

## アニュアルレポート 2013



グループの理念

*Inspire all people  
and  
touch their hearts.*

世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい

## グループの歩み

- 1929** 鈴木忍が静岡で創業  
現(株)ポーラの基礎となる訪問販売  
チャンネルを通して成長
- 1984** オルビス(株)を設立し、  
新ブランド オルビスを立ち上げる
- 1999** ネット通販「オルビス・ザ・ネット」、  
店舗「オルビス・ザ・ショップ」の展開を開始し、  
**2000** 販売チャンネルを拡大
- 2005** ポーラ ザ ビューティの展開を開始し、  
従来型訪問販売からエステサロン併設型店舗へと  
ビジネスモデルを拡大
- 2006** (株)ポーラ・オルビスホールディングスを設立  
グローバル化に向けて経営基盤を強化
- 2010** 東証一部に新規上場
- 2011** 2020年長期ビジョン・中期経営計画を発表し、  
高収益グローバル企業を目指す  
H2O PLUSがグループ入り
- 2012** Jurliqueがグループ入り
- 2014** 新・中期経営計画を発表し、  
2020年長期ビジョンのステージ2がスタート

**POLA**

ORBIS



**POLA ORBIS**  
HOLDINGS

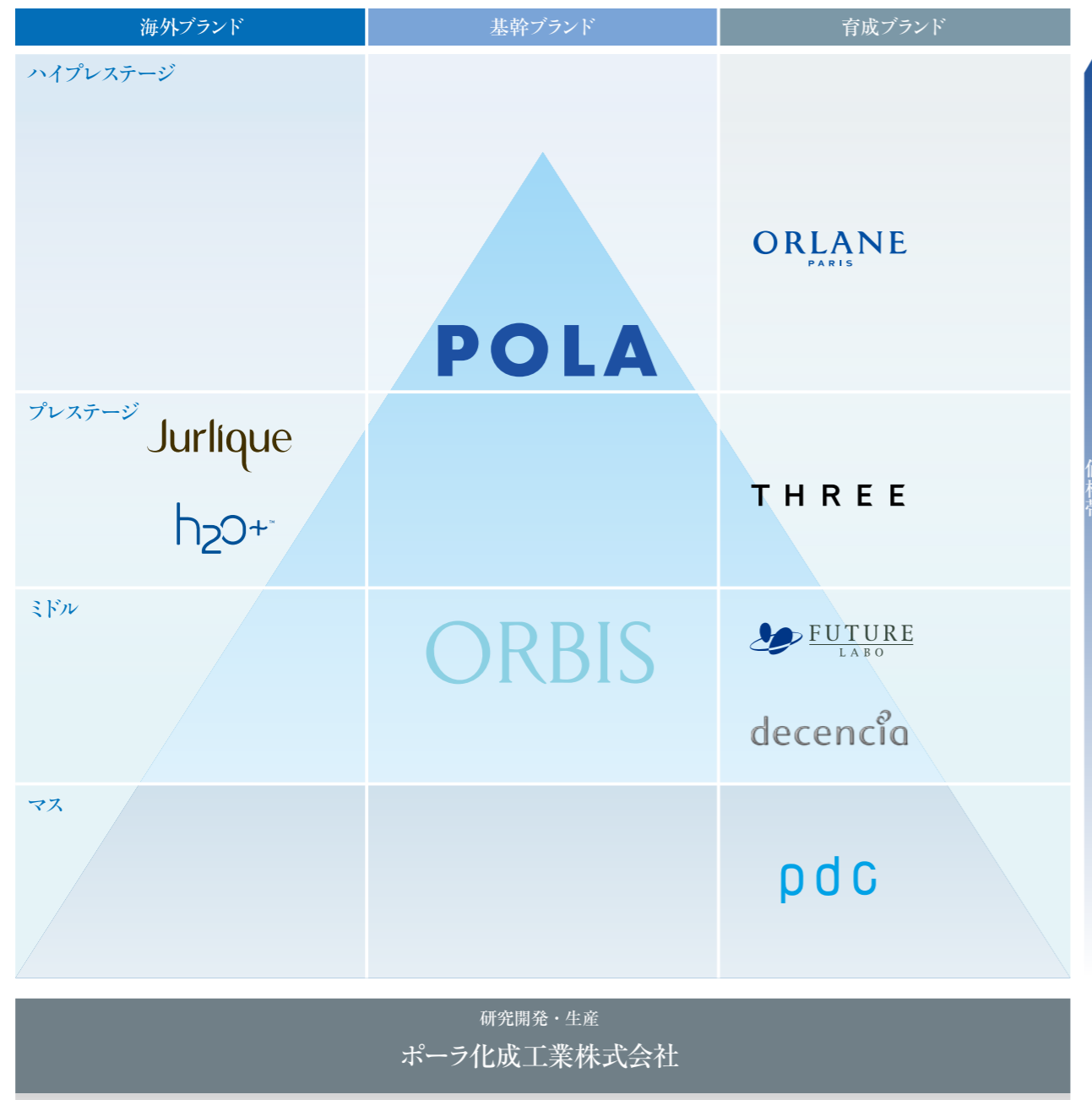
h2o+

Jurlique

# Overview of Our Business

## ブランドポートフォリオ

ポーラ・オルビスグループは、1929年のポーラ創業以来、化粧品事業を中心に「美と健康」に関わる事業を展開しています。現在では、多様化するお客さまのニーズに合わせ、基幹ブランドのポーラとオルビス、2011年と2012年に買収した海外ブランドのH2O PLUSとJurlique、育成ブランドで、それぞれ異なるコンセプト、販売チャネル、価格帯の9つの化粧品ブランドを展開しています。



### 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

### 海外ブランド

#### 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」シリーズなど
- 販売チャネル | 中国・香港・オーストラリアなど19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スキンケアブランド
- 主力商品 | 「Oasis™」、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 | 国内で栽培された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

#### 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」、「リンクレール」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」、「ホワイトディアマンテ」シリーズなど
- 販売チャネル | TV通販専門チャンネル

#### 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)

#### 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 | 「ビュア ナチュラル」、「ワンデ」、「ナチュリナ」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

# Our Expertise

## グループの強み

ポーラ・オルビスグループは、「自らつくり、自ら販売する」ことによって、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迅速な変革を続けてきました。

そして変革の精神は創業以来変わることのないDNAとして私たちの中に受け継がれています。

### 強み 1

## スキンケア

スキンケア商品は女性にとっての必需品であるため、市場が安定していること、リピート率や収益性が高いことが特長として挙げられます。

ポーラ・オルビスグループでは、約1,400万件の肌データを保有しており、そのデータを活用しながら最先端の技術力を駆使して、スキンケアの研究を行っています。特に、さらなる需要の高まりが見込まれるエイジングケアとホワイトニング領域の研究開発に資源を集中投下することで、お客さまのニーズに合った競争力のある商品を生み出しています。



### 強み 2

## ダイレクトセリング

基幹ブランドのポーラとオルビスはお客さまと直接接点を持つために、それぞれのブランドコンセプト、商品に合わせた自社チャネルで展開しています。ポーラでは、全国約15万人のポーラレディがお客さまと対面し、カウンセリングでお客さまとのコミュニケーションを深めています。また、通信販売が中心のオルビスでは、近年ネット通販に注力。2013年に基幹システムを刷新し、ネット上での「One to Oneコミュニケーション」の実現に向けて取り組んでいます。

こうしたダイレクトセリングチャネルを通じ、お客さまとの強いリレーションシップを構築して高いリピート率を実現するとともに、肌の状態や、趣味嗜好、購入履歴などさまざまなデータを収集し、研究開発や商品企画に役立てています。



### 強み 3

## マルチブランド戦略

社会環境の変化に伴い、お客さまの価値観やライフスタイルが多様化している現在では、ひとつのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとすると、イメージが拡散してブランドコンセプトが希薄化する傾向にあります。そのため、ポーラ・オルビスグループでは、ブランドコンセプトや価格、販売チャネルの異なる9つの化粧品ブランドを展開しています。

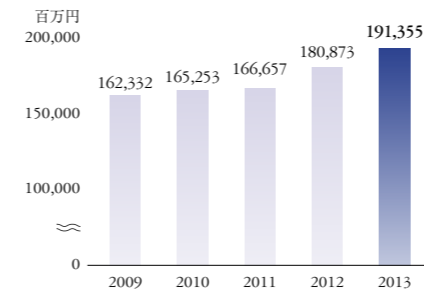
明確なアイデンティティを持つ複数のブランドを、それぞれに適した市場で展開することで、より多くのお客さまニーズに応え、シェアを拡大していくことができます。



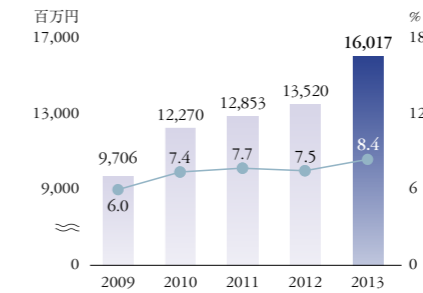
# 連結財務ハイライト

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス及び連結子会社

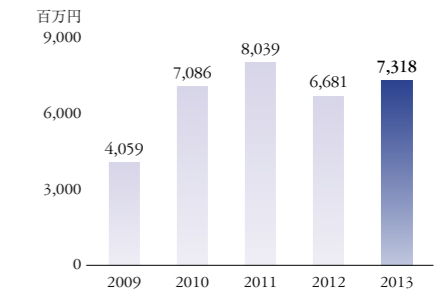
売上高



営業利益・営業利益率



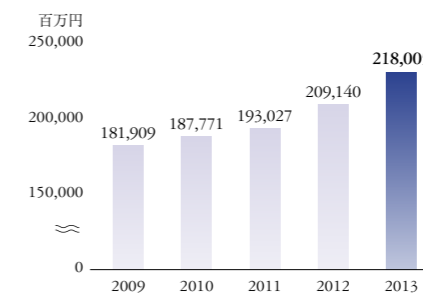
当期純利益



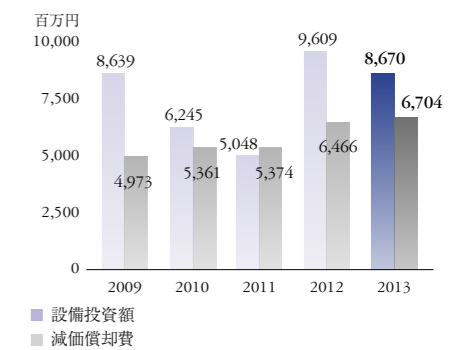
純資産



総資産



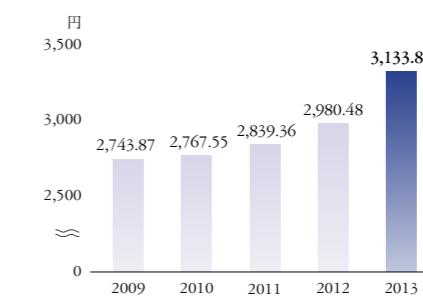
設備投資額・減価償却費



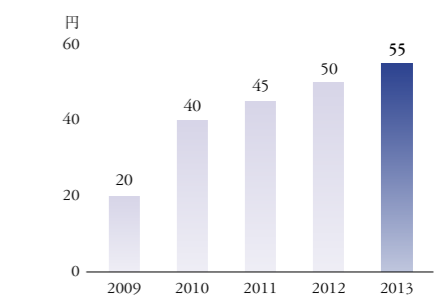
1株当たり当期純利益



1株当たり純資産額



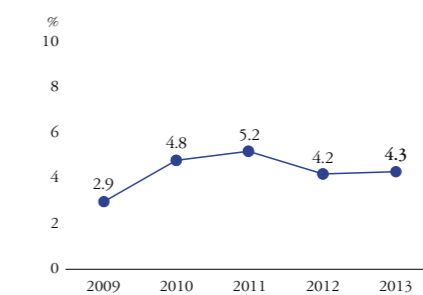
1株当たり配当金



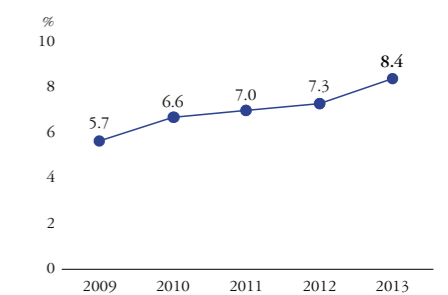
自己資本比率



ROE



ROA



## Contents

- グループの歩み ..... 1
- ブランドポートフォリオ ..... 2
- グループの強み ..... 4
- 連結財務ハイライト ..... 7
- トップインタビュー ..... 10
- 経営計画について ..... 15
- At a Glance ..... 28
- 営業概況 ..... 30
- CSRの取組み ..... 36
- コーポレート・ガバナンス ..... 50
- 役員一覧 ..... 56
- 取締役・社外監査役メッセージ ..... 58
- 経営者による財政状態及び経営成績の分析 ..... 59
- 沿革 ..... 68
- 会社概要／株式の状況 ..... 69

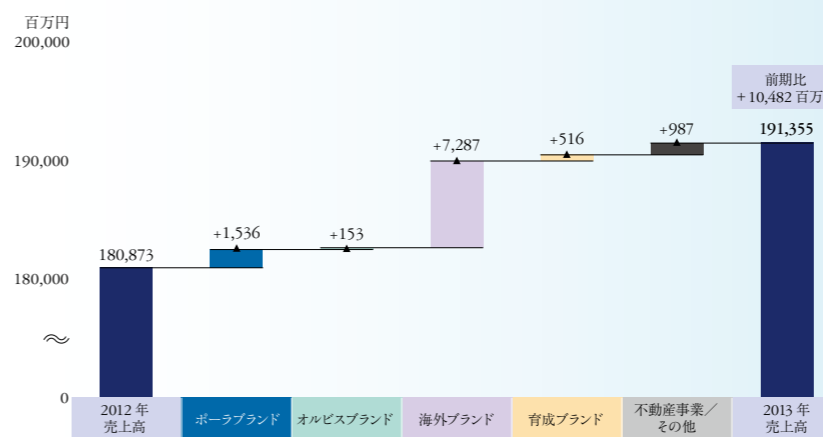
見直しに関する注意事項  
 本冊子に掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見直しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見直しと異なる場合があることをご了承ください。  
 決算に関する情報は、2014年2月13日現在の情報を基に作成しております。

### 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<br>(1株当たり情報を除く) |          |          |          |          | 千米ドル <sup>※1</sup><br>(1株当たり情報を除く) |
|------------------------|---------------------|----------|----------|----------|----------|------------------------------------|
|                        | 2009                | 2010     | 2011     | 2012     | 2013     | 2013                               |
| <b>■ 経営成績</b>          |                     |          |          |          |          |                                    |
| 売上高 <sup>※2</sup>      | ¥162,332            | ¥165,253 | ¥166,657 | ¥180,873 | ¥191,355 | \$1,815,692                        |
| ビューティケア事業              | 150,330             | 153,091  | 154,778  | 168,811  | 178,306  | 1,691,876                          |
| ポーラブランド                | 96,363              | 96,543   | 97,353   | 99,204   | 100,740  | 955,884                            |
| オルビスブランド               | 47,663              | 49,356   | 47,918   | 48,009   | 48,163   | 456,999                            |
| 海外ブランド                 | —                   | —        | 1,851    | 13,011   | 20,298   | 192,608                            |
| 育成ブランド                 | 6,304               | 7,192    | 7,654    | 8,587    | 9,104    | 86,386                             |
| 不動産事業                  | 3,216               | 3,102    | 3,089    | 2,841    | 3,035    | 28,804                             |
| その他                    | 8,787               | 9,059    | 8,790    | 9,220    | 10,013   | 95,013                             |
| 営業利益                   | 9,706               | 12,270   | 12,853   | 13,520   | 16,017   | 151,987                            |
| ビューティケア事業              | 7,910               | 10,165   | 10,787   | 11,812   | 14,780   | 140,247                            |
| ポーラブランド                | 4,702               | 5,592    | 6,168    | 7,031    | 7,951    | 75,445                             |
| オルビスブランド               | 5,364               | 6,169    | 6,526    | 7,881    | 8,807    | 83,566                             |
| 海外ブランド                 | —                   | —        | (81)     | (1,897)  | (895)    | (8,497)                            |
| 育成ブランド                 | (2,156)             | (1,596)  | (1,826)  | (1,202)  | (1,082)  | (10,267)                           |
| 不動産事業                  | 1,598               | 1,304    | 1,283    | 1,139    | 1,258    | 11,943                             |
| その他                    | (696)               | 223      | 501      | 335      | 410      | 3,894                              |
| 営業利益率(%)               | 6.0                 | 7.4      | 7.7      | 7.5      | 8.4      |                                    |
| 当期純利益                  | 4,059               | 7,086    | 8,039    | 6,681    | 7,318    | 69,446                             |
| <b>■ 財務状況</b>          |                     |          |          |          |          |                                    |
| 純資産額                   | 140,890             | 153,104  | 157,057  | 164,896  | 173,887  | 1,649,939                          |
| 総資産額                   | 181,909             | 187,771  | 193,027  | 209,140  | 218,005  | 2,068,555                          |
| <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       | 12,530              | 17,906   | 14,401   | 17,592   | 13,500   | 128,101                            |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー       | (4,374)             | (40,367) | (3,444)  | (39,625) | (2,452)  | (23,268)                           |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー       | (1,125)             | (2,789)  | (4,093)  | (3,280)  | (2,815)  | (26,713)                           |
| 現金及び現金同等物の期末残高         | 68,817              | 43,507   | 50,246   | 25,106   | 34,137   | 323,918                            |
| 減価償却費                  | 4,973               | 5,361    | 5,374    | 6,466    | 6,704    | 63,621                             |
| 設備投資額                  | 8,639               | 6,245    | 5,048    | 9,609    | 8,670    | 82,268                             |
| <b>■ 財務指標</b>          |                     |          |          |          |          |                                    |
| 自己資本比率(%)              | 77.4                | 81.5     | 81.3     | 78.8     | 79.5     |                                    |
| ROE(%)                 | 2.9                 | 4.8      | 5.2      | 4.2      | 4.3      |                                    |
| ROA(%)                 | 5.7                 | 6.6      | 7.0      | 7.3      | 8.4      |                                    |
| 株価収益率(倍) <sup>※3</sup> | —                   | 12.3     | 14.3     | 20.5     | 28.4     |                                    |
| <b>■ 1株当たり情報</b>       |                     |          |          |          |          |                                    |
| 1株当たり当期純利益(円/ドル)       | 79.16               | 137.36   | 145.43   | 120.86   | 132.39   | 1.26                               |
| 1株当たり純資産額(円/ドル)        | 2,743.87            | 2,767.55 | 2,839.36 | 2,980.48 | 3,133.82 | 29.74                              |
| 1株当たり配当金(円/ドル)         | 20                  | 40       | 45       | 50       | 55       | 0.52                               |

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2013年12月31日の1米ドル=105.39円で換算しております。  
 ※2 売上高には、消費税等は含まれておりません。  
 ※3 2009年の株価収益率については、当社株式が非上場であるため記載しておりません。

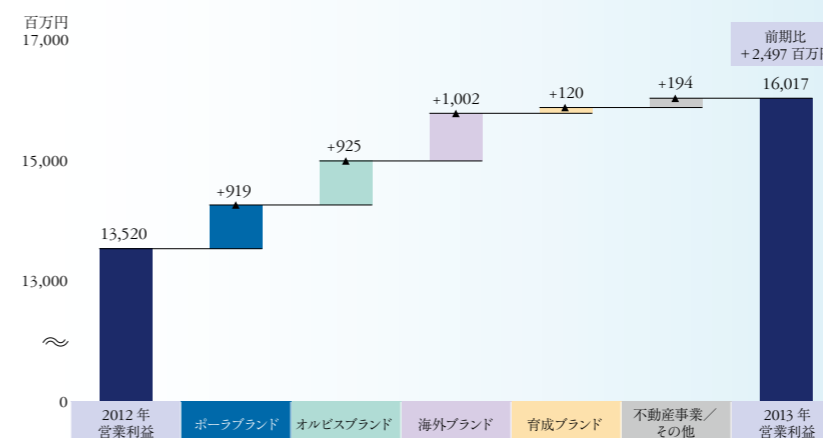
### 売上高の増減要因



#### Key Points: 売上高

売上高は、2012年2月に買収したJurliqueが当期は1月から連結対象になったことに加え、JurliqueとH2O PLUSが中国を中心に成長したこと、円安による為替影響により、前期比+5.8%の191,355百万円となりました。

### 営業利益の増減要因

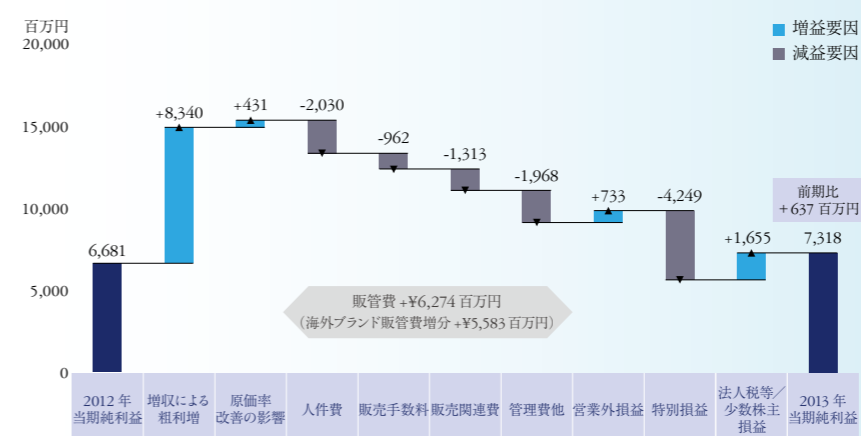


#### Key Points: 営業利益

昨年のJurlique買収に伴う一時費用の解消と、ポーラとオルビスの原価低減により、原価率が前期比で0.23ポイント低下し20.2%となりました。また、海外ブランドの赤字削減により、営業利益は前期比+18.5%の16,017百万円と大幅増益を達成しました。

※セグメント利益の調整額(664)百万円は含まれておりません。

### 当期純利益の増減要因



#### Key Points: 当期純利益

2013年2月に発表した国内生産体制の再編、同4月に発表したポーラの米国事業撤退、H2O PLUSの無形固定資産(のれん、商標権)の減損損失計上により、特別損失を5,455百万円計上しましたが、税金費用の減少もあり当期純利益は前期比+9.5%の7,318百万円で増益となりました。



# トップインタビュー



2013年12月期は4期連続で  
増収・営業増益を達成。  
2014年は新中期経営計画のもと、  
さらなる企業価値向上を目指します。

代表取締役社長

鈴木郷史

Q

ポーラ・オルビスグループにとって、2013年ほどのような1年でしたか？

A

国内事業は収益構造が著しく改善。海外事業では中国・アジアを中心に市場を拡大し、海外売上高比率が10%を超えるなど、長期ビジョンの実現に向けた手応えを感じることができました。

2013年12月期の業績については、売上高・営業利益ともに計画を達成することができました。前中期経営計画に関しては、厳しい環境下により課題をいくつか残しながらも、長期ビジョンの実現に向けての基礎固めができたと評価しています。

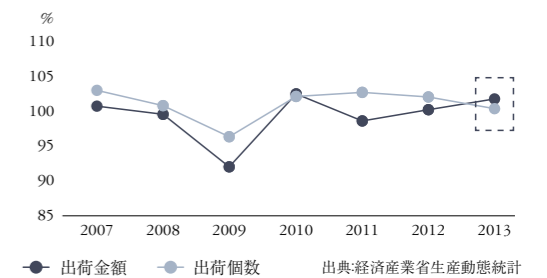
**国内事業** 化粧品業界においては、印象的な出来事が次々と起こった1年でした。まず、国内景気の回復に伴い、化粧品市場も盛り返しが見られ、リーマンショック以来、長らく下落が続いた購入単価が、久々に上昇に転じました<sup>(1)</sup>。また、消費財メーカーのもつ責務について、改めて原点に立ち返って考える1年ともなりました。安全な商品をお届けすることはもとより、お客さまの声に常に耳を傾け、お客さまの気持ちになってものづくりを行うことが、私たちメーカーにとっての使命であると再認識しました。

2013年は中期経営計画の最終年度となりましたが、基幹ブランドを中心に収益構造の良化が著しく、その成果が業績に現れました。一方で、国内生産体制の再編という大きな決断を下し、「製品供給力の向上」と「抜本的な効率化」を図るべく、経営資源を当社グループの強みであるスキンケア領域に集中する改革に着手しました。

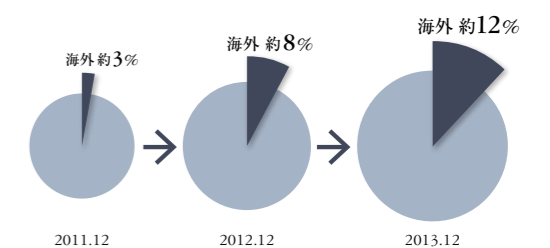
**海外事業** 2011年7月にH2O PLUSが、2012年2月にはJurliqueがグループ入りを果たしたことで、2011年には約3%だった海外売上高比率が、2013年には約12%まで向上し、長期ビジョン「高収益グローバル企業」の実現に向けて大きな一歩を踏み出すことができました<sup>(2)</sup>。両ブランドについては、アジア地域に重点を置いて成長投資を行った結果、売上規模を着実に拡大させることができ、さらに、両ブランドがもつ海外展開のノウハウを活用することで、オルビスのシンガポール、そしてTHREEのタイ進出を実現させました。

しかしながら、海外事業は収益の面では目標に及びませんでした。中でもH2O PLUSは買収以来、積極的な拡大を目指して、リブランディングや、中国における代理店の変更、合弁会社の設立など、さまざまな取り組みを行ってまいりました。しかし、新代理店への出荷停滞やリブランディングに伴う費用増などの内部的要因と、中国化粧品市場の競争激化によるマーケティング費用の増加などの外的要因が重なり、結果的に収益が買収当初の期待値を下回り、のれん・商標権の減損損失を計上することとなりました。株主および投資家の皆さまの期待にお応えできな

(1) 化粧品出荷個数・金額 年次推移



(2) 海外売上高比率







経営幹部養成講座



未来研究会

かったことは遺憾に思っております。海外事業の収益への貢献を、2014年からの新中期経営計画における最重要課題と捉え、直ちに取組みを加速してまいります。

**Q** 2010年12月の上場から約3年が経過しましたが、上場を機に変化したことや、この3年間で印象に残った出来事についてお聞かせください。

**A** 上場を機に、ステークホルダーとの接点が増え、マネジメント層だけでなく、従業員の意識も向上しました。

上場を機に、お客さまはもちろん、国内外の機関投資家、個人株主の方々など、ポーラ・オルビスグループのステークホルダーが飛躍的に増えました。さまざまなステークホルダーの皆さまに当社グループへの理解を深めていただくため、新中期経営計画を発表した今年より、新たにCSRレポートをアニュアルレポートに統合することにしました。これにより、業績や経営計画などの財務情報を詳しく掲載することはもちろん、それだけでは伝わりきれない部分、つまり、どのような従業員がいてどのような文化や考えのもとで働いているのかなどといった非財務情報も充実させました。

当社グループは、2006年にホールディングス体制に移行した時から、上場を視野に入れていました。上場を目指した主たる理由のひとつに、マネジメント層および従業員の「仕事の質」の向上が挙げられます。私自身のことを振り返ってみても、株主や投資家の方々や直接接するうちに、経営者としての責務をより一層強く感じるとともに、目標設定の精度を向上させたり、その目標を達成しようという意志が格段に高まりました。また、毎月1回グループ会社のマネジメント層が集う「グループ戦略会議」においても、厳しい意見を交わす場面が多くなり、上場前と比較して、社内全体の「仕事の質」も飛躍的に向上したと感じています。

また、H2O PLUS、Jurliqueの海外ブランドがグループに加わったことにより、これまでとは異なるバックグラウンドや専門性をもった従業員が増え、互いに刺激あうことでグループ全体の人材の厚みと幅が増すというシナジーも現れています。

このように、3年を振り返ってみますと、やはり上場したことの意義は大きく、長期ビジョンに掲げている「高収益グローバル企業」の実現に向けて大きく前進する節目となったと実感しています。

**Q** 2014年から始まる新中期経営計画の重点戦略について教えてください。

**A** 海外事業の「利益ある成長」「資本効率の向上」と「利益還元の充実」を重点課題に、真のグローバル企業を目指します。

2014年からスタートする新中期経営計画の3カ年は2020年をゴールとした長期ビジョンに向けたステージ2と位置づけ、国内のさらなる収益基盤の強化と海外展開の加速に注力してまいります。

中でも海外2ブランドの「利益ある成長」は最重要課題のひとつです。これまでは積極的な出店などによりブランドの認知度向上と売上の拡大を図ってまいりましたが、今後は成長投資と収益性のバランスを重視して、グループ収益への貢献を目指してまいります。

一方、資本効率の向上と利益還元の実現についても、ポーラ・オルビスグループの重要課題と捉えています。新中期経営計画より、新たにROE8%以上、連結配当性向50%以上という定量目標を設けて一層の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。

**Q** 2014年の見通しについてはいかがですか。

**A** 各ブランドにおいて収益性や効率性を高めることで、5期連続の増収・営業増益を目指してまいります。

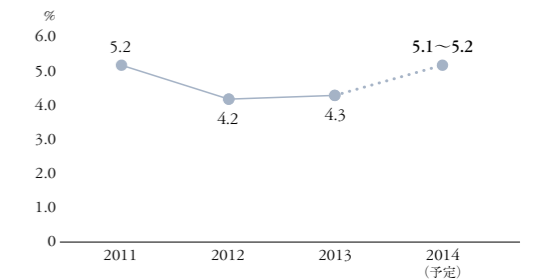
2014年12月期の見通しについては、売上高1,980億円(前期比103.5%)、営業利益176.5億円(前期比110.2%)とし、5期連続の増収・営業増益を目指してまいります。また、株主還元は新しい指標をもとに、前期より32円増配となる87円の年間配当を予定しています。

国内では2014年4月に消費税率の引き上げが実施されましたが、スキンケア商品はお客さまの日常生活になくてはならないものであること、また、ポーラ・オルビスグループの強みであるダイレクトセリングを通じたお客さまとの強固なリレーションシップを考えると、業績への影響はわずかと見ています。

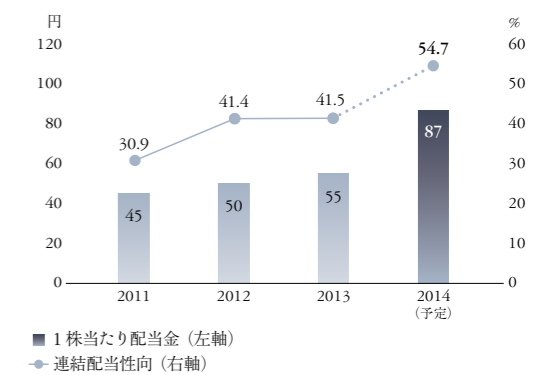
ポーラでは7月に肌分析に基づくセミオーダー型シリーズ「APEX」のリニューアル発売を予定しています。このシリーズを「B.A.」に次ぐ第二の柱とし、お客さま満足と他社との差別化を高めて、収益の拡大を目指してまいります。

また、オルビスでは、これまで取組んできたブランド再構築を象徴する

ROEの推移



年間配当・連結配当性向の推移



ポーラ「APEX」シリーズ



オルビス「ORBISU」シリーズ





Jurlique「Nutri-Define」シリーズ

新スキンケアシリーズ「オルビスユー」を2月に発売し、売上の再成長ステージへと進めます。

海外事業においては、重点地域である中国市場において競争の激化に対抗し、Jurliqueでは当社グループの強みである研究開発力を活かした魅力的な新商品の投入やリピート顧客数増加を目的とした新たな顧客管理ツールの導入、H2O PLUSでは取扱店の販促・営業力強化プログラムの提供などを行い、両ブランドともに1店舗当たりの効率性をより高めてまいります。

**Q** 経営者として自ら大切にしていることや、経営の理想像をお聞かせください。

**A** 従業員個々が持つ人間力を存分に発揮することで、組織が革新を続け、企業価値向上につながる経営を目指します。

私は、企業がビジョンを実現する上で、「課題を解決するために戦略を推進すること」と同等、あるいはそれ以上に「課題そのものが何なのかを早期に見極め発見すること」が重要であると考えています。

そして、その課題を見極めるには、私だけでなくグループの従業員一人ひとりが常に消費者目線で、自分の思考と行動を自省することが不可欠です。見つけた課題に対し、新たな試みと挑戦を続けることで、私たちのブランドが、既存のお客さまにも新しいお客さまにも常に新鮮な感動をもって選んでいただけるものになるのです。

私は、従業員を評価する際、成果そのものよりも、その人がどんな人物かという、従業員の人となりに興味をそそられます。なぜなら、何か問題に直面したとき、「従業員として」ではなく「人として」の判断に従った方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信じているからです。

当社グループでは、若手社員を対象とした「未来研究会」と、選抜された30～40代の社員が対象の「経営幹部養成講座」という社内研修を実施しています。上場後は海外への出張なども増えさらに忙しくなりましたが、将来のマネジメント候補の発掘と育成のため必ず月3日はこれらの研修に参加しています。私が考える理想の企業のあり方とは、従業員がそれぞれの個性、つまり人間力を存分に発揮することによって、組織として日常的に革新を続けることができ、その結果、長くお客さまに愛されるブランドであり続けることです。

今後も、ポーラ・オルビスグループは、長期ビジョンの達成へ向けてグループ一丸となって前進してまいります。

皆さまにおかれましては、変わらぬご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

## 新中期経営計画スタート



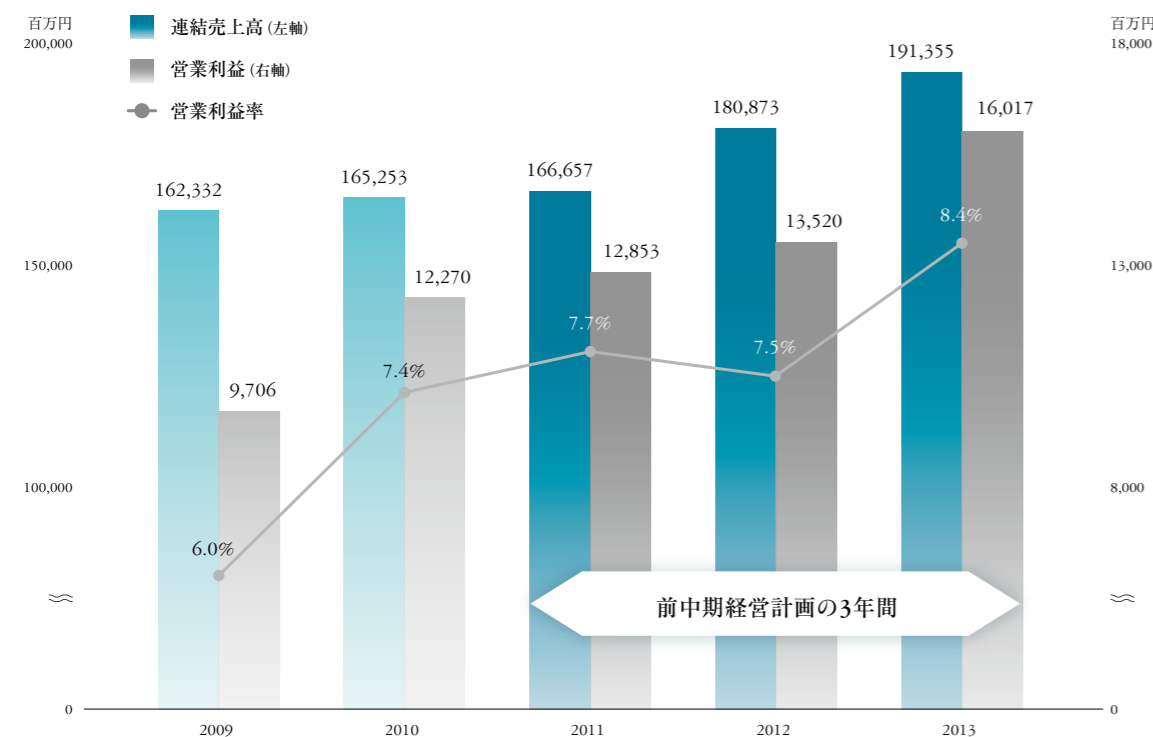
「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」という理念と「高収益グローバル企業」という長期ビジョンのもと、さらなる企業価値向上に向けて邁進していきます。

## 前中期経営計画のふりかえり

|      |       | 目標             | 実績                | 評価 |
|------|-------|----------------|-------------------|----|
| 経営指標 | 連結売上高 | 年平均成長率<br>2~3% | 年平均成長率<br>5.0%    | ◎  |
|      | 営業利益額 | 年平均成長率<br>10%  | 年平均成長率<br>9.3%    | △  |
|      | 営業利益率 | 9%<br>(国内10%)  | 8.4%<br>(国内11.4%) | △  |
|      |       | 戦略             |                   | 評価 |
| 成長戦略 | 戦略1   | 基幹ブランドの安定収益確保  |                   | ◎  |
|      | 戦略2   | 育成ブランドの成長加速    |                   | △  |
|      | 戦略3   | 強みを活かした海外展開    |                   | ×  |
|      | 戦略4   | 研究開発力強化        |                   | ○  |
|      | 戦略5   | 経営基盤強化         |                   | ○  |

ポーラブランド、オルビスブランドを中心に、国内の収益構造は著しく良化。  
M&Aにより海外売上高比率は、大幅に上昇し10%を超過。課題が一部残るものの、厳しい環境下で善戦。

## 過去5年間の連結売上高・営業利益の推移



### 戦略1 基幹ブランドの安定収益確保

| 営業利益率 | 2010  | 2013  |
|-------|-------|-------|
| POLA  | 5.8%  | 7.9%  |
| ORBIS | 12.5% | 18.3% |

ポーラでは利益率の高いスキンケア商品への集中や原価率の改善などで、売上成長以上の営業利益成長を実現しました。オルビスではブランド再構築の取組みを加速させ、原価率の低減、顧客単価の上昇などを実現し、大幅な営業利益成長を達成しました。

### 戦略2 育成ブランドの成長加速

| 売上高      | 2010     | 2013     |
|----------|----------|----------|
| 育成ブランド売上 | 7,192百万円 | 9,104百万円 |

THREEを中心に、育成ブランド全体の売上が約27%増加しました。利益面については、売上規模が拡大したことに伴い固定費比率が低下し、一定の赤字削減を達成しました。

### 戦略3 強みを活かした海外展開

| 海外売上高比率 | 2010 | 2013  |
|---------|------|-------|
|         | 約3%  | 12.2% |

海外ブランド2社はグループの売上向上に貢献したことに加え、現地代理店を活用した機動的な海外展開のノウハウなど、これまでのグループにはなかった資源を提供しました。基幹ブランドの海外展開に関しては、目標であった成功モデルの創出に至らなかったものの洗い出しができた課題について、新中期経営計画で取組んでいきます。

### 戦略4 研究開発力強化



第27回IFSCC®世界大会授賞式

世界トップレベルの研究開発力をエイジングケアとホワイトニング領域に集中させ、お客さまのニーズに応える商品を発表。2012年に開催されたIFSCC世界大会では、ホワイトニング領域で初の受賞を果たしました。  
※IFSCC国際化粧品技術者会連盟

### 戦略5 経営基盤強化



2013年 カゴメ(株)との合同幹部候補養成講座の様子

「高収益グローバル企業」の実現に向けてM&Aを実施した一方、印刷事業の売却や業績不振の子会社を清算するなど経営資源の集中を図りました。また、グローバル企業に不可欠な人材の育成・登用を積極的に実施しました。

### Management Message

2011~2013年の中期経営計画に点数をつけるとしたら、国内事業は90点、海外事業に関しては50点程度だと認識しています。上場前に比べて、上場後の3年間は、社外のさまざまな方からご意見をいただく機会が格段に増え、計画達成に対する使命感や緊張感が高まり、経営者として身の引き締まる思いでした。  
ステージ2でもさらなる企業価値向上を目指し、新しい目標達成に向けて取組んでいきます。

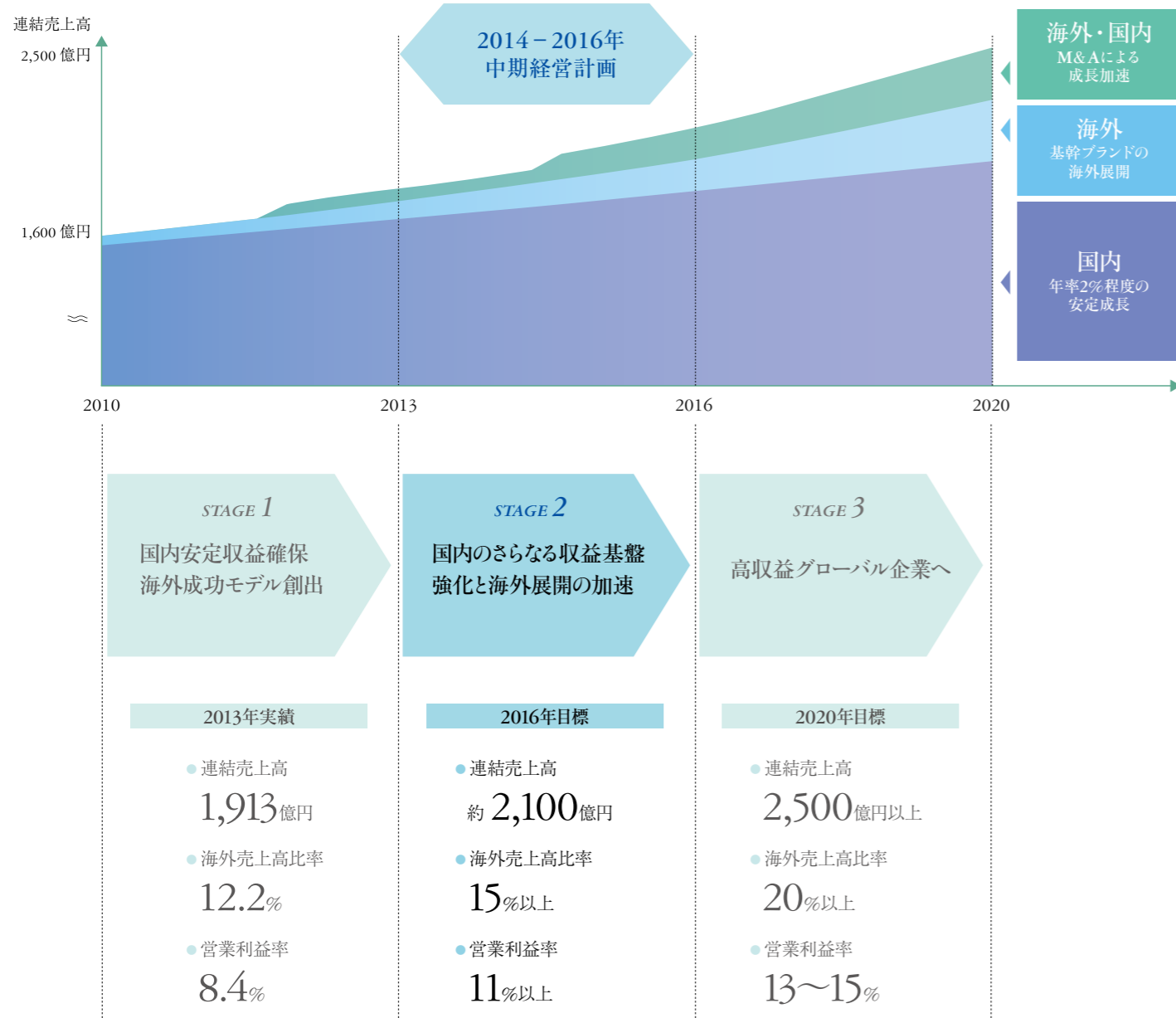




# 新中期経営計画の概要

ポーラ・オルビスグループは、今後のさらなる成長、企業価値向上のため、2020年までの長期ビジョンを2011年に発表しました。スキンケア、ダイレクトセリング、マルチブランド戦略という3つの強みを活かし、基幹ブランドの国内での安定成長と、海外ブランドを中心とした海外展開を加速させ、「美と健康」分野における高収益グローバル企業となることを目指して経営に取り組んでいます。

## 長期ビジョン——2020年の目指すべき姿

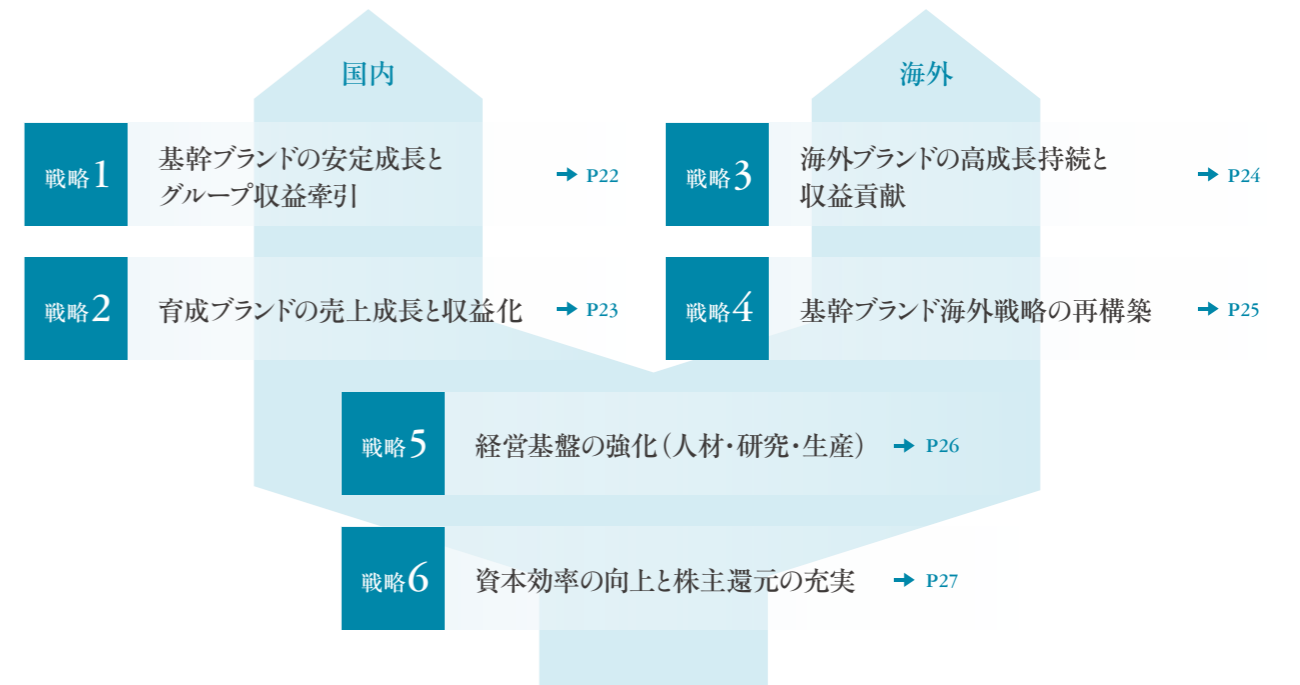


## 2014-2016年中期経営計画

### 2020年ビジョン達成に向けたステージ2

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を目指す。

| 連結売上高   |  | 資本効率   |                 |
|---------|--|--------|-----------------|
| 連結売上高   | ▶ 年平均成長率 3~4%<br><small>2016年 約2,100億円</small> | ROE目標値 | ▶ 2016年 8%以上    |
| 海外売上高比率 | ▶ 2016年 15%以上                                  |        |                 |
| 営業利益    |  | 株主還元   |                 |
| 営業利益額   | ▶ 年平均成長率 15%以上                                 | 連結配当性向 | ▶ 2014年以降 50%以上 |
| 営業利益率   | ▶ 2016年 11%以上                                  |        |                 |



### Management Message

2014年から始まるステージ2では、海外ブランドと育成ブランドの収益化を重点課題として捉えています。海外ブランドについては投資と収益のバランスを重視した展開、育成ブランドについては売上規模拡大に伴う固定費比率の低減を目指します。また、資本効率の向上と株主還元の充実についても取り組んでいきたいと考えています。ここで掲げている目標はどれも決して達成容易なものではありませんが、私は当社グループにはまだまだ成長するポテンシャルがあると信じています。将来の大きな目標を描きつつ、まずは新中期経営計画の完遂を目指します。



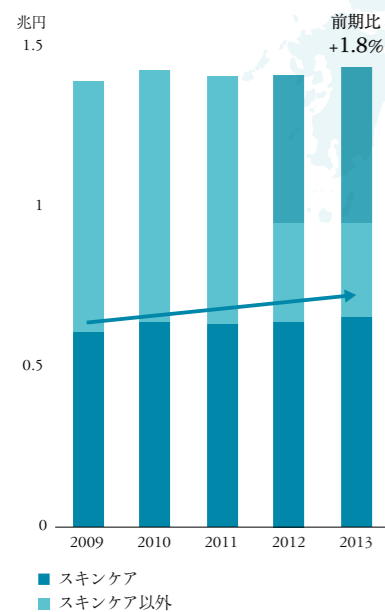
# 化粧品市場動向

## 国内

- 2013年は出荷ベースで、1.8%増の市場成長を見せるも、今後数年は横ばいから微増が続くと予想
- 商品別では、引き続きスキンケアの比率が上昇しており、エイジングケアやホワイトニングといった機能性化粧品の比率の伸長が見込まれる
- 価格帯別では、1万円以上の高価格帯の比率が年々上昇

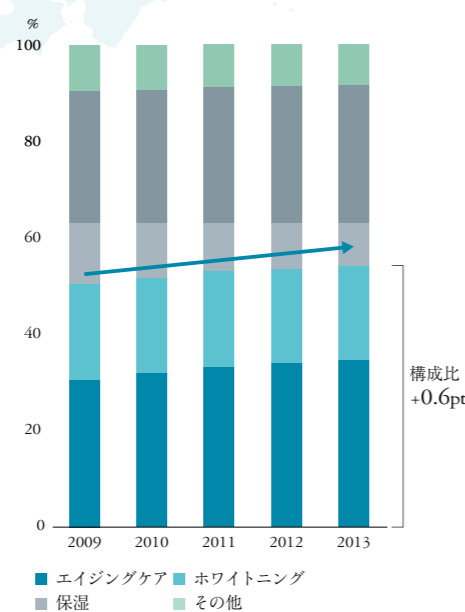
今後も当社が得意とする「スキンケア」「機能性化粧品」「高価格帯」領域は、市場成長率以上の拡大余地あり

国内化粧品出荷統計



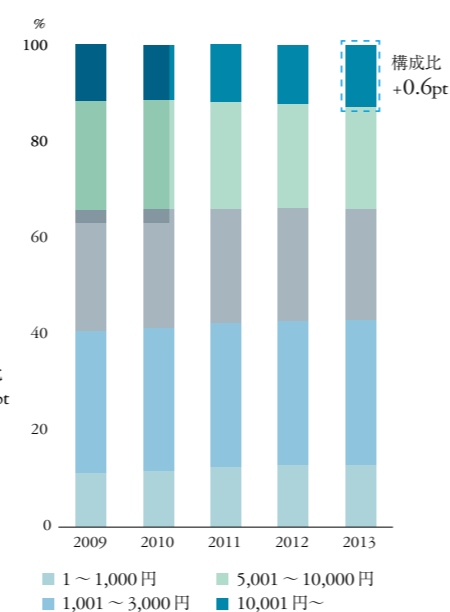
出典:経済産業省生産動態統計

スキンケア機能別占有比



出典:株式会社富士経済 機能性化粧品マーケティング要覧2013

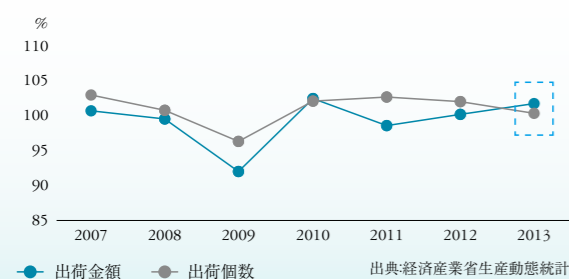
価格別占有比



出典:株式会社インテージ SLI(全国女性消費者パネル調査)

## Topics

化粧品出荷個数・金額 年次推移



出典:経済産業省生産動態統計

- 2013年の化粧品市場は、景況感回復に伴い回復基調
- 年初より出荷金額の上昇率が出荷個数の上昇率を上回り、リーマンショック以降続いた低価格傾向が止まった

## 海外

- 中国の経済成長は鈍化傾向だが、化粧品市場は引き続き高い成長率が見込まれる  
しかし、大都市部百貨店の売上の地方都市への分散、ネット通販の台頭など市場環境に変化の兆しがあり、こうした変化への柔軟な対応が必須
- ASEAN諸国も注力すべき成長市場だが、各国の市場規模が小さいため、代理店の活用など効率的な展開が不可欠

スキンケア市場の成長が見込まれる中国、ASEAN、ロシアを重点地域とすることで、さらなる海外展開の拡大は可能だが、各地域に合った効率的なチャネル選択が重要

| 地域    | 2011~2016年市場成長予測* | 市場環境  |
|-------|-------------------|---|
| 中国    | +9~11%            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経済成長は鈍化傾向だが、化粧品市場は他国に比べ依然高い成長率が見込まれる</li> <li>● 地方都市へ需要の分散化により、大都市部百貨店が鈍化傾向</li> <li>● 直近ではネット通販チャネルが急成長</li> <li>● 国内外のプレーヤーが多数参入し、競争激化</li> <li>● 人件費や家賃等の費用が上昇傾向</li> </ul> |
| ASEAN | +5~8%             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本・中国同様にスキンケアへの関心が高く、経済成長に合わせて市場の拡大が見込まれる</li> <li>● 各国の市場規模が小さいため、効率的な事業展開が必要</li> </ul>  |
| ロシア   | +3~5%             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アジア以外の市場の中ではスキンケアに関心が高く、今後も成長が見込まれる</li> <li>● 化粧品専門店(パフューマリー)のチャネルが発達</li> </ul>  |
| 北米    | +1~2%             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 直近の景況感は好転も、基本的には成熟市場</li> <li>● スキンケアへの関心が低く、今後も大きな市場拡大は見込まれない</li> </ul>  |
| 欧州    | -1~+1%            | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 成熟市場のため、今後の大きな成長は見込まれない。一部の国では、経済の悪化に伴い市場が縮小する可能性も</li> </ul>  |

\*成長率(2011~2016年CAGR予測)は自社推計値

# 国内戦略

## 戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

長期的な安定成長につながる  
事業基盤強化

### POLA

| 成長戦略      | 取組み   |
|-----------|---|
| 商品        | <ul style="list-style-type: none"> <li>今後も需要の拡大が見込めるエイジングケア、ホワイトニング領域において、新商品を継続的に投入</li> <li>得意とするスキンケア、ベースメイク以外の商品の生産外注化を加速し、原価率を低減</li> </ul>            |
| 販売チャネル    | <ul style="list-style-type: none"> <li>売上成長ドライバーとなっているエステサロン併設型店舗・ポーラザビューティを年間20~30店ペースで継続的に出店</li> <li>お客様のニーズ、社会の変化に合わせた中長期視点でダイレクトセリングチャネルを改革</li> </ul> |
| コミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>強みである、エステ、カウンセリング、肌分析などお客様とのコミュニケーションをさらに強化し、他社との差別化を図る</li> </ul>   |



「APEX」シリーズ

ブランド再構築の完遂による  
成長軌道の回復

### ORBIS

| 成長戦略      | 取組み  |
|-----------|--|
| 商品        | <ul style="list-style-type: none"> <li>「オイルカット」というコンセプトを再訴求し、ブランドイメージを強化するため、ブランドの中核となる象徴商品「オルビスユー」を発売</li> <li>これまでのオルビスとは見た目も中身も全く異なる高付加価値商品を展開することで、新しい顧客層へのアプローチを実現</li> <li>既存顧客のロイヤルユーザー化と、商品単価の向上を狙う</li> <li>リピート購入するお客様が多いスキンケア商品に集中し、新規顧客獲得と合わせてリピート率の向上を図る</li> </ul> |
| 販売チャネル    | <ul style="list-style-type: none"> <li>ネット通販の売上比率向上で費用を効率化</li> </ul>  |
| コミュニケーション | <ul style="list-style-type: none"> <li>Webシステムの強化によるお客様コミュニケーションのスピード向上とお客様ニーズへの個別対応を実現</li> <li>2013年に刷新した基幹システムを活用し、お客様データに基づいた効率的な宣伝広告・販促を展開</li> </ul>   |



「オルビスユー」シリーズ

## 戦略2 育成ブランドの売上成長と収益化

育成ブランド全体で、年平均10%の売上成長と  
2016年黒字化を実現

- マルチブランド戦略のもと、コンセプト、価格帯、販売チャネルの異なる複数のブランドを展開し、多様化するお客様のニーズに対応
- 各ブランドのターゲット顧客が異なるため、ブランド間のシェア争いを起こすことなく、それぞれのシェアを拡大

### THREE

- 年間3店程度の百貨店カウンター出店を行いブランド認知を高めるとともに、販売員のカウンセリング力を強化し、既存店売上の安定成長を目指す
- 売上規模拡大により原価率を低減し、収益改善を本格化

### pdc

- 一般的なマス領域の商品よりも付加価値の高いプレミアムマス領域商品の売上を拡大
- SNSの活用により顧客接点を拡大し、既存顧客をリピート化



「バランスング」シリーズ



「ピュアナチュラル」シリーズ



株式会社ポーラ  
取締役  
竹永美紀

### Key Person — キーパーソン —

お客様とのリレーション強化で長期的な成長軌道へ

ポーラでは2014年7月に、個肌対応の「APEX」シリーズをリニューアル発売します。詳細なカウンセリングとポーラ独自の細胞分析で、お客様お一人おひとりの鏡には映らないお肌の真実に合うケアを提案します。新たに肌全層に及ぶ分析を実現するとともに、一部店舗ではタブレット端末を活用した情報提供も行います。新しい分析と商品でポーラレディのカウンセリング力をさらに高め、今まで以上にお客様のリレーションを強化します。これからも日本女性の肌をもっと知るブランドとして、継続的な成長を実現していきます。

### Key Person — キーパーソン —

日本的な繊細な美を持つブランドを次のステージへ

THREEは立ち上げから、世界に通用するブランドを目指し、効果のみならず、香りやデザインなど五感に訴える商品づくりにこだわってきました。今年で5年目を迎え、そのコンセプトが直感的に理解していただける魅力的なブランドへと成長を遂げつつあります。新中期経営計画では、販売員のサービスレベル向上、より広いお客様層にアプローチできる新商品の導入を積極的に進め、根強いファンづくりに注力します。しっかりとした顧客基盤を築きながらも新たな挑戦を続けることで、ポーラとオルビスに次ぐ中核ブランドになれると信じています。



株式会社ACRO  
代表取締役社長  
石橋 寧

# 海外戦略

## 戦略3 海外ブランドの高成長持続と収益貢献

成長ドライバーのアジアを中心とした「利益ある成長」の実現

Jurlique

h2o+

業績見通し (単位: 百万豪ドル)

| 売上高     |                     | 営業利益率   |         |
|---------|---------------------|---------|---------|
| 2013年実績 | 2016年目標<br>(年平均成長率) | 2013年実績 | 2016年目標 |
| 157     | +15%                | -*1     | 8%以上*2  |

\*1 2013年の営業利益は約4百万豪ドルの赤字  
\*2 のれん・無形固定資産償却後の営業利益率

成長戦略

| 地域  | 年平均成長率 | 主な取組み   |
|-----|--------|---|
| 中国  | +30%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>年間約20店の出店を継続</li> <li>既存店の活性化、リピート促進</li> <li>顧客管理ツールの導入</li> <li>新商品の投入(エイジングケア、ホワイトニング)</li> <li>新販売チャネルの開拓(ホールセール・ネット通販)</li> </ul> |
| 香港  | +5%    | ハイエンドのモールを中心に年間1~2店の出店  |
| 豪州  | +5%    | ブランドステージ、収益性向上を目的とした流通の見直し  |
| 免税店 | +15%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>アジア・EU等で年間約10店の出店</li> <li>中国・香港でのブランドプレゼンス向上による売上増</li> </ul>   |

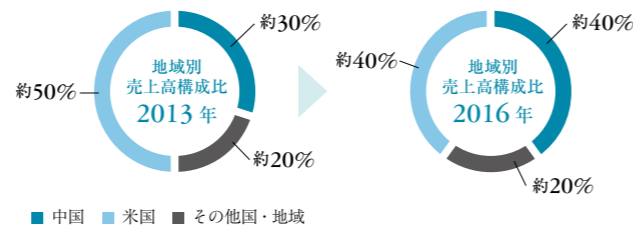
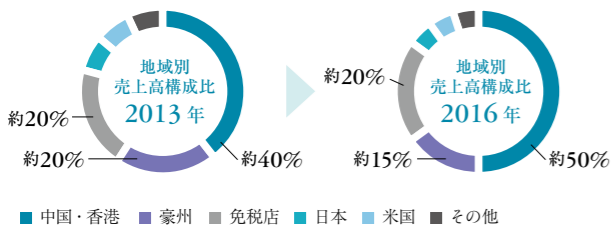
業績見通し (単位: 百万米ドル)

| 売上高     |                     | 営業利益率   |         |
|---------|---------------------|---------|---------|
| 2013年実績 | 2016年目標<br>(年平均成長率) | 2013年実績 | 2016年目標 |
| 56      | +15%                | -*1     | 6%以上*2  |

\*1 2013年の営業利益は約5百万米ドルの赤字  
\*2 のれん・無形固定資産償却後の営業利益率

成長戦略

| 地域     | 年平均成長率 | 主な取組み   |
|--------|--------|---|
| 中国     | +30%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>新規小売チェーンへの出荷開始</li> <li>ジョイントベンチャーを通じた販促・営業強化による1店舗当たりの売上拡大</li> <li>ネット通販の拡大</li> </ul> |
| その他・地域 | +10%   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ロシアの化粧品専門店(パフューマリー)への出荷拡大</li> <li>アジア、南米での新規展開</li> </ul>                               |
| 北米     | +5%    | ブランドステージの向上と収益構造強化  |



Jurlique International Pty. Ltd.  
Managing Director  
山本 融

### Key Person — キーパーソン —

投資と収益のバランスを取り、持続的成長を目指す

Jurliqueは過去2年間で中国と免税店の売上拡大により高い成長を実現しました。新中期経営計画の柱は引き続き中国ですが、新規出店のみならず、既存店の効率化や新しい販路の確立を進めることが課題です。そのためにはブランド認知度向上や人材の教育、ITへの投資が必要ですが、収益確保とのバランスを取ることも重要です。適格な経営判断を行うためには、経営管理の強化と業務の効率化が不可欠であり、案件ごとにホールディングスの人材を関与させるなど、密なコミュニケーションを通してグループの考え方や方針を伝え、課題を解決していくことでさらなる成長を目指したいと考えています。

## 戦略4 基幹ブランド海外戦略の再構築

重点地域での成功モデル構築と効率化による収益改善

POLA

ORBIS

● スキンケアへの関心・需要が高い市場に焦点を絞り、ハイプレステージブランドにふさわしい販売チャネルを通してポーラならではの最先端技術とコンサルティング力を訴求

● 安心して使えるオイルカットスキンケアと、顧客満足度の高いフィルメントシステムという特徴を活かし、成長が見込まれるアジア市場に集中した展開を加速

|          |   |
|----------|---|
| 重点地域     | <p>中国: 日本同様にスキンケアへの関心が高く、今後も+9~11%以上の市場成長が見込まれる</p> <p>ロシア: 極寒・乾燥という気候のため、スキンケアへのニーズが高い</p> |
| 販売チャネル戦略 | <p>中国: すでに好調な高級百貨店を中心に展開</p> <p>ロシア: 現地の化粧品専門店(パフューマリー)を中心に取扱店舗数を拡大</p>                     |



ポーラ  
中国店舗



オルビス  
シンガポール店舗

### シナジーの創出

● 海外ブランドの流通ノウハウを活用

時間と投資を要する自社チャネルでの展開から、現地代理店を活用した機動的な展開へ移行

● バックオフィスの効率化

複数のブランドが展開している国・地域では、バックオフィスを統合することで市場情報の共有や本部経費を削減

● ポーラ化成工業との共同開発

ポーラ化成工業の最新の知見と海外ブランドそれぞれのコンセプトを融合し、魅力的な新商品を開発



H2O PLUS  
「Total Source」シリーズ



## 戦略5 経営基盤の強化

### 人材

- グループ横断型の研修制度を通して、グループの経営を担う人材を育成
- 海外展開の加速に向けてグローバル人材を積極的に採用
- 海外事業会社への派遣など、グローバルに活躍する人材を育成



経営幹部養成講座の様子

### 研究開発

- 連結売上高の2%強の研究開発投資を継続
- 今後も需要拡大が見込まれるエイジングケア・ホワイトニング領域での新規素材開発に集中的に投資
- 海外ブランドとの共同開発商品を順次投入



研究開発の様子

### 生産

- 国内に2つあった工場を静岡県の袋井工場に統合。2014年9月より1工場生産体制をスタート
- 工場統合に伴い、グループが得意とするスキンケア・ベースメイク以外の商品を中心に外注化を加速し効率的な生産を実現

#### 【連結業績への影響】

閉鎖する静岡工場は2014年8月まで稼働するため、2014年には固定費削減による業績改善は見込まれないが、2015年以降は営業利益の改善ドライバーとなる



袋井工場（静岡県）

#### 生産体制再編スケジュール

| スケジュール | 2013    | 2014      | 2015 | 2016 | 2017 |
|--------|---------|-----------|------|------|------|
| 袋井工場   | 生産設備増強等 | 1工場での生産体制 |      |      |      |
| 静岡工場   | 生産設備移設等 |           |      |      |      |

2013/2 発表

2014/9 1工場体制開始

2014/8 生産終了

## 戦略6 資本効率の向上と株主還元の充実

### 資本効率

- 2016年に当社資本コスト\*を上回る**ROE8%**を目指す

\*当社の資本コストは7~8%と仮定

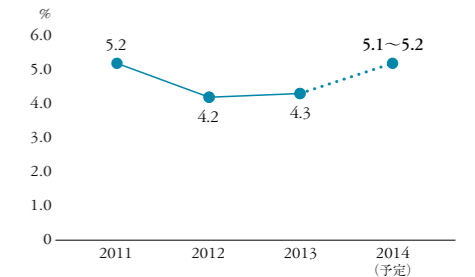
**EPS**  
(1株当たり当期純利益)

- 営業利益の年平均成長率15%以上
- 営業利益成長率以上の純利益成長を実現
  - ▶ 海外事業損益の改善による実効税率低下
  - ▶ 税制改正（復興増税の解消）

**BPS**  
(1株当たり純資産)

- 株主還元の実現
  - ▶ 配当性向過去3年平均38%から50%以上へ
- 投資効率を意識した成長投資

#### ROEの推移



### 株主還元

- 安定的な現金配当を通して株主に利益還元を行う

#### 配当方針の変更

変更前  
40円を下限として増益に応じた増配

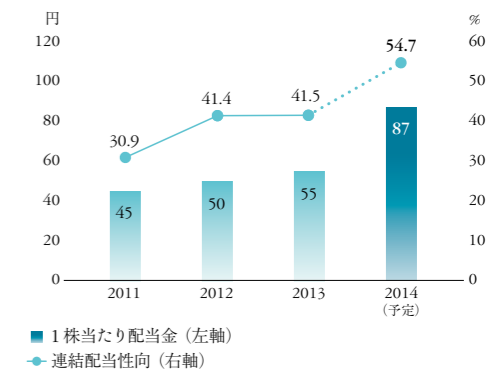
変更後  
連結配当性向**50%以上**を基本とし、安定的な株主還元の向上を目指す\*

\*原則として、特別損益とそれに伴う税金費用の影響は除外。「のれん」の調整は行わない。

#### 2014年12月期 1株当たり配当金(予定)

年間**87円**(中間40円、期末47円) 連結配当性向**54.7%**

#### 年間配当・連結配当性向の推移



### Key Person — キーパーソン —

#### 新たな指標を設け、さらなる企業価値向上へ

前中期経営計画は社員一丸となって業績向上に努め、営業利益に関しては着実な増益を果たしました。上場後多くの投資家さまとお会いするなかで、安定的な収益性についてはご評価いただいた一方、資本効率や株主還元に関してはご意見をいただくこともありました。新中期経営計画では、資本効率向上が重要課題であることを再認識し、現在5%を下回るROEを8%以上まで高めるという目標を設定しました。その施策の一つとして、株主資本の水準や今後の投資に必要な資金を検討し、株主還元ポリシーを配当性向50%以上と設定しました。利益成長を前提としてこの配当性向をベースに配当額増を続け、グローバル水準であるROE10%以上の早期実現を目指します。



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

# At a Glance

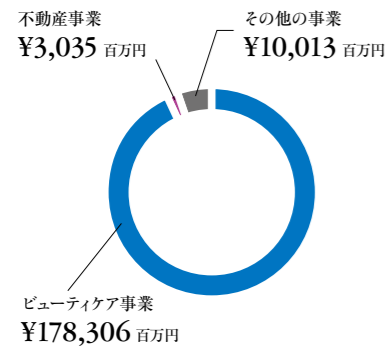
## 売上高

¥191,355 百万円

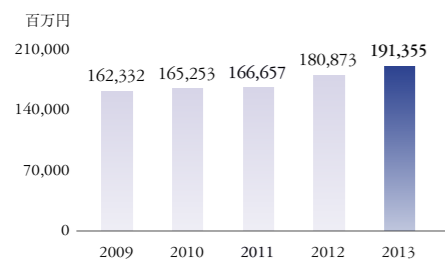
## 営業利益

¥16,017 百万円

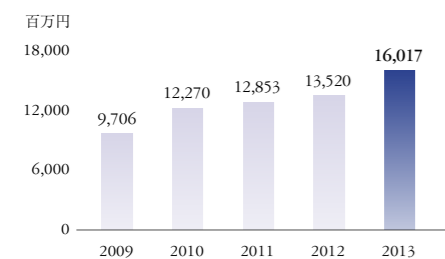
## 売上高構成比



## 売上高



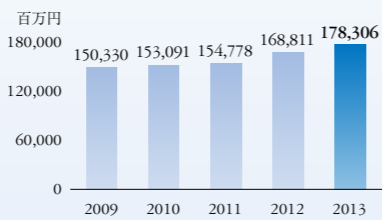
## 営業利益



## ビューティケア事業

スキンケアを中心とした化粧品、エステ、ファッション事業

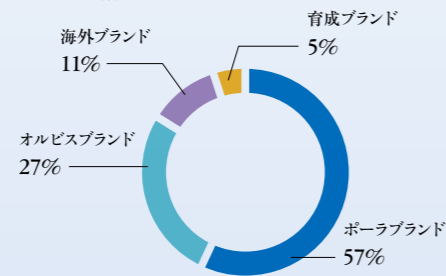
### 売上高



### 営業利益



## 売上高構成比



## 2013年12月期の業績

売上高は、海外ブランドの Jurlique と H2O PLUS の売上成長に為替影響が加わり、前期比+5.6% の 178,306 百万円となりました。

営業利益は、ポーラとオルビスの原価率低減や費用の効率化と、海外ブランドの赤字削減が進捗したことで、前期比+25.1% の 14,780 百万円と大幅増益を達成しました。

▶ P30

**POLA**

▶ P34 海外ブランド

Jurlique

h2o+

▶ P32

**ORBIS**

▶ P35 育成ブランド

THREE

ORLANE PARIS

decencia

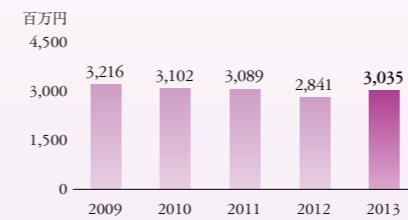
FUTURE LABO

pdc

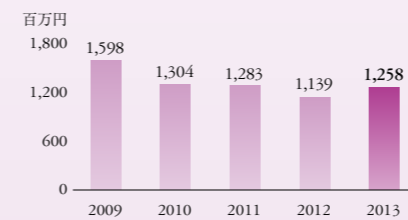
## 不動産事業

保有する不動産の賃貸事業

### 売上高



### 営業利益



## 2013年12月期の業績

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と空室率の低下に向けた営業努力を行いました。また、子育て支援に特化した賃貸マンション（ブローテ大倉山など）の展開も行っていきます。

その結果、テナント稼働率が上昇し前期を上回る業績となりました。

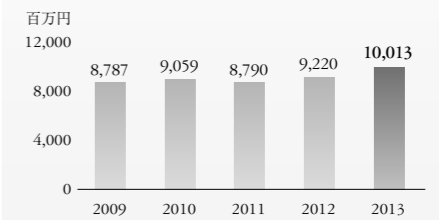


ブローテ大倉山 (神奈川県)

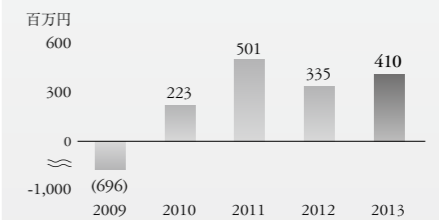
## その他の事業

医薬品、ビルメンテナンス事業

### 売上高



### 営業利益



2011年に印刷事業を外部へ売却

## 2013年12月期の業績

皮膚科領域に特化した医療機関への継続的な営業活動の結果、外用抗真菌剤「ルリコン」の市場シェアが順調に拡大し、前期を上回る業績となりました。

ビルメンテナンス事業は、当社グループ以外の受注を拡大すべく、新規取引先との契約に向けた営業活動を展開しましたが、受注単価の下落により、前期を下回る売上高となりました。



外用抗真菌剤「ルリコン」

# 営業概況

## POLA

エイジングケアとホワイトニング領域における最先端技術を持つハイプレステージブランド

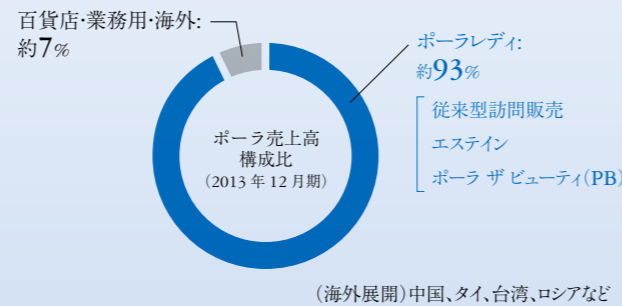
### 強み

- 約1,400万件の肌データ  
セミオーダー型スキンケアシリーズの「APEX」を通して収集した約1,400万件の肌データを保有。国内、アジアで堅調な市場拡大が見込まれるエイジングケア、ホワイトニング領域における最先端技術を使用した高付加価値・高単価スキンケアを開発。
- 強固な顧客リレーションシップ  
全国15万人の専属販売員ポーラレディのカウンセリング販売による顧客との強固なリレーションシップにより外部環境に左右されない堅実な売上を実現。

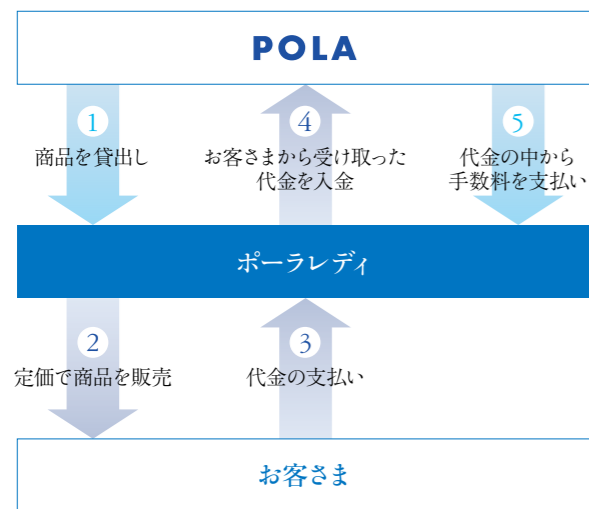


「B.A.」シリーズ

### 販売チャネル

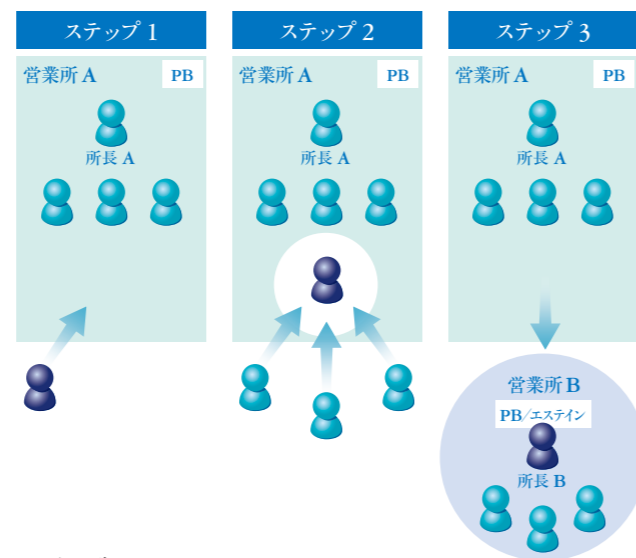


### ポーラレディの仕組み



- ポーラと委託販売契約を締結した個人事業主
- ポーラの商品のみを取扱う
- 他の訪問販売型モデルと異なり、商品はお客さまのもとに届くまで本社所有
- 商品を販売した時のみ、販売手数料をポーラが支払い
- 営業所や店舗の運営費用はすべてポーラレディが負担

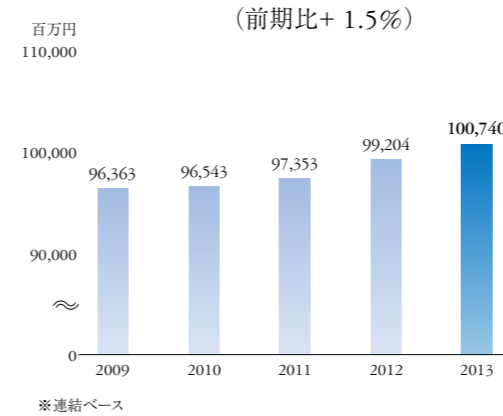
### ポーラレディのキャリアパス例



- PB=ポーラ ザ ビューティ
- ステップ1. 研修を受け、ポーラレディとして登録される
  - ステップ2. 新規顧客を獲得すると同時に、新しいポーラレディを増員
  - ステップ3. 自分自身と自分が増員したポーラレディの売上が一定水準に達すると、営業所としての認定を受け、営業所長に昇格。自分の店舗 (PB/エステイン) を構える

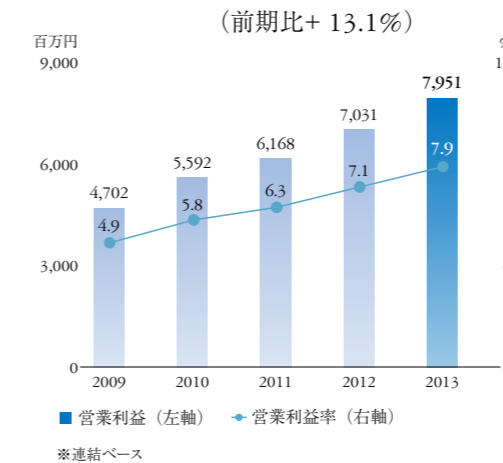
### 売上高

¥100,740 百万円

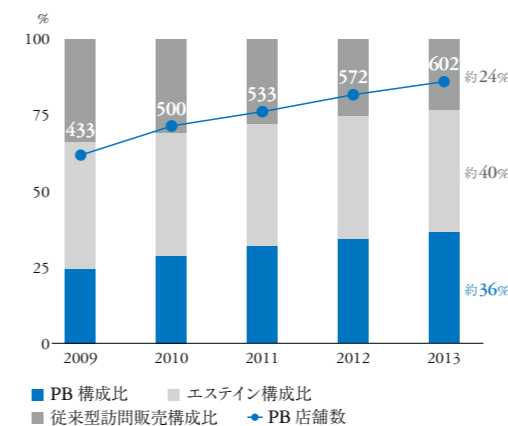


### 営業利益・営業利益率

¥7,951 百万円



### 業態別化粧品売上高構成比・PB店舗数



### 顧客

#### 新規顧客数伸長率

前期比+ 4.5%

### 販売チャネル

#### PBの店舗数

602店 (前期末+ 30店)

#### PBの化粧品売上伸長率

前期比+ 7.8%

### 2013年12月期の業績

訪問販売のノウハウを活かしたエステ併設型店舗のポーラ ザ ビューティが引き続き着実に成長しており、既存店ベースでも前期比+6.8%と高い成長率を維持しました。さらに、ポーラレディの組織活性化に伴い新規顧客の獲得が好調に推移したことで、売上高は前期比+1.5%となりました。

一方、営業利益は、原価率の低減や販売関連費の効率化などが奏功し、前期比+13.1%の大幅増益を達成し、営業利益率は前期比+0.8ptの7.9%となりました。

ポーラは創業より従来型訪問販売を通して成長してきましたが、社会の変化に合わせて販売チャネルを進化させています。2005年にはポーラ ザ ビューティというエステを併設した店舗の展開を開始しました。当社が初期投資を行い外装・内装を全国で統一、選定した好条件の立地で優秀なポーラレディが運営することで、ポーラ全体の新規顧客獲得と売上成長を牽引しています。さらに、ポーラレディという職業自体のイメージアップにも貢献しており、新人レディ、新規顧客の獲得を通して、営業所が順調に増設されるというプラスのサイクルを生み出しています。



# ORBIS

オイルカットという独自のコンセプトに基づく  
スキンケアブランド



「アクアフォース」シリーズ

## 強み

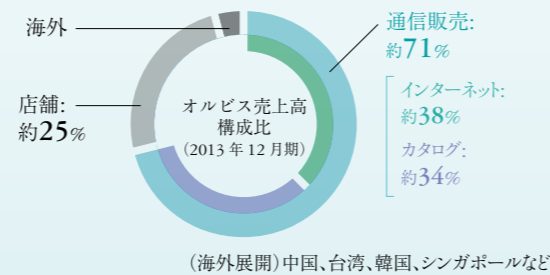
### ■ 独自のオイルカットスキンケア

油分を一切使わず水分で肌を潤すというコンセプトに基づいた中価格帯ブランド。ユニークなコンセプトと、女性が日常的に使用するスキンケアの特性により90%以上の高いリピート率を誇る。

### ■ 高収益ビジネスモデル

創業より自社の通信販売チャネルを中心に成長。近年ではネット通販の比率を高めることでカタログ費用を削減し収益性がさらに向上。お客さまの購入動向やご意見を直接把握できる自社チャネルの強みを活かし、注文からお届けまで高い顧客満足度を実現。

## 販売チャネル



## フルフィルメントシステム

### 通信販売部門 No.1 の顧客満足度

JCSI (日本版顧客満足度指数) 調査通信販売部門  
3年連続第1位 (2011~2013年)

- 注文** どの注文方法でも(電話、はがき、ファックス、ネット)すべて無料化粧品のほぼ全品に無料サンプル
- 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** 支払い手数料すべて無料
- 返品・交換** 30日以内返品無料 (使用済み可)



簡易包装



配送箱

JCSI(日本版顧客満足度指数)調査で、通信販売部門において3年連続第1位の顧客満足を実現する顧客目線のシステム。

## ブランド再構築

### 1. 商品

- オイルカットの特徴がわかりやすく、利益率の高いスキンケア商品への集中
- 高付加価値・高単価スキンケアの投入

### 2. 販売チャネル

- ネット通販売上比率向上により、カタログ関連費用削減
- 基幹システムの刷新によりネット上でのone to oneマーケティングを実現
- 値引きの抑制

### 収益構造の強化

- 値引き、キャンペーンに頼らない魅力的なブランド作り
- リピート率・購入単価向上
- 原価低減
- 販売関連費用削減

### 3. サービス

- 流通センター東西2拠点化
- 全国翌日配送 (一部地域即日配送)
- 固定費及び配送費の削減

### 4. 社内

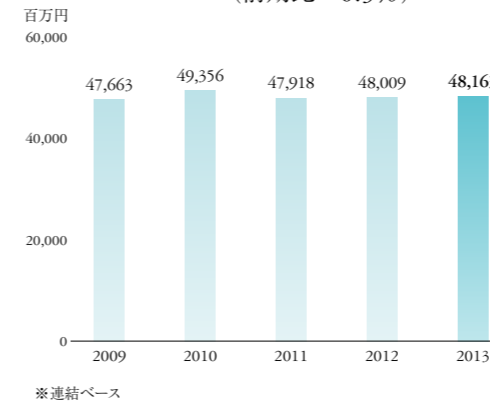
- 従業員の意識・行動改革
- チャレンジングな組織風土へ

ブランドが拡大するにつれ希薄化していたブランドイメージを、商品、販売チャネル、サービス、社内すべての角度から見直すことで、収益構造を強化。営業利益率が飛躍的に向上。

## 売上高

¥48,163 百万円

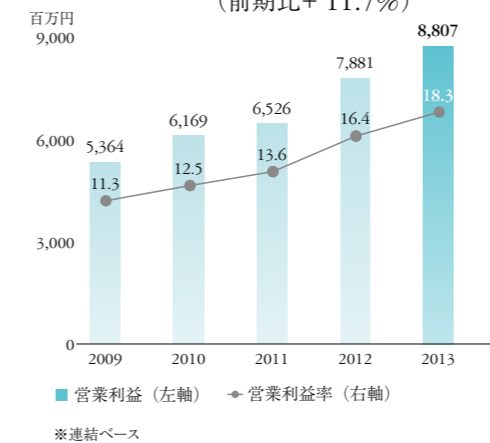
(前期比+0.3%)



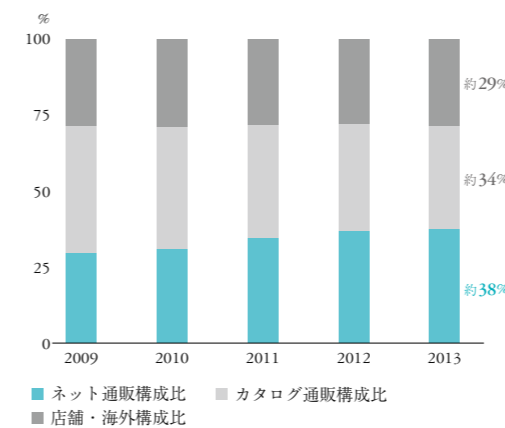
## 営業利益・営業利益率

¥8,807 百万円

(前期比+11.7%)



## 販売チャネル別売上高構成比



| 顧客                |                   |
|-------------------|-------------------|
| 顧客単価伸長率           | リピート率             |
| 前期比+ <b>3.0%</b>  | 前期比+ <b>1.1pt</b> |
| 販売チャネル            |                   |
| ネット通販売上比率         |                   |
| 前期比+ <b>0.8pt</b> |                   |

## 2013年12月期の業績

売上は横ばいながらも、スキンケア商品への集中、高単価商品の投入による原価率低減や、ネット通販強化によるカタログ関連費用の削減が奏功し、前期比+11.7%の大幅増益を達成しました。また、購入単価の上昇や販管費の効率化などブランド再構築の取組みが想定以上に進捗し、営業利益率が前期比+1.9ptの18.3%まで上昇し、収益構造がより強固なものとなりました。

通信販売を中心に成長してきたORBISは、日本の化粧品業界に先駆けて1999年にネット通販を開始しました。もともと固定費比率の低い通販ビジネスですが、ネット通販売上比率を年々高めることでカタログ関連費用の削減を行い、継続的な営業利益率の向上を実現しています。

今後のネット通販化の加速に向けて2013年には基幹システムの刷新を行い、購入履歴や頻度など細かな顧客情報に基づいたオンラインマーケティングの体制を強化しました。







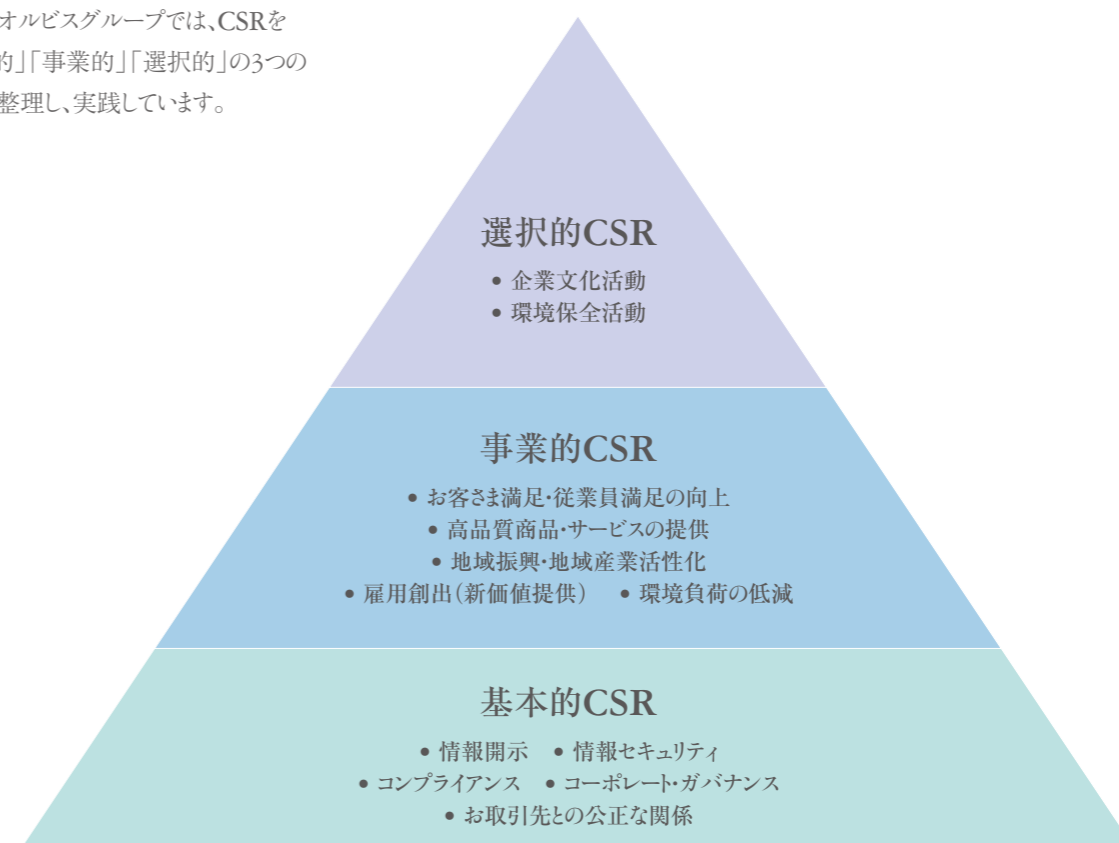
創業時からの「喜ばれることに喜びを」の精神で  
 企業活動を通じ社会からの要請に応え、  
 永続的に社会に対して責任を果たしていく。  
 それがポーラ・オルビスグループのCSRです。

## CSRの取組み

### 社会から信頼される企業であるために

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きました。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」、これが私たちが目指すCSR活動です。

ポーラ・オルビスグループでは、CSRを「基本的」「事業的」「選択的」の3つの領域に整理し、実践しています。



#### 基本的CSR

法令や社会倫理を守る「コンプライアンス」、企業の経営基盤に関わる「コーポレート・ガバナンス」、企業の説明責任を果たす「情報開示」など、企業として取り組むべき基本的な活動。

#### 事業的CSR

持続的発展のためのお客さま及び従業員満足の向上、高品質商品・サービスの提供、地域振興・地域産業活性化、新価値の提供による雇用創出など、本業を通じてのステークホルダーとの協働による活動。

#### 選択的CSR

企業文化活動、環境保全活動などに積極的に取り組み、本業を豊かにするとともに、社会に大きな貢献を果たす活動。







## 2013年 ステークホルダー・ダイアログ開催報告(ポーラ)

ポーラで行われた第5回ステークホルダー・ダイアログでは、提唱から3年目を迎えた「AAA(アンチエイジングアライアンス)宣言」について、社会の要請とずれていないかどうか、有識者の方々に活動内容の方向性を検証していただきました。



**AA** 今の自分に自信を持ち、明日の自分をもっと好きになること。そのために小さくても確かな情熱を積み重ねていくこそ、真のアンチエイジングだと考えています。「いつも、いつまでも美しくありたい」と願うすべての女性たちのために、この宣言に共感し、共鳴してくれるメディア、企業、地域社会をはじめとするさまざまな分野とのアライアンス(同盟)を組み、すばらしい本物たちとの出会いを創造していきます。

参加者 上段左より 麗 幸子(日経BP社 ビズライフ局長/日経ウーマン発行人)/錦織 信子((株)リクルートライフスタイル Beauty総研)/川島 春子(伊藤忠ファッションシステム(株) ifs未来研究所所長) ポーラ参加者 中段左より 小西 尚子(常務取締役、AAA推進タスクフォース オナー)/竹永 美紀(執行役員、AAA推進タスクフォース リーダー)/野田 満(組織拡充部長) 司会 下段 小澤 ひろこ(国際統合報告評議会) (敬称略) ※肩書きはすべて実施当時のものです

### 課題1 ポーラレディを多様な生き方のロールモデルに

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

個々で美意識が異なるように、本来、美容や健康の価値軸も多様であるはず。特に価値軸に画一的な傾向が見られる今の若い人たちにに向けて、生き方も価値軸ももっと多様でよいというメッセージを発信していただきたい。具体的な方法として、例えば、ポーラレディの多様な生き方や「AAA宣言」の活動を小中高生に伝えるという試みはどうでしょう。自分たちの生き方、働き方にはいろいろな可能性があることを実感を持って受け止めてもらえるのではないかと思います。

ポーラの回答

ポーラレディは16歳から90代まで幅広い年齢層で構成され、多様な経験を持つ人たちが仕事を通じて対等に対話できる土壌があります。また、ご家族の中にも、小中高生のお子様をお持ちの方も多くいます。今回、今働く世代だけではなく次世代へ向けた発信という視点をいただきました。幅広い世代へポーラレディの仕事を通じた生き方をお伝えたいと考えています。今後は書籍の出版や、イベント実施、メディアの活用にも今回得た視点を加え、戦略的に発信していきます。

### 課題2 「AAA宣言」のさらなる浸透

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

「AAA宣言」をより社会へと浸透させるには、しっかりとマーケットの声を聞くべきです。その方法として、まずは最前線でお客さまと密接に関わっているポーラレディの意見や要望を直接吸い上げ、経営側と双方向でコミュニケーションが図れるプラットフォームが必要だと思います。また、AAAの活動にお客さまの顔が見えてこないのが気になります。例えば、フェイスブックのようなソーシャルメディアを使って、ポーラレディとお客さまとのシーンを社会に発信するなど、常にお客さまを意識した活動こそが事業の継続や定着につながるのだと思います。

ポーラの回答

ご指摘いただき、改めてお客さま、ポーラレディ、ポーラの三角形のコミュニケーションが重要だと考えております。ポーラレディについては早速アンケート等で生の声をキャッチしてまいります。お客さまを意識した活動としても、営業活動を通じたお客さまアンケート等、直接お声をいただく機会を継続して設け、お客さまとの関係性を紙媒体、ホームページを使って、社会へ積極的に発信していきます。

## 2013年 ステークホルダー・ダイアログ開催報告(オルビス)

オルビスで行われた第6回ステークホルダー・ダイアログでは現在進行中のブランド再構築を中心に、オルビスが解決すべき課題とは何か、そのために必要なコミュニケーション手法や組織のあり方などについて、有識者の方々から貴重なご意見をいただきました。



参加者 上段左より 足達 英一郎((株)日本総合研究所 理事)/林路美代(SHOKAYジャパンオフィス 共同代表)/松下 東子((株)野村総合研究所) オルビス参加者 中段左より 町田 恒雄(代表取締役社長)/岩永 利文(通販事業管掌執行役員)/阿部 直子(人事管掌執行役員) 下段左より 熊本 安美(商品企画本部長)/橋本 祥永(経営管理部長) 司会 下段右 小澤 ひろこ(国際統合報告評議会) (敬称略) ※肩書きはすべて実施当時のものです

### 課題1 社会課題の解決について

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

今の消費者は、メッセージがより伝わってくる商品を選ぶ傾向にあります。オルビスは環境貢献にも積極的に取り組んでいますが、その価値を伝えるという点では弱さを感じます。例えば「社会的価値がある商品を使う女性は素敵である」というメッセージは、社会貢献への意識喚起になり、社会課題の解決につながるライフスタイル提案になると思います。

オルビスの回答

マーケティングの発想が重要であるとご指摘を受け、2013年はシステムインフラを強化しました。コミュニティサイト「キクラブ」を開設したほか、公式アカウント以外のソーシャルメディアでお客さまの疑問や不満に能動的に対応するなど、対話型のコミュニケーションを可能にしました。今後は、具体的なライフスタイルを提案し、感性的なニーズへの対応力を高めていきたいと思っています。

### 課題2 ブランド再構築について

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

ブランドの再構築にあたっては、アイデンティティだけ残してあとはすべて変えるぐらいの強い覚悟が必要です。また、CSV\*推進が活発な企業の共通要素と言えるのですが、好奇心が旺盛で、従業員同士が自由闊達に意見を交わせるような、開かれた社風・組織づくりにも取り組んでいただきたいと思います。  
\*CSV: Creating Shared Valueの略。企業の利益と社会における価値の両立を目指し、事業活動を通して社会課題を解決し、競争力を強化させるという経営理念。

オルビスの回答

オルビスの最大の財産は創業以来培ってきた「顧客視点」ですので、残すとしたらこれしかありません。その上で、守りの姿勢にならずにお客さまに感動やときめきを提供したいと思っています。まず、2014年2月には、強いチャレンジの想いを込めた新商品を発表します。また、2013年は社員食堂ができましたが、これも従業員の声をもとに、実現した事例です。今後も社内改革を続けていきます。





特集1

女性のライフステージに対応した  
就労機会を提供

ポーラでは、約15万人のポーラレディが活躍。全国で強いパートナーシップを築き、日々の営業活動に力を尽くし、一人ひとりのお客さまに真心をこめたサービスと最高の商品をお届けしています。女性の就労機会の提供と社会進出を応援するポーラでは、ポーラレディがライフステージが変わっても長く活躍できるようなプログラム、各種研修を用意しています。



若い世代にショップオーナーという仕事を提供



京都エリア  
エステイン CielBleu 営業所  
所長  
錦見沙恵 (25歳)

Angeli 営業所  
所長  
杉江光子 (22歳)

就職ではなく、自分のライフプランに合わせて働ける  
ポーラレディを選択。

結婚の予定があったこともあり、家族を第一にできる仕事をしたいと考えていたため、働く時間や勤務地も自由なポーラレディを選びました。たくさんの方に応援していただき、大学卒業後すぐに自分のお店を持つことができました。年齢や仕事の経験に関係なく評価していただけることで、誇りを持って仕事に取り組むことができます。学生所長の後輩もでき、ますます意欲がわいています。(錦見所長)

60代以降、年を重ねても女性が活躍できる仕事を提供



東京エリア  
東急小杉営業所  
所長  
岩田信江 (94歳)

90歳を超えても現役のマネージャー。  
ポーラレディはいつまでもキレイで若々しくいられる仕事。

先立たれた主人と天国で再会したときにわかってもらえるように、キレイなままでいたいという思いから39歳でポーラに入り、お客さまや仲間とは50年来の付き合いになります。周囲の皆さんに支えられ、今も健康でキレイでいられるのは、ポーラのおかげだと思っています。定年がないポーラでは、自分のやる気さえあればいつになっても仕事ができます。ポーラー筋でやってきて、今は本当に幸せです。



特集2

お客さまとのつながりを強化し顧客満足の上へ

ORBISは創業以来、すべての事業活動の起点をお客さまに置いています。2013年はコミュニケーション力の強化、顧客サービスの進化により、サービス産業生産性協議会での顧客満足度指数の調査において、通販分野で3年連続第1位を獲得しました。



ソーシャルメディアを活用した  
ブランディングで人肌感の発信

「日経デジタルマーケティング」誌「ソーシャル活用売上ランキング」の消費行動スコアで第1位を獲得

WEBでの受注比率が高まる中でも、お客さまへの感謝を直接伝えたいという思いから、ソーシャルメディアを積極的に活用したブランディングを行い、ORBISらしい「人肌感」を大切に情報を発信しています。

ORBISのフェイスブックにあえて男性社員による化粧品紹介を掲載したり、ツイッターの投稿に対して細やかなフォローを行うなど、意外性と温かみのあるコミュニケーションを創造しました。これらにより、「親しみやすさ」や「信頼できる」といった回答を多く得ており、それが実際の購買行動に結びついている点が高く評価されました。



フェイスブックで、従業員が商品を紹介

コールセンターによるフォローコールの実施

コールセンターではお客さま個々にとって「適度な距離感」のコミュニケーションを重視しています。ここ数年はフォローコールも行っており、お客さまと最前線で接することができる機会として業務の品質向上につなげています。

フォローコールの趣旨はお客さまにお得な情報を案内することですが、最近買わなくなった理由についても伺い、こういった声は社内に必ずフィードバックして業務の見直しに活かしています。



ORBIS コールセンター





特集3

お客さまの声と向き合い続けることによりブランドの成長へ

decenciaはポーラ化成工業の研究成果と厳選した成分、特許技術の応用から誕生した敏感肌用スキンケアブランドです。敏感肌にお悩みのお客さまに、肌に優しいだけでなく肌を美しくするという、他のブランドには無い価値提案を続けています。

decencia

お客さまの声を活かした商品を発売

decenciaでは、お客さまの声に耳を傾け続けることが重要であるとの考えから、毎年「お客さま座談会」を開催。2013年には4回開催しました。

3月、4月の2回は「オリジナルコフレサミット」と題して4名のお客さまと秋の美肌コフレにセットされるプレミアム品の共同制作を実施。完成した商品を秋に発売しました。4月に開催した「美白新商品発表会」では、メディアだけでなくロイヤルユーザーのお客さまにも参加していただき、商品開発に込めた担当者の想いやコンセプト、効能効果などについて解説。座談会も実施し、お客さまから普段使用している商品やサービスについてのご意見をうかがいました。10月には、「敏感肌のための秋の美肌講座&座談会」を実施。敏感肌には特に重要となる正しいお手入れ方法などをご案内しながら、普段使用している商品やサービスについてのご意見をうかがいました。



9月に発表した秋の美肌コフレ



敏感肌のための秋の美肌講座

Voice

座談会、コフレサミットに参加させていただき、ますますdecenciaが身近になりました。自分の意見が商品・サービスに反映されていることが実感でき、またdecenciaの一員にもなれた気がして、雑誌で商品を見かけるたび、うれしくなってしまいます。コフレサミットの商品への思い入れはもちろんです、サミットの様子ที่載った会報誌は見るのが気恥ずかしいですが、私の永久保存版です!

お客さま  
秦 香織様



特集4

「THREE AOYAMA」で「朝を大切にする」ライフスタイルを提案

精油をはじめとした植物の力に着目し、こころ・体・肌を整え、人が本来持っている美しくなる力と力を積極的にサポートする、それがTHREEです。

ACRO

THREE初めての旗艦店をオープン

2013年10月、東京・北青山に初の旗艦店、「THREE AOYAMA」をオープン。「THREE AOYAMA」は、「朝を大切にする」ことが健康的な美しさにつながる、という考えのもと、「SHOP」「SPA」「DINING」を、早朝から営業しています。また、ワークショップも朝に開催しており、参加したお客さまからは「朝の過ごし方を見つめ直す良いきっかけになった」と好評です。



ショップで行われるヨガワークショップ

THREE AOYAMAの3つのサービス

|                    |   |
|--------------------|---|
| SHOP<br>AM8:30~*   | 基礎化粧品やメイクなどのコスメを試せるだけでなく、ヨガなどのワークショップを定期的に開催しています。  |
| SPA<br>AM7:30~*    | 生体リズムを考慮したオリジナルプログラムで、こころ・体・肌のコンディションを整え、健やかな美しさへと導きます。ヘッドスパ等は、男性にも好評です。                          |
| DINING<br>AM7:00~* | 朝は、新鮮なフルーツやグルテンフリーメニューを取り入れたオリジナルブレイクファーストを用意。オーガニック素材を使った料理、新鮮な野菜や果物を使ったジュースなど、体が喜ぶメニューを提供しています。 |

\*土日祝:AM10:00~



ダイニング「REVIVE KITCHEN」

Voice

2011年より株式会社ACROのプロジェクトメンバーの皆さまと「THREE AOYAMA」立ち上げに向けてコンセプト開発、物件探し、建築・設計サポート、雑貨等のMDサポート、飲食のプロデュースなど一連の業務をご一緒させていただきました。取組みの中で困難な問題に直面することも多々ありましたが、皆さまのブランドに対する情熱やショップ立ち上げに対する思い入れに後押しされ、最後まで乗り切ることができました。青山のランドマークとして「THREE AOYAMA」が定着するよう引き続きサポートをさせていただければ幸いです。

株式会社ウェルカム 代表取締役  
横川正紀様





## グループの持続的成長を支える人材育成

### 実践を通じて経営幹部候補生を育成する「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、若手社員を対象に未来の幹部候補を養成する「未来研究会」、係長・課長クラスを対象に次期経営幹部候補を育成する「経営幹部養成講座」、さらに2013年からは、部門長クラスを対象とした「コーチングプログラム」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・階層別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。

### 経営幹部養成講座の紹介

グループ横断研修の中で最も厳しいカリキュラムと位置付けられているのが、管理職層を対象とした経営幹部養成講座です。修了した受講者からは「視野の広さ、視座の高さが大きく変わった」「自らに問いかけ、自分の言葉で語ることの大切さを痛感した」という声が寄せられます。どのような取組みを通じて受講者の行動変容へと導くのか。内容の一部をご紹介します。

#### 1 多面的なアセスメントを通じて受講者を決定

ポーラ・オルビスグループ各社から人材を募った上で、アセスメントを実施し受講者が決定されます。具体的には、上司・同僚・部下を通じた360度サーベイと、1日をかけて行うグループ演習による行動観察の2つの手法を用いています。こうした日々の行動や思考における課題を自らが受けとめることから経営幹部養成講座はスタートします。

#### 2 業務変革を通じ、職場での影響力を高める

カリキュラムは知識学習が主ではありません。一人ひとりが所属会社における現実の経営課題を設定し、解決に取り組むという業務変革を軸としています。既定の経営計画を実行するのではなく、新たな視点で、顧客や社会環境の変化から本質的な問題を発見し、抜本的に変えるべき課題を定めることからすべてが始まります。一例として2013年は、新たな研究開発プロセスの構築や、ブランドポートフォリオの刷新等がテーマ設定されました。受講者が職責を越え、全社に影響が及ぶ問題に取り組むことになります。周囲の参画を得ていくことは容易ではありません。会合中は実行の壁や厳しい指摘に何度も苦しみながら、リーダーとしての行動を磨いていきます。



#### 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>経営基礎学習</li> <li>業務変革実践</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>新規事業立案</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>組織、風土変革実践</li> </ul> |
| 対象者 | 20代後半～30代前半  | 30代半ば～40代前半<br>係長、課長クラス  | 40代半ば～50代前半<br>部門長クラス                                       |
| 期間  | 9カ月  | 9カ月  | 9カ月   |

#### 3 後半には他社との新規事業立案を実施

研修後半、受講者に対し新たなハードルが課されます。2013年度は、カゴメ株式会社の皆様と合同で海外新規事業の立案を行うカリキュラムを実施しました。両社の資源を活かした事業について約2カ月をかけて検討し、2社の経営陣へ提案します。背景の異なるメンバーが一つのアウトプットに向けて、限りある時間の中で議論を尽くす。こうした環境が自身の思考・行動に新たな変化を生むことへつながります。

#### 4 経営陣の評価を経て修了へ

本研修は受講者全員の修了が約束されているわけではありません。9カ月間をやり抜き、具体的成果を出すことが求められます。最終月には最終成果報告の機会を設定。経営陣が一堂に会する中、受講者がこれまで取り組んできた業務変革テーマに対する成果を報告します。あわせて、9カ月を経ての360度サーベイの変化や他社との新規事業立案における行動評価など、全過程の成果を定量化し、修了を検討。晴れて修了証が手渡されます。



経営幹部養成講座では、こうしたさまざまな現実の体験を通じて一人ひとりの行動に変化を起こす取組みを行っています。

#### Voice

#### 「経営幹部養成講座」はまさに、日本版クロトンビル\*

「組織は戦略に従う」という考え方が提唱されたのは半世紀前。この会社ほど「戦略は組織能力に制約される」という思想で人材育成に注力している会社は少ないと思います。講座は、激しい議論あり、涙ありの「修羅場」そのもので、経営の厳しさや思想・哲学を体得する場になっています。また、経営者の主体的関与も大きな特徴です。鈴木社長はすべてのプログラムに参加し、幹部候補と真剣に議論しています。まさに、今後の組織の「あるべき姿」だと思います。

\*クロトンビル：ゼネラル・エレクトリック（GE）社が開設した世界初の企業内ビジネススクールで、数多くの幹部を輩出するリーダー養成機関

講師  
株式会社ドリームインキュベータ  
組織・人材プラクティス・グループ  
マネージャー  
石岡 崇様





## 環境への取組み

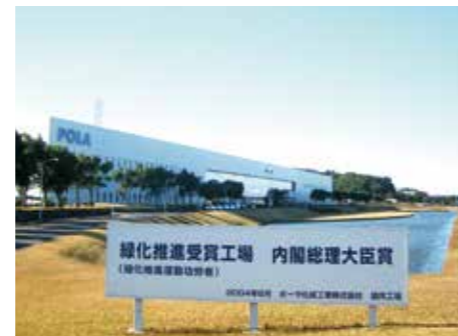
### 環境との調和を考えた生産工場の運営

ポーラ・オルビスグループの生産を担当するポーラ化成工業では、2000年に環境マネジメントシステムに関する国際規格「ISO14001」の認証を取得し、環境問題へ本格的な対応を始めました。「ISO14001」に基づき、生産部門の環境負荷の現状を把握し、毎年目標を設定しPDCAサイクルを回しています。

社会的な課題である地球温暖化防止について、CO<sub>2</sub>排出量の削減、太陽光発電やLED照明器具などの最新技術を積極的に導入した省エネの推進などに取組んでいます。2013年は、大型集塵装置の集約や高効率コンプレッサの導入により、20万kw/年の電力削減を実現しました。

また、産業廃棄物のリサイクル、リユース、リデュースを通じて、2003年にゼロエミッション(全産業廃棄物の再資源化)を達成し、さらに産業廃棄物の減量化や有価売却量の増加に継続的に取組んでいます。2013年は、地域の自治体と協力し、歩道や公園の植栽に資源(マルチング材)を活用するなど、地域一体の美化運動にも参加しています。

生産 CO<sub>2</sub> 排出量の推移



袋井工場(静岡県)

## 地域社会への貢献

### ニッポン美肌県グランプリ

日本では地域ごとに気候が異なるため、肌が置かれる環境にも地域差があります。ポーラでは、1,400万件以上に及ぶ肌データを活用して全国各地の特色を洗い出し、県別に肌状態をランキング。日本女性に自分の肌をより深く知ってもらうことができました。また、同グランプリで2年連続第1位\*となった島根県と協働して同県の特産物を使った美肌メニューを開発し、アンテナショップで紹介するなど、地域振興にも貢献しました。

※ポーラ調べ



島根県の特産物を使った美肌メニュー

### 皮膚科医育成に貢献

近年、増加傾向にある真菌症治療は、技術指導ができるベテラン医師の減少から、若手医師の育成が課題となっています。そこでポーラファルマでは、2013年から若手医師を対象にした真菌症のセミナー研修を開始しました。2014年は全国各地で計10回、約200名の研修を予定しています。

※皮膚真菌症:真菌(カビ)が皮膚に感染、または寄生して起こる病気。この一種が水虫。



セミナー研修の様子

## 文化・芸術支援活動

### 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することで、彼らの創作活動を支援しています。2013年は約4.7万名の来場がありました。



ポーラミュージアム アネックス展2013 早春の光彩

### ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所では、「化粧文化」について人文・社会科学のあらゆる角度から独自の研究活動を行い、貴重な情報を、学術的な資料として大学や研究機関、また、個人や企業へも広く提供しています。一方、研究成果を発表するための展示活動も行っており、2013年は、国立科学博物館など6カ所の美術館・博物館で展示協力を行いました。1976年の発足以来継続しているこうした活動は、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。



展示された化粧道具

### 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では、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。伝統文化の分野で貢献し、今後も活躍が期待できる個人・団体を「伝統文化ポーラ賞」として顕彰しており、2013年「第33回伝統文化ポーラ賞」では「能楽の伝承・振興」(観世清和氏)が大賞、「萩焼の制作・伝承」(岡田裕氏)が優秀賞に輝いたのははじめ、奨励賞1件、地域賞5件が受賞しました。



「第33回伝統文化ポーラ賞」贈呈式

### 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。2013年は42件の助成を行いました。また、箱根のポーラ美術館にて、一般の方々に美術品の展示・公開を行うとともに、作品の調査研究や教育普及活動にも取り組んでいます。2013年は、開館10周年記念展「コレクター鈴木常司 美へのまなざし」、国立西洋美術館との共同企画による「モネ、風景をみる眼」などの企画展を開催しました。



クロード・モネ 《バラ色のボート》 1890年 油彩/カンヴァス 135.3×176.5cm ポーラ美術館



# コーポレート・ガバナンスの状況

## 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、コンプライアンスをCSR活動に組み込み、これを重視します。当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先などさまざまなステークホルダーとの関係を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することで、グループの持続的発展を実現していきます。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。

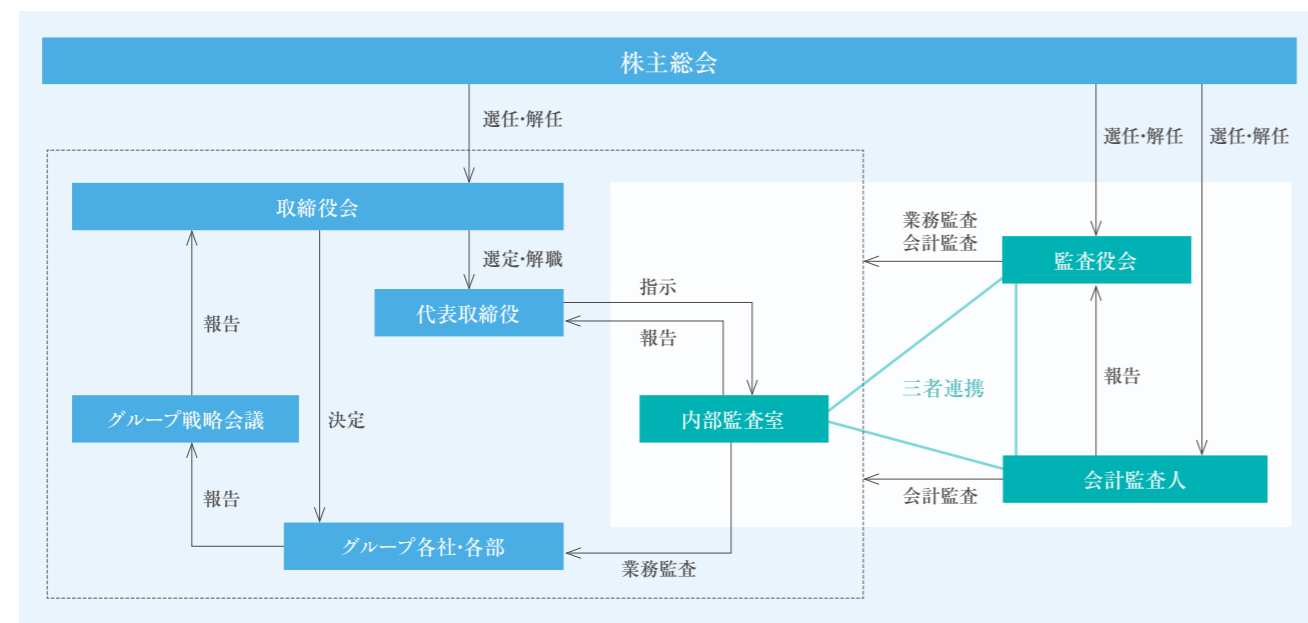
### 体制の概要

| 組織形態                 | 監査役設置会社  |
|----------------------|--|
| 取締役の人数/任期            | 7名/2年<br>当社では、社外監査役2名を含む合計3名の監査役による監査体制の充実を図っており、取締役の職務執行に対する監視機能が整っていると判断しているため、社外取締役を選任しております。 |
| 監査役の数/任期             | 3名/4年  |
| 内、社外監査役の人数           | 2名   |
| 独立役員に指定されている社外監査役の人数 | 2名   |

### これまでのコーポレート・ガバナンス強化に対する取組み

|          |                      |
|----------|----------------------|
| 2007年1月  | CSR推進室設置             |
| 2007年5月  | グループCSR委員会設置         |
| 2009年1月  | グループ全社リスクマネジメント体制構築  |
| 2010年10月 | グループCSR委員会内に品質保証部会設置 |
| 2011年11月 | グループ内情報セキュリティ診断実施    |

### 当社のコーポレート・ガバナンス体制



### 主な会議体の概要

|               | 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7名で構成  | 毎月1回以上開催。2013年は23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。2013年は19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。2013年は16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健全かつ適切な業務運営に資するために業務上発生する可能性のあるリスクに対する備えが十分にできているかについて評価し、改善のための助言を行う | 10名で構成  | 2013年は14社の監査を実施                 |
| 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 | 2013年は事務局長会議を12回開催。CSR委員会は3回開催  |

### 内部統制システムの整備の状況

内部統制については、基本的には企業の4つの目的(業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守、資産の保全)の達成のために、企業内の全ての者によって遂行されるプロセスである(企業会計審議会「財務報

告に係る内部統制の評価及び監査の基準」と認識しております。当社取締役会にて決議した内部統制の整備に関する方針は以下のとおりです。

#### 取締役の職務執行が効率的に行われることを確保するための体制

取締役会規程に従い、取締役会は月1回以上開催し、必要に応じて臨時取締役会を開催しております。職務権限規程、業務分掌規程に基づき、職務の執行を行い、これらの規程及びグループ戦略会議規程、関係会社管理規程、予算管理規程、中期経営計画管理規程等に基づき、適切な審議、決定、報告手続を行います。さらに、内部統制に関する重要課題について

は取締役会にて適切に審議、決定を行います。コンプライアンス、リスク管理、CSRに関する重要課題についてはグループCSR委員会(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)にて、適切に審議を行い、職務権限規程に基づき決定手続を行っております。

### 取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

文書管理規程に基づき、取締役の職務執行に係る取締役会議事録、各種会議審議録等の情報を文書又は電磁的媒体(以下、「文書等」という)に記録し、適切に保存します。取締役、

監査役から、これらの文書等の閲覧請求があった場合は、直ちにこれに対応しております。

### 損失危険管理に関する規程その他の体制

取締役会直下にグループCSR委員会を設置し、戦略上・業務上等企業活動に関するリスクをグループ横断的に統括しております。

各部門はリスクマネジメント規程に従い、事業上のリスク管理を適切に行い、緊急事態が発生した場合は、クライシスコントロール規程に従い、対策本部を組織し直ちにこれに対応しております。

### コンプライアンス体制整備に関する措置

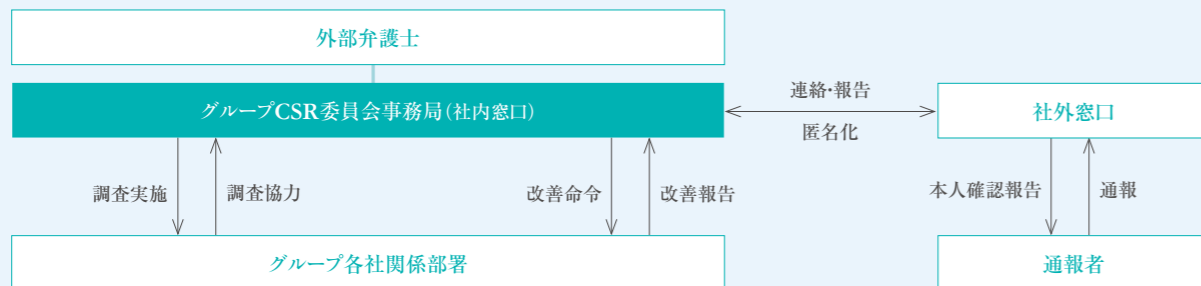
取締役会直下にグループCSR委員会を設置し、コンプライアンス体制をグループ横断的に統括しております。さらに、グループ企業においても、その企業規模に応じ、CSR事務局又はCSR推進責任者を設置し、当該企業におけるコンプライアンス体制を推進しております。併せて、グループ全社役員、従業員にCSRハ

ンドブックを配布し、この周知を図るとともに、行動綱領を遵守する旨の誓約書を全役員、従業員から提出させます。また、適宜コンプライアンス知識、意識の向上を図るとともに、役員、従業員からの情報提供を促すため、グループ全体としてヘルプラインを設置しております。

#### ヘルプラインの設置

当社グループでは、適宜コンプライアンス知識、意識の向上を図るとともに、役員、従業員からの情報提供を促すため、グループ全体としてヘルプラインを設置しております。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することで、社内リスク情報を直接把握し、リスク

の低減や違反防止につなげております。なお、ヘルプラインの窓口担当者及びその関係者は、公益通報者保護法に基づいて、通報・相談者のプライバシー保護に万全の配慮をしております。



### グループ企業内の業務適正確保の体制整備に関する措置

グループ戦略会議規程、関係会社管理規程、予算管理規程、中期経営計画管理規程等に基づき、グループ企業の重要課題、予算、中期経営計画については、グループ戦略会議での

事前審議及び当社取締役会で事前承認又は報告を得ることとしております。また、これらについて漏れがないよう、グループ戦略会議で各社に徹底を図るようしております。

### 監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合における当該使用人に関する体制

監査役がその職務を補助すべき使用人を置くことを求めた場合は、適切な部門を事務局として定め監査役を補助します。ま

た、内部監査部門、会計監査人とも連携を強化することにより、監査業務を補完し合える体制を構築しております。

### 取締役及び使用人が監査役に報告するための体制その他監査役への報告に関する体制

取締役及び使用人は、監査役に対して、法令に違反する事実、会社に著しい損害を与えるおそれのある事実を発見したときには当該事実に関する事項を速やかに報告することになっております。取締役及び使用人は、監査役から業務及び財産の状況に関する報告を求められた場合には、速やかに報告しなければなり

ません。監査役は、取締役会その他重要な会議に積極的に出席し、取締役及び使用人から業務及び財産の状況について、報告を受けるよう努めております。また、内部監査部門は、内部監査結果を適宜監査役に報告しております。

### その他監査役の監査が実効的に行われることを確保するための体制

監査役会規程に基づき、監査役会を月1回以上開催し、必要に応じて臨時監査役会を開催しております。監査役は、取締役会その他重要な会議に積極的に出席し、業務及び財産の状況等について、情報収集に努めております。また、内部監査部門

との連携を密にし、実効ある監査が行われるよう留意しております。監査役は、代表取締役、取締役、会計監査人と、定期又は必要に応じ、意見交換を行っております。

## 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

反社会的勢力に対しては、行動綱領にて宣言するとおり「断固として対決する」姿勢を固持し、ヘルプラインを設けるとともに、グループにおいて「特殊暴力防止対策連合会」「特殊暴力防止対策協議会」へ加盟する等、地元警察との連携、外部情報

の収集を図り、積極的に研修会に参加し、反社会的勢力の徹底排除を図っております。また、併せて対応マニュアルの整備及びその周知を推進しております。

## 財務報告に係る内部統制の基本方針

- 一般に公正妥当と認められる会計基準に準拠し財務報告を作成し、適時に開示することにより、情報開示の透明性、公平性を確保します。
- 財務報告を主管する部門を重視し、その会計・財務に関する専門性を向上させるため、適切な人員配置を行い、適切な教育を実施します。
- 全ての取締役及び従業員は、財務報告に関わる内部統制の果たす重要性を強く認識するとともに、自らの権限と責任の範囲において、内部統制の基本的要素である次の事項の適切な整備及び運用に努めます。
  - 統制環境
  - リスクの評価と対応
  - 統制活動
  - 情報と伝達
  - モニタリング
  - ITへの対応
- 監査役は、独立の立場から、財務報告の適正性と、その内部統制の整備及び運用状況を監視、検証します。

## リスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、事業を取り巻くさまざまなリスクの防止及び損失の最小化を図り、継続・安定的発展を確保することを目的としたリスクマネジメント規程を制定しています。平時のリスクマネジメントについては、グループ各社の取締役会において、基本方針、年度計画、予算措置、ワーキンググループの組成指示、進捗管理、改善策の策定及びフォロー等を、協議・決定していま

す。一方、経営に及ぼす影響度が重大で、かつ緊急対応を必要とするリスク(クライシス)が発生した場合の基本事項として、クライシスコントロール規程を制定しています。グループ各社の全役員及び従業員は、クライシスコントロールが経営上、企業運営上の重要課題であると認識し、業務を遂行することが義務付けられています。

## 社外監査役の状況

### 社外監査役の選任理由と活動状況

|       |      |  |
|-------|------|--|
| 佐藤 明夫 | 選任理由 | 大手上場企業の社外監査役、顧問弁護士や特別調査委員会等の委員を歴任し、企業を取り巻く諸問題に関して法律専門家としての豊富な経験と深い知見を保有しておられることから、当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと考えております。                             |
|       | 活動状況 | 専門的知見から、当社の取締役会等の場において、事業上のリスク等に関する事項について指摘するなど、合理的で偏ることの無い審議を実施していくために必要な発言を行っております。  |
| 中村 元彦 | 選任理由 | 日本公認会計士協会の理事、専門委員や経済産業省の企業IT統制調査検討委員会の作業部会委員等を歴任し、企業会計、財務および税務全般に関する諸問題に対し会計および税務の専門家としての豊富な経験と深い見地を保有しておられることから、当社監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと考えております。 |
|       | 活動状況 | 専門的知見から、当社の取締役会等の場において、当社が抱える主として財務上のリスク対応について指摘するなど、合理的で偏ることの無い審議を実施していくために必要な発言を行っております。   |

### 2013年12月期 社外監査役の取締役会及び監査役会への出席状況

|       | 取締役会      |        | 監査役会      |        |
|-------|-----------|--------|-----------|--------|
|       | 出席回数／開催回数 | 出席率(%) | 出席回数／開催回数 | 出席率(%) |
| 佐藤 明夫 | 22／23     | 95.7   | 16／16     | 100    |
| 中村 元彦 | 21／23     | 91.3   | 16／16     | 100    |

## 役員報酬

### 役員報酬等の額の決定に関する方針

役員報酬は、当社設立に当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当社規定に基づき取締役会において決定しております。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。

なお、当社では役員退職慰労金制度を設けておりましたが、2012年3月29日開催の当社第6期定時株主総会をもって廃止とし、新たに株式報酬型ストックオプション制度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<br>(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |           |    | 対象となる<br>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) | 178             | 129             | 33        | 15 | 7                 |
| 監査役(社外監査役を除く) | 18              | 16              | —         | 1  | 1                 |
| 社外役員          | 13              | 13              | —         | —  | 2                 |



# 役員一覧

## 取締役



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)

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



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(現任)  
2012年2月 Jurlique International Pty. Ltd. 取締役(現任)  
2013年1月 株式会社オルラースジャパン 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)

常務取締役  
**久米 直喜**

座右の銘:

継続は力なり



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 多様な企画広報部長  
2004年1月 株式会社大阪ポーラ 代表取締役社長  
2005年4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員  
2007年1月 同社 取締役(現任)  
2008年3月 当社 取締役(現任)

取締役  
**藤井 彰**

座右の銘:

自分らしく生きる



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  
**鈴木 弘樹**

座右の銘:

速慮なければ近憂あり



1974年4月 ポーラ化成工業株式会社 入社  
1998年5月 同社 生産技術研究所長  
2005年3月 同社 取締役  
2007年1月 同社 常務取締役  
2009年1月 同社 代表取締役社長(現任)  
2009年3月 当社 取締役(現任)

取締役  
**岩崎 泰夫**

座右の銘:「創々」

創は利益の倉、理想の倉  
新しい今までにない技術によって  
さらに新しい世界が築かれる



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(現任)  
当社 取締役(現任)

取締役  
**三浦 卓士**

座右の銘:

敬天愛人



1978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  
1997年3月 ポーラ福井販売株式会社 代表取締役社長  
1998年7月 ポーラ山口販売株式会社 代表取締役社長  
2005年1月 ポーラ販売株式会社 東京エリアマネージャー  
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  
2009年1月 同社 取締役  
2012年1月 オルビス株式会社 代表取締役社長(現任)  
2012年3月 当社 取締役(現任)

取締役  
**町田 恒雄**

座右の銘:

着眼大局、着手小局

## 監査役



1973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 ポーラ静岡販売株式会社 代表取締役社長  
2002年1月 株式会社四国ポーラ 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) 執行役員  
2007年1月 同社 執行役員  
2009年1月 同社 取締役  
2011年3月 同社 監査役(現任)  
2012年3月 当社 監査役(現任)

監査役(常勤)  
**星 邦明**

座右の銘:

夢の途中



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4月 駿河台大学大学院法務研究科 (法科大学院) 兼任講師  
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12月 GMOベイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役(現任)  
2012年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 株式会社東京都市銀行 社外監査役(現任)

社外監査役  
**佐藤 明夫**

座右の銘:

一球入魂



1990年10月 太田昭和監査法人 (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(現在)

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

※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。

## 取締役・社外監査役メッセージ

### A Director's Thoughts



#### 海外子会社のガバナンス向上と グループ共通のプラットフォーム構築が課題

取締役  
藤井 彰

当社ではマルチブランド戦略のもと、各事業会社の自主性を尊重した経営を行っておりますが、同時にグループとしての価値観を共有し、戦略の統合を実現すべくコーポレートガバナンス体制を構築しています。具体的にはホールディングス取締役・社外監査役・主要子会社の役員にて構成される「グループ戦略会議」を1カ月に1回以上開催し、各社の進捗管理や課題検討、全体最適の視点での投資判断を行っています。

さらに、自社チャンネルを通じた販売を主としている国内子会社については、日ごとの実績把握が可能のため、非常に精緻な経営管理が実現できています。一方、海外事業の中核を担うJurlique

とH2O PLUSについては、買収後より急ピッチで統合を進め基本的な統合は完了しましたが、どちらのブランドもさまざまなチャンネルを通して幅広い地域で急成長しているため、国内子会社と比較すると改善すべき点があると認識しています。内部監査においても、この2社の監査を最優先で実施したことにより、いくつかの重要な課題を把握することができました。課題解決に向け、現地マネジメントとの電話会議開催頻度の増加、予実管理精度の向上を目的とした財務系人員の派遣などを実施し、経営管理・情報収集体制の強化に取り組んでいます。

また、コンプライアンスやリスクマネジメントの面ではグループ全体で考え方や水準を統一すべく、グループ共通のコンプライアンスガイドライン、従業員満足度調査、従業員向けヘルプラインなどの体制構築に取り組んでいます。

これらの取り組みを通して、コーポレートガバナンスの観点からもグローバルな水準に近づけるよう努力してまいります。

### An Outside Corporate Auditor's Thoughts



#### 海外現地スタッフとの コミュニケーションの質向上が鍵

社外監査役  
佐藤 明夫

私の社外監査役就任以降、ポーラ・オルビスグループは大きく変化しています。社外監査役として、社内の人では経験できない外部での経験を社内のガバナンスやコンプライアンスなどの経営判断に活かすことが主な役割であると考えています。「グループ戦略会議」などでは、弁護士としてさまざまな企業の変革を見てきた経験に基づく意見を積極的に述べるよう心がけています。

ポーラ・オルビスグループの近年の大きな変化の中で特に顕

著なのは、海外子会社のグループ参画に伴うグローバル化の進行です。私はこれまでさまざまな企業の海外進出に関わってきましたが、企業のグローバル化において最も重要なのは現地スタッフとのコミュニケーションの質と考えています。海外子会社のガバナンスもコンプライアンスも、現地との良好なコミュニケーションがあってはじめて実現されます。

ポーラ・オルビスグループにおいては、海外子会社の経営陣が年に複数回来日し「グループ戦略会議」に参加しているほか、ホールディングスや国内子会社からの人員の派遣も進んでいます。今後は担当レベルでの積極的な人材交流や電話会議の実施などを通して、より一層の強化に取り組んでいただきたいと思います。

## 経営者による財政状態及び経営成績の分析

### 業績等の概要

当期における国内化粧品市場は、国内景気の回復基調を受け市場全体としても堅調に推移しております。海外化粧品市場においては、中国における個人消費の減速が見受けられますが、アジア地域全体は緩やかに成長を維持しております。

このような市場環境のもと、2011年からスタートした3カ年中期

経営計画の最終年となる2013年12月期も、引き続き国内基幹ブランドの収益性向上と育成ブランドの拡大を図るとともに、買収した海外2社を主軸とした海外市場への展開を継続して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—2013年12月期と2012年12月期の比較

#### 売上高

売上高は前期に比べ5.8%増加の191,355百万円となりました。これは、海外ブランドの売上成長に為替影響も加わり、海外売上高が大幅に伸長したことなどによるものです。

人件費や管理費などが増加した結果、前期に比べ4.8%増加の136,682百万円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は、当社グループで積極的に取り組んでいる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0.7ポイント改善して71.4%となりました。

#### 売上原価、販売費及び一般管理費

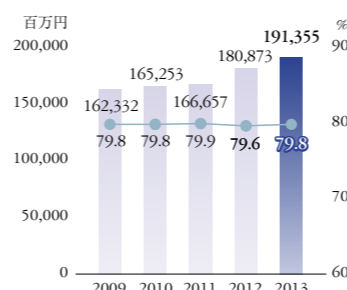
売上原価は、売上の増加に伴い前期に比べ4.6%増加の38,655百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、Jurlique買収に伴う一時費用の解消と基幹ブランドの原価率低減が要因となり、前期比0.2ポイント改善の20.2%となりました。

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

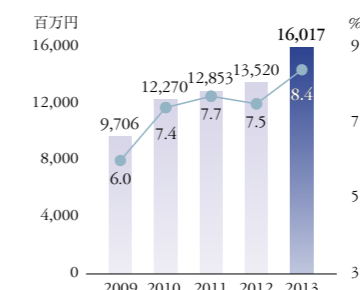
#### 営業利益

営業利益は、前期に比べ18.5%増加の16,017百万円となりました。これは、国内ブランドの収益向上と海外ブランドの収益改善によるものです。営業利益率は、前期に比べて0.9ポイント上昇して8.4%となりました。

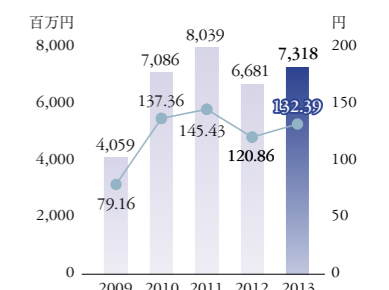
#### 売上高・売上総利益率



#### 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7.1%減少の13,293百万円となりました。これは主に、特別利益として遊休資産及び投資有価証券の売却益909百万円、特別損失としてH2O PLUS等の減損損失3,057百万円、ポーラの米国事業撤退に伴う事業整理損1,030百万円、静岡工場の統合に伴う事業構造改善費用931百万円を計上したことによるものです。

### 当期純利益

H2O PLUSの収益改善が想定よりも遅れ、特別損失としてのれん等の減損を計上したものの、当期純利益は前期に比べ9.5%増加の7,318百万円となりました。

1株当たり当期純利益は、前期の120.86円から132.39円となりました。

ROEは前期の4.2%から4.3%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、育成ブランドとしてpdc、FUTURE LABO、ORLANE、decencia、THREEを、海外ブランドとしてJurliqueとH2O

PLUSを展開しております。

ポーラブランドでは、エステ併設型集客店舗ポーラ ザ ビューティや百貨店への積極展開、訪問販売組織の拡大による顧客接点の拡充や、販売品質やカウンセリング技術の更なる向上等、お客さま満足の向上に向けた取組みを行っております。国内市場においては、2月に世界で初めて“過脂化”に着目した「ホワイトショットクリアセラム SX」、9月には最高峰ブランド「B.A.」より、年齢に抗うのではなく活かすという進化したエイジングケアを提案する「B.A グランラグゼII」を発売しました。海外市場においては、重点市場の中国にて百貨店事業が堅調に成長しており、もう一つの重点市場であるロシアでは取扱店が引き続き順調に拡大しております。その結果、ポーラブランドは前期を上回る売上高となりました。

オルビスブランドでは、お客さまの継続購入率向上への取組みやスキンケア商品の充実、ネット通販の強化等によりブランド再構築を行い、更なる収益性向上に取組んでおります。国内市場においては、値引き抑制により一時的に新規のお客さま獲得数が減少しておりますが、UVケア品など季節性商品やクレンジングのプロモーションが奏功し、お客さま購入点数が伸び、購入単価が前期を上回りました。利益面では、前期下期に実施した物流センター2拠点化等の物流再構築による費用効率化の効果も現れております。また、8月には日本最大級の顧客満足度調査で、通信販売業界において3年連続第1位を獲得することができました。海外市場においては、引き続きブランド認知拡大に向けた取組みを行っております。7月にはASEANでの成長加速を図るため、戦略拠点となるシンガポールに現地法人を設立しました。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。

育成ブランドについては、THREEブランドやpdcブランド、decenciaブランドの好調な販売の結果、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、前年2月にグループ入りしたJurliqueブランドが当期は1月から連結業績に寄与したことに加え、中国において事業を拡大しております。H2O PLUSブランドは4月より中国において合弁会社を設立しました。これらに為替影響も加わり、海外ブランドは前期を上回る売上高となりました。利益面では、中国における投資が先行し、期待を下回る結果となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は前期比5.6%増の178,306百万円、営業利益は前期比25.1%増の14,780百万円となりました。

### 「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6.8%増の3,035百万円、営業利益は前期比10.5%増の1,258百万円となりました。

### 「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新薬開発及び販売を行っております。これまでに新薬として外用抗真菌剤「ルリコン」と更年期障害治療薬「ディビゲル」の2品を上市したほか、緩下剤「アローゼン」や皮膚科関連等の医療用医薬品を全国の大学病院をはじめとする医療機関に提供しております。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、「ルリコン」は新剤型発売も寄与して市場シェア拡大を続け、皮膚科医療用医薬品も伸長し、前期を上回る業績となりました。

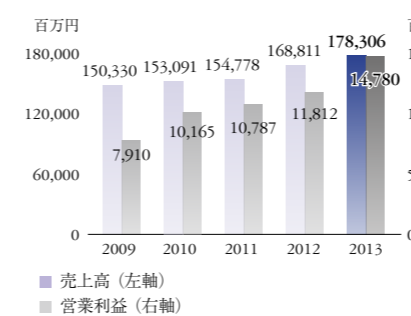
ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先としております。当期においては、当社グループ以外の受注を拡大すべく、新規取引先との成約に向けた営業活動を展開しましたが、受注単価の下落により、前期を下回る売上高となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は前期比8.6%増の10,013百万円、営業利益は前期比22.4%増の410百万円となりました。

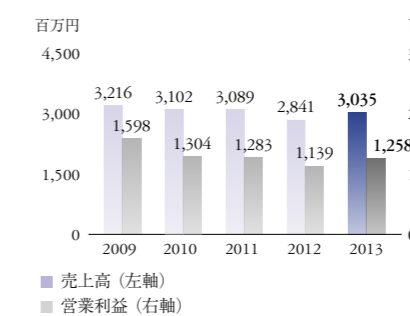
### 主要財務指標

|        | 2011  | 2012  | 2013  |
|--------|-------|-------|-------|
| 売上原価率  | 20.1% | 20.4% | 20.2% |
| 売上総利益率 | 79.9% | 79.6% | 79.8% |
| 販管費率   | 72.2% | 72.1% | 71.4% |
| 人件費    | 14.3% | 14.9% | 15.1% |
| 販売手数料  | 26.1% | 25.0% | 24.1% |
| 販売関連費  | 19.7% | 18.8% | 18.5% |
| 管理費他   | 12.1% | 13.4% | 13.7% |
| 営業利益率  | 7.7%  | 7.5%  | 8.4%  |
| 当期純利益率 | 4.8%  | 3.7%  | 3.8%  |

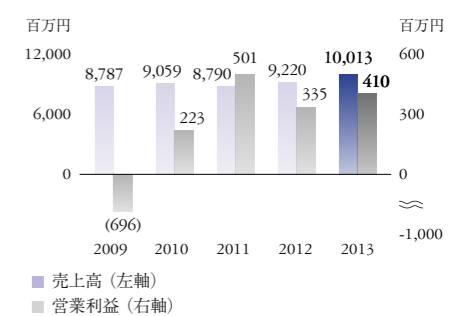
### ビューティケア事業



### 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4.2%増加の218,005百万円となりました。主な増加項目は、現金及び預金の増加11,941百万円、受取手形及び売掛金の増加1,338百万円、商品及び製品の増加1,215百万円、戸塚倉庫竣工等に伴う建物及び構築物(純額)1,037百万円によるものです。主な減少項目は、H2O PLUSの減損損失計上によるのれんの減少2,399百万円、償還による有価証券の減少2,193百万円並びに投資有価証券の減少4,449百万円によるものです。

#### 負債

2013年12月期末における負債合計は、前期末に比べ0.3%減少の44,117百万円となりました。

流動負債は、前期末に比べ1.4%減少の30,640百万円となりました。主な増減項目は、静岡工場の統合に伴う事業構造改善引当金が822百万円、支払手形及び買掛金が474百万円及び未払金が353百万円それぞれ増加した一方で未払法人税等の減少2,714百万円によるものです。

固定負債は、前期末に比べ2.4%増加の13,477百万円となりました。

#### 純資産

純資産につきましては、前期末に比べ5.5%増加の173,887百万円となりました。主な増減項目は、当期純利益の計上7,318百万円および円安による為替換算調整勘定の増加3,799百万円により増加し、一方で剰余金の配当2,764百万円により減少しております。

この結果、1株当たり純資産は3,133.82円となり、前期末に比べ、153.34円増加しました。自己資本比率は79.5%となり、前期に比べて0.7ポイント増加しました。

### キャッシュ・フローの状況

当期における現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ9,031百万円増加し、34,137百万円となりました。

#### 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%減少の13,500百万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13,293百万円、減価償却費6,704百万円並びに減損損失3,057百万円により資金は増加し、一方で法人税等の支払額9,838百万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93.8%減少の2,452百万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8,695百万円並びに投資有価証券の取得による支出9,200百万円、有形固定資産の取得による支出5,707百万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20,501百万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

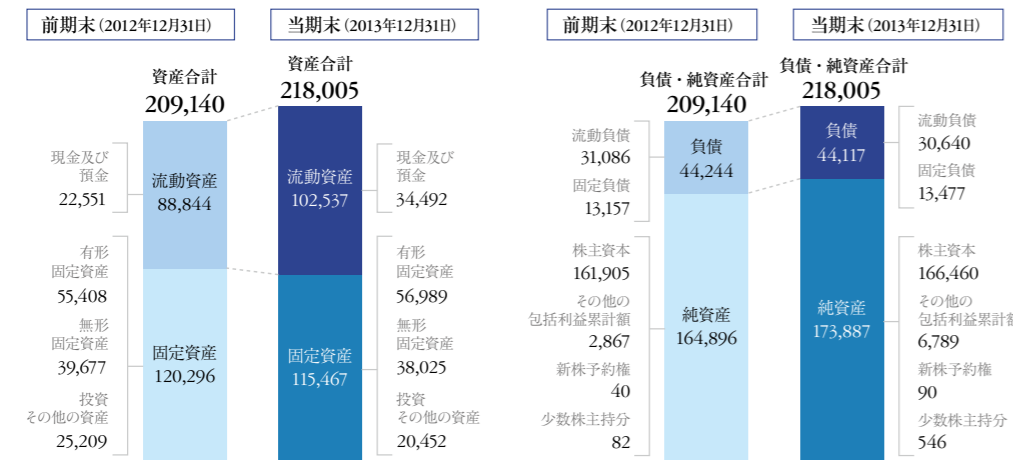
財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比14.2%減少の2,815百万円の支出となりました。主な要因は、配当金の支払額2,750百万円によっております。

#### 資本の財源及び資金の流動性の方針

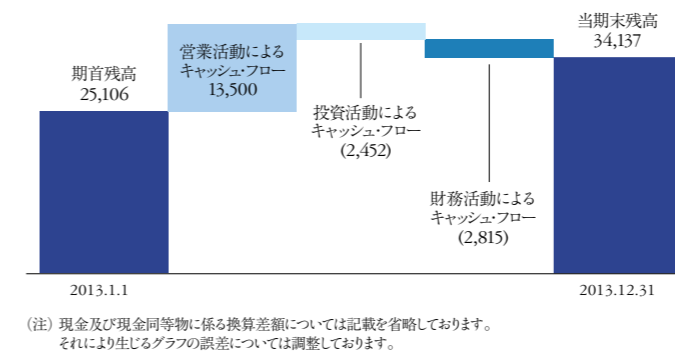
当社グループは、運転資金および設備資金については、内部資金並びに借入金を充当しております。外部借入による資金調達については、当期末の有利子負債合計額は3,483百万円と前期末に比べ2百万円の増加と大きな変動はありませんが、これは、長期借入金へ借換え等による短期借入金の減少698百万円及びリース債務の減少298百万円により減少した一方で、長期借入金の増加1,000百万円により増加しております。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。

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およ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34,492百万円と前期末に比べ11,941百万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。

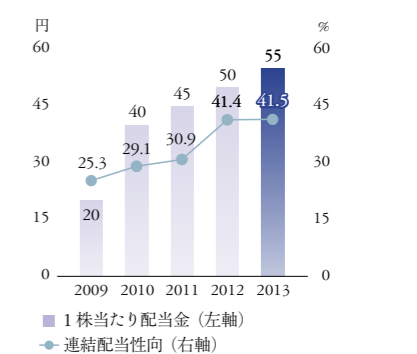
### 連結貸借対照表の概要 (単位：百万円)



### 連結キャッシュ・フロー計算書の概要 (単位：百万円)



### 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、上記の基本方針に基づき、1株につき中間配当25.00円、期末配当30.00円とし、年間の普通配当を55.00円としております。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いくこととしております。

## 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、新製品の開発が長期にわたる場合、成果が翌期以降に及ぶことがあります。また、予定どおりの成果が得られない場合、期間の延長や投資額の増加を強いられる場合や、結果として製品化できない場合もあります。さらに、製品化できた場合でも、さまざまな要因による不確実性が伴うため、必ずしもお客さまに受け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)、静岡工場(静岡県静岡市駿河区)、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4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、金額の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きませんが、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及び静岡工場であります。これらの工場では、それぞれ異なる製品を製造するラインが設置されており、工場間の代替製造能力は限定されております。従って災害等不測の事態が生じてどちらか一方の工場が生産不能又は生産能力低下となった場合、製品供給が滞る可能性があります。

また両工場は近接しているため、東海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。

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、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。

## 2014年12月期の見通し

当社グループは、2020年に向けた長期ビジョンを掲げており、2014～2016年中期経営計画は2020年へ向けたステージ2となります。本中期計画では「国内事業の更なる収益基盤強化と海外事業展開の加速」「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。

2014年12月期の連結業績見通しにつきましては、売上高198,000百万円(前期比3.5%増)、営業利益17,650百万円(前期比10.2%増)、経常利益17,900百万円(前期比0.4%増)、当期純利益8,800百万円(前期比20.2%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。

## 2014年12月期業績見通し

| (百万円)     | 2014年通期計画 | 前期比   |         |
|-----------|-----------|-------|---------|
|           |           | 増減    | 率(%)    |
| 売上高       | 198,000   | 6,644 | 3.5%    |
| ビューティケア事業 | 184,700   | 6,393 | 3.6%    |
| 不動産事業     | 3,100     | 64    | 2.1%    |
| その他の事業    | 10,200    | 186   | 1.9%    |
| 営業利益      | 17,650    | 1,632 | 10.2%   |
| ビューティケア事業 | 16,450    | 1,669 | 11.3%   |
| 不動産事業     | 1,250     | (8)   | (0.7%)  |
| その他の事業    | 350       | (60)  | (14.7%) |
| 全社・消去     | (400)     | 31    | -       |
| 当期純利益     | 8,800     | 1,481 | 20.2%   |







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/)

