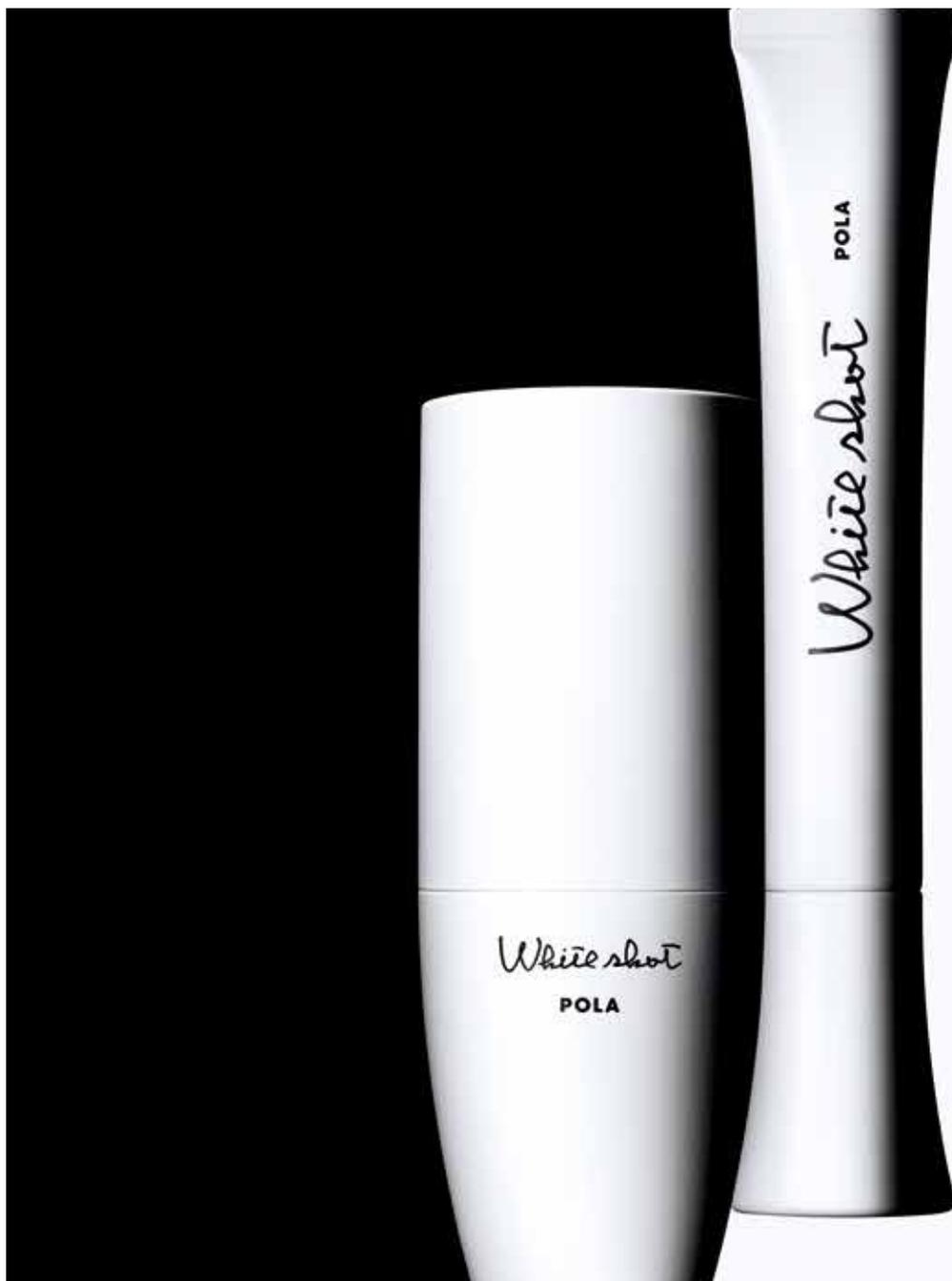


## コーポレートレポート 2014



## 編集方針

本レポートは、財務情報だけでなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報を併せて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。

また、「国際統合報告評議会 (IIRC)」が提供する「国際統合報告フレームワーク」を参考に、編集しています。

### ■ 報告対象期間

2014年12月期(2014年1月1日～2014年12月31日)について報告していますが、一部2015年12月期の活動についても掲載しています。

### ■ 報告範囲

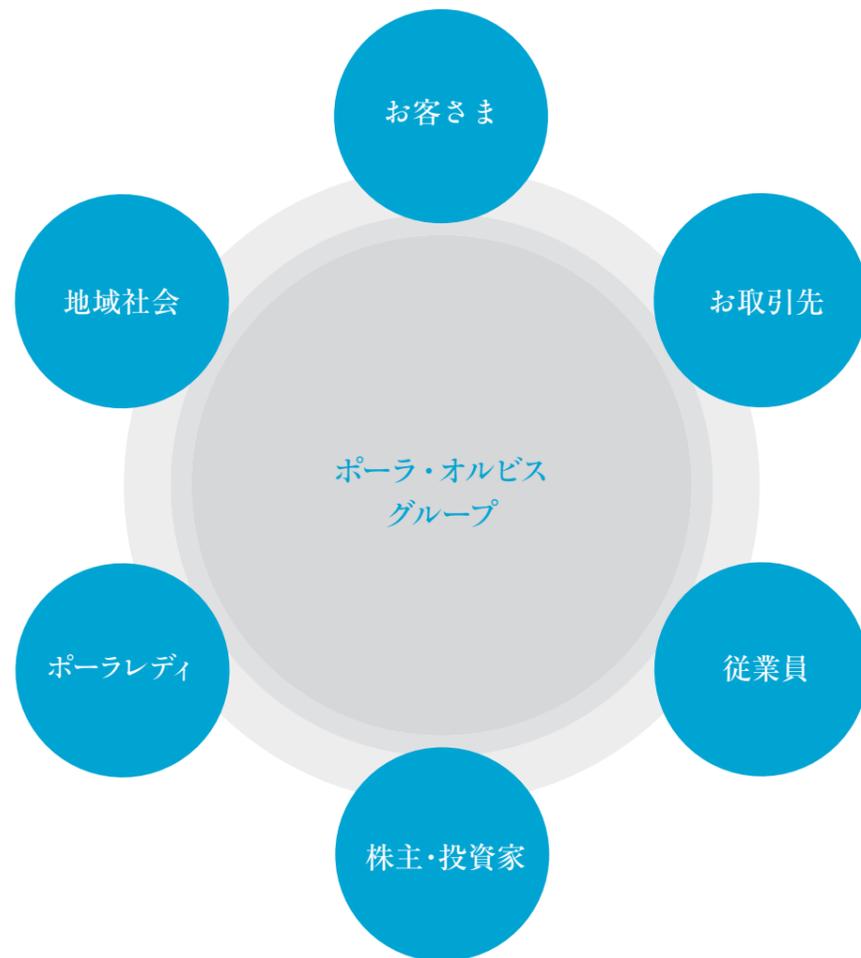
株式会社ポーラ・オルビスホールディングスおよび連結子会社

### ■ 免責事項

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

決算に関する情報は、2015年2月13日現在の情報を基に作成しております。

## ポーラ・オルビスグループのステークホルダー



## Contents

02	社長メッセージ
現在のポーラ・オルビスグループ ～スナップショット～	
08	これまでの歩み
10	ポーラ・オルビスグループの強み
12	事業構成・ブランドポートフォリオ
14	特集: 進化するオルビスブランド
16	グローバル展開
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス	
18	独自のバリューチェーン
20	財務・非財務ハイライト
22	価値創造プロセス(ポーラ)
24	価値創造プロセス(オルビス)
26	スキンケアに特化した研究・開発
28	ものづくりへのこだわり
将来に向けた持続的成長戦略	
30	グループ成長戦略
32	ブランド別成長戦略
32	■ ポーラ
34	■ オルビス
36	■ 海外ブランド
38	■ 育成ブランド
40	資本効率・株主還元
持続的成長を支える活動	
42	ポーラ・オルビスグループのCSR活動
44	コーポレート・ガバナンス
46	社外取締役インタビュー
50	リスクマネジメント
53	株主・投資家との積極的なコミュニケーション
54	ステークホルダー・ダイアログ
56	多様な人材戦略
58	環境への取組み
59	地域社会との協働
60	文化・芸術支援活動
62	役員一覧
財務情報	
64	5年間の要約財務データ
65	経営者による財政状態及び経営成績の分析
74	沿革
75	会社概要/株式の状況

# 世界中の人々に 笑顔と感動をお届けしたい



代表取締役社長

鈴木郷史

## ポーラ・オルビスグループ理念

### 世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい

わたしたちはサイエンスに裏づけされたオンリーワンの商品とサービスを提供します。

美と健康をよく考え、世界の化粧文化の向上と地球環境の維持に貢献します。

世界中の誰からもいつまでも愛され信頼されるブランドを目指します。

そのために、わたしたちは人として目の前の真実に真摯に向かい合い、

人に喜ばれることに自らの喜びを見出し、

そして自身が会社でも家庭でも笑顔でいられる生き生きとした日々を送ります。

## たった一人のためのクリームに始まり、 世界中の人々に笑顔と感動をお届けする企業へ

私たちの原点は「たった一人のためにつくったクリーム」でした。今から80年以上前、私たちの創業者が、手が荒れてしまった妻のために独学でクリームをつくり、それを自転車に載せて使い方を説明しながら一軒一軒訪問して歩いたことがポーラ・オルビスグループの始まりです。

この「自らつくり、自ら販売する」という志は、創業以来変わることなく、グループのDNAとして持ち続けながらも、ポーラ・オルビスグループは、市場やお客さまのニーズの変化をいち早く捉え、時代の変化に応じて変革を続けてきました。また、女性の社会進出が進むにつれて変化したライフスタイルに対しては、ポーラが従来型訪問販売チャネルから店舗型モデルへ進化させ、オルビスが業界に先駆けてインターネット販売を開始し、また、多様化・細分化するお客さまニーズの変化に対しては、コンセプト、価格、チャネルが異なる複数ブランドで展開するマルチブランド戦略で対応してきました。

以来80余年を経て、ポーラ・オルビスグループは、「ダイレクトセリング」「スキンケア領域への集中」「マルチブランド戦略」の3つの強みをもって、たくさんのお客さまに価値を提供する企業へと成長し続けております。

本格的な海外展開に乗り出した今、私たちの事業は次なるステージへと踏み出しています。海外でのブランド価値を高めることで海外展開を加速させていきます。

そして、企業価値を高め、世界中の人々に笑顔と感動をお届けするため、努力を惜しむことなく邁進してまいります。

## 2014年をふりかえって

『美と健康』分野における高収益グローバル企業』という2020年ビジョンの実現に向けて、ステージを3段階に分けて進めています。現在は2014-2016中期経営計画（ステージ2）の段階です。

2014-2016中期経営計画の初年度にあたる2014年12月期の売上高は、1,980億円（前期比103.5%）、営業利益は176億円（同110.4%）となり、売上、利益ともに着実に計画を達成しました。

国内事業は、オルビスが牽引役となりました。ブランドの新しい象徴となるスキンケアライン「オルビスユー」の発売や、SNSの活用、ロイヤル顧客へのサービス力アップを目的とした新ポイントシステムの導入などの施策が功を奏し、年間を通して好調で、大幅な増収・増益を達成することができました。

ポーラは、個肌対応化粧品「APEX」によるカウンセリング強化、「RED B.A」などの新商品投入により新規顧客の獲得に努めたものの、消費税増税による高価格帯商品への消費マインドの冷え込みが想定以上に大きく、売上は前期比-1.2%となりました。一方で、営業利益に関しては、引き続き取り組んできた収益構造の良化の成果が現れ、7.9%の増益に成功しています。

海外事業では、中国市場を中心にJurliqueが健闘しました。ますます競争が激化する中国の百貨店チャネルにおいて、新商品の投入、CRM（顧客関係管理）の強化により、前期比5%増と既存店は高い成長を達成したうえ、香港、オーストラリア、および免税店でも順調に売上が拡大しています。

一方、H2O PLUSは中国での販売の苦戦や、北米での流通戦略変更が影響し、減収減益となりました。これらの実情を踏まえて、今後の事業計画、将来キャッシュ・フローの見直しを行った結果、減損損失6,061百万円を計上したほか、ブランドイメージ、流通、販売体制の見直しなど多くの課題を残す結果となりました。

育成ブランドは、THREEとdecenciaが中心となって売上を拡大し、2016年の育成ブランド全体での黒字化という目標に向け、順調な滑り出しを見せています。

また、研究開発においては、グループの研究開発を担うポーラ化成工業が、2014年IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）世界大会パリ大会で最優秀賞を受賞しました。2015年3月には、世界のトップレベルと認められた知見を活かした商品を発売しています。



オルビス「オルビスユー」シリーズ



Jurlique中国店舗



IFSCC世界大会パリ大会

## 2015年の見通し

2014-2016中期経営計画の達成に向けて2015年12月期は正念場であり、最重点課題は基幹ブランドの安定的成長と、海外ブランド、育成ブランドの収益構造の改善であると認識しています。

ポーラは、長期的成長を見据え、ポーラレディのカウンセリング力強化など、量から質への戦略転換に着手することを決めました。加えて、新商品の投入により商品面でも顧客訴求力の向上を図ってまいります。オルビスは、これまでのブランド再構築を通して強化された事業基盤を軸に2014年に改編したポイント制度やSNSを活用し、お客さまとのOne to Oneマーケティングを通じ関係強化に取り組んでまいります。

Jurliqueは、引き続き中国を重点地域とし、主軸としてきた百貨店チャネルに加え、地方都市への卸販売、インターネット販売など新規チャネルの開拓に乗り出しました。そして売上規模拡大に伴う収益構造の改善により、利益貢献させます。

H2O PLUSは、中国、北米での商品、価格、ブランドイメージの統一を図り、再成長に向けた事業基盤の構築を基本戦略としました。

国内育成ブランドは、売上成長に伴う収益構造の良化に引き続き取り組み、2016年に黒字化という目標に向けて着実に歩みを進めてまいります。



ポーラ「ホワイトショット」シリーズ



オルビス「クリア」シリーズ



## グループの持続的成長について

ポーラ・オルビスグループは、創業時より「喜ばれることに喜びを」の精神で事業活動を行っており、この精神は長い歴史を経た現在でも従業員一人ひとりに刻まれています。化粧品の代金を頂戴し商品をお渡しするだけでは、「喜ばれる」ところまでは遠く及びません。お客さまの予想を超えた「感動」までお届けすることで「喜ばれる」ものだと思います。社会・ステークホルダーの発展を叶え、その結果、自己の発展につながる—このような精神は、まさにESG\*を考慮したCSR経営の考え方と一致していると考えています。当社グループは、社会課題の解決に貢献し、他社との差別化を図ることで、持続的に成長していきます。

環境 (Environment) については、ゼロエミッションといった工場における環境負荷の低減に取り組んでいますし、化粧品の企画段階においても、環境に負荷をかけない内容物を採用する方針や、容器包装もリサイクルしやすい形態や素材を選ぶ方針を掲げています。生物多様性、動物愛護の観点より、1990年代初頭より動物実験代替法の研究に取り組んできましたが、2014年には代替法の技術の向上に伴い、「化粧品の研究・開発において動物実験を行わない方針」をリリースしました。

社会 (Society) については、ポーラレディによって女性の雇用を社会に提供し、起業家を応援することで地域とのリレーションを長年にわたり築いており、また、地域産物や技術を活かし協働で商品を企画することで地域産業の活性化に貢献するなど、事業を通じて地域社会からの期待や要請に応える活動を実践しています。

ガバナンス (Governance) については、2015年3月に初めて社外取締役を選任しました。社外取締役には、ガバナンスの担保のためという守りの観点はもちろんですが、企業経営に関して、高度な知見を有している人物を探しました。当社グループが成長していくために必要な攻めの戦略としての社外取締役選任ということです。小宮一慶氏には、経営コンサルタントとしての視点から取締役会での積極的な発言を期待していますし、鎌田由美子氏には、女性経営者として顧客サービス分野に精通された知識や経験を持ち合わせている点に大いに期待しています。

\* ESG=E:環境 (Environment)、S:社会 (Society)、G:ガバナンス (Governance)



袋井工場



ポーラレディによる地域との協働

## 経営者としてのこだわりについて

私は常々、「人材」こそが企業を発展させる無限の可能性をもった資源であると考えています。社員教育の現場においては「ビジネスマンとしてではなく、人として判断すべき」という考えを基点に育成を行っています。というのも、私は、従業員が何か問題に直面した時に、組織人としての判断にとられるのではなく、人としての判断に従ったほうが企業をよりポジティブな方向に動かすことができると考えているのです。私の描く理想的な企業活動とは、従業員の一人ひとりが個性と人間力を発揮することによって組織を日常的に革新することで、価値提供のできるブランドであり続けるということです。しかし、一般的に歴史がある会社は、変革に躊躇する風土があるという課題意識を持っています。そのような考えから、将来のマネジメント層の育成を目的とした若手社員対象の「未来研究会」や経営者育成のための「経営幹部養成講座」などの社内研修を私自ら企画に入り込む形で行っており、実際にそれらの研修会から事業会社の経営者が育っています。私自身も4月から11月まで月に3日はこの研修に参画していますが、磨けば光る原石(人材)を発見することもあるので、毎回、真剣に取り組んでいます。



経営幹部養成講座

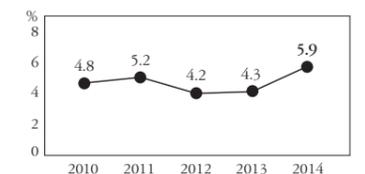
## ステークホルダーの皆さまへ

当社グループが経営力強化と企業価値向上を実現していくその過程で、株主の皆さまからのご支援に対しても、その成果を都度、還元していきたいと考えています。

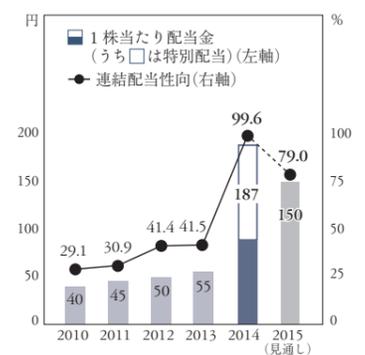
このたびの中期経営計画では資本効率の向上と株主還元の充実に重点的に取り組んでおり、ROE8%、連結配当性向50%以上という定量目標を掲げていますが、2014年12月期はおおむね順調に進捗しました。

2015年も、中期経営計画達成に向けた飛躍の年としていくため、グループ一丸となって取り組んでまいります。今後もご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

### ROEの推移



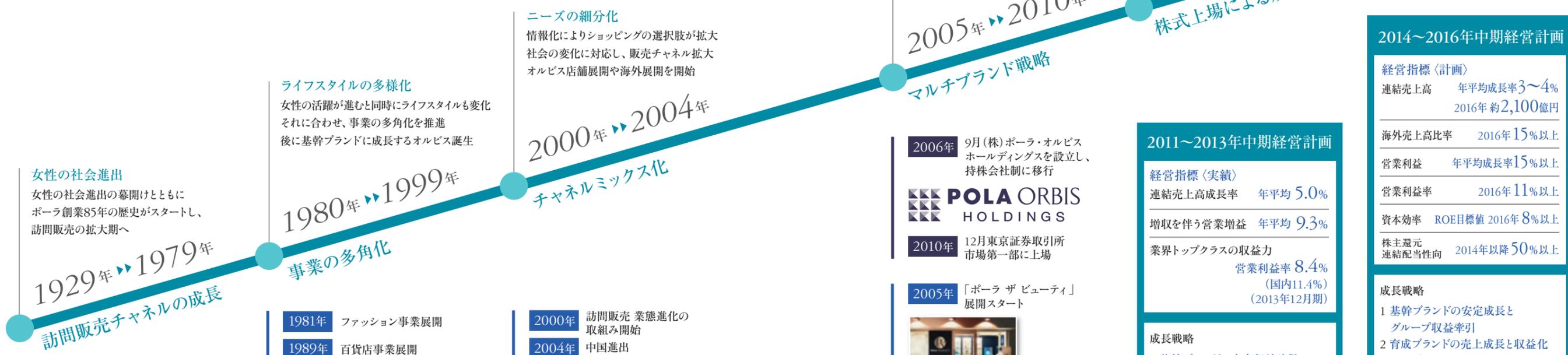
### 年間配当・連結配当性向の推移



# これまでの歩み

## 時代の変化に応じて変革する、変化対応力

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



### 女性の社会進出

女性の社会進出の幕開けとともにポーラ創業85年の歴史がスタートし、訪問販売の拡大期へ

### ライフスタイルの多様化

女性の活躍が進むと同時にライフスタイルも変化それに合わせ、事業の多角化を推進後に基幹ブランドに成長するオルビス誕生

### ニーズの細分化

情報化によりショッピングの選択肢が拡大社会の変化に対応し、販売チャネル拡大オルビス店舗展開や海外展開を開始

### マルチブランド化

将来の成長を担う育成ブランドを開発社内ベンチャーによるブランド(株)decencia設立百貨店ブランドTHREEの立ち上げ

### 国内基盤の強化

上場を機に長期ビジョン、中期経営計画策定H2O PLUS、Jurliqueの2ブランドを買収新たな成長ステージへ

### 海外展開の加速

中国、アジアを中心に海外展開を加速高収益グローバル企業へ躍進

1929年 ▶ 1979年  
訪問販売チャンネルの成長

1980年 ▶ 1999年  
事業の多角化

2000年 ▶ 2004年  
チャンネルミックス化

2005年 ▶ 2010年  
マルチブランド戦略

2011年 ▶ 2013年  
株式上場による成長加速

2014年 ▶ 2020年  
高収益グローバル企業へ

- 1981年 ファッション事業展開
- 1989年 百貨店事業展開

- 2000年 訪問販売 業態進化の取組み開始
- 2004年 中国進出

- 2006年 9月(株)ポーラ・オルビスホールディングスを設立し、持株会社制に移行
- 2010年 12月東京証券取引所市場第一部に上場

- 2005年 「ポーラ ザ ビューティ」展開スタート



- 2007年 ロシア進出

- 2005年 香港進出
- 2006年 台湾進出
- 2008年 中国進出

- 2006年~2008年 フューチャラボグループに資本参入(株)decencia設立(株)オルラーヌジャパン設立(株)ACRO設立

- 2008年 社外監査役導入
- 2009年 地域産業の活性化を目指し、ポーラが「3・9(サンキュー)プロジェクト」を開始
- 2009年 グループ全社リスクマネジメント体制構築
- 2010年 ポーラが厚生労働省次世代育成支援認定マーク「くるみん」取得

### 2011~2013年中期経営計画

経営指標<実績>	
連結売上高成長率	年平均 5.0%
増収を伴う営業増益	年平均 9.3%
業界トップクラスの収益力	営業利益率 8.4% (国内11.4%) (2013年12月期)

### 成長戦略

- 1 基幹ブランドの安定収益確保
- 2 育成ブランドの成長加速
- 3 強みを活かした海外展開
- 4 研究開発力の強化
- 5 経営基盤の強化

### 2014~2016年中期経営計画

経営指標<計画>	
連結売上高	年平均成長率3~4% 2016年約2,100億円
海外売上高比率	2016年 15%以上
営業利益	年平均成長率15%以上
営業利益率	2016年 11%以上
資本効率	ROE目標値 2016年 8%以上
株主還元	2014年以降 50%以上

### 成長戦略

- 1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引
- 2 育成ブランドの売上成長と収益化
- 3 海外ブランドの高成長持続と収益貢献
- 4 基幹ブランド海外戦略の再構築
- 5 経営基盤の強化(人材・研究・生産)
- 6 資本効率の向上と株主還元の充実

### 2020年までの長期ビジョン

経営指標<計画>	
連結売上高	2,500億円以上
営業利益率	13~15% (業界トップレベル)
海外売上高比率	20%以上

### 基本方針

「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」というグループ理念のもと、「美と健康」のグローバル企業へ

- 2015年 社外取締役導入

## POLA

- 1929年 鈴木忍が静岡で創業
- 1940年 ポーラ化成工業(株)設立
- 1946年 現(株)ポーラ設立



創業者使用の乳鉢

## ORBIS

- 1984年 オルビス(株)設立
- 1988年 カタログ通販展開
- 1999年 インターネット展開



オルビス初代「オイルカット」シリーズ

## 育成ブランド

- 1992年 現(株)pdca設立

## ESGの取組み

- 1937年 ポーラで初の女性セールスマンが誕生
- 1979年 現 公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団設立

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

- 2000年 オルビス・ザ・ショップ展開



- 2001年 海外展開スタート

- 2000年 静岡工場・袋井工場「ISO14001」(環境関連)認証取得
- 2002年 ポーラ「新創業」新企業理念POLA VALUEを策定

# ポーラ・オルビスグループの強み

## 強みの源泉は『自らつくり、自ら販売すること』と『変化対応力』

ポーラ・オルビスグループは「自らつくり、自ら販売する」事業モデルを確立しています。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として脈々と受け継がれています。

### 1 お客さまと直接、接点を持つダイレクトセリング



「お客さまとの直接の接点」はグループの事業において最も重要な資源であるとの考えのもと、基幹ブランドのポーラとオルビスは、それぞれのブランドコンセプトに合わせた独自の販売チャネルを展開してきました。

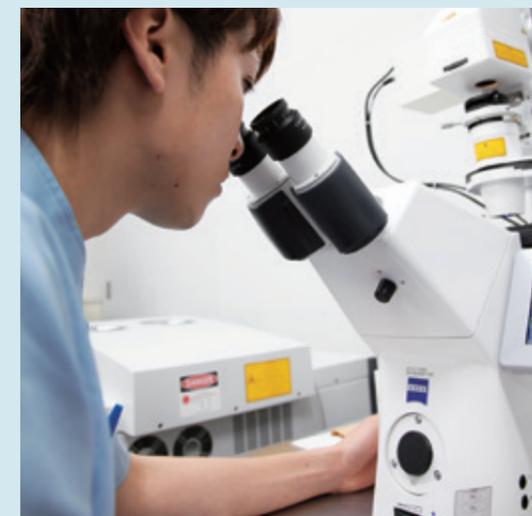
ポーラでは、全国に広がる約15万人のポーラレディが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めています。

オルビスでは、通販化粧品でありながら、インターネットを介してお客さまとのつながりを強く意識した One to One コミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得してきました。

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です。それにより、1,500万件以上の肌データや、お客さまのお好みの商品、購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。そして、この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに活かすことで、他社には実現できないお客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率を獲得しています。



### 2 スキンケア領域にリソースを集中した研究開発体制



スキンケア商品はいまや女性の必需品と言われますが、ポーラ・オルビスグループの研究開発の最大の強みは、女性の二大肌悩みである「シミ・シワの改善」を目的とした領域にリソースを集中させたことにあります。特に、エイジングケア・ホワイトニング領域の基礎研究や新素材の開発では、世界でも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、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。

また、スキンケア市場は過去の統計を見ても市場が安定しており、当社グループはスキンケア領域に特化した研究と技術開発に磨きをかけることで、市場での競争力と優位性を発揮し、高いリピート率や収益性を実現しています。

### 3 幅広い層のお客さまを獲得するマルチブランド戦略



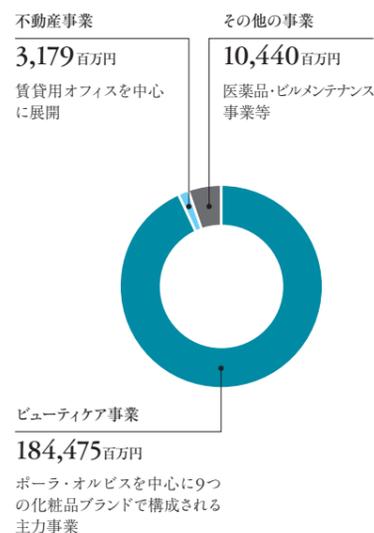
お客さまの価値観やライフスタイルが多様化する現在では、一つのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとする、コンセプトが希薄化しイメージが拡散してしまいます。

当社グループでは、時代とともに変化していく女性のライフスタイルや価値観につねに応えていけるよう、コンセプト、価格、販売チャネルが異なる9つのブランドポートフォリオを展開しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営の中でブランドアイデンティティを磨いていくことで、シェアを拡大しています。

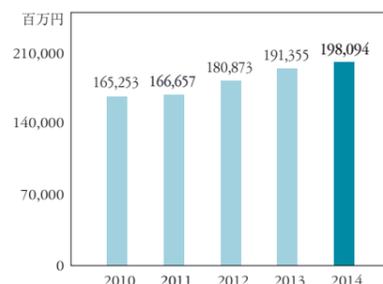
# 事業構成・ブランドポートフォリオ

## 事業構成

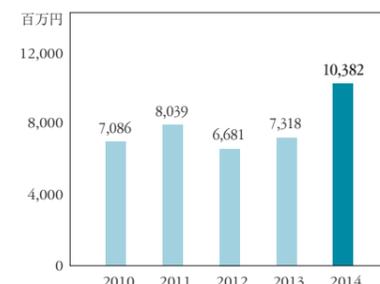
### 売上高構成



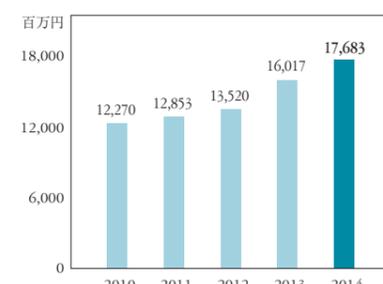
### 売上高



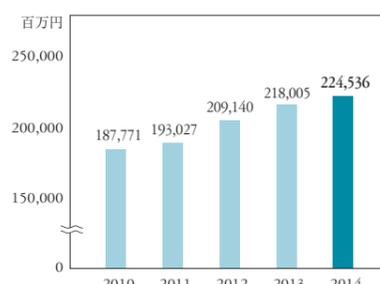
### 当期純利益



### 営業利益



### 総資産



## ブランドポートフォリオ

ポーラ・オルビスグループは、1929年の創業以来、化粧品事業を中心に「美と健康」にかかわる事業を展開してきました。

現在では、ポーラとオルビスを中核に、多様化するお客様のライフスタイルやご要望に合わせ、それぞれ異なるコンセプト、販売チャネル、価格帯、訴求性を持つ9つのブランドでポートフォリオを構築しています。



## 基幹ブランド

### POLA



- コンセプト** エイジングケアとホワイトニング領域に強みを持つ、最先端技術を駆使したハイプレステージブランド
- 主力商品** 「B.A.」、「APEX」、「ホワイトショット」シリーズなど
- 販売チャネル** ポーラ ザ ビューティ、エステイン、従来型訪問販売、百貨店

### ORBIS



- コンセプト** オイルカットという独自のコンセプトに基づいたスキンケアブランド
- 主力商品** 「アクアフォース」、「オルビスユー」、「クリア」シリーズなど
- 販売チャネル** 通信販売(カタログ、インターネット)、直営店

### Jurlique



- コンセプト** オーストラリアの自社農園で栽培した原材料を使用したオーガニックスキンケアブランド
- 主力商品** 「グレイスフル ビューティー」、「ハーバル」、「ニュートリディファイ」シリーズなど
- 販売チャネル** 中国・香港・豪州など約20の国と地域で販売  
百貨店、ショッピングモール

### h2o+



- コンセプト** 海藻などの天然の海洋成分を使用したマリンサイエンススキンケアブランド
- 主力商品** 「Oasis<sup>TM</sup>」、ポーラ化成工業で開発した「Total Source」シリーズなど
- 販売チャネル** 主に代理店を通して米国・中国・香港など約23の国と地域で販売  
ショッピングモール、化粧品専門店

## 育成ブランド

### THREE



- コンセプト** 植物から抽出した天然成分配合のスキンケア・メイクアップブランド
- 主力商品** 「バランシング」、「コンディショニング」、「コンセントレート」シリーズなど
- 販売チャネル** 直営店、百貨店

### decencia



- コンセプト** 敏感肌・乾燥肌のためのスキンケアブランド
- 主力商品** 「アヤナス」、「サエル」、「つつむ」シリーズなど
- 販売チャネル** 通信販売(カタログ、インターネット)

### ORLANE PARIS

- コンセプト** エイジングケアに強みを持つフランスの老舗ハイプレステージブランド
- 主力商品** 「ロワイヤル」、「エクラ」、「リンクレーン」シリーズなど
- 販売チャネル** 百貨店、化粧品専門店

### FUTURE LABO

- コンセプト** ユニークな特徴がある手軽なコスメティックブランド
- 主力商品** 「デルマQ2」、「ホワイトダイヤモンド」シリーズなど
- 販売チャネル** TV通販専門チャンネル

### pdc

- コンセプト** スキンケアに特化した、リーズナブルなコスメティックブランド
- 主力商品** 「ピュア ナチュラル」、「ワンデビジン」、「ナチュリナ」、「ラブフィュー」シリーズなど
- 販売チャネル** ドラッグストア、スーパーマーケット、バラエティストア

## 特集：進化するオルビスブランド

2000年以降、商品バリエーションを拡大するとともに、女性誌をはじめとしたさまざまなメディアとのコラボレーション企画を展開してきた基幹ブランド・オルビス。その結果、10代後半から20代という若年層の女性たちから熱い支持を受け、顧客数は大幅に拡大しました。ところが、その一方で「オルビスは若い人のブランドになってしまった」と卒業してしまうお客さまや、「年齢が進むにつれて保湿効果が物足りなくなった」と離れてしまうお客さまが現れはじめたのです。

オルビスはこうした状況に危機感を抱き、ブランドステージを引き上げるべく、2008年からブランド再構築に乗り出しました。お客さまに生涯お付き合いただけるブランドへと進化させるため、「オルビスの提供価値は何か？」を根本から見直し、オルビスは新たなステージへと向かい始めています。

### 3つの狙い

#### ブランド価値提供の明確化

- 1 ターゲットの再設定・ブランドコンセプトの進化
- 2 スキンケアシリーズの再編
- 3 新象徴となるシリーズの投入

#### 目指すKPI

ブランドイメージ調査<sup>※1</sup>の向上・スキンケア比率・顧客単価の向上 etc.

※1 当社にて実施しているブランドイメージ調査

#### チャネル改革

- 1 カタログからインターネットへ
- 2 ロジスティクス再編成によるリードタイムの短縮
- 3 マスプロモーションからWebのOne to Oneマーケティングへ

#### 目指すKPI

アクティブ顧客・ネット顧客比率の向上（顧客の継続率向上） etc.

#### 収益構造の強化

- 1 商品戦略を通じた原価低減
- 2 チャネル戦略を通じ、カタログコストや広告費用の効率化
- 3 割引販売からの脱却

#### 目指すKPI

原価率の低減・販売関連費の合理化 etc.

### ブランド再構築に向けた具体的な取り組み

#### 「オルビスユー」の投入

お客さまに生涯使っていただけるブランドへと進化させるために、スキンケア商品、特にエイジングケアラインの強化を図りました。「オイルカット」というコンセプトのままに、革新的な技術で開発した高保湿訴求の「オルビスユー」（2014年2月発売）は、ブランド再構築の象徴です。「オルビスユー」の投入により、30代、40代の既存のお客さまの継続率と購入単価の向上を目指しました。



「オルビスユー」シリーズ

#### One to One マーケティングの実践

オルビスブランドを長くご愛用いただくためには、お客さまに画一的な価値を提供するのではなく、一人ひとりのあらゆるニーズをリアルタイムでくみ取って対応する、One to Oneマーケティングとコミュニケーションが必要です。そこで、通販、店舗、コールセンター、FAXなどのチャネルを一元的にリアルタイムで管理できる方向で基幹システムを構築して顧客情報を統合、お客さまのご要望に迅速かつ柔軟に対応できるようにしました。

また、お客さまとの接点を強化するために、SNSを活用し、インターネット上でも人肌感のあるツーウェイコミュニケーションを実現しました。例えば、ツイッター上で商品やサービスへの疑問や不満のつぶやきに対しオルビスからコンタクトを取り、積極的に返信し疑問や不満を解消するアクティブサポートや、LINE上でブランドコンセプトと連動した販促活動を展開するなどの取り組みを行っています。

#### 社内の意識改革

ブランド再構築を達成するためには、従業員の意識・行動の改革を促すことが必要だと考え、「オルビススタイル」を制定しました。

これは、オルビス全社員が同じ方向に向かって進むための行動指針です。変革を生み出すことを恐れないという、社内の意識統一を図ることで、チャレンジングな組織改革に取組み、職位に関係なく一人ひとりが強いリーダーシップを発揮できる体制づくりを行いました。



#### 通信販売部門顧客満足度第1位の実現

業界をリードする圧倒的な顧客対応品質で、通信販売部門 No.1の顧客満足度を実現<sup>※2</sup>しました。

物流品質の向上：流通センター東西2拠点化

注文：どの注文方法でも（電話、はがき、FAX、インターネット）

すべて無料。化粧品はほぼ全品に無料サンプルを進呈

配送：1品から送料無料、全国翌日配送（一部地域即日配送）、コンビニ受取サービス、環境に配慮した簡易包装

支払い：支払い手数料はすべて無料

返品・交換：30日以内返品無料

※2 JCSI（日本版顧客満足度指数）調査  
通信販売部門において、4年連続（2011～2014年）第1位を獲得しました。



オルビスは、これまでのブランド再構築を通して強化された事業基盤を軸に、さらなる成長を続けます。そして、「変わる人は、美しい。」という新たなコーポレートメッセージを掲げ、より積極的なブランディングと、お客さまとの関係の強化に努め、これまで以上にオルビスブランドに共感していただけるよう取組んでいきます。

# グローバル展開

ポーラ・オルビスグループは、国内基幹ブランドであるポーラ、オルビスや、育成ブランドのTHREEなどを日本発ブランドとして海外に積極的に展開しています。

また、Jurlique や H2O PLUS のグループ入りに続くべく、M&Aによる成長加速にも注力しています。

今後も、「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」という企業理念のもと、

スキンケア比率が高く成長著しいアジアを重点地域として海外展開を加速させてまいります。

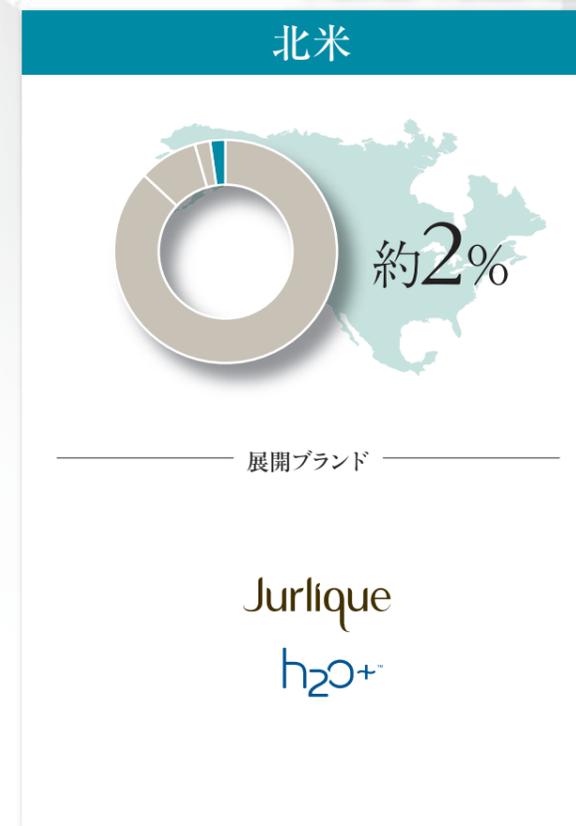
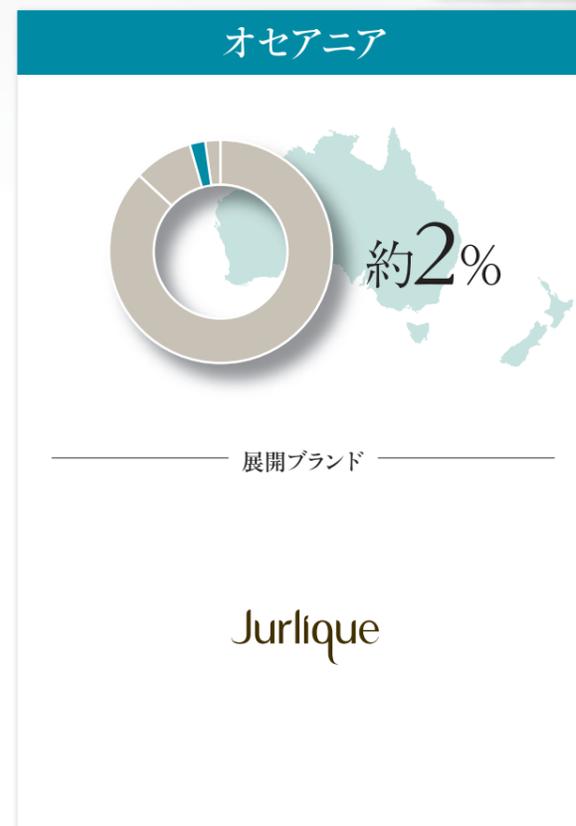
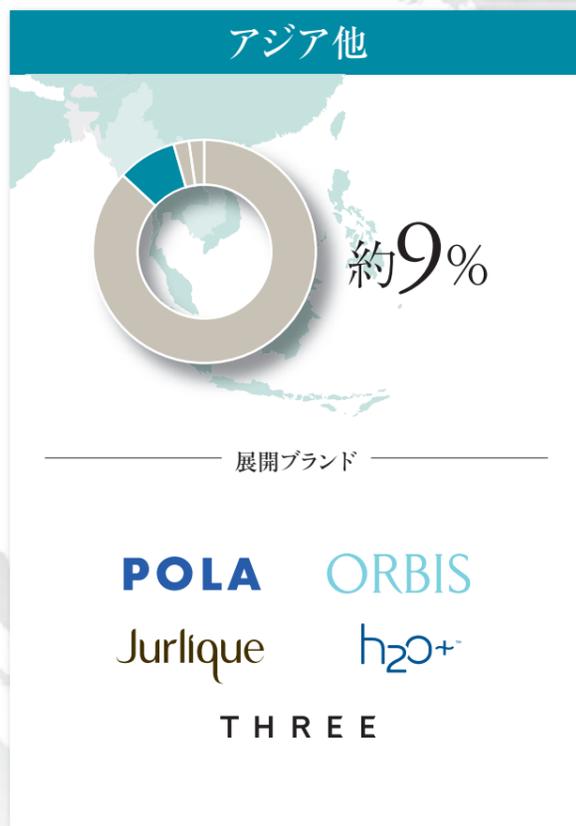
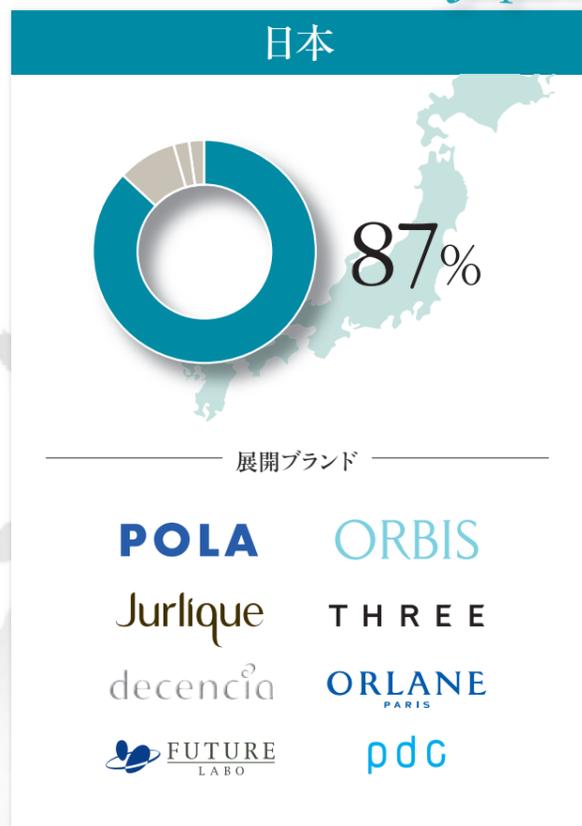
## 地域別売上シェア

### Japan

### Asia

### Oceania

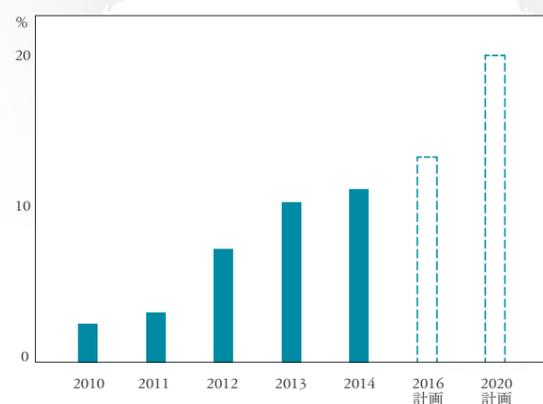
### North America



## グループ海外展開

各ブランドの海外展開における重点国を中国と定め、周辺国であるアジア圏も含め拡大に向けて取り組んでいます。その他、Jurlique の発祥地である豪州などでも認知を広げました。2011年に約3%であったグループ海外売上高比率は2014年に約13%まで伸長しました。2020年には20%を目指し今後も積極的に拡大してまいります。

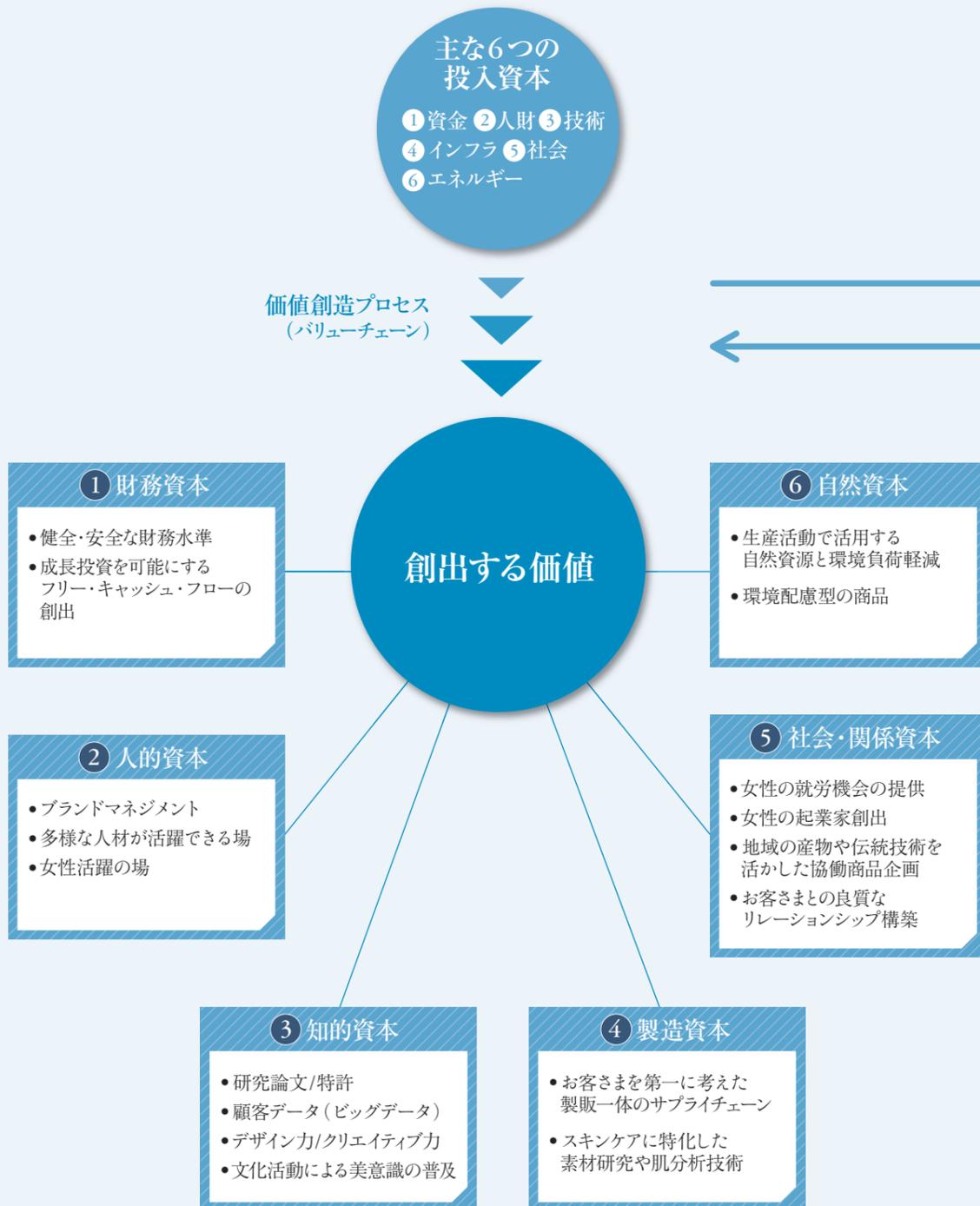
■ グループ海外売上高比率 2020年長期ビジョン



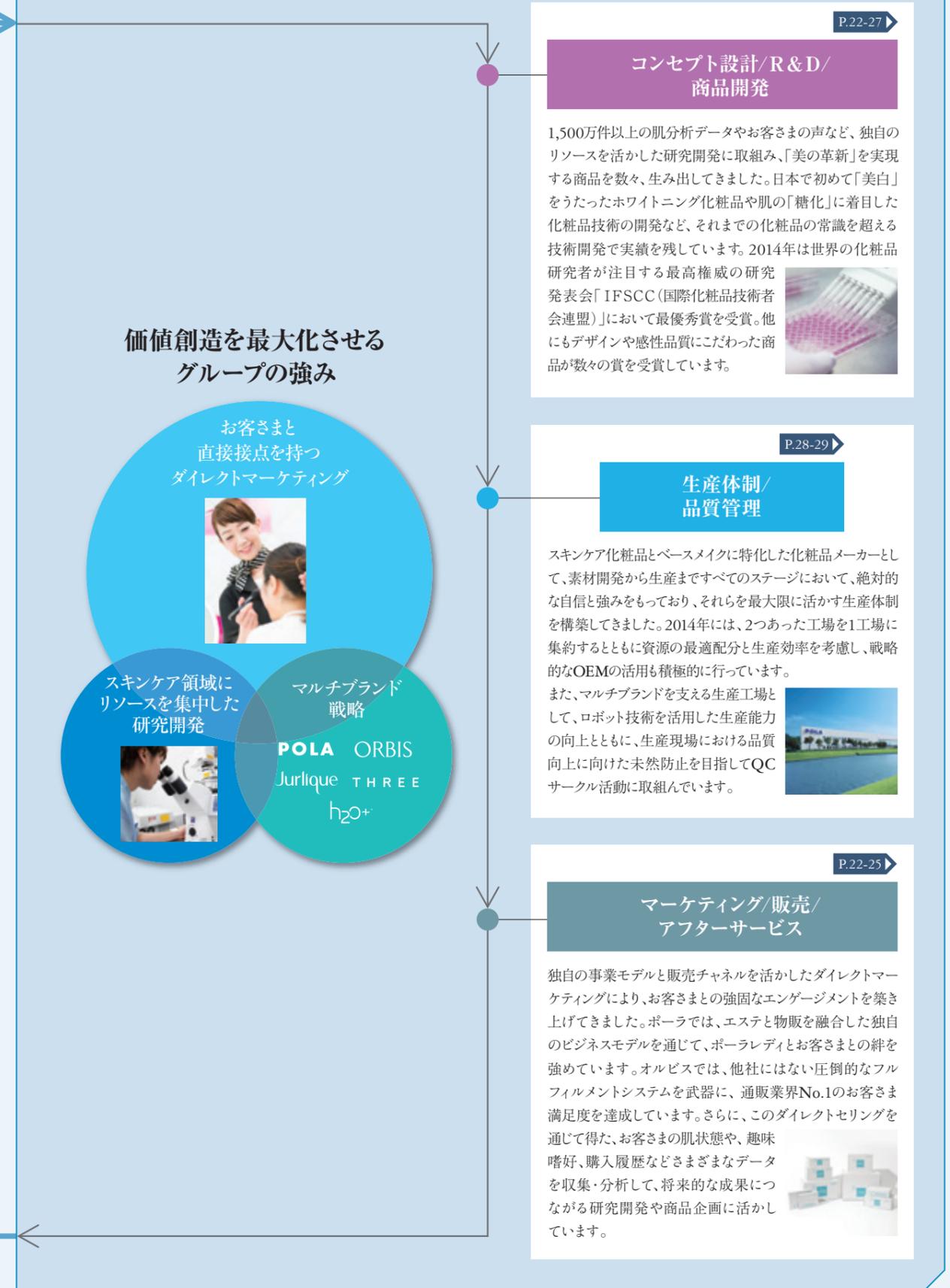
POLA	ORBIS	Jurlique	h2o+
<ul style="list-style-type: none"> <li>・13カ国に展開</li> <li>・重点国は中国(百貨店)、ロシア(パフューマリー)、タイ(訪問販売)</li> <li>・「B.A」を中心に販売、海外限定商品もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5カ国に展開</li> <li>・中国では通販市場に本格的に参入し、ASEAN展開も見据えシンガポールを拠点に店舗展開</li> <li>・スキンケア、健康食品を中心に販売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約20カ国、百貨店を中心に展開</li> <li>・中国、香港、豪州、DFS*を重点化</li> <li>・豪州アデレード発祥</li> <li>・自社農園栽培のオーガニックパイオニアブランド</li> </ul> <p>* Duty Free Shop</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・約23カ国、百貨店を中心に展開</li> <li>・中国、ロシア、北米を重点化</li> <li>・米国シカゴ発祥</li> <li>・海洋由来成分のマリーンサイエンスコスメ</li> </ul>

# 独自のバリューチェーン

ポーラ・オルビスグループでは、研究から販売まで一貫した独自のバリューチェーンを構築しています。ダイレクトマーケティングにより、お客さまとの接点を直接持つことで、リアルタイムでの販売データやお客さまの声など、さまざまな情報の収集が可能となります。そういった情報をR&D・商品開発・生産活動に活かし、マーケティング活動を行っています。ブランドの価値創造を支える強みを事業運営のエンジンとし、それぞれのバリューチェーンにおける取組みやアウトプットを紹介します。



## ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス (バリューチェーン)



# 財務・非財務ハイライト

## ① 財務資本

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)					千米ドル <sup>*1</sup> (1株当たり情報を除く)
	2010	2011	2012	2013	2014	2014
<b>■ 経営成績</b>						
売上高 <sup>*2</sup>	¥165,253	¥166,657	¥180,873	¥191,355	¥198,094	\$1,643,257
ビューティケア事業	153,091	154,778	168,811	178,306	184,475	1,530,278
ポーラブランド	96,543	97,353	99,204	100,740	99,571	825,979
オルビスブランド	49,356	47,918	48,009	48,163	52,302	433,866
海外ブランド	—	1,851	13,011	20,298	22,476	186,454
育成ブランド	7,192	7,654	8,587	9,104	10,123	83,980
不動産事業	3,102	3,089	2,841	3,035	3,179	26,371
その他	9,059	8,790	9,220	10,013	10,440	86,607
営業利益	12,270	12,853	13,520	16,017	17,683	146,693
ビューティケア事業	10,165	10,787	11,812	14,780	16,535	137,171
ポーラブランド	5,592	6,168	7,031	7,951	8,583	71,201
オルビスブランド	6,169	6,526	7,881	8,807	10,792	89,530
海外ブランド	—	(81)	(1,897)	(895)	(1,881)	(15,609)
育成ブランド	(1,596)	(1,826)	(1,202)	(1,082)	(958)	(7,951)
不動産事業	1,304	1,283	1,139	1,258	1,227	10,181
その他	223	501	335	410	472	3,917
営業利益率 (%)	7.4	7.7	7.5	8.4	8.9	
当期純利益	7,086	8,039	6,681	7,318	10,382	86,128
<b>■ 財務状況</b>						
純資産額	153,104	157,057	164,896	173,887	180,793	1,499,737
総資産額	187,771	193,027	209,140	218,005	224,536	1,862,598
<b>■ キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,906	14,401	17,592	13,500	16,643	138,061
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,367)	(3,444)	(39,625)	(2,452)	(8,391)	(69,614)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,789)	(4,093)	(3,280)	(2,815)	(3,661)	(30,376)
現金及び現金同等物の期末残高	43,507	50,246	25,106	34,137	39,111	324,440
減価償却費	5,361	5,374	6,466	6,704	6,948	57,639
設備投資額	6,245	5,048	9,609	8,670	8,257	68,494
<b>■ 財務指標</b>						
自己資本比率 (%)	81.5	81.3	78.8	79.5	80.4	
ROE (%)	4.8	5.2	4.2	4.3	5.9	
ROA (%)	6.6	7.0	7.3	8.4	8.6	
株価収益率 (倍)	12.3	14.3	20.5	28.4	25.9	
<b>■ 1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益 (円/ドル)	137.36	145.43	120.86	132.39	187.81	1.56
1株当たり純資産額 (円/ドル)	2,767.55	2,839.36	2,980.48	3,133.82	3,264.13	27.08
1株当たり配当金 (円/ドル)	40	45	50	55	187	1.55

<sup>\*1</sup> 米ドル表記は便宜上のものであり、2014年12月31日の1米ドル=120.55円で換算しております。  
<sup>\*2</sup> 売上高には、消費税等は含まれておりません。

## 非財務資本

### ② 人的資本

ポーラ・オルビスグループを横断し、次世代の経営を担う人材を育成する、実践と成果創出を重視した研修を実施しています。ポーラでは、ブランドマネジャー制を開始し、マーケティング感覚の鋭い女性マネジャーを抜擢しました。商品企画からPR・販売まで一貫して管理し、素早い意思決定のもと競争力のあるスキンケア商品を発売しています。また、化粧品技術者最高峰のIFSCC世界大会 パリ大会で、ポーラ化成工業の女性研究員を中心に、女性ならではの視点で月経周期による肌悩みについて発表し、最優秀賞を受賞しました。

グループ女性管理職比率

**37.3%**

### ③ 知的資本

研究・開発分野では、ポーラ化成工業が、自社の強みであるスキンケア分野に特化し、2014年には学会で24件発表、特許は60件出願し、独自性のある商品開発を支えています。また、動物実験に関しては、1990年代初頭より代替法の開発に取り組んでおり、2014年現在、代替法を確立しつつあります。マーケティングについては、ポーラ・オルビスグループではCRMのデータを活用しています。ポーラでは独自の顧客管理システムslimを稼働させているほか、オルビスでは、通信販売から得た顧客情報を元に、「オルビスユー」の商品開発につなげました。

商品設計では、効果効能だけでなく、五感に響くようなクリエイティブを展開しています。なかでもポーラの「オー ドフルール」のパッケージは、情緒感が伝わる絵画表現が評価され「日本パッケージデザイン大賞2015」を受賞しました。文化活動では、ポーラ ミュージアム アネックスや文化研究所を通じて美意識の普及を図っています。

2014年出願特許数

**60件**

2014年学会発表件数

**24件**

2009～2014年ポーラ「B.A.」美容誌ベストコスメ1位

**109冠**

### ④ 製造資本

ポーラ化成工業では、国内生産を担う工場を2工場から1工場に集約することで、自社の強みであるスキンケア・ベースメイク領域に絞った生産体制とし、より効率的に商品生産を行っています。また、袋井工場内には、肌分析センターを併設しており、ポーラの「APEX」の生産を支えています。肌データを一貫して管理することで、256万通りあるスキンケアの中からお客さま一人ひとりに適したアイテムを提供しています。

グループ連結原価率

[2013年] **20.20%**

▼

[2014年] **19.85%**

### ⑤ 社会・関係資本

ポーラは、就労と自己実現の機会を約15万人のポーラレディに提供しています。全国4,799カ所の拠点とそこに含まれるポーラ ザ ビューティ622店舗を中心に、地域やお客さまに密着した関係性を築いています。

また、ポーラでは、企業活動を通じて地域産業の活性化に貢献することを目的とした「3・9 (サンキュー) プロジェクト」を2009年から展開し、2014年は福島県川俣町で受け継がれてきた伝統技術を活かした「羽二重シルク ロングスカーフ」を製作しました。

オルビスは、お客さまの声を活かして業務改善に取り組むことで、顧客満足度を高めています。その成果として、JCSI顧客満足度調査の通信販売部門で4年連続第1位を獲得しました。また、SNSを活用しLINEで1,373万人のお友達を得るなど、お客さまとのコンタクトポイントを広げています。

ポーラ営業拠点数

**4,799カ所**

ポーラ ザ ビューティ

**622店舗**

オルビス顧客満足度

**4年連続第1位**

オルビスLINEお友達

**1,373万人**

### ⑥ 自然資本

ポーラでは、商品容器からも環境への影響が及ぶことを考慮し、ハイプレステージの商品でありながら、他社に先駆けてリフィルを導入したほか、オルビスでも容器のピロー包装、さらに詰め替え商品のピローレス化を進めています。また、Jurliqueではライフサイクルアセスメント(商品の企画から廃棄までのすべての環境への影響を評価)を考慮した容器のデザインを設計しています。その他、グループ各社では、経営会議でペーパーレス会議を実施するなど、オフィスでも紙使用量の軽減を実施しています。

国内化粧品工場のCO<sub>2</sub>排出量

**85.1%**  
(対前年比)

2014年12月末現在



# 価値創造プロセス(ポーラ)

## お客さまとの強い絆～ポーラの強み～

最良の商品を、最良のかたちでお客さまにお届けするという理念のもと、ポーラは全国約15万人のポーラレディによる訪問販売を通じ、お客さまの美と健康を生涯サポートし、お客さまと末永い信頼関係を築いています。



## 1. ポーラレディとの強いパートナーシップ

### ポーラレディという職業を確立した新しい事業モデル

ポーラは、女性販売員がまだ珍しかった1937年より“セールスレディ”という職業の確立に取組み、最初のポーラレディ誕生から今日まで、延べ数百万人の女性の就労機会を創出し、社会に貢献してきました。

ポーラは事業活動を通じて、女性の輝く生き方を応援しています。

### 多様な活躍ステージを設け、女性を支援

ポーラでは、元手がなくても、また未経験の方でも安心して働くことができるよう、エステや肌知識などの研修を整備して、ポーラレディのキャリアアップを支援しています。

その働き方に共感していただき、実際に、ポーラレディの中には若くしてショップオーナーとして活躍する方や、60代以降も現役で活動している方が多数います。(90代のポーラレディは約700名、80代は約6,000名：2014年12月末)。

また、組織を拡大して月商1億円となったオーナーも誕生しています。ポーラは、ポーラレディとの長きにわたる関係強化を通して、お客さま満足の上昇と事業強化を同時に達成しています。

### ポーラレディへのサポートによるお客さま満足の上昇



### 本部のサポート

**ハイプレステージ商品**  
自信を持って提案できる商品を提供

**サポート体制**  
全国138名のフィールドカウンセラーが教育や営業活動管理・進捗確認を実施

**顧客管理システム**  
お客さまのご購入頻度やご使用アイテム数、単価などの情報を本社で一元管理し、分析することで、お客さまニーズを先取りしたキャンペーン企画や、販売計画を提案

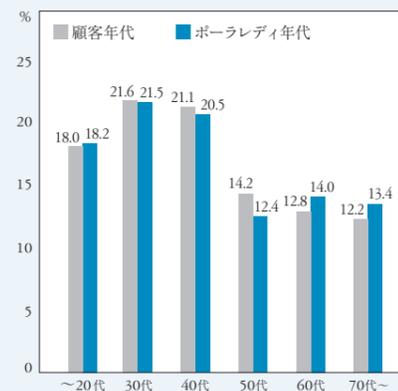
## 2. 社会の変化に対応した業態進化「ポーラ ザ ビューティ」

「ポーラ ザ ビューティ」(以下、PB)はエステサロンを併設した店舗で、ポーラレディが運営しています。PBは、女性の社会進出で在宅率が低下した環境変化に対応するべく2005年より展開し、集客力のある駅前や商業圏などの好立地に出店しました。また、ポーラブランドの統一イメージの浸透を図る店づくりを行ったことで、20～30代の若いポーラレディならびにお客さまの獲得につながりました。

### 「ポーラ ザ ビューティ」の展開により得られた成果

- 新たなビジネスモデルの確立
- 組織成長のスピードアップ
- 新規のお客さまの約6割が20～30代

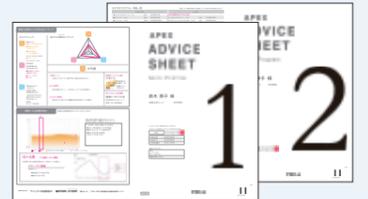
### 顧客・ポーラレディ 年代別構成比



## 3. お客さまとの深いリレーションシップ

お客さまとポーラとの関係はまず、ポーラのお店やポーラレディを知っていたことからスタートします。ポーラレディは「美しい肌のもとになるのは健やかな心・からだ」というホリスティックの考えに基づき、肌の悩みだけでなく、体調や生活習慣、どんなストレスを抱えているかまでをお客さまにお聞きし、カウンセリングと肌チェックを行い、責任を持って末永くサポートします。

お客さまとの関係をさらに深めるツールは、個肌対応カウンセリングブランド「APEX」とエステです。「APEX」では、収集した肌データをもとに一人ひとりのお客さまの肌を細胞レベルで解析し、理想的な状態に近づくにはどのようなケアが必要かを、根拠をもってご提案します。さらに、化粧品をお家で使っていただきながら月1度はご来店いただき、エステ施術によるフォローを行います。また、肌が変わる季節ごとに肌チェックを行い、肌の変化をお客さまご自身に納得していただきます。ポーラレディはカウンセリングやエステを通じて継続的にコンタクトすることで、お客さまとのより親密な関係を築いていきます。



アドバイスシート「APEX」シリーズ



エステ

## 4. ブランドマネジャー制による商品開発

ポーラでは、効果効能という品質はもちろん、視覚(デザイン)、嗅覚(香り)、触覚(テクスチャー)など五感にも響く品質にこだわって商品開発を行っています。

そのこだわりを貫くため、ターゲット層と感覚の近い女性を「ブランドマネジャー」として登用し、顧客のライフスタイルを踏まえたニーズや視点に立って商品開発を行っています。ブランドマネジャーは商品開発だけではなく、デザインや宣伝、販促に関しても主導権を持ってマネジメントしています。デザインについては、ポーラ化成工業に所属していましたが、2013年4月より各ブランドへと移管し、専属担当に変更しました。その後発売した「B.A グランラグゼII」は、「red dot design award 2014」コミュニケーションデザイン部門において「red dot award」受賞等の評価をいただいています。



B.A. グランラグゼII

### VOICE



京都エリア  
松塚営業支店  
さやか  
本庄 清 営業支店長

### ポーラレディ一人ひとりがポーラの看板です

1973年に自分のお店を持ち、一拠点ずつ傘下を増やし2014年1月に念願の月商1億円の組織となりました。今の夢は世界中の人がポーラを使ってみたいという憧れのブランドにしたいということです。ポーラを世界一のブランドにするためには、一人ひとりのポーラレディの力にかかっています。私たちのイメージがよければポーラのイメージが上がりやすし、逆もありえます。商品は会社がつくってくれます。私たちの仕事は、その商品にプラスアルファをしてお客さまにお届けすることです。お客さまへの笑顔やおもてなしこそ、私たちポーラレディだけが提供することのできるポーラならではの価値だと思っています。月商2億円の組織になって皆さまに恩返しをすることが目標です。

# 価値創造プロセス(オルビス)

## お客さま視点の追求と進化～オルビスの強み～

オルビスは「効果と安全性」を約束できる商品を直接お客さまにお届けしたい、という信念をもって、通信販売で事業をスタートさせました。ダイレクトセリングを活かし、お客さまの声やご要望を商品開発やサービス向上に反映するのはもちろんのこと、お客さま視点の追求は、さらに進化しています。



### 1. オルビスが考える「誠実な」サービス

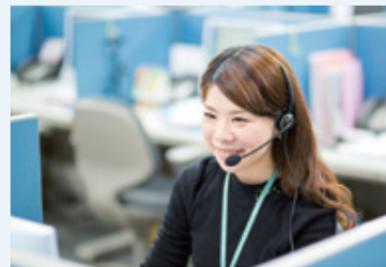
オルビスは、化粧品の通販チャンネルにおける「注文する際に使用感や発色がわかりにくい」「肌に合うかどうか心配」といったお客さまの不安や不満を解消し、お客さま視点に立ったサービスを実現してきました。お客さまに誠実に、ご要望にお応えするのはもちろんのこと、お客さまが期待している以上のサービスを提供すること——それがオルビスの考える「誠実な」サービスです。

#### お客さま視点を形にしたオルビスの販売サービス

- 配送・手数料はすべて無料
- 返品・交換期間は30日間
- 無料サンプル提供
- 全国最短翌日配送
- コンビニでの商品受取



年間約8万件寄せられるお客さまの声



オルビス コールセンター

### 2. お客さまの声を活かし 革新的な商品・サービス開発へ

お客さまの声は、Webサイト、メール、電話、はがきなどさまざまなかたちで年間約8万件寄せられ、全社員が閲覧して商品・サービスの開発に活かしています。実際に、お客さまの声に応え、2012年9月からコンビニでの商品受取、即日配送（一部エリア）を導入しました。また、廃棄の際に分別しにくいという声があったことから、緩衝材・封筒一体型の既製品封筒から、緩衝材と封筒を二重構造にしたオルビスオリジナル封筒に変更しました。

さらに、アンケート調査やお客さま参加型のコミュニティサイト「キクラブ」等を通して積極的にアプローチすることでお客さまの潜在的な声を収集し、徹底的に女性のウォンツを探求。2014年に発売した「オルビスユー」シリーズの泡を立てない洗顔料といった、革新的な商品の開発につながっています。



分別できるオリジナル配送用封筒

またコールセンターでは、独自のシスター制を導入して3～4人のチームごとに毎月、改善目標を設定し、モニタリングとチームディスカッションを重ねることで、オペレーターのコミュニケーション力アップ、接客品質の向上を実現しています。



泡を立てない「オルビスユー」洗顔料

### 3. ポイント制度によるお客さまとの “つながり”の変革

オルビスでは、お客さまのブランドロイヤルティを高めるためのOne to Oneマーケティングの一環として、従来のお買い上げ額に応じた即時的な「まとめ買い割引制度」を廃止し、2014年9月より、「ポイント制度」へ変更しました。

このポイント制度は、お客さまの年間購買金額に応じて、ステージが上がるほどポイントの還元率がアップする仕組みです。長くご使用いただいたお客さまにより大きな還元を行うことで、これまでの「価格」でのつながりから「価値」でのつながりへと変化させ、購買力を高めると同時に、お客さまの継続率を高めるという「お客さまとの“つながり”の変革」を目的としています。

お客さまに感謝の気持ちをお伝えし、ブランドロイヤルティを高めていただき、結果として、ブランド価値の向上を目指しています。



#### 日本最大級の顧客満足度調査「JCSI」で 通販業界4年連続第1位を受賞

通販業界 4年連続  
第1位  
2014年度調査



全社を挙げたお客さま視点に基づく活動が  
評価されました。

オルビスは、サービス産業生産性協議会が実施した2014年度顧客満足度調査(JCSI)で、通信販売業界において4年連続第1位の評価を獲得しました。

#### VOICE



オルビス株式会社  
顧客情報管理・CRM推進部長  
和田 恵里子

#### お客さまとオルビスの架け橋として

創業時からお客さまから寄せられる声は会社の財産として大切にしています。お客さまとのより良い関係を築くために、電話、メール、お手紙などからいただく声は、日々のお客さま対応の礎にしております。また昨今はツイッターやフェイスブックなど新しいツールでもご意見や感想をたくさんいただけるようになりました。お客さまからいただいたご意見を適切に社内へ共有するお客さま接点の部門として、社内にとくさんの架け橋を築いていけるように努めてまいります。



# スキンケアに特化した研究・開発

## 強みを活かした新しい価値の創造

ポーラ化成工業は、ポーラ・オルビスグループの商品の研究開発と生産を担っています。横浜研究所では、スキンケアに特化した基盤研究から開発研究を行っています。特に、エイジングケア・ホワイトニング領域に強みを持ち、従来の概念を超える独自素材の開発などを通じて、新しい価値を創造してきました。その研究成果と技術力は高く評価されています。



### 1. 常に業界をリードする研究開発力

高級化粧品としての価値を高めるために、仕上がり、感触、化粧膜の持続性、紫外線からの肌防御といったさまざまな切り口から素材開発、剤型開発に取り組み、長い歴史の中で培ってきた製剤化技術をさらに進化させています。女性の二大肌悩みと言われるシミ・シワの分野の研究に取り組み、日本初の美白化粧品や、世界で初めてのヒアルロン酸配合の化粧品など常に化粧品業界をリードしてきました。

### 2. 肌の悩みの解明に挑む基盤研究

エイジングケアとホワイトニングを中心に、細胞レベルや遺伝子レベルでの基盤研究を行っています。ポーラを代表する美白有効成分「ルシノール<sup>®</sup>」は、1998年に医薬部外品の有効成分として厚生省(現 厚生労働省)から認可されており、美白の効果が高い成分かつ安全性の高い成分として評価されています。近年では、エイジングの新知見として「抗糖化」を打ち出し、タンパク質が加齢などにより糖化して肌のくすみの原因になることを社会に浸透させました。また、現代の多くの女性が悩みとして持っている、ストレスの肌への影響も研究しており、ストレスにより肌内部に放出される神経伝達物質がコラーゲンの発現を低下させることを突き止め、抑制させる成分を発見しました。化粧品を単に肌を美しくするためのものだけでなく心にも働きかけるものとして捉え、肌に直接働きかける効果と心やからだにより良い影響を与える効果の両面から研究に取り組んでいます。

### 3. 製剤化技術の進化

2014年は、有用成分を表皮基底細胞に「浸透して留ませる」新製剤を開発しました。この新製剤は、有用成分を肌表面から角層に浸透させて、表皮の最も奥に存在する表皮基底細胞にまで到達させます。有用成分を最大限に肌へ浸透させるために、製剤の研究を進化させています。

#### 革新的商品の歴史

1951年 **日本初**  
**POLA** 「美白」  
 日本で初めて「美白」をうたった「ベキュリアコールド」



1982年 **世界初**  
**POLA** 「ヒアルロン酸」  
 「ヒアルロン酸」を世界で初めて化粧品に配合した「ベルボナ」



1987年 **業界初**  
**ORBIS** 「オイルカット」  
 化粧品業界初100%オイルカットスキンケアブランド「オルビス」



2009年 **新概念**  
**POLA** 「抗糖化」  
 新しいエイジングケア「抗糖化」に着目した「B.A」シリーズ

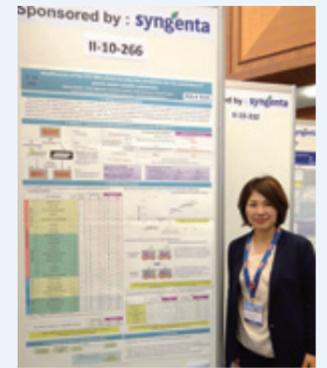


また、今までスキンケア化粧品では「製剤の外観とお客さまの期待する機能」について研究がなされてきませんでした。関係性があることを見出し、製剤の外観を見るだけで肌の輝きを期待できる研究も行っています。最先端の技術とともに、今後も女性の五感に訴える商品設計にも重点を置いて研究を行っていきます。

### 4. 安心と信頼をお届けする品質研究

お客さまにいつでも安心して製品をお使いいただけるよう、使い終わるまで安定した調合であること、雑菌が増えないことなど、厳しい基準を設けて品質を創出しています。

特に、使用する個々の成分については、人体に対する安全性を確保する必要があります。動物実験の撤廃に向けて、ポーラ化成工業では、1990年代初頭より動物実験代替法の研究に取り組んできました。2014年には日本動物実験代替法学会第27回大会で優秀ポスター賞を受賞するほど、動物実験代替法による品質研究技術は大きく向上しています。



ブラハで行われた国際会議にて動物実験代替法を発表

#### 最も権威のある学会で、最優秀賞を受賞

IFSCC (国際化粧品技術者会連盟)には世界47カ国・15,000名以上が加盟しており、その世界大会は化粧品技術者・研究者にとって最も権威のある学会です。2014年第28回IFSCC世界大会 パリ大会で後藤悠研究員が発表した「月経周期におけるニキビ悪化と皮膚抗菌ペプチド hBD-3 の関連性」は、口頭発表基礎部門の「最優秀賞」を受賞しました。毎月の月経時にニキビの症状が悪化するの、アジアだけでなく欧米などを含む世界中の女性に共通する悩みですが、これまで踏み込んだ研究は行われていませんでした。ポーラ化成工業は、月経前に増加する女性ホルモンがアクネ菌を抑える表皮の抗菌成分を減らすことを解明しました。この研究結果は、世界中の女性の悩みに対応できるため、グローバルに商品を展開していきます。

#### IFSCCの受賞歴

2014年	パリ大会	最優秀賞(口頭発表基礎部門)
2012年	ヨハネスブルク大会	最優秀賞(ポスター発表部門)
2008年	バルセロナ大会	最優秀賞(口頭発表基礎部門)
1998年	カンヌ大会	最優秀賞
1996年	シドニー大会	優秀賞
1994年	ベネチア大会	最優秀賞
1986年	バルセロナ大会	優秀賞

#### VOICE



ポーラ化成工業株式会社  
 研究員 後藤 悠

#### 地道な研究を続けたことで、世界中の女性の悩みの解決に結びつく

自身も含め、多くの女性が悩む月経前のニキビをなんとかしたいという想いから、今回の研究を進めてきました。視野が狭くなり、当初はなかなかうまくいきませんでした。周囲のアドバイスにより研究の進め方を一から考え直し、今回の研究結果に結びつきました。地道にコツコツ研究してきた成果が世界中の女性の悩みの解決につながり、最優秀賞をいただけたことを嬉しく思います。これからも、より付加価値の高い成果を生み出せる研究を続けていきたいと思っています。



# ものづくりへのこだわり

ポーラ・オルビスグループにおける国内化粧品の生産は、2014年9月より袋井工場に一元化しており、スキンケアとベースメイクの領域に集中し生産していきま。社会から商品の安全性を求める声が高まる中、効率的に安定した品質で生産することが求められており、ポーラ・オルビスグループは製造装置の独自開発や、進化したロボット技術などによって対応しています。



## 1. スキンケアとベースメイクに特化した生産体制

### 工場集約と外注の活用による効率的な商品づくり

グループのマルチブランド化に伴う多品種少量生産の体制をより強化するために、生産の領域を当社グループの強みであるスキンケアとベースメイクの領域に特化し、その生産を担っている袋井工場の1工場としました。今後は、経営資源を袋井工場に集中して投入していきます。

また、2014年8月に閉鎖した工場で生産していたその他商品(香水・口紅など)については、機動的に外注を活用して、効率化(原価低減)を図り、2015年からの3年間で、最大15億円の原価低減を見込んでいます。

これらにより、グローバルで通用する価格競争力の創出と資産効率の向上を狙います。

## 2. 生産効率の向上

### 「ポーラオリジナル製造装置」の開発

機械生産においては大量生産が基本であり、今まで安定した品質の商品を少量で生産することが難しく、必要量以上につくる必要がありました。そこで、釜の形状などを工夫し「ポーラオリジナル製造装置」を開発しました。この製造装置により、必要な時に必要な量だけの内容物を製造することが可能になりました。

さらに、「誰でも間違いなく、同じ品質を安定してつくることできる」ように、温調や攪拌などの改善や、作業者に音声で次の作業を指示する「製造サポートシステム」を開発しました。

### ロボット技術の進化

製造した内容物を容器に充填する工程では、ロボット技術と画像解析技術の融合によって容器供給の自動化を実現し、省力化と生産能力の向上を図りました。同時に、デジタル制御によるデータ管理が可能になり、不具合が防止できるようになりました。またトレーサビリティを強化し、お客様の購入履歴から、いまお手元にある商品がいつどの設備で生産され出荷されたのかまで確認できるようになりました。



ポーラオリジナル極少量製造装置



ポーラオリジナル小中量製造装置



ロボット技術を融合した充填装置

## 3. 品質保証への取組み

### 品質管理

高品質な商品を提供するために、生産現場における従業員の自主的な活動として、独自のQCサークルを推進しています。ヒューマンエラーによる不具合を未然に防ぐため、現場における多くの気づきを3F(不安、不満、負担) / 3H(久しぶり、初めて、変更) 視点で確認し、夕礼などを通じて報告する、という活動です。改善活動を展開し、品質の向上につなげています。2014年は、製造段階における不良発生メカニズムを解析することで不良率を低減したほか、肌分析の結果を踏まえた出荷最終工程を効率化することにより1日当たり9,000件の対応を実現するなど、約200件の改善を行いました。

また、品質管理の専門家集団による製造現場のパトロールも定期的を実施しており、現場だけではなく第三者視点での品質トラブルの未然防止活動も行っています。



品質管理の専門家集団によるパトロール

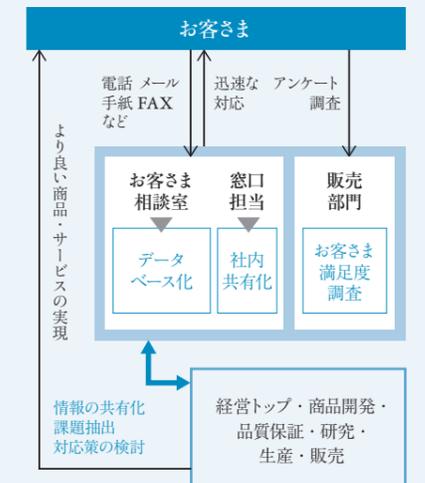
### ポーラ・オルビスグループの品質保証の特長

品質保証の基本方針のもと、生産を担うポーラ化成工業だけでなく、グループ各社の品質保証責任者を中心に、品質課題の抽出・モニタリング結果および改善計画の進捗管理などを実施しています。

特に、商品・サービスに関するお客さまからのご意見・ご要望を反映するために、お問い合わせ内容を週報でフィードバックし、毎月の経営会議で定例報告しています。また、商品企画部門、研究開発部門、生産部門、販売部門などへの迅速な情報提供を通じて、品質の向上を図っています。

具体的な例として、商品に本来あるべき中栓が入っていないのが見つかり、調査したところ、製造工程でセンサーによる中栓の有無の検出が不十分であることが判明しました。そこで、センサーを改良し警報音が鳴ってラインが自動停止する機能を追加したうえ、工程に中栓の有無の確認を加えました。

### 「お客さまの声を活かす仕組み」



## VOICE



ポーラ化成工業株式会社  
執行役員・袋井工場工場長  
加藤 勝義

### より良い商品を提供するために、日々努力を積み重ねています

私は袋井工場の工場長として、ものづくりの要は「品質」をつくり、守ることだとして品質を徹底して管理しています。「どんな小さな不具合も見逃さず、お客さまに最高のものをお届けしたい」ということを製造現場で働く全員が肝に銘じ、それぞれの立場で責任を持って仕事にあたっています。私たちは、お客さまが何を要望なのか、満足して使っていただける製品を提供するにはどうすれば良いのかを常に考え、日々努力をしています。

製造現場で発生するさまざまな事象に最初に気づくのは、作業員です。この気づきを大事にするために、お客さまから届く情報などを工場の夕礼などを通じて毎日タイムリーに共有し、現場で原因を追究して、対策を実践しています。さらに、日々の品質情報を週報としてグループ各社に伝えて生産現場から全社まで一貫して同じ品質情報を共有しており、過ちのない即時判断につながる仕組みと運用を実践しています。

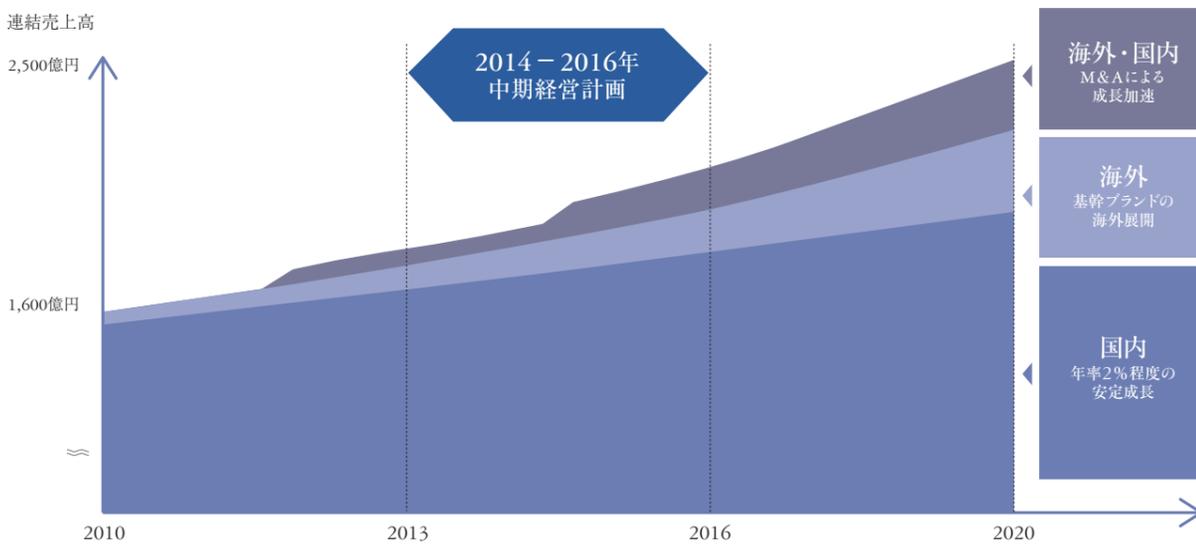
# グループ成長戦略

## 長期ビジョンのセカンドステージ～2014-2016年中期経営計画～

2020年の目指すべき姿として『「美と健康」分野における高収益グローバル企業』の実現を掲げた長期ビジョンを2011年に発表し、現在の中期経営計画はセカンドステージに位置しています。

現在の中期経営計画は、「国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速」と「資本効率改善による企業価値の向上」がテーマとなっており、その実現に向けて取り組んでいます。

### 長期ビジョン——2020年の目指すべき姿



STAGE 1	STAGE 2	STAGE 3
国内安定収益確保 海外成功モデル創出	国内のさらなる収益基盤 強化と海外展開の加速	高収益グローバル企業へ
2013年実績	2016年目標	2020年目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 1,913億円</li> <li>海外売上高比率 12.2%</li> <li>営業利益率 8.4%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 約2,100億円</li> <li>海外売上高比率 15%以上</li> <li>営業利益率 11%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 2,500億円以上</li> <li>海外売上高比率 20%以上</li> <li>営業利益率 13～15%</li> </ul>

機会認識	リスク認識	課題認識	資源配分
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オルビスブランド再構築による再成長フェーズ</li> <li>■ 中国およびASEAN市場の成長</li> <li>■ 高い成長率を実現できる育成ブランド</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 市場環境の変化(消費税増税等)</li> <li>■ ガバナンス強化</li> <li>■ 赤字事業の早期収益化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 資本効率の改善</li> <li>■ 海外ブランド展開国の重点市場化と収益化</li> <li>■ グローバルで活躍できる人材の育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 基幹ブランドで安定収益を創出し、海外と育成ブランドに投資</li> <li>■ 化粧品事業とエイジングケア・ホワイトニングの研究領域へ集中(ノンコア、不採算事業からの撤退や集約)</li> </ul>

### 2014-2016年中期経営計画

#### 国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速 資本効率改善による企業価値の向上

戦略1	基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引	戦略4	基幹ブランド海外戦略の再構築
戦略2	育成ブランドの売上成長と収益化	戦略5	経営基盤の強化(人材・研究・生産)
戦略3	海外ブランドの高成長持続と収益貢献	戦略6	資本効率の向上と株主還元の充実
<b>連結売上高</b> 連結売上高 ▶ 年平均成長率3～4% <small>2016年約2,100億円</small> 海外売上高比率 ▶ 2016年15%以上		<b>資本効率</b> ROE目標値 ▶ 2016年8%以上	
<b>営業利益</b> 営業利益 ▶ 年平均成長率15%以上 営業利益率 ▶ 2016年11%以上		<b>株主還元</b> 連結配当性向 ▶ 2014年以降50%以上	

### 2014年実績

連結売上高 198,094百万円 (前期比+3.5%)	営業利益 17,683百万円 (前期比+10.4%)	当期純利益 10,382百万円 (前期比+41.9%)	海外売上高比率 12.8% (前期比+0.6pt)	ROE 5.9% (前期比+1.6pt)	連結配当性向 99.6% <sup>*</sup> (前期比+58.1pt) <small>*特別配当含む</small>
-----------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	----------------------------	--

# ブランド別成長戦略

## ポーラ

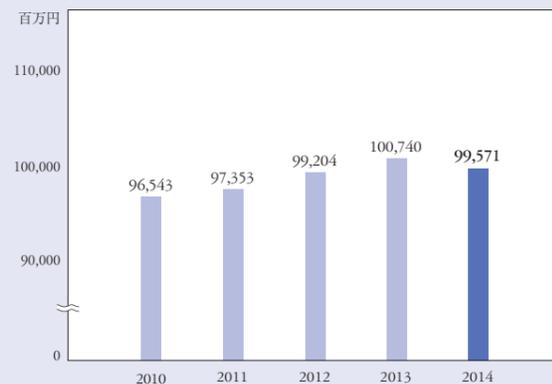
### POLA

エイジングケアと  
ホワイトニング領域における  
ハイプレステージブランド



#### 売上高

99,571 百万円 (前期比 -1.2%)



※連結ベース

#### 営業利益・営業利益率

8,583 百万円 (前期比 +7.9%)



※連結ベース

### 2014年12月期の業績

2014年4月の消費税増税に伴い、お客さまの高価格帯商品に対する消費マインドの冷え込みが影響しました。地域別に見ても、都市圏と地方で格差が見られるようになってきています。その結果、既存顧客の購入単価が減少し、売上高は前期比-1.2%とわずかながら減収となりました。その一方でポーラ ザ ビューティ (以下、PB) は依然として堅調で、ポーラレディの組織活性化による新規顧客獲得数は好調

に推移しており、引き続き成長しました。また、2014年7月に発売した「APEX」シリーズが順調なほか、10月に発売した「RED B.A.」が多数のベストコスメを受賞するなど、ご好評をいただいています。

営業利益は、原価率の低減や、コスト削減をはじめとする費用の効率化などにより、前期比+7.9%となりました。その結果、営業利益率は8.6%となり、前期比0.7ポイント向上しました。

### 今後の成長戦略

#### 長期的な安定成長につながる事業基盤強化

商品としては、エイジングケア、ホワイトニング領域における次世代商品の開発に注力します。また、商品開発のプロセスから改革を図り、ブランドマネジャー制を導入して新発見に基づいた機能性・パッケージデザイン・プロモーションまでの一貫したブランディングを行い、付加価値をより高めていきます。チャネル面としては、PBの年間20~30店の出店と既存店の安定成長を実現します。また、来店を促進できる新トリートメントサービスの提供や、カウンセリングなどの美容スキル強化に取組み、さらにポーラレディのプロ化を促進することで、購入単価や既存のお客さまのリピート率の回復を目指します。

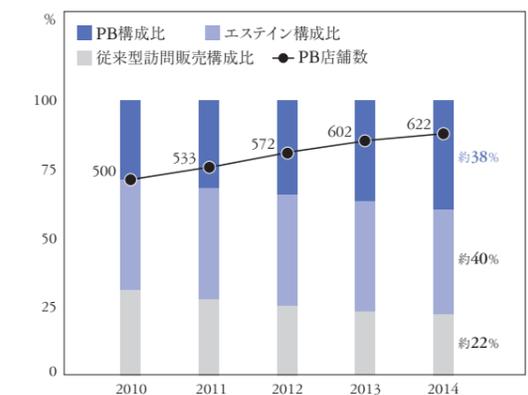
#### 重点国での成功モデル構築と効率化による収益改善

中国を重点国に設定し、販売チャネルをハイプレステージのブランドに適した百貨店・高級専門店へ集中することで、投下資本を集約します。また、固定費の削減を中心に、販売関連費の効率化を図ります。

#### ステークホルダーに向けて

創業より従来型の訪問販売を通じて成長してきましたが、女性の社会進出などの時代変化に合わせて販売チャネルを進化させてきました。例えば、2005年にはPBというエステを併設した店舗の展開を開始し、今では622店まで拡大しています。しかし、昨年の消費税増税以降、市況の不透明感は増しており、今後、お客さまの多様化はますます進むことでしょう。そこで、お客さまから選ばれ続けるオンリーワンブランドであるために、ポーラは創業85周年を基点として新たなステージへの変革に向かいます。具体的には、市場への発信力とポーラレディへのサポート力を向上させ、ポーラレディの質を高めるべく、教育専門部門を設けるなど、本社の仕事の質と体制の改革に取り組んでいきます。そして、お客さま満足を実現できる質の高いプロレディの増員を伴い、PBのさらなる展開を実現していきます。

#### 業態別化粧品売上高構成比・PB店舗数



株式会社ポーラ  
代表取締役社長  
鈴木 弘樹

オルビス

ORBIS

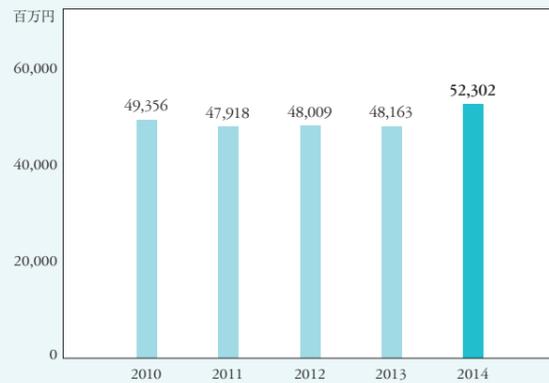
変わる人は、美しい。  
独自のオイルカットコンセプトによる  
スキンケア



「クリア」シリーズ

売上高

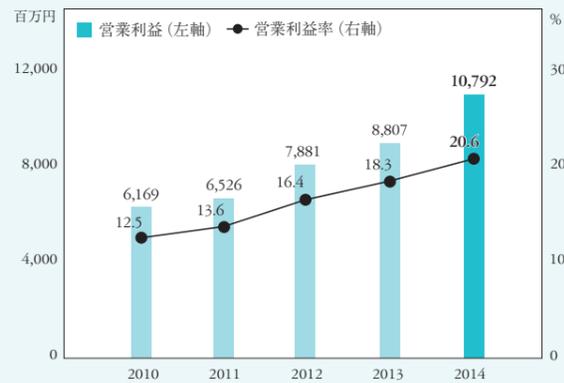
52,302 百万円 (前期比 +8.6%)



※連結ベース

営業利益・営業利益率

10,792 百万円 (前期比 +22.5%)



※連結ベース

2014年12月期の業績

2014年は、消費税増税に伴う駆け込み需要を追い風に、順調な一年となりました。特に、ブランド再構築を象徴する新スキンケアライン「オルビスユー」が、計画を大きく上回る大ヒットとなりました。また、LINE やフェイスブックなどの SNS を使った新たな販促策の効果もあり、新規のお客さまが大幅に増加しました。さらに、スキンケア商品への集中、高単価商品の拡充により、通販の購入単価が前期比約 7%

向上しています。これらの結果、売上高は前期比+8.6% (実質+約5%\*)となりました。

一方の営業利益は、スキンケア商品へ集中したことにより原価率が改善したうえに、インターネット通信販売の拡大がカタログなどのマーケティングコストの効率化につながり、前期比+22.5%の大幅増益となりました。営業利益率は前期比 2.3ポイント向上しました。

\*2014年9月24日からスタートしたポイント制度の影響を除いた実質成長率

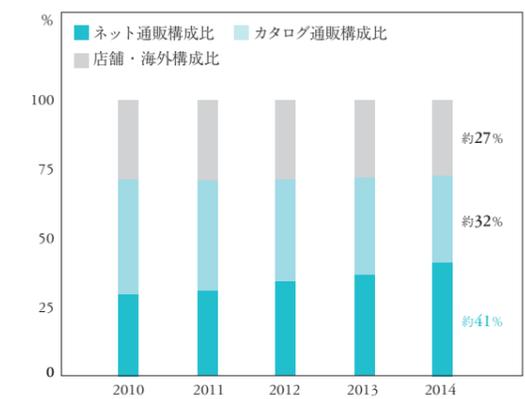
今後の成長戦略

ブランド再構築の完遂による成長軌道の回復

商品面では、新エイジングケアシリーズ「オルビスユー」に次ぐ高付加価値のスキンケアラインを拡充し、購入単価・新規顧客数・既存リピート率の向上を狙います。その具体的な施策の一つとして2015年3月に新クリアシリーズを発売しました。このシリーズは、世界の化粧品技術者たちがその研究成果を競い合うIFSCCの世界大会で最優秀賞を獲得した、最新の知見を活かして開発されたものです。

またチャネル面では、Web上でのOne to Oneコミュニケーションを実践するとともに、SNSを活用した顧客エンゲージメントを実践し、より効率の高いマーケティング手法に取り組んでいきます。

販売チャネル別売上高構成比



重点国での成功モデル構築と効率化による収益改善

重点国を定め、海外での成功モデルづくりを目指します。中でも、中国では、自社通販チャネルのみならず、成長が著しいECモールへ出店し、2015年4月よりビューティ専門のECサイトでの販路をスタートしました。また、マレーシアやインドネシアなどのASEAN全体への市場拡大を見据え、シンガポールを拠点として早期に事業基盤を構築することを目指しています。

ステークホルダーに向けて

オルビスでは、「変わる人は、美しい。」という新たなコーポレートメッセージを2015年の年初に掲げました。このメッセージには、失敗を恐れずに軽やかに、大胆に変わろうとする女性を応援したい、という願いを込めています。そして同時に、我々自身も新しい姿に変化するという、お客さまとの約束・意志も込めました。

このように、オルビスではこれまでのブランド再構築から長期的な成長ステージへ進みはじめました。具体的には、ブランド再構築を通して強化された事業基盤を軸に、主力のスキンケア商品の大幅なリニューアルや、ポイント制度を活かした既存のお客さまへのサービスの進化、さらには SNS をはじめとする新たな Web マーケティングにもトライしていきます。

従来のやり方や固定概念にとらわれない積極的な取り組みを行い、ブランドの個性や存在価値をより一層、際立たせることで、「個性の際立つ」ブランドを目指したいと考えています。



オルビス株式会社  
代表取締役社長  
阿部 嘉文

## 海外ブランド

### Jurlique

オーストラリアの自社農園で栽培した原材料を使用したオーガニックブランド



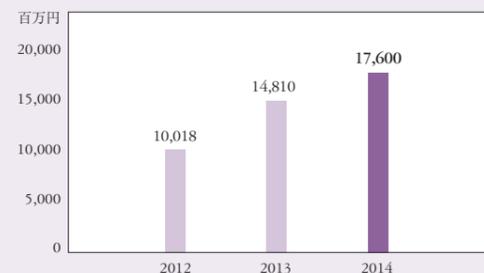
### h2o+

海洋由来の  
マリンサイエンススキンケア



#### 売上高

17,600百万円 (前期比+18.8%)



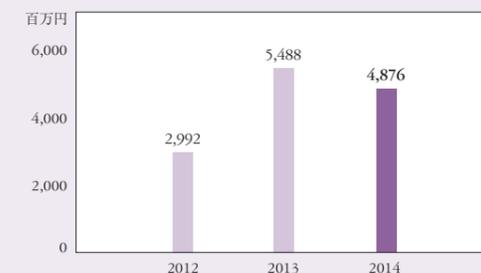
#### 営業損失

445百万円 (前期比46百万円減)



#### 売上高

4,876百万円 (前期比-11.1%)



#### 営業損失

1,435百万円 (前期比939百万円減)



### 2014年12月期の業績と今後の成長戦略

中国沿岸部の百貨店では、欧米のメガブランドが軒並み5-10%のマイナストレンドの中、Jurliqueは、「Nutri-Define」シリーズをはじめとする大型新商品のヒットと、既存のお客さまに向けたCRM機能の強化により、既存店ベースで5%の成長を果たしました。一方、ブランド発祥地である豪州においても、高い成長率を維持しています。その結果、売上高は+18.8%と前期を大幅に上回りました。営業利益は、中国・香港における人件費や家賃などの高騰もあり、わずかながら減益となりましたが、下半期については売上が順調だったため増益となりました。

#### 今後の成長戦略

今期より、のれん償却後における黒字化を目指します。重点国である中国では、スキンケアを中心とした

新商品の投入や、店舗スタッフの接客レベルの向上によって、百貨店内の既存店における成長率を維持するほか、ECモールなどのオンラインチャネルやDFSチャネルを新たな成長市場と見て、事業を拡大していきます。また、収益性向上と事業運営の効率化を図るため、豪州と米国における本社機能やバックオフィスを統合します。

#### 地域別売上高構成比 (2014年)



### 2014年12月期の業績と今後の成長戦略

中国では、競争環境の激化や、人件費の上昇などの市場要因に加え、店頭での値引きがブランドイメージに影響するなどの内部要因もあり、競争力が低下しています。そのため、まずは非効率な不採算店舗を閉鎖し、店舗効率の向上に向けて動きはじめました。米国では、ブランド全体の流通戦略を見直し、スキンケアを中心に扱うチャネルに絞り込みを図っています。現在、中長期的なブランド育成に向け、マネジメント体制を整えるなどの改革に取り組んでいるところですが、成果が出るには一定の時間を要しており、売上高は前期比-11.1%、営業利益は減益という結果となりました。

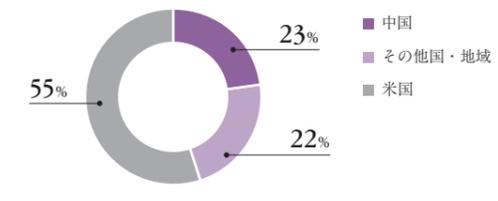
#### 今後の成長戦略

2015年を「再成長に向けた戦略を整備する年」と位置付け、グローバルでの商品・価格・流通・

プロモーション戦略の統一を図りながら、プレステージブランドにふさわしい「海洋由来のスキンケア」としてのストーリーを再訴求していきます。また、中国の販売員に対する教育体制を整えるなど、オペレーション上における課題の解決にも取り組めます。

一方、収益構造の改善に向けて、不採算店の撤退だけでなく本社費用の合理化にも努めてまいります。

#### 地域別売上高構成比 (2014年)



H2O PLUSは、買取当時に想定していた収益計画に遅れをとった結果、特別損失に約61億円の固定資産(のれん・商標権)の減損損失を計上しました。

## ■ 育成ブランド

### THREE

植物から抽出した天然成分配合の  
スキンケア・メイクアップブランド



「バラシシング」シリーズ

### decencia

敏感肌・乾燥肌のための  
スキンケアブランド



「アヤナス」シリーズ

### ORLANE PARIS

エイジングケアに強みを持つ  
フランスの老舗  
ハイプレステージブランド



「B21 エクストラオーディネール」シリーズ

### FUTURE LABO

ユニークな特徴がある  
手軽なコスメティックブランド



「DERMA QII」シリーズ  
「Shine Days」シリーズ

### pdg

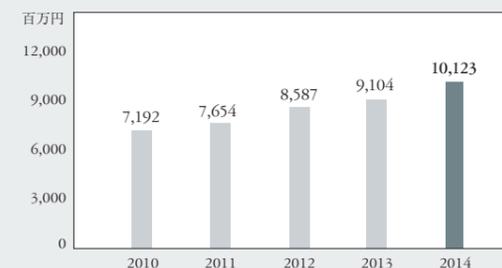
スキンケアに特化した  
リーズナブルな  
コスメティックブランド



「ビュアナチュラル」  
シリーズ  
「ラブフューユ」  
シリーズ

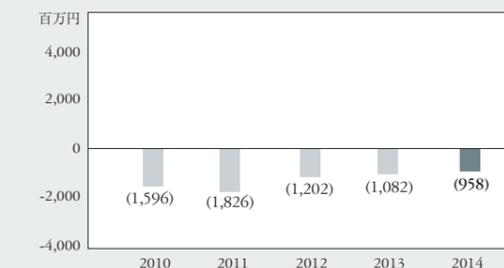
#### 売上高

10,123 百万円 (前期比 +11.2%)



#### 営業損失

958 百万円 (前期比123百万円改善)



### 2014年12月期の業績と今後の成長戦略

#### THREE

ナチュラルオーガニックなプレステージ化粧品として展開している THREE は、引き続き国内百貨店市場を中心に高い成長を実現しました。また、新たに展開を開始した海外(タイ・台湾)での認知度も着実に高まっており、売上高は前期比 60%以上の増収、約 2 億円の営業増益となりました。

#### 今後の成長戦略

チャネル面では、首都圏を中心とした大規模百貨店へ継続的に新規出店するほか、直営店やファッションビルなどの新たな販路へ拡大しはじめています。また商品面では、ヒット商品を育成し、長く使っていただける固定ファンを獲得することで、特に既存店の成長を目指します。海外においては、好調なタイ、台湾で、カウンセリングの強化による1店舗当たりの売上拡大と認知度の向上を図る一方、新たにインドネシアへの出店を開始し、ASEAN 展開を加速します。さらに、売上の増加と製品設計の見直し等により原価率を低減させ、収益性の良化も同時に加速させます。



#### decencia

「敏感肌も美しく」をコンセプトに、乾燥性敏感肌の方でも使用できるエイジングケア化粧品や美白化粧品を展開しています。お客さまから高いご支持と評価をいただき、前期に続いて大幅成長を果たしました。2014 年に発売した「アヤナス AS アイクリーム」は、2014 年のベストコスメ賞を複数獲得するなど、高い評価をいただいています。その結果、売上高は前期比約 2 倍の増収、営業利益は約 2 億円の増益となり、創業以来初の通期黒字となりました。

#### 今後の成長戦略

今後も、高敏感肌のお客さまからのニーズに対応した高付加価値商品を市場に積極的に投入し、敏感肌市場におけるプレゼンスの向上を目指します。また、お客さまとのエンゲージメントをより強くして顧客単価の向上に努めます。さらに、顧客数の増加を加速させるべく、他社との協働による活動を積極的に展開する予定です。将来的にはインターネット以外の店舗展開などの販路拡大も念頭に置きながら、今後もスマートデバイスをフル活用したクロスメディアマーケティングを実践していきます。

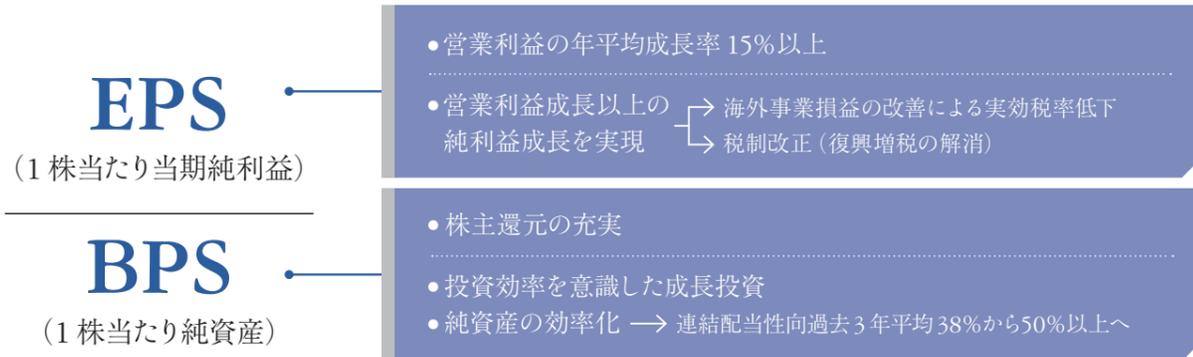
# 資本効率・株主還元

営業利益成長を上回る純利益の成長と、連結配当性向50%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。

## 資本効率の向上

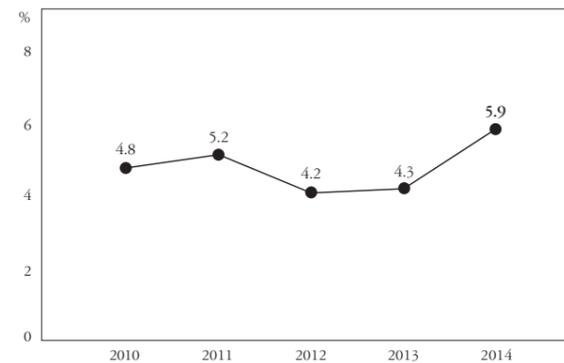
ROEを高め、さらなる企業価値向上へ向けて2016年に当社資本コスト\*を上回るROE8%を目指します。

\*当社資本コストは7~8%と想定



ROEは、2014年に5.9% (前期比+1.6ポイント) となりました。今後も、安定的な利益成長と同時に、投資効率を踏まえた成長投資や、株主還元の充実を図ることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

ROEの推移



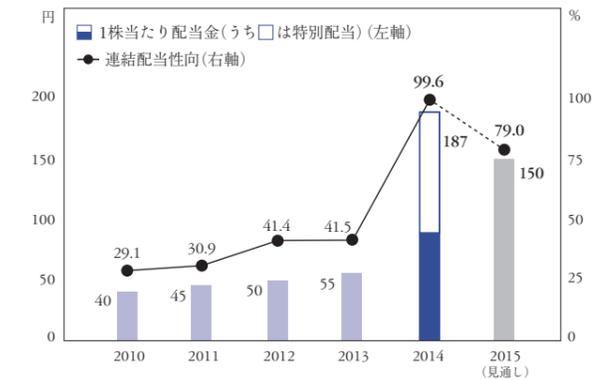
## 株主還元の充実

配当方針：連結配当性向50%以上を基本とし、安定的な株主還元の向上を目指します。



従来も増益に応じて安定した配当を実施してきました。2014年は特別配当を実施したことにより連結配当性向が一時的に高くなっていますが、普通配当において連結配当性向50%以上を継続的に実施していきます。

年間配当・連結配当性向の推移



## 担当役員 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必要があります。当社の2016年の具体的な目標は、最低限の水準であるROE8%の達成です。当社は、ROEを向上させるために、主として以下の2つを実行していきます。

まず、ROEの計算式で分子にあたる当期純利益を、本業である化粧品販売を伸ばすことによって増加させます。そして、分母である純資産の効率化を図ります。当期純利益の成長については、営業利益の向上がポイントです。

そこで売上高を増やすだけでなく、生産工場の統合や製品設計の見直しなどによって売上原価率の改善にも取り組みはじめました。また、販売費及び一般管理費を増収率以下に抑える経営努力を続けることで、年平均15%以上の営業利益成長を実現していきます。併せて、海外事業の損益改善による実効税率の低減や税制改正などにより、営業利益成長以上の純利益成長を実現します。

一方、純資産の効率化については、今中期経営計画より配当方針を変更し、株主還元を努めています。連結配当

性向については、株主資本の水準を考慮した上で毎期判断する必要がありますが、基本的な株主還元ポリシーを「連結配当性向50%以上」と設定しました。これにより、2014年12月期の年間普通配当は87円と、前期より32円増加しています。また、2014年は固定資産の譲渡により獲得した現金の用途について、1株当たり100円の特別配当という形で株主の皆さまに還元しました。

今後も、資本効率改善により企業価値向上に努め「高収益グローバル企業」を実現させたいと考えています。



株式会社  
ポーラ・オルビスホールディングス  
常務取締役  
久米 直喜

# ポーラ・オルビスグループのCSR活動

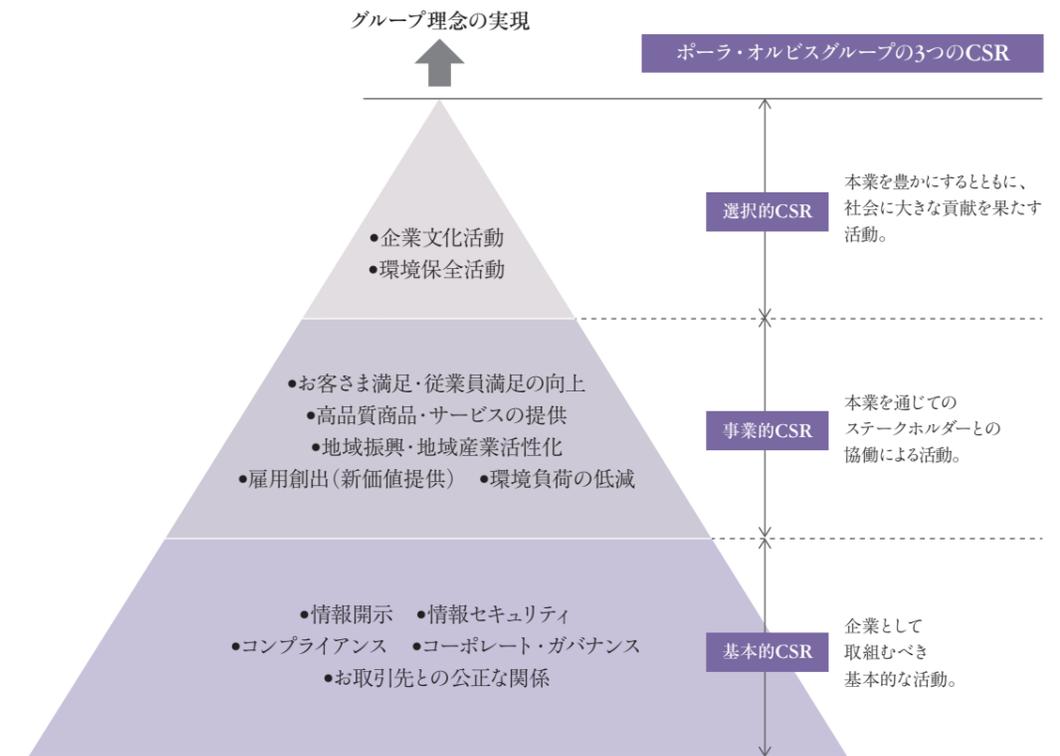
## ポーラ・オルビスグループCSR憲章

ポーラ・オルビスグループは、創業以来培ってきた「喜ばれることに喜びを」の精神で、愛され信頼されるブランドを目指してまいりました。この精神を育みながら、「良き企業市民として、社会に対して責任を果たし、貢献していく」、これが私たちの目指すCSR (Corporate Social Responsibility) 活動です。そのために、私たちは、法令及び社会倫理を遵守するとともに、社員一人ひとりが、「喜ばれること」を世界中に広げていく行動のよりどころとして「CSR憲章」を定め、これを実践します。

<p><b>お客さまとともに</b></p>	<p>わたしたちは、サイエンスに基づいた高品質な商品と一人ひとりを見つめたサービスを通して、美しく健やかな生活を実現します。</p>
<p><b>お取引先とともに</b></p>	<p>わたしたちは、すべてのお取引先と公平で公正な関係を維持し、良きパートナーとして共に発展します。</p>
<p><b>従業員とともに</b></p>	<p>わたしたちは、一人ひとりが笑顔で生き活きと働きながら、その能力を存分に発揮し成長できる職場をつくります。</p>
<p><b>株主とともに</b></p>	<p>わたしたちは、美と健康に関わる事業をグローバルに展開し、企業価値を継続的に高めます。</p>
<p><b>環境とともに</b></p>	<p>わたしたちは、環境保全に積極的に取り組み、持続可能な地球環境づくりに努めます。</p>
<p><b>社会とともに</b></p>	<p>わたしたちは、芸術・文化・ボランティア活動を通して、心豊かで美しい社会・地域づくりに貢献します。</p>

## 3つのCSR活動領域

ポーラ・オルビスグループのCSR活動は、さまざまなステークホルダーとの相互交流を深め、企業活動を通じて社会からの要請や期待に応え、企業の持続性や持続性を高め、社会に対して大きな責任を果たしていくことだと考えています。そのためにCSRを「基本的」「事業的」「選択的」の「3つの領域」に整理し、積極的に取り組んでいます。



## CSR憲章を従業員へ浸透させる取組み ～ポーラ・オルビスグループ CSR賞～

グループ従業員を対象とし、CSR活動の啓蒙のため、CSR活動に積極的に取り組んでいる部門、グループ、個人の努力を称える社内表彰制度を行っています。

2014年度は、社長賞2件、努力賞3件、奨励賞2件が受賞しました。



受賞	受賞テーマ	憲章	領域	受賞理由
社長賞	<p>高い顧客満足の実現と社員全員による インターナショナルブランディングに よ、ブランド再構築を結実</p>  <p>オルビス株式会社 全従業員</p>	お客さまとともに 従業員とともに	事業的 CSR	<p>インターナショナルブランディング活動により従業員の意識改革が図られ、従業員全員でブランド再構築に取り組んだ結果、2014年新商品「オルビスユー」のヒット、顧客満足度調査(JCSI)通販業界4年連続第1位の受賞といった評価をいただきました。</p>
	<p>女性特有の肌の課題解決に取り組む研究でIFSCC (国際化粧品技術者会連盟)世界大会、WJ大会 最優秀賞受賞</p>  <p>ポーラ化成工業株式会社 肌科学研究部/肌分析研究室 後藤 悠、大島 宏</p>			<p>お客さまとともに 社会とともに</p>

# コーポレート・ガバナンス

## 当社グループのコーポレート・ガバナンス(企業統治)に関する基本的な考え方

当社グループは、「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」というグループ理念のもと、「個性・特徴を持ったブランドを複数保有し、それぞれの事業が成長することでグループ全体の企業価値向上を図っていく」というマルチブランド戦略を展開しております。基本的に各事業会社は自主自立経営を志向し、持株会社である当社は各事業会社の経営に対する牽制機能を持つことで、当社グループ全体の経営の健全性確保と効率性向上により株主価値向上に努めております。

併せて、当社グループは、「基本的CSR」活動に組み込み、企業として取り組むべき基本的な活動としてこれを重視します。また、当社グループは法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」(以下、「行動綱領」といいます。)を策定し、全役員及び従業員がこの行動綱領を遵守することを宣誓しております。

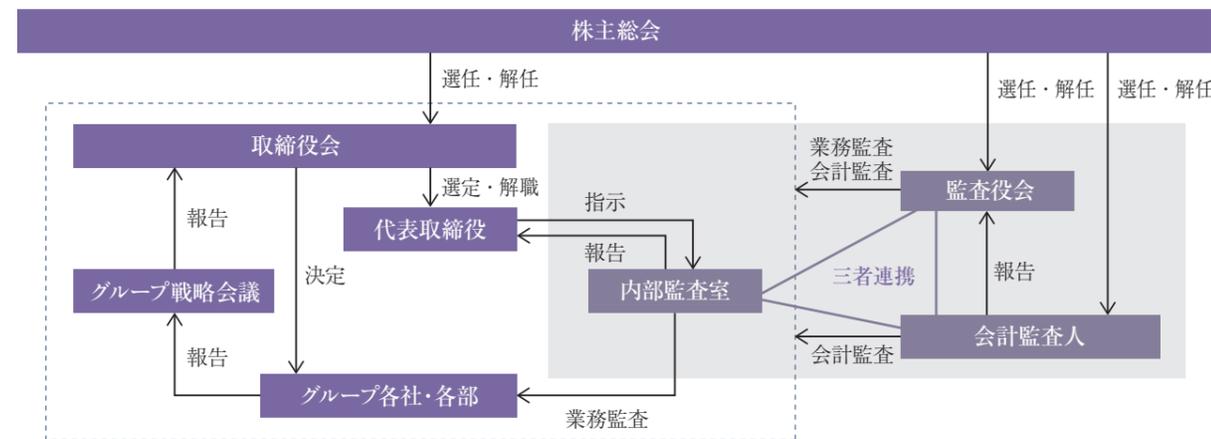
当社が支配株主との取引を検討する場合、前記行動綱領の指針に則り、少数株主である投資家の利益を損なうことのないよう、取引の必要性・適正価格等について取締役会において十分に審議した上で意思決定を行うこととしております。

### 体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数/任期	8名/2年
社外取締役の人数	2名
監査役の数/任期	3名/4年
社外監査役の数	2名
独立役員に指定されている社外取締役・社外監査役の数	4名

2015年3月末現在

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制



## 社外取締役及び社外監査役の状況

### 社外取締役及び社外監査役が当社のコーポレート・ガバナンスにおいて果たす機能及び役割等

当社は、多角的・客観的な視点を経営に取り入れることで、よりの確な経営判断の実現と、取締役の業務執行に対する監督機能の強化を目的として2015年3月に社外取締役2名を新規に選任しました。社外取締役選任においては、当社グループが成長していくために、企業経営に関して高度な知見を有している人物という戦略的な観点で選任しております。また、当社

とは利害関係のない、高い独立性を有した社外監査役2名を選任しており、社外監査役は、当社の意思決定及び業務執行の監視に対して、幅広い視野を持った有識者として第三者としての立場から適時適切なアドバイスをすることにより、ガバナンスをより一層強化する機能・役割を果たしております。

### 主なコーポレート・ガバナンスの構成概要

	目的・内容	構成員	開催
1. 取締役会	子会社の監督と重要事項に関するグループの意思決定や、経営の重要項目に関する決議・報告	取締役8名で構成	毎月1回以上開催。2014年は26回開催(臨時取締役会を含む)
2. グループ戦略会議	グループ全体の利益と発展をもたらすことを目的とし、当社及び子会社の重要事項について各社より報告を受け、その内容について審議	当社の取締役、常勤監査役に加え、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	毎月定例で開催。2014年は22回開催
3. 監査役会	株主総会や取締役会、グループ戦略会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告收受などを行い、取締役の職務執行を監督	常勤監査役1名と会社法第2条第16号に定める独立した非常勤の社外監査役2名で構成	毎月1回以上開催。2014年は14回開催(臨時監査役会を含む)
4. 内部監査室	当社及びグループ各社の経営目標達成に貢献するべく経営諸活動(リスクマネジメント・コントロール・ガバナンスプロセス)を評価・検証し、改善のための助言・勧告・提言を行う	10名で構成	2014年は12社を対象に13件
5. グループCSR委員会	戦略上・業務上等企業活動に関するリスク、コンプライアンス体制、CSRに関する重要課題等について、グループ横断的に統括	委員長(CSR担当役員)、委員(当社グループの役員並びに当社グループ外の有識者)及び事務局から構成	2014年はCSR委員会を3回開催。各社CSR事務局長会議を12回開催

### 役員報酬

役員報酬は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書により、取締役及び監査役それぞれの区分に報酬総額を定めております。取締役の報酬は、各人の役位及び業績への貢献度等を勘案して、上記報酬総額の範囲内で役割に応じた月額報酬(定額)、賞与(期間業績を反映)、並びに株式報酬型ストックオプションで構成しております。監査役の報酬は、各人

の職務内容と責任等に応じて、上記報酬総額の範囲内で監査役会の協議により決定しております。

当社では、取締役の当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、2012年3月29日開催の定時株主総会により、株式報酬型ストックオプションを導入しております。

### 提出会社の役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

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)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	
取締役(社外取締役を除く)	182	138	30	14	7
監査役(社外監査役を除く)	18	16	—	1	1
社外役員	13	13	—	—	2

# 社外取締役インタビュー



■ 社外取締役インタビュー

**小宮 一慶**  
Kazuyoshi Komiya

株式会社小宮コンサルタンツ代表取締役社長。名古屋大学客員教授も務めるほか、経営コンサルタントとしても幅広く活躍。著書多数。

## Q 社外取締役就任を決めた理由を聞かせてください。

**A** 私はかねてから「経営理念に共感でき、社会に貢献している企業の成長をお手伝いしたい」という考えをもっています。ポーラ・オルビスグループは、長い間、化粧品を通じて女性の美しさを高めることに貢献してきました。ポーラ、オルビスといったブランドは揺るぎない基盤を築いていますし、Jurlique、H2O PLUSなど、中国、オーストラリアなどの市場を本拠とするブランドも潜在的に大きな力をもっていますので、これらのブランドがグループの既存ブランドと競合することなく、伸びていける余地が十分にあると見ています。グループが今後、国内だけでなく世界を舞台に成長し、より大きく社会に貢献していくお手伝いができるのではないかとこの想いから、社外取締役をお引き受けしました。

また、私はポーラ美術館の熱烈なファンで、年5、6回は必ず箱根に足を運んでいます。ポーラ・オルビスグループが芸術文化の振興に長い間、貢献していることも、今回お引き受けした理由のひとつです。

## Q 社外取締役としてどのような役割を果たしていきますか？

**A** 社外取締役に求められるのは、個別の業務に対するアドバイスではありません。会社全体として良いパフォーマンスやポジショニングができていくか、経営全体のバランスを見ていくことが私の仕事です。

私は「数字は目標であって目的ではない」という経営哲学をもっています。尊敬する方が「お金を追うな、仕事を追え」とおっしゃっているのですが、これは「企業でも個人でも同様に、良い仕事をするとその結果、お金がついてくる」ということです。売上や利益率などの数字は、あくまでも良い仕事に対する評価であり、まず、お客さまにより良いサービスを提供し、その結果として数字が上がり、目標が達成できるのです。この順序が逆であってはなりません。

もちろん、掲げた数字を達成しないことは良くないのですが、数字を目的として企業が動き出してしまうと、お客さまを無視したり、従業員を無視したりということにもなりかねません。社外取締役として、一步離れたところからこれらの点を冷静に

チェックしていくことも、大事な役目だと思っています。

財務面では、ROE8%という目標を掲げていますが、それが意味するところをマネジメントと共有し、達成するための戦略的なオーバービューと財務戦略についてのアドバイスもしていくつもりです。

ROEを高めること自体は悪いことではありません。ただし、それには、短期と長期のバランスをいかにとるかという観点も重要です。中長期で会社の価値を高めながら、短期的な株主還元をいかにやっていくか。この点については、いま日本の企業全体が過渡期にあると思います。ポーラ・オルビスグループも、少数株主の権利を保護するためにROEや配当性向の目標値を掲げていますが、実際の経営を見ながら短期と長期のバランスを判断し、株主の立場から意見を述べていくことも私の役目だと認識しています。

## Q 取締役会、グループ戦略会議に参加した印象を聞かせてください。

**A** 皆さん、とてもまじめです。組織として目指すところが経営層に共有されていて、皆が同じ方向を向いて邁進している印象をもちました。オーナー系企業によくあるような、議論が交わされない、ということもなく、活発に交わされていると思っていますが、今後は、私自身が会議を活性化するための刺激剤になればいいですね。

現在は業績が好調ですが、時代はとどまることなく変わっていきます。その中でブランドポートフォリオをどうつくり上げ、また、つくり上げたものをどういうふうに変え、さらなる収益につなげていくかが非常に重要です。私は、ポーラ・オルビスグループの収益力は資産の面から見てもまだまだ上がる余地があると思います。収益力には売上高営業利益率とROAの2つがありますが、その双方の観点からお手伝いできることがあるでしょう。

また、取締役会に参加して、外から見ている以上に基礎力、実績もある、ベースの高い企業であると実感しました。今後は、その実力を外に向かって示していく、コーポレート・コミュニケーションの強化も大切な課題ですね。

## Q グループのさらなる成長に向けて重要なことは何でしょうか？

**A** 経営の方針、方向性自体は間違いないので、もう一步踏み込み、それを徹底していけば、さらなる社会貢献、ひいては売上、利益につながると信じています。それには人財がもつ能力を出し切っているか、という観点があります。自己実現とは、「なれる最高の自分になること」です。私自身、そうありたいですし、社員の皆さんにもそうあってほしい。そして化粧品を扱う企業として、お客さまにも「なれる最高の自分」になっていただくお手伝いをする、それがグループの使命です。

ポーラ・オルビスグループには、「喜ばれることに喜びを」という言葉がありますが、創業者は経営の本質を非常によく理解している方だったことが推察されます。お客さまを良くすることで社員が満足を得る、これが成り立たないとビジネスは成功しません。「喜ばれることに喜びを」はまさしく事業の目的なのです。お客さまに喜ばれることによって働く人の喜びが高まり、それが具体的に商品・サービスに落とし込まれれば、その結果が売上、利益となるはずですが、業績目標とは、そのプロセスをチェックするためのツールであり、目標です。目標を達せられない時には、目的に向かってうまく進めていないことにはなりますが、だからといって数字が目的になることはありません。企業経営では、ビジョンや理念を貫き通すことがとても大切です。目標と目的の違いを理解し、何のために自社が存在しているか、ということを経営陣と働く人たちが真摯に追求していれば、結果は必ずついてくるでしょう。

長い間お客さまに喜ばれてきた実績をもつポーラ・オルビスグループがこの先もそれを続けられるよう、お手伝いしていくのが私の役目であり、非常に責任の重い任務をお受けしたと身の引き締まる思いです。



■ 社外取締役インタビュー

**鎌田 由美子**  
Yumiko Kamada

カルビー株式会社上級執行役員。東日本旅客鉄道株式会社に在職中にはエキナカ施設「エキュート」を成功させた、エキナカビジネスの仕掛け人。

**Q** 社外取締役就任を決めた理由を聞かせてください。

**A** 大きくは3つあります。まず、ポーラ・オルビスグループは販売するだけでなく、ものをつくる企業であるということに非常に惹かれました。しかも、ものづくりと研究開発のすばらしい実績と揺るぎない商品イメージを獲得しているため、国内だけ、女性だけでなく、今後は世界の人々や男性をも喜ばせることができる商品ポテンシャルがあると思ったからです。

2つめに、私自身はこれまで開発や流通の分野に携わってきっており、化粧品業界は初めてですが、ものづくりとお客さまとの中間といった、これまでにない立ち位置から私自身も学び、経営に関与していきたいと思いました。

3つめはダイバーシティという観点からです。ポーラ・オルビスホールディングスで初の女性取締役と聞き、身の引き締まる思いです。

また、私はもともと「B.A」シリーズの愛用者で、他の化粧品に浮気することができない圧倒的なクオリティに魅了されています。THREEもとても好きです。言葉で説明しなくても感覚で伝わってくるブランドコンセプトと、ライフスタイルの中にあるコスメという提案に、とても新鮮さを感じます。

**Q** 取締役会、グループ戦略会議に参加した印象を聞かせてください。

**A** 会議に参加して、まず感じたのが、数字が細部まできっちりと示されており、まじめできちんとした企業だということです。会議の透明性が高く、議論が緻密かつ活発に交わされています。

その一方で、今できている守りの部分だけでなく、今後、チャレンジしようとしていることに関する議論にもっと時間を割いてほしいのではないかとも思いました。まだ出席回数が少ないので、経営会議の全体を把握していないのですが、今後そういう議論ができればますます楽しくなるだろうと感じています。

私自身、興味があるのはスキンケア市場の広がりです。ポーラ・オルビスグループは、美しさのベースであるスキンケアに特化して市場を突き進んできましたが、顔だけでなく、髪も爪もすべてスキンケアの対象になりますし、最近では、美と医と健康に関するニーズも、そのマーケットにおける競争相手も境目がなくなりつつあります。スキンケア以外の領域にスキンケアで築いた実績やリソースを活かせる大きな可能性を感じます。

**Q** 新しい価値創造とそれに伴う社内説得についてのご意見を聞かせてください。

**A** ポーラの強みのひとつはポーラレディだと思います。ポーラレディとの会話が楽しくて、会話の後に商品を買っていくお客さまがたくさんいらっしゃる事が想像できます。そして、その時の会話こそ、まさに宝の山でしょう。すでに日本は急速な高齢化、人口減少社会に向かっていますが、10年後、お客さまやポーラレディの数が減っても、同じ機能を保ち続けるネクストポーラレディの仕組みをつくっていく必要があると思います。過疎化した社会でそれが実現すれば画期的なことで、他の国やエリア、業界で活用できる新たなビジネスモデルになっていくでしょう。

もうひとつ、ポーラ・オルビスグループは化粧品のクオリティや素材へのこだわりについてはすでに不動のバリューをもっていますから、それ以外に遊びの部分をもってもいいのではと感じます。鈴木社長に私の社内突破力を褒めていただいたことがあるのですが、私は、ブランドを超えた社員同士のつながりが組織を動かしていくと思っています。

私は「もっと薄くて軽いコンパクトケースがあったらいいな」などと思うことがあります。例えばの話ですが、ある社員が自分のアイデアをものづくりに関する部署の社員に相談すると、話が具体的に膨らんでいきます。

ある社員の想いにライン長が乗り、担当課長が乗り、数字を試算したら百貨店が乗ってきて、経営会議まで進み、トライアルが決まり、それが結果的にブレイクしたらすばらしいですよ。そこで生まれた商品をお客さまが喜んで使ってくださるなら、社員にとってこれほどうれしいことはありません。他の人もやってみようという気になり、社員皆の目が開いてくるでしょう。小さな成功事例が会社を変えるくらい大きな流れになっていく。もちろん、その過程には「そんな余裕はない」「数字が合わない」という意見があって当たり前なのです。

人を動かすのは、知識や経験ではなく、“想い”です。組織に所属する人は他の人を動かして初めて結果が得られます。“想い”を原動力に、それぞれの人が知識や経験をもち寄って動き始める、それが組織の力であり、組織の面白さだと私は思います。

**Q** グループのさらなる成長に向けて重要なことは何でしょうか？

**A** 私は、駅という交通の結節点をマーケットとして誕生させる仕掛けをいくつか手がけてきました。最初は駅で惣菜など売れるわけがないと、取引先もまったく決まりませんでした。空間が変わったことでこれまで惣菜やスイーツとは無縁だった場所に多様な商品が並ぶようになり、また、その場所を目的に人が集まるように変わりました。いま、化粧品会社の視野にあるチャンネルに駅はあまり入っていませんが、これも仕掛け次第で十分にポテンシャルがあると思います。違った空間に入ることで、化粧品の売り方もさまざまに広がってくるでしょう。

女性のライフスタイルの多様化とともに、物の売り方が大きな過渡期を迎えています。ネット販売だけでなくリアル店舗との接点が大きく関与しています。時間の価値は、これまで以上に貴重になっています。お客さまの新しいコンフォタブルとは何なのかを追求していく余地がたくさんある、面白い時代に差しかかっているのです。ポーラ・オルビスグループも、これまで築いた基盤をもとに、他業種と組んだり、新たな取引先とつながったりしながら、新しい挑戦を仕掛けていけるといいですね。私自身も、経営陣、社員の皆さんと想いを共有し、一緒に盛り上げていきたいと思っています。

# リスクマネジメント

## ポーラ・オルビスグループのコンプライアンス体制

CSR活動をグループ全体に広げ展開していくために、ポーラ・オルビスホールディングスのCSR担当取締役を委員長として、グループ各社のCSR推進責任者を構成メンバーに、グループ

CSR委員会を設置しています。また、CSR推進責任者の活動を支援するために各社のCSR事務局長及び職場推進担当者を設け、具体的なCSR活動の展開を担っています。

## 内部監査の実施

ポーラ・オルビスグループにおける内部監査は、監査役監査、監査法人監査と連携し、いわゆる三様監査としてグループガバナンスの一翼を担っています。

具体的には、ポーラ・オルビスホールディングスに内部監査室を設け、独立的・客観的立場から、国際ライセンスを有する専任メンバーによる内部監査を実施しています。監査テーマとしては、①コンプライアンス（法令や各種規則・ルール、社会的規範に準拠した企業活動を行っているか）、②ガバナンス（グループ内各社のガバナンス体制が構築され、有効に機能しているか）、

③財務報告の信頼性（社会、とりわけ投資家の皆さまに対し、正確かつ迅速な財務情報をお届けできる企業活動を行っているか）の3点を重点に、各社・各部門への実地監査を通じて評価し、改善のための助言を行っています。監査指摘事項に関しては、グループ各社に展開しており、ポーラ・オルビスグループ全体のガバナンス向上に努めています。

2014年は、Beijing Jurlique Trading Co., Ltd. や ORBIS ASIA PACIFIC Headquarters PTE. LTD. 等孫会社まで実地監査を実施しました。

## 理念、CSR憲章の周知及び遵守の徹底

CSR憲章を実践するための行動の規準を定めたポーラ・オルビスグループ行動綱領（以下「行動綱領」）を制定し、全役員・従業員は、法令と社会倫理を尊重し、行動綱領に定められた規定を遵守しています。行動綱領などを記載した「ポーラ・オルビスグループCSRハンドブック」をすべての役員・従業員に配布し、これを遵守する旨の誓約書を取得し、周知及び遵守の徹底を図っています。

2014年1月1日にハンドブックの改訂を行い、新たに

「ソーシャルメディアの利用について」「贈物及び接待に関するガイドラインについて」「事業継続計画（BCP）の初期対応について」「反社会的勢力との断固とした対応について」の4項目の解説を加えて、新たな課題への対応を行いました。

また、グループ全体でCSRハンドブックの理解浸透のために、半期ごとに読み合わせなどを実施し、表紙にチェック欄を設け、部門長がチェックしています。

## PDCAサイクルを通じたリスク低減化の実践

ポーラ・オルビスグループでは、コンプライアンスを法令遵守だけでなく、法の精神や企業理念や行動綱領までを含めて捉えています。公正な事業活動を実践しPDCAサイクルを回すことで、リスクの低減化を図っています。

具体的には、毎年コンプライアンス従業員意識調査結果などを通じてリスクの見直しを実施しており、重要なリスクについては優先順位をつけて「リスク低減化計画」を策定した

上で、四半期ごとにCSR事務局長会議にて進捗管理を行うなど、PDCAを回しています。

2014年には、海外の子会社に対してもCSR推進責任者や事務局長を選任し、「リスク低減化計画」を策定しました。



CSR事務局長会議

## モニタリングの実施

### 従業員意識調査による課題の抽出及び改善

グループ理念の永続的・持続的発展、企業価値の維持・向上を目指して、グループ全体の「コンプライアンスの遵守」と「従業員の働きがい・満足」の現状を確認し、その課題と改善の方向性を探る目的で「従業員意識調査」を実施しています。

2014年の調査結果から、「ハラスメントの改善」「ワーク・ライフバランスの実現に向けた、残業削減、業務効率化、

有休取得推進」「成長実感の向上とキャリア形成支援の強化」等に対して、各社からの課題設定を行い、改善のためのアクションプランを策定し、改善を図っています。

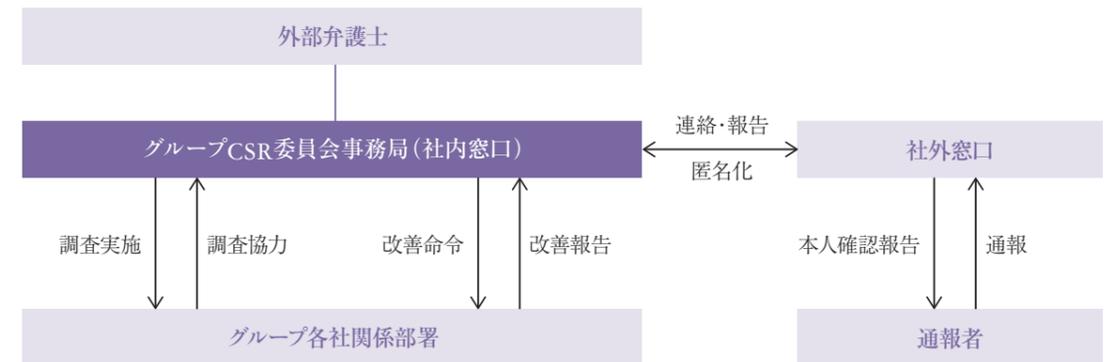
また、同時に海外子会社、孫会社を含めた「従業員意識調査」の実施に向けて、調査設計や海外子会社、孫会社との調整を行い、次年度実施できる体制を構築できました。

### ヘルプラインによる、リスク低減と違反防止

グループ全役員・従業員を対象に通報や相談ができる体制を構築し、社内のリスク情報を直接把握してリスクの低減や違反防止につなげています。2014年の通報・相談では、職場におけるハラスメントに関する内容が4割以上を占め、その多くが、本社から離れた部門で発生していました。それ

を受けて、グループ全体で店舗などの職場環境への配慮等で対応しました。

また、4月より、海外子会社、孫会社の事業所についても国内と同様のヘルプラインを導入し、海外のリスク低減や違反防止に努めています。



## コンプライアンスの理解・浸透

コンプライアンス違反を未然に防止するために全役員・従業員を対象にコンプライアンスの理解と浸透を図っています。

2014年は、グループに所属する全役員・従業員を対象に「企業の適切な情報管理」の講演会を19回実施しました。また、当日出席できなかった従業員には、後日、その講演を撮影した映像を使用してフォローを行い、全従業員に対して理解の徹底を図りました。e-ラーニングは「ポーラ・オルビスグループのCSR活動」「身近なコンプライアンス」「ひとりひとりの災害などへの備え」「働きやすい職場」の4つのテーマで実施しました。ネット環境を利用できない従業員に対しては、

e-ラーニングの要約である「CSRポイント集」を配布し勉強してもらいました。また、8月の1カ月間を「CSRを考える月間」に設定し、各社ごとにコンプライアンスを含むCSR課題を掲げ、改善活動を実施しました。



グループCSR講演会

# 株主・投資家との積極的なコミュニケーション

当社のIRは、短期的な投資判断にかかわる業績状況の報告だけでなく、ポーラ・オルビスグループの歴史や、長期ビジョン、中期経営計画、経営方針、将来の成長に向けた重点戦略などの理解に努め、長期的・安定的に投資していただけるような情報を発信することに重点を置いています。そのために、IR専門部署を設置し、機関投資家・個人投資家の皆さまに向けて、適時に適切なIR活動を実践することを基本方針としています。

## 機関投資家向け活動

経営トップが、中・長期的な視点での経営ビジョン・中期経営戦略について説明し、その進捗状況を決算ごとに説明しています。具体的には、2020年までの長期ビジョン達成に向けた中期計画を3つのステージに分け、半期ごとにその進捗と達成に向けた今後の展望について説明してきました。

また、当社はダイレクトセリングを中心としたビジネスモデルであるため、KPIや係数管理、その他細部に至る詳細情報などを自社で管理でき、月次単位で把握することで、よりタイムリーかつ透明性の高い情報発信に努めています。

一方、IR面談を通じて機関投資家の皆さまからいただいたご意見を、経営目標の設定やガバナンス体制の整備に積極的に取り入れています。具体的には、2014年からは、ROE目標・株主還元方針の資本政策を導入しました。また、2015年からは社外取締役を導入するなどガバナンス強化に向けても取り組みはじめています。さらに、アナリスト向けの社長スモールミーティングを開催するなど、今後も継続的に、ご意見・ご要望に応じていきます。

海外の機関投資家に向けても積極的に情報発信しています。代表取締役もしくは財務・IR担当の取締役が、欧州・北米・アジア等の海外ロードショーやカンファレンスに参加し、自らの言葉で説明することで、信頼構築に力を入れてきました。2014年は、9回の海外訪問に加え、国内外機関投資家と400件を超える面談を行っています。今後も、引き続き多くの機関投資家の皆さまへ向け、自発的にコミュニケーションを取っていきます。

## 個人投資家向け活動

ポーラ・オルビスグループのファンである株主の増加と企業価値向上を目指して、個人投資家向けIR活動に積極的に取り組んでいます。上場以来、女性投資家向けIRセミナーも積極的に開催しており、当社が2014年に開催した女性限定セミナーには、1,500名以上の参加がありました。スキンケア、メイク等の美容コンテンツを導入することで、女性投資家の皆さまに、楽しみながら当社ブランドを知っていただき、化粧品のユーザーになっていただくことにもつながっています。

2010年に36.6%だった女性株主比率は、2014年6月時点で45.6%にまで拡大し、当社の女性株主のうち、11.3%が当社で株式投資デビューを果たしていらっしゃいます(2014年9月調べ)。

また、株主優待についても工夫を凝らし、ポイント制を導入しています。保有株式数や保有年数に応じて当社グループブランドのお好きな商品を選んでいただけるこの株主優待は、個人投資家を着実に増やしており、当社グループのブランド価値向上に貢献、また、長期保有株主比率のアップにつながっています。こうした取り組みが評価され、「読者が選ぶ株主優待人気ランキング」<sup>\*</sup>の「女性にうれしい“美と健康”株主優待」部門で、3年連続第1位を獲得しました。

<sup>\*</sup>野村インベスター・リレーションズ株式会社発行の「知って得する株主優待2015年版」

### 進呈ポイント

保有株式数/保有年数	※1ポイント100円相当	
	3年未満	3年以上
100～299株	60ポイント	80ポイント
300～499株	80ポイント	100ポイント
500株以上	100ポイント	120ポイント



女性投資家向けIRセミナー

## その他の取組み

### 個人情報保護強化のための取組み

ポーラ・オルビスグループでは、ダイレクトセリングを中心とする販売方式をとっており、お客さまの個人情報を直接お預かりすることが多いため、情報資産管理については特に厳重に取り組んでいます。グループ全体で「基本方針」「プライバシーポリシー」「情報セキュリティポリシー」などを定め、全役員・従業員のほか、ビジネスパートナーを含め全員が遵守しています。

特に情報セキュリティに関しては、グループ各社で徹底するために、「CSRハンドブック」内に情報セキュリティ対策について記載しており、個人情報の棚卸しの際には全役員・従業員が読みあわせをするように指導しています。

また、グループ各社に情報セキュリティ対策推進責任者を

設定し、年2回(5月、11月)、グループ全体での個人情報の棚卸しを行い、保有個人情報の把握と整備を実施し個人情報保護の充実を図っています。2009年以降は企業情報を含めた情報セキュリティの確保に努めており、「Lanscope Cat」を導入して、社内ネットワークに接続しているすべてのパソコンについての各種操作の履歴を取得しているほか、外部記憶媒体への情報の書出しを禁止しています。

さらに、個人情報委託先管理の徹底を図るため、2014年より委託先の洗い出しと年1回以上の委託先監査を義務付けました。それが守られているかの確認を、年2回実施していきます。

### BCPの策定によるグループ全体訓練の実施

ポーラ・オルビスグループでは、2011年の東日本大震災の経験をもとに、グループ各社の初期対応に関する事業継続計画(BCP)を策定しました。その一環として、グループ全体で安否確認システムを導入し、迅速な安否確認ができるようにしました。また、BCPの初期対応についての有効性を検証するために、グループ全体のBCP訓練を実施しており、2014年の訓練時にはポーラ・オルビスホールディングスにてBCP本部を立ち上げる訓練も行い、「初期対応シミュレーション」を実施しました。

訓練実施後に抽出された主な課題については、グループ全体で課題対応管理表をつくって共有化し、進捗管理を行っています。また暫定対応については、優先業務の洗い出しから始めています。



BCP訓練

### ソーシャルメディア理解啓蒙の取組み

ポーラ・オルビスグループでは、お客さまのSNSを活用した購買行動へのシフトや企業との双方向コミュニケーションを望む声、スマートフォンの急速な普及によるネット利用者の増加等を踏まえ、ソーシャルメディアを活用しながら企業、従業員を守るためのルールを整備し、2013年6月にソーシャルメディアポリシー及びガイドラインを策定しました。また、

同じく2013年に外部講師を招いて実施した「ソーシャルメディアにひそむリスク」についての講演会や、2014年に行った「企業の適切な情報管理」についての講演会、e-ラーニングを通じて、SNSの機能を正しく理解してもらうための啓蒙に努めました。

# ステークホルダー・ダイアログ

ポーラ・オルビスグループでは、私たちの企業活動が社会の期待や要請と一致しているか、社会が求めるより良い商品・サービスの提供とは何かを検証するため、社外のステークホルダーの皆さまと対話を行っています。

※ステークホルダー・ダイアログ：企業を取り巻くさまざまな利害を有する関係者(ステークホルダー)が対話し、見解の一致点・相違点や背景などを確認・理解し合い可能な限り合意点を見出そうとする試み。企業はその合意点をもとにして企業経営に反映させ、企業と社会の相互発展を目指す取り組み。

## POLA

- 2014年8月22日 第7回ステークホルダー・ダイアログ
- 討議テーマ：環境変化に対応し、新たな価値創造を続けるために。  
事業活動を取り巻く社会環境が大きく変化している中で、ポーラが今後もさらに発展し続けていくために求められていることについてご意見をいただきました。

### ステークホルダーからのご意見・ご指摘

**八並氏** ニッセイ アセットマネジメント(株) チーフ・アナリスト

御社の素晴らしい点は、訪問販売で成功を収めながらもそこにとどまらず、時代の要請に応じて「ポーラ ザ ビューティ」(以下、PB)のようなエステを併設した直販型店舗を展開するなど、変化への対応力があることです。加えて、販売の第一線を担うポーラレディの活き活きとした活躍がお客さまの喜びにつながり、成長に結びつくという好循環があることは大きな強みです。一方で、その価値や活動内容が外部からはわかりにくいという点はとてももったいないと思います。持続的な価値創造を目指すにあたり、事業の要であるポーラレディの活動がどのような企業価値を生み出しているのか、外部にわかりやすく伝えるように、より具体的な発信をされてはいかがでしょうか。

**天正氏** ポーラ 大阪エリア 綾香営業支店 営業支店長

女性に活躍の場を与えているポーラの良さが一般の方にわかりにくいというご意見には私も同感です。私は11年前にポーラレディとして訪問販売を始め、現在は大阪エリアで営業支店長としてPBを運営しています。PBは商品販売にエステやメイクサービス、カウンセリングを融合させた独自性の高い店舗形態で、このような素敵なお店を任せてもらえることにとても感謝しています。ただし、最近、優秀なポーラレディをリクルーティングしにくいという課題があります。やはりポーラレディの仕事の魅力や仕組みが一般の方にわかりにくいことに大きな原因があり、本社からのサポートを含め、抜本的な対策が必要だと感じます。

**民谷氏** (株)アクアネット フランチャイズ経営研究所代表取締役社長  
一般社団法人日本フランチャイズコンサルタント協会会長

事業の要であるポーラレディのリクルーティングのミスマッチをなくしていくことは、今後の成長に欠かせない重要な要素のひとつだと思います。近年、大手コンビニエンスチェーンでは、2〜3カ月間のインターン制度を導入して、事前に業務内容を体験してもらった上で、本部、加盟者双方が納得して契約を結ぶという方法を取り入れています。御社の場合も、ポーラレディにふさわしい資質を持ち、御社の理念に共感してくれる「質の高い人材」を見極めるためのリクルート手法を工夫されると、さらに力強い事業展開を実現できると思います。

### POLAの回答

今回、ポーラの魅力を一般の方々にわかりやすく発信していくことの大切さを改めて認識することができました。すでに、2014年は女性起業を支援している企業とタイアップし、ポーラレディの仕事の価値を伝えるセミナーを地域で実施していますが、今後はさらにリブランディングも検討し、「市場から見えるポーラ」を目指して、お客さまの目に映るツール等すべてを見直していきます。また、有識者の皆さまと現場の支店長のご意見を受け、IT、人材教育、情報共有化などを戦略的に改革していく必要性を強く実感しました。

また、優秀な人材をポーラレディとしてリクルーティングし、育成することが、お客さま満足度の向上と当社の提供価値の向上につながります。そのために、教育専門部署を新設しました。その部署を中心に、ポーラレディの初期導入研修について、本部が担当するカリキュラムや内容を質・量ともに強化することで、プロのポーラレディの育成に努め、それを通じてお客さま満足度を高め、企業価値を高めてまいります。

## ORBIS

- 2014年8月26日 第8回ステークホルダー・ダイアログ
- 討議テーマ：持続的成長に向けて新たな“オルビスブランド”を確立するために。  
オルビスは新たな時代を切り拓くため、2008年よりブランド再構築に取り組み、さまざまな施策を展開しています。次なるステップへ踏み出すため、どのように独自の価値を提供していくか、どのような成長戦略をとるべきか、今後の課題や期待についてご意見をいただきました。

### ステークホルダーからのご意見・ご指摘

**足達氏** (株)日本総合研究所 理事

新しい時代に向けたブランド強化のために何かが必要かという「コーポレートブランドとしてのオルビスらしさ」の実現だと思います。お客さまの価値観や購買動機が変化し続けている中で、化粧品を中心とするプロダクトブランドを基盤に、いかにコーポレートブランドを確立するべきかを考えることが大切だと思います。

**山崎氏** (株)ユニテッドアローズ 執行役員

昨今の消費マインドや若い世代の価値観の変化を受けて、新たな顧客を生み出しうるのは「お客さまが買う意味」を感じられるものを提供できている企業やブランドだと思います。そして、買う意味を訴求する方法は、広告宣伝で響かせるというかつての方法から、企業の哲学を反映した企業活動に共感を生じさせ、購買に結びつけていくという方法にシフトしていると感じています。特に東日本大震災以降、自分本位消費から、人の役に立ちたいとか、世の中のためといった他人本位消費への移行が感じられます。

**松下氏** (株)野村総合研究所 主任コンサルタント

御社は、既存のお客さまと身近な関係を築けている一方で、未だ関係を持っていないお客さま、自分には関係がないと思われるお客さまがいることは確かです。新たなお客さまとの接点を考える際にトヨタの新型ハイブリッド車「アクア」の事例が参考になります。若者の車離れが進む中、トヨタは車と距離がある人を含めて、社会貢献意識の高い層へのアプローチとして、「アクア=水」をテーマに自然環境を保護・保全する一般参加型プログラムを展開しました。その結果、社会貢献に関心のある若者たちの共感を得ることにつながりました。御社においても、企業としてのあり方や価値観を象徴するようなアクティビティを通じて、これまで接点のなかったお客さまにアプローチしていく方法が考えられるのではないのでしょうか。

### ORBISの回答

今回のご指摘を受けて、新たなコーポレートブランドを確立し、社会が求めていることへの答えを企業活動の中に落とし込んでいき、まだ見ぬお客さまに向けてメッセージを伝えなければならないことを改めて実感しました。いまや広告宣伝だけでは選ばれない時代です。女性たちの価値観や生き方が変化し、多様化する中で、新たなお客さまにも共感していただけるようなオルビスの社会的価値、アクティビティとは何なのかを再構築してまいります。そして、さまざまなタッチポイントにおいて、ブランドストーリーを伝えていくために、会社全体が有機的なつながりと一つの軸を持ち、そこに従業員や消費者の皆さまを巻き込みながら取り組んでまいります。オルビスが多くのお客さまや社会にとって特別な存在になれるよう、従業員の意識改革と全員参加の事業活動を通じて、新生オルビスの進化を追求してまいります。



参加者：左より 八並 純子(ニッセイ アセットマネジメント(株) チーフ・アナリスト) / 天正 知子(ポーラ 大阪エリア 綾香営業支店 営業支店長) / 民谷 昌弘(株)アクアネット フランチャイズ経営研究所代表取締役社長 一般社団法人日本フランチャイズコンサルタント協会会長 司会：小澤 ひろこ(国際統合報告評議会) (株)ポーラ参加者：鈴木 弘樹(代表取締役社長 ポーラ・オルビスホールディングス取締役) / 藤井 彰(取締役 ポーラ・オルビスホールディングス取締役) / 御後 章(執行役員 販売企画部長) / 二宮 恭子(アンチエイジング美容研究室室長) (敬称略) ※肩書きはすべて実施当時のものです



参加者：左より 足達 英一郎(株)日本総合研究所 理事) / 山崎 万里子(株)ユニテッドアローズ 執行役員) / 松下 東子(株)野村総合研究所 主任コンサルタント) 司会：小澤 ひろこ(国際統合報告評議会) (株)ORBIS参加者：町田 恒雄(代表取締役社長 ポーラ・オルビスホールディングス取締役) / 岩永 利文(通販事業管掌取締役) / 福島 幹之(店舗事業管掌執行役員) / 和田 恵里子(フルフィル・CRM 推進部長) (敬称略) ※肩書きはすべて実施当時のものです

# 多様な人材戦略

## 多様な人材を活かし、グループ全体の持続的成長へ

ポーラ・オルビスグループは9つの個性あるブランドによるマルチブランド戦略で化粧品事業を展開しています。多様化するお客さまのニーズに応えさまざまなブランドをお届けする上では、グループで働く人材についても多様な一人ひとりの力を活かしていくことこそが、さらなる成長へつながるという考えに基づき教育体系や職場環境の整備に取り組んでいます。

### 経営幹部候補を育成する「グループ横断研修」

ポーラ・オルビスグループは、長期ビジョン「高収益グローバル企業」実現に向け、国内・海外を問わず次の経営を担う人材を輩出することを目的に、グループ各社から広く人材を募り、育成に努めています。

### 少数精鋭の研修で人材の発掘と育成へ

グループ横断研修では、20代後半から30代前半の若手社員を対象とした「未来研究会（2005年～）」、主に課長クラスを対象とした「経営幹部養成講座（2007年～）」、部門長・若手役員クラスを対象とした「コーチングプログラム（2013年～）」を展開しています。

段階が進むごとに少数精鋭の研修となっており、年齢・階層に連続性を持たせた研修体系にすることで、経営を担う人材の早期発掘と育成に取り組んでいます。

すべての研修は、実践と成果創出を重視したプログラムとしている点が大きな特徴です。受講者が自社・自事業における現実の経営課題を設定し、解決に取り組む業務変革がプログラムの中心となります。単なる知識学習ではなく、実践をもって受講者の意識と行動の変容を促し、経営的視点を獲得することを狙っています。例えば、経営幹部養成講座では「商品開発手法の刷新」や「営業現場におけるプロセスマネジメントの再構築」など、全社に影響が及ぶ課題が実行されています。

こうした取り組みによる成果として、経営幹部養成講座、コーチングプログラムより、グループ会社において社長3名、役員10名が誕生しています。



経営幹部養成講座

### グループ横断研修

人材の発掘と育成を目的に、ポーラ・オルビスグループ全体から人材を募集。研修を通じた成長機会を提供

名称	未来研究会	経営幹部養成講座	コーチングプログラム
内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善実践</li> <li>経営基礎学習</li> <li>ビジネスプランニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営課題解決実践</li> <li>経営知識修得</li> <li>他社との合同演習</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対人影響力、判断軸向上を通じた組織風土の変革実践</li> </ul>
対象者	20代後半～30代前半	30代半ば～40代前半 主に課長クラス	40代半ば～50代前半 部門長・若手役員クラス
期間	9カ月	9カ月	6カ月

## ダイバーシティ推進

### 女性従業員の活躍を積極的に支援

ポーラ・オルビスグループでは、創業当初より化粧品事業を通じて時代の変化に対応した“女性の社会進出”を応援してきました。この創業以来培われた企業風土のもと、さらなる「女性活躍応援企業」として、意欲と能力のある女性従業員の活躍の場の拡大や管理職への登用など、性別に関係なく、一人ひとりの能力を十分に発揮できる環境づくりを推進しています。

このような取り組みは女性従業員のキャリアアップ形成にもつながっており、海外を含めたグループ全体での女性管理職比率は37.3%、国内グループ会社だけを見ても毎年上昇しており、2014年は21.3%となっています。女性の意見を尊重する職場風土の中、お客さま視点に立った商品開発や提供するサービスの充実など、さまざまな形で大きな力を発揮しています。

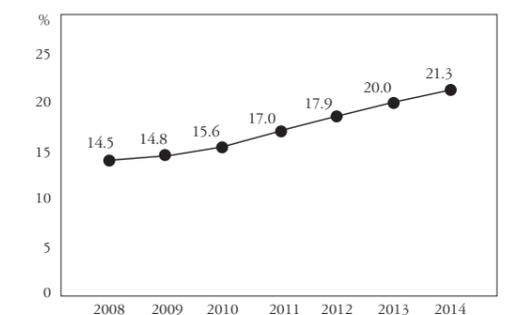
さらに、ポーラではライフスタイルの変化に合わせた、女性の働き方の推進活動が評価され、ダイバーシティ経営による企業価値向上企業として、「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選」<sup>\*</sup>に選定されました。

\* 経済産業省が、ダイバーシティ経営によって企業価値向上を果たした企業を選定し、表彰する制度です。2012年度から実施しています。



「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選」受賞（ポーラ）

### 国内グループ全体の女性管理職比率の推移



### 子育て支援に積極的に取り組み、認定マーク「くるみん」を取得

ポーラ・オルビスグループでは、女性のライフステージを支えるキャリア支援策の一環として、積極的に子育て支援に取り組んでいます。育児休業期間の延長（3歳の誕生日まで）、育児状況に合わせて選択できる短時間勤務制度や育児フレックス（小学校3年生末まで）など、多様な働き方に対応できる制度整備を行っています。また、ポーラでは育児休業後の職場復帰をスムーズにするために、管理職への両立支援制度説明や上長との復職前面談の実施、育児休業復帰者のためのキャリアデザイン研修など、子育てに関わりながらのキャリアパス形成にも目を向けた取り組みを行い、育児休業復帰率94.7%（2014年）と高い成果につながっています。

このようなさまざまな取り組みの結果、ポーラは2010年より2期連続で、続いてポーラ化成工業、オルビス、ポーラ・オルビスホールディングスが、厚生労働省の子育て支援企業認定マーク「くるみん」を取得しました。



厚生労働省子育て支援企業認定マーク

### 障がい者が安心して働ける職場づくり

ポーラ・オルビスグループでは、障がいがある従業員も安心して働ける職場環境づくりに取り組んでいます。

ポーラ化成工業では、特に施設の充実に積極的に取り組んでおり、2013年に袋井工場の社用車を障がい者対応車両として車いすのままでも乗車できるタイプに変更し、2014年には袋井工場ロビーの出入口4カ所にスロープを設置しました。

また、ポーラ、オルビスでは、郊外にサテライトオフィスを設置し、通勤負荷の軽減を図ると同時に、設備面においてもオフィスのバリアフリー化やユニバーサルデザインの業務機器設置など、個々の能力が最大限に発揮できる環境を整え、就労促進を図っています。

このような取り組みの結果、ポーラの障がい者雇用率は2.0%を達成しました（2014年12月現在）。今後は、グループ全体としても、障がい者が実力を発揮できる職場づくりを推進していきます。

# 環境への取組み

## ポーラ・オルビスグループの環境方針

ポーラ・オルビスグループは、以下の方針のもと、環境に配慮した事業活動を行っています。

1. 商品のライフサイクルを通じて環境負荷の低減に努めます。
2. 環境目標を設定し、技術的、経済的に可能な範囲で継続的改善と汚染未然防止に努めます。
3. 地球環境を保全・向上させるために環境に優しい商品開発や事業所での省資源、省エネルギー、廃棄物の抑制に努めます。
4. 環境に関する法律、区市町村条例・協定及び自主基準等を遵守します。
5. 地域、社会との共生に努め、環境保全・向上活動を推進します。

### 動物愛護への取組み方針

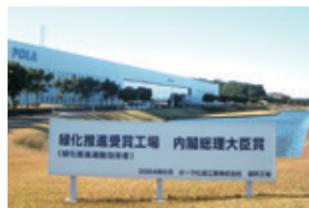
ポーラ・オルビスグループは、化粧品(医薬部外品を含む)の研究・開発において、代替法技術の確立に伴い、外部委託を含めて動物実験を行わない方針です\*。

\* 万一、社会に対して安全性の説明責任が生じた場合や、一部の国において行政から求められた場合を除きます。

## ポーラ化成工業の活動

ポーラ化成工業では、環境マネジメントシステムに関する国際規格「ISO14001」の認証に基づき、毎年、目標を設定してPDCAサイクルを回しています。CO<sub>2</sub>排出量の削減については、袋井工場西棟充填場空調機や、製造冷水製造ポンプの大型モーターのインバーター化、工場内照明のLED化に加え、各課による消忘れ防止、一斉退社デーの徹底などによりCO<sub>2</sub>排出量の削減を図り、目標を達成することができました。また、産業廃棄物の減量や廃棄物の有価売却にも取り組まれました。具体的には、木製の廃棄パレットの肥料化を行ったほか、工場統合化によって必要なくなった生産設備については金属くずとして処分し、有価率を大幅に向上させました。

また、工場近くの法多山クリーンウォークに参加して清掃活動を行ったほか、環境美化活動の一環として、愛野メモリアルロード花壇の植え替え作業に参加しました。



袋井工場(静岡県)

## Jurliqueの活動

Jurliqueは、パッケージ、原料、デザイン、配送、廃棄のすべてにおいて環境への影響を最小限に抑えることを目標にしています。10年前からAustralian Packaging Covenant(オーストラリアパッケージング連盟)\*に加盟しており、2014年

には、パーソナルケアカテゴリーにおいて「ベストパフォーマー賞」を受賞しました。



「ベストパフォーマー賞」を受賞

\* Australian Packaging Covenant(オーストラリアパッケージング連盟): 政府、ビジネス、コミュニティーグループが団結して環境へ配慮したパッケージへ替えていくことを目指した組織です。現在900以上の団体が加盟しています。

## オルビスの活動

オルビスでは、環境にやさしくコストも安価なピロー包装に価値を見出し、長く採用しています。2013年6月よりピロー包装改革タスクフォースを立ち上げて新たなパートナー企業との連携を始めており、2014年には、ピロー包装の必要性を厳しく見直した結果、詰め替え商品の半数が、ピロー包装をしなくても品質を維持した商品として出荷できるようになりました。その結果、環境負荷軽減がさらに加速するとともに、コスト削減につながりました。

また、環境保全活動にも力を入れており、2002年より山梨県と公益財団法人オイスカとの協働植林等を行っています。その活動が評価され山梨県から「環境功労賞」を授与されました。



ピロー包装



山梨県から「環境功労賞」を受賞

# 地域社会との協働

## 東日本大震災の復興支援

東日本大震災から約4年が経ちますが、オルビスは復興支援活動を継続しています。今では、積み重ねてきた活動が新たな縁を生み、プロの写真家と協働したメイクボランティアの実施など、幅広い支援に発展しました。また、福島県相馬市の小学生との「親善フットサル」、アニマルシェルターへの寄付など、従業員による新たな企画も次々と生まれています。



親善フットサル

## 東日本大震災からの復旧

東日本大震災により、福島原発近く、立入り禁止区域に指定された地区のポーラの営業所は移転を余儀なくされました。ペガサス営業所の志賀所長は、自らも避難所を転々としながらも、遠方に避難したお客さまのもとに車で数時間かけて訪問し続けました。現在は福島県南相馬市に自宅兼営業所を設立し、お客さまに笑顔を届けています。同じく立入り禁止区域に指定されたRITZ営業所の板倉所長は、東京の親戚宅に身を寄せながら東京の営業所で活動を続け、その翌年、福島県いわき市に自宅兼営業所を設立しました。お客さまづくりをゼロからスタートするという厳しい状況にくじけることなく、地域のお客さま・仲間・会社への感謝を胸に、多くの新しいお客さまと出会う活動を続けています。



浜通り営業支店 小山営業支店長(前列中央)  
ペガサス営業所 志賀所長(前列右)  
RITZ営業所 板倉所長(前列左)  
㈱ポーラ 鈴木社長(後列中央)

## フェアリー ジャパンの美容サポート

ポーラは、2007年から、新体操日本代表「フェアリー ジャパン」のオフィシャルパートナーとして、選手たちを美容面でサポートしています。社内から選出された美容コーチが選手一人ひとりに合わせてスキンケア、メイク、ヘアスタイルについて指導するほか、食生活のアドバイスやメンタルケアまで行っており、選手の自信づけや競技の普及に貢献しています。



フェアリー ジャパンへの美容サポート

## 地域に密着したボランティア活動

ポーラでは、全国のポーラレディが、日頃お世話になっている地域の皆さまへの感謝を込めて、地域の清掃活動や、地域の老人ホームや病院、地域のイベントでのハンドトリートメントやメイク等の美容ボランティアを行っています。ポーラ・オルビスグループ各社でも、小中学生の職業体験の受け入れ等を実施しています。



ポーラレディによる美容ボランティア

## 3・9プロジェクト

ポーラは、日本が誇る「ものづくり」の真髄を社会に向けて提案し、地域産業の活性化に貢献する「3・9(サンキュー)プロジェクト」を2009年より実施しています。2014年は、福島県川俣町で受け継がれてきた伝統技術を活かした「羽二重シルク ロングスカーフ」等を製作しました。世界に誇るべき上質な川俣シルクという日本文化を今一度使っていただくための新たな価値を創出しました。

地域社会の活性化への貢献は、やがてポーラを支援してくださるお客さまを増やすことになり、共に発展することができると考えています。



羽二重シルクロングスカーフ

## お買い物に不便な地域へ移動型店舗で対応

ポーラでは、百貨店、高級ブティック等でのお買い物物が困難な地域にお住まいのお客さまに、ラグジュアリーな空間での楽しいお買い物の時間をご提供できるよう、2011年10月から運営を開始した移動型店舗「ムービングサロンバス」が全国各地のお客さまのもとへ商品をお届けしています。事前にお客さまのニーズを把握して品揃えを充実させるなど、きめ細かなサービスが大変好評を得ています。2014年は299会場16,139名のお客さまにご来場いただきました。



ムービングサロンバス

# 文化・芸術支援活動

## ポーラの芸術文化活動

ポーラ・オルビスグループは、「外面がいかにも美しくあっても内面美がなければその価値はない」との考えから、「美」を提供する企業グループとして、内面の美しさの支えとなる文化・芸術を支援し、日本国内、世界に発信しています。支援の対象は日本の伝統文化から、世界の遺産として残すべき作品、今後の日本を担う若手芸術家の助成まで幅広く、豊かで平和な社会、文化の向上に寄与しています。



ポーラ美術館

## ポーラ ミュージアム アネックス

ポーラ ミュージアム アネックスでは、芸術をより身近に感じていただくため、年間を通じて、無料でご覧いただける現代アートの企画展示などを開催しています。また、若手アーティストたちに発表の場として提供し、彼らの創作活動を支援しています。2014年は、ポーラの「APEX」と連動した『APEX EXHIBITION 化粧品の「9つの真実」展』と、ポーラの「RED B.A」とタイアップした『Beautiful Stranger』を開催しました。これらの展示は、各化粧品コンセプトからインスピレーションを受け、美の世界観をアートで表現しており、化粧品からお客さまに提供する美しさに新たな価値を加えました。



「APEX EXHIBITION 化粧品の「9つの真実」展」

## ポーラ ミュージアム アネックス×ポーラ「RED B.A.」

2014年の新たな取組みとして、ポーラのスキンケアシリーズ「RED B.A.」とのタイアップを行いました。画家の橋爪彩氏が、「RED B.A.」のイメージに呼応して制作した作品が「RED SESSION」。静謐でありながら鮮烈な赤を基調に、息を飲むような官能が薫り、現代女性が持つ内なる美の力が脈動するこの作品は、ポーラ ミュージアム アネックスで展示され、さらにブランドイメージを表現すべく、化粧品のパッケージデザインや百貨店のビジュアルとして、事業に貢献しました。



百貨店ポーラコーナー「RED SESSION」ビジュアル

## ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所は「化粧・女性・美意識」をキーワードに、化粧文化の向上に貢献する活動として、東西化粧史の研究と女性の美への意識調査、化粧文化展など、幅広い研究活動を行っています。研究成果として得られた貴重な情報は、学術的な資料として、大学や研究機関のほか、個人や企業へも広く提供しています。

同研究所は、各地域の文化活動に貢献するとともに、企業文化の形成、ブランド価値やグループ価値の向上にも寄与しています。



「紅板（べいいた）」

## 公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団への支援

ポーラ・オルビスグループが支援する公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団は、日本の伝統文化を未来へ継承する一翼を担うべく4事業（顕彰事業、助成事業、保存記録作成事業、伝統文化の普及・作品の収集保存事業）を行っています。

保存記録作成事業では、国の重要無形文化財を記録・撮影しています。2014年度は、千葉県山武郡横芝光町虫生に数世紀前から伝わり、国指定重要無形民俗文化財に指定されている「鬼来迎」を撮影しました。この作品は、5つの大きな賞を受賞しています。そのひとつ、「文化庁映画賞文化記録映画優秀賞」の受賞を記念した上映会は、東京国際映画祭の期間中に行われ、同財団の文化活動の周知につながりました。



記録映画「鬼来迎 鬼と仏が生きる里」より  
©公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団/株式会社桜映画社

## 公益財団法人ポーラ美術振興財団への支援

ポーラ・オルビスグループが支援する公益財団法人ポーラ美術振興財団は、若手芸術家の在外研修、美術館職員の調査研究、美術に関する国際交流への助成を行っています。

同財団が運営するポーラ美術館は、日本経済新聞社による「何でもランキング・印象派の世界に浸れる美術館」\*で第1位を獲得しました。

受賞に際しては、モネ、ルノワール、セザンヌなどからなる印象派絵画コレクションの質と量、周囲の自然に溶け込むように設計された建物、絵画を美しく見せる照明に加え、美術館周辺の森を散策できる遊歩道の整備と、ミュージアムショップ、レストラン・カフェといった付帯施設の充実度が評価されました。

また、公益社団法人日本アドバイザーズ協会主催の「“見本とすべき”企業サイトに贈られる2014年Webグランプリ」の「企業グランプリ部門」で優秀賞を受賞しています。

\*2014年11月22日付「NIKKEIプラス1」



ポーラ美術館ホームページ

## VOICE



山梨県立美術館館長  
白石 和己 様

ポーラ・オルビスグループは、文化活動への参画、支援を積極的に行っています。ポーラ美術振興財団やポーラ伝統文化振興財団等は、文化の創造、継承、普及、発展や世界への発信に尽力しています。前者はポーラ美術館の運営や、若手芸術家の海外研修、国際交流等を援助して大きな成果をあげていますし、後者も長年にわたり、伝統芸能・民俗・伝統工芸等の分野で活動している人々を顕彰・助成するなど、高い評価を得ています。どちらの財団も「ポーラ」を財団名に冠しており、極めて文化的な商品である化粧品のブランドイメージにふさわしい取組みであり、今後のさらなる活動に期待しています。

# 役員一覧 (2015年3月27日現在)

## 取締役



代表取締役社長  
鈴木 郷史

座右の銘	
喜ばれることに喜びを	
1979年4月	株式会社本田技術研究所 入社
1986年5月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社 同社 総合調整室長
1996年2月	同社 取締役 ポーラ化成工業株式会社 取締役
1996年6月	同社 代表取締役社長
2000年1月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 代表取締役社長
2006年9月	当社 代表取締役社長 (現任)
2010年4月	株式会社ポーラ 代表取締役会長 (現任)



常務取締役  
久米 直喜

座右の銘	
継続は力なり	
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
2007年1月	同社 取締役 当社 執行役員
2008年1月	当社 取締役
2011年7月	H2O PLUS HOLDINGS, LLC (現 H2O PLUS HOLDINGS, INC.) 取締役
2012年2月	Jurlique International Pty. Ltd. 取締役
2013年1月	株式会社オルラヌメジャポン 取締役 (現任) 株式会社 ACRO 取締役 (現任)
2014年1月	当社 常務取締役 (現任)



取締役  
藤井 彰

座右の銘	
自分らしく生きる	
1979年4月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
2000年9月	同社 多様な企画販売部長
2004年1月	株式会社大阪ポーラ 代表取締役社長
2005年4月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員
2007年1月	同社 取締役 (現任)
2008年3月	当社 取締役 (現任)



取締役  
鈴木 弘樹

座右の銘	
遠慮なければ近憂あり	
1977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1月	株式会社名古屋ポーラ 代表取締役社長
2005年4月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員
2007年1月	同社 取締役
2009年1月	同社 常務取締役
2009年3月	当社 取締役 (現任)
2010年4月	株式会社ポーラ 代表取締役社長 (現任)



取締役  
三浦 卓士

座右の銘	
敬天愛人	
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
1994年3月	同社 秘書室長
2002年1月	同社 執行役員
2005年3月	同社 取締役
2007年1月	当社 執行役員
2008年1月	当社 取締役
2009年1月	当社 常務取締役
2013年1月	ポーラ化成工業株式会社 取締役 副社長 当社 取締役 (現任)
2013年6月	公益財団法人ポーラ美術振興財団 常務理事 (現任)
2015年1月	ポーラ化成工業株式会社 代表取締役社長 (現任)



取締役  
阿部 嘉文

座右の銘	
人間万事塞翁が馬	
1980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
1998年2月	ポーラ北九州販売株式会社 代表取締役社長
2005年1月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) CRM・お客様コールセンター所長
2007年1月	同社 経営企画室長
2008年7月	当社 総合企画室長
2012年1月	オルビス株式会社 常務取締役
2014年9月	同社 取締役副社長
2014年12月	同社 代表取締役社長 (現任)
2015年3月	当社 取締役 (現任)



社外取締役  
小宮 一慶

座右の銘	
なれる最高の自分になる	
1981年4月	株式会社東京銀行 (現 株式会社三菱東京UFJ銀行) 入社
1991年11月	同社 退社
1991年12月	株式会社岡本アソシエイツ 入社
1994年3月	同社 退社
1994年4月	日本福祉サービス株式会社 (現 セントケア・ホールディングス株式会社) 入社
1996年1月	同社 退社
1996年1月	株式会社小宮コンサルタンツ 代表取締役社長 (現任)
1997年6月	三恵技研工業株式会社 社外監査役 (現任)
2002年6月	株式会社ワオ・コーポレーション 社外取締役 (現任)
2003年3月	キャス・キャピタル株式会社 社外取締役 (現任)
2005年3月	三恵技研ホールディングス株式会社 社外監査役 (現任)
2008年6月	日本福祉サービス株式会社 (現 セントケア・ホールディングス株式会社) 取締役 (現任)
2011年6月	アプロメディカルホールディングス株式会社 社外監査役 (現任)
2012年5月	株式会社カインドウェア 社外取締役 (現任)
2014年10月	名古屋大学 客員教授 (現任)
2015年3月	当社 社外取締役 (現任)



社外取締役  
鎌田 由美子

座右の銘	
縁尋機妙 多逢聖因	
1989年4月	東日本旅客鉄道株式会社 入社
2001年12月	同社 事業創造本部資産活用部門 グループリーダー 副課長
2005年6月	株式会社JR東日本ステーション リテイリング 代表取締役社長
2008年11月	東日本旅客鉄道株式会社 事業創造本部長
2013年5月	同社 研究開発センターフロンティア サービス研究所 副所長
2015年1月	同社 退社
2015年2月	カルビー株式会社 上級執行役員 (現任) 株式会社ルミネ 非常勤取締役 (現任) 株式会社みちのく銀行 顧問 (現任)
2015年3月	当社 社外取締役 (現任)

## 監査役



監査役 (常勤)  
岩淵 久男

座右の銘	
ワン フォー オール オール フォー ワン	
1976年4月	ポーラ化成工業株式会社 入社
1998年2月	株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 訪販企画本部商品企画部長
2002年1月	ポーラ化成工業株式会社 執行役員 研究企画部長
2004年3月	同社 取締役 研究企画部長
2007年1月	同社 常務取締役
2013年1月	同社 監査役 株式会社ポーラ 渉外担当
2014年3月	同社 監査役 (現任)
2015年3月	当社 監査役 (現任)



社外監査役  
佐藤 明夫

座右の銘	
一球入魂	
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
2005年6月	株式会社アミューズ 社外監査役
2007年3月	GMOホスティング&セキュリティ株式会社 (現 GMOクラウド株式会社) 社外監査役 (現任)
2007年6月	インフォテリア株式会社 社外監査役 (現任)
2008年3月	当社 社外監査役 (現任)
2008年2月	GMOベイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役 (現任)
2012年1月	GMOクリックホールディングス株式会社 社外取締役 (現任)
2013年4月	慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師 (現任)
2013年6月	株式会社東京都民銀行 社外監査役
2014年10月	株式会社東京TYフィナンシャルグループ 社外取締役 (現任)



社外監査役  
中村 元彦

座右の銘	
冷静な頭脳を持つ一方で、 暖かい心を持つ	
1990年10月	太田昭監査法人 (現 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	太田昭監査法人 (現 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6月	高千穂電気株式会社 (現 エレマテック株式会社) 独立委員会委員
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)
2010年7月	日本公認会計士協会 理事
2011年3月	株式会社カヤック 社外監査役 (現任)
2013年7月	日本公認会計士協会 常務理事 (現任)
2014年4月	千葉商科大学大学院会計ファイナンス研究科 准教授 (現任)

※取締役 小宮一慶及び鎌田由美子は、会社法第2条第15号に定める社外取締役です。  
※監査役 佐藤明夫及び中村元彦は、会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

# 5年間の要約財務データ

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)				千米ドル <sup>*1</sup> (1株当たり情報を除く)	
	2010	2011	2012	2013	2014	2014
<b>■ 経営成績</b>						
売上高 <sup>*2</sup>	¥165,253	¥166,657	¥180,873	¥191,355	¥198,094	\$1,643,257
ビューティケア事業	153,091	154,778	168,811	178,306	184,475	1,530,278
ポラブランド	96,543	97,353	99,204	100,740	99,571	825,979
オルビスブランド	49,356	47,918	48,009	48,163	52,302	433,866
海外ブランド	—	1,851	13,011	20,298	22,476	186,454
育成ブランド	7,192	7,654	8,587	9,104	10,123	83,980
不動産事業	3,102	3,089	2,841	3,035	3,179	26,371
その他	9,059	8,790	9,220	10,013	10,440	86,607
営業利益	12,270	12,853	13,520	16,017	17,683	146,693
ビューティケア事業	10,165	10,787	11,812	14,780	16,535	137,171
ポラブランド	5,592	6,168	7,031	7,951	8,583	71,201
オルビスブランド	6,169	6,526	7,881	8,807	10,792	89,530
海外ブランド	—	(81)	(1,897)	(895)	(1,881)	(15,609)
育成ブランド	(1,596)	(1,826)	(1,202)	(1,082)	(958)	(7,951)
不動産事業	1,304	1,283	1,139	1,258	1,227	10,181
その他	223	501	335	410	472	3,917
営業利益率 (%)	7.4	7.7	7.5	8.4	8.9	
当期純利益	7,086	8,039	6,681	7,318	10,382	86,128
<b>■ 財務状況</b>						
純資産額	153,104	157,057	164,896	173,887	180,793	1,499,737
総資産額	187,771	193,027	209,140	218,005	224,536	1,862,598
<b>■ キャッシュ・フロー</b>						
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,906	14,401	17,592	13,500	16,643	138,061
投資活動によるキャッシュ・フロー	(40,367)	(3,444)	(39,625)	(2,452)	(8,391)	(69,614)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,789)	(4,093)	(3,280)	(2,815)	(3,661)	(30,376)
現金及び現金同等物の期末残高	43,507	50,246	25,106	34,137	39,111	324,440
減価償却費	5,361	5,374	6,466	6,704	6,948	57,639
設備投資額	6,245	5,048	9,609	8,670	8,257	68,494
<b>■ 財務指標</b>						
自己資本比率 (%)	81.5	81.3	78.8	79.5	80.4	
ROE (%)	4.8	5.2	4.2	4.3	5.9	
ROA (%)	6.6	7.0	7.3	8.4	8.6	
株価収益率 (倍)	12.3	14.3	20.5	28.4	25.9	
<b>■ 1株当たり情報</b>						
1株当たり当期純利益 (円/ドル)	137.36	145.43	120.86	132.39	187.81	1.56
1株当たり純資産額 (円/ドル)	2,767.55	2,839.36	2,980.48	3,133.82	3,264.13	27.08
1株当たり配当金 (円/ドル)	40	45	50	55	187	1.55

\*1 米ドル表記は便宜上のものであり、2014年12月31日の1米ドル=120.55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。

# 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、全体としては堅調に成長している一方で、購入単価の下落傾向が継続しております。海外化粧品市場においては、中国における経済減速がみられるものの、引き続き緩やかな成長となりました。

このような市場環境のもと、2014年からスタートした3カ年

中期経営計画に基づき、国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速、資本効率改善による企業価値向上に向けた取り組みを進めてまいりました。その結果、当期の業績は前期に比べ増収増益となりました。

## 経営成績の分析—2014年12月期と2013年12月期の比較

### 売上高

当期の売上高は前期に比べ3.5%増加の198,094百万円となりました。これは、オルビスブランドの新商品の好調や、Jurliqueブランドの中国における成長などによるものです。

### 売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、売上高の増加に伴い前期に比べ1.7%増加の39,326百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、基幹ブランドのスキンケア販売比率の上昇などによる原価率低減が要因となり、前期比0.4ポイント改善の19.9%となりました。

販売費及び一般管理費は、海外ブランドの事業拡大に伴い人件費や管理費などが増加した結果、前期に比べ3.2%増加の141,083百万円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は、業務効率化によるコスト削減活動等により、前期に比べて0.2ポイント改善して71.2%となりました。

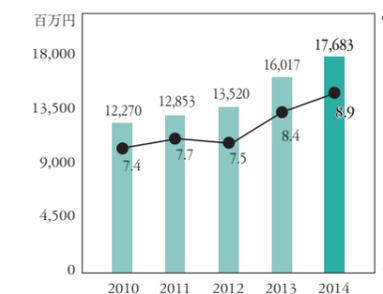
### 営業利益

営業利益は、前期に比べ10.4%増加の17,683百万円となりました。これは、売上高の増加に伴う売上総利益の増加によるものです。営業利益率は、前期に比べて0.5ポイント上昇して8.9%となりました。

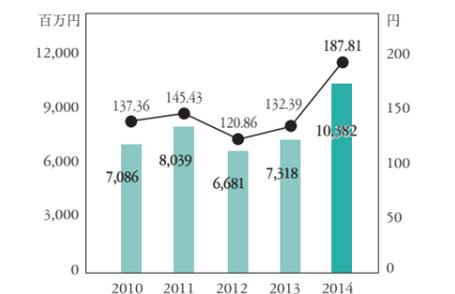
### ■ 売上高・売上総利益率



### ■ 営業利益・営業利益率



### ■ 当期純利益・1株当たり当期純利益



## 税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ2.4%減少の12,978百万円となりました。これは主に、経常利益の増加に加え、特別利益として賃貸オフィス用ビル等の売却益2,176百万円、特別損失としてH2O PLUS等の減損損失6,150百万円、オルビスブランドの韓国事業撤退及び香港事務所閉鎖に伴う事業整理損206百万円、静岡工場の統合等に伴う事業構造改善費用1,654百万円を計上したことによるものです。

## 当期純利益

当期純利益は、賃貸オフィス用ビル売却に伴う税金費用の減少により、前期に比べ41.9%増加の10,382百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の132.39円から187.81円となりました。

ROEは前期の4.3%から5.9%となりました。

## 企業別セグメントの状況

### 「ビューティケア事業」

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

ポーラブランドでは、お客さま満足のさらなる向上を目指し、エイジングケア・ホワイトニング領域における新商品の開発やカウンセリング技術の強化等、販売品質のさらなる向上に取り組んでおります。

国内市場においては、ハイプレステージ化粧品市場におけるシェア拡大を目指し、個肌対応エイジングケア化粧品「APEX」を7月に、エイジング初期世代をターゲットとした「RED B.A」を10月に発売する等、積極的に新商品を市場に投入しました。

しかし、増税に伴い高価格帯品における消費マインドが低下し、顧客単価が落ち込む等、国内市場においては厳しい状況となりました。海外市場においては、重点市場の中国百貨店事業にてお客さま数が増加しておりますが、国内市場の苦戦を

リカバーするには至りませんでした。その結果、ポーラブランドは前期を下回る売上高となりました。

オルビスブランドでは、スキンケア商品の充実やインターネット販売の強化、新基幹システムを活用したお客さまとのコミュニケーション方法の進化や販売促進活動のさらなる効率化に取り組んでおります。

国内市場においては、2月に発売したブランド再構築の商品戦略面の中核を担う「オルビスユー」が好調に推移したことで、顧客単価・顧客数ともに向上させることができました。海外市場においては、中国・シンガポールを中心に引き続きブランド認知拡大に向けた販売促進活動を行っております。その結果、オルビスブランドは前期を上回る売上高となりました。

海外ブランドについては、成長ドライバーであるアジアを中心とした高成長維持と収益貢献の実現に向けた取組みを行っております。Jurliqueブランドは、グループのR&D知見を活かした新エイジングケアシリーズ「Nutri-Define」を9月に発売する等、中国市場・豪州市場を筆頭に順調に売上が拡大し、前期を上回る売上高となりました。H2O PLUSブランドは、北米市場で

のブランド戦略変更や中国市場での売上不調により、前期を下回る売上高となりました。

育成ブランドについては、THREEブランドやdecenciaブランドの年間を通じた好調な販売の結果、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比3.5%増加の184,475百万円、営業利益は前期比11.9%増加の16,535百万円となりました。

### 「不動産事業」

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による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新しいモデルとなる賃貸マンション事業も展開しております。当期は、賃料維持やテナント誘致に向けた営業努力により、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比4.7%増加の3,179百万円、営業利益は前期比2.5%減少の1,227百万円となりました。

なお、賃貸オフィス用ビルとして運営をしておりましたポーラ第3五反田ビルは、経営資源の集中と当社グループの企業価値を最大化する観点から、2014年12月をもって譲渡いたしました。

### 「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新薬開発及び販売を行っております。当期においては、重点領域である皮膚科領域にリソースを集中した継続的な活動の結果、前期を上回る売上高となりました。

ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先としております。当期においては、当社グループ以外の受注を拡大すべく、新規取引先との成約に向けた営業活動が奏功し、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比4.3%増加の10,440百万円、営業利益は前期比15.0%増加の472百万円となりました。

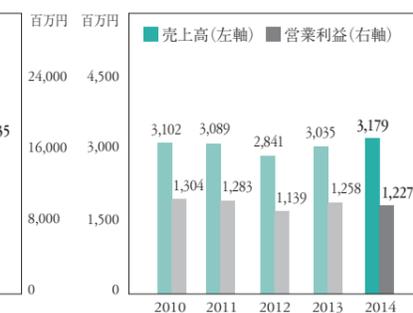
## 主要財務指標

	2012	2013	2014
売上原価率	20.4%	20.2%	19.9%
売上総利益率	79.6%	79.8%	80.1%
販管費率	72.1%	71.4%	71.2%
人件費	14.9%	15.1%	15.2%
販売手数料	25.0%	24.1%	23.2%
販売関連費	18.8%	18.5%	19.1%
管理費他	13.4%	13.7%	13.7%
営業利益率	7.5%	8.4%	8.9%
当期純利益率	3.7%	3.8%	5.2%

### ビューティケア事業



### 不動産事業



### その他の事業



## 財政状態の分析

### 資産、負債及び純資産

#### 資産

当期末における総資産は前期末に比べ3.0%増加の224,536百万円となりました。主な増減項目は、現金及び預金の増加4,952百万円、余剰資金の運用に伴う有価証券の増加5,004百万円ならびに投資有価証券の増加1,029百万円、商品及び製品の増加1,319百万円により増加し、一方で賃貸オフィスビルの売却による土地の減少3,131百万円及び減損損失を計上したことによる無形固定資産合計の減少5,894百万円により減少しております。

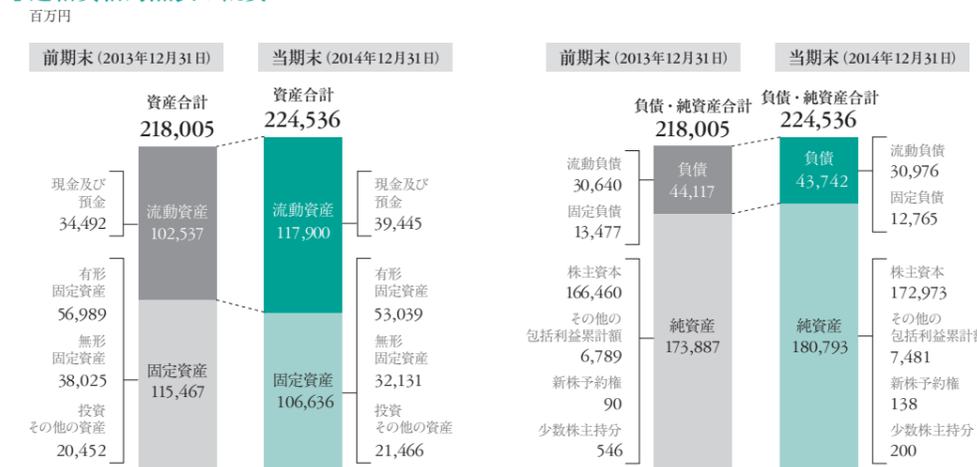
#### 負債

負債につきましては、前期末に比べ0.9%減少の43,742百万円となりました。主な増減項目は、ポイント引当金の増加1,063百万円、海外子会社の銀行借入による短期借入金の増加938百万円により増加し、一方で未払法人税等の減少2,138百万円に、販売手数料未払金の減少等による未払金の減少221百万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4.0%増加の180,793百万円となりました。主な増減項目は、当期純利益の計上10,382百万円及び円安による為替換算調整勘定の増加1,293百万円により増加し、一方で剰余金の配当3,869百万円により減少しております。

### 連結貸借対照表の概要



### 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4,973百万円増加し、39,111百万円となりました。

#### 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23.3%増加の16,643百万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12,978百万円、減価償却費6,948百万円並びに減損損失6,150百万円により資金は増加し、一方で法人税等の支払額6,699百万円、たな卸資産の増加1,189百万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242.2%増加の8,391百万円の支出となりました。主な要因は、資金運用計画に沿った余剰資金の運用に伴う有価証券の取得による支出9,103百万円ならびに投資有価証券の取得による支出21,702百万円、有形固定資産の取得による支出6,297百万円、無形固定資産の取得による支出1,834百万円により資金は減少し、一方で有価証券の売却及び償還による収入24,700百万円、有形固定資産の売却による収入6,184百万円により資金は増加しております。

#### 財務活動によるキャッシュ・フロー

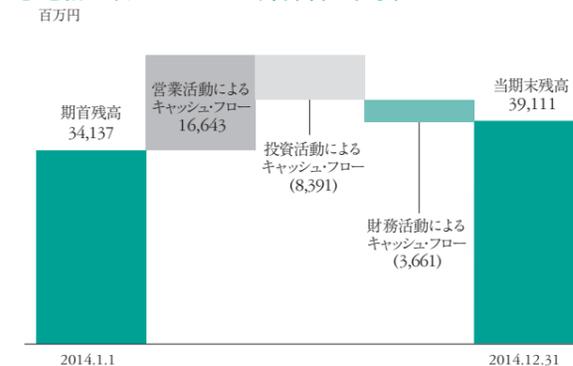
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比30.1%増加の3,661百万円の支出となりました。主な要因は、配当金の支払額3,861百万円によっております。

#### 資本の財源及び資金の流動性の方針

当社グループは、運転資金及び設備資金については、内部資金並びに借入金を充当しております。外部借入による資金調達については、当期末の有利子負債合計額は4,284百万円と前期末に比べ800百万円増加しておりますが、これは、海外子会社の銀行借入による短期借入金の増加938百万円により増加したことによるものであります。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。

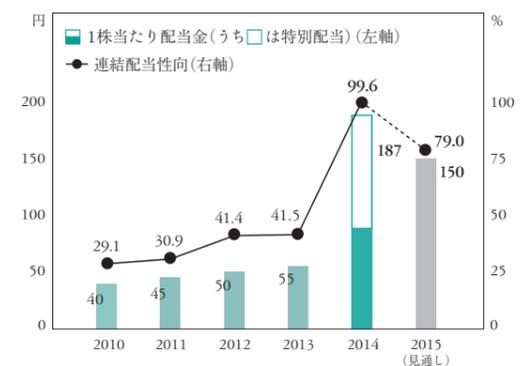
事業資金と剰余資金については、それぞれ資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに運用しております。当期末の現金及び預金残高は39,445百万円と前期末に比べ4,952百万円増加しておりますが、これは主に、営業活動により得られた収益による増加であります。

### 連結キャッシュ・フロー計算書の概要



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

### 年間配当・連結配当性向の推移



## 利益配分に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。今後の株主還元につきましては、連結配当性向50%以上をベースとし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針といたします。

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

配当については取締役会、期末配当については株主総会としております。

当期の剰余金の配当につきましては、年間配当を1株当たり中間配当40.00円、期末配当47.00円、特別配当100.00円とし、187.00円といたしました。また、内部留保金の使途につきましては、経営体質強化と将来の事業展開に投資してまいります。

## 事業等のリスク

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

### ①ブランド価値の毀損

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

### ②グループ内の競合

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

### ③販売パートナー(営業所長、ポーラレディ)の確保

当社グループの化粧品事業の主軸となる株式会社ポーラでは、委託販売契約に基づく訪問販売による化粧品事業を展開しております。委託販売契約先となる販売パートナーの人材確保は、事業拡大に向けた重要な事業活動の一つであり、恒常的に取組んでおります。しかし、特定商取引に関する法律の規制強化や労働環境の変化があった場合、人材確保のための施策が困難となったり、ポーラレディ希望者の減少等から、十分な人材の手当が行えない可能性があり、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### ④戦略的投資活動

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

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

### ⑤化粧品市場環境

国内化粧品市場は成熟期を迎えており、M&Aによる企業グループの再編、異業種からの新規参入、流通業及び小売業の提携・統合に伴う影響力の増大など、競争環境は厳しさを増しております。従って、当社グループが予期せぬ競争環境の変化に的確に対処できない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### ⑥研究開発

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

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

### ⑦製造及び品質保証

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

また、当社グループの化粧品はポーラ化成工業株式会社の袋井工場(静岡県袋井市)、Jurlique International Pty. Ltd.のマウントバーカー工場(オーストラリアサウスオーストラリア州)及びH2O PLUS, LLCのシカゴ工場(アメリカイリノイ州)の3カ所で、医薬品は株式会社科薬の埼玉工場(埼玉県ふじみ野市)及び所沢工場(埼玉県所沢市)の2カ所で製造しており、品質管理状況の確認及び品質の維持に努めておりますが、万一製品の品質について何らかの問題が発生した場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

### ⑧海外での事業活動

当社グループの主たる販売拠点は国内での展開となっておりますが、緩やかにはなりつつあるもののマーケットの拡大が期待される中国をはじめとしたアジア及びBRICs地域に拡大しており、今後一層展開を拡大していく方針であります。

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

### ⑨為替

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

### ⑩知的財産権保護の限界

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

## ⑪情報セキュリティ

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

## ⑫重要な訴訟

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

## ⑬災害等

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

同様に医薬品についても、株式会社科薬の埼玉工場及び所沢工場が生産しており、両工場は近接しているため、関東地方に大規模な震災が発生した場合、長期にわたって製品供給が不可能になる可能性があります。

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

## ⑭感染症の流行

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

## ⑮医薬品事業に関するリスクについて

医薬品事業に関しては、新薬を上市するまでには、多額の研究開発投資が必要となりますが、新薬に対する研究開発投資について他社との共同開発等、投資そのものの効率化を図っております。今後も営業黒字の維持拡大を目指しますが、急激な事業環境の変化や新薬開発の遅延、共同開発における相手先企業の経営方針の変更といったさまざまな予測困難なリスクが発生する可能性があります。その結果として営業赤字に陥り、それが拡大あるいは長期化した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

## 2015年12月期の見通し

当社グループは「2020年長期ビジョン」の達成に向け、セカンドステージとして策定した2014～2016年中期経営計画では、「国内の更なる収益基盤強化と海外展開の加速」「資本効率改善による企業価値向上」を目指してまいります。

2015年12月期の連結業績見通しにつきましては、売上高

207,500百万円（前期比4.7%増）、営業利益20,000百万円（前期比13.1%増）、経常利益20,000百万円（前期比4.9%増）、当期純利益10,500百万円（前期比1.1%増）を見込んでおります。

## 重要な会計方針及び見積り

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

与える見積りが必要となります。この判断及び見積りに関しては過去の実績等を勘案し合理的に判断しております。

しかしながら、実際の結果は、見積り特有の不確実性が伴うことから、これら見積りと異なる可能性があります。

## 2015年12月期業績見通し

(百万円)	2015年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
<b>売上高</b>	207,500	9,405	4.7%
ビューティケア事業	193,600	9,124	4.9%
不動産事業	2,900	(279)	(8.8%)
その他の事業	11,000	559	5.4%
<b>営業利益</b>	20,000	2,316	13.1%
ビューティケア事業	19,000	2,464	14.9%
不動産事業	1,100	(127)	(10.4%)
その他の事業	350	(122)	(25.9%)
全社・消去	(450)	101	-
<b>当期純利益</b>	10,500	117	1.1%

## 沿革

1929	鈴木忍が静岡で創業
1940	「ポーラ化成工業株式会社」設立(法人化)
1946	「株式会社ポーラ化粧品本舗」設立(法人化)
1954	静岡工場完成
1961	横浜工場完成 「有限会社不二印刷」設立
1964	横浜研究所完成
1971	「株式会社ポーラ不動産」設立 不動産事業開始
1976	ポーラ文化研究所設立
1977	袋井工場完成
1979	「財団法人ポーラ伝統文化振興財団」(現 公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団) 設立
1983	「株式会社科薬」へ資本参入 医薬品事業開始
1984	「オルビス株式会社」設立 通販事業開始
1986	「株式会社ポーラジーティエス」(現 株式会社ピーオーテクノサービス) 設立 ビルメンテナンス事業開始 第14回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 パルセロナ大会にて優秀賞受賞
1987	オルビス事業本格展開(首都圏)
1988	オルビス全国展開 カタログ誌創刊
1992	「ポーラデイリーコスメ株式会社」(現 株式会社 pdc) 設立 セルフ化粧品事業開始
1994	第18回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 ベネチア大会にて最優秀賞受賞
1996	第19回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 シドニー大会にて優秀賞受賞 「財団法人ポーラ美術振興財団」(現 公益財団法人ポーラ美術振興財団) 設立
1997	オルビス「ISO9001」認証取得 静岡工場・袋井工場「ISO9002」認証取得
1998	第20回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 カンヌ大会にて最優秀賞受賞 静岡工場・袋井工場「ISO9001」認証取得
1999	オルビス・ザ・ネット(EC サイト) オープン
2000	ポーラコーポレートメッセージ「カウンセリング 1st.POLA」発表 オルビス・ザ・ショップ1号店丸井池袋店オープン 静岡工場・袋井工場「ISO14001」認証取得
2002	ポーラ「お客さま第一主義の徹底」「事業の選択と集中」「組織風土、マネジメントの変革」を目的とした「新創業宣言」発表 箱根・仙石原にポーラ美術館、銀座にポーラ ミュージアム アネックスがオープン
2004	袋井工場が緑化優良工場として内閣総理大臣賞受賞
2005	ポーラ プレミアムビューティショップ「ポーラ ザ ビューティ」展開開始 オルビス プライバシーマーク取得
2006	「株式会社ポーラ・オルビスホールディングス」設立 持株会社体制へ移行 「株式会社ピーオーリアルエステート」設立 不動産事業を継承 「フューチャーラボグループ」へ資本参入 テレビ通販事業開始
2007	「株式会社ポーラ化粧品本舗」を「株式会社ポーラ」に改称 医薬品事業会社、「株式会社ポーラファルマ」設立 フランス オルラヌ社と合併で「株式会社オルラヌスジャパン」設立 「株式会社decencia」設立
2008	「株式会社ACRO」設立 第25回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 パルセロナ大会にて最優秀賞受賞
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2011	「H2O PLUSグループ」へ資本参入 「株式会社ピーオーメディアサービス」(旧 有限会社不二印刷) 売却
2012	「Jurliqueグループ」へ資本参入 第27回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 ヨハネスブルク大会にてポスター発表部門最優秀賞受賞
2014	静岡工場と袋井工場を統合 第28回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会 パリ大会にて最優秀賞受賞

## 会社概要 (2014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) 3,944名 (単体) 76名 ※従業員数は就業人員数(派遣出向者を除き、受入出向者を含む)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 (実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております)
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

### 主なグループ企業 (2015年3月31日現在)

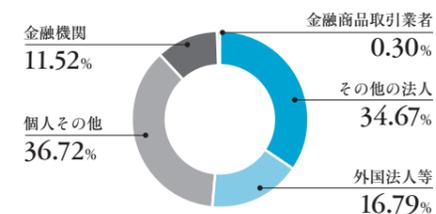
- **ビューティケア事業**
  - 株式会社ポーラ
  - オルビス株式会社
  - ポーラ化成工業株式会社
  - Jurlique グループ
  - H2O PLUS グループ
  - 株式会社 pdc
  - 株式会社フューチャーラボ
  - 株式会社メディアラボ
  - 株式会社オルラヌスジャパン
  - 株式会社 decencia
  - 株式会社 ACRO
- **不動産事業**
  - 株式会社ピーオーリアルエステート
- **その他**
  - 株式会社ポーラファルマ
  - 株式会社科薬
  - 株式会社ピーオーテクノサービス

## 株式の状況 (2014年12月31日現在)

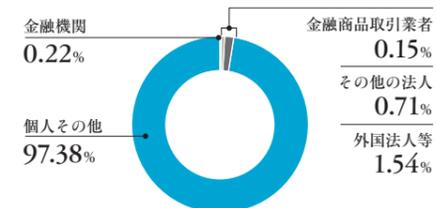
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	57,284,039株
株主数	15,622名

### 株式の分布状況

#### ■ 株式数比率



#### ■ 株主数比率



### 大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	19,654	35.6
鈴木 郷史	12,720	23.0
日本トラスティサービス信託銀行株式会社(信託口)	2,009	3.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,752	3.2
中村 直子	1,192	2.2
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE 15PCT TREATY ACCOUNT	1,143	2.1
JP MORGAN CHASE BANK 385632	866	1.6
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	837	1.5
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	808	1.5
STATE STREET BANK CLIENT OMNIBUS OM 04	696	1.3

(注) 1. 所有株式数は単位未満を切り捨てて表示しております。  
2. 上記のほか当社所有の自己株式2,000千株があります。  
3. 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

本誌に関するお問い合わせ先

〒104-0061 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル

TEL 03-3563-5517(代表)

[www.po-holdings.co.jp/](http://www.po-holdings.co.jp/)

