へ」と定め、まず、ジェンダーダイバーシティを中心テーマに活動を開始しました。2022年はKPIやロードマップの具体化を行い、2023年はグループ会社間の横連携を強化させ施策を実行していくため、グループ各社の取り組みの共有化や分科会活動を通してのディスカッションを軸とした活動を実施しました。ジェンダーダイバーシティについての分科会で現状分析と課題整理を行ったところ、一部の設問で働きがい・エンゲージメント調査にて男女差があることがわかり、2024年は、ジェンダーバイアスマネジメントを重点テーマとしています。組織やマネージャー層

個人のバイアス実態把握をした上で、解消に向けたルールや仕組みづくりを実行し、ジェンダーの境目なく活躍できる“個性活躍の実現”に向けた取り組みを進めていきます。

ポーラは、働き方の多様性や男性育休取得日数が評価され、働く女性向けウェブメディア『日経xwoman(クロスウーマン)』(株式会社日経BP)が発表した2023年度版「共働き子育てしやすい企業ランキング」にて第4位に選ばれました。また、株式会社JobRainbow主催の、ダイバーシティ&インクルージョンに取り組む企業を認定・表彰する日本最大のアワード「D&I AWARD 2023」において、最高評価の「ベストワークプレイス」に認定されました。



グループダイバーシティ担当
及川 美紀



「D&I AWARD 2023」ポーラの評価
ダイバーシティスコア: 89点/100点

「ベストワークプレイス」認定理由

日本国内だけでなく世界的にも高い水準でD&I推進に取り組むD&I先進カンパニーで、D&Iの企業文化の醸成はもちろんのこと、社員一人ひとりがD&I推進を担う個として積極的に活動している。D&Iの理念は、サービスや事業、企業組織のあらゆる側面で反映され、それを今まさに社外にも波及している。

VOICE

「これまでの当たり前にとらわれない思考力」と「軋轢を恐れずに提言する行動力」を体得

ビジネス変革塾を通して体得した、これまでの当たり前にとらわれない思考力、軋轢を恐れずに提言する行動力、は自身のリーダーシップと仕事の仕方に大きな影響を与えました。「生活者視点で見ること」「違和感の感受性」を基に、既存の枠組みである事業ごとの販売員制度の違和感と対峙し、バックキャスト思考であるべき姿を変革テーマとして提言しました。研修という場でありながらも、自ら問いを立て続け、経営課題を自分ごととして認識し、更に変革実行プロセスまでを提言する経験は、日々の業務における自身の変革にもつながる機会でした。

株式会社ポーラ 新チャネル戦略室 室長 日高 彰吾
(2023年ビジネス変革塾修了者)



VOICE

「問いを立てる面白さ」に気づくことができた未来研究会

問いを立てる面白さ。私が未来研究会で最も学んだことです。未来研究会では、講師や受講生と共に考える時間が大部分を占めます。常識や慣習を疑い、原理に立ち返る。平均ではなく外れ値に着目する。無邪気に問いを立てる。好奇心が刺激され、新たな発見に喜びを感じました。何より、問いを立てる面白さに気づきました。そうした在り方は、知識や経験を必要とするものでなく、今この瞬間から獲得できることを未来研究会から学びました。

これからも問いを立て、面白がります。その積み重ねで、現状の延長線上にはない、新しい未来を作ります。

オルビス株式会社 店舗統括部 櫻井 上総
(2023年未来研究会修了者)





非財務マテリアリティ5項目

環境



健康経営

当社グループは、グループ理念の実現に向け、健康経営を通じて個性・感受性豊かな人材で溢れる組織にすべく、2017年にポーラ・オルビスグループ健康経営宣言を策定し、従業員の心身の健康を経営の重要課題と位置づけ、事業主、産業保健、健康保険組合が一体となって従業員とその家族の健康づくりに取り組んでいます。

2018年からは、健康経営優良法人認定制度において、7年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受け、2024年は特に優良な健康経営を実践している上位500法人を顕彰するホワイト500の認定を受けています。

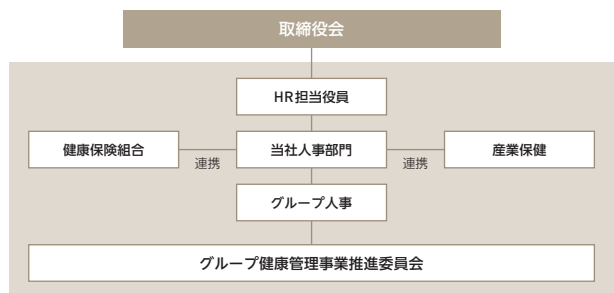


健康経営体制

取締役会の監督のもと、人事部門の管掌下に健康経営推進チームを立ち上げ、産業保健、健康保険組合、グループ会社の人事部門と連携しながら、グループ横断的に健康経営活動を推進しています。また、健康経営活動に関する計画、施策の検討、評価改善は、グループの人事責任者や担当者、産業保健スタッフ及び従業員の代表者等で構成する「グループ健康管理事業推進委員会」で行っています。

グループの産業保健組織である健康管理センターでは、グループ従業員の健康情報を一元管理し、健康診断の事後措置・保健指導、職場復帰支援及び治療と仕事の両立支援、心身の不調者への相談対応、過重労働者支援等を行っています。

当社グループの健康経営は、「個の能力・意欲の最大化／組織生産性の向上」「人材資本の確保・充実化」を長期課題に設定し活動しています。



男女特有の健康課題に対する支援策を展開

当社グループでは多くの女性従業員が在籍しており、婦人科疾患や女性特有の健康問題から生じるプレゼンティーズム(生産性

の低下)の解消、抑制やライフキャリアの充実はグループにとって重要な課題と認識しています。婦人科医師の配置・メール相談窓口の体制の整備、リテラシー向上を目的にした各種啓蒙策の実施とともに、2022年より月経・更年期症状等の働く女性の健康課題改善をサポートするフェムテックサービス『ルナルナ オフィス』を導入しました。サービス利用者からは、「オンライン診療なので待ち時間なく気軽に相談できる」「専門の先生が丁寧にサポートしてくれる」等の好評の声をいただいております、プログラム利用前と比較し、月経プログラムの利用者のプレゼンティーズムスコアが上昇する結果も得られています。

また、2023年にはグループの35歳以上の男性社員に対し、男性更年期症状に関するアンケートを実施しました。実際に更年期と診断された人を含め、半数以上が更年期症状と思われる何らかの不調を感じていることが分かったことや、不調を抱えながらも医療機関を受診する人は非常に少ない現状が明らかになりました。このような背景から、グループ男性従業員の生産性向上を目的として、2024年より「男性更年期プログラム」の実証導入を進めることが決定しました。

メンタルヘルス対策の促進

「働く従業員皆が健やかに能力を発揮できる環境をつくること」を目的に、当社グループでは、メンタルヘルス不調の未然防止及び早期対応に注力しています。環境面では社内外に相談窓口を設置するとともに、2018年からは、グループ健康管理センターに心理職専門スタッフを配置し、メンタル不調者に寄り添いながら、改善に向けた支援を行っています。また、未然防止のため、ストレスチェックの集団分析結果を用いた職場環境の改善や、定期的にセルフケアに関する情報提供を行っているほか、2022年～2023年にかけて管理職層を対象としたラインケア教育をグループ横断で実施しています。

グループ横断の健康増進活動

当社グループでは、従業員の健康の保持・増進を目的に、個人向けの健康管理支援ツール(PepUp)の活用や、運動不足解消等の各種コンテンツの提供、e-ラーニングの実施、従業員参加型イベントの定期開催など、グループ全体の健康的な生活習慣づくりを進めています。毎年のウォーキングイベントでは、個人及びチームで多くのエントリーがあり、イベント期間内は順位を競い合うなど盛り上がりを見せています。2021年より参加者の歩数に応じて寄付を行うなどの取り組みを行っています。

取り巻く地球環境を大切に想い、サステナブルな事業活動を行う

当社グループでは、気候変動に関連するリスクと機会を事業戦略上の重要な経営テーマと位置づけており、TCFD提言に沿った情報開示を行うため、ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標を2029年SBT1.5℃シナリオ認定目標及び2050年ネットゼロ目標に絡め、対応策を順次推進しています。気候変動は生物多様性の損失の直接要因の一つであるため、TNFD^{*}提言に沿って生物多様性と事業のかかわりの分析にも着手しました。当社グループが排出するCO₂・水の削減はもとより、特に化粧品の原材料で利用されることの多いパーム油由来成分や容器・包材として利用されるプラスチック素材についてはサプライチェーン全体を通じた環境保全にも配慮した課題設定と取り組みを実施しています。

※ TNFD:自然関連財務情報開示タスクフォース(Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)。自然資本及び生物多様性に関するリスクや機会を評価し、開示するための枠組を構築する国際組織。

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2023年の主な活動実績

	説明	2023年実績	2023年の主な取り組み
Scope 1、2			
15 CO₂排出量	2050年までに「ネットゼロ」を目指す	△50.7% (2019年比)	・ 2029年のSBT1.5℃目標の認定取得、2050年の「ネットゼロ」を目指した低炭素移行計画を策定 ・ 生産拠点での太陽光発電の増設、主要事業所・主要工場、研究所での再エネ電力切り替え ・ ライフサイクル全体を配慮したCO ₂ 排出量の削減検討
Scope 3			
16 水使用量	水資源を保全し水リスク・水ストレスの低減を目指す	△25.7% (2019年比)	工場における節水、環境配慮設備への切り替え、雨水の利用、植林・間伐
17 持続可能なパーム油調達	つくる責任として持続可能な調達を目指す	2024年より新設	認証油への実質切替についてマイルストーン策定
18 化粧品プラスチック容器・包材	限りある資源を大切にするため資源循環を目指す	28.6%	プラスチック使用量の実態調査、4R対応商品の検討・実行、リマニュファクチャリングの検討、資源循環モデルの検討・実行

TOPICS 環境配慮への取り組み

B.A グランラグゼⅣ(ポーラ)

最高峰美容液が2023年リニューアル。ハイレステージ化粧品であっても包装材をミニマム化し紙1枚にすることを考えました。また、お祝いを「包む」という日本文化から着想を得て「人の手で包む」という方法にチャレンジ。紙の選定や包み方について試行錯誤を重ね、次世代のラグジュアリーデザインとして提案しました。



B.A. グランラグゼⅣ

容器包材に対する考え方(Jurlique)

商品設計において5つの基準①省資源②デザインのシンプル化③リサイクル性④地元サプライヤーを優先⑤リサイクル、再生可能な材料を優先)を定め、ライフサイクル全体での環境負荷を低減します。チューブ設計の見直しやガラスの透過性を上げることでリサイクル性が高まるよう素材の切り替えを進めています。



Rare Rose シリーズ



非財務KPI項目15について

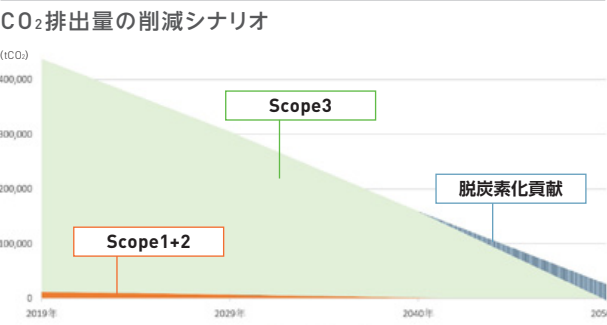
気候変動課題に対する取り組み

タイムスケールは中長期戦略に合わせるとともに、気候関連リスクは長期間にわたり影響を与える可能性が高いため、中期経営計画にあたる2023年を「短期」、長期経営計画にあたる2029年(創業100周年)を「中期」、また政府の2050年カーボンニュートラルの実現に合わせ2050年を「長期」と設定しています。

2023年・2029年それぞれのCO₂排出量削減目標についてはSBTi*に整合され策定されており、気温上昇2℃よりも更に難易度は高いが1.5℃以内の気温上昇に抑えることへの重要性や当社事業に与える影響を認識した上で、当社グループの非財務KPI(中期)にも設定しているCO₂排出量の削減について「SBT1.5℃目標」

- 2040年を目処に自社CO₂排出量(Scope1、2)についてネットゼロを目指す。
- 2050年を目処にライフサイクルを通し事業活動に係るCO₂排出量(Scope3)についてネットゼロを目指す。

上記指標の実現のためすでにさまざまな取り組みの検討を始めています(以下は現時点で実施、または検討している主要な取り組み)。



Scope1、2

- CO₂排出量の少ない最新設備導入や燃料からCO₂排出係数の低いLNG(液化天然ガス)への転換
- 既存自家発電設備に加え、追加性につながる更なる再生可能エネルギー拡張(太陽光発電システムの増設・コーポレートPPA*の導入の検討など)
- 再生可能エネルギーに由来する電力メニューへの切り替え(すでに主要な生産・研究拠点、事業所の切り替えは完了)
- 「TDC; Technical Development Center」の設立(新たな研究開発機関)
- インターナルカーボンプライシング導入の検討

* PPA:電力購入契約

Scope3

- カーボンフットプリントの実施によるサプライチェーン全体のCO₂排出量の削減(調達・製造・輸送・使用・廃棄/リサイクルに区分け、領域ごとのさまざまなステークホルダーと協業し削減を進める)
- 当社グループのプラスチック循環方針にも紐づけ、資源利用の削減や環境配慮した原材料への置き換え
- 低炭素化貢献

Scope1、2	CO ₂ 排出量 目標値	CO ₂ 排出量削減率目標	基準年(2019年)実績値	2023年実績
2023年	9,677t-CO ₂	17%	11,659t-CO ₂	5,751.8t-CO ₂
2029年	6,762t-CO ₂	42%		
Scope3	CO ₂ 排出量 目標値	CO ₂ 排出量削減率目標	基準年(2019年)実績値	2023年実績
2029年	492,776t-CO ₂	30%	425,869t-CO ₂	230,330.8t-CO ₂

を認定取得しています。加えて、2050年の長期目標においては「ネットゼロ」を目指しており、そのアプローチは、当社グループの低炭素移行計画として策定しています。

ポーラ・オルビスグループ低炭素移行計画は気候変動における既存の体制を活用し以下の指標の実現に向けて管理・監督しています。

* SBTi: パリ協定目標達成に向け、企業に対して科学的根拠に基づいた温室効果ガスの排出量削減目標を設定することを推進している国際的なイニシアティブ。環境情報の開示に関する国際NGOである CDP、WWF(世界自然保護基金)、WRI(世界資源研究所)、UNGC(国連グローバル・コンパクト)による共同運営。

TCFD 対応

当社グループは、TCFD提言に沿った開示を2022年3月に行いました。リスク評価の結果として移行リスク及び物理的リスク合わせて32項目のリスクと25項目の機会を抽出し事業インパクトの大きいものを選定。2℃の世界を「サステナブルを意識した社会」、4℃の世界を「災害対応が求められる社会」と定義しシナリオ分析を行い、財務影響度を算出しました。当社グループが目指す姿及びそれに向けたアクションについては、5フォース分析を発展させた7

フォース分析(5つの競争要因+政府(規制)、投資家・社会)を利用して特定戦略に落とし込みました。

具体的な対応策は①GHG(温室効果ガス)排出量規制の強化への対応②プラスチック規制導入への対応③気候変動に伴う需要変化のリスク・機会への対応④異常気象による被害リスクへの対応の4つとなります。

気候変動に関する主なリスクと機会

大分類	中分類	小分類	考察:リスクと機会の内容	指標	財務影響の程度	影響を受ける期間	該当シナリオ
リスク	移行リスク	新たな規制	GHG 排出量規制の強化/カーボンプライシングの導入による、コスト増加リスク	コスト増	中	短/中/長	2℃
			プラスチック規制導入による、代替素材の研究開発、原材料高騰による製造等のコスト増加リスク	コスト増	中	短/中/長	2℃
			水使用に関する規制の導入による、コスト増加リスク	コスト増	小	中/長	2℃
		技術	環境負荷低減などに特化したスタートアップ企業や、中国や新興国等の新規参入による、売上減少リスク	売上高減	中	中/長	2℃/4℃
			環境対応への技術・研究開発が投資回収できないリスク	資産	中	長	4℃
		市場	お客さまの環境配慮商品への需要シフトに、対応できないことによる売上減少リスク	売上高減	中	中/長	2℃/4℃
	評判	気候変動の対応遅れや、社会との不十分なコミュニケーションによる、レピュテーション低下リスク	売上高減	小	短/中/長	2℃	
	物理的リスク	急性	異常気象の激甚化によるサプライチェーン(自社工場、調達先、物流インフラ等)における被災の結果 ● 製品供給が滞ることによる売上減少リスク ● 調達コスト増加、復旧費用負担が発生するリスク	売上高減 コスト増	中	中/長	2℃/4℃
		慢性的	気候変動に伴う環境変化によって起こる原料の高騰による、コスト増加リスク	コスト増	小〜中	中/長	2℃/4℃
	機会	資源効率	ダイレクトマーケティングを活用した資源循環モデルの構築による、コスト低減の機会	コスト低減	中	短/中/長	2℃
物流プロセスの省エネ化・効率化やDX化、ダイレクトマーケティング手法の活用による、コスト低減の機会			コスト低減	中	中/長	2℃/4℃	
エネルギー源		自社施設における再生可能エネルギー利用や省エネルギーの推進による、コスト低減の機会	コスト低減	小	短/中	2℃/4℃	
製品及びサービス		気候変動の影響で拡大する肌の悩みに対応できる製品の開発・販売による、売上増加の機会 (紫外線増加に伴うUVケア、しわ改善商品の需要増、乾燥や肌荒れによるエイジングケア品の需要増 など)	売上高増	中	中/長	2℃/4℃	
		市場	気候変動の影響での消費者の好みの変化による新たな需要の機会 グローバル市場での需要拡大(新興国や気候変動により当社製品と適合性が高まる地域)による売上増加の機会	売上高増	中	中/長	2℃/4℃
レジリエンス		気候変動に対応することで、研究開発力を強化し気候対策となる新製品開発、ライフスタイルブランドとしての事業拡大、当社独自の資源循環モデルの構築などの機会	資本	中	中/長	2℃/4℃	

対応策の整理

	事業への影響	既存の取り組み	今後のアクション
対応策① GHG排出量規制の強化への対応	▼炭素税コストの増加 ▼燃料への課税や電気料金の高騰など直接的なエネルギーコスト増 ▼CO ₂ 排出削減対策のためのコスト増(設備投資等)	・再生エネルギー由来電力及びJ-クレジットの調達 ・太陽光発電の導入及び自家消費 ・国内生産拠点の袋井工場を中心とした省資源化 ・CO ₂ 排出量の削減目標を役員報酬に連動	・既存の取り組みの拡大 ・バリューチェーンを通じたCO ₂ の削減(商品設計、物流の低炭素化、サプライヤーのCO ₂ 削減支援、ライフサイクルにおける廃棄物量の削減など)
対応策② プラスチック規制導入への対応	▼代替素材の研究開発費の増加 ▼包材コストの増加 ▼レピュテーション低下リスク	・リフィル容器によるプラスチック使用量削減 ・再生プラスチックやバイオマスプラスチックでの容器成型 ・容器回収の実施	・調達〜回収・再利用までを循環させる独自のサステナブルなもののづくり ・4Rに基づいた化粧品容器・包材の設計見直し ・代替素材の探索
対応策③ 気候変動に伴う需要変化のリスク・機会への対応	▼トレーサビリティのある原料やサステナブルな素材を調達することによる調達コストの増加 ▼気温上昇により「保湿」の訴求が弱くなる等の需要の変化により売上の減少 △気候変動により増える肌の悩みや環境への負荷を解決するための開発・販売による売上の拡大 △新興国や気候変動により当社製品と適合性が高まる地域における売上の増加	・持続可能なパーム油への対応。袋井工場のRSPOサプライチェーン認証の取得 ・「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」を中心とした、サステナビリティや環境をテーマとした研究・開発 ・主力ブランドのポーラとオルビスでサステナビリティ部門を立ち上げ、推進強化	・低炭素・環境負荷の低い製品の開発(原料、生産プロセス等) ・資源回収、CO ₂ を再利用したエコシステムの構築 ・気候変動による需要を捉えた商品開発と販売 ・グローバルでのマーケティングを強化し気候変動に対応する需要の高まりを捉える体制を整備
対応策④ 異常気象による被害リスクへの対応	▼当社及び調達先の工場等の被災による損害に伴うコスト増加 ▼工場被災や物流の寸断により製品供給が滞ることによる売上減少	・BCP基本計画の策定 ・BCP対策:平時からの準備と有事の際の訓練(物流拠点の複線化、原材料調達先の多様化、優先品目のBCP在庫確保)	・BCP対策の高度化(生産拠点の複線化、原材料の代替調達先の確保など) ・災害リスクに応じた拠点ごとの更なる個別対策の実施



CO₂排出量削減に向けて

CO₂排出量(自社での直接排出)

2023年末時点で生産拠点のポーラ化成工業袋井工場をはじめ、ポーラ五反田ビル、ポーラ第2五反田ビル、ポーラ銀座ビル、ポーラ流通センター、ポーラの全国33カ所のエリア事業所、ポーラ化成工業本社・研究所など主要拠点の多くで切替が完了しています。またポーラ化成工業とJurliqueの工場で太陽光発電システムを増強し、自家消費の拡大にも取り組んでいます。

CO₂排出量(ライフサイクル全体での排出)

オルビスでは50品目の詰め替え商品についてカーボンフットプリントにおけるライフサイクル全体のCO₂排出量を算定し、CO₂排出削減量を可視化。お客さま向けカタログに掲載しました。

Scope3については、お取引先からの排出量を最も重要な削減領域と位置づけ、主要お取引先に購買方針説明会などの機会を通じて当社グループの方針説明や排出削減に向けた連携のお願いをしています。また、主要お取引先の開示情報から排出削減の方針、目標や実績などについて分析を行うとともに、効果的なエンゲージメントの計画を策定しています。

3年連続でCDPより最高評価の「気候変動Aリスト」企業に選定

当社の気候変動に関する取り組みと情報開示がコーポレートサステナビリティにおける優れた先進企業と評価され、国際NGOのCDPより、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に3年連続で選定されました。

当社の気候変動に対する戦略、取り組みとその過程・結果の情報開示が高いレベルにあると認められた結果であると考えてい

ます。加えて、森林及び水セキュリティにおいても情報開示を行っており、「サプライチェーン・エンゲージメント・リーダー」にも3年連続で選定されています。



非財務KPI項目¹⁶について

水資源について

当社グループでは、水資源保全及び汚染防止のため、使用及び排出の環境負荷低減を推進しています。当社グループの主力商品である化粧品は、原材料や生産過程、一部の商品では使用時においても水を使用しており、水は事業活動には欠かせない資源です。その中でも、生産を担うポーラ化成工業の袋井工場で多くの水資源が使用されています。袋井工場では、ISO14001や関連法(水濁法など)に基づき、水資源についてマネジメントを行っています。また、そのほかJurliqueの工場やグループの事業所等においても法規制に基づきマネジメントを行っています。

水資源課題の低減には、グループで水使用量を削減することが重要であると考えています。よって、水使用量削減を非財務KPIのひとつとして設定し、2029年までの目標達成に向け、その実効性を高めるため役員報酬(中長期インセンティブ)に連動させています。また、水ストレス地域を特定するために、「WWF Water Risk Filter」を使用し分析を行っています。静岡県袋井市にある袋井工場では洪水によるリスクがあること、オーストラリアのアデレードにあるJurliqueの工場では慢性的な水不足が問題になっ

ています。袋井工場では生産拠点としてのBCPや製品・原材料のBCP在庫などの対策を講じており、また、Jurliqueでは、水不足に備え工場や農園での雨水の使用・貯蓄に加え、地域特性である森林火災にも備えるため、難燃性のある貯水タンクも設置しています。



Jurlique 雨水を貯めておく難燃性タンク

非財務KPI項目¹⁸について

化粧品プラスチック容器・包材

当社グループは、自社で定めたプラスチック循環方針に基づき、2029年までに化粧品プラスチック容器・包材について4Rに基づくサステナブルな設計に100%切り替えるという非財務KPIを設定しています。

目標達成に向けた取り組みを進めており、具体的には、容器軽量化によるプラスチック使用量の削減や、リフィルによるプラス

チック容器の繰り返しの使用に伴う製造容器数の削減、バイオマスプラスチックなど環境配慮型素材の採用、リサイクルしやすい設計にするなど対応を進めています。これらの取り組みによりすでに28.6%の当社グループ製品がサステナブルな設計へと切り替えられています。今後もこれらの取り組みを発展させ、2029年目標を達成するとともに環境負荷の低減に努めます。

4 R (Reduce、Reuse、Replace、Recycle)の取り組み事例

Reduce リデュース・Reuse リユース

THREE「バランシング プロテクティブ リップ バー」ではサステナブルな設計によりプラスチック使用量を33%削減しました。

リフィル対応においては、ポーラは1985年から高価格帯の化粧品においてリフィル容器を導入しています。またオルビスは、1991年より詰め替え用の化粧品を販売。ダイレクトセリングを主とする当社グループにおいてリフィルの販売率は高く、引き続き対応を進めていきます。



THREE
バランシング プロテクティブ リップ バー



ポーラ
B.A. クリーム



「オルビスユー」シリーズ



THREE
バランシング クレンジング オイル

Replace リプレース

他素材に置き換える取り組みとして一部の製品ではプラスチックの種類をバイオマスプラスチックや再生プラスチックに切り替えています。ポーラ「B.A. 3D コンシーラー」では、容器キャップにバイオマスPETを使用。オルビス「オルビス ブライト ローション」容器にバイオマスPETを使用しています。



ポーラ
B.A. 3D コンシーラー



オルビス
ブライト ローション



ポーラ
B.A. ザ マスカ

Recycle リサイクル

ポーラ「B.A. ザ マスカ」はエアゾール缶の分解ができる設計にしており、リサイクル性を向上させています。また、ポーラ・オルビスホールディングスは、株式会社資生堂と連携し、プラスチック製化粧品容器の循環型プロジェクト「BeauRing (ビューリング)」を推進しています。



Jurlique、世界的な認証制度「B Corporation」認証を取得

Jurliqueは、2023年9月、社会・環境パフォーマンス、公的な透明性、サステナビリティ及び説明責任において優れた企業のみに与えられる「B Corporation (通称 B Corp)」の認証を取得しました。Jurliqueは、原点であるNASAA (オーストラリア持続可能農業協会)の認定を受けたオーガニック認証自社農園でのサステナブルな栽培に加え容器や原料についてサステナブル設計を取り入れており、今回の認証にあたって、特に「環境」分野に対する

取り組みが高評価を得ました。これを機にJurlique従業員には自社ブランドの製法や活動を再教育し、お客さまへブランドの優位性を適切に発信できるよう取り組んでいます。



生物多様性について

近年、生物多様性の損失が世界的なリスクとして注目され、ネイチャーポジティブに向けた対策の必要性が高まっています。当社グループでは化粧品の原材料として天然由来成分を使用しているため、以前より生物多様性の損失を調達面での重大なリスクと認識し、さまざまな生物が共存できる環境に配慮した事業活動を推進できるよう、すべての従業員へその重要性を教育してきました。また、生物多様性はライフサイクル全体で及ぼす気候変動や汚染とも密接に関係するため、自社での改善のみならず、お取引先にもCSR調達ガイドラインを開示し、生物多様性への配慮を依

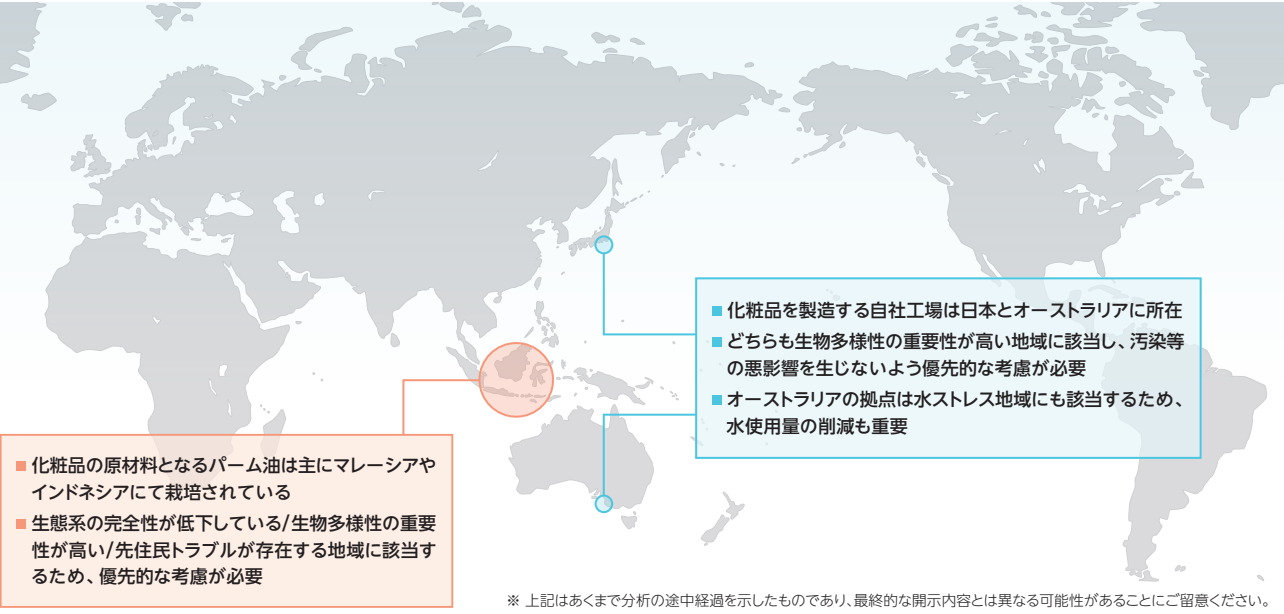
頼し、ネイチャーポジティブな社会に貢献する取り組みにつなげていく予定です。当社グループは、化粧品のサプライチェーン上流に環境破壊や人権課題のリスクがある可能性を認識し、原材料の生産地である農園までのトレーサビリティ確保に向けての方策検討、ならびにサプライチェーン上のリスク評価・管理について検討しています。2023年はインドネシアにおけるRSP0小規模農園責任者とのエンゲージメントやパーム農園訪問により課題把握に努めました(詳細はP61「サプライチェーンとの取り組み」をご覧ください)。

TNFD 対応

生物多様性及び自然資本に関連するリスクと機会を適切に把握するため、当社グループではTNFDが提言するLEAPアプローチに沿って、自然との接点の発見(Locate)、依存と影響の診断(Evaluate)、リスクと機会の評価(Assess)、対応・報告のための準備(Prepare)の流れで分析を進めています。当社グループでは化粧品の製造に多くの原材料を使用していますが、初年度は特に自然資本への依存と影響が大きいと考えられる植物由来の原材料を分析対象としました。Locateではビューティケア事業のバリューチェーンと関連する場所を把握し、「生態系の完全性」「生物多様性の重要性」「水ストレス」「先住民・地域コミュニティとの関係性」といった観点での評価を通じて、グループにとって優先的に考慮すべき場所の特定を進めています。

Evaluateでは、バリューチェーンの各工程における自然への依存と影響を特定しました。水の利用や原材料調達といった面で事業が自然資本に大きく依存していることに加え、土地改変や汚染など、影響を与えている可能性があることがわかってきました。Assessでは、LocateやEvaluateの内容を踏まえ、グループにとってのリスクと機会を特定し、グループへの影響を評価します。Prepareではリスク・機会への対策や、取り組みに関する指標と目標の整理などを行います。当社グループは2024年3月に自然資本・生物多様性に配慮した企業経営を推進するため、TNFDの理念に賛同するとともに、その活動を支援するTNFDフォーラムに参画しました。また、2024年度中に初回の開示を行うべく、引き続き対応を進めています。

ビューティケア事業と関連する場所の把握と評価(Locate)



バリューチェーンの各工程における依存・影響、リスク・機会、対策(Evaluate、Assess、Prepare)

バリューチェーン	自然資本への主な依存・影響 (Evaluate)		リスク・機会 (Assess)		対策の例 (Prepare)
原材料の栽培	依存	●受粉 ●土壌の質の維持 ●水循環の維持 ●流量の調節 ●気候の安定化 ●病害の調節 ●風水害からの保護 ●土壌侵食からの保護 ●害虫の調節	物理リスク	生態系サービスの劣化による栽培コスト増加	●栽培地のトレーサビリティ確保・情報収集 ●栽培農家との連携 ●フェアトレード品、認証材の購入
	影響	●陸上生態系の利用 ●水質汚染 ●土壌汚染	移行リスク 移行リスク	法規制強化による栽培コスト増加 自然資本への悪影響を伴う原材料への批判の高まり	
化粧品成分の製造	依存	●地下水の利用 ●地表水の利用	物理リスク	渇水による製造中断	●サプライヤーアセスメントの実施 ●ステークホルダーエンゲージメントの強化
	影響	●陸上生態系の利用 ●温室効果ガス排出 ●水の使用 ●大気汚染 ●水質汚染 ●土壌汚染 ●固形廃棄物	移行リスク	法規制強化による製造コスト増加	
物流	依存	●気候の安定化	物理リスク	風水害による物流網寸断	
	影響	●温室効果ガス排出 ●大気汚染 ●騒音・光害	移行リスク	法規制強化による物流コスト増加	●工場での節水、設備の切り替え、雨水利用 ●CO ₂ 排出量の削減、再生電力への切り替え ●産業廃棄物削減 ●プラスチック使用量の削減、再生プラスチック利用の推進
化粧品の製造	依存	●地下水の利用 ●地表水の利用	物理リスク	渇水による製造中断	
	影響	●温室効果ガス排出 ●水の使用 ●固形廃棄物	移行リスク 機会	法規制強化による製造コスト増加 資源効率の改善による省コスト化	
化粧品の販売	—	—	移行リスク	顧客選好の変化に伴う売上減少	●低環境負荷な製品の開発 ●環境保全活動による評判向上
			機会	顧客選好の変化に伴う売上増加	

※ 上記はあくまで分析の途中経過を示したものであり、最終的な開示内容とは異なる可能性があることにご留意ください。

人権



当社グループは、「ビジネスと人権に関する指導原則」を支持し、2018年にポーラ・オルビスグループ人権方針を策定しました。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、自らの事業活動やお取引先において人権への負の影響が引き起こされた場合には是正すること、そして事業領域と関わりの深い「女性のエンパワーメント」や「地域との価値創生」を重視しながら人権尊重の取り組みを推進します。

人権課題の重点テーマについては、グループCSR委員会の指示のもと、グループ各社CSR推進責任者（CSR委員）を中心に担当部署や部会と連携し、課題の特定と対応を行う体制となっています。

人権課題の特定

まず、当社グループで定めている人権デュー・デリジェンス規程に基づき、人権に関わる課題を洗い出しました。

具体的には、「雇用・職場環境対応」、「個人情報・プライバシーへの対応」、「製品・サービスに起因する人権保護」、「サプライヤー・ビジネスパートナーの人権保護」、「製品の販売プロセス(宣伝含む)に起因する人権保護」、「製品の廃棄プロセスに起因する人権保護」です。

これらに加え、当社に関わるステークホルダー全体での人権侵害の恐れを考慮するために、国連環境計画金融イニシアチブ（UNEP FI）が策定した人権ガイダンスツール（Human Rights Guidance Tool）も活用し、地域・社会への人権侵害として、生活者の健康・安全確保、自然資源の搾取（水ストレス・陸上資源）、

グループ全従業員（国内・海外）へは、年に1回人権に関する教育・トレーニング（e-ラーニング）を実施し、当社グループの人権方針及び人権課題について周知しています。また、取引先には、お取引開始時や購買方針説明会、CSR調達アンケート等の依頼時に、当社CSR調達ガイドラインを周知し、当社の人権に対する考え方について理解促進に努めています。

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

サステナブルな社会（サーキュラーモデル構築）、健全な商取引（贈収賄）、子どもへの健全な情報提供についても課題としました。いずれの項目も、バリューチェーンの観点（調達*、研究開発、製造、物流、広告宣伝、販売使用、廃棄）でのインパクトを考慮しています。

当社グループにとって、マテリアルな人権課題を特定するために、人権課題の影響度と発生頻度と対策状況をもとに評価を実施。その結果、いずれの項目にも人権侵害リスクはあるものの、お取引先に関するリスクとして「サプライチェーン上の人権課題の把握」、お客さまに関するリスクとして「個人情報の管理」、従業員に関するリスクとして「適切な職場環境」の3点を重点課題としました。

※調達にはお取引先における人権課題を含んでいます。

当社グループが事業活動に特有かつ重点と考える人権課題

重点課題	ライツホルダー	課題特定のための取り組み	影響低減のための取り組み
サプライチェーン上の人権課題の把握	お取引先従業員や地域住民の方々	• お取引先にCSRアンケート・監査 • Sedex®加盟・業界他社との協業 • トレーサビリティ調査に着手・課題特定 • 小規模パーム農園の訪問による課題把握	• CSR調達ガイドライン改訂・周知 • RSPO認証/パーム油購買 • RSPOサプライチェーン認証取得 • お取引先ホットライン窓口設置
個人情報の管理	顧客	• 社内PC・クラウドサービスの脆弱性の把握 • ECサイトセキュリティレベル把握・従業員への標的型攻撃メール訓練	• 情報セキュリティ委員会 • 社内PC・クラウドサービスのセキュリティ強化 • 個人情報棚卸結果分析・改善とサーバー脆弱性管理実施
適切な職場環境	従業員	• コンプライアンス調査ならびに実態調査を実施	• 労働時間の管理と業務内容の適正化 • ハラスメント研修実施 • 内部通報制度

※ Sedex: 責任ある事業慣行の推進を目指し活動しているNPO会員組織。世界共通の自己評価アンケートと監査スキームを提供しており、会員間でアンケートの回答結果や監査結果を電子プラットフォーム上で共有することができる。

非財務KPI項目17について パーム油について

化粧品には、パーム油由来の原料を使用しており、サプライチェーン上では環境・社会面でリスクがある可能性を認識しています。そのため当社グループはRSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）に加盟し、袋井工場においてサプライチェーン認証を取得しています。また、RSPO認証パーム油購買を進める方針を掲げ、持続可能なパーム油調達を2026年までに60%、2029年までに100%というロードマップを策定し、実効性を確保するためにグループ非財務KPIとして目標設定しました。主要原料調達先へ当社購買方針の説明会を実施した上で持続可能なパーム油調達を加速。更に、使用している原料に含有するパーム産地の把握

サプライチェーンとの取り組み

当社グループは、化粧品のサプライチェーン上流に環境破壊や人権課題のリスクがある可能性を認識し、原材料の生産地である農園までのトレーサビリティ確保に向けての方策検討、ならびにサプライチェーンのリスク評価・管理について検討しています。

まず、1次サプライヤーに対し、ポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドラインへのご理解とご協力を依頼し、国内外のベストプラクティスを参考にオリジナルで作成したCSRアンケートを実施しています。また、特に重要なサプライヤーについては工場監査を実施。環境マネジメントへの取り組み（CO₂、水、廃棄、生物多様性含む）や人権リスク（強制労働・児童労働・労働安全上の問題）がないかを確認し、軽微ではあるが労災の多い工場に対し、今後の重大インシデントリスク低減のため改善を依頼しました。

また、当社グループはSedexに加盟し、2023年10月に発足した「化粧品&日用品業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」にも参画しています。サプライチェーンにおける人権課題への取り組み推進に向けて、Sedexを活用し、サプライヤーとの協働を図っていきます。具体的には、業界内でのSedexの共通活用推進と標準化の働きかけ及びサプライヤー企業に対するSedex合同説明会の実施等加入促進の働きかけ等を行いました。

また、人権課題特定のためには1次サプライヤーに対する取り組みだけではなく、持続可能なパーム油に関するステークホルダーとの連携も進めています。これまでに経済人コー円卓会議日

や小規模農家への直接的な支援・教育にも取り組んでいきます。取り組みについては定期的にグループCSR委員会でモニタリングを行いホールディングス取締役会に報告します。

〈その他の活動〉

- JaSPON（持続可能なパーム油ネットワーク）に参画し日本市場における持続可能なパーム油の調達と消費を加速する活動を支持。
- 認証パーム油を取り扱う部門従業員（管掌役員含む）に、パーム油の社会的課題や取り扱い方について教育。



インドネシアのパーム農園訪問（2023年11月）

ステークホルダーエンゲージメント

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

ステークホルダー	主な対話の場	対話から生まれた成果
お客さま	- 電話やWebでのお客さまからの声 - 顧客満足度調査 - 販売データの分析	お客さまの声を速やかに経営まで共有する仕組みを整え、改善に生かします。「ポーラお客さま相談室」は、「HDI」日本支部（HDI-Japan）が主催する「HDI 格付けベンチマーク」調査で、3年連続で最高評価となる三つ星を獲得しました。
お取引先 (サプライヤー)	- 購買方針説明会 - 品質監査 - CSR調達アンケート/監査	お取引先と共に発展し強いサプライチェーンを作っていきます。購買方針説明会を実施するなど安定的な調達を目指し良好な関係性を構築します。CDPが実施したサプライヤー・エンゲージメント評価（SER）において、最高評価である「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に2021年より3年連続で選定されました。
お取引先 (ポーラビューティーディレクター（BD）)	- 階層別教育（理念、商品、技術） - 幹部営業会議 - ブランドオーナーヒアリング	ポーラは性別や年齢関係なく活躍できる社会を目指しBDとは意見交換を密に行っています。BDの皆さまとポーラ本部が協力しSDGs、地域社会活性に関する取り組みを実施しています。
従業員	- 従業員意識調査 - グループ横断研修 - 会社単位の従業員フォーラム、研修 - 社内イントラネット	従業員が個性を発揮し活躍することが持続的成長の土台であり、その機会を提供。従業員からの新規事業アイデアを募集し300件を超える提案がありました。また、社長・役員からの長期計画や経営方針やメッセージは、随時社内イントラネットで発信しています。
株主・投資家	- 株主総会 - 決算説明会 - 機関投資家面談 - 個人投資家向け説明会	社長以下、各事業における経営者も含めて国内外機関投資家とのエンゲージメントを高め、資本市場の声を経営に生かします。決算説明会のスクリプトやリプレイ、QA開示など更なるフェアディスクロージャーに取り組み、2023年度「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業賞」において、トイレットリー・化粧品部門で第1位の優良企業に選定されました。
地域社会・NGO	- 自治体との協業・協力 - NGO・NPOとの対話 - 文化芸術活動	地域社会の課題に対応するため自治体やNPOと協働しています。NGO等からの要請に対しては真摯に対応します。



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



2023
Somo Sustainability Index

2023 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

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



ステークホルダーエンゲージメント 事例

ステークホルダー・ダイアログ

(2023年12月27日実施)

ポーラ・オルビスホールディングスは、企業活動が社会の期待や要請と一致しているかを検証するため、経営層によるステークホルダーの皆さまとの対話を2011年から毎年実施しています。2023年は、「ポーラ・オルビスグループが取り組むべき生物多様性の取り組み～TNFD 情報開示に向けて」というテーマで対話を行いました。

出席者
藤田 香 氏
東北大学 グリーン未来創造機構／大学院生命科学研究所 教授
橋 直孝
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
執行役員 広報・IR・CSR・サステナビリティ推進担当



対話した内容（一部抜粋）

自然資本を取り巻く環境変化について

- 以前より生物多様性に関する枠組みは存在したが、2022年に「昆明・モントリオール生物多様性枠組」が採択されたことで、この1年は新たな世界目標に対して動きが活発化しています。2030年グローバルターゲットには、ビジネスにおける生物多様性へのリスク・依存・影響の評価はもちろん対応や情報開示も求められています。御社を取り巻く環境の変化をどう認識していますか。（藤田氏）
- 変化を認識しています。「森林破壊ゼロ」を求める動きも高まり、国際イニシアチブへ加盟する企業も増えています。特に海外展開している上場企業は取り組みが急務な状況で、機関投資家やアセットオーナーからも要請レベルが加速すると考えています。（POHD）

ポーラ・オルビスグループの印象

- 御社は、RSPOに加盟し認証油100％使用を目標化していることやSedex加盟、また本日のテーマである「TNFD開示」に着手していること等は評価できると考えます。御社も自然や生物多様性を経営課題と捉えていますか。（藤田氏）
- 当社グループは、TCFD提言に沿った開示なども含めCDP気候変動ではAリスト認定を受けており、自然資本を含めた目標設定・対策も行ってきました。一方、生物多様性においてはまだ着手段階です。TNFDの開示提言・LEAP分析の実施においては、生物多様性に対するシナリオを点検するとともに、経営課題として議論を進めていかねばならないと認識しています。（POHD）

TNFD分析について

- 自然資本への御社の依存・影響の分析を通して、リスクへの対応をすることはもちろん、独自性ある機会を見つけることも重要です。御社が社会や環境に対してどのような影響を与えられるか、そのストーリーを作っていくことが「ポーラ・オルビスグループらしさ」につながることを期待します。（藤田氏）
- 当社グループでは地域活性の視点からもさまざまな地域と密着した活動を行っています。例えば、地域特産の農産物の未利用資源からアップサイクルされた成分を使ったハンドクリームなどです。その立地、その資源だからこそ描けるストーリーがあり、「効能」と「ストーリー」を掛け合わせたプロダクトを創出していきたいと考えています。（POHD）

いただいたご意見を経営に生かした事例

2019年実施「気候変動リスクへの対応を進めるべき」

→ CO₂排出量削減に関する長期目標を設定。役員中長期インセンティブにCO₂排出量削減項目を設定。

2020年実施「企業理念を実現するために、組織・チームの心理的安全性を追求するべき」

→ 2022年～非財務KPIに「働きがい・エンゲージメントスコア」を設定。

2021年実施「デジタルを基盤に、エクスペリエンスと行動データのループを回す」

→ 2022年11月オルビスが、AIによる分析とお客さまの状況に合わせたスキンケア習慣化プログラムを提供する「肌力.ル.テ」を開始。

2022年実施「製品が手元に届くまでのサステナビリティの状況がブラックボックス。カーボンフットプリントを意識し一般消費者が気づくきっかけをデザインによって提供できるのでは」

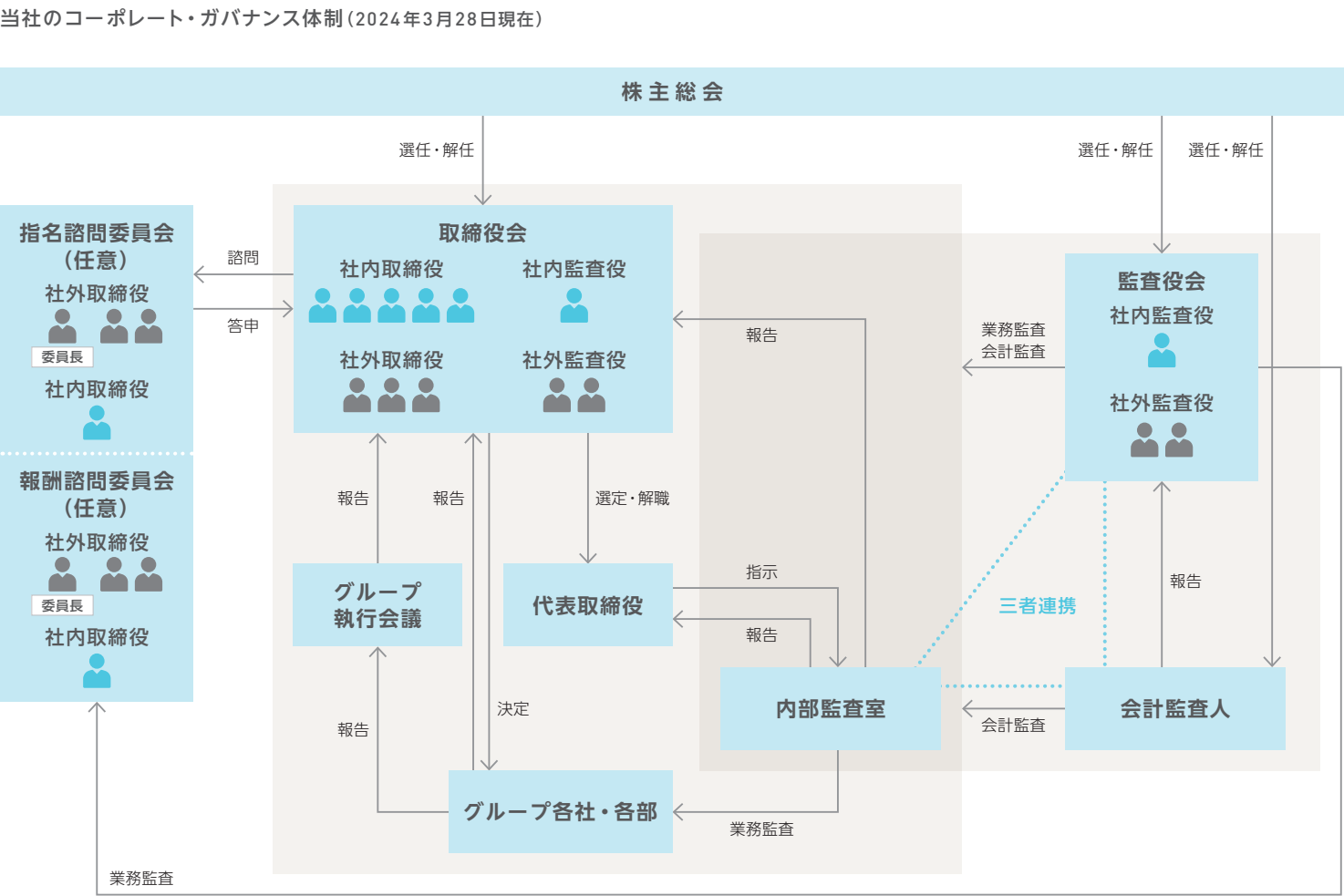
→ お客さまが詰め替えを購入いただくことでどのくらいのCO₂排出量を抑えられるか、アイコンにし2023年発行オルビスマガジンに掲載。

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

取締役会	2023年開催実績 20回
グループの中長期戦略策定やリスクの検討、資源の最適配分等、経営に関する重要事項について審議し、意思決定を行います。取締役8名で構成（うち独立社外取締役3名）し、毎月1回以上開催しています。2023年は20回開催し、取締役の平均出席率は98.1％でした。	
取締役会は、多面的な視点・豊富な経験・専門性を持ち、それらを柔軟な思考により当社の経営に反映することができる素養・教養のある取締役に構成し、加えて2022年1月に再定義した「役員コンピテンシー」（P72参照）評価に基づき、取締役会全体として知識、経験、能力、個性等のバランスが適切に保たれることが重要と考えています。社外取締役については、独立性を有し、取締役会に対する適切な関与・助言を行うことはもちろん、当社と異なるフィールドでの企業経営経験を有し、高度な専門性や知見を当社の経営に反映できる人材を選任しています。2023年12月期は、2024-2026年中期経営計画（新領域・海外戦略・経営基盤）について、サステナビリティ（非財務KPI等）に関する事項、コーポレートリスクの設定と定期状況報告、取締役会実効性評価について、人材戦略、ダイバーシティ推進委員会の計画・活動について等を審議しました。	

指名諮問委員会（任意）	2023年開催実績 5回
当社取締役候補者の指名、執行役員の任命及び子会社等の取締役候補者の指名等、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・透明性及び実効性を確保する役割を担っています。委員の過半数を社外取締役に構成し、委員長は、取締役会から指名を受けた社外取締役に務めています。	

取締役候補者の指名及び選解任
取締役候補者については、当社グループ全体の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資することができる者として、グループの経営方針・経営戦略等への十分な理解を有し、多面的な視点や改革への柔軟な思考、専門性等を持つ人物であることに加え、「役員コンピテンシー」の評価に基づき、取締役会全体としての知識・経験・能力・多様性等のバランスを考慮して指名しています。選解任の手続きについては、客観性・透明性を確保するため、指名諮問委員会における審議、答申を踏まえ、取締役会が決定のうえ、株主総会に議案を提出することとしています。
代表取締役社長の選解任
代表取締役社長の選解任については、指名諮問委員会における最も重要な決定事項に位置づけており、当社グループの最高経営責任者として相応しい資質、能力、品格等を有しているか、指名諮問委員会において十分な審議、答申を踏まえ、取締役会が決定することとしています。



報酬諮問委員会（任意）	2023年開催実績 11回
当社の役員報酬の制度設計、当社取締役の報酬及び当社の子会社等の取締役、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・透明性及び実効性を確保する役割を担っています。委員の過半数を社外取締役に構成し、委員長は、取締役会から指名を受けた社外取締役に務めています。	
監査役会	2023年開催実績 17回
当社は監査役会設置会社であり、監査役は株主総会や取締役会、グループ執行会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告收受などを行い、取締役の職務執行を監督しています。監査役会は、常勤監査役1名と社外監査役2名で構成し、毎月1回以上開催しています。社外監査役は、財務、会計、法曹、内部統制等の分野で、高度な知見を有する専門家を選任しています。	

内部監査室	2023年実績 9件
内部監査室は、独立かつ客観的な立場から、当社及びグループ各社のガバナンス体制の強化に資するべく、実効性の高い内部監査の実施に努めています。	
具体的には、各社・各部門への実地監査を通じて、手続き上の不備指摘に留まらず、業務上発生する可能性のある事柄（リスク）に対する備えが十分にできているかについて評価し、業務プロセスに内在する構造的な課題の抽出、根本原因に根差した改善提案に注力しています。それらの内部統制上の課題抽出を通じて、子会社ガバナンス体制・不正防止等、重要な経営課題についても、経営への情報提供を目指しています。また、監査役及び会計監査人による監査と連携を図り、監査の効率的な実施に努めています。	

グループ執行会議	2023年開催実績 19回
当社の社内取締役、常勤監査役に加え、当社取締役会の決議によって選任された当社の上席執行役員及び執行役員のほか、子会社の取締役、執行役員等により構成され、当社及び子会社の重要事項について各社より報告を受け、その内容について審議を行っています。	

体制の概要（2024年3月28日現在）	
組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数／任期	8名／2年
社外取締役の人数	3名
監査役の人数／任期	3名／4年
社外監査役の人数	2名
独立社外役員に指定されている社外取締役・社外監査役の人数	5名

ガバナンスの歩み	
2006	ホールディングス体制へ移行
2008	社外監査役導入
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2013	執行役員制度導入
2015	社外取締役導入
2016	「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定 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
2022	東京証券取引所 プライム市場に移行

政策保有株式に関する方針
当社は、上場株式を保有する場合、下記の方針に基づき保有するものとしています。
(1) 単なる安定株主としての政策保有は行いません。
(2) 取締役会において業務提携や取引の維持・強化等事業活動上、合理的に適切と認められた場合に限り、上場株式を政策的に保有します。
(3) 取締役会は、個別の政策保有株式について、定期的に状況の報告を受け、保有の合理性、適正性を検証し、その内容を開示します。

役員トレーニングについて
取締役及び経営陣は、継続的な能力向上を通じ、その責務を果たすために「役員コンピテンシー」についての自己評価と社外評価を実施し、必要に応じエグゼクティブコーチングや指名諮問委員会メンバーとの対話により、役割・責務・コミットメント等の理解・納得を促す機会を設けています。
新任役員については、就任時に期待する役割、法的責任等について説明を行い、その役割・責務の理解促進に努めています。
新任の社外取締役、社外監査役については、就任時に期待する役割に加え、当社グループの経営戦略、経営計画、グループ各社の経営状況と経営環境、その他経営課題等について担当役員、総合企画室による説明の場を設けることで、これらの理解促進を図っています。

取締役会に関する事項

取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2022年に実施した取締役会実効性評価によって指摘を受けた課題に対し、2023年に実施した取り組みは以下のとおりです。

項目	取り組み
1 事業・ブランドポートフォリオに関する議論の進化・明確化	当社の理念・長期ビジョンを明確にした上で、社会的な価値貢献を実現する事業ポートフォリオの拡張等について議論を深化させることができました。今後、更なる事業ポートフォリオ拡大に向け、グループの限られたリソースの有効活用・シナジーの発揮を狙い、引き続き取り組んでいきます。
2 適切な事業判断、投資判断を可能とする仕組みの導入	事業を取り巻く内外環境の変化に対応すべく、執行の議論に集中せざるを得ない場面が多々あり、本来取締役会として議論すべき内容が若干不足していた点は課題として認識しています。この点については、アクションプランとして設定し、継続して取り組んでいきます。
3 取締役会の在り方、役割に関するコンセンサスの構築	取締役会の中でのコンセンサスは構築されていると認識しています。今後、グループの成長・企業環境の変化に応じ、監督・執行機能の在り方、責任・権限の在り方を継続検証し、役割の明確化を図っていきます。

1. 評価の基本方針

取締役会の実効性について評価を実施する意義は、取締役会における課題の把握と課題解決に向けた適切な対応によって、より質の高い経営を実現し、更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・分析した上で、取締役会自身が行動していくことを基本方針として取り組んできました。

2. 評価の方法・プロセス

外部専門機関の導入

本方針に基づき、2017年度から、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関による評価・分析を実施しており、2022年度に引き続き2023年度は取締役会議長へのインタビュー、取締役及び監査役全員を対象とした質問票の作成及び回答の集計、質問票への回答結果を踏まえたレポートの作成を実施しました。取締役会と利害関係のない第三者を評価のプロセスに導入することで、匿名性の確保と忌憚のない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しています。

当社オリジナルの取り組み

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、取締役会へのオブザーブ及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り組みであると位置づけています。

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

3. 分析及び評価の結果概要

各評価及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

以下の項目については、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。

- 取締役・執行役員で構成されるリーダーシップミーティングを通じた自由闊達な議論ができる場の醸成
- マルチブランド戦略といった全社的最適の観点からグループ一体となった企業価値向上に向けた意識の醸成

指摘を受け課題と認識した項目

以下の項目については、課題として認識しています。課題解決に向け、アクションプランを設定し、実行・検証を繰り返すことで、取締役会の実効性をより高めていきます。

- キャッシュアロケーションをより意識した中期経営計画審議の実施
- 中長期的な経営ボードの多様性拡張と社外役員の知見活用
- 経営ボードの更なるリーダーシップの発揮

社外取締役の主な活動状況

小宮氏、牛尾氏、及び山本氏は、東京証券取引所が指定を義務づける独立役員です。

氏名	活動状況
小宮 一慶 取締役会への出席率 90% 18回/20回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、会社経営における豊富な知識と経験から、当社の経営全般に対する的確な提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役及び経営陣幹部の指名決定プロセスにおいて、任意の指名諮問委員会の委員長及び議長を務め、適切な人材評価、人材配置を通じ、当社の人材戦略・育成計画・代表取締役社長の選解任において、豊富で優れた知見を発揮しています。 社外役員のみが出席する独立社外役員ミーティングでは、当社グループにおいて中・長期的に対処すべき課題等について、客観的な立場から忌憚のない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取り組んでいます。
牛尾 奈緒美 取締役会への出席率 95% 19回/20回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、人的資源管理・経営管理の専門家として、当社の人材育成やダイバーシティの推進等に関する的確な助言や提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役、経営陣幹部の報酬決定プロセスにおいて、任意の報酬諮問委員会の委員長及び議長を務め、業務執行の適切な評価等を通じ、取締役及び経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。社外役員のみが出席する独立社外役員ミーティングでは、当社グループにおいて中・長期的に対処すべき課題等について、客観的な立場から忌憚のない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取り組んでいます。
山本 晶 取締役会への出席率 100% 20回/20回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値向上に資する発言を積極的に行うほか、マーケティング戦略、消費者行動の専門家として、豊富で優れた知見に基づき、的確な助言や提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役及び経営陣幹部の指名決定プロセスならびに報酬決定プロセスにおいて、任意の指名・報酬諮問委員会の委員を務め、人材及び職務執行の適切な評価を通じ取締役及び経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。社外役員のみが出席する独立社外役員ミーティングでは、当社グループにおいて中・長期的に対処すべき課題等について、客観的な立場から忌憚のない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取り組んでいます。

独立社外役員ミーティング（2024年3月22日実施）

当社は、定期的に独立社外役員のための会合を行っています。2023年12月期の課題より、「人材の多様化について」というテーマで意見交換が行われました。

- 当社グループの事業戦略からも、海外で活躍できる人材を育てていく必要がある。Jurliqueなどの海外事業にも継続的に人材を送り込み、西洋文化圏でも活躍できる経験を積ませることが更なる事業展開やサステナブルな人材育成に生きてくる。
- DX関連の判断ができる人材育成も急務と認識。ITスペシャリストの採用も大切だが、技術者の育成に目を向けることも重要だ。
- ワクワクして仕事に取り組むということがブレイクスルーを生む。業績が厳しい局面のときこそ強い想いや熱量のある行動が大切。
- 20代などの若い世代にとって多様化された環境やボーダーレスは当然のこと。どこの国で働いているかは関係なく、海外とのネットワーキングにも抵抗がない。若い世代の熱意が抑制されない組織体制を構築すべき。
- 「人材の多様化」はゴールではない。やりたいことを実現するために必要とされる優秀な人材を集めていくことで、結果として多様な人材が集まっている状態が適切。
- 当社グループは歴史もあるという立ち位置を認識し、どこに向かいたいかを示す必要がある。多様な人材・働き方を巻き込める環境、実力に応じたメリハリある人事制度を浸透させ、対外的にも見せていく必要がある。
- 当社グループにはユニークな人材が多くいると思っている。たくさん機会を与え、失敗したらしっかりと責任を取らせ、その経験を生かして再度チャレンジ、活躍できるカルチャーづくりをしていきたい。



社外取締役インタビュー

グループガバナンスの強化と併せて、
経営の行動力とスピード感を高め、
可能性を最大化していくことを
期待しています。

小宮 一慶

社外取締役



Q ポーラ・オルビスグループの強みと課題を
どのように捉えていますか。

A やはり最大の強みは商品・サービスの質にあると思います。スキンケアを中心とする研究開発力に定評があり、ポーラの基幹商品である「B.A」シリーズを中心にお客さまからも業界からもその品質を高く評価されています。印象深い商品の一つとして2017年発売の「リンクルショットメディカルセラム」は、日本初のシワ改善薬用美容液という非常に画期的なもので、だからこそ新規顧客を獲得できたのだと思います。また、2024年はグループの皮膚科学研究成果を活用した美容医療関連領域での事業展開のスタートとなり大変期待しています。このように高い研究開発力に裏打ちされた商品・サービスを提供し続けることができるのは、「人材」によるところが大きいと思っています。当社グループの社員は非常に真面目で、手を抜くこと

なく、良い意味で丁寧過ぎる仕事をする社員たちです。このような人材の特性は祖業であるポーラという会社の成り立ちから生まれたものだと思えます。ポーラの主力製品は基盤研究・開発から製造、販売までのすべてをグループ内で行い、ダイレクトマーケティングによってお客さまとも強いつながりを築き、独自の事業基盤を作り上げてきました。その価値観と団結力は、当社グループの企業文化として受け継がれています。しかしこれらは、品質のあくなき追求、強固な事業基盤の維持という点ではプラスに働く半面、マイナスに働く部分もあります。その一つが海外事業の展開です。国内以上に多様な価値観の存在する外の世界へ打って出るといった点で課題であると思います。社員にはより多様な文化・価値観とのコミュニケーションにも積極的に取り組んでもらい、国内だから、海外だから、ではなく、どのような社会であっても自分たちの強みを持って挑戦していくのだ、という意欲を大いに養っていただきたいと思います。

Q 今後も持続的成長を実現するために
求められるガバナンスの在り方についての
考えをお願いします。

A 強く意識していることが経営と執行の分離です。執行に関する議論ももちろん重要ですが、そこに時間を割くだけでなく、グループ全体という大きな枠組みでの経営の方向付けをより重要視し、議論を深めていかなければなりません。私を含め、社外役員はそのような課題認識を持っており、企業経営やマーケティング、イノベーションについての方向付け、事業の取捨選択に対する課題については、独立社外役員ミーティングでも毎回議題に挙げていました。

取締役会においても、長期的視野・大局的な視点を含めての問題提起を行うように努めてきており、その結果、経営に関する議論に費やす時間が十分に確保できており、ポーラ・オルビスホールディングスのガバナンスは有効に機能しているといえると思います。

役員の多様性も向上しています。社外役員5名のうち女性は2名に、ジェンダーはもちろん、スキルの多様性も整ってきたと思います。今後の課題としては、同質性の解消や海外経験などのスキルの拡充をしていくステージにきていると感じています。現在も議論は自由闊達に行われていますが、メンバーの同質性が高く、議論の内容が意外性のないものになることが多く感じられるので、中途人材や外国籍の方が加わり、活躍できる環境整備を進めることで、よりアグレッシブな議論ができるようになると思います。加えて、海外での経営経験豊富な方や現地採用の推進により、リージョンカンパニー含め海外事業の利益拡大が実現できると考えます。

横手社長の経営体制になって約1年、取締役会の進め方が変化してきていると感じます。横手社長は社内取締役と執行役員、事業会社トップら10名からなるオフサイトでのリーダーシップチームミーティングを開始するなど、経営陣のチームビルディングを積極的に行い、チームで十分に議論し、取締役会へ提案していくという考えが見られます。その表れで、取締役会では、専門性の高い領域などはそこでの経験や知識の深い役員が意見するとどまっていたましたが、現在では活発に意見を出し合えるようになってきました。

私たち社外役員も、グループの経営管理機能としてホールディングスの機能の見直しや再定義について議論を行っています。一

例を挙げると、デジタル戦略やグループ会社の経営人材育成をホールディングスが担うようにするなど、ホールディングスの機能を増やし、これまでよりも明確化することで経営のスピードアップが可能になると提案しています。特に、ホールディングスで海外グループ会社を経営できる人材を育成していくことは事業戦略上の急務です。コロナ禍の3年は人の移動が制限されるなどで海外事業も苦戦を強いられましたが、2024年からは各ブランドの海外展開を加速し、アメリカやASEANなどチャンスが大きい市場での事業成長を大いに期待しています。

Q 社外取締役として果たしていきたい役割、
また、グループにどのような期待を
寄せているかを聞かせてください。

A 社外役員として、社内の方々と同質化せず、社外からの異なった距離感・視点を保てるよう常に意識しています。私は社外取締役として株主、投資家の意見を代弁する立場でもありますから、社内の方が見落としがちな点について違う視点から意見を述べるのが最も重要であると認識しています。

その一つの観点として、利益や損失といったPL（損益計算書）に関する議論は十分なされているものの、投資に関する議論が不十分であると思っています。新しいことに挑戦していくコンセプトをしっかりと絞り込んで、成長への投資を行っていかねばなりません。一方で、求める利益水準に達していないグループ会社をどう支え、成長軌道に乗せていくか、あるいは撤退対象とすべきかなどの判断も迅速化していくべきだと考えています。

私は当社グループには大きなポテンシャルがあると思っています。そして今は、そのポテンシャルを最大限発揮するための行動力、スピード感が試されている局面なのです。グループが築いてきた国内の事業基盤と収益力は価値あるものですから、それを基盤に海外で大きな飛躍に挑戦していければ、更なる事業領域・事業規模の成長につながる可能性があるでしょう。

投資家の皆さまにご期待いただけるような展開をグループで実行し、数字という結果を伴ってステークホルダーの皆さまに還元していける企業になるよう努めていきます。

マネジメント体制

(2024年3月28日現在)

代表取締役会長

鈴木 郷史

「役員コンピテンシー」評価では、当社グループ全体の方向性を長期的な時間軸を持って聖域なく変革する思考力、既存のドメインにかかわらず新たな着想で新事業に進出する洞察力、強い意志と実行力を行動発揮の特長としています。

1979年 4月 株式会社本田技術研究所 入社

1986年 5月 株式会社ポーラ化粧品本舗(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

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

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)

2023年 1月 当社 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長

横手 喜一

「役員コンピテンシー」評価では、企業としての社会的使命を強く認識しつつも、事業、組織、社会、市場との関係や課題を俯瞰的かつ構造的に把握しながら、長期的ビジョンを実現する行動発揮を特長としています。

1990年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社

2006年 8月 株式会社フューチャーラボ 代表取締役社長

2011年 7月 宝麗(中国)美容有限公司(ポーラ瀋陽) 董事長兼総経理

2015年 1月 株式会社ポーラ 執行役員 商品企画部長

2016年 1月 同社 代表取締役社長

2016年 3月 当社 取締役

2020年 1月 当社 取締役 海外事業管理室長

2021年 1月 POLA ORBIS Travel Retail Limited CEO

2023年 1月 当社 代表取締役社長(現任)



監査役(常勤)

河本 秀樹

「役員コンピテンシー」評価では、企業としての社会的使命を強く認識しつつも、事業、組織、社会、市場との関係や課題を俯瞰的かつ構造的に把握しながら、長期的ビジョンを実現する行動発揮を特長としています。

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

社外
独立

選任理由
企業法務に精通した弁護士としての専門知識と経験を有し、法務の専門家として客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っています。以上のことから社外監査役として同氏を選任しています。

1997年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)

2003年 3月 佐藤総合法律事務所 開設

2008年 3月 当社 社外監査役(現任)

2008年 12月 GMOペイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役

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)

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)



常務取締役

久米 直喜

「役員コンピテンシー」評価では、当社の歴史も踏まえた上で、当社が持つべき価値観や社会的意義について確固たる考えを持ち、経営の意思決定においては、環境等の変化に柔軟な思考・行動を取ることを特長としています。

1984年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社

2004年 10月 同社 経理部長

2005年 4月 同社 執行役員 グループ組織戦略室長

2007年 1月 同社 取締役

当社 執行役員 総合企画室長兼グループ組織戦略室長

2008年 1月 当社 取締役 総合企画室長兼グループ組織戦略室長

2011年 7月 H2O PLUS HOLDINGS, LLC 取締役

2012年 2月 Jurlique International Pty. Ltd. 取締役

2014年 1月 当社 常務取締役(現任)

2018年 3月 当社 常務取締役 海外事業管理室長

2023年 10月 ポーラ化成工業株式会社 取締役(現任)



取締役

小川 浩二

「役員コンピテンシー」評価では、自らの役割を全うしようという使命感、反対があっても着実に物事を進める粘り強さを持つ一方で、時機を逃さずタイムリーな意思決定や、組織に安心感を与えつつ、チャレンジを多様な方法で引き出し着実に成果に結びつける行動を特長としています。

1991年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社

2009年 1月 同社 埼玉エリアエリアマネージャー

2012年 1月 当社 広報・IR室長

2014年 1月 当社 コーポレートコミュニケーション室長

2015年 1月 当社 法務総務室長

2017年 1月 当社 執行役員

株式会社オルラヌジャパン 取締役

2018年 1月 オルビス株式会社 取締役

2021年 1月 Jurlique International Pty. Ltd. 取締役(現任)

2022年 3月 当社 取締役(現任)

2023年 1月 株式会社ポーラ 取締役(現任)



社外監査役

中村 元彦

社外
独立

選任理由
公認会計士及び税理士としての専門知識と経験を有し、客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っています。以上のことから社外監査役として同氏を選任しています。

1990年 10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

1994年 8月 公認会計士登録

2003年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 退所

2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設

2003年 10月 税理士登録

2007年 7月 税理士法人舞 社員(現任)

2008年 10月 当社 社外監査役(現任)

2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役

2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事

2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授

2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス 独立委員会委員

2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役

2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス 研究科 教授(現任)

2019年 4月 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 非常勤講師(現任)

2023年 4月 千葉商科大学 会計教育研究所 所長(現任)



社外監査役

及川 美紀

社外
独立

選任理由
公認会計士及び税理士としての専門知識と経験を有し、客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っています。以上のことから社外監査役として同氏を選任しています。

1990年 10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

1994年 8月 公認会計士登録

2003年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 退所

2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設

2003年 10月 税理士登録

2007年 7月 税理士法人舞 社員(現任)

2008年 10月 当社 社外監査役(現任)

2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役

2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事

2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授

2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス 独立委員会委員

2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役

2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス 研究科 教授(現任)

2019年 4月 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 非常勤講師(現任)

2023年 4月 千葉商科大学 会計教育研究所 所長(現任)



社外監査役

片桐 崇行

社外
独立

選任理由
公認会計士及び税理士としての専門知識と経験を有し、客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っています。以上のことから社外監査役として同氏を選任しています。

1990年 10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

1994年 8月 公認会計士登録

2003年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 退所

2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設

2003年 10月 税理士登録

2007年 7月 税理士法人舞 社員(現任)

2008年 10月 当社 社外監査役(現任)

2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役

2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事

2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授

2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス 独立委員会委員

2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役

2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス 研究科 教授(現任)

2019年 4月 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 非常勤講師(現任)

2023年 4月 千葉商科大学 会計教育研究所 所長(現任)



社外監査役

末延 則子

社外
独立

選任理由
公認会計士及び税理士としての専門知識と経験を有し、客観的な観点で当社の経営に対する助言を行っています。以上のことから社外監査役として同氏を選任しています。

1990年 10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所

1994年 8月 公認会計士登録

2003年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 退所

2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設

2003年 10月 税理士登録

2007年 7月 税理士法人舞 社員(現任)

2008年 10月 当社 社外監査役(現任)

2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役

2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事

2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授

2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス 独立委員会委員

2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役

2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス 研究科 教授(現任)

2019年 4月 青山学院大学大学院 会計プロフェッション研究科 非常勤講師(現任)

2023年 4月 千葉商科大学 会計教育研究所 所長(現任)



取締役

小林 琢磨

「役員コンピテンシー」評価では、信念と使命感が強く、外部との関係構築力や強い発信力を生かした行動力・突破力が強みです。ベンチャースピリットをベースとして、従来の枠組みにとらわれることなく、成果の創出に邁進する行動を特長としています。

2002年 10月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社

2009年 4月 株式会社decencia(現 株式会社DECENCIA) マーケティング本部長

2009年 11月 同社 取締役

2010年 2月 同社 代表取締役社長

2017年 1月 オルビス株式会社 取締役

株式会社DECENCIA 取締役

2018年 1月 オルビス株式会社 代表取締役社長(現任)

当社 上席執行役員

2020年 1月 H2O PLUS HOLDINGS, INC. 取締役

2020年 3月 当社 取締役(現任)

2022年 1月 トリコ株式会社 取締役(現任)



社外取締役

小宮 一慶

社外
独立

選任理由
会社経営における豊富な知識と経験を有し、当社の経営全般に対する的確な助言や提言を行うとともに、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしています。以上のことから、社外取締役として同氏を選任しています。

1981年 4月 株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入社

1991年 11月 同社 退社

1991年 12月 株式会社岡本アソシエイツ 入社

1994年 3月 同社 退社

1994年 4月 日本福祉サービス株式会社(現 セントケア・ホールディング株式会社) 入社

1996年 1月 同社 退社

株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役社長

1997年 6月 三恵技研工業株式会社 社外監査役(現任)

2002年 6月 株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役(現任)

2003年 3月 キャス・キャピタル株式会社 社外取締役(現任)

2005年 3月 三恵技研ホールディングス株式会社 社外監査役(現任)

2011年 6月 アポロメディカルホールディングス株式会社(現 アポクリート株式会社) 社外監査役

2012年 5月 株式会社カインドウェア 社外取締役

2014年 10月 国立大学法人名古屋大学 客員教授(現任)

2015年 3月 当社 社外取締役(現任)

2015年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ本社 代表取締役(現任)

2017年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役会長

2020年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役(現任)



社外取締役

牛尾 奈緒美

社外
独立

選任理由
経営学・人的資源管理論を専門とし、働く女性の能力活用の問題に取り組む等、幅広い知識と見識を持ち、当社の人材育成やダイバーシティの推進等に関する的確な助言や提言を行うとともに、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしています。以上のことから、社外取締役として同氏を選任しています。

1983年 4月 株式会社フジテレビジョン 入社

1989年 2月 同社 退社

1998年 4月 学校法人明治大学専任講師

2003年 4月 同大学 助教授

2007年 4月 同大学 准教授

2009年 4月 同大学 情報コミュニケーション学部教授(現任)

2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員

2011年 6月 株式会社セブン銀行 社外監査役

2014年 6月 JXホールディングス株式会社(現 ENEOSホールディングス株式会社) 社外監査役

2016年 4月 学校法人明治大学 副学長

2018年 3月 当社 社外取締役(現任)

2019年 2月 文部科学省第10期中央教育審議会委員

2019年 6月 株式会社静岡銀行 社外監査役

2020年 4月 明治大学情報コミュニケーション学部 ジェンダーセンター センター長(現任)

2020年 6月 はごろもフーズ株式会社 社外監査役(現任)

2021年 6月 第一生命保険株式会社 社外取締役(現任)

2022年 10月 株式会社しずおかフィナンシャルグループ 社外取締役(現任)



社外取締役

山本 晶

社外
独立

選任理由
マーケティングを専門とし、デジタル活用における消費者行動の研究に従事する等、幅広い知識と見識を持ち、当社の企業価値向上に資する助言や提言を行うとともに、業務執行に対する監督等、適切な役割を果たしています。以上のことから、社外取締役として同氏を選任しています。

2004年 4月 東京大学大学院 経済学研究科 助手

2005年 4月 成蹊大学 経済学部 専任講師

2008年 4月 成蹊大学 経済学部 准教授

2014年 4月 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授

2015年 12月 株式会社エムティーアイ 社外取締役(現任)

2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

2023年 4月 慶應義塾大学 商学部 教授(現任)



ポーラ・オルビスホールディングス 取締役・監査役のスキル・マトリックス

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

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

70 POLA ORBIS HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2023

POLA ORBIS HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2023 71

役員コンピテンシー

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

子会社役員（2024年3月28日現在）

株式会社ポーラ

 代表取締役社長 及川 美紀	 取締役執行役員 西方 和博	 取締役執行役員 御後 章	 取締役（非常勤） 小川 浩二	 取締役（非常勤） 高谷 誠一	 監査役 三上 直樹
 執行役員 片峰 靖朗	 執行役員 佐藤 保	 執行役員 莊司 祐子	 執行役員 安野 晋平	 執行役員 高橋 佐和子	 執行役員 田村 明子

オルビス株式会社

 代表取締役社長 小林 琢磨	 取締役執行役員 西野 英美	 取締役（非常勤） 中俣 博之	 取締役（非常勤） 橋 直孝	 監査役（非常勤） 世垣 一彦
 執行役員 元木 正城	 執行役員 今井 良輔	 執行役員 樋口 伸		

ポーラ化成工業株式会社

 代表取締役社長 片桐 崇行	 取締役執行役員 鶴岡 宏樹	 取締役(非常勤) 久米 直喜	 監査役 豊田 明		
 執行役員 福田 泰博	 執行役員 島貫 智匡	 執行役員 杉村 昇	 執行役員 横山 浩治	 執行役員 太田 尚子	 執行役員 羽生 史江

株式会社ACRO

 代表取締役社長 宮崎 稔章

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

株式会社DECENCIA

 代表取締役社長 山口 裕絵

トリコ株式会社

 代表取締役社長 花房 香那

株式会社ポーラメディカル

 代表取締役社長 末延 則子
--

Jurlique International
Pty. Ltd.

 CEO Loic Rethore

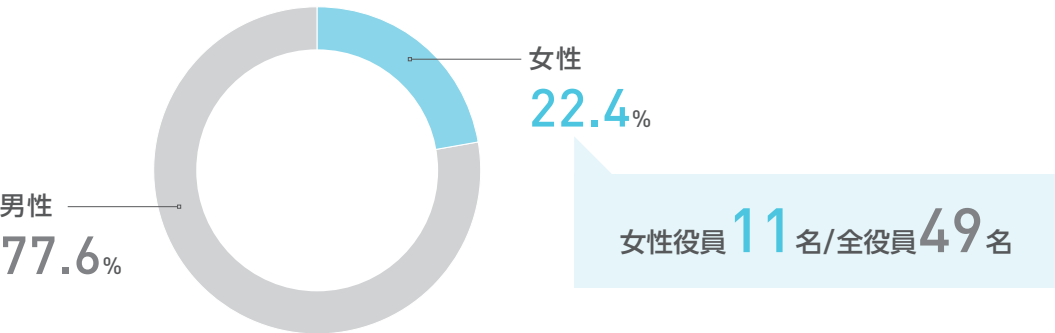
POLA ORBIS
Travel Retail Limited

 取締役&CEO（非常勤） 田端 孝紘

宝麗奧蜜思（上海）企業
管理有限公司

 董事長 高谷 誠一
--

ポーラ・オルビスグループ女性役員比率（2023年12月31日時点）



※ 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。

企業としての責任を果たす基本的活動

役員報酬について

当社グループの役員報酬は、以下の基本的な考え方にに基づき、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。

中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)の業績指標には財務項目と非財務項目を設定しており、中期経営計画(2024年～2026年)では、グループ理念実現や社会的な要請を踏まえ、非財務項目に「女性管理職比率」「持続可能なパーム油調達」「水使用量の削減」の3項目を拡充しました。

1. 基本的な考え方

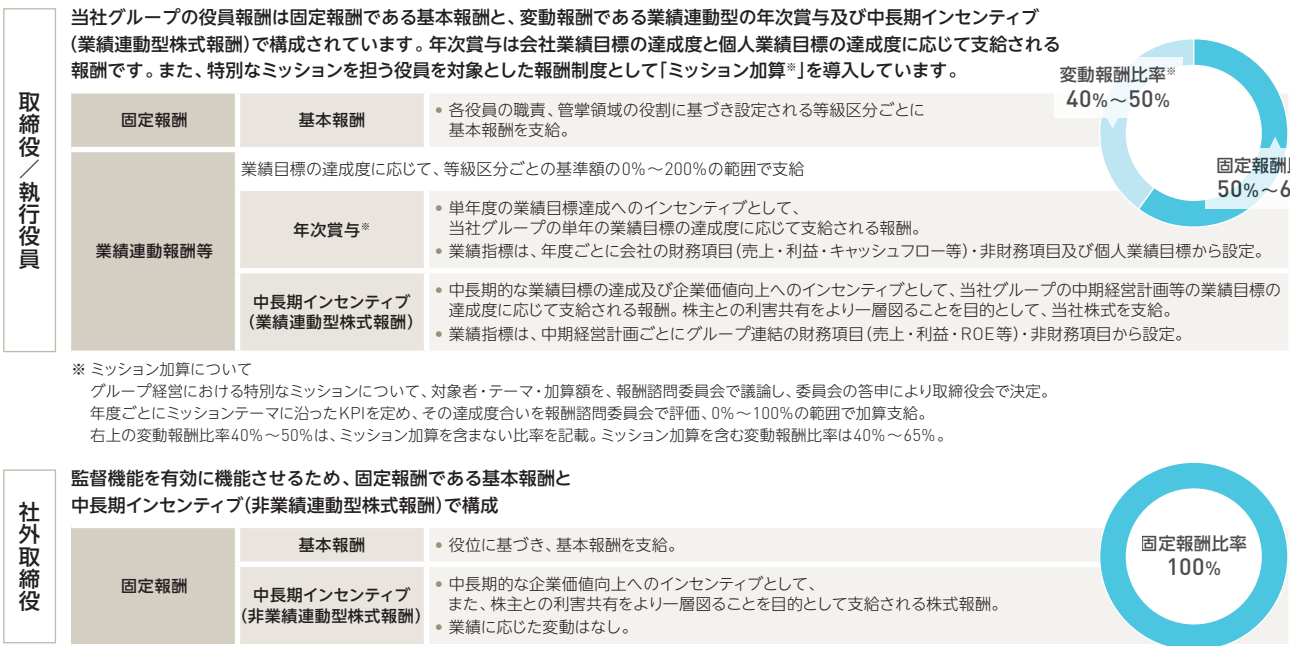
当社グループでは、役員報酬をグループの持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するための重要な手段の一つとして位置づけています。持株会社である当社は、グループ経営全体に係る意思決定と業務執行に対する監督を主な職務とする当社取締役等と、当社から業務執行権限を委譲された子会社取締役、それぞれの業務執行に対する役割、責任を明確にしており、役員報酬については、当該業務執行領域における業績等の結果責任を負うものであるとともに、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるものとしています。

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

2. 報酬水準

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

3. 報酬構成



4. 役員報酬の決定プロセス

当社では、役員報酬の決定プロセスにおける客観性、透明性を確保するため、取締役会の任意の諮問機関として、社外取締役が過半数を占め、かつ、社外取締役を委員長とする報酬諮問委員会を設置しています。

当社グループの役員報酬は、報酬諮問委員会での審議、答申を踏まえ、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で取締役会が決定しています。

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	短期業績連動報酬(賞与)	中長期業績連動報酬(株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	150	96	54	—	5
社外取締役	30	30	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	1
社外監査役	16	16	—	—	2

(注) 社外取締役の固定報酬には、非業績連動型の株式報酬5百万円が含まれます。

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、事業活動のプロセスにおける法令内部規程の遵守はもとより高度な社会倫理観を持った行動の基準について「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」(以下、行動綱領)に定めています。全役員・従業員より行動綱領を遵守する旨の誓約書を取得し、また年次での再教育も徹底しています。行動綱領は、その実効性を担保するため、3～4年に一度更新を行っています。

従業員教育

グループ理念の浸透及びコンプライアンス違反を未然に防止するための教育を定期的に行っています。毎年、新任基幹職を対象とした「コンプライアンス」の通信教育、全役員・全従業員を対象としたCSR e-ラーニングを実施。また2022年より毎年、全基幹職を対象としたハラスメント教育を行っています。

コンプライアンス調査

当社グループは、コンプライアンス調査をグループ全役員・全従業員を対象に毎年実施しています。回答率は90%を超えており、網羅的にコンプライアンスなどのリスクを評価。評価結果はホールディングス取締役会に報告されます。調査の結果、課題と特定された事柄については、グループ各社の経営層や監査役が主体となり、匿名性を担保しながら事実確認調査や必要に応じた是正、再教育を行い、グループCSR委員長に報告しています。

リスクマネジメント方針

当社グループは、全社的なリスク項目を網羅的に洗い出し、リスクの影響度・発生頻度・対応状況より「リスク評価」を行い、グループ共通で優先すべきリスクを「コーポレートリスク」としてマネジメントしています。各事業ブランド固有のリスクに関しては「コーポレートリスク」の選定と同プロセスのもと、各社でマネジメントをしています。

リスクマネジメント体制

グループ横断のリスクマネジメント体制を形成、グループCSR委員会にて、各社のリスクの評価とその対応をモニタリングしています。テーマアップしたリスクは、リスクオーナー部門・委員会・部会などを決め、改善します。これらの内容は、取締役会の審議を経て決定され、四半期ごとに報告・モニタリングを行っています。

内部通報制度(ポーラ・オルビスグループヘルプライン)

当社グループは、国内外グループ会社の全役員・全従業員を対象に、企業内部の問題について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・相談は、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ヘルプライン窓口担当に報告されます。なお、当社取締役及びグループヘルプライン窓口担当者が関わる事案は、外部の委託業者から直接当社監査役へ連絡する監査役ラインを設置しています。通報・相談は、24時間365日e-メールまたは手紙で受け付け、事案により調査担当者を選定し事実確認調査を行います。調査は必要に応じて外部機関と連携して実施され、改善すべき事実が見つかった場合は、是正を指示します。

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、社内規程及び法令で保護されます。窓口ならびに調査・是正担当者は、取り扱う通報が公益通報者保護法に定める内部公益通報に該当する場合には、通報者を特定させる情報について公益通報者保護法第12条に基づく守秘義務を負うことを確認する誓約書を提出しています。

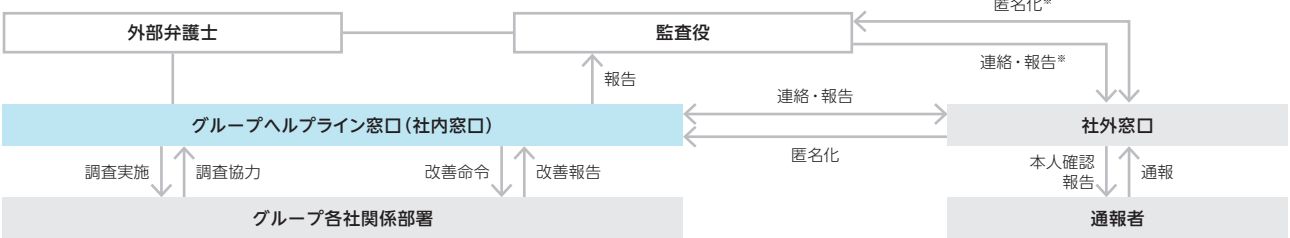
また、ヘルプラインの利用状況については毎月監査役に対して報告を行い、定期的に取締役会に報告しています。

全グループ従業員に対し、当社グループ内のポータルサイトに通報受付先を掲載し、年1回実施しているCSR e-ラーニングでも全従業員に周知しています。

2023年のヘルプラインへの通報は6件でした。是正すべき事案はすべて対応を完了しています。

また、当社グループ従業員のコンプライアンス違反を取引先が通報することができる「お取引先ホットライン」も開設し、取引先との問題についても通報・相談できる体制を構築しています。

内部通報制度(ヘルプライン)の仕組み



※ 通報対象者が取締役及びグループヘルプライン窓口担当者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

10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	2019	2020	2021	2022	2023	2023
経営成績											
売上高 ^{※2}	¥198,094	¥214,788	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	¥176,311	¥178,642	¥166,307	¥173,304	\$1,221,914
ビューティケア事業	184,475	200,570	202,446	227,133	231,207	214,886	171,658	174,150	161,654	168,477	1,187,883
ポーラブランド	99,571	109,352	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888	105,168	96,371	98,499	694,488
オルビスブランド	52,302	56,354	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415	43,389	38,417	42,874	302,297
海外ブランド	22,476	22,334	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166	8,954	9,972	9,735	68,640
育成ブランド	10,123	12,529	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186	16,637	16,892	17,368	122,458
不動産事業	3,179	2,951	3,043	2,694	2,707	2,619	2,291	2,112	2,083	2,078	14,654
その他	10,440	11,266	12,992	14,507	14,659	2,415	2,361	2,379	2,569	2,748	19,377
営業利益	17,683	22,511	26,839	38,881	39,496	31,137	13,752	16,888	12,581	16,080	113,380
ビューティケア事業	16,535	21,290	25,904	38,121	38,294	30,193	12,965	17,060	13,793	16,354	115,308
ポーラブランド	8,583	12,302	16,993	28,584	32,574	25,529	10,927	16,374	12,495	11,555	81,474
オルビスブランド	10,792	11,197	11,279	9,080	9,340	9,252	7,329	5,925	4,850	6,340	44,708
海外ブランド	(1,881)	(2,194)	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(3,214)	(2,338)	(1,446)	(1,243)	(8,767)
育成ブランド	(958)	(15)	841	1,278	695	(794)	(2,076)	(2,901)	(2,105)	(298)	(2,107)
不動産事業	1,227	1,265	1,395	1,082	1,001	1,021	710	488	491	440	3,104
その他	472	293	(133)	(314)	796	130	128	70	96	149	1,055
営業利益率(%)	8.9	10.5	12.3	15.9	15.9	14.2	7.8	9.5	7.6	9.3	
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	19,694	4,632	11,734	11,446	9,665	68,147
財政状態											
純資産額	180,793	180,635	183,282	198,845	188,797	191,069	169,854	173,267	171,459	168,398	1,187,326
総資産額	224,536	235,734	228,845	252,567	244,596	227,256	203,742	208,039	205,935	201,207	1,418,655
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	21,127	23,394	23,830	15,548	14,423	101,697
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)	(12,514)	(3,342)	(2,174)	(12,370)	(18,734)	(132,094)
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)	(19,336)	(27,133)	(9,100)	(12,668)	(12,375)	(87,257)
現金及び現金同等物の期末残高	39,111	45,843	75,458	75,944	76,462	65,789	58,844	71,693	62,562	46,376	326,988
減価償却費	6,948	6,528	6,787	6,551	7,075	7,377	7,255	7,110	8,482	7,712	54,377
設備投資額	8,257	12,074	8,127	8,885	10,514	10,091	8,464	8,945	12,532	17,478	123,238
財務指標											
自己資本比率(%)	80.4	76.5	79.9	78.6	77.0	83.9	83.2	83.1	83.0	83.4	
ROE(%)	5.9	7.8	9.0	14.2	4.3	10.4	2.6	6.9	6.7	5.7	
ROA(%)	8.6	9.7	11.7	16.3	15.7	13.0	5.8	9.2	7.2	9.1	
株価収益率(倍)	25.9	31.5	32.7	32.2	78.3	29.4	100.0	36.1	35.9	36.3	
1株当たり情報 ^{※3}											
1株当たり当期純利益(円／ドル)	46.95	63.74	73.83	122.70	37.93	89.04	20.94	53.04	51.74	43.69	0.31
1株当たり純資産額(円／ドル)	816.03	815.00	826.65	897.26	851.78	862.00	766.05	781.11	772.60	758.49	5.35
1株当たり配当金(円／ドル)	46.75	37.5	50	70	80	116	50	51	52	52	0.37

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2023年12月31日の1米ドル＝141.83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、経済活動の正常化による外出機会の増加により、個人消費が持ち直す状況となりました。また、円安も呼び水となった訪日外国人客によるインバウンド需要の伸びが売上を後押ししました。一方で、人々のライフスタイルの変容による消費行動や消費構成の変化、販売チャネルの構造変化、EC市場での広告費の高騰等がみられており、環境変化への対応により一層の工夫が求められる状況にあります。海外化粧品市場においては、景気は一部の地域で弱さがみられるものの、持ち直している状況です。中国市場においては、ゼロコロナ政策の解除により経済活動が正常化へと向かい、人の流れが活発化して

サービス関連の消費を中心に回復基調にありましたが、雇用不安等により景気の持ち直しに足踏みがみられる状況にあります。また、原子力発電所によるALPS処理水の海洋放出に端を発した日本製品を回避する動きがみられております。このような市場環境のもと、2021年からスタートした中期経営計画(2021年から2023年)に基づき、「国内ダイレクトセリングの進化」「海外事業の利益ある成長」「育成ブランドの利益貢献」「経営基盤の強化」「新ブランド、“美”に関する領域拡張」を重点テーマに掲げ、取り組んでまいりました。

以上の結果、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—2023年12月期と2022年12月期の比較

売上高

当期の売上高は173,304百万円(前期比4.2%増)となりました。これは、コロナ禍の混乱からの回復を受けたポーラブランド、オルビスブランド等の百貨店・EC事業の好調によるものであります。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ0.6%増加の31,227百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.7ポイント減少の18.0%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期より3,307百万円増加し、125,996百万円(前期比2.7%増)となりました。売上高の増加に伴い変動費である販売関連費や一部の固定費の負担が増加しましたが、売上高に対する比率は前期を下回っております。

営業利益

営業利益は、前期より3,499百万円増加し、16,080百万円(前期比27.8%増)となりました。これは前述の売上高の増加による売上総利益増加によるものであります。営業利益率は1.7ポイント上昇し9.3%となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期より3,049百万円増加し、15,360百万円(前期比24.8%増)となりました。主に経常利益の増加によるものであります。また、特別損失としてFUJIMIブランドの減損損失及びAmplitudeとITRIMブランド終了に伴う損失を計上しております。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期より1,781百万円減少し、9,665百万円(前期比15.6%減)となりました。1株当たり当期純利益は、前期の51.74円から43.69円となりました。ROEは前期の6.7%から5.7%となりました。

企業別セグメントの状況

■ ビューティケア事業

ビューティケア事業は、基幹ブランドとして「ポーラ」「オルビス」を、海外ブランドとして「Jurlique」を、育成ブランドとして「THREE」「DECENCIA」「FUJIMI」を展開しております。

ポーラブランドでは、エイジングケア・美白を中心とした高機能商品の投入による更なるブランド価値の向上と、中長期的な顧客基盤構築を進めております。国内事業では、オンラインとオフラインのチャネル融合(OMO:Online Merges with Offline)の推進により、各チャネルの特性や強みを生かした高LTV事業の実現に取り組んでおります。2023年4月に始動した新メンバーシッププログラム「ポーラプレミアムパス」により、全ての販売チャネルの顧客IDを統合し、国内全てのお客さまへ共通のサービス体験のお届けを開始しました。経済活動の正常化による人流の戻りや訪日外国人客の戻りに加えて、新商品の「B.Aミルクフォーム」やリニューアル発売した「B.AグランラヴゼIV」、エステの好調等により、国内事業全体で前期を上回る実績で推移しております。海外事業では、引き続き、最重点市場である中国でブランドプレゼンスの確立のための顧客接点の拡充に取り組んでおります。中国及び一部のアジア地域における景気減速等の影響が生じたものの、海外事業全体で前期を上回る実績となりました。以上の結果、ポーラブランドは前期を上回る売上高となりました。一方で、下半期に生じた海外事業の減速影響等により、前期を下回る営業利益となりました。

オルビスブランドでは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス及び顧客ロイヤリティの向上と、「オルビスユー」シリーズを中心に据えたスキンケア顧客の拡大を進めております。国内事業では、ブランド体験の基軸となるワンストップアプリによる顧客に寄り添った伴走型コミュニケーションの提供と、新商品の継続投下により、拡大に転じた顧客数の更なる増加とLTV最大化に取り組んでおります。直販チャネルでは、成長を牽引する「オルビスユードット」のリニューアルや、

ベストコスメを多数受賞しているUVのスペシャルケア品等の伸長により、顧客数、顧客単価ともに前年超過となりました。外部チャネルでは、ロングセラー商品のヘアケア品がベストコスメ総合大賞を受賞する等、新たな顧客接点の開拓に寄与しており、販路も拡大し前期より大幅に伸長しております。海外事業では、重点市場の中国を中心に事業の成長加速と黒字化に向けた取り組みを進めております。中国では顧客接点の拡大とブランド認知向上に向けた投資の強化に取り組んでおり、景況の悪化やALPS処理水海洋放出に伴う影響が生じたものの、前期を上回る実績となりました。以上の結果、オルビスブランドは前期を上回る売上高・営業利益となりました。

Jurliqueブランドでは、豪州及び中国、その他アジア市場での成長に向けた取り組みを継続しております。重点市場の豪州においてオフライン売上の回復が進み、前期を上回る実績となりました。また中国においては、景気回復ペースの減速の影響を受けながらも、新商品の投入及び戦略商品への注力によるブランド価値の向上等により、前期を上回る実績で推移しております。以上の結果、Jurliqueブランドは前期を上回る売上高となりました。一方で、免税事業の減速等の影響により、営業損失が拡大する結果となりました。

育成ブランドでは、THREEブランドで、黒字化に向けた構造改革の取り組みを進めております。リニューアル発売した基幹スキンケアシリーズやブランド初のフレグランス発売等により顧客の動きが活性化し、国内事業は前期を上回る実績で推移しております。DECENCIAブランドでは、2023年9月に主力商品のシワ改善美容液をリニューアル発売しました。顧客属性にあわせた購買促進施策の展開により顧客数が増加し、国内事業は前期を上回る実績で推移しております。FUJIMIブランドでは、2023年1月に新ブランドメッセージを策定し、リブランディングを進めております。以上の結果、育成ブランド全体では前期を上回る売上高となりました。また、各ブランドにおいて厳格な費用コントロールを実施したことが奏功し、営業損失は改善しております。なお、ビューティケア事業におけるブランドポートフォリオの改革と更なる収益

主要財務指標

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
売上原価率	19.9%	19.5%	18.7%	17.0%	16.7%	16.3%	17.0%	16.1%	18.7%	18.0%
売上総利益率	80.1%	80.5%	81.3%	83.0%	83.3%	83.7%	83.0%	83.9%	81.3%	82.0%
販管費率	71.2%	70.1%	69.0%	67.0%	67.4%	69.5%	75.2%	74.5%	73.8%	72.7%
人件費	15.2%	14.3%	13.2%	12.2%	12.4%	13.0%	15.6%	16.1%	17.5%	17.0%
販売手数料	23.2%	22.7%	21.3%	22.0%	22.4%	22.0%	20.4%	19.0%	21.0%	20.2%
販売関連費	19.1%	20.1%	21.1%	20.7%	19.3%	19.8%	21.9%	21.0%	17.1%	17.3%
管理費他	13.7%	13.0%	13.3%	12.2%	13.3%	14.7%	17.3%	18.3%	18.3%	18.2%
営業利益率	8.9%	10.5%	12.3%	15.9%	15.9%	14.2%	7.8%	9.5%	7.6%	9.3%

性向上を目指す一環として、2023年3月6日付で「Amplitude」「ITRIM」の2ブランドの撤退を決定し、年内での撤退が完了しております。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は168,477百万円（前期比4.2%増）、営業利益は16,354百万円（前期比18.6%増）となりました。

■ 不動産事業

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取り組むとともに、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、前期にオフィスビルを一部売却し

た影響等により、前期を下回る売上高・営業利益となりました。以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は2,078百万円（前期比0.2%減）、営業利益は440百万円（前期比10.5%減）となりました。

■ その他

その他に含まれている事業は、ビルメンテナンス事業であります。ビルメンテナンス事業は、主にビルの運営管理を行っております。当期は、契約件数の増加等により、前期を上回る売上高、営業利益となりました。以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は2,748百万円（前期比7.0%増）、営業利益は149百万円（前期比54.7%増）となりました。

財政状態の分析

資産、負債及び純資産

資産

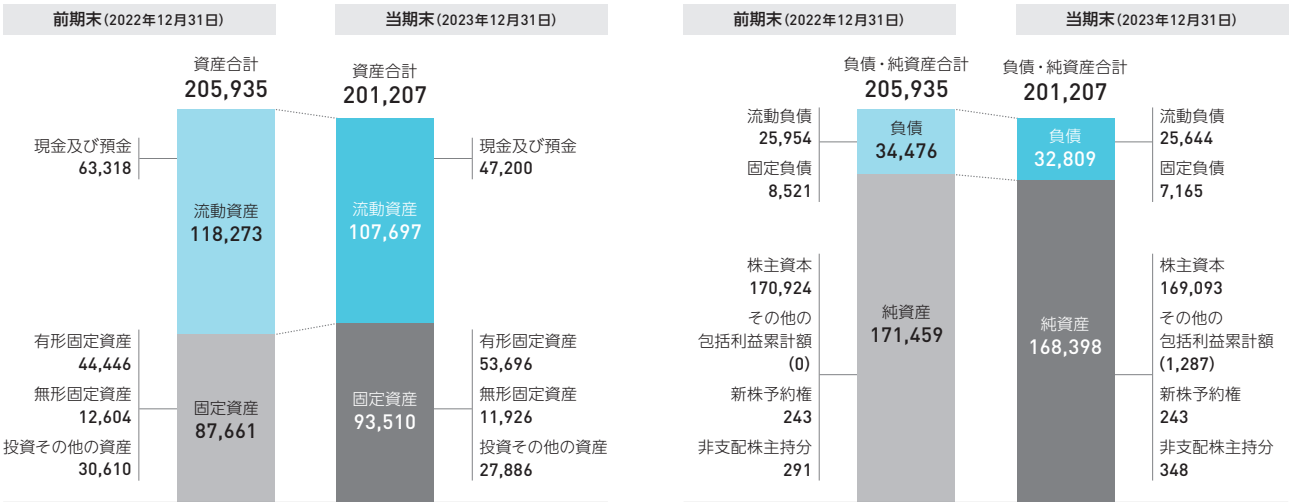
当期末における総資産は、前期末に比べ4,727百万円減少し、201,207百万円（前期末比2.3%減）となりました。主な増減項目は、建設仮勘定の増加9,136百万円、流動資産その他の増加4,333百万円、投資有価証券の増加1,206百万円により増加し、一方で現金及び預金の減少16,117百万円、繰延税金資産の減少4,342百万円により減少しております。

負債

負債につきましては、前期末に比べ1,666百万円減少し、32,809百万円（前期末比4.8%減）となりました。主な増減項目は、未払金の増加1,266百万円により増加し、一方で退職給付に係る負債の減少1,073百万円、流動負債その他の減少1,031百万円より減少しております。

連結貸借対照表の概要

(百万円)



純資産

純資産につきましては、前期末に比べ3,060百万円減少し、168,398百万円（前期末比1.8%減）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9,665百万円により増加し、一方で剰余金の配当11,516百万円、為替換算調整勘定の減少1,468百万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16,185百万円減少し、46,376百万円となりました。

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、14,423百万円の収入（前期比7.2%減）となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益15,360百万円、減価償却費7,712百万円並びに減損損失1,813百万円により資金は増加し、一方で退職給付に係る負債の増減額971百万円、為替差損益2,176百万円、棚卸資産の増減額1,464百万円、法人税等の支払額6,586百万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、18,734百万円の支出（前期比51.5%増）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11,100百万円により資金は増加し、一方で、有価証券の取得による支出1,000百万円、有形固定資産の取得による支出12,146百万円、無形固定資産の取得による支出4,088百万円、投資有価証券の取得による支出11,403百万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、12,375百万円の支出（前期比2.3%減）となりました。主な要因は、リース債務の返済による支出815百万円、配当金の支払額11,547百万円によるものであります。

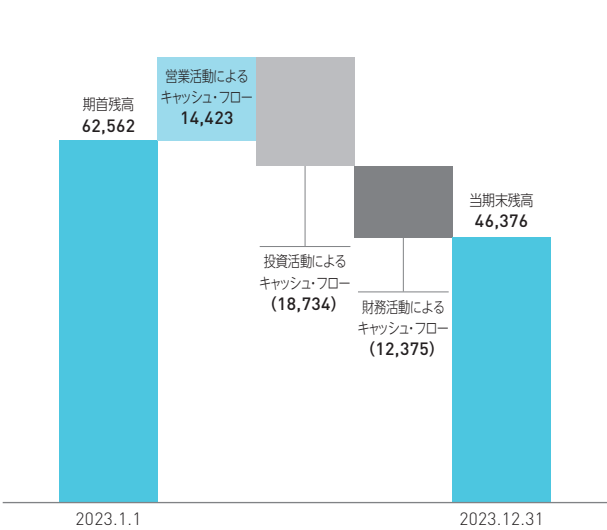
資本の財源及び資金の流動性についての分析

当社グループは、事業継続に必要と考える資金は確保していると認識しております。今後の資金使途につきましては、新価値創出に向けた研究開発投資、店舗の出店・リニューアルや生産性向上のための設備投資、M&Aを含む新規ブランドの創出・育成に取り組むことで、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47,200百万円と前期末に比べ16,117百万円減少しております。

連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(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。

会社概要

(2023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.	主なグループ企業
設立	2006年9月29日	■ビューティケア事業
資本金	100億円	株式会社ポーラ
従業員数	(連結) 4,046名 (単体) 278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)	オルビス株式会社
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで	ポーラ化成工業株式会社
定時株主総会	毎年3月	Jurlique グループ
事業内容	グループ全体の経営管理	株式会社DECENCIA
本店所在地	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)	株式会社ACRO
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	トリコ株式会社
証券コード	4927	POLA ORBIS Travel Retail Limited
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	株式会社ポーラメディカル
		宝麗奥蜜思(上海)企業管理有限公司 (設立は2024年1月)
		■不動産事業
		株式会社ピーオーリアルエステート
		■その他
		株式会社ピーオーテクノサービス

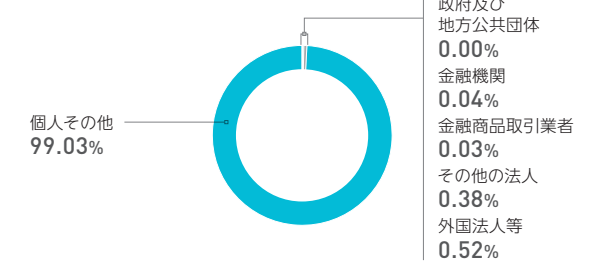
株式の状況

(2023年12月31日現在)

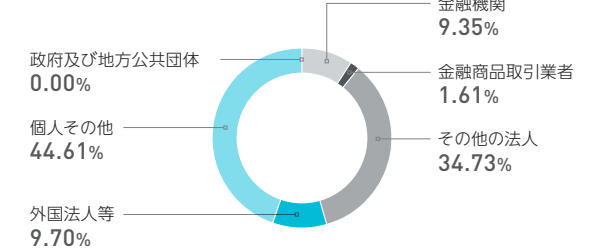
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	100,919名

株式の分布状況

株主数比率



株式数比率



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴木 郷史	50,624	22.9
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	12,622	5.7
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	4,937	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,857	2.2
中村 直子	4,770	2.2
鈴木 宏美	3,112	1.4
JPモルガン証券株式会社	1,843	0.8
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,549	0.7
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,478	0.7

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

2024年12月期の見通し

当社グループは、長期経営計画・VISION 2029の達成に向けた2ndステージとして、2024年から始まる新たな中期経営計画の重点戦略として、4つの事業成長戦略「国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善」「海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立」「育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献」「ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張」と、それを支える持続的な経営基盤の強化として「新価値創出に向けた研究開発力強化」「社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化」を掲げ、事業成長を加速させるべく実行してまいります。	ナビリティ強化」を掲げ、事業成長を加速させるべく実行してまいります。
	2024年12月期の業績見通しにつきましては、重点戦略の着実な実行と海外景気の下振れ等による経済の下押しリスクを勘案し、売上高179,000百万円(前期比3.3%増)、営業利益17,900百万円(前期比11.3%増)、経常利益17,900百万円(前期比3.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益11,600百万円(前期比20.0%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。	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。
--	--

2024年12月期業績見通し

(百万円)	2024年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	179,000	5,695	3.3
ビューティケア事業	174,000	5,522	3.3
不動産事業	2,250	171	8.3
その他	2,750	1	0.1
営業利益	17,900	1,819	11.3
ビューティケア事業	19,650	3,295	20.2
不動産事業	(50)	(490)	－
その他	100	(49)	(33.2)
全社・消去	(1,800)	(936)	－
親会社株主に帰属する当期純利益	11,600	1,934	20.0

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/