



アニュアルレポート 2010

2010年12月期

1 変わらぬ価値

「自らつくり、自ら販売する」というポリシーの堅持

創業者の想いは私たちのなかに 今も生き続けています。

ポーラの創業者である鈴木忍が、手が荒れてしまった妻のために
独学でつくったクリーム。それがポーラ・オルビスグループの始まりでした。
当時は、このクリームを自転車にのせ、自ら出向いては
お客さま一人ひとりと向き合い、お客さまのご要望に応じて
必要な分だけを量り売りでお届けしていました。
「人に喜ばれることが自らの喜び」と考え、そのために、
自信を持った商品を「自らつくり、自ら販売する」というポリシーは、
時を隔てた現在も、脈々と生き続けています。

初のポーラ商品を
生み出した乳鉢



最上の品質

肌に触れるものは
「最上」でなければならない。

→国内外で評価される高い研究開発力 P.12「強み1」

最上のホスピタリティ

お客さまとの接点を大切に、
一人ひとりに誠実に向き合い、お届けする。

→ダイレクトマーケティングによる顧客対応力 P.13「強み2」

Contents

1 変わらぬ価値	P.1
「自らつくり、自ら販売する」というポリシーの堅持	P.1
2 変化し続けること	P.2
時代の変化に応じて変革する、変化対応力	P.2
3 営業概況	P.4
4 トップメッセージ・インタビュー	P.6
5 ポーラ・オルビスグループ 化粧品事業の強み	P.12
お客さまへの最適な商品・サービス提供を 可能にする独自のバリューチェーン	P.12
6 ポーラブランド	P.14
ハイプレステージ商品を個対応のサービスとともに 主に訪問販売チャネルで展開	P.14
7 オルビスブランド	P.16
「100%オイルカット」商品を満足度の高い サービスとともに通信販売・店舗販売で展開	P.16
8 育成ブランド	P.18
将来の成長を担う育成ブランドを徹底した チャネル・価格帯別で展開	P.18
9 研究開発・生産体制	P.19
10 CSRの取り組み	P.20
11 役員一覧	P.25
12 3年間の主要財務サマリー	P.26
13 経営者による財政状態 及び経営成績の分析	P.27
14 会社概要	P.33
15 株式の状況	P.33

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。
本冊子は、2011年2月14日現在の情報を基に作成しております。

2 変化し続けること

時代の変化に応じて変革する、変化対応力

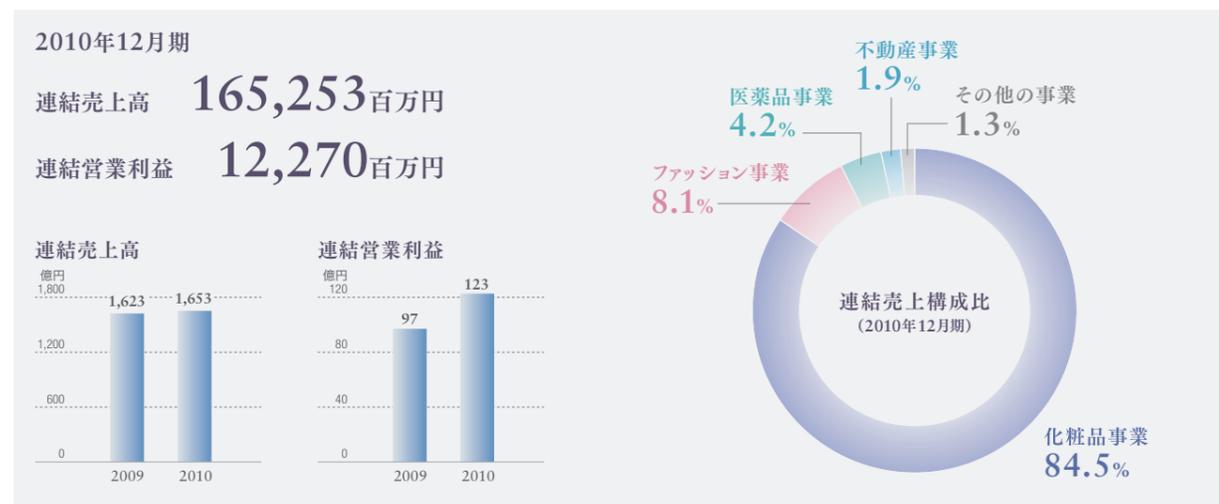
ポーラ・オルビスグループは、「自らつくり、自ら販売する」ことによって、市場やお客さまのニーズの変化をいち早く捉え、時代の変化に応じて変革を続けてきました。

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。

1929年～1970年代 訪問販売チャンネルの成長	1980年代～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～ 株式上場による成長加速
<p>▷ 女性の社会進出 ポーラ化粧品品の訪問販売により成長</p>	<p>▷ ライフスタイルの多様化 事業の多角化と新ブランドオルビスの立ち上げにより事業基盤を強化</p>	<p>▷ ニーズの細分化 時代の変化に対応して販売チャンネルを拡大</p>	<p>▷ グローバル化 経営基盤強化と将来の成長を担う育成ブランドを立ち上げ</p>	<p>長期ビジョン及び中期経営計画を策定し、新たな成長ステージへ</p>
<p>POLA P.14-15</p> <p>▷ 1929年 鈴木忍が静岡で創業</p> <p>▷ 1940年 現・ポーラ化成工業(株)設立</p> <p>▷ 1946年 現・(株)ポーラ設立</p>  <p>創業者の乳鉢</p>	<p>▷ 1981年 ファッション事業展開</p> <p>▷ 1989年 百貨店事業展開</p>	<p>▷ 2004年 中国進出</p> <p>▷ 2000年 訪問販売 業態進化の取組み開始</p>	<p>POLA ORBIS HOLDINGS</p> <p>▷ 2006年9月 株式会社ポーラ・オルビスホールディングスを設立し、持株会社制に移行</p> <p>▷ 2007年 ロシア進出</p> <p>▷ 2005年 「ポーラ ザ ビューティ」展開スタート</p> 	<p>2011～2013年 中期経営計画 P.10</p> <p>経営指標</p> <p>連結売上高成長率 市場成長以上の2～3%</p> <p>増収を伴う営業増益 年平均 10%以上</p> <p>業界トップクラスの収益力 営業利益率 9% (国内10%) (2013年12月期)</p> <p>2020年までの長期ビジョン P.9</p> <p>経営指標</p> <p>連結売上高 2,500億円以上</p> <p>営業利益率 13～15% (業界トップレベル)</p> <p>海外売上高比率 20%以上</p> <p>成長戦略</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>基本方針</p> <p>「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</p>
	<p>ORBIS P.16-17</p> <p>▷ 1984年 オルビス(株)設立</p> <p>▷ 1988年 カタログ通販 全国展開</p> <p>▷ 1999年 オルビス・ザ・ネット展開</p> <p>▷ 2000年 オルビス・ザ・ショップ展開</p> <p>▷ 2001年 海外展開スタート(韓国)</p>  <p>オルビス初代「オイルカットシリーズ」</p>	<p>育成ブランド P.18</p> <p>▷ 1992年 現・(株) pdc 設立 pdc</p>	<p>▷ 2005年 香港進出</p> <p>▷ 2006年 台湾進出</p> <p>▷ 2008年 中国進出</p> <p>▷ 2006～2008年 育成ブランド設立・強化</p> <p>(株)フューチャーラボに資本参入 FUTURE LABO</p> <p>(株)decencia設立 decencia</p> <p>(株)オルラーヌジャポン設立 ORLANE PARIS</p> <p>(株)ACRO設立 ACRO</p>	

3 営業概況

ポーラ・オルビスグループは、「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」という理念のもと、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。



化粧品事業

スキンケアを中心とした化粧品の研究開発・製造・販売



(株) ポーラ

訪問販売チャンネルを中心に、最先端技術を投下したハイプレステージ商品を展開
リニューアル発売した「B.A」シリーズと「ホワイトシモ」シリーズの好調に加え、お客さまとのリレーション強化による購入単価の上昇により、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。



オルビス (株)

「オイルカット」という独自の化粧品の通信販売・店舗販売で提供

リニューアル発売した「クレンジングリキッド」と「クリア」シリーズの好調に加え、新規のお客さまの獲得や接客力の向上による購入単価の上昇により、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。



育成ブランド

個性豊かな5ブランドをそれぞれの特長、特徴を活かして展開

(株) ACROの「THREE」ブランドの販売増加や各社の販売管理費などの効率化で、売上高・営業利益ともに前期を上回りました。



(株) ポーラ (株) オルビス (株) pdc (株) フューチャーラボ (株) オルラヌジャポン (株) decencia (株) ACRO ポーラ化成工業(株)

ファッション事業

ボディファッション・アパレル・宝飾品などの販売



(株) ポーラの秋冬物商品のカタログ販売は猛暑の影響により不調でしたが、オルビス(株)の機能性ボディウェアの通信販売は好調でした。この結果、売上高は前期に比べ微減となり、営業損失は前期を上回りました。



(株) ポーラ (株) オルビス(株)

医薬品事業

皮膚科関連医薬品の研究開発・製造・販売



新薬をはじめとした医薬品の売上高が前期を上回ったことに加え、販売管理費の削減などにより、営業損益が大幅に改善されました。



(株) ポーラファルマ (株) 科薬

不動産事業

保有資産の有効活用としての賃貸事業



オフィスの賃料値下がり基調の中、新規獲得及びフリーレント期間の短縮などに取組みましたが、売上高・営業利益ともに前期を下回りました。
子育て支援型マンション「プロテ大倉山」が2010年9月に竣工開業しました。



(株) ビーオーリアルエステート

その他の事業

商業印刷物等の印刷業務、ビルメンテナンス事業など



ビルメンテナンス事業は、新規取引先の獲得と受注単価向上の取組みが好調でしたが、印刷事業が昨今の広告宣伝費削減の流れの影響を受け、売上高は前期に比べ微増となりました。営業利益は前期を下回りました。



(株) ビーオーメディアサービス (株) ビーオーテクノサービス

4 トップメッセージ

ポーラ・オルビスグループは、 時代の変化を見据えた新たな価値の創造に努め、 さらなる変革による一層の成長を目指します

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスは、2010年12月10日、東京証券取引所市場第一部に上場いたしました。

当社は、1929年のポーラ創業以来、化粧品事業をはじめとした「美と健康」「文化」に関わる事業に取り組んでまいりました。2000年に私が株式会社ポーラの社長に就任して以来、お客様のニーズの変化に合わせたビジネスモデルへと改革のスピードを上げ、安定的な増収増益を描ける状況となりました。

今後の成長戦略の実効をさらに確実なものにするには、日本を代表する化粧品会社として当社の名前が一番に想起されるほどにマインドシェアを高めることが必須であると考えており、これが、当社が上場を決意した最大の理由です。

80余年の歴史を礎に、株式上場を飛躍の第一歩ととらえ、さらなる成長戦略、企業価値の創造に弛まぬ挑戦を続けると同時に、社会の公器としての責任を果たしてまいります。

代表取締役社長

鈴木郷史



トップインタビュー

Q 主力の化粧品事業を取り巻く環境について聞かせてください。

A 化粧品全体では厳しい環境が続中、当社グループが得意とするスキンケア市場は堅調に推移しました。

国内では、長引く景気低迷で個人消費も冷え込んでおりますが、経済産業省の化粧品出荷統計によれば、2010年の化粧品全体の出荷額は前年に比べ増加するなど明るい兆しも見えはじめています。化粧品のカテゴリー別で見ますと、メイクアップ商品が前年比0.1%減少したのに対して、当社グループが得意とするスキンケア商品は前年比4.5%増加と堅調に推移しました。日本の化粧品市場は、女性の美肌意識に支えられたスキンケア中心の市場となっており、化粧品市場全体（約1兆4,220億円）におけるスキンケア商品（約6,382億円）の割合（約45%）も年々高まっております。

Q 2010年12月期の業績の総括をお願いします。

A 主力ブランドの構造改革の進展により、大幅増益を達成しました。

前述のような市場環境のもと、ポーラ・オルビスグループはスキンケア領域を中心に付加価値の高い新商品の発売とリニューアルを行ってきました。この結果、購入単価、スキンケア比率といった指標が向上し、私どもの強みを再認識することができました。加えて、基幹ブランド「ポーラ」ではエステ併設型集客店舗「ポーラ ザ ビューティ」（以降PB）の出店拡大に

2010年12月期連結決算実績

売上高	165,253	百万円	（前期比 1.8%増）
営業利益	12,270	百万円	（同 26.4%増）
当期純利益	7,086	百万円	（同 74.6%増）

よる業態進化、「オルビス」ではネット通販の強化、スキンケアの強化・充実などの収益性向上に向けたブランド再構築が着実に進展しております。こうした取組みにより、個人消費が低迷する厳しい環境の中でも売上高は前期比1.8%増の165,253百万円、営業利益は同26.4%増の12,270百万円、当期純利益は同74.6%増の7,086百万円と大幅な増益を達成することができました。

Q 基幹ブランド「ポーラ」のこれまでの取組みと2010年の成果を聞かせてください。

A 「ポーラ ザ ビューティ」の拡大により、成長を牽引する新たなビジネスモデルを確立しました。

ポーラは、ブランドの認知度は高いものの、訪問販売主体であったため、潜在的なお客さまからは商品をどこで購入できるのかが分かりにくく、また、将来の中心的な顧客層となり得る年齢層の方々との接点を持っていないことが課題でした。これらの課題を解決するため、2005年にPBの展開を開始し順調に拡大しています。毎年平均100店舗を出店してきた結果、2010年には500店舗を達成し、売上構成比の約30%を占めるまでに成長しました。既存店舗の売上も前期比6.9%増と堅調に推移しており、新たなお客さまの獲得にも大きく貢献しております。新たなお客さまの60%近くを20代、30代が占めていることは、ポーラ全体の今後の躍進のための力強い材料になっています。さらに、組織成長のスピードアップも見込まれます。PBの拡大によって、ポーラは集客型店舗による新たなビジネスモデルを確立できたと言えます。



商品面では、リニューアル発売した美白化粧品「ホワイトシモ」シリーズや「ホワイトショット」が好調で、加えて、エイジングケア商品の最高峰シリーズ「B.A」がベストコスメ14冠を獲得するなど、多くのお客さまにご好評いただいております。

海外では、ロシア、そして中国やタイといったアジア諸国においても前期を上回る売上を計上しております。 P.14

Q もう一つの基幹ブランドである「オルビス」のこれまでの取組みと2010年の成果を聞かせてください。

A ブランド再構築により、リピート率やお客さま年間ご購入金額が向上し、増収増益を達成しました。

オルビスは商品ラインナップやお客さまとのコミュニケーションを強化することにより、さらなる成長が可能であると考えています。オルビスの特長である「100%オイルカット」にエイジングケアとホワイトニングを加えた新たなスキンケアラインの投入やショッピングサイトの充実などブランドの再構築に取組み、順調に進捗しています。

商品面では、薬用スキンケア「クリア」シリーズをリニューアル発売する一方、顧客層拡大を図るべく主力スキンケアシリーズ「アクアフォース」などのプロモーション活動にも注力しました。



また、オルビスはカタログ販売、ネット販売、店舗販売で展開しておりますが、売上の約30%を占めるネット販売では、「日経ビジネス」が評価する「アフターサービス満足度ランキング（ネット通販部門）*」で2年連続1位（2009年、2010年）になるなど、きめ細かいサービスシステムがお客さまに高い評価を受けております。

こうした成果がリピート率の向上、お客さまの年間ご購入金額の増加などにつながり、増収増益と収益率向上に寄与しました。

海外では、韓国・台湾における通信販売の安定収益確保に取組み、前期を上回る業績を達成しております。中国ではネット通販展開に向けた基盤整備を行っております。

*出典：「日経ビジネス」2010年7月26日号

P.16

Q 「育成ブランド」の状況を聞かせてください。

A 「THREE」ブランドの売上が順調に拡大し、次世代の成長ドライバーとして期待しています。

百貨店チャネルのプレステージブランド「THREE」は、2009年秋の発売以来、売上は順調に拡大し、店舗数も2010年12月末で10店舗となりました。

「THREE」は、厳選されたオーガニック精油を配合していることが特長です。精油には、肌ダメージを抑制する効果や肌を整える作用などが期待されています。スキンケアを重視する日本女性のニーズに合致した、次世代の成長ドライバーとなるブランドです。



P.18

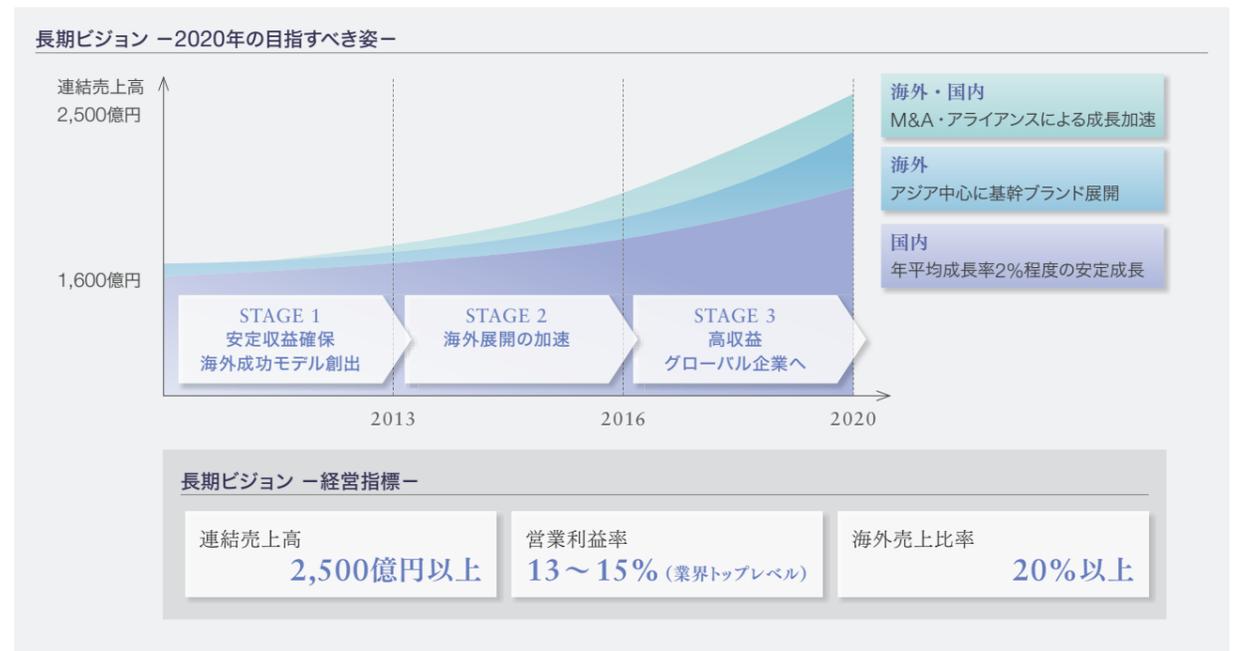
Q 今回新たに発表した長期ビジョンについて聞かせてください。

A 「美と健康」分野のグローバル企業を長期ビジョンとして定め、さらなる企業価値の創造を目指します。

株式上場を機に今後のさらなる成長、企業価値の創造を実現するため、2020年までの長期ビジョン及びその最初のステージとなる2011年から2013年までの中期経営計画を策定しました。

長期ビジョンは2020年のポーラ・オルビスグループの目指すべき姿を定めたもので、ダイレクトマーケティング、研究

開発力の強みを活かして基幹ブランドを中心に海外展開を加速させ、「美と健康」分野のグローバル企業になることを目標としています。



Q 2011年から2013年の中期経営計画について聞かせてください。

A 基幹ブランドの強化により安定収益を確保し、育成ブランドの成長加速、海外展開、研究開発力の強化へと投入します。

戦略1：基幹ブランドの安定収益確保

国内は景気低迷の長期化により個人消費が低迷するなど厳しい環境が続いておりますが、基幹ブランドである「ポーラ」「オルビス」の構造改革の成果が明確に現れていますので、国内シェアの向上は可能であると考えています。

ポーラは、好調なPBの出店を継続し、質を重視した出店で2013年までに600店舗体制を目指します。商品・サービス面では高価格帯スキンケア、カウンセリングに重点を置いた取り組みを行います。

オルビスでは、さらにブランド再構築を進めます。オイルカットスキンケアに革新的な商品を投入するとともに、ネット通販を引き続き強化します。さらに長期にわたってお客さまにご愛顧いただけるブランドへと進化させ、購入単価やリピート率の向上を図ります。

また、収益性を強化することによって、グループで2013年までに国内での営業利益率10%を目指します。

戦略2：育成ブランドの成長加速

チャンネル・マーケットに合わせて展開する5つの育成ブランドそれぞれがブランドアイデンティティを際立たせ、シェアを高めていくことにより、早期に全体で100億円規模への成長を目指します。

戦略3：強みを活かした海外展開

ポーラ・オルビスグループの現状の海外売上比率は数%にとどまっておりますが、近年取組んできた国内市場での成果を活かし、今後は海外の売上拡大に向けた取組みも加速してまいります。

市場成長が著しい中国をはじめとした新興国を最重点国と位置づけ、ポーラが創業以来蓄積してきた訪問販売のノウハウや、オルビスのチャンネルミックスの成功モデルなど国内で培った強みを活かし、年平均20～30%の売上成長を目指します。

ポーラでは、2005年より高級ブランドとして百貨店での本格販売を開始した中国において訪問販売を展開し、さらなる成長を目指します。ロシアを中心にウクライナ等の周辺国ではパフューマリー（化粧品専門店）で約50店舗を展開しております。今後も積極的に店舗数を拡大し、カウンセリング販売を強化します。

オルビスでは、台湾や韓国において安定成長を続けております。今後は、台湾では積極的な広告・宣伝の実施、韓国ではネットを活用した新規顧客獲得策を実施し、さらなる集客を目指します。中国では基盤整備を進め、早期にネット通販を開始します。

戦略4：研究開発力の強化

エイジングケア・ホワイトニングなどのスキンケア素材の開発力強化のため、連結売上高対比2～3%の研究開発投資を継続します。

戦略5：経営基盤の強化

上記の目標を達成するため、非効率な投資の未然の防止、KPI (Key Performance Indicator) に基づいたプロセスマネジメント、将来の経営幹部を担う人材の育成などにより、グループ各社が自主自立をベースに健全な事業拡大を行える体制を構築します。

Q 株主還元については、どのように考えていますか。

A 安定配当40円をベースに業績に応じて増配してまいります。

当期の配当は1株につき期末配当として40円とさせていただきます。今後は安定配当40円をベースとして、業績に応じて増配を実施したいと考えております。2011年12月期につきましては、中間配当制度を導入し、年間配当45円（中間配当20円、期末配当25円）の実施を予定しております。

Q ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

A 「変化対応力」を活かして持続的な成長を実現し、社会に対してのより大きな責任を果たしてまいります。

ポーラ・オルビスグループは、「自らつくり、自ら販売する」という創業以来の企業姿勢を守り、80余年にわたって事業を展開してきました。また、その一方で、時代の変化に柔軟に対応し、自ら「変わっていく」ことを通じて新たな成長モデルを実現してまいりました。今後も、お客さまや社会とともに変化、成長し続け、企業活動の持続的な発展を実現し、社会に対してより大きな責任を果たしていく所存です。

株主・投資家の皆さまには、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。



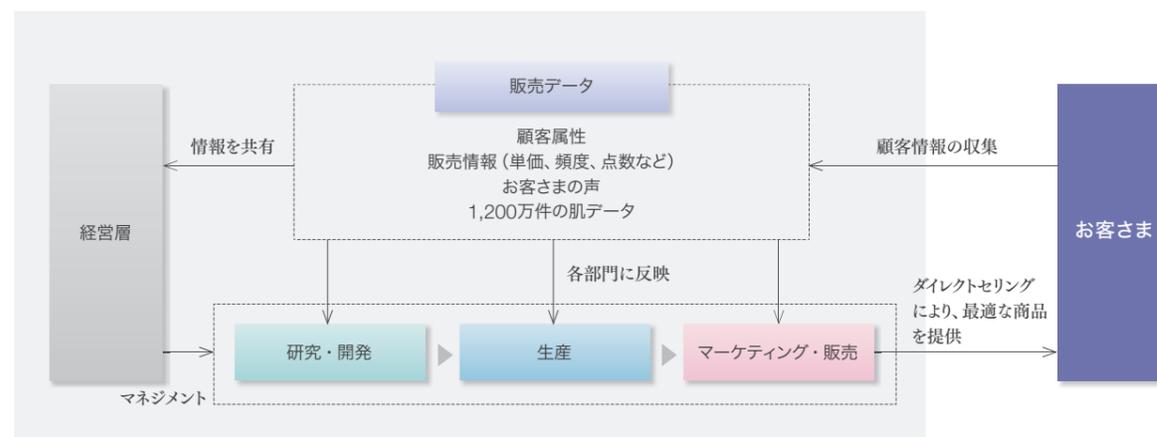
5 ポーラ・オルビスグループ 化粧品事業の強み

お客さまへの最適な商品・サービス提供を可能にする 独自のバリューチェーン

ポーラ・オルビスグループでは創業以来「自らつくり、自ら販売する」ことを基本姿勢とし、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。

中でも当社は、「研究・開発」と「マーケティング・販売」の2つに強みを持っています。

ダイレクトマーケティングにより、お客さまと直接接点を持つことで、リアルタイムでの販売データやお客さまの声など、様々な情報の収集が可能となります。そういった情報を経営層、研究・開発～マーケティング・販売部門が一体となって共有・活用し、市場変化に対応した事業活動を展開しています。



研究・開発

強み1 エイジングケア・ホワイトニングの素材開発

女性の2大悩みと言われるシミ・シワの分野の研究に注力しています。販売から得られた約1,200万件*の肌データを活かし、独占使用が可能なエイジングケア・ホワイトニングのオリジナル素材を開発し、保有しています。

*2010年12月末現在



—取組みと成果—

徹底的に美を追求する姿勢で様々な革新的な商品を開発し続けています。日本で初めて美白をうたった化粧品、世界で初めてヒアルロン酸を配合した化粧品など、エイジングケアやホワイトニングにおいて、新しい時代の「美」を切り開いてきました。

その研究開発力は世界的にも高い評価を得ており、化粧品のオリンピックとも言われるIFSCC（国際化粧品技術者会連盟）世界大会で最優秀賞3回を含む計5回の受賞を果たしています。

革新的商品の歴史

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

世界初 1982
「ヒアルロン酸」
POLA
「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」

業界初 1987
「オイルカット」
ORBIS
化粧品業界初 100%オイルカット スキンケア

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

マーケティング・販売

強み2 お客さまと直接接点を持つことにより、徹底した顧客管理が可能

ダイレクトマーケティングを基本にお客さまと直接接点を持つことで、お客さまに最適な商品・サービスが提供できます。また顧客データの活用で、ニーズの先取りが可能です。



—取組みと成果—

徹底した顧客管理により、最適な商品・サービスをご提供し、お客さまとの信頼関係を構築しています。

また、販売時に得た情報を分析、活用することで、時代やマーケットに即して事業を変革・展開しています。近年ではお客さまのライフスタイルやニーズの変化に合わせ、ポーラでの「ポーラ ザ ビューティ」の展開や、オルビスでのブランド再構築への着手など、さらなるお客さま満足の向上と事業拡大に取組んでいます。



ポーラブランドの業態進化「ポーラ ザ ビューティ」

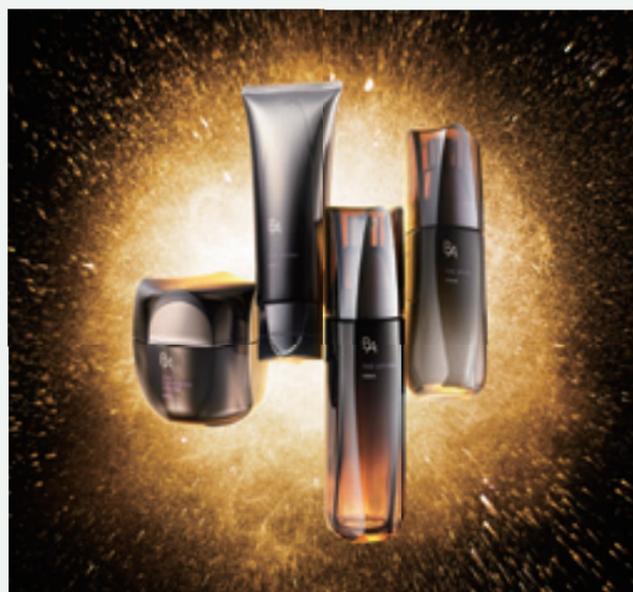
P.15



先の成長を見据えたオルビスブランドの再構築

P.16

6 ポーラブランド

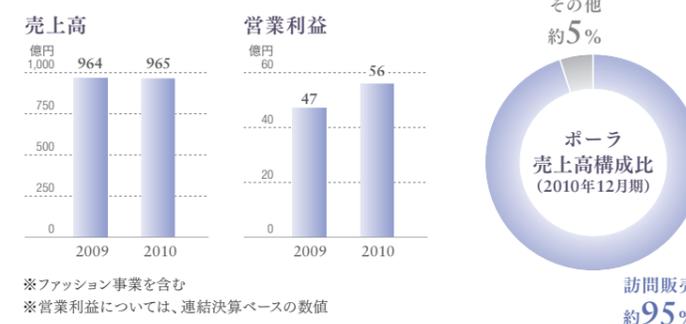


POLA

ハイクラス商品を
個対応のサービスとともに
主に訪問販売チャネルで展開

ポーラブランド基本情報

商品	エイジングケア・ホワイトニング 領域に強み
サービス	カウンセリング・肌分析、 エステティックサービス
チャネル	訪問販売（ポーラザビューティ、 エステイン、訪問販売） 百貨店・業務用・海外
海外展開	ロシア、中国、タイなど 14の国と地域



商品

最先端技術を投下したハイクラス商品を展開しています。

特に、エイジングケア・ホワイトニング領域において強みを持っており、両分野において独占使用が可能なオリジナル素材を持っています。

2010年秋には、「糖化」に着目した独自成分を配合し、最新のテクノロジーを投入した「B.A.」シリーズ4品を発売し、「抗糖化」という新たなエイジングケアの領域を切り開き、確立しました。様々な美容雑誌や女性誌でベストコスメを獲得（14冠）し、多くのお客さまにご好評いただいております。



サービス

独自のスキンチェックシステムにより、細胞レベルから肌を分析し、肌がうるおいを保つ力や肌を守る力・肌に潜むメラニン量・シワのできやすさなどを定量的に確認することが可能です。

また、エステティックでは“肌・こころ・からだ”をトータルにケアする「ホリスティック」という考え方にに基づき、専任のエステティシャンのきめ細かいカウンセリングと充実の施術によってお客さまに心からのリラックスを提供しています。

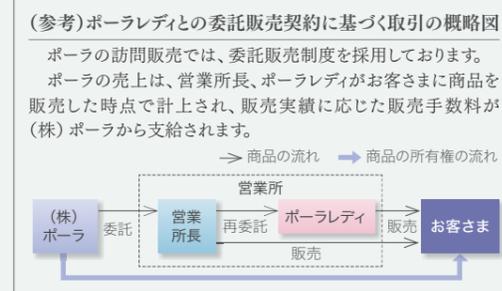
フェイスtoフェイスのカウンセリングを通して、お客さまの肌を知り、満足度の高いサービスを実現しています。



チャネル

訪問販売事業を中心に展開するポーラでは、全国の12万人を超えるポーラレディがお客さまにフェイスtoフェイスで販売しています。カウンセリングでお客さまの肌を知り、季節や年齢、お悩みなどライフスタイルに応じた提案を行っています。

それにより、お客さまとの深いリレーションを築ける点がポーラの強みです。



TOPICS

ポーラブランドの業態進化「ポーラザビューティ」



「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

「ポーラザビューティ」(PB)はエステサロンを併設した店舗で、販売パートナー(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ています。また、「VMD」や「サービスレベル」など統一したポーラブランドのイメージ浸透を図っています。2010年末現在、出店数は500店舗にまで拡大し、売上比率はポーラ訪問販売事業の化粧品売上の約30%と、大きく成長しました。また、新規のお客さまのうち20～30代が約6割と増えています。

これからもPBを成長ドライバーとして2013年までに600店舗展開を目指し、さらなる進化をまいります。



7 オルビスブランド

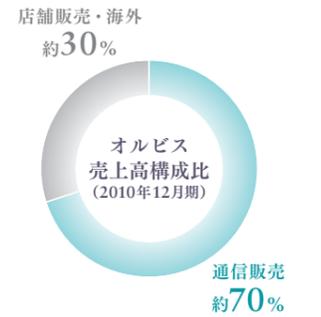


ORBIS

「100%オイルカット」商品を満足度の高いサービスとともに通信販売・店舗販売で展開

オルビスブランド基本情報

商品	「100%オイルカット（無油分）」、無香料、無着色
サービス	フルフィルメントシステム 送料無料、30日間返品・交換無料
チャネル	通信販売 店舗販売、海外
海外展開	台湾、韓国、中国、香港



※ファッション事業を含む
※営業利益については、連結決算ベースの数値

商品

オルビスでは「100%オイルカット」を基本コンセプトに、油分で肌表面を覆うことで肌の水分を閉じ込めるのではなく、水の力により角層細胞レベルから肌自身の力を高めるスキンケアを中心に展開しています。最新の科学に基づく効果と安全性を追求した商品を、1,000～3,000円台中心で展開しております。



「アクアフォース」シリーズ

サービス

受注・配送・入金・返品を一括で管理する独自のフルフィルメントシステムを活用し、全国どこでも1品から送料無料、30日以内返品・交換無料など、付加価値の高いサービスを提供しています。

オルビスのネット通販は、『日経ビジネス』の「アフターサービス満足度ランキング（ネット通販部門）*」で2年連続1位となるなど高い評価を得ています。



コールセンター

*出典：『日経ビジネス』2010年7月26日号

チャネル

通信販売を中心に展開しております。お客様の利便性を追求し、いつでもお好きな方法でご注文いただけるよう、「通話無料電話」「通話無料ファクス」「切手不要の注文葉書」「切手不要の専用封筒」「24時間コンピュータ自動受付電話」「インターネット」「携帯電話」の7つ方法で対応しております。

また、直接商品をお試しいただける場として、2000年から店舗販売を開始しました。2010年12月末現在で、全国に111店舗を展開しています。



オルビス・ザ・ショップ

通販カタログ

TOPICS

先の成長を見据えた オルビスブランドの再構築

ブランド再構築で得られた成果

- 売上高 +3.6% / 営業利益 +15.0%
- 年間ご購入金額 通販 +3.9%
- 店販 +4.6%
- 通販スキンケア購入者比率 +2.9%
- 通販リピート率 +1.2%
- 通販ネット受注比率 +2.5%

2010年12月期（前期比）

オルビスでは、お客様のブランドロイヤリティを高めるとともに、収益力を強化することを目的として、ブランド再構築に取り組んでおります。

利便性追求のための「ネット通販の強化」と長期にわたってご愛顧いただけるお客様を増やすための「スキンケアの強化・充実」により、さらなるお客様満足の向上と、2013年営業利益率15%を目指します。



ショッピングサイト



「エクセレントホワイト」シリーズ

▶ スキンケアの強化・充実

ブランド再構築の中で、得意分野であるスキンケアにさらに特化し、オイルカットでありながら高い保湿実感が得られる商品の強化に取り組んでいます。2010年秋には、シミ・シワなど年齢肌の悩みを総合的にケアする「エクセレントホワイト」シリーズを新たに投入し、ご好評いただいております。

スキンケアの強化・充実により、長期にわたってご愛顧いただけるお客様を増やすとともに、収益性を向上してまいります。

▶ ネット通販の強化

時代とお客さまのニーズの変化に合わせて、ネット通販の強化に取り組んでいます。ショッピングサイトを充実させ、またお客さま一人ひとりに最適な商品をご提供できるよう、蓄積されたお客さまの購入データなどを活用して、ネット上での「One to One コミュニケーション」に取り組めます。

これにより、お客さまのご購入金額やリピート率の向上を図るとともに、カタログの削減によって収益性の向上と環境保全を両立させることができます。



8 育成ブランド

ブランドポートフォリオ



将来の成長を担う 育成ブランドを徹底した チャンネル・価格帯別で展開

社会環境の変化に伴い、お客さまの価値観やニーズが多様化している背景の中、ポーラ・オルビスグループでは、将来の成長を担う「育成ブランド」を5ブランド展開しています。チャンネル・価格帯別にブランドを展開することにより、ブランドアイデンティティを際立たせ、各ブランドでシェアを高めていくことで、グループとしての市場シェアを高めてまいります。

THREE

株式会社ACRO

ナチュラルなスキンケアと自由な発想のメイクアップアイテムを取り扱っています。女性が今欲しいものを追求したプレステージブランドとして、2009年秋より都市部の百貨店を中心に販売しています。



ORLANE PARIS

株式会社オルラヌジャポン

エイジングケア商品を中心とした、60年の歴史を持つフランスの高級化粧品「オルラヌ」ブランド商品を日本で独占的に販売しています。百貨店と、エステティックサロンを併設した直営店で販売しています。



FUTURE LABO

株式会社フューチャーラボ

ホワイトニング・エイジングケアを中心に、科学的裏づけによる安全性を実現した化粧品・サプリメントを取り扱っています。TV通販専門チャンネルを通じて販売しています。



decencia

株式会社decencia

ポーラ研究所と製薬メーカーによる共同研究により生まれた、独自の特許技術の特長とする乾燥性敏感肌用スキンケアを取り扱っています。インターネットを中心とする通信販売で提供しています。



pdc

株式会社pdc

スキンケアに特化し、リーズナブルな価格で提供することを基本コンセプトとしています。ドラッグストアなどの一般流通市場を中心に商品を提供しています。



9 研究開発・生産体制

研究開発の基本方針

世界中の人々に「笑顔と感動」を「最高の商品」という形で提案していくことを、研究開発方針としています。

ダイレクトマーケティングを支える研究開発

ダイレクトマーケティングによって収集された各種情報を活用することで、独自の美白成分やエイジングケア技術を生み出しています。研究領域は、皮膚科学研究、基礎研究、安全性・安定性研究に加えて、心と肌の関連性や光と肌の関係など、心理的・生理的効果を研究する美容科学研究を取り入れ、心身両面からのアプローチを行っています。



ポーラ横浜研究所

生産体制 — 多品種少量生産で市場ニーズに即応

グループ各社の化粧品生産を担う静岡・袋井の2工場では多品種少量生産システムを導入し、バリューチェーンで得られた販売情報を活かし、市場ニーズの変化にフレキシブルに対応しています。また、安心して高品質な製品づくりのために、生産ラインでは徹底した衛生管理が行われています。化粧品は肌に直接触れるため、クリーンな環境で細心の配慮をしながら製造しており、品質に関するマネジメントシステムである「ISO9001」の認証を取得し、製品が生産されるプロセスを通じて、総合的な品質保証体制を構築しています。



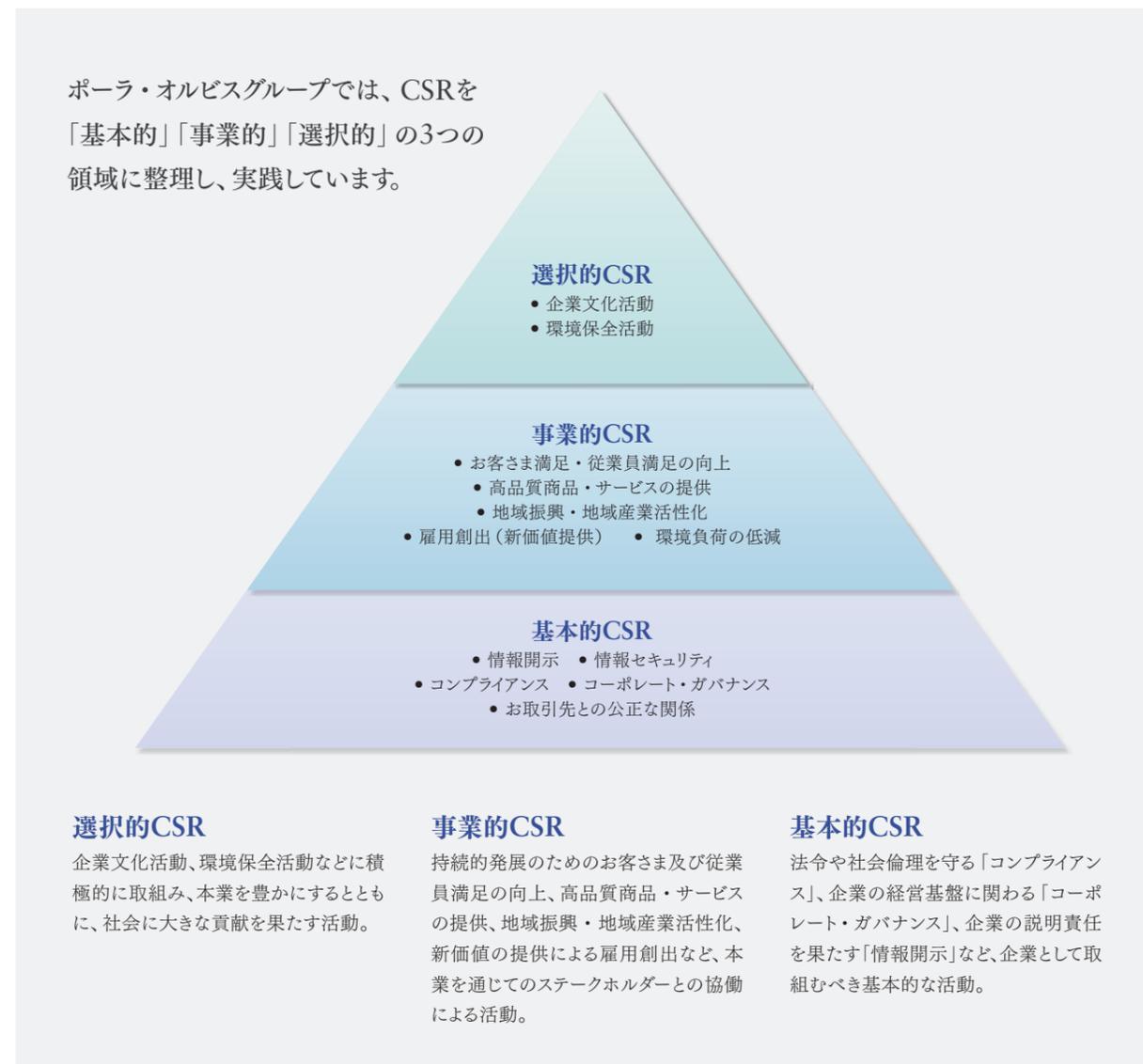
袋井工場



10 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。



10-1 心豊かで美しい未来を創る取組み「選択的CSR」

文化活動

美術、芸術が広く社会に親しまれるための企画展示 —— ポーラ ミュージアム アネックス

ポーラ銀座ビルに開設しているポーラ ミュージアム アネックスでは、美術、芸術が広く社会に親しまれる機会を増やすため、ポーラコレクションや現代アートなどの企画展を入場料無料で行っています。2010年は、ポーラ美術館の作品を軸に「音の出る展覧会」「マティスJAZZ展」などを開催しました。



ポーラ ミュージアム アネックス

化粧文化史の長年にわたる研究成果を社会に提供 —— ポーラ文化研究所

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っており、その成果を出版物や調査レポート、展覧会などのかたちで広く社会へ提供しています。こうした活動で得た資料としての価値が高い化粧道具や装身具は約6,500点、文献資料は15,000冊を数えます。



化粧道具

文化支援活動

若手芸術家への助成と、美術館運営及び調査研究 —— 公益財団法人ポーラ美術振興財団

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に対する助成を行っています。2010年は36件の助成を行いました。

また、年間20数万人もの人々が訪れる箱根のポーラ美術館では、優れた美術品を一般に広く公開するとともに、作品の調査研究や教育普及活動にも取り組んでいます。2010年は、「ボナールの庭、マティスの室内 — 日常という魅惑」「ポーラ美術館の日本画」「アンリ・ルソー：パリの空の下で — ルソーとその仲間たち」などの企画展を開催しました。



ポーラ美術館
© Mamoru Ishiguro

日本の無形文化財の記録、保存、普及 —— 財団法人ポーラ伝統文化振興財団

ポーラ伝統文化振興財団は、日本の伝統工芸技術・伝統芸能・民俗芸能などの伝統文化を未来へつなげる活動を行っています。こうした伝統文化の分野で貢献され、今後も活躍が期待できる個人・団体の今後の活動を奨励するため、「伝統文化ポーラ賞」を贈っています。

10-2 本業を通じて社会に対する責任を果たす「事業的CSR」

POLA

日本の良さを世界に向けて発信する
「3・9(サンキュー)プロジェクト」

ポーラは、2009年、企業活動を通じて、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ため、「3・9(サンキュー)プロジェクト」を立ち上げました。日本の各地域に伝承されている匠の技の美しさに、ポーラが新しい価値を付加し、使うたび見るたびに発見の喜びをお客さまにお届けできるような商品づくりを実現しています。



海洋深層水を使った
女性のための
ミネラルウォーター

新潟県佐渡海洋深層水株式会社とともに女性のためのミネラルウォーター「POLA DEEP SEA WATER」を開発しました。

新潟県佐渡沖の水深332mから汲み上げられるミネラル豊富な海洋深層水は、陸や大気からの汚染の影響もほとんど受けなため雑菌が非常に少ないことが特長です。ポーラは健康維持や美容にかかせない栄養成分を添加し、栄養機能食品として商品化しました。



伝統工芸とポーラの
出会いから生まれた
世界初の江戸切子クリーム容器

創業80周年を記念し、2009年には、日本が世界に誇る伝統工芸である「江戸切子」と、ポーラ最高品質のクリームを融合した「B.A ザ クリーム 江戸切子」を発売しました。

すべて手作りの江戸切子で、化粧容器としての密閉性を確保するためには、100分の1mm単位の作りこみが必要となるため、困難な課題でしたが、世界初の江戸切子の化粧容器を完成させ、「日々の生活に美術工芸品を取り入れ、道具として使いこなす“粋”」という新しい価値を提案しました。



ORBIS

固定観念にとらわれない環境負荷低減のための取組み

オルビスでは創業時より、「化粧品は外装が重要」という固定観念にとらわれず地球環境への負荷軽減のため、簡易包装に取り組んでいます。多くの商品がフィルム袋に入っただけのシンプルな包装スタイルを採用しており、外袋の中に充填させた空気がクッションの役割を果たして中身が傷つかないように工夫しています。また、スキンケア商品や栄養補助食品は、商品特性が許す限り、つめかえ用をご用意しています。



10-3 社会から信頼される企業であるために「基本的CSR」

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

ポーラ・オルビスグループはマルチブランド戦略を展開しており、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が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います。

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」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います。

当社グループのコーポレート・ガバナンスの特徴

当社は、取締役会及び監査役会設置会社であり、取締役会の議長は代表取締役社長が、監査役会の議長は常勤監査役が務めています。また、毎月定例でグループ戦略会議（経営会議）を開催しています。当社は、複数の化粧品ブランドを保有する事業会社等を傘下に配する純粋持株会社として、業務執行責任を明確にしています。

取締役会とグループ戦略会議

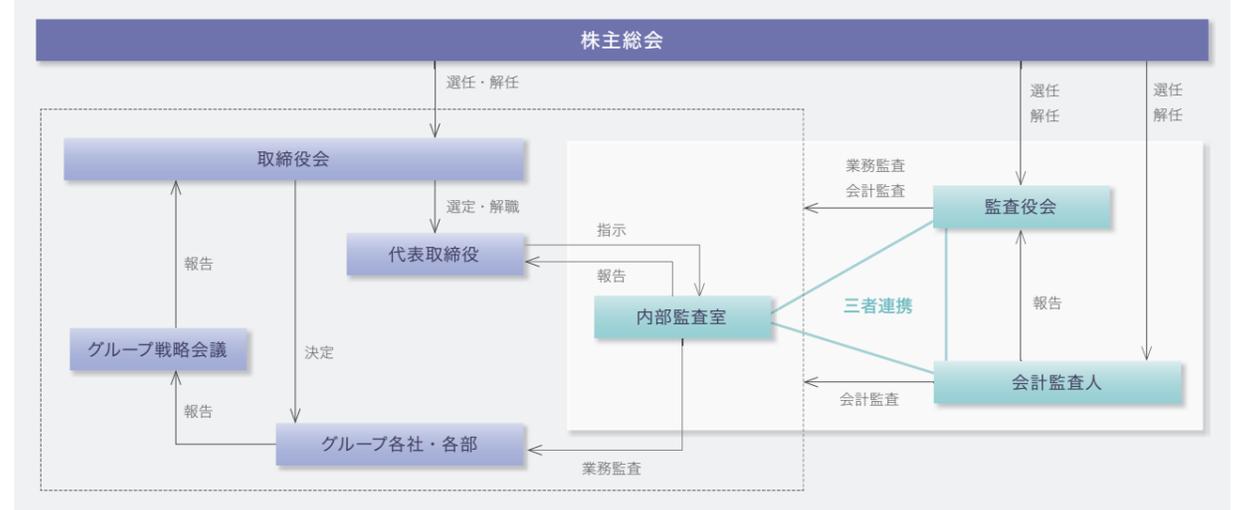
取締役会は、取締役7名で構成され、グループの業績向上に対する責任を負うとともに、子会社の監督と重要事項に関するグループの意思決定を機動的に実行できる体制をとっており、これらに必要な権限を行使しています。また、各監査役も取締役会に出席し、忌憚のない意見を述べています。

取締役会は毎月1回以上開催しており、当期は31回開催（臨時取締役会を含む）し、取締役の出席率は100%でした。

取締役会では、法令・定款に定められた事項の他に、月度予算と実績の差異分析結果など、経営の重要項目に関する決議・報告を行い、各取締役及び各監査役が意見を述べて議論するなど、ガバナンス保持に寄与しています。

また当社グループ全体の利益と発展をもたらすことを目的として、グループ戦略会議を開催しています。グループ戦略会議は、当社の全取締役、全監査役に加え、当社取締役会の決議によって構成員として選任された子会社社長・取締役等により構成され、当社及び子会社の重要事項について各社より報告を受け、その内容について審議を行っています。

コーポレート・ガバナンスの体制



内部監査、監査役監査の状況

当社は、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名で監査役会を構成しています。監査役監査としては、株主総会や取締役会の他、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しています。

また、内部監査部門として内部監査室(平成22年12月31日現在8名)を設置しています。内部監査室は、代表取締役社長直轄の組織として他の業務執行ラインから分離され、独立かつ客観的な立場から、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実効性の高い内部監査の実施に努めています。

各監査役は、内部監査部門(内部監査室)から原則月例で内部監査状況の報告を受けているほか、緊密に情報交換を行う等、相互連携を図っています。また当社では、内部監査及び監査役監査の相互連携に会計監査人(新日本有限責任監査法人)の連携を加えたいわゆる三様監査にて監査の有効性と効率性の向上に努めており、監査内容の報告や経営課題に対する意見交換等を実施しています。

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います。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います。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います。

また、当社では役員退職慰労金制度を設けており、当社規定に基づき各取締役の在任中の事業年度毎に役員退職慰労引当金を計上しています。

2010年12月期におきましては、取締役及び監査役10名の報酬総額は2億06百万円であり、このうち総額13百万円が社外監査役2名に支払われました。

内部統制システム

当社では、当社取締役会にて「内部統制システムの基本方針」を決議し、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、取締役の職務執行に係る情報の保存及び管理に関する体制、損失危機管理に関する規程その他の体制、コンプライアンス体制整備に関する措置、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、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、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、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、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並びに財務報告に係る内部統制の基本方針を定めています。

コンプライアンス体制

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います。更に、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います。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。

リスク管理体制

当社グループでは、事業を取り巻く様々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。

11 役員一覧 (2010年12月31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



常務取締役
三浦 卓士

座右の銘:

敬天愛人



取締役
藤井 彰

座右の銘:

自分らしく生きる



取締役
久米 直喜

座右の銘:

継続は力なり



取締役
鈴木 弘樹

座右の銘:

遠慮なければ
近憂あり



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



取締役
高谷 成夫

座右の銘:
人の真価は、棺を覆う
たとき何を為したかでは
なく何を為そうとしたか
で決まる

監査役



監査役(常勤)
杉本 修

座右の銘:

誠意をもってすれば
物事は全て好転する



社外監査役
佐藤 明夫

座右の銘:

一球入魂



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
持とう

* 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。

12 3年間の主要財務サマリー

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
12月31日に終了する会計年度

決算年月	百万円 (1株当たり情報を除く)			千米ドル(注1) (1株当たり情報を除く)
	2010年	2009年	2008年	2010年
経営成績				
売上高	¥165,253	¥162,332	¥170,838	\$2,027,897
営業利益	12,270	9,706	10,868	150,577
営業利益率(%)	7.4	6.0	6.4	
当期純利益	7,086	4,059	6,559	86,961
1株当たり当期純利益(円/ドル)	137.36	79.16	127.91	1.69
財政状況				
純資産額	153,104	140,890	137,564	1,878,810
総資産額	187,771	181,909	180,664	2,304,233
1株当たり純資産額(円/ドル)	2,767.55	2,743.87	2,677.47	33.96
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,906	12,530	16,419	219,743
投資活動によるキャッシュ・フロー	△40,367	△4,374	△5,808	△495,366
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,789	△1,125	36	△34,231
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 43,507	¥ 68,817	¥ 61,803	\$ 533,902
財務指標				
自己資本比率(%)	81.5	77.4	76.0	
自己資本利益率(%)	4.8	2.9	4.9	
株価収益率(倍)	12.3	-	-	
従業員数				
従業員数(名)	3,773	3,713	3,603	
外、平均臨時雇用者数(名)	1,872	1,906	2,103	

(注) 1. 米ドル表記は便宜上のものであり、2010年12月31日の1米ドル=81.49円で換算しています。
2. 売上高には、消費税等は含まれておりません。
3. 2008年及び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。
4. 従業員数は就業人員数であります。

13 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

当期におけるわが国の経済は、2010年後半からは企業収益の改善や個人消費の持ち直しがみられるものの、国内外の不安定な政治外交情勢や円高の継続に加え、雇用情勢の悪化が続いていること等から、総じてみると景気改善の足踏み状態が続きました。

当社グループの主力事業が属する化粧品業界においては、経済産業省の出荷統計によれば、基礎化粧品を中心に出荷実績が前年を上回るといった明るい兆しが見えてはいるものの、メイクアップ化粧品が依然として低迷している等、回復基調は限定的なものとなりました。また、海外市場に進出する化粧品会社においては、アジアを成長源としており、今後も積極的な展開が続くものとみられます。

このような市場環境のもと、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」の具現化に向け、市場環境への迅速な対応を図ってまいりました。当期においても、中期経営計画に沿った業績拡大に向け様々な施策を実行したことにより、前期を上回る売上高、利益を達成することができました。

経営成績の分析—2010連結会計年度と2009連結会計年度の比較

売上高

売上高は、前期に比べ1.8%増加の165,253百万円となりました。主力の化粧品事業において、中核会社である株式会社ポーラ及びオルビス株式会社が増収となったことによるものです。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、売上の増加に伴い前期に比べ1.5%増加の33,321百万円となりました。売上高に対する比率は、原価率の低いスキンケア比率が向上する一方、廃棄等の増加により、前期とほぼ同水準の20.2%となりました。この結果、売上総利益は前期に比べ1.9%増加の131,932百万円となりました。

販売費及び一般管理費は、売上増に伴う増加を販売手数料、人件費、管理費の圧縮などにより吸収し、前期に比べ0.1%減少の119,661百万円となりました。売上高に対する比率は、前期に比べ1.4ポイント改善して72.4%となりました。

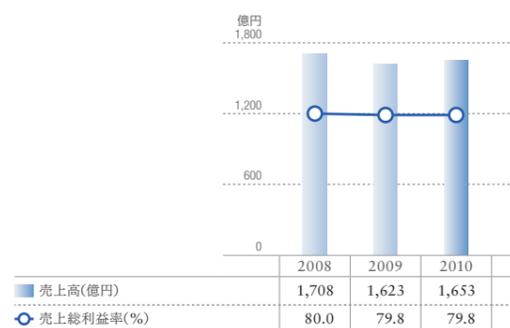
営業利益

営業利益は、前期に比べ26.4%増加の12,270百万円となりました。営業利益率は、前期に比べ1.4ポイント改善して7.4%となりました。

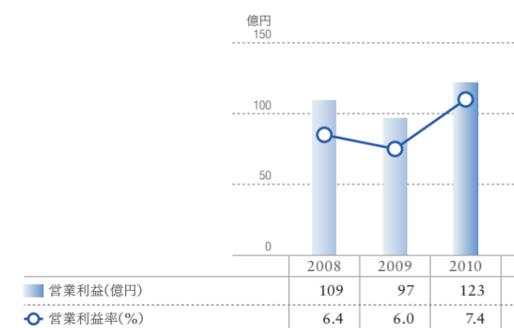
税金等調整前当期純利益

その他費用は前期の1,249百万円から239百万円へと減少しました。これは主に、為替差損が増加したものの、投資有価証券評価損の減少や在外子会社の清算に伴う為替換算調整勘定取崩益の計上によるものです。この結果、税金等調整前当期純利益は、前期に比べ42.3%増加の12,030百万円となりました。

売上高・売上総利益率



営業利益・営業利益率



13 経営者による財政状態及び経営成績の分析

当期純利益

当期純利益は、特定同族会社の留保金課税の適用除外等により、前期に比べ74.6%増加の7,086百万円となりました。

1株当たり当期純利益は、前期の79.16円から137.36円となりました。

ROEは前期の2.9%から4.8%となりました。

事業別セグメントの状況

化粧品事業

中核会社である株式会社ポーラでは、これまでの訪問販売組織の持つ強みを活かしつつ、お客さまのニーズやライフスタイルに合ったビジネスモデルへの転換として、エステ併設型店舗「ポーラ ザビューティ」の出店、及び百貨店への出店に積極的に取り組む等、チャネルの多様化を進めてきました。また販売パートナーである「ポーラレディ」の販売品質やカウンセリング技術の向上にも取り組んでいます。商品面では、3月と9月にそれぞれリニューアル発売した「ホワイティシモ」シリーズ、「B.A」シリーズが順調に推移したことから、前期を上回る売上、利益を確保することができました。また、海外市場については、パフューマリー（高価格帯の化粧品を取扱う専門店）への出店が順調に拡大したロシアをはじめ、タイや中国といったアジア諸国で、売上が前年を上回りました。一方で、景気や急激な円高の影響を受けた、アメリカと台湾では厳しい状況となり、海外全体では、前期を下回る業績となりました。

もう一方の中核会社であるオルビス株式会社では、お客さまの購入単価や継続購入率の向上による売上効率の改善に取り組んでいます。通信販売では、これらの取り組みの成果が表れたことに加え、新規のお客さまの獲得が順調に推移しました。店舗販売でも、販売促進活動によるお客さまの獲得や接客力の強化による購入単価の向上により、売上は好調に推移しました。商品面では、5月と7月

にそれぞれリニューアル発売した「クリア」シリーズ、「クレンジングキッド」が好調に推移した他、新たなスキンケアライン「エクセレントホワイト」シリーズの発売等が功を奏し、前期を上回る業績となりました。また、海外市場については、中国での事業スタートに加え、台湾におけるインターネット販売の増加や店舗リニューアルの効果等により、前期を上回る業績となりました。

ポーラ、オルビス以外のブランドについては、株式会社ACROが前年度に発表した「THREE」ブランドの売上が伸長したことにより、前年同期を上回る業績となりました。

以上の結果、当期における化粧品事業の売上高は前期に比べ2.5%増加の139,660百万円、営業利益は前期に比べ24.4%増加の10,472百万円となりました。

ファッション事業

株式会社ポーラで展開しているファッション事業では狭義のファッション品にとらわれない生活及び健康関連商品の品揃えの強化等の取り組みを行ってきました。カタログ販売では、期前半は好調に推移しましたが、猛暑の影響で秋冬物商品の売上が不調となったこと等から前期に比べ売上高は微減、催事販売では、高額品の売上が伸びず、前期を下回る厳しい状況となりました。

一方、オルビス株式会社で展開しているファッション事業は、新製品の投入や取扱商品の拡大により順調に推移いたしました。

以上の結果、当期における売上高は、前期に比べ4.8%減少の13,453百万円、営業損失は、前期の347百万円から452百万円となりました。

医薬品事業

株式会社ポーラファルマと株式会社科薬で展開している医薬品事業では、2005年に外用抗真菌剤「ルリコン」を、2007年に更年期障害治療薬「ディビゲル」の2品を上市しました。また、その他の医薬品では緩下剤「アローゼン」等を全国の大学・病院・開業医といった医療機関に提供してきました。当期については新薬をはじめとした医薬品の売上が前期を上回ったことに加え、販売管理費の削減等により営業損益が大幅に改善しました。

以上の結果、当期における売上高は前期に比べ2.8%増加の6,936百万円、営業損失は前期の1,384百万円から349百万円となりました。

不動産事業

株式会社ピーオーリアルエステートで、大都市部のオフィスビル賃貸を中心に展開している不動産事業では、フリーレント期間（新規契約時の無賃料賃貸期間）の短縮並びに賃料維持に向けた取り組み等、営業努力を継続しましたが、前期を下回る業績となりました。

また、子育て支援型の新しいモデルとなる横浜市の大倉山マンションの再開業や、大阪ビルの建て替えは、9月と10月にそれぞれ竣工開業しています。

以上の結果、当期における売上高は前期に比べ3.5%減少の3,102百万円、営業利益は前期に比べ18.4%減少の1,304百万円となりました。

その他の事業

株式会社ピーオーテクノサービスで展開しているビルメンテナンス事業は、新規取引先の獲得及び受注単価向上に向けた取り組み等により、前期を上回る業績となりました。

株式会社ピーオーメディアサービスで展開している印刷事業は、新規取引先の獲得や既存取引先の受注拡大に向けた取り組みを強化しましたが、印刷業界の厳しい市場環境の影響を打開するには至らず、前期を下回る業績となりました。

以上の結果、当期における売上高は前期に比べ4.3%増加の2,101百万円、営業利益は前期に比べ11.8%減少の399百万円となりました。

財政状態の分析

資産、負債及び純資産

資産

当期末における総資産は、前期末に比べ3.2%増加の187,771百万円となりました。

流動資産は、前期末に比べ7.6%減少の107,230百万円となりました。主な増加項目は、コマージュ・ペーパー、譲渡性預金の購入による有価証券の増加の1,185百万円であり、主な減少項目は、現金及び預金の減少7,454百万円、繰越欠損金の解消に伴う短期繰延税金資産の減少2,133百万円です。

有形固定資産は、前期末に比べ1.5%増加の51,651百万円となりました。

投資その他の資産は、前期末に比べ137.5%増加の24,750百万円となりました。主な増加項目は投資有価証券の増加15,514百万円です。

負債

当期末における負債は、前期末に比べ15.5%減少の34,667百万円となりました。

流動負債は、前期末に比べ21.0%減少の23,623百万円となりました。主な減少項目は、銀行借入返済等による短期借入金の減少8,247百万円であり、主な増加項目は、課税所得増加に伴う未払法人税等の増加552百万円、未払消費税等の増加によるその他流動負債の増加381百万円です。

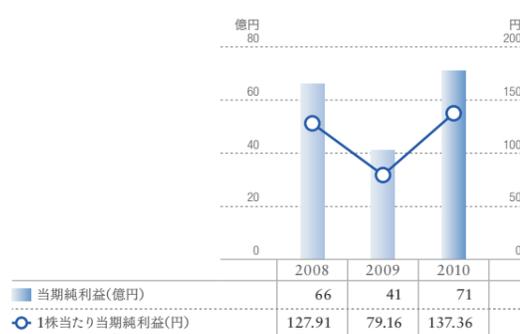
固定負債は、前期末に比べ0.7%減少の11,044百万円となりました。主な減少項目は退職給付引当金の減少435百万円及びその他固定負債の減少181百万円であり、主な増加項目は、長期リース債務の増加365百万円です。

純資産

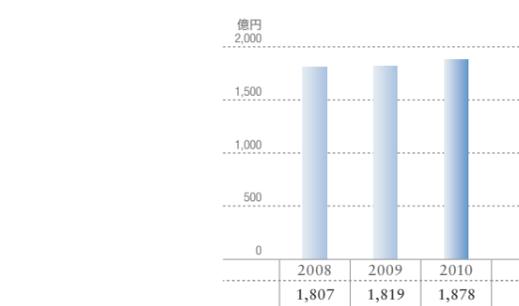
当期末における純資産は、前期末に比べ8.7%増加の153,104百万円となりました。主な増加項目は、当期純利益の計上7,086百万円、自己株式の処分による自己株式の減少4,398百万円及び資本剰余金の増加2,376百万円、一方で減少項目は、配当金の支払1,025百万円です。

この結果、1株当たり純資産は、2,767.55円となり、前期末に比べ23.68円増加しました。自己資本比率は81.5%となり、前期末に比べ4.1ポイント増加しました。

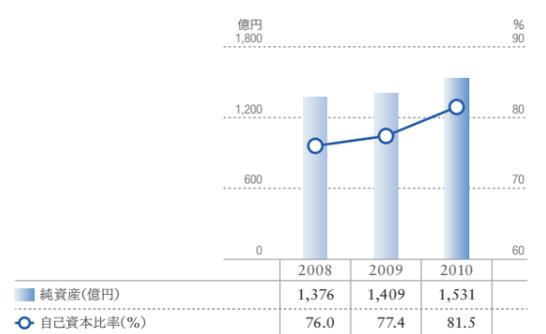
当期純利益・1株当たり当期純利益



総資産



純資産・自己資本比率



13 経営者による財政状態及び経営成績の分析

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25,310百万円減少し、43,507百万円となりました。

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17,906百万円の収入となり、前期に比べ42.9%増加しました。主な要因は、税金等調整前当期純利益12,030百万円、減価償却費5,019百万円、たな卸資産の減少額1,454百万円による資金の増加、地方税の納付等による法人税等の支払額1,049百万円による資金の減少です。

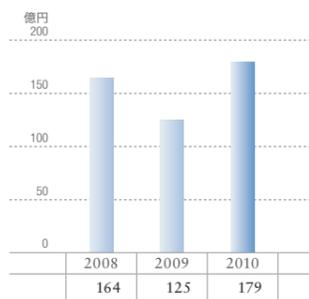
投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは40,367百万円の支出となり、前期に比べ822.9%増加しました。主な要因は、資金運用計画に沿った余裕資金の運用開始に伴う有価証券の取得による支出34,857百万円、投資有価証券の取得による支出23,484百万円による資金の減少、有価証券の売却及び償還による収入22,146百万円による資金の増加です。

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2,789百万円の支出となり、前期に比べ147.9%増加しました。主な要因は、銀行借入返済等による短期借入金の減少額8,232百万円、配当金の支払額1,025百万円による資金の減少、当社株式の東京証券取引所上場に伴う自己株式の処分による収入6,775百万円による資金の増加です。

営業活動によるキャッシュ・フロー



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。また、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は3,053百万円と前期末に比べ7,654百万円減少しておりますが、これは主に、銀行借入返済8,500百万円による短期借入金の減少によるものであります。また、当期において、上場に伴う公募による自己株式の処分により、6,775百万円の資金調達を行いました。なお、当期よりキャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。

事業資金と余裕資金については、当期より資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに適正な運用管理を開始しており、事業資金については、資金の支払時期に合わせて短期の運用を行い、余裕資金については、安全性及び流動性を確保しながら国債、事業債を中心に長期の運用を行っております。

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、本冊子発行日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商品・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、当社グループの商品・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、今後、グループ戦略として既存ブランドの価値最大化及びマルチブランド化への展開を加速させていく過程において、当社グループ内での競合が発生する可能性があります。当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③販売パートナー(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るなど、ポーラレディ希望者の減少などから、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、今後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いく予定であります。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、予期し得ない種々の環境変化等により、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。

⑤化粧品市場環境

国内化粧品市場は成熟期を迎え、業界の出荷高が横ばいから漸減傾向にある中、M&Aによる国内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きます。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、様々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などは、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)及び静岡工場(静岡県静岡市駿河区)の2ヶ所で、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ヶ所で製造しており、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、主に国内での展開となっておりますが、今後については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とロシアを中心に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。

13 経営者による財政状態及び経営成績の分析

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が提起されたり、信用失墜等が生じることに、事業に悪影響が及ぶ可能性があります。

⑫重要な訴訟

当連結会計年度において、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。

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、日々の活動でお客様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業績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ることから、営業赤字が長期継続している状況にあります。現時点においては、新薬に対する研究開発投資について他社との共同開発など、投資そのものの効率化を図り、早期営業黒字化を目指しております。しかしながら、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様々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が更に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等に影響を与える可能性があります。

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。

14 会社概要 (2010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) 3,773名 (単体) 83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)。臨時従業員数を含まず。
決算日	12月31日
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

主な国内グループ企業

化粧品事業／ファッション事業

株式会社ポーラ
オルビス株式会社

化粧品事業／研究・生産

ポーラ化成工業株式会社

化粧品事業

株式会社pdc
株式会社フューチャーラボ
株式会社オルラヌージャパン
株式会社decencia
株式会社ACRO

医薬品事業

株式会社ポーラファルマ
株式会社科薬

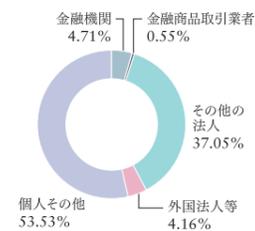
不動産・その他の事業

株式会社ピーオーリアルエステート
株式会社ピーオーメディアサービス
株式会社ピーオーテクノサービス

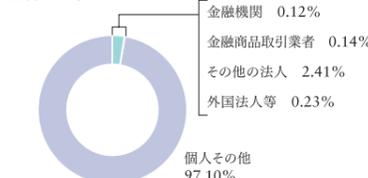
15 株式の状況 (2010年12月31日現在)

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	18,948名
株式の分布状況	

株式数比率



株主数比率



大株主(上位10位)	持株数(千株)	持株比率(%)
株主名		
公益財団法人ポーラ美術振興財団	19,654	35.6
鈴木 郷史	12,788	23.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,245	2.3
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	1,239	2.2
中村 直子	1,192	2.2
ノーザン トラスト カンパニー エイブイエフシー リ	590	1.1
ノーザン トラスト ガンジー アイリッシュ クライアンツ		
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	573	1.0
鈴木 勝二	527	1.0
パークレイズ キャピタル セキュリティーズ ロンドン	429	0.8
ケイマン クライアンツ		
中村 宏美	250	0.5

(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/

