

ORBIS



POLA



DECENCIA



Jurlique



ポーラ・オルビスホールディングス 統合レポート2022

POLA ORBIS HOLDINGS INTEGRATED REPORT 2022

FUJIMI



THREE



Vision

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

編集方針

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

2022年12月期（2022年1月1日～2022年12月31日）について報告していますが、一部2023年12月期の活動についても掲載しています。

報告範囲

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスおよび連結子会社

免責事項

本レポートに掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見通しと異なる場合があることをご了承ください。2022年12月期決算に関する情報は、2023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。

WE SUPPORT



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

CONTENTS

Part 1: ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向

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	2
トップメッセージ	4

TOPICS

ポーラ・オルビスグループのダイバーシティ	12
----------------------	----

価値創造ストーリー

ポーラ・オルビスグループの歩み	14
ポーラ・オルビスグループの強み	16
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス	18
機会とリスクの認識と対応	20

戦略

財務戦略	22
サステナビリティへの取り組み	24
財務・非財務ハイライト	26
事業構成	28
ブランド別成長戦略	30
ポーラ	30
オルビス	32
海外ブランド	34
育成ブランド	35

Part 2: 価値創造を支える活動

非財務マテリアリティ5項目

1. 先端技術・サービスによるQOLの向上	36
2. 地域活性	38
3. 文化・芸術・デザイン	40
4. 人材活躍	42
5. 環境	47
人権	52
ステークホルダーとの対話	54
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	56
取締役会に関する事項	58
マネジメント体制	60
企業としての責任を果たす基本的活動	65

Part 3: 財務データ

10年間の要約財務データ	66
経営者による財政状態及び経営成績の分析	68
会社概要／株式の状況	73

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年に向けた長期経営計画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まいります。

VISION 2029のステージ1にあたる現在の中期経営計画は2023年が最終年であり、次のステージ2(2024年～2026年)に向けては、既存事業の成長基盤再構築とグローバル展開のさらなる飛躍による高収益ポートフォリオの実現が不可欠と考えています。そこで、前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することで、これまで以上に力強い変革とイノベーションを生み出せる持続的な経営体制を構築し、ステージ2およびステージ3(2027年～2029年)に臨む必要があると判断し、2023年1月より新経営体制をスタートさせています。

この新たな経営体制、そして当社グループを支える個性豊かで多様性に富んだ人材とともに、「感受性のスイッチを全開にする」というミッションのもと、創業以来私たちが変わらずに持っている、世の中の生活者への「想い」を軸に、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。

代表取締役会長

鈴木郷史

代表取締役社長

横手喜一

私たちの価値観/大切にしているもの
トップメッセージ



代表取締役社長

横手喜一

「人」が主役。
「個」に着目した経営戦略と
新たな価値創造を展開し、
ポーラ・オルビスグループの
確かな未来を形づくっていきます。

/ 社長就任にあたって

人の成長が組織の成長の源泉となるA Person-Centered Managementの
さらなる深化へ

このたび、ポーラ・オルビスホールディングスの社長に就任した横手喜一です。グループの経営の舵取りを担うことに大きな責任を感じるとともに、経営陣、社員、ビジネスパートナー、そして株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまとともに、グループの成長を実現させていくことを大変楽しみにしています。

ポーラ・オルビスグループにおいて、私が常々意識し、大切に思っていることが3つあります。まず1つ目は、私たち独自のコンピテンシーである「美意識」です。これは、「立

2029年のありたい姿 —VISION 2029—

Mission

感受性のスイッチを全開にする

Vision

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

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

- 化粧品を中心とした価値提供に加え、Well-being や社会領域へ事業ポートフォリオを広げ、国内・海外双方においてサステナブルな事業成長を目指す
- 既存事業を強化、収益性をさらに高め、新規事業への原資を確保

場や肩書きに頼るのではなく、自身の個性や強みを生かし、その人ならではのリーダーシップを発揮する」というものです。このような組織のコンピテンシーを掲げていること自体、とてもユニークだと思いますが、ブランドを進化させる、新しい事業にチャレンジするといったことはそもそも人が行うことで、人である社員がロイヤリティを見出し、モチベーションを持ってブランドづくりを行わなければ、どのような成果も得られません。私は30年以上、当社グループで経験を積んできた中で、「組織を形づくっているのは一人ひとりの主体性である」という「人」中心の考え方に何度も支えられてきました。そしてその主体性や個性を引き出すために、経営トップが人材育成に心血を注いできたことが社内に根付いていることは、まさに人的資本の重要性や価値観を従前から重視してきた文化が根付いていると感じています。

2つ目は、グループミッションである「感受性のスイッチを全開にする」です。私たちのビジネスが将来にわたって継続していくためには、時代に見合った新しい価値を創造し、社会に届け、お客さまに選ばれ続ける存在にならねばなりません。時代も社会もお客さまもとどまることなく、変化を続けています。一人ひとりが当たり前を当たり前と思わずに、すでに知っていたことでも初めて知るかのような視点で素朴な問いを立ててみることや、

自分の感受性と好奇心を旺盛に持って物事に向き合うことが、私たちのグループを進化させる最大の原動力となり、それがお客さまにもつながるものと思っています。

当社が実践してきた、「A Person-Centered Management (人中心主義)」もまさにこれら2つの考え方に一致するものです。組織においては「人」が財産であり、人が日々の仕事の中で自分を成長させ、その成長が組織の進化につながっていきます。そして、そのような組織風土にさらにユニークな人たちが集まってきて、グループの中や外に新しいネットワークが広がっていく、そのような循環と社会との関係性が私たちのビジネスの基盤をつくってきたことは間違いありません。

その象徴がダイレクトセリングというビジネスモデルであり、私が3つ目に大切にしているものです。私たちのグループは、ダイレクトセリングによってスタートしており、1929年の創業から今まで、そのビジネスモデルが存続しているのは、単に化粧品を販売するだけでなく、それ以上に、いかにお客さまに最上級な「体験」を提供し、特別な「関係性」を取り結ぶことができるかを考え抜いてきたビジネスパートナーであるポーラ ビューティーディレクターたちの存在があったからです。私もポーラの社長として、ビジネスパートナーたちが変わりゆく環境で、お客さまに受け入れられるように常に新しい取組みにチャレンジする姿を近くで見てきた経験を持っており、彼女らのパワーがどれだけのものかを痛感してきました。当社グループは90年以上、そのパワーに支えられてきたのです。

私が果たすべき大きな役割は、当社グループを支える社員やビジネスパートナーの一人ひとりが主役となって活躍できる場、新しいチャレンジに向かっていける環境をいかにつくっていくかであると思っています。

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」をありたい姿として掲げていますが、これは当然ながら、既存事業の成長だけで成し遂げられるものではありません。グループの一人ひとりが、内発的な動機を持ってこれまでにないこと、先の見えないことに向かっていき、事業創造の芽を見出し、社会の中で新たな価値を創出し、新たな関係性を築いていくことでその芽を開かせていく、そのようなプロセスがなければ、ありたい姿に近づくことはできないでしょう。当社グループは、一人ひとりが自分らしさを保ち、自分らしく表現できる喜びの中で成長していける、そんな組織であり続けたいと思います。そのような組織だからこそ、あふれる個性と好奇心を持った新たな仲間が増えていき、これから先も新たな推進力を帯びていくことが可能になると信じています。



経営オンボーディング

マネジメントチームが短期、中期、長期の経営課題と目指す姿を共有し、グループの未来を考えていく場

グループが経営目標を達成していくための組織づくりに関わる方針をグループ全体にいか浸透させていくか、そこには経営に携わるメンバーが大きな役割を担っています。そこで、当社取締役と執行役員、事業会社のポーラとオルビス、ポーラ化成工業トップら10名からなるトップマネジメントチームによる経営オンボーディングを開始しました。これは、新たな経営陣のチームビルディングを目的としたものです。

2023年1月より、私は創業家である前社長の鈴木より社長の任を引き継ぐことになりました。そのような中、ボードメンバーおよび執行メンバーはそれぞれの経験値もスキルも異なりますが、持続可能なグループ経営をしていくには、このトップマネジメントチームが個性や強みを発揮し、同じ目線で課題認識を持って経営にあたることが重要であると考えました。具体的には、ポーラ・オルビスホールディングスの役員や事業会社社長が定期的に集まり、取締役会や執行会議とは異なる場において、忌憚のない意見や短期～



- ① 横手 喜一
代表取締役社長
- ② 久米 直喜
常務取締役
財務・法務・総務担当
- ③ 小川 浩二
取締役
総合企画・IT・HR・事業開発担当
- ④ 小林 琢磨
取締役
オルビス株式会社 代表取締役社長
- ⑤ 及川 美紀
上席執行役員
グループダイバーシティ担当
株式会社ポーラ 代表取締役社長
- ⑥ 釘丸 和也
上席執行役員
ポーラ化成工業株式会社 代表取締役社長
- ⑦ 末延 則子
執行役員
グループ研究・知財事業センター担当
ポーラ化成工業株式会社 取締役執行役員
- ⑧ 田端 孝紘
執行役員
グループ海外展開担当
- ⑨ 橋 直孝
執行役員
広報・IR・CSR・サステナビリティ推進担当
- ⑩ 千葉 真也
執行役員
グループQCD担当



長期でのさまざまな経営課題を語り合い、認識をすり合わせる機会を設けることにしました。グループの未来を考えた中長期的なベクトル合わせを行うことが経営オンボーディングの主な目的です。現在、グループを取り巻く事業環境はかつてないレベルで目まぐるしく変化しています。国内外の情勢、生活者の働き方や暮らしに対する価値観などに対し、どのような変化を想定し、どう乗り越えていくのか。また、私たちが何を重要視し、何を創造すべき価値として未来を描いていくのか、そのような共通認識をつくっていくことが最大の狙いです。

3月に行ったキックオフミーティングでは、まず会長である鈴木から創業家として当社の経営に携わるに至った幼少期からの経緯や、経営ポリシーといったテーマを中心に据え、グループの歴史と価値観についての共有を行いました。しかしながら、これは過去の経営が行ってきた歴史や伝統を引き継ぐことに主眼を置いたものではありません。これまでの当社グループの成り立ちとそのプロセスを改めて現経営陣が共通認識した上で、創業した90年以上前とまったく異なる現代社会、時代の背景の中で、新たにビジネスを進化させ展開していくとしたら、私たちは今のお客さまに、そして社会にどういった提供価値を提案すべきなのか、それを考えていくためのベースづくりを行いました。我々新たな経営陣が、あたかも今始まったばかりの企業のような真新しい視点で、今後何をすべきなのかを考える機会づくりをしたい。過去をきちんと理解した上で次世代の未来を見据えたバックキャスト視点で経営思考するために、これまで築いてきた大切なものの振り返りを行ったのです。4月以降はこの10名のメンバーで、グループのあるべき姿等長期目線での検討を開始しています。

今後も経営オンボーディングでの意識共有と議論を通じて、さらに強力なリーダーシップチームをつくっていきたいと考えています。

中期経営計画の進捗

お客さまとのコミュニケーションが変化し、築かれつつある新たな良い関係性

当社グループが取組んできた2021-2023年中期経営計画は最終年に入りました。事業環境の想定が実際と大きく異なり、2022年12月期の売上高は1,663億円(前期比4.9%減)、営業利益は125億円(前期比19.3%減)となりました[※]。2023年12月期は、国内事業を支えるポーラとオルビスの2つのブランドを確実な成長軌道へと戻していくことが最優先課題であると認識しています。すでに、2022年第4四半期には、ポーラ、オルビスともに業績回復の手応えをつかんでおり、それらをより確実なものにし、通年の成果としてお示しできるよう取組んでいきます。また、一方の海外ブランド、育成ブランドの損失改善は進んでいますが、これについてもより一層のスピードアップが必要であると考えています。

※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

研究開発では、新価値創造に向けた取組みを進めています。長期経営計画で発表した人工皮膚(ミラースキン)の開発に向けてシンガポールへの研究員派遣を開始しました。またエイジングケア領域における新素材パイプラインの拡大は、計画どおり進捗しています。そして、独自性のある新剤型研究と、高付加価値の商品開発を行う「TDC; Technical Development Center」は2024年の稼働開始に向けて建設を進めています。

また、2023年よりグループのグローバル展開加速に向けて、海外事業の運営体制の再編を始めています。新体制は2024年の始動を予定していますが、従来のブランドごとに独立した事業運営から、グループとしての地域ごとの運営体制に変更することで、意思決定をスピードアップし、現地リソースを最大限に活用できる体制を整えます。

さらに、2023年は前述したリーダーシップチームと共に次期中期経営計画の策定を進めていきます。現時点では、国内は事業の成長トレンドを加速させ、海外は次のステージを見据えた事業運営体制の再構築に取組むことを主な戦略としていく考えです。

そしてお客さまとの関係性においては、単に一過性のプロモーションを行うことでお客さまとの距離を近づけることよりも、お客さま自身がこのブランドと長く付き合っていきたいと感じる、そのような関係性をいかに築いていくのが最も重要です。私はそのありたい姿に向かって、当社グループのビジネスが進んでいるのかに特に注視していくつもりです。

直近の3年間は、外出の機会や人との接触に制限が加わり、当社グループのビジネスにおいては強い逆風が吹いたといえます。しかし、その中で各ブランドがリアルで会えないのならデジタルでつながろう、単に商品を売り買いするだけでなくもっと別のつながりを持つという取組みを行ってきました。今後、さまざまな制限が取り払われていった後には、それらの成果が現れ、過去に戻ってきただけではない、お客さまとのつながりや絆が生まれていると思うととても楽しみです。

そして、このようにお客さまとリアルタイムでつながることができるようになると、お客さまの都合や生活のリズムをより優先していく必要があります。これまでのように、新商品は〇月〇日から情報解禁、〇月〇日発売といった企業側の都合による片方向のコミュニケーションの意味が薄れていき、このお客さまにこの商品を今日おすすめするといったパーソナルなコミュニケーションがより増えていくでしょう。これはお客さまとブランドとの関係性において非常に大きな進化であると私は思っています。さらに、お客さまとのパーソナルなつながりを大切に深めていくことは私たちの本来の強みでもあります。今後、各ブランドとお客さまとのコミュニケーションは一段ステージを上ったものになると確信しています。

長期経営戦略

新ブランド、「美」に関する領域拡張、未来のグループ像を描く

お客さまがどのような環境に置かれ、どんな生活をして、どんなことに悩みや喜びを感じているのか、そのようなお客さまの持つ背景に触れたときに、こうすればお客さまはきっと喜ぶだろう、新しいビジネスはそのような発想から自然発生的に生まれてくるのではないかと思います。私は「消費者」という言葉を使いたくありません。お客さまは、単に商品を購入してくださる人たちではなく、この時代と環境の中でともに生きる「個人」であり、地域の中で暮らす「生活者」です。その「生活者」をもっと幸せにしたいと思ったときに、単に化粧品を提案することだけが手段ではないことに簡単に気づくのではないのでしょうか。これは私たちが新しいビジネスを生み出していく非常に大きなモチベーションになるはずです。

80年、90年前にポーラの訪問販売員が行ってきたことも同様のことだったのかもしれませんが。お客さまのさまざまな悩みを聞いたり、相談にのったり、化粧品以外のさまざまな接点を築いていたからこそ、生涯のお付き合いを可能にできました。それが時代の変化に翻弄されて、化粧品は非対面、ECで買う物としてしまい、お客さまとの関係を単に売り買いだけの関係にしてしまうのは、大変もったいないことです。お客さま「個人」のことを考えたときに私たちの中に湧いてくる、何か新しいものを提案しよう、サービスを提供しよう、それを原動力に新たな領域へ挑戦していかなければなりません。

当社グループは、創業100周年を迎えるにあたり、化粧品の枠を超えWell-beingと社会的価値貢献を実現する事業ポートフォリオを志向し、新たなブランドの創造と「美」に関する領域拡張を目指しています。Well-beingに着目すると、環境、社会、生活、地域、文化といったあらゆるものが最終的には人に通じていきます。それらが有機的に連鎖してこそ初めて、人は心から幸せというものを感ずることができるものと考えます。つまり、私たちのありたい姿は当社グループだけの力で実現できるものではありません。お客さま、他企業、地域、社会、そして環境との連携を保ちながら進めていくべきことです。

人と地球、社会の持続可能性が、当社グループの持続可能性を支えています。私なりの認識のもとでリーダーシップを発揮してグループを牽引し、当社とお客さま、社会の未来を描き、一歩ずつ進んでいきたいと思っています。



TOPICS

ポーラ・オルビスグループのダイバーシティ



未来はこれまでの延長線にはない、 多様な視点で未来を予測し、 対話を深めていくことで開けていくもの

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 上席執行役員 グループダイバーシティ担当
株式会社ポーラ 代表取締役社長

及川 美紀

ポーラ・オルビスグループは、2022年1月にダイバーシティ推進委員会を発足。グループを牽引し、先行してダイバーシティ&インクルージョンを進めてきたポーラ代表取締役社長 及川美紀が委員長となりました。現在、ポーラで進行中の取組み、今後、グループが目指すところについて及川委員長が語ります。

社員にも自分と他者の可能性を信じてほしい

ポーラでは、創業100周年を迎える2029年に向け、行動指針「We Care More. 世界を変える、心づかいを。」、ビジョン「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」を打ち出しました。これに伴ってサステナビリティの新たな方針を示し、中でも「ジェンダーエクイティの実現とそのための女性エンパワーメント」に重きを置いています。ジェンダーエクイティの実現はその他のダイバーシティにつながるという考えに基づいて、さまざまな施策を展開してきました。

組織において女性活躍を阻む壁はさまざまありますが、ポーラではジェンダーバイアスが一番の課題であり、社員のジェンダー意識の改革を目的とした取組みが最重要となりました。ポーラの管理職候補のリストを見ると圧倒的に女性が少ないのですが、これは選考する上司の側に「〇〇さんは子どもが小さいから」といったジェンダーバイアスが存在しており、女性社員の側にも今まで経験してきたジェンダーバイアスによって自己評価が低い傾向にあると考えました。

これを是正するには能力の見える化を促進し、女性自身も、周囲もその可能性に気づくことが必要です。その上で、女性の活躍を阻む壁を取りはらった状態で正当に評価する必要があります。正当な評価を行うことは、女性だけではなく男性の能力開発にもつながると考えています。私はすべての社員の可能性を信じています。正当な評価を行うことで、社員自身にも自分と他者の可能性を信じてもらいたいと思います。

2022年外部評価

- 「令和4年度東京都女性活躍推進大賞」(東京都実施)の産業分野にて大賞を受賞。
- 「Forbes JAPAN WOMEN AWARD」個人部門のイニシアティブ賞を及川美紀が受賞。企業部門別ランキング(101名以上1,000名以下の部)にて、株式会社ポーラが経営トップ実行力ランキング第3位受賞。
- 「PRIDE指標® 2022」において、すべての指標を満たした満点の「ゴールド認定」を取得。

※PRIDE指標とは、任意団体work with Prideが2016年に策定した日本初の職場におけるLGBTQ+などのセクシュアル・マイノリティへの取組みの評価指標。

すべての人がポテンシャルを発揮できる組織へ

ポーラに総合職として入社する男女比は50:50ですから、昇進昇格し、管理職になる男女比が50:50でもおかしくはありません。ところが現状の管理職比率は女性が約30%、男性が約70%。本当は能力のある女性たちが20%見落とされている恐れがあります。その原因はどこにあるのかと考えたとき、「管理職試験を受けるまでの10年から15年間の経験付与の課題」、「家事育児を含めたライフステージの課題」なのではないかと思いました。

例えば、育児サポート、時短勤務、リモートワークといった働き方支援や男性の育休をしっかりと定着させるだけでなく、「PMS(月経前症候群)勉強会」には男性上司にも参加を促しました。女性たちが月に1回不調を訴えることを、どうサポートをするかチーム全体で考えていかなければならないからです。社員がジェンダーに縛られず、みんなが切磋琢磨して正しい意味での競い合う関係、高め合う関係ができれば、男性、女性双方に能力開発の機会が高まるはず。そのために、全社員に対してジェンダーの考え方、ダイバーシティ&インクルージョンの考え方を発信し、制度を使いやすくする社内風土づくりに取組んでいます。

対話を通じて生まれた社員主体の取組み

私は、約3年前から社員との対話集会を始めました。ダイバーシティの取組みに限らず、組織を運営していく上で対話はとても大切です。私自身にも得意な分野がありますから、対話を通じ

てより大きな可能性を引き出せる一枚岩のようなチームを作っていくことを常に意識しています。

このような課題意識から社員のWILLを促し、「とがれつながら」というスローガンが生まれ、2021年にポーラ「LGBT+ALLY」が、社員のワーキンググループとして立ち上がりました。社外の方々と月1回のミーティングを行う中で、人事制度におけるLGBTQ+の課題が出たことから、家族の定義を法律上の配偶者や家族から事実婚の相手、同性パートナーを含めた実質上の家族に拡大するという改定を行いました。また、このような家族の考え方は、ビューティーディレクターやビューティーコーディネーターの基礎知識研修や接客マニュアルに反映するなど、各部署に落とし込みました。

このような社員主体の取組みが始まったことはとても喜ばしいことです。ポーラは社員をValue Creatorと捉えています。多様な価値観を持つ社員一人ひとりが能力を最大発揮し、目指す社会の実現に向けてアクションを起こしてきたことで、風土が変わってきたと思っています。

グループ全体のダイバーシティ&インクルージョンを加速

当社グループは、当社グループ全体のダイバーシティを高いレベルで実現するため2022年1月に「ダイバーシティ推進委員会」を発足しました。当社グループ全体のダイバーシティの実

現を通じたグループのイノベーションに寄与したいと考えています。個性を尊重し、性別、国籍、年齢、健康事由等にかかわらず、一人ひとりの能力発揮ができるようグループの活動を牽引していきます。この委員会発足により「A Person-Centered Management」を体現するダイバーシティ組織に向けて、グループ一体となった活動がスタートし、各社の個性に応じたアクションプランの策定、実行が開始されています。

2023年は、さらに当社グループらしいダイバーシティを実現すべく、委員会を通して、各社の進捗確認、情報交換、会社横断でのアクションを行い、互いの気づきの質と実効性を高め、グループ従業員一人ひとりが主役となり、自分らしさと可能性を最大限発揮することができる組織づくりを推進します。併せて、グループのさまざまなケーススタディを社会に対して積極的に発信し、ジェンダーダイバーシティ取組みの先行企業として社会全体のダイバーシティ&インクルージョン推進に貢献していきます。

ダイバーシティ推進委員会の目的

- ・当社グループ全体のダイバーシティを高いレベルで実現する。
- ・当社グループ全体のダイバーシティの実現を通じたグループのイノベーションに寄与する。
- ・個性を尊重し、性別、国籍、年齢、健康事由等にかかわらず、一人ひとりの能力発揮ができるようグループの活動を牽引する。
- ・ダイバーシティ&インクルージョンでのリーダーシップをとることで社会への啓発を行い、社会のダイバーシティ&インクルージョン実現に寄与する。

ポーラにおけるダイバーシティ&インクルージョン取組み事例

- ・管理職向けジェンダーバイアス研修
- ・外部企業とのディスカッション
- ・全社員向けジェンダーバイアス研修
- ・地方女子キャリアアップのためのディスカッション
- ・役員登用にに向けたサクセッションプラン・メンター制度

ダイバーシティ&インクルージョンに関するワーキンググループ(WG)の例

- ・LGBTQ+の理解を深めるWG
- ・産・育休をきっかけに自分らしく働くを考えるWG
- ・PMSの課題を考えるWG
- ・更年期を考えるWG

ダイバーシティの本質的な議論をしていきます

ポーラ・オルビスホールディングス取締役会ではダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを切り口に議論されることが多くなりました。ダイバーシティ推進委員会が発足され、ジェンダー平等・外国人雇用・障がい者雇用・LGBTQ+を課題と捉えながら、さらにグループらしさを進化させるため、直近ではジェンダーに関する新たなKPIを設定しています。当社グループはすでに高いレベルで女性活躍を実現できていると思います。もちろん女性管理職比率などの目標を設定することは大変意義がありますが、当社グループが持つクリエイティビティ、従業員満足やエンゲージメントなどにリンクする、本質を見極めた目標設定も重要です。取締役会で新たなKPIを検討する際はこの重要性をしっかりと伝えてきています。

今後も社外取締役の立場としてより客観的な視点で責務を全うし、当社グループの企業価値向上に貢献していきたいと考えています。



社外取締役
牛尾 奈緒美

価値創造ストーリー

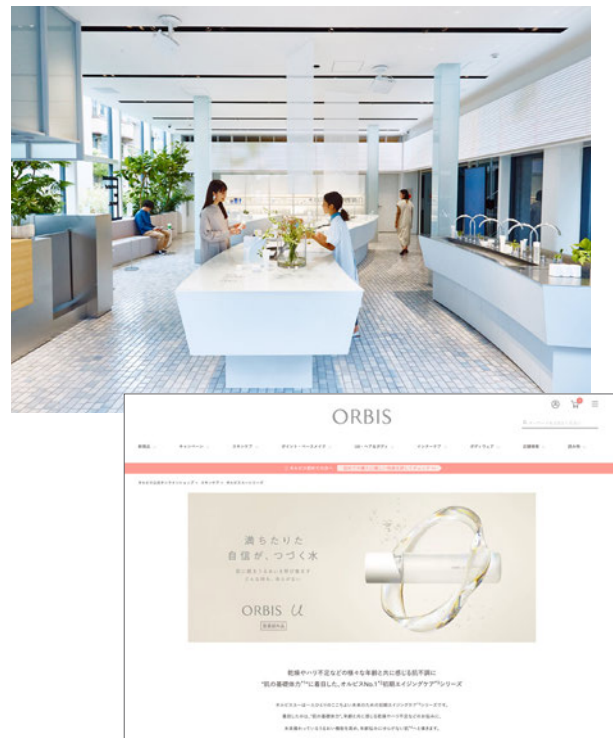
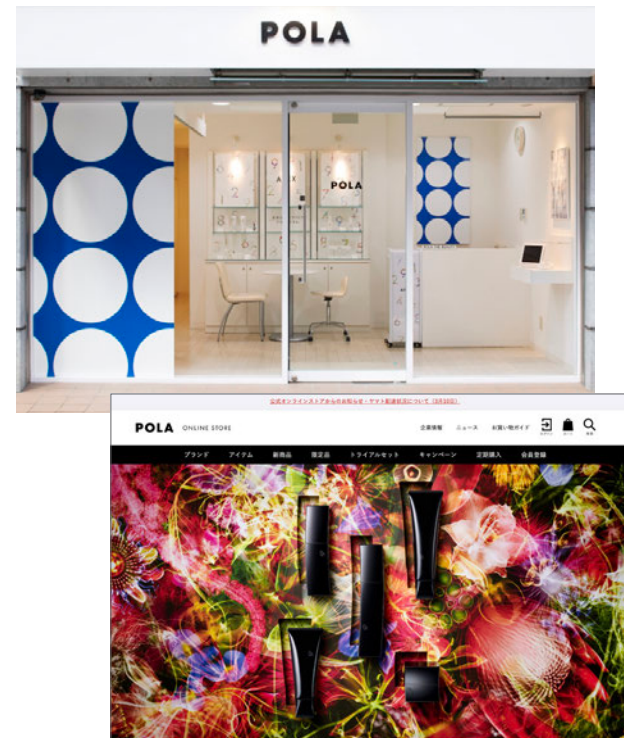
ポーラ・オルビスグループの強み

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」はグループの事業において最も重要な資源であるとの考えのもと、基幹ブランドのポーラとオルビスは、共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2.7万名のビューティーディレクターによる対面でのカウンセリングやエステサービスの提供を強みとしています。コロナ禍において対面の接客やサービスの提供に制約が生じましたが、各店舗の強みや特性を生かしたSNSの発信によるデジタル接点の拡大、またオンラインでのカウンセリングやワークショップの提供により、お客さまとのエンゲージメントを深めてきました。

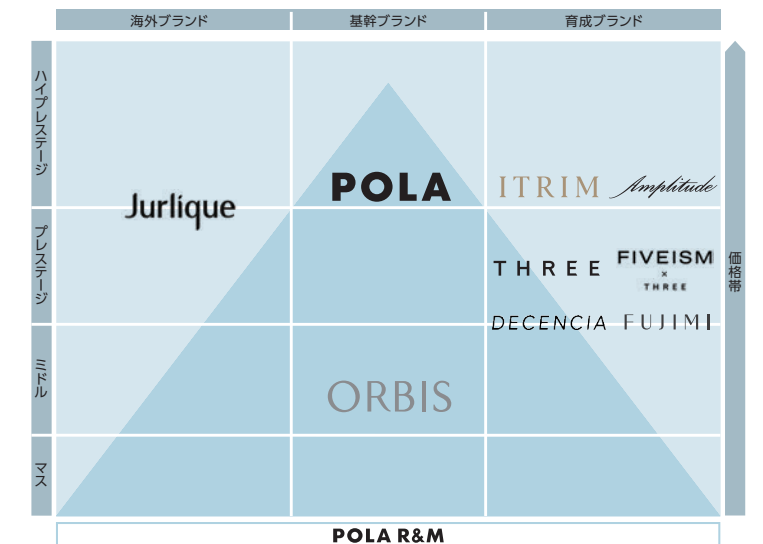
オルビスでは、アプリをお客さまとのコミュニケーションのコア

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を通じて、100%に近いお客さま情報を自社で管理することが可能となり、約2,020万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（オンラインとオフラインの融合）や、オルビスの「購買・属性」に「興味・嗜好」データを組み合わせた新たな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、2022年現在、右図に示す9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。



(2022年末時点)
Amplitude、ITRIMについては2023年中に終了予定

研究技術力

当社グループの研究開発の最大の特長は、「シミ・シワ」といったエイジングケアの領域にリソースを集中させていることです。なぜなら、この領域でこそ研究開発力を生かすことができ、世界にない当社グループのみのオリジナル成分や特許、素材を複数保有しています。例えば、1980年代にヒアルロン酸を世界で初めて化粧品に配合して市場に送り出しました。2017年には業界初となる「シワを改善する」医薬部外品を発売し、2019年には市場で約10年ぶりとなる、新規美白有効成分を配合した医薬部外品を発売しました。このような高い研究開発力がグループのマルチブランド戦略を支えており、革新的な商品での新規市場の開拓と、ダイレクトセリングの強みを生かした高いリピート率によって、安定した顧客基盤の形成を実現しています。

研究開発体制面では、R&D戦略を統括する「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」と、基盤研究を行う「FRC; Frontier Research Center」の2研究所体制としており、加え

て外部の専門機関との連携も積極的に実施することで、サイエンスの深耕とオープンイノベーションに取り組んでいます。

また、独自性のある新創型研究と高付加価値な商品開発を強化するため、新たに「TDC; Technical Development Center」を設立します。研究開発を、より一層高付加価値商品に集中させ、差別化された商品を、よりスピーディーに間断なく生み出していきます。



「B.A」シリーズ



リプルショット メディカル セラム

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

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

機会

外部環境

- 新型コロナウイルス感染症拡大による国内化粧品市場の縮小
- オンラインへの急激なシフト
- 美の定義の拡張
- 社会のサステナビリティに配慮した消費行動

マルチブランド

グループの強み

研究技術力

ダイレクト
マーケティング

サステナビリティ方針

リスク

1.
先端技術・サービス
によるQOLの向上

イノベーションを持続的に創出しお客さまのQOLを高める

2.
地域活性

地域に貢献し存在意義を高めることで地域とともに発展する

3.
文化・芸術・デザイン

ステークホルダーの感受性を刺激することで人生に彩りを提供する

4.
人材活躍

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

5.
環境

限りある資源を大切に持続可能な事業活動を行う

経営基盤(コーポレート・ガバナンス)

2029年

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体

基本戦略

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

2023年

重点戦略

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

経営指標

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

STAGE 3
2027-2029年

多様化する「美」の
価値観に応える
個性的な事業の集合体

STAGE 2
2024-2026年

成長事業へ投資し
成長加速

STAGE 1
2021-2023年

既存事業の基盤構築、
高収益ポートフォリオへ
再構築

- Well-being・社会領域での存在感を明確にする

2029年指標

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

- グローバル展開の飛躍
- 新規事業の成長
- M&A、CVC投資
- 新素材上市・パイプライン拡大
- 新剤型技術確立

- 国内事業は利益、ライフタイムバリュー重視
- グローバル展開の加速
- 新規事業への種まき・CVC投資
- 不採算事業の整理

2021-2023年中期経営計画
役員報酬(中長期インセンティブ)連動

事業創出件数 10件
CO₂排出量の削減 17%

社会価値の向上

非財務指標の財務インパクト

サステナビリティ・非財務指標(P24-25)

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。

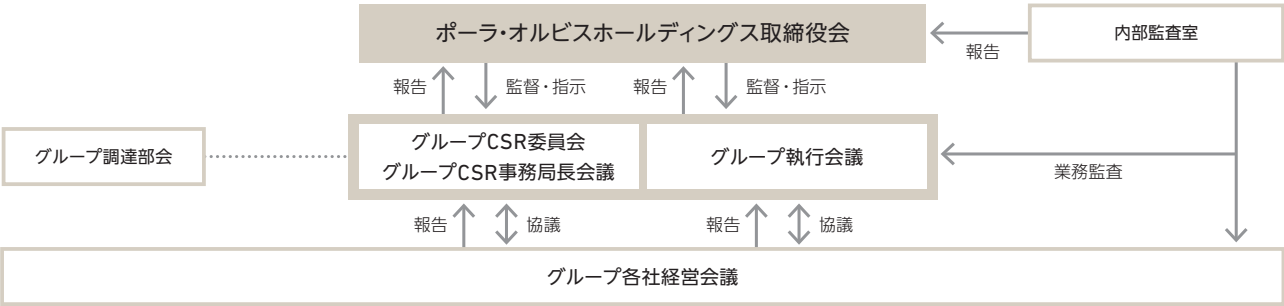
当社取締役会の機能の一つとして、グループの事業継続に関する機会とリスクを監督すべく、取締役会直下にグループ執行会議とグループCSR委員会を設置しています。グループ各社では各事業にまつわる機会とリスクをリストアップし、各社経営会議でマネジメントしています。それらの情報は月次のグループ執行会議および四半期ごとのグループCSR委員会にて審議およびモニタリングを実施、その内容を取締役に報告しています。

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化を図っています。

グループCSR委員会は当社およ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、「グループ優先リスク」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。

2022年グループ共通で対応したリスク

2022年の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基幹システム刷新に伴うリスクを2022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。また、感染症リスクのBCPとしては影響度・発生頻度は高いもののすでに対応済みであることから対象外とした。

テーマ	項目	アクション
1. 情報のデジタル化から派生するリスク	1) 情報セキュリティリスク	①グループ全体における個人情報漏えいリスクを回避
		②BYODの運用を厳格化し、従業員の多様な働き方とセキュリティを担保する
	③改正個人情報保護法対応への法令対応	
2. 基幹システム刷新に伴う運用トラブルのリスク	2) SNS炎上リスク	SNS炎上防止策(未然防止・事後対応)を明確化しレピュテーション低下を防ぐ
3. 気候変動の影響から派生するリスク	会計BPRに向けたシステム刷新による運用リスク	災害リスク(水害など)
		会計システム刷新後のトラブルがないか把握・改善
		水害含む特別警報および汙濁発生時の安全確認

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(ITDC; Technical Development Center)2024年稼働開始
グローバル経済	中国化粧品市場の成長	- 海外組織体制を再編(地域区切りの運営に変更) - 中国店舗の強化、出店拡大(ポーラ)、中国市場への投資(オルビス) - 外部ECの活用強化
デジタルマーケティング	ソーシャルメディアを活用したマーケティング手法が台頭	- デジタルカウンセリング強化 - ECの強化・OM0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)開始 - 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・デリジェンスおよび公正妥当な株式価値の算出、投資承認委員会による投資判断
化粧品市場環境	国内化粧品市場は成熟期を迎えており、競争環境の変化に対応できず事業に影響を及ぼす可能性	- 化粧品の枠を超えた事業ポートフォリオの拡張 - 積極的な海外展開(特に中国大陸、アジア)
研究開発	研究開発で予定どおりの成果が得られない可能性	TDCおよびシンガポール研究拠点の設置による研究開発スピードのアップ
製造および品質保証	原材料の調達ができなかったり、顧客の求める品質を担保できる商品が生産できない可能性	新たに組成された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・OM0の推進・社内業務のDX化
気候変動	地球温暖化や生態系の変化等の影響により、顧客の商品選択の変化や原料調達が困難になる可能性	- サプライヤーを巻き込んだプロダクトライフサイクル全体でCO₂排出削減 - 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P49〜)。また、人権に関するリスクはP52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

戦略

財務戦略



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

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

財務担当取締役メッセージ

上場企業には、資本コストを上回る水準の資本効率を創出し、企業価値を向上させていく使命があります。具体的には、ROEを重要な経営指標の一つとして捉え、長期目線ではVISION 2029において2029年14%以上の達成を目指しています。ROEを向上させるために、主として以下の2つの観点から戦略を実行していきます。1つ目は、ROEの計算式で分子にあたる親会社株主に帰属する当期純利益を増加させること。2つ目は、分母である純資産の効率化を図ることです。

純利益成長に向けた成長投資と収益性向上

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

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。また海外化粧品事業は、2029年の経営指標として売上高1,000億円以上、年平均成長率15%以上の成長を目指します。ポーラは中国大陆を中心にブランディングを重視した利益ある成長を重要視し、持続的な事業成長を実現します。研究開発においては、世界初・業界初の新素材パイプラインの拡大に注力するとともに、新たに人工皮膚(ミラースキン)の研究など、肌研究を進化させていきます。連結売上高の2%以上を積極的に投資します。加えて、独自性のある新剤型研究と高付加価値商品開発を行う「TDC; Technical Development Center」が建設中であり、2024年稼働開始を予定しています。また短期的には、2023年は基幹ブ

ンドであるポーラとオルビスにおいて、販売関連費を中心とした顧客獲得に向けた投資を強化、トップライン成長を実現し両ブランドを成長軌道へ回帰させ、将来の収益基盤を構築していきます。

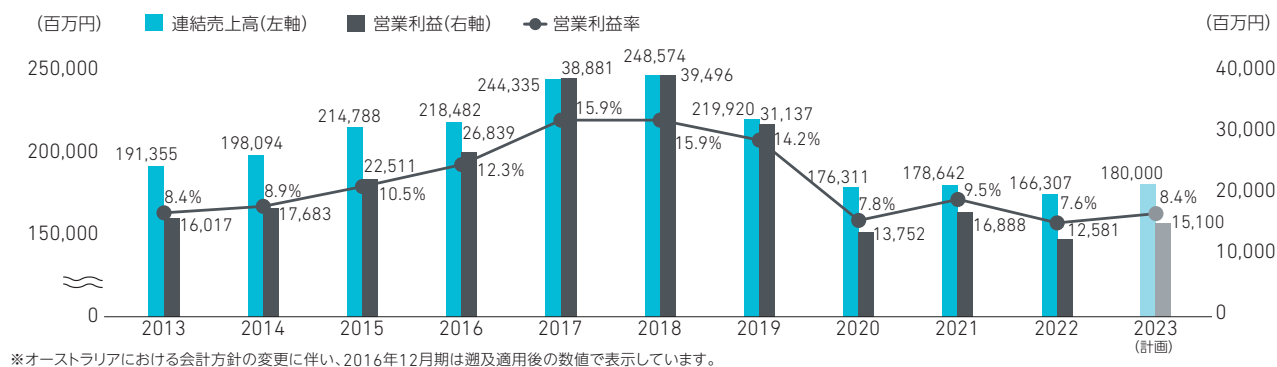
収益性の向上については、不採算ブランドの損失改善が喫緊の課題です。新たな領域にポートフォリオを広げる一方で、ダイベストメント・事業継続の考え方についてはKPIをより短いサイクルで評価し継続性を判断していきます。この方針のもと、2022年にH2O PLUSの解散および清算を決定、また2023年には、AmplitudeとITRIMのブランド終了という決断をしました。加えて、不動産事業においても収益性の低い物件の売却を実行しています。引き続きブランドポートフォリオの改革に取組み、さらなる収益性の向上を目指します。なお、Jurliqueは、固定費の削減、費用の合理化を徹底、構造改革の成果により損失を改善させています。引き下げた損益分岐点に対して、トップラインを拡大することで成長を伴う黒字化を果たします。また、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に取組んでいます。

グループ全体での合理化にも取組んでおり、IT部門や財務経理部門に関してグループ統括組織への統合を実行しています。2024年には海外事業体制をブランド区切りから地域区切りへと再編する予定です。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

一方、2つ目の純資産の効率化については、「連結配当性向60%以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す」という配当方針のもと株主還元に努めています。2022年12月期の年間配当は、52円の配当を実施し、配当性向は100.5%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

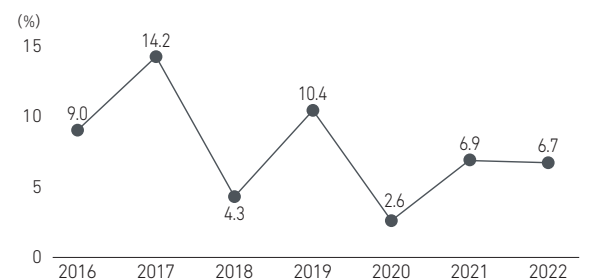
EPS (1株当たり当期純利益)

- 営業利益の年平均成長率25%以上
- 営業利益成長以上の純利益成長を実現 → 海外事業損益の改善による実効税率低下

BPS (1株当たり純資産)

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

ROEの推移



株主還元の充実

配当金の基本方針は、配当性向60%以上と利益成長による還元の充実です。2023年12月期の親会社株主に帰属する当期純利益は減益計画ですが、営業利益が増益の見通しであることから、配当金額は前期と同額の年間52円の配当を予定しています。配当性向は115.0%となります。

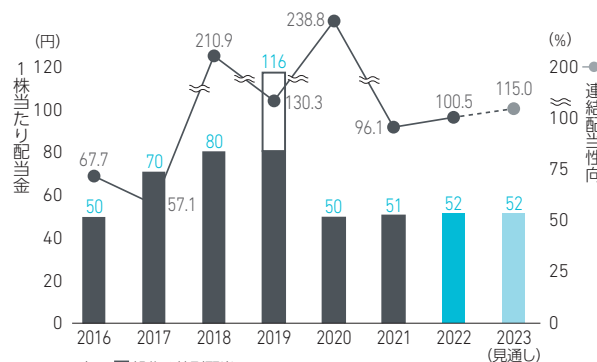
基本方針

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

2023年12月期還元方針

1株当たり配当金(予想)	年間52円 中間21円・期末31円 連結配当性向115.0%
--------------	--------------------------------------

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

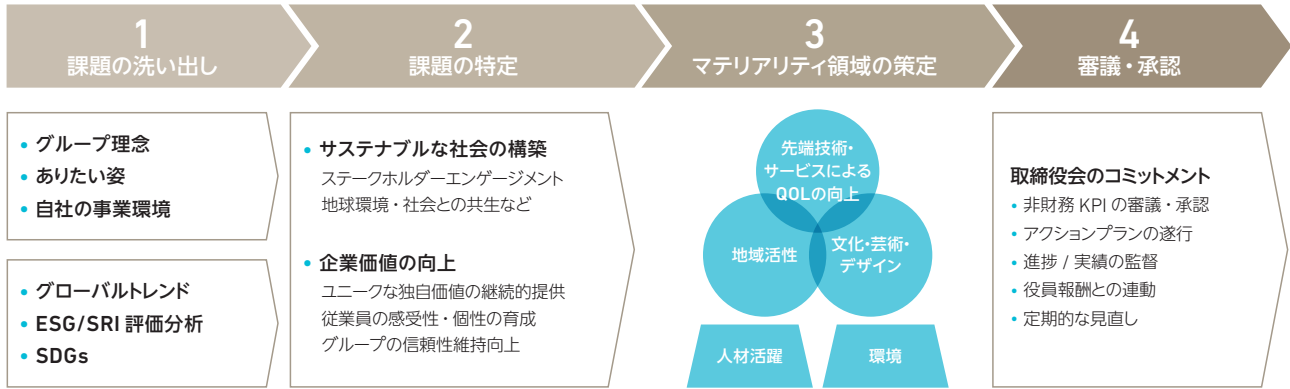
わたしたちポーラ・オルビスグループは、世界中の人々に彩りのある人生を豊かな感受性と個性が織り成すしなやかな心で提案します。

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年からは社会課題の変化を捉え、環境領域の

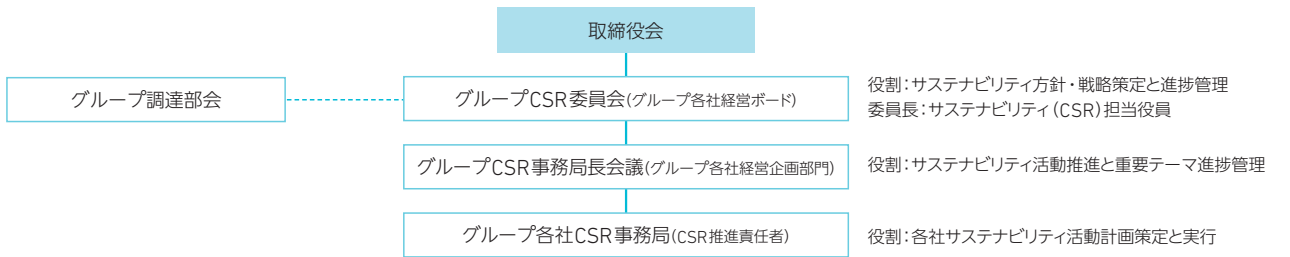
KPIとしてパーム油対応項目を追加することが取締役会にて決定しました。「事業創出件数」「CO₂排出量」削減の達成度は、経営目標および役員報酬における中長期インセンティブ評価項目に連動させています。



サステナビリティ推進体制

ポーラ・オルビスグループでは、取締役会の監督のもと、グループCSR委員会が主体となり、サステナビリティ活動を推進しています。具体的な目標の検討を行い、グループ各社と達成に

向けた方策を検討しています。この目標・方策は定期的にグループCSR委員会で審議およびモニタリングを行い、取締役会に報告し、都度見直しを図っています。



非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

項目	説明	2022年実績	2023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 7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およびプロダクトの創出	10件 (2021～2023年)
	②働きがい・エンゲージメントスコア ^{*1}	働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持つ主体的に取り組むことができる環境創出 57.6%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行および管理	75%
	③ブランド認知・共感	ブランド特性を生かし顧客のQOL向上 ブランドごとに測定	ブランドコンセプトを体現する顧客サービスの実施	ブランドごとに目標設定
	④国内外の研究受賞数	高付加価値製品へ応用できるシーズ開発 7件 (2018年～)	国内外の学会発表および論文投稿を積極的に実施	10件 (2018～2029年)
	⑤先端科学研究員数	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員 60名 (2022年末)	肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の採用	120名
2. 地域活性 	⑥地域起業オーナー数	地域経済活動に影響のあるショップオーナー 425名 (2022年末)	地域との連携やつながりを強め顧客獲得および継続基盤を作るオーナーシップの醸成	1,200名
	⑦地域経済への貢献施策数	地域経済の活性につながる協業でシナジーを拡大 31件 (2022年末)	自治体・NGO・企業・学校との協働イベント、地域密着のワークショップ	78件
3. 文化・芸術・デザイン 	⑧アートを活用した新しいブランド体験の創出件数	イノバティブで時代感のある商品・サービス開発 28件 (2022年単年)	アートを用いて世界観を醸成するパッケージや店舗	20件
	⑨リベラルアートワークショップ参加人数	感受性と個性を磨き、社会へ還元 224,179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 	⑩女性役員比率	経営層のリーダーシップによるダイバーシティの促進 ターゲット層に近い視点を経営・マネジメントに生かす 22.9% (2023年3月末)	・30%クラブへの参画 ・グループダイバーシティ推進委員会で推進	30～50%
	⑪女性管理職比率	・多様性を持った組織の構築 47.8%	・男性社員の育児休暇取得を促進	50%以上
	⑫経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化 161.9% (2022年末)	戦略的人事施策の検討(人材開発委員会)	200%
	⑬健康理由による退職者数	予防・治療と仕事の両立実現 非開示	健康管理のスキルアップ、健康アドバイスの実施	0名
5. 環境 	⑭CO ₂ 排出量 (Scope 1、2)	Scope 1+2での実排出量 △43.6% (2019年比)	電力契約をCO ₂ 削減メニューや再エネ電力メニューへ切り替え	△42% (2019年比)
	CO ₂ 排出量 (Scope 3)	Scope 3での実排出量 △48.2% (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)
	⑮水使用量	Scope 1、2の売上原単位 △1.9% (2019年比)	工場における設備投資および節水	△26% (2019年比)
	⑯廃棄量	Scope 1、2の売上原単位 △51.9% (2015年比)	在庫倍率を目標化し生産数・仕入適正化	△26% (2015年比)
	⑰化粧品プラスチック容器・包材 ^{*2}	化粧品プラスチック容器・包材について、4R ^{*3} に基づくサステナブルな設計 24%	・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

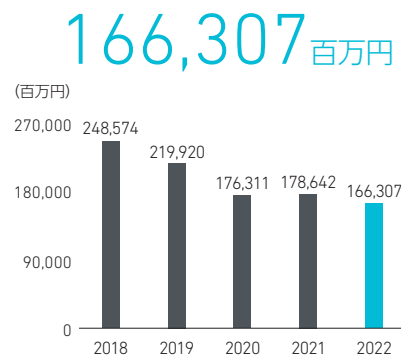
※1: Great Place to Work®の調査結果を指標として設定 ※2: 2022年追加項目 ※3: Reduce/Reuse/Replace/Recycle

戦略

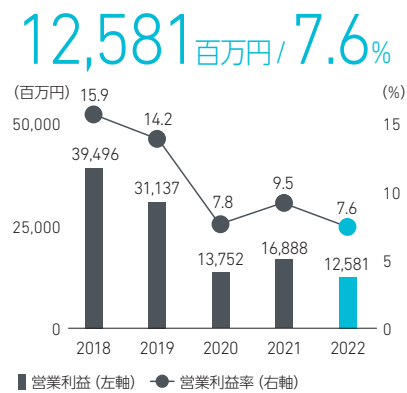
財務・非財務ハイライト

財務資本

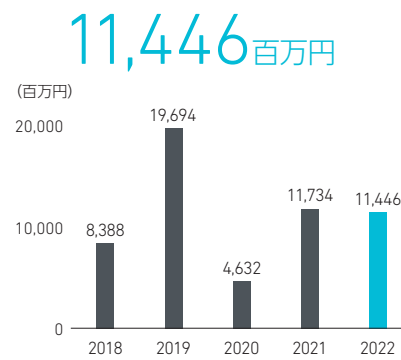
■ 売上高



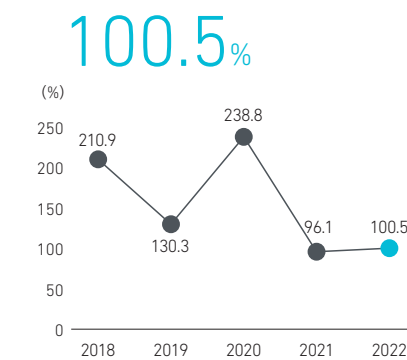
■ 営業利益／営業利益率



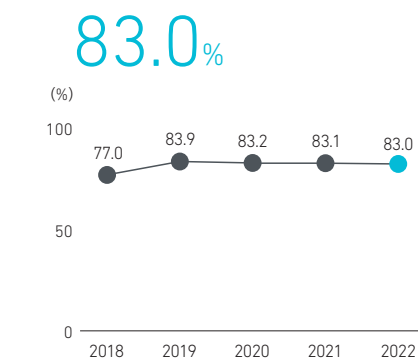
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



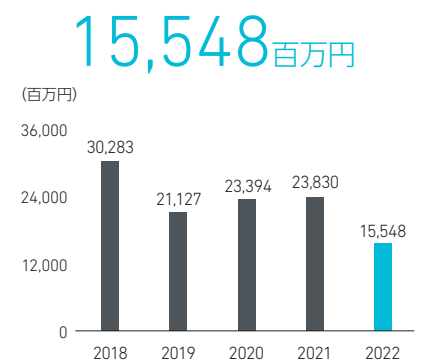
■ 配当性向



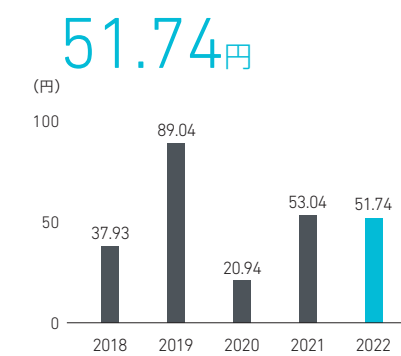
■ 自己資本比率



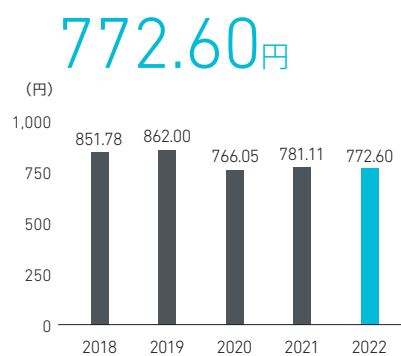
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー



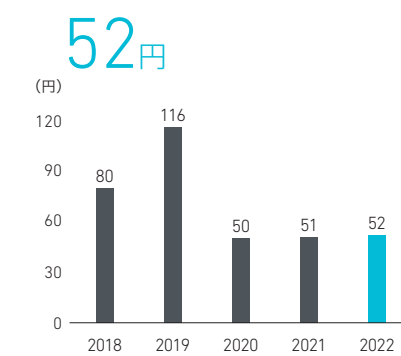
■ 1株当たり当期純利益



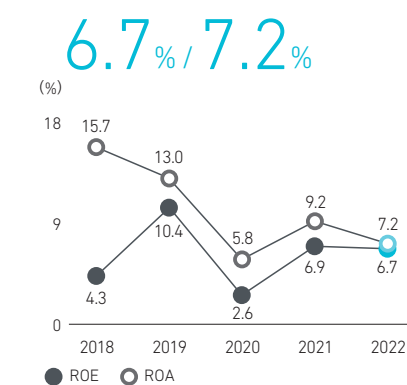
■ 1株当たり純資産額



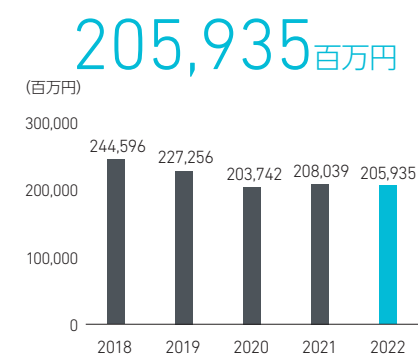
■ 1株当たり配当金



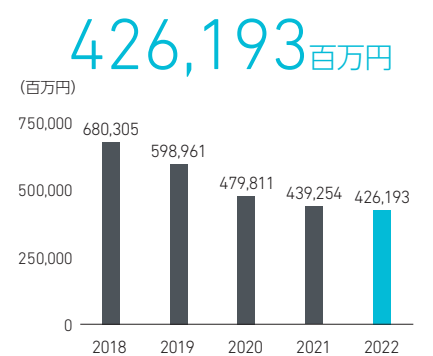
■ ROE/ROA



■ 総資産

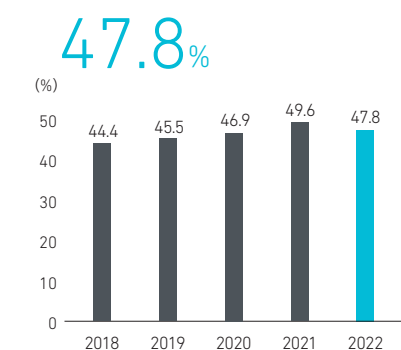
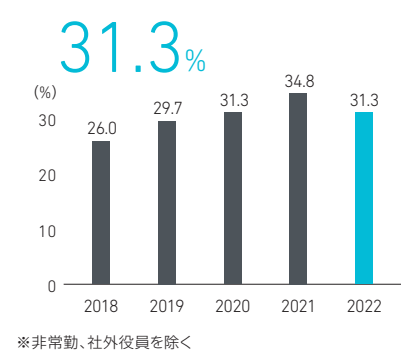


■ 時価総額

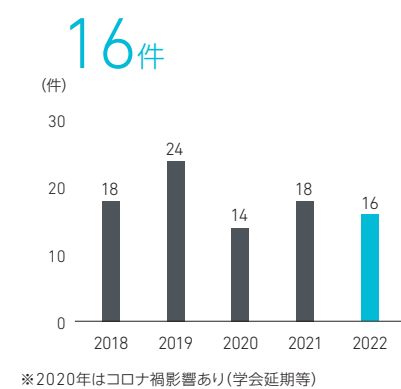
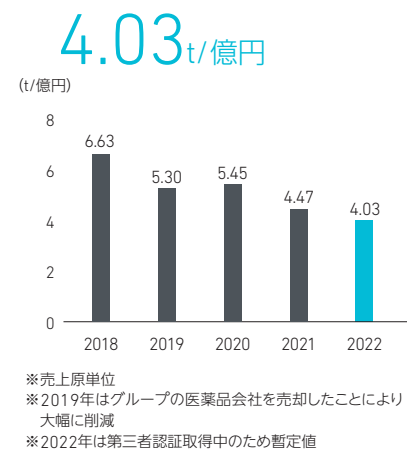


非財務資本

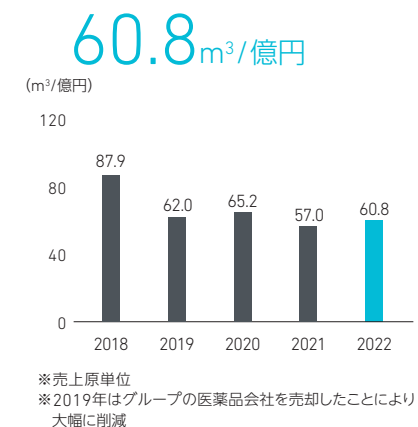
■ 女性管理職比率

■ 「ビジネス変革塾」修了
役員数／グループ全役員数割合

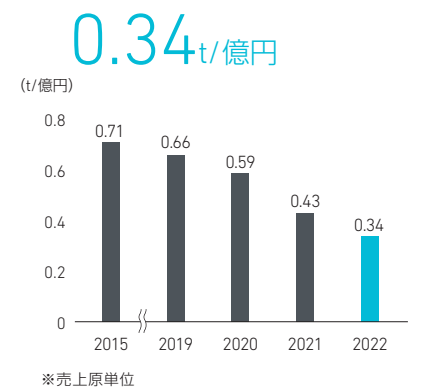
■ ポーラ化成工業学会発表件数

■ CO₂排出量(Scope1、2)

■ 水の使用量

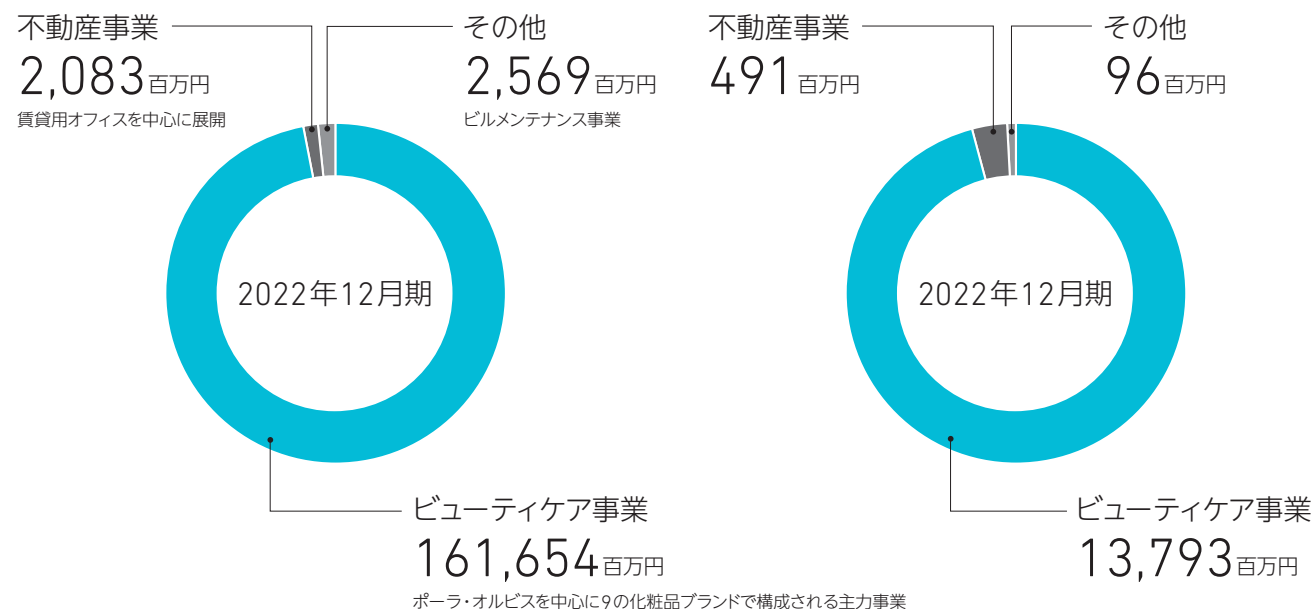


■ 廃棄物の量

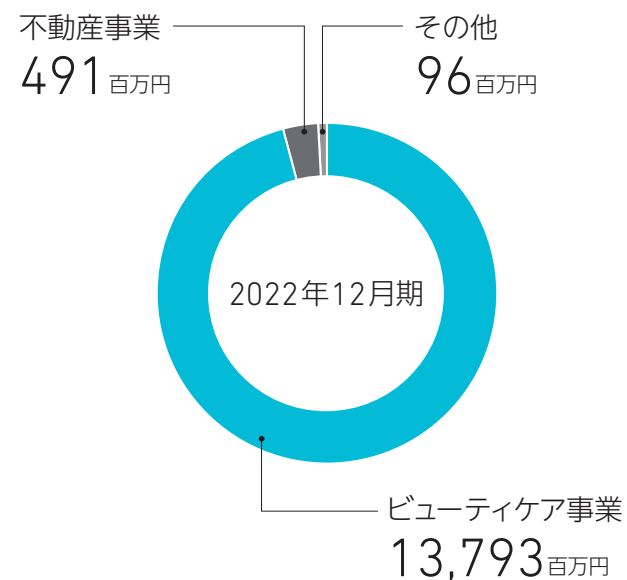


事業構成

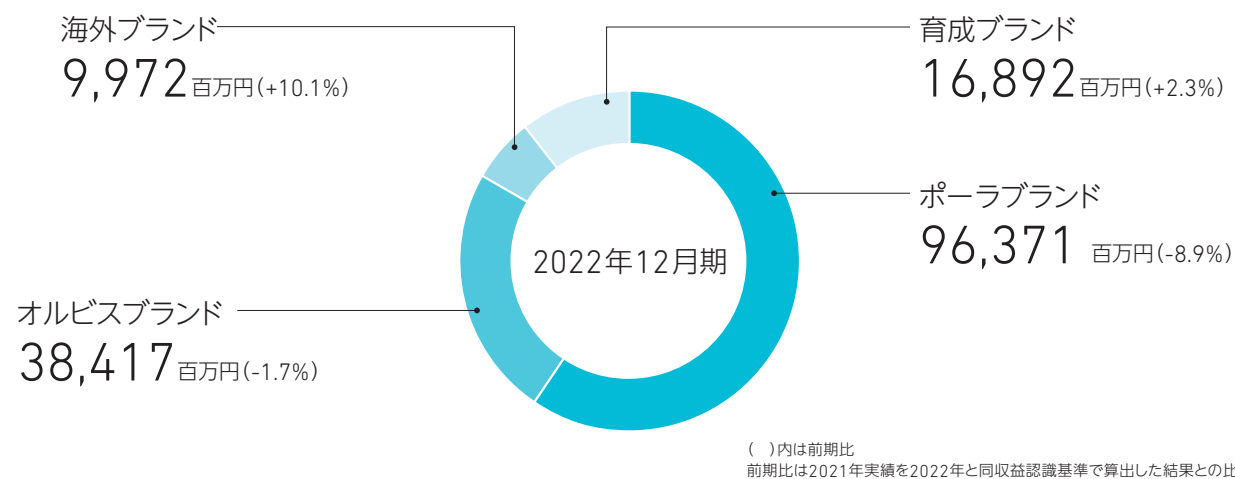
事業別売上高



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(2018~2022年)

	2018	2019	2020	2021	2022
ポーラブランド	150,183	135,502	102,888	105,168	96,371
オルビスブランド	51,051	50,726	45,415	43,389	38,417
海外ブランド	12,428	9,235	7,166	8,954	9,972
育成ブランド	17,544	19,421	16,186	16,637	16,892

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
ハイレステージブランド

販売チャネル
委託販売 (ポーラ ザ ビューティー、
エステイン、従来型訪問販売)、百貨店、
直営店、免税店、ネット通販

展開する国と地域
日本、中国大陸、韓国、香港、マカオ、
台湾、タイ、シンガポール、オーストラリア、
ベトナム、マレーシア

ORBIS



コンセプト
人が本来持つ美しさを引き出す
スキんケアブランド

販売チャネル
通信販売 (インターネット、カタログ)、
直営店、免税店

展開する国と地域
日本、中国大陸、台湾、シンガポール、
マレーシア、タイ

海外ブランド

Jurlique



コンセプト
南オーストラリアの自社農園で栽培した
植物成分の力を生かしたナチュラル
スキんケアブランド

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
スキんケア・メイクアップブランド

販売チャネル
直営店、百貨店、免税店、
セミセルフショップ、ネット通販

展開する国と地域
日本、韓国、タイ、台湾、マレーシア、
香港、シンガポール、中国大陸

Amplitude



コンセプト
日本発信の高品質ハイレステージ
メイクアップブランド

販売チャネル
百貨店、免税店、ネット通販

展開する国と地域
日本、韓国

ITRIM



コンセプト
こだわりの植物の凝集
プレミアムスキんケアブランド

販売チャネル
百貨店、免税店、ネット通販

展開する国と地域
日本、韓国、中国大陸

FIVEISM



コンセプト
ジェンダーフルイド発想の
コスメブランド

販売チャネル
直営店、百貨店、免税店、ネット通販

展開する国と地域
日本、中国大陸、タイ

DECENCIA



コンセプト
敏感肌・乾燥肌のための
スキんケアブランド

販売チャネル
ネット通販、百貨店

展開する国と地域
日本、中国大陸

FUJIMI



コンセプト
パーソナライズビューティケアブランド

販売チャネル
ネット通販、直営店

展開する国と地域
日本

Amplitude、ITRIMについては2023年中に終了予定

戦略

ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

POLA

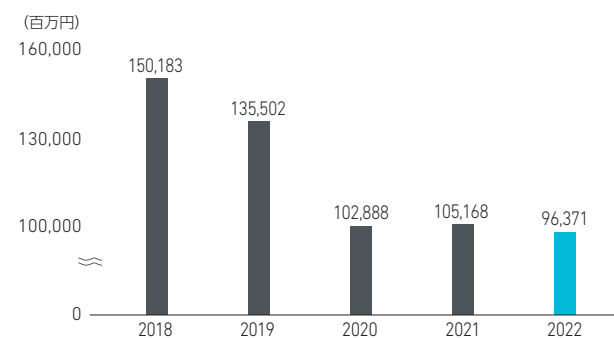
エイジングケアと美白領域を強みとする
ハイレステージブランド



「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

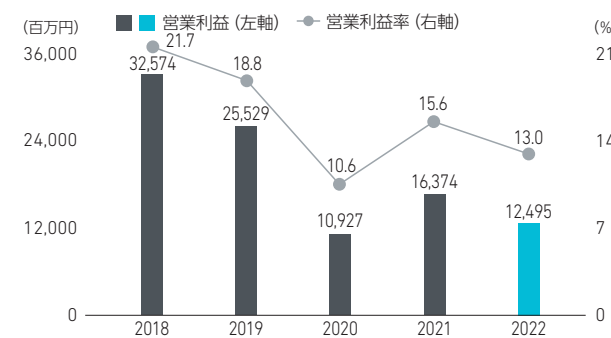
96,371 百万円(前期比-8.9%)*



※ 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

営業利益・営業利益率

12,495 百万円(前期比-17.5%)*



※ 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

社長メッセージ

2022年は、中期経営計画(2021年～2023年)に基づき、国内事業の収益性向上、海外事業のさらなる成長に取組むとともに、オフラインとオンラインとの融合による、新たな提供価値の創出に取組みました。

国内事業は、コロナ禍において店舗事業が大きな影響を受けましたが、公式スマートフォンアプリを通じたオンラインでの顧客接点の拡大や、各店舗におけるSNSを取り入れたコミュニケーションの強化等を通じてオンライン上でのお客さまとの関係性を深めてきました。そしてポーラでは、各々のチャネル特性を最大限に生かしたブランド体験をご提供することで、お客さまとブランドとの関係性をより強固なものとし、ライフタイムバリューを向上させていくことを目指し、ポーラ独自のOMOに取組んでいます。ECチャネルではデジタル技術を活用した新たな体験の創出や利便性の拡張、百貨店や委託販売チャネルでは、リアルならではの接客・エステ体験等の価値提供を強化していきます。

海外事業においては、引き続き中国市場での事業成長がドライバーです。顧客接点をオンライン、オフラインともに早期に拡充し、ブランドプレゼンスを確立します。

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、その実現に向け、「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。社員のジェンダー意識改革、次世代へのキャリア教育の支援などに取組み、女性のエンパワーメントとジェンダーエクイティを実現し、誰もが自分の可能性を諦めず、主体的な選択をし、自分らしく生きることができる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



2022年12月期の取組み

ポーラでは、さらなるブランド価値の向上と中長期的な顧客基盤構築を進めるため、エイジングケア・美白を中心とした高付加価値商品の投入、ならびにカウンセリング・エステによる継続率の高いお客さまの獲得に取組んでいます。商品面では、ハイレステージスキンケアの「B.A.」シリーズよりアイクリームをリニューアル発売、デジタルデバイスの長時間使用など、ニューノーマル時代のライフスタイルに着目した本商品は多くのベストコスメを受賞し、ハイ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、2022年後半からは従来の強みである各地域にお

けるリアル接点での活動が活性化、また第4四半期においてエステ売上が年間で最大となるなど回復傾向にあります。

海外事業では、中国市場およびトラベルリテールに注力しています。中国大陸では新型コロナウイルス感染症による断続的なロックダウンの発生で営業活動への影響が発生、またCtoC市場への流通抑制のため韓国免税チャネルへの出荷を制限したことにより、海外事業全体では前期比21%の減収となりました。

その結果、売上高は前期比8.9%の減収、営業利益は17.5%の減益となりました。*

※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

主な課題認識

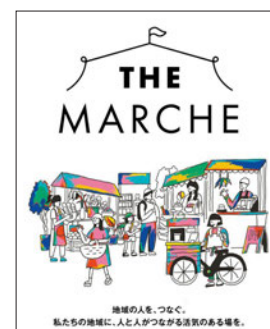
- 国内事業における顧客数の回復と、それによる安定成長基盤の再確立
- 中国市場を中心とした海外事業の成長加速

今後の取組み

国内ダイレクトセリングの進化

2023年より、従来チャネルごとに分かれて管理していた顧客IDを統合、新たな国内事業共通の顧客基盤を構築することで、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向上させていただきます。

また、新規のお客さまに向けては、デジタル広告の集中投資とマルシェ等のオフラインイベントの拡充によりお客さまとの接点を拡大、顧客獲得のための投資を強化します。既存のお客さまに向けてはカウンセリング・エステを軸にしたリアルならではの価値提供に加えて、チャネル共通の会員プログラムの整備によりリピートを促進します。2023年は、顧客数の増加とライフタイムバリューの向上に向けて先行投資を強化、トップラインの拡大を優先する1年とします。



THE MARCHE(ザ マルシェ)
全国で展開している、日常+αの体験をテーマとしたイベント

海外事業の成長加速

引き続き中国市場を最重点とし、フェイシャルエステを提供する店舗を中心に出店を拡大、差別性の高いサービスの提供でお客さ

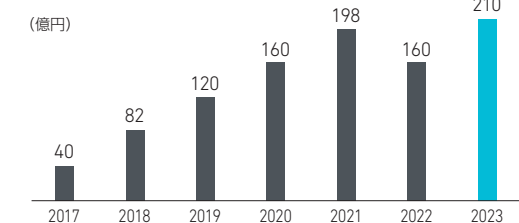


中国大陸で展開しているエステ提供型の店舗

まの継続率とライフタイムバリューの向上を図ります。アジアを中心とした新規国への展開も進め、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組みます。

また、2023年から、ポーラ・オルビスグループとしてのグローバル展開加速に向けて、海外事業の運営体制の再編を始めています。従来のブランドごとに独立した事業運営から地域ごとの運営体制に変更することで意思決定をスピードアップし、グループ内の他ブランドとともに現地リソースを最大限に活用できる体制を2024年の始動に向けて整えていきます。

海外売上高



ORBIS

人が本来持つ美しさを引き出す
スキンケアブランド

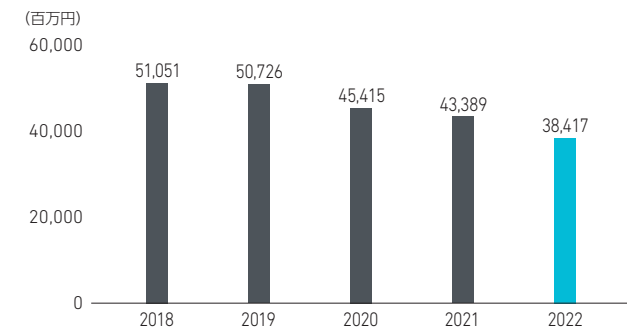


オルビスユーシリーズ

リンクルブライツシリーズ

売上高

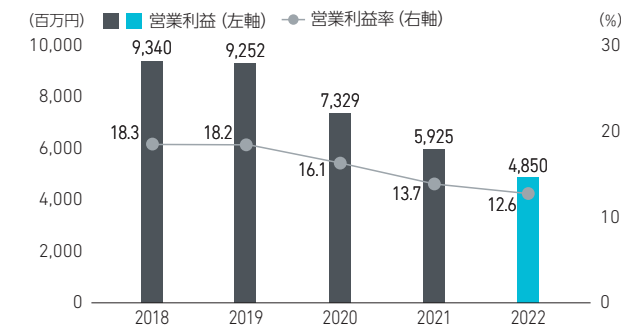
38,417百万円(前期比-1.7%)*



* 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

営業利益・営業利益率

4,850百万円(前期比-18.7%)*



* 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

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

サービス面では、登録者数が316万人(2022年12月末時点)を超える強固なビジネス基盤である「ORBISアプリ」をお客さまとのコミュニケーションにおいてコアにおき、店舗と通販など複数のチャネルをシームレスにつなぐことでお客さまのブランド体験の向上に取組んでいます。独自のカスタマーデータプラットフォームを活用し、テクノロジー×パーソナライゼーションにより一人ひとりの美容に関するその人なりの正解を提示し、ともに模索し生涯伴走していくことで、お客さまとのつながり方をさらに強固にし、ライフタイムバリューを向上させていきます。

オルビス株式会社 代表取締役社長
小林 琢磨



またチャネル面では、ECプラットフォームの活用が浸透している昨今の消費行動を捉えて外部ECを戦略的に強化。外部チャネルの売上高は前期比で約1.5倍となり高い成長率を維持しています。

近年は、価格訴求からライフタイムバリュー重視のマーケティングに転換したことで顧客数が減少しましたが、ポイント費用や値引きの抑制、高付加価値の商材へのシフトにより、利益率の高い顧客構造となりつつあります。2022年第4四半期には顧客数の減少に歯止めをかけることができ、業績回復に向けた手ごたえをつかんでいます。

2023年は顧客数拡大に向けた投資を強化しトップラインの拡大を優先、成長軌道へ回帰させます。

2022年12月期の取組み

オルビスは、高収益事業へと進化を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス、顧客ロイヤリティの向上に取組んでいます。国内においては、ブランドを象徴する初期エイジングケアシリーズである「オルビスユー」を8月にリニューアル発売、また10月にはシワ改善と美白効果のある美容液「リンクルブライツセラム」を投入するなど、差別性の高い商品でスキンケア顧客の拡大を進めています。サービス面では、AIの解析による分析コンテンツや有人チャット機能などを使い、デジタルでありながらもビューティーアドバイザーが店

頭で行うような人肌感のあるカウンセリングを提供。お客さまのライフタイムバリューを向上させる取組みを加速しています。

スキンケアでのコアターゲットの獲得が進み、リピート化が見込める新規顧客の獲得が進んでいますが、顧客数が前期を下回り、売上高は前期比1.7%の減収、営業利益は減収に伴う粗利益の減少に加え、先行投資である新規事業の速やかな撤退判断による影響が大きく18.7%の減益となりました。*

* 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

主な課題認識

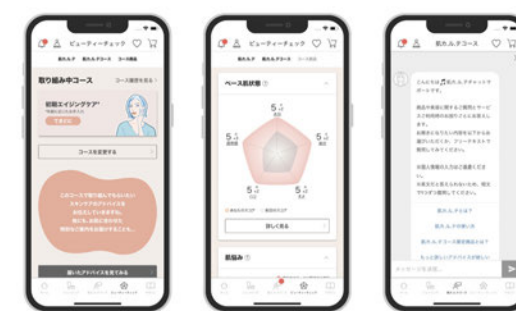
- ・国内事業の顧客数増加とライフタイムバリュー向上による質の高い成長性と高収益事業への進化
- ・ターゲット市場の拡大

今後の取組み

独自のカスタマーデータプラットフォームを進化、成長トレンドへ回帰

オルビスは、創業期より培ってきた強固なCRM基盤を活用しながら、「ORBISアプリ」を核としてお客さまとのパーソナルな関係性を進化させてきました。「ORBISアプリ」では、肌分析や心理テスト、記事コンテンツ等を提供し、それらの分析結果や記事への関心傾向等の「興味・嗜好データ」をお客さまの「購買・属性データ」に統合、独自のカスタマーデータプラットフォームを構築し顧客情報の分析を高度化しています。

2023年以降はこれにより商品購入だけでないブランドとの接触頻度をさらに増やし、One to Oneのコミュニケーションを深め、お客さまのライフタイムバリューを高めていきます。継続的に顧客価値を向上していくべく、今後もテクノロジーの進化をユーザーベネフィットへ変換し続けていきます。



ORBISアプリ

ターゲット市場の戦略的拡張

さらなる事業成長に向けて、ターゲット市場を戦略的に拡張していきます。拡大が見込める50～60代以上の化粧品市場に向けて2023年2月に新スキンケアシリーズ「オルビス アンバー」を発売、初期エイジングケアシリーズ「オルビスユー」から本格エイジングケアシリーズ「オルビス ユードット」、そして新たに発売する「オルビス アンバー」でマーケティングのセグメントを拡張し、お客さまと長く深く伴走する生涯ブランドへと進化していきます。



戦略

ブランド別成長戦略(海外ブランド)

Jurlique

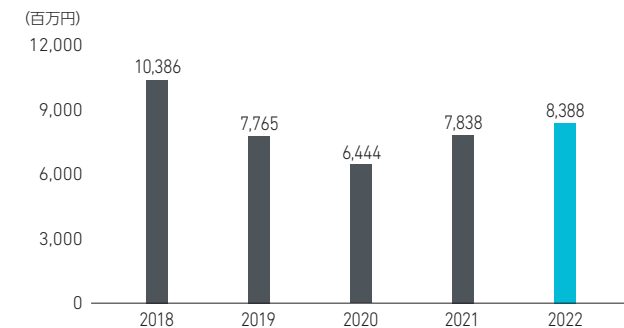
南オーストラリアの自社農園で栽培した植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド



豪州アデレードの自社農園

売上高

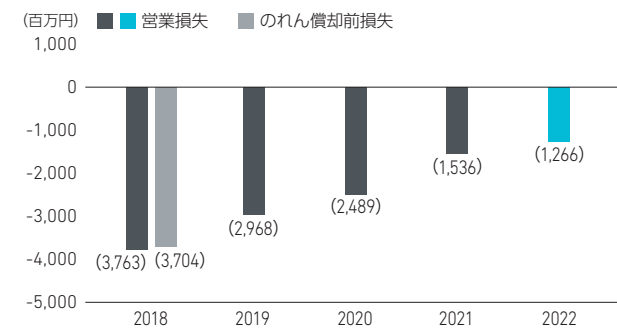
8,388百万円(前期比+5.6%)※



※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

営業損失

1,266百万円(—)



2022年12月期の業績と今後の取組み

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の黒字化に取り組んでいます。商品面では、独自に開発したオリジナルローズ「ジュリーク」の成分を配合した新商品「ROフェイスオイル」を発売、新たなスタープロダクトを軸に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。地域別では、中国市場において、新型コロナウイルス感染症によるロックダウンの影響を受けた中でもオンラインでのライブ配信やSNSを活用したプロモーションが奏功、前期を上回る実績となりました。Jurliqueブランド全体としても前期比5.6%の増収、営業損失を改善させることができました。*

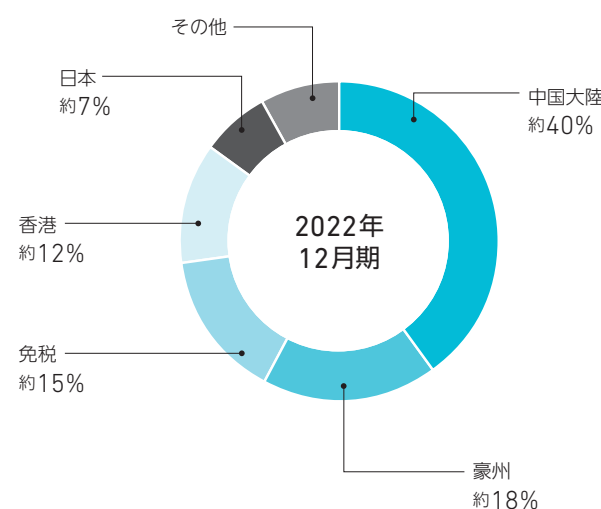
2023年は、中国市場ではオンラインを中心とした成長を加速させ、豪州・香港ではアフターコロナにおける事業回復を実現します。また、商品面ではフェイシャルスキンケアを軸としたホリスティックなアプローチで新規顧客を獲得、定着化を図っていきます。黒字化に向けたトップラインの拡大とともにさらなる構造改革を進め損益分岐点を改善、2024年の黒字化を目指します。

※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

主な課題認識

- ・損失改善が最優先事項

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



FIVEISM



Amplitude



DECENCIA



ITRIM



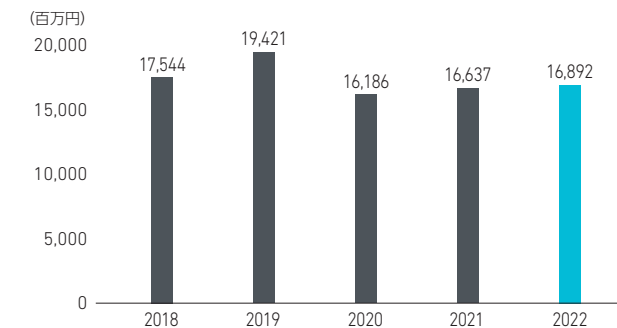
FUJIMI



Amplitude、ITRIMについては2023年中に終了予定

売上高

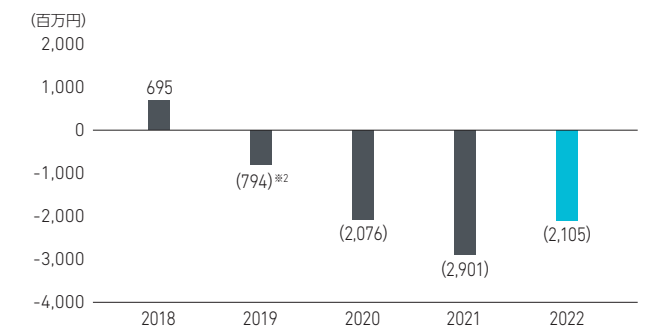
16,892百万円(前期比+2.3%)※1



※1 前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

営業損失

2,105百万円(—)



※2 新ブランド立ち上げによる

2022年12月期の業績と今後の取組み

ACRO

ACRO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、THREEによる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。

THREEは、コロナ禍における対面型の接客サービスへの制限に加えて、自社ECサイトの稼働停止およびプロモーションの抑制を行ったことにより売上高は前期比13.7%の減収となりました。一方で販売チャネルの見直しや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。外部ECプラットフォームにおける販売の強化や海外において新たに中国ローカル市場へ進出するなど、ブランドの再成長に向けた新たな顧客接点の拡大は進んでいます。*

なお、AmplitudeおよびITRIMの両ブランドは、当社グループのブランドポートフォリオの改革と収益性向上の観点から、2023年3月6日付にて事業終了の決定をしました。

※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

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認知拡大に取組み、新たに「DECENCIA」シリーズを発売しました。ブランド価値の発信により注力したマーケティングへの戦略的な移行により新規顧客の獲得を絞った結果、売上高は前期比13.5%の減収、営業利益は16.7%の減益となりました。2023年は、プレステージブランドとしてのブランドエクイティ構築に引き続き注力するとともに、CRMを強化し顧客の定着化とライフタイムバリュー向上に取組みます。*

※前期比は、2021年実績を2022年と同収益認識基準で算出した結果との比較

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。2023年は新商材としてスキンケアシリーズを発売、トップライン拡大とともにコスト管理を徹底し2023年の黒字化*を目指します。

※買収時無形資産償却前

1 非財務マテリアリティ5項目

先端技術・サービスによるQOLの向上



先端技術・サービスで、お客さまの人生を彩る

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

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2022年の主な活動実績

	説明	2022年実績	2022年の主な取組み
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	7件 (2021年～)	美肌冷凍食品(BIDISH)、地方創生プロジェクト、学びビジネス、美肌県ツアー
② 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	57.6%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行および管理
③ ブランド認知・共感	ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	【DECENCIA】 広告・公式サイトコンテンツおよびクリエイティブにおける訴求を見直し 【トリコ】 FUJIMIブランドのリブランディング
④ 国内外の研究受賞数	高付加価値製品へ応用できるシーズ開発	7件 (2018年～)	【ポーラ化成工業】 受賞はなかったが、世界的に権威ある学術誌「Cell Reports」に論文が掲載。また第32回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会にて、2件の口頭発表、2件のポスター発表を実施
⑤ 先端科学研究員数	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員	60名 (2022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

非財務KPI項目①について

化粧品の枠を超え社会的価値貢献を実現する新規事業

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」実現に向け、新規事業創出件数を目標化しています。2022年は、グループの研究開発拠点である「MIRC; Multiple Intelligence Research Center」発、コーポレートベンチャーキャピタル(CVC)発、そして社内ベンチャー制度より集まったアイデアの中から「美肌冷凍食品(BIDISH)」「地方創生プロジェクト」「学びビジネス」「美肌県ツアー」の4件が事業スタートに向けて動き出しました。



美肌冷凍食品(BIDISH)

非財務KPI項目④について

新価値を創出するための研究体制

当社グループの基盤研究は、MIRCと「FRC; Frontier Research Center」で行っています。MIRCが世界中から情報を集め新たな問いを立て、FRCがその問いに対して最先端の技術や研究によって

その答えを見出します。2つの部署が連携しながら世界的な研究機関との連携やムーンショット型研究などを推進し、化粧品の枠を超えた新価値創造を実現していきます。

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。

2022年の研究成果 事例1

ポーラ化成工業は、東京大学生産技術研究所池内研究室と共同で肌のシミと神経の関係について研究を行っています。皮膚科専門学術誌に掲載された神経のシミへの関与を示した成果に続き、2022

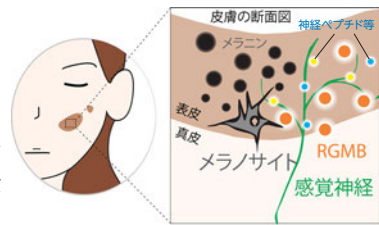
年はそのメカニズム解明にも成功し世界的に権威ある国際科学学術誌「Cell」の姉妹誌「Cell Reports」に論文が掲載されました。

論文タイトル

感覚神経がRGMBの分泌を介してメラノサイト(色素細胞)を制御していた
Human Sensory Neurons Modulate Melanocytes Through Secretion of RGMB

概要

シミの奥では感覚神経とメラノサイトの接触が増えていることや、感覚神経がRGMBというタンパク質を分泌し、それを受けたメラノサイトが活性化してより多くの色素(メラニン)を産生することを示しました。本成果は、シミなどの皮膚の局所的な色素沈着の理解と改善法の開発などに貢献します。



2022年の研究成果 事例2

ポーラ化成工業は、2022年の第32回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会のポスター発表部門において、国立病院機構 東

京医療センターおよび国立成育医療研究センターと共同で、皮下組織における「線維の作り替え現象」を解明した結果を発表しました。

発表タイトル

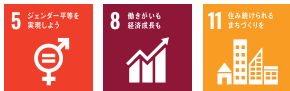
リビルディングによって皮膚再生に導く鍵因子の同定 ~美容医療より着想を得て~
Identifying a gene orchestrating skin regeneration via tissue rebuilding ~Inspiration from aesthetic treatments~

概要

美容医療は、その多くが皮膚に一定のダメージを与えるにもかかわらず、確かな肌改善効果をもたらします。例えば脂肪由来幹細胞を皮下注入する施術では、蓄積した古い線維を新しい線維に作り替える「線維の作り替え現象」により、シワ・たるみ等の老化肌悩みが改善することが分かっています。しかし、その詳細なメカニズムは未だ明らかではありません。

そこで我々は、脂肪由来幹細胞が生み出すTSG-6が線維の作り替えの鍵因子であることを突き止めました。鍵因子TSG-6の発見は、美容医療に代わる製品やサービスで「線維構造の作り替え」を達成できる可能性を切り拓くものと考えます。また「線維の作り替え」を導く本知見は、これまで困難とされてきた傷跡改善や、美容医療のアフターケアなどへの幅広い展開が期待されます。

非財務マテリアリティ5項目 2 地域活性



地域の人々の人生に彩りを提供

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

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、ポーラでは約2.7万名(2022年末時点)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、豊かに生きるとお手伝いをしています。
- 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2022年の主な活動実績

	説明	2022年実績	2022年の主な取組み
⑥ 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	425名 (2022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 中国大陸:16店展開
⑦ 地域経済への貢献施策数	地域経済の活性につながる協業でシナジーを拡大	31件 (2022年末)	【ポーラ】 ・トータルビューティー事業で「SDGs大会」を実施 ・新プロジェクト「FROM LOSS TO BEAUTY」をスタート ・マルシェ型イベント「THE MARCHE (ザ マルシェ)」を全国で展開 【オルビス】 東北社会起業家育成プログラムへの協賛 【ポーラ化成工業】 工場において、地域との交流(グリーン作戦、花壇植栽等) 【ACRO】 バラシンクラインリニューアル商品に新たな天然原料を採用

非財務KPI項目⑥について

社会課題と向き合い地域を元気にする女性起業家を輩出するポーラ

ポーラは、創業100周年にあたる2029年に向けて「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」の実現に向け「We Care More.世界を変える、心づかいを。」をスローガンに全国で取組みを強化しています。「We Care More.」は「人をケアする」「社会をケアする」「地球をケアする」の3つのケアから成り立っており、SDGsの考え方ともリンクしています。2022年は、マルシェ型イベント「THE MARCHE (ザ マルシェ)」を全国で展開。各地域や会場の特色に合わせて協賛店を募り、日常+αの体験をテーマに、複数のブースで体験・物販コンテンツなどを実施しました。そのほかにも全国各エリアの社員やショップが地域と共創しながら、SDGsに対応したさまざまな取組みを進めており、これを共有するために「SDGs大会」を2022年も開催しました。全国が

ら45件の応募があり、書類による一次審査、動画による二次審査を経て、大会当日は5組がプレゼンテーションを実施。最優秀賞は、『「生理の貧困」を救いたい! 女性のQOLを高める静岡ゾーンの活動』が受賞しました。

ポーラが持続的な事業活動を行っていくために地域活性は必須のテーマです。各地域がその地域の社会課題解決のために、地域社会の皆さまと協働することで、今までの1対1の販売活動では出会うことができなかった方々となつながらでき、さらに共感の輪が大きく広がっています。



THE MARCHE (ザ マルシェ)

女性がいきいきと暮らせる社会実現のために

経済的な理由で生理用品の入手が困難な若者がいることを知りショックを受けました。「本来発揮できる力や未来の可能性を閉ざされている女性たちに、何かポーラでできることをしたい」という想いで、ビジネスパートナーであるショップオーナーの皆さまに呼びかけました。快く賛同いただき、お客さまが製品購入時、マイバッグにご協力いただいた場合、店舗で使用予定だったペーパーバッグの代金分を「生理の貧困」のための寄付金としてショップが積み立てる活動が始まりました。併せて、ポーラが静岡県男女共同参画センター(あざれあ)に働きかけたことをきっかけに、静岡県の「生理貧困窓口」ができました。また、活動に共感してくださったお客さまが先生をしている市内の高校で「女性の体と健康、資源の大切さ」をテーマに120名の生徒に授業を行いました。女性がいきいきと暮らせるような社会の実現のため、これからもポーラは貢献していきたいと思います。



株式会社ポーラ 静岡ゾーン
小長谷 尚子

非財務KPI項目⑦について

失われる資源から新しい価値を創出

ポーラは、新プロジェクト「FROM LOSS TO BEAUTY」をスタートさせました。本来捨てられてしまう、失われる資源を、美しさにつながる新しい価値へ転換することで、資源活用、地域活性、第一次産業の応援に貢献しながら、ポーラにとっても人とのつながり、新たな思考、地域の人々との経験の共有など、企業としての新たな可能性が生まれることを期待しています。プロジェクト第1弾として、島根県、島根大学と連携し、島根県が10年の歳月をかけて生み出したオリジナルぶどうブランド「神紅(しんく)」の生産過程で摘み取られる、価値がないとされていた「副梢(ふくしょう)」を活用し、透明感あるなめらかな手肌に導くハンド美容液「ハンドコンフィチュール」を開発し2023年1月に発売しました。商品

化に向けては、島根県が眠っていた資源の提供、島根大学がエキスの効果の分析、ポーラがシンクエキスの抽出からプロダクト開発までを行いました。今後、全国のさまざまな地域でも新たな美しい価値を創出することに挑戦していきます。



生産者の方と



ハンドコンフィチュール

地域連携による原料開発を開始

ACROは2022年10月、地域連携による原料開発を開始しました。地域資源と特性を生かした研究開発を行うことで、日本発の高品質ハーブ原料の創出を目指します。佐賀県唐津市、玄海町との連携では、玄海町薬用植物栽培研究所(薬草園)等とパートナーシップを組み、その土地の気候や土壌に着目したハーブの試験栽培を開始。熊本県との連携では、南阿蘇産ハーブを中心に、世界中から厳選したハーブ・野草の原料を取り扱うハーブティーの製造販売業社である株式会社クマモト敬和とパートナーシップを組み、化粧品原料の共同開発を行います。地域連携を図ることで、日本各地の自然や資源を活用し、THREEブランドのコンセプト

ト「ホリスティックケア」を体現する原料開発、化粧品開発を進めます。



南阿蘇村役場、株式会社クマモト敬和との調印式の様子

非財務マテリアリティ5項目 文化・芸術・デザイン



文化・芸術を通じて人々に彩りのある人生を提供

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

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

非財務KPIと2022年の主な活動実績

	説明	2022年実績	2022年の主な取組み
⑧ アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	イノベティブで時代感のある商品・サービス開発	28件 (2022年単年)	【ポーラ】 アーティスト・デザイナー×「B.A」ブランドで、生活を豊かに変える提案 【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 【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
⑨ リベラルアートワークショップ参加人数	感受性と個性を磨き、社会へ還元	224,179名 (2018年～)	【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

非財務KPI項目⑧について

プロダクトデザインがグローバルで高評価を獲得

当社グループは、時代感のあるクリエイティブワークを発信し「成分」や「機能性」にとどまらない価値を提案しています。ポーラ「B.A メーク」、「健美三泉」が「Red Dot Award: Brands & Communication Design 2022」のブランド&コミュニケーションデザイン部門パッケージデザインカテゴリーにおいて、Red Dot賞を受賞しました。また、オルビス「オフクリーム」は、iF DESIGN AWARD 2022にて、当社グループ初の最高位GOLDを受賞。“デザインの審美性”と“環境配慮(詰め替えであること)”の双方を実現していることが高く評価されました。iF DESIGNの2018-2022の5年間ランキングにおいて、オルビスのデザイン性はビューティ領域において2位に、ポーラは3位をマークしています。オルビスは、体験特化型施設「SKINCARE LOUNGE BY

ORBIS」(2021年度グッドデザイン賞受賞)において、空間からサービスデザインまでブランドメッセージの「こちを美しく。」を一貫して細部まで体现しています。



オルビス オフクリーム

B.A メーク

非財務KPI項目⑨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 アネックスは、ポーラ美術館のコレクションから現代アートまで多彩な企画を入場無料で展開し、展覧会を通じて当社グループのオリジナルな価値を国内外のステークホルダーに発信しています。

2022年はウクライナ支援を目的にした企画を6月と11月に開催。6月に開催した細川護熙氏の個展「明日への祈り」においては、作品を展示販売し会場には募金箱を設置。展覧会を通じた収益はUNHCR(国連難民高等弁務官事務所)に寄付を行いました。11月は2020年より毎年開催しているチャリティーオークションを実施。今回は「春」をテーマに、本企画に賛同いただいた当ギャラリーに縁のある20名のアーティストに各々1点制作いただいた作品を、サイレントオークション形式にてオンラインで入札を

行いました。併せて、ドローイング作品の抽選販売と公式カタログも販売。オークション、ドローイングおよびカタログの販売収益約2,100万円を、ウクライナの子どもたちへ支援を行っている公益財団法人 日本ユニセフ協会「ウクライナ緊急募金」へ全額寄付しました。今後も当ギャラリーは、お客さまの感受性を刺激し、心豊かに過ごす時間を提供したいと考えています。



感謝状授与の様子
(左:当社執行役員兼コーポレートコミュニケーション室長 橋直孝 / 右:公益財団法人 日本ユニセフ協会 専務理事 早水研氏)

文化・芸術支援に関するその他の活動

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

伝統文化・化粧文化 保存・伝承・振興への支援

ポーラ文化研究所(1976年設立)では「浮世絵にみる江戸美人のよそおい」展を新潟県立歴史博物館にて開催。国際交流基金 ニューデリー日本文化センターのオンライン講座から依頼を受け「日本の化粧文化の歴史」について講演。国立科学博物館「毒」展では白粉道具や浮世絵の展示協力を行いました。また、ウィズコロナ時代の美容行動、年齢・エイジング意識に関する調査レポートを発信しました。

当社グループが支援している公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団は、日本の伝統工芸技術、伝統芸能、民俗芸能などの無形の伝統文化の保存・伝承・振興を行っています。2022年は、保存記録作成事業として、50作目となる記録映画「野村万作から 萬斎、裕基へ」を制作。時代を超えた芸の伝承を根底から支えている人間の情愛を映し出した本作品は、国内外より高く評価されました。

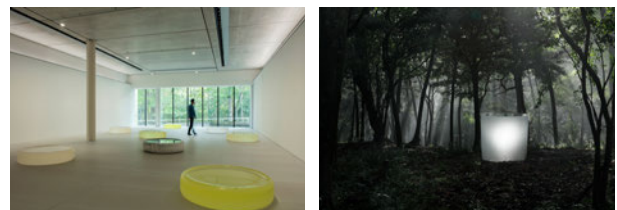


左:「浮世絵にみる江戸美人のよそおい」展
右:記録映画「野村万作から萬斎、裕基へ」

ポーラ美術振興財団への支援

公益財団法人ポーラ美術振興財団が運営するポーラ美術館は、「箱根の自然と美術の共生」をコンセプトに20年以上にわたって文化への貢献を果たしており、昨今では印象派から現代美術にその領域を広げています。2022年3月まで開催した「ロニ・ホーン:水の中にあなたを見るとき、あなたの中に水を感じる?」展はポーラ美術館としては初めて、同時代の作家を大規模に取り上げる展覧会でした。

アメリカの現代美術を代表する作家、ロニ・ホーンの自然と呼応した作品や一貫した制作姿勢が共感を呼び、40代以下の新たな顧客層を獲得しました。作家本人の来日もかかったことで多数のメディア掲載につながりSNS等でも話題となりました。代表作でもある《鳥葬(箱根)》は、展覧会終了後も森の遊歩道に常設され、好評を博しています。



「ロニ・ホーン:水の中にあなたを見るとき、あなたの中に水を感じる?」

《鳥葬(箱根)》2017-2018年



グループの多彩なブランドをリードする人材づくり

ポーラ・オルビスグループでは、異なるコンセプト、販売チャネル、訴求性等を持つブランドを展開しています。今後も環境変化とともに展開する事業・ブランドがより多様化していくことが見込まれる中、将来を洞察し新しい事業を創出したり、多彩なブランドの成長を牽引できる人材がグループの成長には不可欠です。「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ーメントを優先取り組みとしています。

非財務KPIと2022年の主な活動実績

	説明	2022年実績	2022年の主な取組み
⑩ 女性役員比率	- 経営層のリーダーシップによるダイバーシティの促進 - ターゲット層に近い視点を経営・マネジメントに生かす - 多様性を持った組織の構築	22.9% (2023年3月末)	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
⑪ 女性管理職比率		47.8%	ダイバーシティ推進委員会にてグループ各社の個性に応じたアクションプランの策定 【ポーラ】ジェンダーバイアス研修実施・男性社員の育児休暇取得推進
⑫ 経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化	161.9% (2022年末)	次世代リーダー育成プログラムの継続展開
⑬ 健康理由による退職者数	予防・治療と仕事の両立実現	非開示	健康管理のスキルアップ、健康アドバイスの実施 【ポーラ】がん共生プログラム

非財務KPI項目⑩⑪について

ダイバーシティの取組み

2022年1月に、(株)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、KPI策定と目標達成のための活動方針が定まりました。「A Person-Centered Management」を体現するダイバーシティ組織の実現に向けて、各社の個性に応じたアクションプランの策定・実行、グループの横連携を強化し、シナジーを生む活動を通してグループ全体のダイバーシティ&インクルージョンを加速させます。当社グループは、創業100周年にあたる2029年に向けて「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」をありたい姿と定義しました。そのために多様性に富んだ人材の確保と育成は重要課題と認識しています。

ポーラでは、グループを牽引し具体的な取組みを進めました。社内へは男性育休推進・ジェンダーバイアス研修の実施、不妊

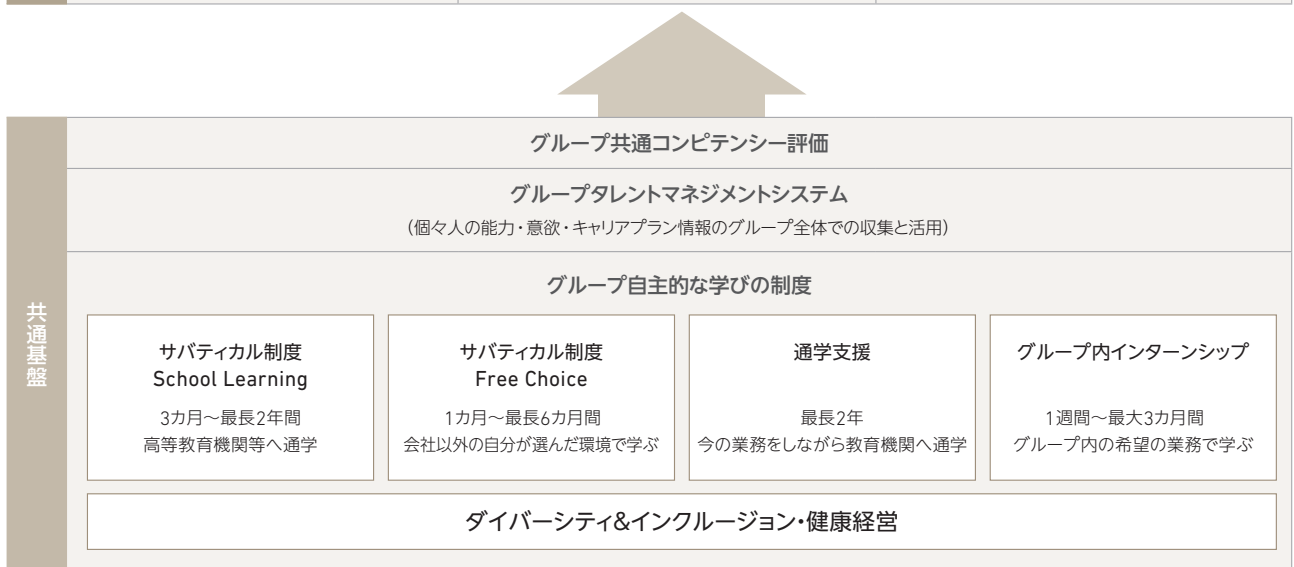
治療・卵子凍結に関する福利厚生の充実。社外へは女性エンパワーメントに関するメッセージ発信や次世代へのキャリア教育を実施したこと等が評価され、「令和4年度東京都女性活躍推進大賞」の産業分野にて大賞を受賞しました。また、LGBTQ+に関しては、これまで法律上の配偶者・家族・親族を対象としていた人事制度や福利厚生適用範囲を、事実婚や同性パートナーを含めた「実質上の家族・親族」まで広げました。性的マイノリティに関する相談窓口の設立、性別適合手術やホルモン治療時の就業継続サポートにも対応するなどの取組みが評価され、職場におけるLGBTQ+への取組み指標であるPRIDE指標2022「ゴールド認定」を取得。また、がんを治療しながら働く「がん就労」問題に取り組む民間プロジェクト「がんアライ部」が発表している「がんアライアワード」で4年連続のゴールドを受賞しました。

多様なグループ人材の活躍を実現するために

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に、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる能力開発とキャリア形成機会の提供を目指しています。未来研究会やビジネス変革塾など、グループ全体から参加する次世代リーダー育成プログラムのほかに、一定条件を充たした人材がグループ内の希望会社・部署へ

異動してチャレンジできるグループFA制度や新規事業を従業員から公募する社内ベンチャー制度等も展開。個々の意志や意欲に応える場づくりに取組んでいます。やりがいと働きやすさを両立させるため、人材活躍の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
キャリア形成機会	幅広い業務・組織環境 での経験機会	個々人のキャリアプラン、 意欲に基づく グループ横断での活躍機会	グループ全体からの役員候補者、 重要ポジション候補者の特定と 育成のための配置・登用
	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」 経験を30歳迄に最低2つ以上を 目安に各社にて異動実行	人材開発委員会 グループ内キーポジションに対する登用候補者選定と個別育成を実行 候補者に対し、グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化、 リーダー経験の機会等を個別に提供 ※委員会メンバー：ポーラ・オルビスホールディングス取締役、グループ各社社長・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、および自己研鑽による人間的成長促進 期間：9カ月 アウトプット：個人による経営陣への業務変革提案と実行 人数：5名程度/年





非財務KPI項目⑫について

効果的に経営人材育成ができる仕組み

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

2019年より始動している人材開発委員会では、グループ経営

を担うキーポジションの要件に合致する候補者をグループ全体から選定し、候補者の適性やパフォーマンス、育成課題を明確にした上で必要な経験付与計画の策定と進捗の確認を行っています。2022年は、候補者として若手や女性の割合を拡充させ、ポジションの充足度、個々の人材に関する育成計画の実行状況を確認・協議し、個別の育成計画の策定、育成計画（経験付与）の実効性を高める取組みを行いました。

従業員コンピテンシーを刷新

当社グループは、化粧品の枠を超え、Well-beingと社会領域へ事業ポートフォリオを広げサステナブルな事業成長を目指すVISION 2029を発表しました。その実現のため2022年から役員コンピテンシーを、そして2023年からは従業員コンピテンシーを

刷新。高業績者の行動特性をもとにした内容から、未来へ向けて我々はどうあるべきかという長期的視点と変革起点で項目を導き出し、設定しました。

キーワード:「社会的意義」「変化への感受性、変化受容と能動的進化」「複雑な状況への挑戦」「内発的動機に基づく行動」
引き続き重視:「美意識」「多様性」「個性」「個人起点」

クラスター	項目	定義
A Person-Centered Management “個”を起点としたものの見方・考え方の実践	社会的意義の追求	地域や社会に目を向け、周囲から信頼を得る
	美意識	他者に依存しない自分なりの見方や感受性を大切にし、表現する
	多様な個人を尊重し生かす力	異なる意見、ものの見方を尊重し生かす
SHINKA 社会変化への感受性と能動的な正常進化	ビジョン構築力	部門やチームの方向性、ありたい姿を描く
	市場・環境洞察力	市場や社会の動きにアンテナを立て、先を見通す
	外部ネットワーキング力	幅広い社内外のネットワークを構築し活用する
	概念的思考力	物事を大局的な視点で捉え、コンセプトやストーリーを描く
	分析的思考力	複雑な情報をわかりやすく整理し、掘り下げて考える
Value Creation 挑戦力・共創力による企業価値創出の実現	育成風土の醸成	相互に学び、育て・育てあう風土を醸成する
	挑戦・行動指向	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	内発的動機を持ち、変化に対応しながら成果を追い求める

次世代リーダープログラム

次世代リーダー育成プログラムは、1.未来研究会（若手層対象）2.ビジネス変革塾（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名以上におよび、ここから役員登用者も多く輩出しています。

1.未来研究会

20～30代の若手層を対象とし、参加は原則、立候補制。意欲ある若手人材が、グループの未来の姿を描き課題発見と経営陣への解決策提案にチーム単位で取組む内容です。2022年は変革の芽を見つける“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強化。アーティスト、建築家、社会起業家、マーケターなど、さまざまな分野で活躍されている方をゲストスピーカーとしてお招きし、自社に閉じない思考と影響力についての学びの機会としました。また、次世代リーダーへの意識醸成を狙いとし、管理職層研修のビジネス変革塾との合同研修を実施。両受講生にとって気づきの機会となりました。2005年より開始し18期までが修了。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。さらに研修では、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16期までで修了者78名（退職者除く）、このうち21名がグループ内の役員ポジションに登用されています。



2022年ビジネス変革塾

内発的動機を促す「学びの機会」を提供

当社グループでは、一人ひとりの内発的な動機に基づく、自己成長・学びへの意欲を後押しする制度を導入しました。自主的な学びの支援は4コースあり、そのうち2つのコースは高度で専門的な教養を学ぶことによって多様なものの見方を習得するため、長期で通学する制度です。会社以外の環境での学びを休暇（休業）と捉えず、自己成長と会社貢献のための時間とし給与を支給する

ことが特徴です。また、通学をする場合は、業務しながらどうかにかかわらず上限額まで授業料等の支援を行います。そのほか、短期で会社以外の環境で学ぶコース、グループ内インターンシップ制度も用意しました（コースごとに条件や審査あり）。

学びたいという強い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。



非財務KPI項目⑬について

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あふれる組織にすべく、2017年にポーラ・オルビスグループ健康経営宣言を策定し、従業員の心身の健康を経営の重要課題と位置づけ、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、6年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受けています。

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、産業保健スタッフおよ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。

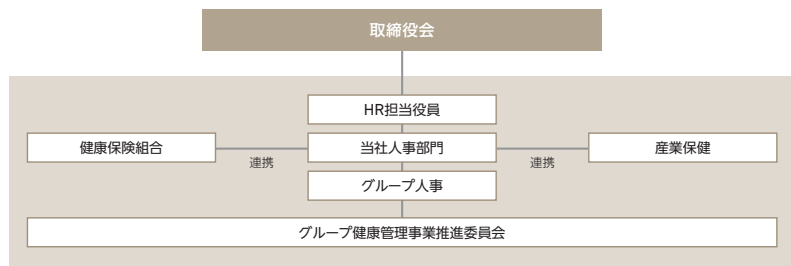
グループの産業保健組織である健康管理センターでは、グループ従業員の健康情報を一元管理し、健康面のリスクマネジメ

ント(健診結果のリスク判定・受診勧奨・保健指導面談等)、休職・復職者をはじめとした心身の不調者への支援、過重労働者支援等を行っています。

女性従業員のQOL向上のための支援策を展開

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イズム(生産性の低下)の解消、抑制やライフキャリアの充実はグループにとって重要な課題と認識しています。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。

また、ポーラでは社員による有志の交流会「クラブアマゾネス」が、女性特有の健康課題や「更年期の心と体」などをテーマに、ランチタイムを使ったオンラインセミナー等を自発的に開催しています。



大人世代の女性たちへ女性としての生き方の選択肢を提案

自身が50歳を迎え、今までは予測もできなかった体の変化に戸惑い、かつ公私共に責任ある立場の年代であることで、心と体のバランスを崩していた時、同じような悩みや経験を持つ職場の仲間と話す中で救われたことがクラブアマゾネス発足のきっかけとなりました。

メンバーとのディスカッションの中で生まれたこの会のテーマは「50歳からの私、どんな自分で生きていく?」。多彩なライフスタイルを持つ大人世代の女性たち、母であり妻であり子どもであり、上司であり部下であり、責任ある立場で日々期待に応えるため、心と体の不調を押して頑張ってしまう。そんな大人世代の女性たちに向け、「悩みを前向きに捉えられるテクノロジーとソリューションを提供し、女性としての生き方の選択肢をいくつも提案していくプロジェクト」にしていきたいと思っています。

クラブアマゾネスとは

ポーラの社員による有志の交流会(2023年2月現在17名が所属)。大人世代の女性たちに向け、女性としての生き方の選択肢をいくつも提案し、応援していくプロジェクト。



株式会社ポーラ
有志交流会 クラブアマゾネスの
コアメンバー
馬場 智



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℃シナリオ認定目標および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、当社グループが排出するCO₂・水・廃棄・プラスチックの削減はもとより、特に化粧品の原材料・包材で利用されることの多いパーム油や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組みを実施しています。

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

- 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2022年の主な活動実績

	説明	2022年実績	2022年の主な取組み
⑭ CO ₂ 排出量 (Scope 1、2、3)	2050年までに「ネットゼロ」を目指す	△43.6% (2019年比) △48.2% (2019年比)	2029年のSBT1.5℃目標の認定取得、2050年の「ネットゼロ」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 - プロダクトライフサイクル全体を配慮したCO₂排出量の削減検討
⑮ 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	△1.9% (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
⑯ 廃棄量	つくる責任として持続可能な生産を目指す	△51.9% (2015年比)	グループ各社において産業廃棄物削減
⑰ 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	24%	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

非財務KPI項目⑭について

気候変動課題に対する取組み

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℃よりもさらに難易度は高いが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」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。

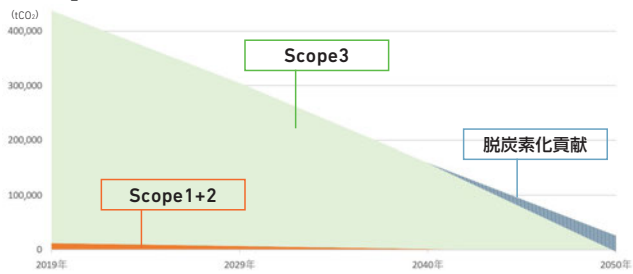
ポーラ・オルビスグループ低炭素移行計画は気候変動における既存の体制を活用し以下の指標の実現に向けて管理・監督しています。

※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。



- 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年を目処にプロダクト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組み)。

CO₂排出量の削減シナリオ

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、追加性につながるさら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

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	2022年実績
2023年	9,677t-CO ₂	17%	11,659t-CO ₂	6,698t-CO ₂
2029年	6,762t-CO ₂	42%		
Scope3	CO ₂ 排出量 目標値	CO ₂ OB排出量削減率目標	基準年 (2019年) 実績値	2022年実績
2029年	492,776t-CO ₂	30%	703,966t-CO ₂	220,747t-CO ₂

2021年～2023年の3年間でCO₂排出量 (Scope1、2、3の合計) を4,484t-CO₂削減することを目標としています。

※2022年6月にSBT認定に際してScope3の算定方法を見直しています

CO₂排出量削減に向けて

CO₂排出量 (自社での直接排出)

国内主要工場・主要拠点に続き、2022年はポーラ化成工業横浜事業所とポーラ全国エリアの34事業所において、100%再生可能エネルギーに由来するCO₂フリー電力へ切替完了しました。これによりグループ全体の43.6%のCO₂排出量が削減されており、2050年のネットゼロに向けて順調に削減できています。

生物多様性について

当社グループは、生物多様性の喪失が事業上、特に天然由来成分の調達における重大なリスクと認識しており、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います。生物多様性は製

CO₂排出量 (ライフサイクル全体での排出)

2022年は環境価値を訴求したプロダクトのコンセプト調査を顧客の協力を得て実施しました。実施においては、環境負荷を見える化するため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、環境価値を外部開示しました。

品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ています。

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およ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およ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℃
		技術	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℃
			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℃
		市場	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℃
	物理的リスク	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℃
			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℃
		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℃
			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℃
		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 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	短/中/長	2℃
機会	エネルギー源	製品およびサービス	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℃
			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	レジリエンス	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	短/中/長	2℃/4℃
			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およびJ-クレジットの調達 ・太陽光発電の導入および自家消費 ・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、プロダクト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づくり ・4Rにもとづいた化粧品容器・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える
対応策④ 異常気象による被害リスクへの対応	▼当社およ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さらなる個別対策の実施



2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2年連続で選定されました。

※CDP:企業に対して気候変動への戦略や温室効果ガスの排出量に関する取組みを調査・評価・開示する国際NGO。

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



乳化物の低エネルギー製造とリサイクルを目指した取組み ポーラ化成工業、化粧品乳化物をリサイクルするための新技術を開発

乳液やクリームなどの乳化物を作るには、水と油を混ぜ合わせ際の加熱工程によりCO₂が排出されます。また、乳化物は成分の分離・回収が難しく、使われなかった製品は廃棄を余儀なくされてきました。そこで、ポーラ化成工業は、①製造時のCO₂排出量と②乳化物の廃棄量を同時に削減するためのリサイクル技術開発に挑戦。その結果、自社開発の乳化剤「M-ポリマー」が役立つことが分かりました。M-ポリマーは常温で乳化でき、しかも濃度に応じて乳化和分離をコントロールできるため、製造時の加熱工程が不要となりCO₂排出量を削減できます。さらには乳化物を分離させ油やM-

ポリマーといった構成原料の回収ができます。原料を再利用した際も新品と同等の品質であることも確認しました。この成果は、2022年9月にイギリス・ロンドンで開催された第32回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会のポスター部門において発表しました。現在、実用化に向けた検討を進めています。



第32回IFSCCにて

非財務KPI項目⑮について

水資源について

化粧品、特にスキンケア品にとって良質な水は重要な原材料の一つです。また、生産工程でも洗浄や冷却を目的に水を使用しており、その削減目標は非財務KPIにも設定し、2029年26%削減(2019年比)に向けて取組んでいます。

当社グループ生産拠点は日本(袋井工場)とオーストラリア(アデレード工場)に各1カ所あり、使用している水源は主に地下水と上水道です。水リスクの分析においては、World Wide Fund for Nature(WWF)等が作成した「Water Risk Filter

(WRF)」を利用して評価。袋井工場は極めて水ストレスの低い地域であることが把握できましたが、さらなる環境保全を目指し、節水設備の導入、洗浄方法や冷却方法の改善などを行いました。一方、アデレード工場は渇水などの水ストレス地域であることを再確認するとともに、継続して雨水の活用やダムの設置等に取り組んでいます。また、お取引先には水使用量の把握を依頼しています。今後、水リスクの分析を深めるとともに、削減目標の達成に向けた活動を推進していきます。

非財務KPI項目⑯について

廃棄(化学物質・汚染予防)について

当社グループは、化学物質の使用・管理において国や地域の法律・協定および自主基準等を遵守するとともに、化学物質のリスクを十分に理解し管理することを通じて、災害や事故の防止、安全で健康的な職場環境の維持、環境保全および生態系への影響の低減に努めます。

化学物質の管理にあたっては、SDS(Safety Data Sheet : 安全データシート)運用による従業員への適切な情報提供と取り扱い、事業所から排出される化学物質の把握・管理・報告・削減を徹底しています。加えて、お取引先にもCSR調達ガイドラインを開示し、化学物質の管理徹底を依頼しています。

非財務KPI項目⑰について

プラスチック循環について

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*に基づいた100%サステナブルな設計にするという目標を掲げています。

容器開発基準の見直しや、再生プラスチックの使用、容器回収や循環モデルの構築などの取組みを進めています。

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

プラスチック循環方針に基づく取組み

ライフサイクルに適用した容器開発基準



Jurlique Internationalは、「RARE ROSE」シリーズ*の容器・包材について、最大94%を再生可能な素材に変更しました。同社は商品設計において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、2024年までにすべての商品の容器・包材について再生可能な素材に切り替えることを目指します。



「RARE ROSE」シリーズ*

※日本ではジュリークローズコレクションとして展開しています。

リフィルでの対応



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。

バイオマスプラスチックの使用



ポーラやオルビスでは一部の商品において植物由来の素材であるバイオマスプラスチックへの切り替えを進めています。

容器回収の取組み



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)」を開始しました。実証試験として2023年4月より横浜市内の百貨店ポーラカウンターやポーラ ザ ビューティーなどの10拠点で使い終わったプラスチック製化粧品容器を収集し、資源としての循環モデルを検証しています。今後もお客さまとともにつながりであふれる社会を創っていきます。



店頭での収集ボックス「BeauRing BOX」

再生プラスチックの使用



ポーラでは、国内アメニティ商材「シャワーブレイク」4品において容器のベース材料に再生素材を100%採用しています。従来の原油由来のペット樹脂と比較して、CO₂排出量を約63%削減することが可能となりました。

さらにポーラは、製品の輸送、保管の際に使用する物流資材に、海へ流れ出る可能性のあるプラスチックごみをアップサイクルした岐阜プラスチック工業株式会社のリサイクルパレットを採用しました。2027年までにすべてのパレットをリサイクルパレットに交換することを目指しています。



ポーラ「シャワーブレイク」



ポーラ B.A.アイゾーンクリーム



オルビス アクアシリーズ

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

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

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)、サ

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。

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およ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。

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組み	影響低減のための取組み
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 ・トレーサビリティ調査に着手 ・パーム油農園オンライン見学	・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	・ECサイトのセキュリティ状況の把握	・情報セキュリティ委員会の立ち上げ ・ECサイトのセキュリティ強化 ・個人情報の管理・運用の徹底
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

サプライチェーン上の人権課題については、トレーサビリティ調査を進め課題特定に努めます。

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

サプライチェーンとの取組み

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し、環境マネジメントへの取組み(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)がないかを確認しました。

2018年には経済人コー円卓会議日本委員会が主催するステークホルダーエンゲージメントプログラムでマレーシアに行き、パーム油小規模農園・RSPOの担当者など有識者とのダイアログに参加しました。そこで、パーム油の産地に人権や環境を脅かす可能性があるという課題を認識し、2019年RSPOに加盟しました。

※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。

針を掲げ、持続可能なパーム油調達100%目標に向けたロードマップを策定しています。今後、さらにその実効性を確保するため、非財務KPIとして目標設定し定期的にグループ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ていきます。

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2年連続で選定されています。

また、当社グループは、NGO・NPOとの対話を実施し、企業の環境破壊や人権侵害のリスクについての情報収集を行っています。当社グループは2023年Sedex^{*}に加盟しました。グループ会社のJurlique International個社としても加盟しており、Sedexを通じてのお取引先のリスク評価を行っています。



ステークホルダーとの対話

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

ステークホルダー	主な対話の場	対話から生まれた成果
お客さま	- 電話やWebでのお客さまからの声 - 顧客満足度調査 - 販売データの分析	お客さまの声を速やかに経営まで共有する仕組みを整え、改善に生かします。ポーラでは美容液の容器設計を最後まで使用できる仕様に変更しました。「ポーラお客さま相談室」は、「HDI」日本支部(HDI-Japan)が主催する「HDI 格付けベンチマーク」調査で、2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2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	ポーラの仕事を通して女性の可能性を応援。BDとは意見交換を密に行っています。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100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とり、資本市場の声を経営に生かします。決算説明会のスク립トやリプレイ、QA開示などさらなるフェアディスクロージャーに取組みます。
地域社会・NGO	- 自治体との協業・協力 - 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。



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インディ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ィックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社による株式会社ポーラ・オルビスホールディングスへの後援、保証、販売促進ではありません。MSCIおよびMSCIインディ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。



ステークホルダーとの対話 事例

ステークホルダー・ダイアログ (2022年11月17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。

2022年は、「サステナブルなプロダクトデザインに求められるものとは」というテーマで、グラフィックデザイナー佐藤卓氏をお招きし、当社グループ役員と対話を行いました。また、ロンドンで社会学を学んでいる学生の方にも聴講いただき、欧州で生活するZ世代の意見を伺うことができました。



出席者

ゲスト

佐藤卓氏

株式会社TSDO
代表取締役会長

プロフィール

東京藝術大学デザイン科卒業、同大学院修了。
「ロッテ キシリトールガム」「明治おいしい牛乳」の
パッケージデザインをはじめ、ポスターなどのグラフィック、商品や施設のブランディング、企業のCIを中心に活動。NHK Eテレ「デザインあ」「デザインあ neo」総合指導、21_21 DESIGN SIGHTディレクター兼館長を務め、展覧会も多数企画・開催。

(ファシリテーター)

小澤ひろこ氏

日本シェアホルダーサービス株式会社
ESG/責任投資リサーチセンター長

ポーラ・オルビスホールディングス

鈴木郷史

代表取締役会長

横手喜一

代表取締役社長

小川浩二

取締役(総合企画・IT・HR・事業開発担当)

小林琢磨

取締役
オルビス株式会社 代表取締役社長

及川美紀

上席執行役員(グループダイバーシティ担当)
株式会社ポーラ 代表取締役社長

末延則子

執行役員(グループ研究・知財薬事センター担当)
ポーラ化成工業株式会社 取締役執行役員

佐藤氏

- 社会課題を大きく捉えるとあまりに問題が多く、また漠然としているため、小さい単位でやるべきことを考えています。明日理想の状態になるわけではないが、目指すところに向けて矢印の方向を変えていかなければなりません。多様化する価値観の変化に対応するため、各自が目指すべきところを見極め、今の仕事に意識的に取組むことが重要では。
- 目の前にあるもの(製品)がどのようにして自分の手元に来ているのかがほとんど知られていません。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ないか、という想いで「デザインの解剖プロジェクト」等の活動を続けています。

生活者・消費者(Z世代)

- SDGsをうたいながらも一方で使い捨ての商品を販売している企業は応援したいとは思いません。我々は企業やブランドが展開する環境等への取組みが一気通貫であることと透明性を見たいです。
- 企業は、消費者の「ベシック」を変えることができるかもしれません。例えば、ハンバーガーに牛肉が入っていることが今の日本ではベシックです。一方、欧州に目をやるとすでに畜産が抱える環境問題やヴィーガンなど多様性を尊重するために、牛肉が入っていないハンバーガーがベシックという事例もあります。

ポーラ・オルビスホールディングス

- 今後の消費行動について「透明性」が商品選択の一つの要素になりつつあり、また従来の当たり前を疑問視しながらブランドを見ていることが印象的。
- 化粧品を構成する容器や包材、原材料がどのように調達され、社会に負の影響を与えていないかを把握するとともに、自社のマテリアリティを設定し、経営レベルで進めていかななくてはならない。またその取組みには独自性・個性、楽しさも必要。そして1社だけでできないことは他社と積極的に協業していきたい。
- どのようなサプライチェーンをたどって作られて手元に届いたのかカーボンフットプリントを急いでいく必要性を強く実感。人権や環境に配慮した透明性あるプロダクトを提供するため、サステナブルな研究技術の変革を確立していく必要性を認識しました。

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。

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

2022年開催実績
19回

グループの中長期戦略策定やリスクの検討、資源の最適配分等、経営に関する重要事項について審議し、意思決定を行います。取締役8名で構成（うち独立社外取締役3名）し、毎月1回以上開催しています。2022年は19回開催し、取締役の平均出席率は98.0%でした。

取締役会は、多面的な視点・豊富な経験・専門性を持ち、それらを柔軟な思考により当社の経営に反映することができる素養・教養のある取締役で構成し、加えて2022年1月に再定義した「役員コンピテンシー」（P62参照）評価に基づき、取締役会全体として知識、経験、能力、個性等のバランスが適切に保たれることが重要と考えています。社外取締役については、独立性を有し、取締役会に対する適切な関与・助言を行うことはもちろん、当社と異なるフィールドでの企業経営経験を有し、高度な専門性や知見を当社の経営に反映できる人材を選任しています。

指名諮問委員会(任意)

2022年開催実績
6回

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

取締役候補者の指名および選解任

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

代表取締役社長の選解任

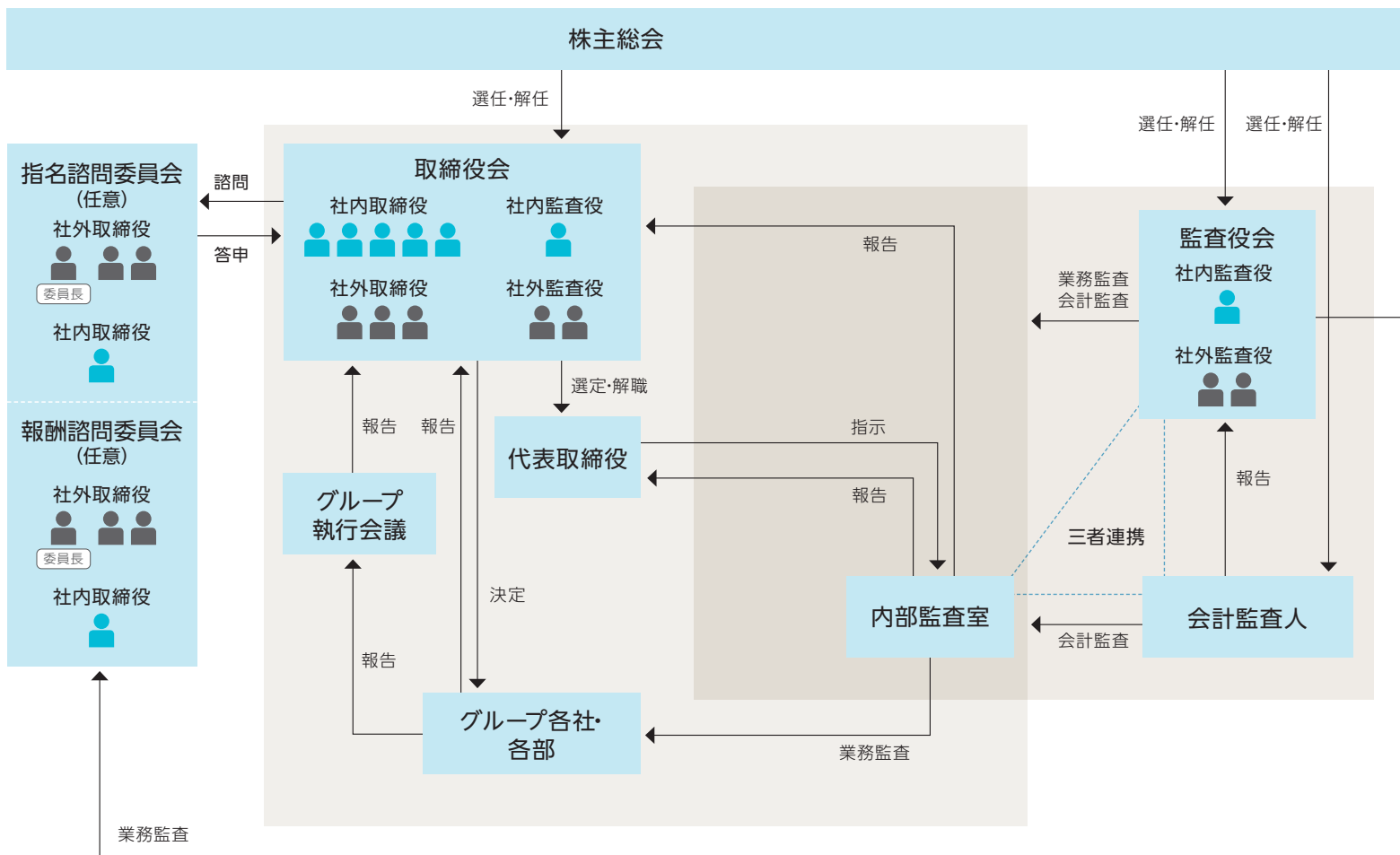
代表取締役社長の選解任については、指名諮問委員会における最も重要な決定事項に位置づけしており、当社グループの最高経営責任者として相応しい資質、能力、品格等を有しているか、指名諮問委員会において十分な審議、答申を踏まえ、取締役会が決定することとしています。

報酬諮問委員会(任意)

2022年開催実績
6回

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

■ 当社のコーポレート・ガバナンス体制(2023年3月28日現在)



指名諮問委員会委員長コメント

2022年12月期に代表取締役社長の交代が決まりましたが、候補者検討については指名諮問委員会において長い期間をかけて審議を行ってまいりました。代表取締役社長に必要な人材要件の検討、複数の候補者の選定、そして候補者と委員と何度も面談を実施しました。また、当社グループが大事にする「人中心主義」「進化」「変革」を重視した、独自の役員コンピテンシーに基づき、外部専門家によるアセスメントも複数実施した上で、総合的な資質、経営能力、経営経験、企業倫理における品格等を慎重に評価した結果、新社長候補として横手喜一氏を指名することとなりました。



指名諮問委員会委員長
社外取締役
小宮 一慶

■ 体制の概要(2023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

監査役会

2022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

2022年実績
12件

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

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

グループ執行会議

2022年開催実績
20回

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

■ 政策保有株式に関する方針

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

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

■ 役員トレーニングについて

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

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

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

取締役会に関する事項

取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2021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、2022年に実施した取組みは以下のとおりです。

項目	取組み
① 化粧品事業のグローバル展開と各ブランド、ブランドポートフォリオの構造改革	グループ海外体制に関する議論、検討の末、グループ各社の海外事業の統合を決定し、新体制への移行に向けた実行体制の整備を完了しています。また、グループ各社のトラベルリテール事業の統合を完了しました。一方で、Jurliqueを含め、各ブランドの利益計画は未達成も、赤字ブランドの損失は改善しています。
② 新事業、新価値創出	CVC投資、国内外のLP出資をはじめとする、新価値創出に向けたアライアンスの探索や投資を実行。新領域開拓では、美容医療事業への参入について本格的な検討を開始。研究開発では、新剤型開発が予定どおり進捗するなど、新事業・新価値創出に向けた“種まき”は着実に進捗をしています。
③ コーポレートガバナンス・コード改訂対応（グループ横断の環境、サステナビリティ課題）	気候変動に係るリスクおよび収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、TCFDの提言に基づきシナリオ分析を実施し、統合レポート、ホームページ等で公開をしています。また、SDGsを念頭に置いたサステナビリティプラン、中期経営計画と連動した非財務KPIを取締役ににて決議し、情報を公開しています。

1. 評価の基本方針

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

このことから、取締役会自身の自己評価だけでなく、取締役会を俯瞰し、客観的な立場から取締役会の実効性について評価・分析した上で、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年度は取締役会議長へのインタビュー、取締役および監査役全員を対象とした質問票の作成および回答の集計、質問票への回答結果を踏まえた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らない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しています。

当社オリジナルの取組み

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

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

3. 分析および評価の結果概要

各評価および取締役会での議論の結果は次のとおりです。

高評価項目

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

- ① 次期経営者・経営陣幹部の育成環境の整備
- ② 化粧品以外の領域へ事業拡大を進める思考の醸成
- ③ 取締役会の多様性からくるガバナンス機能

指摘を受け課題と認識した項目

下記の項目については、改善の余地があるという認識に至りました。今後、これらの課題解決に向けた取組みの実行とその経過を監督・検証し、適宜修正を加えることで、より実効性を高めていきます。

- ① マルチブランド戦略、事業ポートフォリオの検証強化
- ② ホールディングスの役割の明確化、リーダーシップの発揮(子会社への関与)
- ③ 取締役会の在り方、役割(マネジメントボード／モニタリングボード等)に関するコンセンサスの構築

社外取締役の主な活動状況

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

氏名	活動状況
小宮 一慶 取締役会への出席率 89% 17回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、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を積極的に行っています。 また、取締役および経営陣幹部の指名決定プロセスにおいて、任意の指名諮問委員会の委員長および議長を務め、適切な人材評価、人材配置を通じ、当社の人材戦略・育成計画・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。 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らない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取組んでいます。
牛尾 奈緒美 取締役会への出席率 95% 18回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、情報コミュニケーションおよび人材育成の専門家として、当社の人材育成やダイバーシティの推進等に関する提言を積極的に行っています。 また、取締役、経営陣幹部の報酬決定プロセスにおいて、任意の報酬諮問委員会の委員長および議長を務め、業務執行の適切な評価等を通じ、取締役および経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。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らない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取組んでいます。
山本 晶 取締役会への出席率 100% 19回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言、また、デジタルマーケティングの専門家として、豊富で優れた知見に基づき、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行っています。 また、取締役および経営陣幹部の指名決定プロセスならびに報酬決定プロセスにおいて、任意の指名・報酬諮問委員会の委員を務め、人材および職務執行の適切な評価を通じ取締役および経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしているほか、当社の子会社であるオルビス株式会社においてアドバイザーに就任し、従業員に対してマーケティングに関する講演会を実施する等、積極的な活動に取組んでいます。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らない意見を表明し、社外役員の相互コミュニケーションを深めることで、取締役会での議論の活性化に向けて取組んでいます。

独立社外役員ミーティング(2023年4月6日実施)

当社は、定期的に独立社外役員のみの会合を行っています。2022年12月期は、創業家出身の鈴木郷史が代表取締役会長に就任するとともに、横手喜一が代表取締役社長に就任することを決議。この役員異動を受け、当社グループが持続的に成長するための意見交換が行われました。

- 経営上重要な人事として指名諮問委員会が適切に機能、横手氏の決定プロセスは客観性・透明性および実効性を十分に確保したものであった。
- 横手氏が保有する、経営戦略における高い能力と、豊富な経営経験、そしてグローバル展開に対する事業運営能力を高く評価、今後の海外展開に向けて手腕の発揮を期待する。
- 鈴木氏のオーナーならではの長期的思考・マクロ思考は視座が高く、横手氏が同じことを行う必要はないが足元だけの改革になってはならない。何をどう変えていくかの強い発信力が求められる。
- 業務執行に優れた人材は育成できているが、プロ経営者の資質を有する人材が少なく、統率力や度胸も兼ね備えた経営人材を育成すべきだ。
- 若手の拔擢登用は進んでいるが外部からの登用(外国人含む)も積極的に進め、同質性あるグループに外部からの新しいカルチャーを融合させるべき。人材定着には従業員へのダイバーシティ&インクルージョン教育も不可欠だ。
- 経営陣の危機感を問いたい。具体的な危機を認識しているならば、難易度が高くても対策を講じ、結果を出さなければならない。



マネジメント体制 (2023年4月1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、事業が持つ社会的な意義と現状および将来の方向性を見極め、グループ全体をその方向に向かって大きく転換させようという強い意志と実行力を行動発揮の特長としています。



1979年 4月 株式会社本田技術研究所 入社
1986年 5月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社
同社 総合調整室長
1996年 2月 同社 取締役
ポーラ化成工業株式会社 取締役
1996年 6月 同社 代表取締役社長
2000年 1月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 代表取締役社長
2006年 9月 当社 代表取締役社長
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)

常務取締役 久米 直喜

役員コンピテンシー評価では、社会変化を的確に把握し、従来のドメインに固執せず幅広い領域を視野に入れたポートフォリオの変革等、経営の意思決定において柔軟な思考や行動を特長としています。



1984年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗(現 株式会社ポーラ) 入社
2004年10月 同社 経理部長
2005年 4月 同社 執行役員 グループ組織戦略室長
2007年 1月 同社 取締役
当社 執行役員 総合企画室長兼グループ組織戦略室長
2008年 1月 当社 取締役 総合企画室長兼グループ組織戦略室長
2011年 7月 H2O PLUS HOLDINGS, LLC(現 H2O PLUS HOLDINGS, INC.) 取締役
2012年 2月 Jurlique International Pty. Ltd. 取締役
2014年 1月 当社 常務取締役(現任)
2018年 3月 当社 常務取締役 海外事業管理室長

取締役 小林 琢磨

役員コンピテンシー評価では、将来のビジョンを描いて組織に浸透させる行動に優れており、成果創出に向けた機動的な意思決定力と突破力を強みとしています。また、幅広い人的ネットワークを持ち、従来の延長線上ではない視点や発想力をベースとしたタイムリーでスピード感のある行動を特長としています。



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
オルビス株式会社 取締役
株式会社DECENCIA 取締役
2017年 1月 オルビス株式会社 代表取締役社長(現任)
2018年 1月 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 牛尾 奈緒美

社外
独立

1983年 4月 株式会社フジテレビジョン 入社
1989年 2月 同社 退社
1998年 4月 学校法人明治大学専任講師
2003年 4月 同大学 助教授
2007年 4月 同大学 准教授
2009年 4月 同大学 情報コミュニケーション学部教授(現任)
2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員
2011年 6月 株式会社セブン銀行 社外監査役
2014年 6月 JXホールディングス株式会社(現 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 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)

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、困難な状況においても、打開する突破力や使命感に基づいた粘り強さで、従来の枠組みにとらわれることなく変革をリードし、機先を制する行動発揮を特長としています。



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)

取締役 小川 浩二

役員コンピテンシー評価では、企業価値創出に向け、前例にとられない柔軟な姿勢と戦略的思考に長けており、時機を逃さないタイムリーな意思決定と、組織に安心感を与えつつ、個人のチャレンジを多様な方法で引き出し着実に成果に結びつける行動発揮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
オルビス株式会社 取締役
2018年 1月 Jurlique International Pty. Ltd. 取締役(現任)
2021年 1月 同社 取締役(現任)
2022年 3月 同社 取締役(現任)
2023年 1月 株式会社ポーラ 取締役(現任)

社外取締役 小宮 一慶

社外
独立

1981年 4月 株式会社東京銀行(現 株式会社三菱UFJ銀行) 入社
1991年11月 同社 退社
1991年12月 株式会社岡本アソシエーツ 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
三恵技研工業株式会社 社外監査役(現任)
2002年 6月 株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役(現任)
2003年 3月 キャス・キャピタル株式会社 社外取締役(現任)
2005年 3月 三恵技研ホールディングス株式会社 社外監査役(現任)
2011年 6月 アポロメディカルホールディングス株式会社 社外監査役
2012年 5月 株式会社カインドウェア 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 山本 晶

社外
独立

2004年 4月 東京大学大学院 経済学研究科 助手
2005年 4月 成蹊大学 経済学部 専任講師
2008年 4月 成蹊大学 経済学部 准教授
2014年 4月 慶應義塾大学大学院 経営管理研究科 准教授
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)

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

監査役(常勤) 河本 秀樹



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

社外監査役 中村 元彦

社外
独立

1990年10月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 入所
1994年 8月 公認会計士登録
2003年 7月 太田昭和監査法人(現 EY新日本有限責任監査法人) 退所
2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設
2003年10月 税理士登録
2007年 7月 税理士法人舞 社員(現任)
2008年10月 当社 社外監査役(現任)
2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役
2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事
2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス研究科 准教授
株式会社コ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 佐藤 明夫



1997年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
2003年 3月 佐藤総合法律事務所 開設
2008年 3月 当社 社外監査役(現任)
2008年12月 GMOペイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役(現任)
2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師(現任)
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)



上席執行役員(非常勤) 及川 美紀



上席執行役員(非常勤) 釘丸 和也



執行役員 末延 則子



執行役員 田端 孝紘



執行役員 橋 直孝



執行役員 千葉 真也

■ 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。

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”中心経営の体现	社会的意義の追求	社会的な貢献を果たす使命感から、社会起点の事業活動を推進し、信頼を獲得する
	美意識	自身の魅力あふれるパーソナリティを発揮することで、人間的・個性的なリーダーとして周囲にインパクトを与える
	多様性ある個人の尊重	個人の持つ力を信じ、個性を尊重し、一人ひとりを生かす
	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
SHINKA 社会変化への感受性と能動的な正常進化	市場・環境洞察力	社会環境の変化から、将来の市場を構想し、自社の役割や位置づけを正しく認識する
	変化指向	過去や社内の常識、固定概念にとらわれず自ら変化を創出し、能動的に進化の機会につなげる
	外部ネットワーク力	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
Value Creation 挑戦力による企業価値創出の実現	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 (2023年4月1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
高谷 誠一



取締役執行役員
御後 章



取締役執行役員
西方 和博



取締役 (非常勤)
小川 浩二



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

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)
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

ポーラ化成工業株式会社



代表取締役社長
釘丸 和也



取締役執行役員
末延 則子



取締役執行役員
片桐 崇行



監査役
赤羽 賢一



執行役員
福田 泰博



執行役員
鶴岡 宏樹



執行役員
島貫 智匡



執行役員
杉村 昇



執行役員
横山 浩治

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

Jurlique International Pty. Ltd.



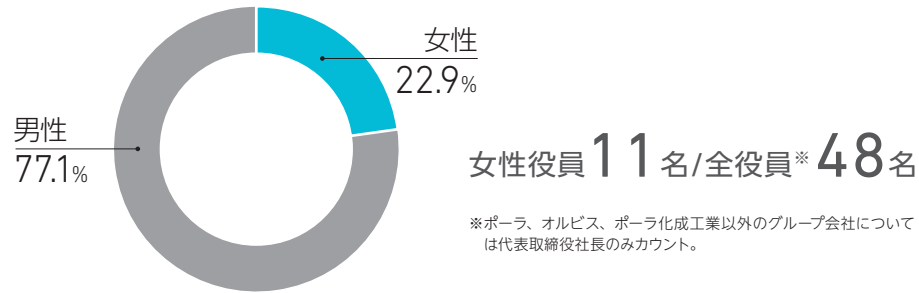
CEO
Joe Princi

POLA ORBIS
Travel Retail Limited



取締役&CEO (非常勤)
田端 孝紘

ポーラ・オルビスグループ女性役員比率



企業としての責任を果たす基本的活動

経営陣から従業員まで一体となった内部統制システム

行動綱領の周知徹底

グループ理念を実践するための行動と、事業活動のプロセスにおける法令・内部規定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およ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、その年の時流にあったテーマ型教育(2022年は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「グループ優先リスク」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、「グループ優先リスク」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委員長をリーダーとし、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CSR委員会事務局ヘルプライン窓口担当に報告されます。なお、当社取締役およびCSR委員会事務局が関わる事案は、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、社内規定およ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。

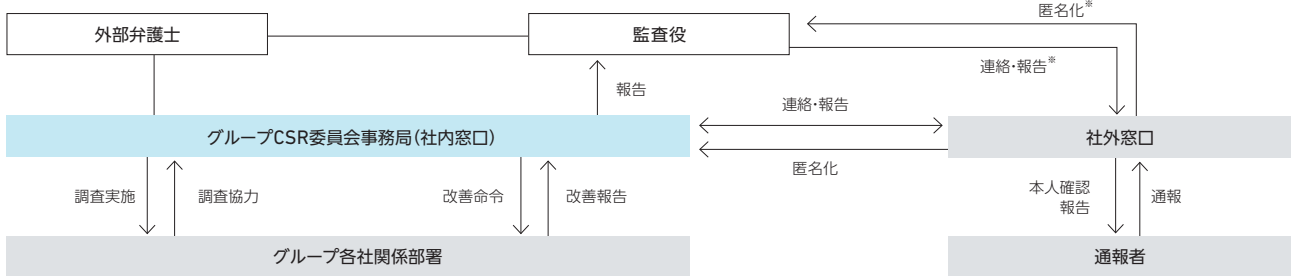
また、ヘルプラインの利用状況については毎月監査役に対して報告を行い、定期的に取締役会に報告しています。

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。

2022年のヘルプラインへの通報は9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およびCSR事務局に関するコンプライアンス違反だった場合、社外窓口からポーラ・オルビスホールディングス監査役に連絡

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。

中期経営計画(2021年～2023年)では、グループ理念の実現や社会的な要請を踏まえ、取締役(社外取締役を除く)および執行役員の中長期インセンティブ(業績連動型株式報酬)において、財務目標に加え、新たに非財務目標(「事業創出件数」「CO₂排出量の削減」)を設定しました。

1. 基本的な考え方

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

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

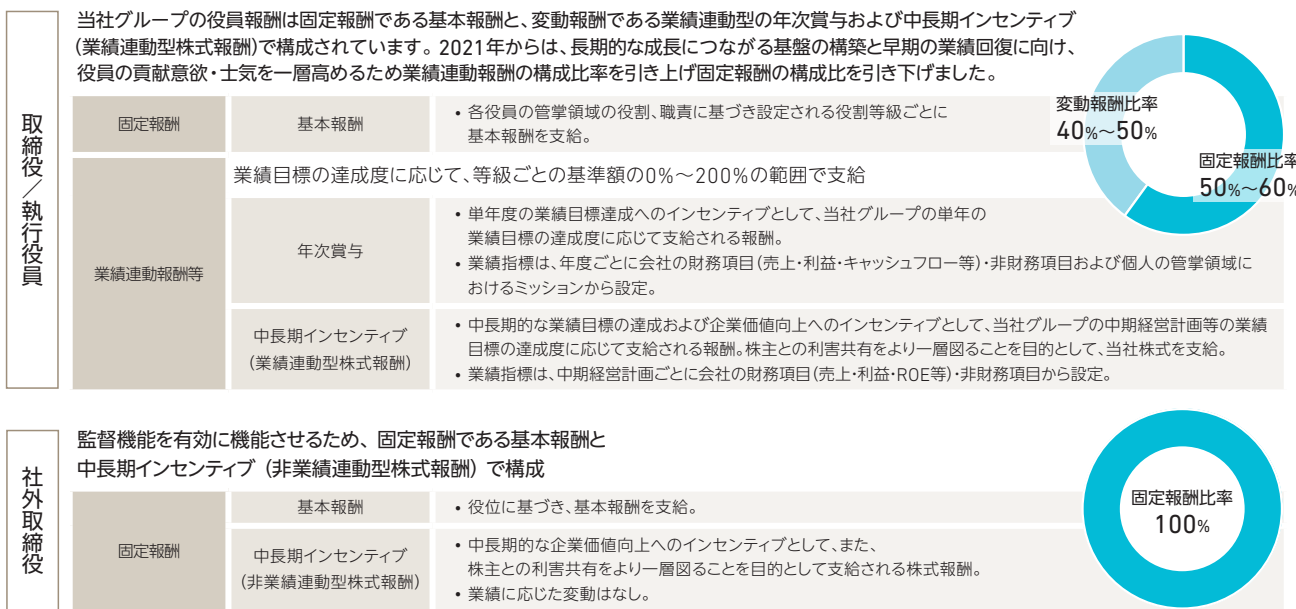
また、役員報酬と株式価値の連動性をより明確にすることで、株主との利害共有をより一層図れるものであることを志向しています。

2. 報酬水準

当社グループの経営環境および外部の市場に対する競争力を考

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

3. 報酬構成



4. 役員報酬の決定プロセス

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	短期業績 連動報酬 (賞与)	中長期業績 連動報酬 (株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	187	119	67	1	6
社外取締役	30	30	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	1
社外監査役	16	16	—	—	2

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

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)											
	2013	2014	2015	2016 ^{※4}	2017	2018	2019	2020	2021	2022	千米ドル ^{※1} (1株当たり情報を除く)	
■ 経営成績												
売上高 ^{※2}	¥191,355	¥198,094	¥214,788	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	¥176,311	¥178,642	¥166,307	\$1,253,259	
ビューティケア事業	178,306	184,475	200,570	202,446	227,133	231,207	214,886	171,658	174,150	161,654	1,218,195	
ポーラブランド	100,740	99,571	109,352	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888	105,168	96,371	726,239	
オルビスブランド	48,163	52,302	56,354	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415	43,389	38,417	289,506	
海外ブランド	20,298	22,476	22,334	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166	8,954	9,972	75,151	
育成ブランド	9,104	10,123	12,529	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186	16,637	16,892	127,300	
不動産事業	3,035	3,179	2,951	3,043	2,694	2,707	2,619	2,291	2,112	2,083	15,701	
その他	10,013	10,440	11,266	12,992	14,507	14,659	2,415	2,361	2,379	2,569	19,363	
営業利益	16,017	17,683	22,511	26,839	38,881	39,496	31,137	13,752	16,888	12,581	94,813	
ビューティケア事業	14,780	16,535	21,290	25,904	38,121	38,294	30,193	12,965	17,060	13,793	103,942	
ポーラブランド	7,951	8,583	12,302	16,993	28,584	32,574	25,529	10,927	16,374	12,495	94,164	
オルビスブランド	8,807	10,792	11,197	11,279	9,080	9,340	9,252	7,329	5,925	4,850	36,550	
海外ブランド	(895)	(1,881)	(2,194)	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(3,214)	(2,338)	(1,446)	(10,902)	
育成ブランド	(1,082)	(958)	(15)	841	1,278	695	(794)	(2,076)	(2,901)	(2,105)	(15,870)	
不動産事業	1,258	1,227	1,265	1,395	1,082	1,001	1,021	710	488	491	3,706	
その他	410	472	293	(133)	(314)	796	130	128	70	96	729	
営業利益率 (%)	8.4	8.9	10.5	12.3	15.9	15.9	14.2	7.8	9.5	7.6		
親会社株主に帰属する当期純利益	7,318	10,382	14,095	16,328	27,137	8,388	19,694	4,632	11,734	11,446	86,258	
■ 財務状況												
純資産額	173,887	180,793	180,635	183,282	198,845	188,797	191,069	169,854	173,267	171,459	1,292,080	
総資産額	218,005	224,536	235,734	228,845	252,567	244,596	227,256	203,742	208,039	205,935	1,551,886	
■ キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,500	16,643	28,379	23,561	35,333	30,283	21,127	23,394	23,830	15,548	117,168	
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,452)	(8,391)	(7,331)	16,379	(22,065)	(9,125)	(12,514)	(3,342)	(2,174)	(12,370)	(93,220)	
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,815)	(3,661)	(13,896)	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(19,336)	(27,133)	(9,100)	(12,668)	(95,464)	
現金及び現金同等物の期末残高	34,137	39,111	45,843	75,458	75,944	76,462	65,789	58,844	71,693	62,562	471,458	
減価償却費	6,704	6,948	6,528	6,787	6,551	7,075	7,377	7,255	7,110	8,482	63,922	
設備投資額	8,670	8,257	12,074	8,127	8,885	10,514	10,091	8,464	8,945	12,532	94,441	
■ 財務指標												
自己資本比率 (%)	79.5	80.4	76.5	79.9	78.6	77.0	83.9	83.2	83.1	83.0		
ROE (%)	4.3	5.9	7.8	9.0	14.2	4.3	10.4	2.6	6.9	6.7		
ROA (%)	8.4	8.6	9.7	11.7	16.3	15.7	13.0	5.8	9.2	7.2		
株価収益率 (倍)	28.4	25.9	31.5	32.7	32.2	78.3	29.4	100.0	36.1	35.9		
■ 1株当たり情報 ^{※3}												
1株当たり当期純利益 (円／ドル)	33.09	46.95	63.73	73.83	122.70	37.93	89.04	20.94	53.04	51.74	0.39	
1株当たり純資産額 (円／ドル)	783.45	816.03	815.00	826.65	897.26	851.78	862.00	766.05	781.11	772.60	5.82	
1株当たり配当金 (円／ドル)	13.75	46.75	37.5	50	70	80	116	50	51	52	0.39	

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2022年12月31日の1米ドル＝132.7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。

2013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、行動制限が緩和された影響が大きく、特に新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大以降、著しく低迷していたメイクアップ品需要の大幅な回復がありました。また、チャネル面でも行動制限の緩和が作用し、対面型サービスの需要が徐々に回復を果たしておりますが、いずれも新型コロナウイルス感染症(COVID-19)拡大以前の水準に回復するまでには至っておりません。当社グループが得意とするスキンケア品については、コロナ禍においてもオンラインチャネルを中心に需要を維持してきましたが、オンラインサービスが化粧品市場全体を牽引する一方で、マーケティング費用が高騰する等競争環境の激化も進んでおります。コロナ禍による行動変容が生じてから、現在のライフスタイルが一般化した状況を受けて、オンライン、オフラインそれぞれで提供価値の見直しやこれらを融合させた新サービスの拡大

等、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、国・地域によるばらつきを伴いつつも、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の混乱から経済は回復傾向にありましたが、ロシアのウクライナ侵攻に端を発したエネルギー価格の高騰や高インフレの常態化が広範にわたって見られる等、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の脅威以外にも経済・消費を下押しするさまざまな圧力が先行きの不透明感を助長しております。当社グループが重点市場に定めている中国市場においては、昨年末から新型コロナウイルス感染症(COVID-19)が再流行を見せ、ゼロコロナ政策の長期化が経済・消費の重石となりました。今後も新型コロナウイルス感染症(COVID-19)への対応に加え、物価・エネルギー価格高騰の影響等を注視していく必要があります。

その結果、当期の業績は前期に比べ減収減益となりました。

経営成績の分析－2022年12月期と2021年12月期の比較

売上高

当期の売上高は前期に比べ6.9%減少の166,307百万円となりました。これは、ポーラブランド、オルビスブランドの顧客数減による減収や、ポーラブランドの韓国免税向け出荷抑制によるものです。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ8.1%増加の31,037百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比2.6ポイント上昇の18.7%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期より7.8%減少の122,688百万円となりました。

営業利益

営業利益は、前期に比べ25.5%減少の12,581百万円となりました。これは、前述の売上高減による売上総利益減少によるものであります。営業利益率は1.9ポイント低下し7.6%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、前期と比べ30.1%減少の12,311百万円となりました。経常利益の減少に加えて、特別損失としてFUJIMIブランドののれん減損損失の計上及びH2O PLUSの清算に伴う損失を計上した影響によるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益

以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ2.5%減少の11,446百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の53.04円から51.74円となりました。ROEは前期の6.9%から6.7%となりました。

主要財務指標

	2020	2021	2022
売上原価率	17.0%	16.1%	18.7%
売上総利益率	83.0%	83.9%	81.3%
販管费率	75.2%	74.5%	73.8%
人件費	15.6%	16.1%	17.5%
販売手数料	20.4%	19.0%	21.0%
販売関連費	21.9%	21.0%	17.1%
管理費他	17.3%	18.3%	18.3%
営業利益率	7.8%	9.5%	7.6%
当期純利益率	2.6%	6.6%	6.9%

セグメントごとの状況

「ビューティケア事業」

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

ポーラブランドでは、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り、さらなるブランド価値の向上、中長期的な顧客基盤構築を進めております。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)を図り、新規顧客の獲得と定着、顧客LTVの向上に、海外事業では、成長市場である中国及びトラベルリテールにそれぞれ注力しております。国内事業では、コロナ禍でも市場成長が続くECチャネルにおいて、オンラインカウンセリング、ライブコマースを強化し、顧客コミュニケーションの向上に取組みました。同チャネルは新規顧客の獲得とオフライン店舗への誘導というOMO施策において重要な役割を担っており、EC既存顧客の増加に加え、PS事業(百貨店事業)での売上成長を果たす等、チャネルシームレスでの顧客定着が徐々に進んでおりますが、委託販売チャネル(対面型販売)での新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響によるビューティーディレクターの稼働率低下及び顧客数減少の影響をカバーするに至っておりません。海外事業では、重点地域である中国及びトラベルリテール市場における中長期的なブランドコントロールに重点を置き、割引価格での販売やGWP(Gift With Purchase)によるオファー、CtoC市場への商品流通等を抑制することで、ブランドロイヤリティの維持・向上を進めております。また、顧客別のパーソナルコミュニケーションの深化とECシフト加速に向けて、ターゲットとの親和性の高いプラットフォーム

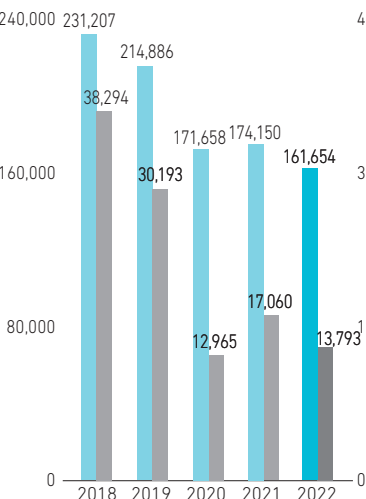
ムでのプロモーションを強化し、新規顧客の獲得とLTVの拡大を図りましたが、長引くゼロコロナ政策の影響を大きく受けております。以上の結果、ポーラブランドは前期を下回る売上高・営業利益となりました。

オルビスブランドでは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス、顧客ロイヤリティの向上と、エイジングスキンケアシリーズ「オルビスユー」を中心に据えたシワ改善・美白ケア等、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をさらに進化させ、ユーザーが能動的にブランド接触頻度を高めるオルビス独自のCRMによりコミュニケーション改革を進めております。アプリのダウンロード数は前年から2桁伸長を果たしており、顧客稼働率は前年を上回る実績となりました。減少が続いていた顧客数については、前期の水準を回復するまでには至っていないものの、第4四半期以降は改善傾向にあります。海外事業では、重点市場である中国での事業に投資を集中し、引き続き顧客接点の拡大によるブランド認知率の向上に取組んだ結果、中国での2桁成長を実現しましたが、国内事業における顧客数減少の影響が大きく、オルビスブランドは前期を下回る売上高・営業利益となりました。

Jurliqueブランドでは、引き続き、豪州及び中国とアジアを中心としたトラベルリテール市場での事業成長に向けて取組みを進めております。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響を特に受けた香港を除くと、全ての地域で前期を上回る売上高となったことに加えて、費用面でも積極的な固定費の削減に取組んだ結果、営業損失も改善する結果となりました。H2O PLUSブランドは、米国を中心に化粧品の製造・販売を行ってまいりましたが、同社を取り巻く事業環境は厳しく、計画を下回る業績で推移したこと、また、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さら

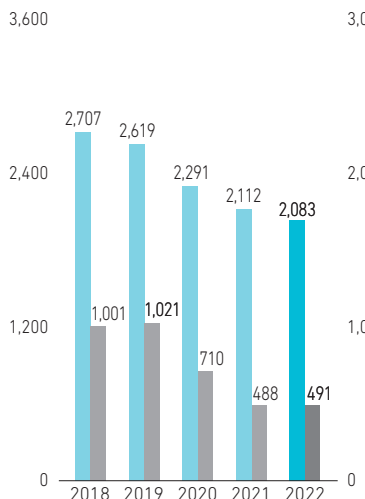
■ ビューティケア事業

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) (百万円)



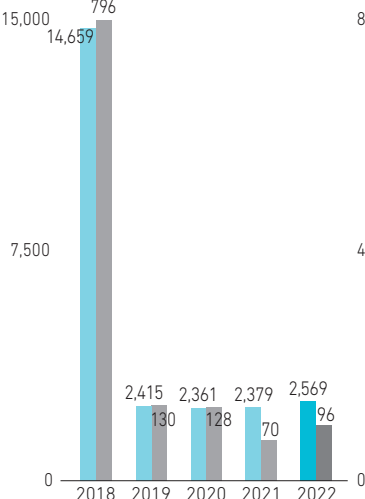
■ 不動産事業

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸) (百万円)



■ その他

(百万円) ■ 売上高(左軸) ■ 営業損益(右軸) (百万円)



なる収益性向上を目指す一環として、2022年4月28日付でH2O PLUSブランドが展開する全事業から撤退することを決定しております。

育成ブランドでは、オフライン店舗を主力チャネルとするTHREEブランドの不調がありましたが、FUJIMIブランドを前年4月に完全子会社化した影響による売上の成長により、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、営業損失も改善しております。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は161,654百万円(前期比7.2%減)、営業利益は13,793百万円(前期比19.2%減)となりました。

「不動産事業」

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取組

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、コロナ禍によるオフィス需要の低下により、前期を下回る売上高となりましたが、積極的な費用削減に取組んだことで前期を上回る営業利益となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は2,083百万円(前期比1.4%減)、営業利益は491百万円(前期比0.6%増)となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、ビルメンテナンス事業であります。ビルメンテナンス事業は、主にビルの運営管理を行っております。当期は、契約数の増加により、売上高、営業利益ともに前期を上回る結果となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は2,569百万円(前期比8.0%増)、営業利益は96百万円(前期比37.4%増)となりました。

957百万円、のれんの減少2,366百万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0.9%減少し、34,476百万円となりました。主な増減項目は、契約負債の増加5,437百万円、資産除去債務の増加875百万円により増加し、一方で未払金の減少1,541百万円、退職給付に係る負債の減少1,549百万円により減少しております。

純資産

純資産につきましては、前期末に比べ1.0%減少し、171,459百万円となりました。主な増減項目は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上11,446百万円により増加し、一方で剰余金の配当11,516百万円、為替換算調整勘定1,302百万円の減少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9,131百万円減少し、62,562百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比34.8%減少の15,548百万円の収入となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益12,311百万円、減価償却費8,482百万円並びに減損損失2,539百万円、契約負債の増減額1,487百万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986百万円、為替差損益2,174百万円、その他の負債の増減額1,584百万円、法人税等の支払額5,695百万円により資金は減少しております。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比468.9%増加の12,370百万円の支出となりました。主な要因は、有価証券の売却及び償還による収入10,200百万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2,000百万円、有形固定資産の取得による支出7,482百万円、無形固定資産の取得による支出

3,917百万円、投資有価証券の取得による支出9,907百万円により資金は減少しております。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比39.2%増加の12,668百万円の支出となりました。主な要因は、リース債務の返済による支出1,136百万円、配当金の支払額11,518百万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、事業継続に必要なと考える資金は確保していると認識しております。今後の資金使途につきましては、新価値創出に向けた研究開発投資、店舗の出店・リニューアルや生産性向上のための設備投資、M&Aを含む新規ブランドの創出・育成に取組むことで、将来のキャッシュ・フローの創出を目指します。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。事業資金と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63,318百万円と前期末に比べ9,106百万円減少しております。

／ 財政状態の分析

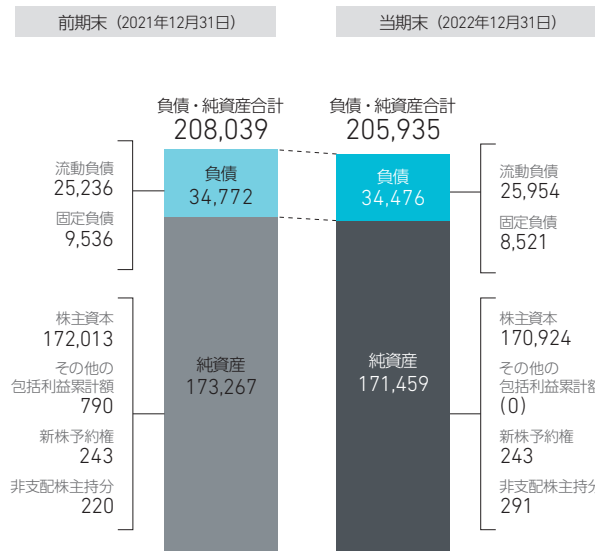
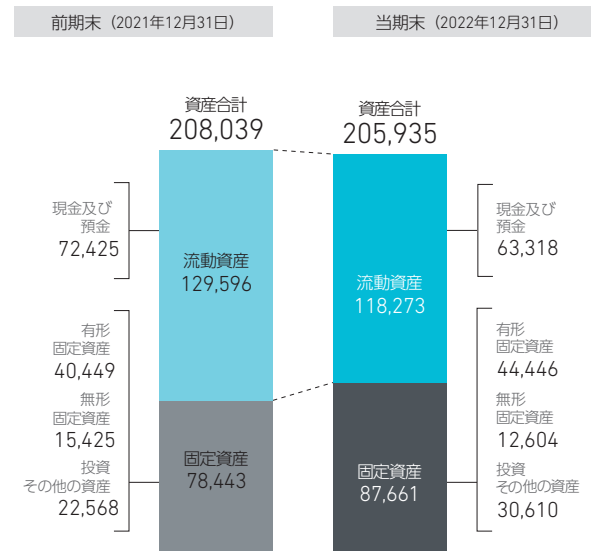
資産、負債及び純資産

資産

当期末における総資産は、前期末に比べ1.0%減少の205,935百万円となりました。主な増減項目は、建設仮勘定の増加4,793百万円、投資有価証券の増加4,044百万円、繰延税金資産の増加4,445百万円により増加し、一方で現金及び預金の減少9,106百万円、有価証券の減少2,153百万円、原材料及び貯蔵品の減少

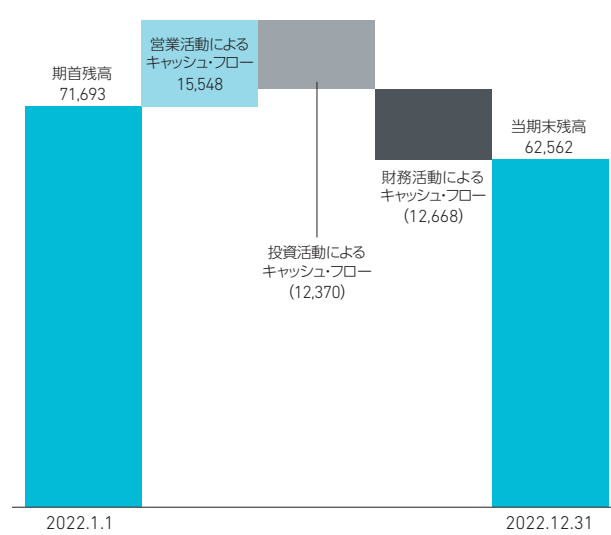
■ 連結貸借対照表の概要

(百万円)



■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)



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

会社概要（2022年12月31日現在）

商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	(連結) 4,128名（単体）221名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 (実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております)
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

主なグループ企業

■ ビューティケア事業

株式会社ポーラ
オルビス株式会社
ポーラ化成工業株式会社
Jurlique グループ
株式会社DECENCIA
株式会社ACRO
トリコ株式会社
POLA ORBIS Travel Retail Limited

■ 不動産事業

株式会社ピーオーリアルエステート

■ その他

株式会社ピーオーテクノサービス

■ 社内ベンチャー

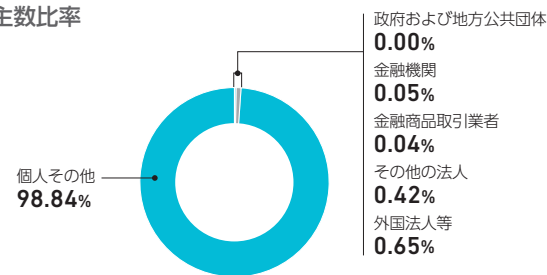
株式会社encyclo

株式の状況（2022年12月31日現在）

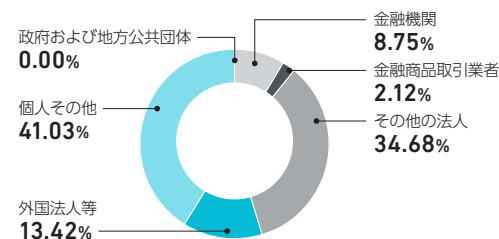
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	71,694名

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)	13,254	6.0
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	6,924	3.1
中村 直子	4,770	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,491	1.6
鈴木 宏美	3,113	1.4
JPモルガン証券株式会社	2,151	1.0
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,549	0.7
SMBC日興証券株式会社	1,530	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。

2023年12月期の見通し

当社グループは、2021-2023年中期経営計画において「国内ダイレクトセリングの進化」「海外事業の利益ある成長」「育成ブランドの利益貢献」「経営基盤強化」「新ブランド、「美」に関する領域拡張」の5つの戦略に取り組んでいます。

2023年12月期の業績見通しにつきましては、重点戦略の着実な実行及び新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の再拡

大の他、世界中が抱えるインフレの常態化や金融市場の混乱等に伴う経済の下押しリスクを勘案し、売上高180,000百万円(前期比8.2%増)、営業利益15,100百万円(前期比20.0%増)、経常利益15,100百万円(前期比1.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益10,000百万円(前期比12.6%減)を見込んでおります。

重要な会計方針及び見積り

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

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

■ 2023年12月期業績見通し

(百万円)	2023年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	180,000	13,692	8.2
ビューティケア事業	175,500	13,845	8.6
不動産事業	2,000	(83)	(4.0)
その他の事業	2,500	(69)	(2.7)
営業利益	15,100	2,518	20.0
ビューティケア事業	15,450	1,656	12.0
不動産事業	300	(191)	(39.0)
その他の事業	80	(16)	(17.3)
全社・消去	(730)	1,070	—
親会社株主に帰属する当期純利益	10,000	(1,446)	(12.6)

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/