

POLA



ORBIS



Jurlique



T H R E E



DECENCIA



FUJIMI



VISION

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

編集方針	本レポートは、財務情報だけでなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報を併せて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。また、「国際統合報告評議会（IIRC）」が提供する「国際統合報告フレームワーク」及び経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考に、編集しています。 また、サステナビリティレポート・ESG関連データベースについてはホームページに掲載していますのでご覧ください。 https://www.po-holdings.co.jp/csr/index.html
報告対象期間	2024年12月期（2024年1月1日～2024年12月31日）について報告していますが、一部2025年12月期の活動についても掲載しています。
報告範囲	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス及び連結子会社
免責事項	本レポートに掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいています。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見通しと異なる場合があることをご了承ください。 2024年12月期決算に関する情報は、2025年2月14日現在の情報を基に作成しています。
編集体制	コーポレート室に制作事務局を置き、経営企画部門、財務部門、人事部門、グループ各社等と連携しIR担当役員の責任のもと制作しています。



今後の本レポート発行に向けて参考とさせていただきます。アンケートにご協力をお願いいたします。
アンケートURL <https://forms.office.com/r/DmYkCstuYv>

PART 1

ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向

私たちの価値観／大切にしているもの

- 02 ステークホルダーの皆さまへ
- 04 トップメッセージ

価値創造ストーリー

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

戦 略

- 18 財務戦略
- 20 事業構成
- 22 ブランド別成長戦略
 - 22 ポーラ
 - 24 オルビス
 - 26 海外ブランド
 - 27 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 28 サステナビリティへの取り組み

非財務マテリアリティ5項目

- 30 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 32 2. 地域活性
- 34 3. 文化・芸術・デザイン
- 36 4. 人材活躍
- 43 5. 環境

- 50 人権
- 52 ステークホルダーエンゲージメント
- 54 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 56 取締役会に関する事項
- 58 マネジメント体制
- 63 企業としての責任を果たす基本的活動

PART 3

財務データ

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

私たちの価値観/大切にしているもの

ステークホルダーの皆さまへ



代表取締役会長

鈴木郷史

代表取締役社長

横手喜一

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

2024年12月期は、VISION 2029達成に向けた2ndステージにあたる中期経営計画(2024年～2026年)に基づき、重点戦略①国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善、②海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立、③育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献、④ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張、⑤新価値創出に向けた研究開発力強化、⑥社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化に取り組んでまいりました。オルビスは好調に推移し2桁の増収増益を継続していますが、ポーラの苦戦が影響し、当社グループ連結としては計画を下回る厳しい結果となりました。

2025年12月期は、オルビスの着実な成長、収益力向上をベースに、委託販売チャネルを軸としたポーラ国内の立て直しの実現、そして外部環境の厳しい中国を中心とした海外事業の構造改革に注力する年と認識しております。2025年1月からは、当社グループの事業会社の経営体制を刷新しており、新たな体制で早期の業績回復を実現するとともに、ブランドの個性を更に磨き上げ、VISION 2029の達成に向けて当社グループ一体となって取り組んでまいります。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

トップメッセージ

グループ新経営体制を始動。
一人ひとりの個性と感受性を最大限発揮し、
新価値創出を実現していきます。

代表取締役社長

横手 喜一

2024年12月期の業績振り返り

国内の景気が緩やかに回復する中、化粧品市場は1桁前半の伸びで堅調に推移しました。一方、海外市場では中国の景気停滞が続き、化粧品消費も低調となりました。このような環境のもと、2024年12月期の当社グループの業績はオルビスが2桁の増収増益を達成する中で、ポーラは国内、海外事業がともに低迷し、グループ業績では減収減益と、大きく課題を残す結果となりました。第2四半期決算発表時に連結業績を下方修正したにもかかわらず計画に届かなかったことは、大いに反省すべき結果であると認識しています。その要因は非常に明確で、ポーラ国内の委託販売事業^{*1}の立て直しに想定以上の時間がかかっていること、中国市場を中心とする経済環境の変化に十分な対応ができなかったことにあります。

ポーラはコロナ禍を経て、特にこれまで長くポーラをご愛用いただいていた既存のお客さまとの関係性が弱まっている状況にあります。再びポーラとお客さまとのつながりを強め、顧客基盤を再構築していくことが最重要課題であると認識しています。

一方でオルビスは、品質の高い商品を手に取りやすい価格帯で提供することで、幅広い層のロイヤリティ獲得に成功しており、順調にご愛用者が拡大しています。

^{*1} ビューティーディレクターによる委託型サロン事業

事業会社の社長交代による
グループ新経営体制の狙い

当社グループは、2022年に、創業100周年にあたる2029年をゴールとした長期経営計画VISION 2029を発表しました。2025年はこの2029年のゴールから数えてちょうど折り返しの年にあたりますが、ここまでの進捗は国内事業、海外事業ともに想定計画と乖離が生じています。各ブランドにおける課題を解決し、2029年をゴールとした長期戦略の後半に向けて足元とのギャップを埋めていくため、2025年1月にグループ事業会社の社長交代及び役員異動を行い、新たな経営体制がスタートしました。

我々が取り組むべき最大のテーマは、VISION 2029達成に向けたブランド力の更なる強化であり、中長期的な目線で取り組むべき戦略を明確化していくにあります。ポーラは国内のお客さまとの密接な関係性の再構築が急務であり、DECENCIAやオルビスにおいてお客さま志向の精度の高いマーケティングや効果的なコミュニケーションを実現してきた小林琢磨さんをポーラの新社長に選任しました。スピード感を持って戦略を率いてくれるものと期待しています。そして、オルビスの新社長には、ポーラでの高付加価値ブランド創出やDECENCIAでの安定した顧客基盤の積み上げを行ってきた実績を持つ山口裕絵さんが就任しました。お客さまとの関係性を深め、LTV(ライフタイムバリュー)向上を実現するとともに、本人の強みであ

るブランディング活動を強化し、オルビスを更に魅力的なブランドにしてくれることを期待しています。そして、DECENCIAの新社長には、オルビスの取締役を務めた西野英美さんが就任し、着実に増加傾向にあるブランドのリピーターのお客さまとのコミュニケーションを強化するとともに、高機能商品の投入などの成長戦略を展開することで、新たなお客さまの獲得も進め、ブランドの存在感を高めていきます。

新体制の真価は、自分たちならではの課題認識や仮説検証で、これまで以上にスピーディーにブランドを強化し、顧客構造を強固なものにしていくことです。それぞれ異なるブランドを率いてきたさまざまな価値観や経験を、またそれぞれ異なる個性を持つブランドに掛け合わせていくことで、新たな進化を目指します。

新経営体制(2025年1月1日付)



株式会社ポーラ
代表取締役社長
小林 琢磨



オルビス株式会社
代表取締役社長
山口 裕絵



株式会社DECENCIA
代表取締役社長
西野 英美

2024年-2026年中期経営計画への取り組み

ここからは、当社グループが現在取り組んでいる、VISION 2029に向けたステージ2となる2024年-2026年中期経営計画について、一つひとつの戦略の枠組みで、初年度の進捗と今後の取り組みを説明します。

戦略1 国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善

ポーラは主に、コロナ禍以降、委託販売チャネルにおける顧客数の減少により苦戦を強いられていますが、委託販売チャネルの中でも、市場の環境変化に柔軟に対応し、SNS等を活用した店舗独自の集客やお客さまとのより深いコミュニケーションを実現している成長サロンの存在があります。成長サロンはポーラの店舗数全体の2割強を占めており、今後この成長サロンの勢いを更に加速させるべく、新サロン戦略をスタートしました。新たなサロンでは、立地、コンセプト、更に今の時代に合わせた、これまでよりもハイエンドなサービス・空間を提供していく計画です。出店エリアは3大都市と中核都市、大規模商業地区などを中心とし、既存店の移転や改装も行っていき、2027年までに累計180店舗の出店を目指しています。



ポーラサロンのブランド価値向上を実現



ポーラはこれまでに、ダイレクトセリングによって、膨大な顧客データを蓄積してきました。その中には、お客さまがどんなバックボーンを持っているのか、どんなことに興味関心を持たれているかなど、接客の際の些細な会話のメモも蓄積されています。このような、単なる購買情報だけではなくお客さまの求めているものを理解し得るような情報に基づき、お客さまと接する一人ひとりがそれぞれの感受性を発揮しながらお客さまに向き合ったコミュニケーションを積み重ねていけることがポーラの本質的な強みであると思っています。強みを生かしながら、新経営体制のもとでポーラの早期回復を目指していきます。

商品面では、2025年8月にエステサービスを、同9月にポーラ最高峰ブランド「B.A」のリニューアル・強化を計画しており、エステでお客さまとの関係を構築し、高機能なスキンケアを提案することでLTVを高めていくというポーラ本来の強みを一層発揮することを実現していきます。現在の減収トレンドから反転させ、ポーラの国内事業全体を、着実にご愛用者数が積み上がっていく本来の状態に戻すことに注力していきます。

オルビスは、「オルビス ユー」シリーズを中心にスキンケアでのお客さま獲得が進み、更に獲得したお客さまに向けた、美白、シミ、シワ対策などの高機能商品のクロスセルによる、LTV向上が着実に進んでいます。また、ブランドエントリーのきっかけとなる外部チャネル専用品「オルビス ショットプラス」を発売するなど、外部チャネルの活用による顧客接点の拡大も順調に進捗しました。そして2025年5月には、これまでご愛用いただいているお客さまだけでなく、新たなお客さまにも関心を持っていただけるような戦略商品としてクレンジングオイルを発売しました。落ちにくさを訴求するメイク品が一般化していることもあり、メイクの落ち方や洗いあがりに対するお客さまの評価も極めてシビアなものになっていることから、これまでの基準を超えるメイク・毛穴奥の汚れまで落ちるクレンジングの必要性を考え、創業以来、初めてクレンジングオイルの開発に着手しました。当社グループが長年培ってきた研究開発力と、豊富な商品開発の実績を最大限に活用することで、お客さまからの信頼と支持を、これまで以上に高めていきたいと考えています。



新生・ポーラ最高峰ブランド「B.A」

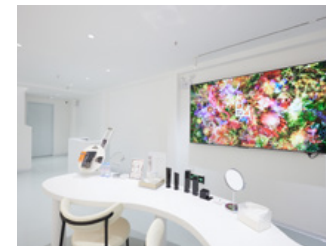


オルビス ザクレンジングオイル

戦略2 海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立

海外事業に関しては多くの課題を残しました。ポーラの中国事業においては、出店数を拡大し黒字化も実現していましたが、2023年後半から景況が大きく変わり、これまでボリュームの大

きかった中間層が消失したかのように、モールや百貨店の来店者が激減するなど、当面の市場回復は見込みづらい状況です。そこで、環境変化に対応した戦略の再構築を行い、不採算店舗の閉鎖を進める一方で、新たなお客さま接点拡大策としてコミュニティ型店舗の展開をスタートしました。ターゲットとする富裕層のお客さまの居住地の至近エリアに新たな店舗を設けて、コミュニティ構築、美容サービス、ワークショップなど体験型の施策を展開し、既存のお客さまとの関係を深め、新たなお客さまとの接点をつくっていきます。また、ASEAN地域は、経済成長が続く中、所得の増加等により継続した化粧品市場の成長が見込まれており、ここ数年、ポーラの業績伸長も順調に進んでいることから、お客さまとの接点拡大を早期に進めるべく投資を加速するなど、グループの海外戦略における注力市場と位置づけています。2024年末時点で23の店舗を展開していますが、新規出店を進め、2027年までに約2倍に増やす計画です。



中国のコミュニティ型店舗

Jurliqueは、フェイスオイルなどのスキンケア商品のヒットにより損失の改善が進んでいましたが、中国を中心とした急激な景況の悪化により、想定以上の損失拡大となりました。中国や香港といった市場においては、市場の回復がすぐには見込めないことを前提として、これまで以上に踏み込んだ構造改革を進めています。不採算店のスクラップはもちろんですが、これまでの延長線上の取り組みではなく組織や機能の在り方そのものにメスを入れて、抜本的な効率化、簡素化策を実行し、トップラインが大きく伸びなかった場合でも収益を確保できる体制を整え、2026年の黒字化を目指します。



RO フェイスオイル

戦略3 育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献

THREEは「精油」を軸としたブランド価値の再構築に取り組んでいます。国産原料をもとに収穫時期や抽出方法までこだわって採り出された「精油」をベースにしたホリスティックケアブラン

ドとして、商品力の強化、精油の香りの体験に特化した顧客接点の展開を行い、課題である顧客基盤の強化を進めています。化粧品品の原料となるハーブなどを育てている佐賀県唐津市にある精油の精製所はラボラトリー兼体験スペースとして、お客さまにブランド価値を発信する役割も担っており、日本発の高品質ハーブ原料開発にも力を注いでいきます。



植物由来の精油を体感できる店舗「THREE HIBIYA」

DECENCIAは、敏感肌の方でも安心して使用できるエイジングケアや美白の機能を備えた商品を展開し、その価値を伝えるコミュニケーションを行っています。新規のお客さま獲得も順調なことから、データを生かした精緻なCRMによって更に安定した顧客構造をつくっていきます。

FUJIMIは、2024年12月期に黒字化しています。パーソナライズサプリメントで立ち上げたブランドでしたが、ウェルネス意識の高いターゲット層のライフスタイル、価値観にパーソナライズプロテインがフィットし、多くのお客さまに支持されています。プロテインを軸に季節ごとのクロスセルが機能するラインナップを強化し、更なる成長を目指します。

戦略4 ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

当社はこれまでに培ってきた肌研究の知見を生かし、新たな領域への事業拡張も進めています。2024年には、当社グループの皮膚科学研究成果を活用した美容医療事業をスタートしました。美容と医療を明確に区分せず、自分に合った美の手段をお客さまが自由に選択できる状態のあるべき姿と考え、新たな美の領域をつくっていかようと思っています。また、ポーラ化成工業が長年蓄積してきた顔解析技術を生かし開発した暑熱対策AIカメラ「カオカラ」事業も順調にお取引先を拡大しています。建設現場や工場にとどまらず学校など多くの場所で、暑熱対策が急務であり、社会課題の解決に貢献できる事業であると考えます。



クリニック専売メディカルコスメシリーズ「Dive® (ダイヴ)」

これら2つの事業のほかにも、例えば、従業員一人ひとりのアイデアや課題認識をビジネスに落とし込んでいくベンチャー制度やコーポレートベンチャーキャピタル(CVC)事業、新たな事業をパートナーとともに共同創業するブランドスタジオなどさまざまな新規事業展開や外部との協業の取り組みを続けています。いずれもまだ投資フェーズで、規模は小さいものですが、新しい事業、新しいブランドに育てていく取り組みは数々とトライしています。これらの中からTHREEやDECENCIAと並ぶようなブランドが成長してくれるものと期待しています。

戦略5 新価値創出に向けた研究開発力強化

2024年、新たな研究生産拠点である「TDC; Technical Development Center」が稼働を開始しました。従来の化粧品品の製造プロセスとは異なる製造技術の導入と実用化をベースに、新しい剤型を生み出し、これまでにない高機能・高実感化粧品品の開発を目指しています。また、私たちの強みでもある新素材パイプラインも複数進行させるなど、化粧品のイノベーションを追求していきます。

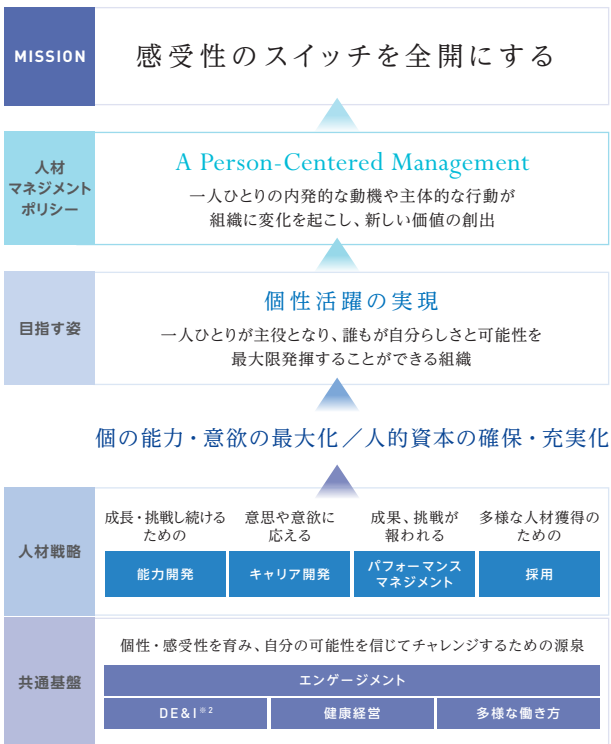
新価値を創出し、ブランドの独自性を磨いていく上で、私たちにとって研究開発力は非常に重要な競争力の源泉だと捉えています。新商品の開発や技術開発においては、5年先、10年先を見据えた投資を継続的に行っていきます。研究開発費としては、連結売上高の2%以上を継続的に投下し、新価値創造を加速します。

戦略6 社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化

サステナビリティへの取り組みとして、グループの強みと社会的責任を踏まえ、「先端技術・サービスによるQOLの向上」「地域活性」「文化・芸術・デザイン」「人材活躍」「環境」という5つの活動領域を設定し、それぞれ独自性のあるKPIを設けて強化していますが、その中でも重要なことは人材活躍であると認識しています。人材は最も重要な経営基盤であり、グループの成長を支えています。グループの人材マネジメントポリシーを「A Person-Centered Management (人中心主義)」と定義しているのも、一人ひとりの従業員の思いや気づき、内発的動機から行動を引き出していくことが、組織経営の根幹であると考えからです。

会社組織を、人を基準に見た場合、例えば、日頃は部門内の人同士でしか関わらない、あるいは自分のブランドに関わる人同士で働く組織よりも、組織の枠や役職を越えて、皆が話をする環境の方が多くの刺激を受け、気づきやアイデアが生まれてくるはずです。私も社員と日頃から話をするようにすることで、一人ひとりとのつながりを持ち、現場で起きている課題を知ることができています。そのため、私だけでなく、リーダーシップチームや社員間でも部門や会社の壁を越えたつながりをつくるため、グループ横断での研修に力を入れています。そうした企業文化は今回の新経営体制にも色濃く表れています。ポーラ、オルビス、DECENCIAなどブランドを問わずグループ横断型の異動を積極的に進めることで経験を積んでもらう、また、さまざまな部門と連携を取りながら切磋琢磨していくことで、それぞれが大切にしている価値観や判断軸を、相互に理解し、深め合い、新たな挑戦が生み出されていくような組織をつくっていきたいと思っています。

更に、グループ全体で一人ひとりの意欲やエンゲージメント意識を引き出せる環境、風土にしていいため、目指す環境、風土に近づいているかを図る一つの指標として、エンゲージメントスコアのKPIを掲げ、戦略的に取り組んでいます。2025年は、



※2 DE&I:ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

A Person-Centered Management (AP-CM) 委員会を発足しました。AP-CM委員会ではホールディングス主導によるグループの成功事例の展開など、個の活躍によって組織の未来をつくる活動をしていきます。

更なる企業価値の向上・経営強化に向けて

2025年3月の当社グループのPBRIは1.7倍前後で推移しており、ここ数年は減少傾向にあります。業績の変動に伴って株価も変動するため、資本コスト、株価の観点ともにグループ業績の回復、特にポーラを中心とした国内事業の業績回復が最も重要な課題であると認識しています。

キャッシュアロケーションやバランスシートマネジメントについては、今後も検討を重ねていきます。これまでも研究開発投資を厚くするなど、中長期視野での投資配分を行っていますが、今後は更に中長期的な経営のありようを考え、より戦略的なストーリーに基づいた投資を行っていかなければなりません。株主還元については連結配当性向60%以上と、営業利益及び1株当たり当期純利益の拡大による株主還元充実という2点の基本方針を今後も継続していきます。加えて、私たち経営の考えを、株主の皆さまをはじめ、国内外の投資家の皆さまにわかりやすく開示し、当社の成長性や将来性により期待いただけるように努めていくことも必要であると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

先にも述べたように、2025年はVISION 2029に向けた折り返し地点となるため、後半戦においては将来を見据えた議論と具体的な戦略実行を進めます。グループとしての戦略の実効性向上とガバナンス強化の観点で、2025年3月、当社において新たな経営体制を敷きました。取締役会では2024年の1年を通じて、今後の企業価値向上を目指す上で不足している知見、不足している領域についての議論を重ね、各事業の評価・分析と、グループの財産である顧客データ利活用が急務であるとの結論に達し、データテクノロジーと事業の評価・分析の領域に関して、

2名の社外取締役を補強し、更にガバナンスを強化するために監査役を1名増員しました。しかし改革はここで終わりではなく、経営層においてもそのときに必要かつ最適な体制を求めて新陳代謝を続けていくべきであると考えています。

VUCA※3の時代といわれますが、いつ何が起きるかわからない社会になり、人々の生活や健康は今後も維持できるのか、不透明さはますます高まっています。このような時代には、過去の前例や常識はほとんど通用しません。私自身、過去の前提条件や成功体験から自由でありたいと常に考えていますが、過去にまったく縛られずに生きることは、実際非常に難しいことです。だからこそ、「A Person-Centered Management」が意味を持つのです。私を含め、一人ひとりの個人が「何で、まだこんなことやってないんですか?」「何で、いまだにこんなことやってるんですか?」、そんな問いを常日頃から持ち、コミュニケーションしている会社、私はそんな組織づくりを目指しています。

世界各地の紛争や気候変動、格差などの社会課題に目を向けたとき、企業はもはや自社都合での経済合理性だけで経営の意思決定ができる時代ではありません。私たちがグループのミッションとして掲げているように「感受性のスイッチを全開」にして、世の中のちょっとした違和感や変化をキャッチしていくことで、化粧品という枠組みにとらわれず生活者のためにすべきこと、新たな意味をもたらすものを見つけていかなければなりません。当社グループの存在意義はそこにあると私は考えています。

当社グループは、2029年に迎える創業100周年に向けて創業100周年プロジェクトを発足し、もう一度自分たちの存在意義、価値観を見定めてみるという取り組みをスタートしました。グループ全従業員との対話によって、私たちの大切にすべきものを改めて議論していきたいと考えています。これから迎える100周年と、その先の未来においても長く継続していけるグループでいられるように邁進してまいります。これからの当社グループにご期待ください。

※3 VUCA: Volatility (変動性) Uncertainty (不確実性) Complexity (複雑性) Ambiguity (曖昧性)

ポーラ・オルビスグループの強み

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



ダイレクトマーケティング

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

ポーラでは、全国に広がる約1.9万名のビューティーディレクターによる対面でのカウンセリングやエステサービスの提供を強みとしています。従来の顧客とのコミュニケーションはオフラインが中心でしたが、SNSによるデジタル接点の拡大やオンラインでのカウンセリング・ワークショップの提供など、お客さまとのコミュニケーション手法を変化させてきました。

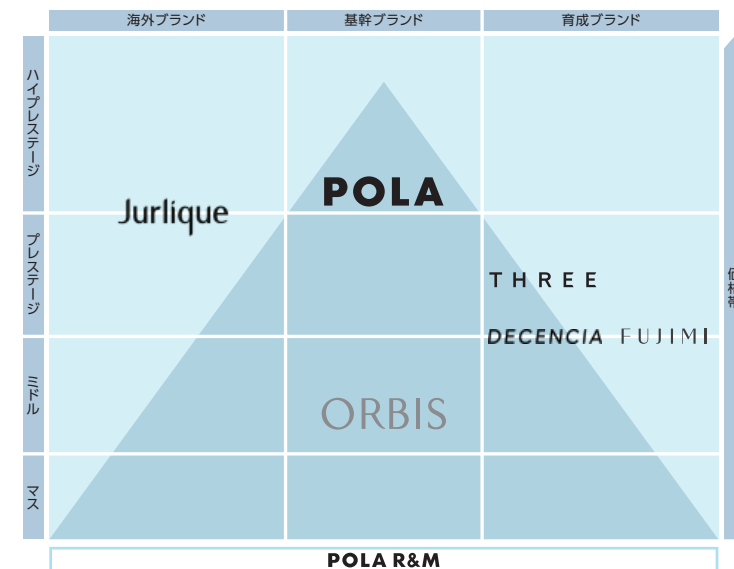
オルビスでは、アプリをお客さまとのコミュニケーションのコア

に置き、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践しています。

これらのダイレクトセリングチャンネルにおける100%に近いお客さま情報の自社管理により、約2,140万件に上る肌データや属性、購入傾向などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、お客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。今後も、ポーラのOMO (Online Merges with Offline) や、オルビスの「購買・属性」に「興味・嗜好」データを組み合わせたカスタマーデータプラットフォームの活用により顧客分析をより高度化し、お客さまにとってより最適な商品・サービスを提供していきます。

マルチブランド

お客さまの価値観やライフスタイルが多様化する現在、一つのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとする、コンセプトが希薄化しイメージが拡散してしまいます。当社グループでは、時代とともに変化していくライフスタイルや価値観に常に対応していけるよう、それぞれコンセプト、価格、販売チャネルが異なるブランドポートフォリオを展開しています。ポーラとオルビスを中核に、右図に示す6つのブランドで構成し、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営のもとブランドアイデンティティを磨いています。また、創業100周年に向けた長期ビジョンであるVISION 2029において、事業領域の拡張を掲げ、肌研究の知見を生かしたWell-being領域や社会課題解決も含めた研究をテーマにポートフォリオの拡充に取り組んでいます。



研究技術力

当社グループでは、VISION 2029として「多様化する『美』」の価値観に応える個性的な事業の集合体」を掲げ、サステナブルな事業成長を目指しています。そして、その実現に向けて研究のフィールドを大きく広げ、肌を美しくすることを目的とした研究から、研究対象をヒト全体へと進化させています。

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

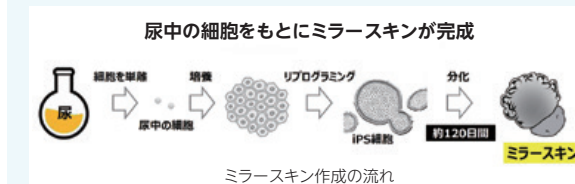
2024年に開催された第34回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)世界大会においては、ポーラ化成工業が3つの論文を発表し、ポスター発表部門で「最優秀賞」を受賞するなど、発表した論文すべてが受賞・選出されました。IFSCCは化粧品技術者・研究者にとって最も権威のある学会であり、ポーラ化成工業の同大会のアワード受賞は9度目、世界第3位の受賞回数を記録しています。

また、シワ改善有効成分ニールワン®*配合の美容液「リンクルショット メディカル セラム デュオ」の発売においては、医薬部外品として正確で精密な充填を可能とするために、半導体製造に用いる高精度充填装置を導入。異業種の製造技術を応用し、2024年から稼働を開始した研究生産拠点「TDC: Technical Development Center」で製品化を実現しました。これからも培った研究技術を土台とし、新たな領域へ挑戦し新価値を創出することにより、グループの企業価値向上を図っていきます。

* ミツツ化イソプロピルオキシプロピルアミノカルボニルピロリジンカルボニルメチルプロピルアミノカルボニルベンゾイルアミノ酢酸Na

IFSCC受賞テーマのご紹介

尿由来細胞から作製した“ミラースキン”
究極のテラーメイド化粧品のための完全な皮膚のコピー

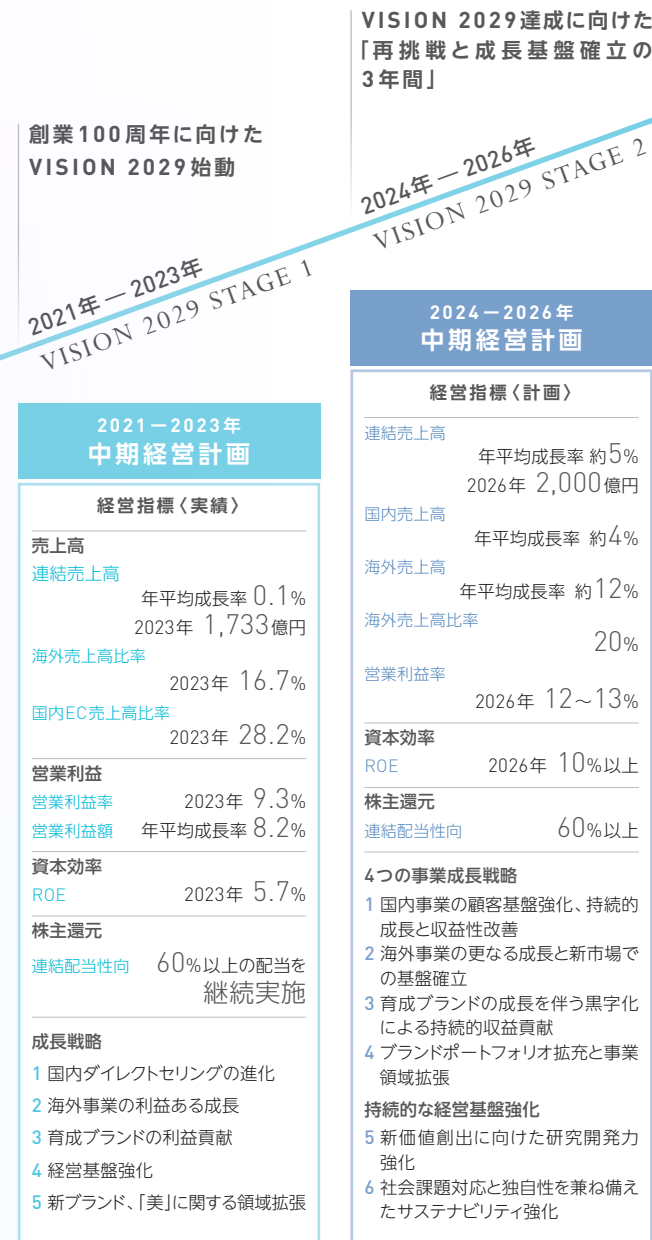
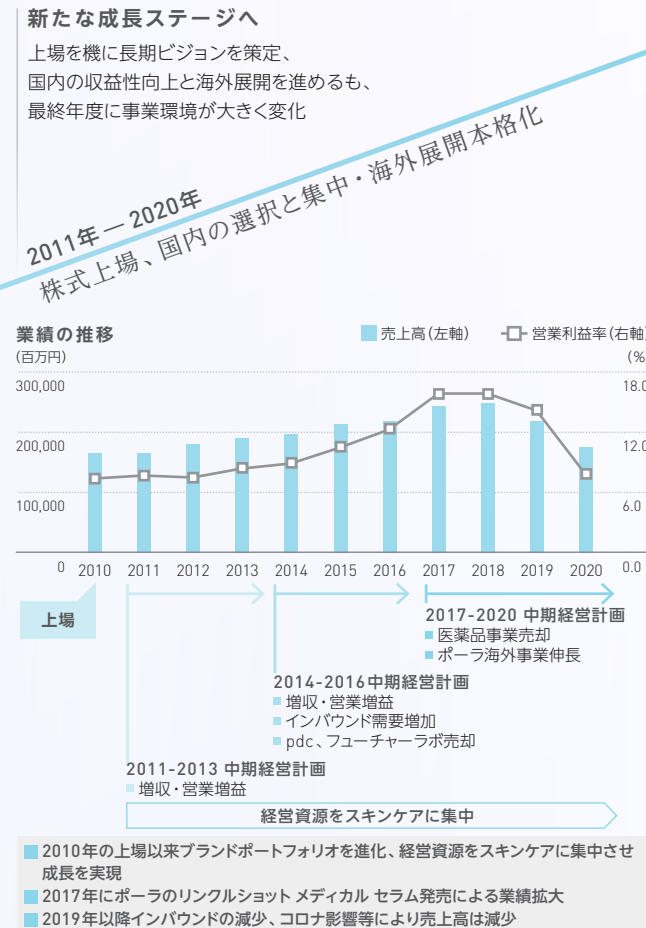


価値創造ストーリー

ポーラ・オルビスグループの歩み

感性をとぎすまし時代の変化に先駆け変革する

ポーラ・オルビスグループは、市場やお客さまのニーズの変化をいち早く捉え、変革を続けてきました。従業員一人ひとりの感受性を大切にしながら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生かし、成長をしてまいります。



ESGの取り組み

1937年	ポーラで初の女性セールスマンが誕生	1985年	ポーラ 化粧品リフィル対応開始	2000年	袋井工場「ISO14001」（環境関連）認証取得	2005年	グループ機断研修 未来研究会・経営幹部養成講座（現ビジネス変革塾）を開始	2013年	執行役員制度導入	2017年	国連グローバル・コンパクトに署名	2021年	役員中長期インセンティブ評価項目に「CO ₂ 排出量の削減」を設定	2024年	役員中長期インセンティブ評価項目に「CO ₂ 排出量の削減」「水使用量の削減」「持続可能なバウム油調達」「事業創出件数」「女性管理職比率」を設定
1979年	現 公益財団法人 ポーラ伝統文化振興財団設立	1990年	オルビス 簡易包装開始	2002年	ポーラ「新創業」新企業理念 POLA VALUEを策定	2008年	社外監査役導入	2015年	社外取締役導入	2017年	グループ行動綱領を策定				
		1996年	現 公益財団法人 ポーラ美術振興財団設立			2009年	グループ全社リスクマネジメント体制構築	2015年	役員コンピテンシーの測定と再定義	2017年	2度目となる「IR優良企業賞」を受賞				
		1998年	袋井工場「ISO9001」（品質関連）認証取得			2010年	ポーラが厚生労働省次世代育成支援認定マーク「くるみん」初取得	2015年	株主とのコミュニケーションの進化（「IR優良企業賞」初受賞）	2017年	2度目となる「IR優良企業賞」を受賞				
								2016年	「コーポレートガバナンス報告書」及び「コーポレートガバナンスに関する基本方針」制定	2018年	グループ人権方針制定 人権デュー・デリジェンス開始	2021年～2024年	CDP*「気候変動Aリスト」に4年連続選定 「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」の構成銘柄に選定 「FTSE4Good Index Series」「FTSE Blossom Japan Index」に選定		
								2016年	取締役会の実効性評価を開始	2018年	CSR調達開始				
								2017年	新グループ理念を策定	2019年	経営陣の指名、任用及び報酬に関する任意の諮問委員会を設置				

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

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

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

Mission

感受性の
スイッチを
全開にする

機会

P16-17

外部環境

消費者意識・
消費行動の
多様化



デジタル技術の
進展による
顧客接点の拡大



ボーダレスな
社会と国内市場の
変革の加速



生態系サービスの
損失を防ぐための
規制・活動

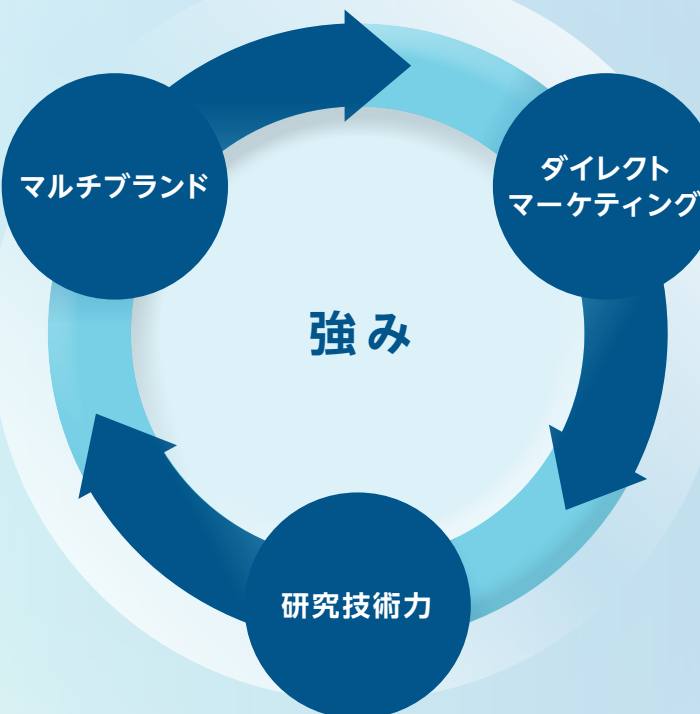


リスク

P16-17

1 人的資本 A Person-Centered Management (人中心・個を尊重)の考え方

2 製造資本 ■ TDC稼働	3 知的資本 ■ 基盤研究 ■ 顧客データ	4 社会関係資本 ■ 地域社会／ 顧客との関係性	5 自然資本 ■ 環境負荷低減 ■ 資源循環	6 財務資本 ■ 強固な財務体質
-------------------	-----------------------------	--------------------------------	------------------------------	---------------------



ガバナンス

基本戦略

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

サステナビリティ戦略

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

2029年 経営指標

連結営業利益額
500億円

連結営業利益率
15%以上

連結売上高
3,000億円

海外売上高比率
30～35%

ROE
14%以上

18の
非財務項目実績

P29

VISIONの実現

Vision

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

VISION 2029

多様化する
「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体



機会とリスクの認識と対応

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

機会とリスクの体制

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

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

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

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

体制図



機会

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

モニタリングしています。

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

事業に係る主な機会

項目	内容	対応策
研究開発	独自性の高い研究成果を搭載した商品を次々に発表	- 新価値創造に向けた独自の研究戦略（シンガポール研究拠点へ研究員派遣） - TDC 設置による製品化への開発期間の短縮及び確度向上
デジタルマーケティング	インターネット・ソーシャルメディアの消費に与える影響拡大	- 顧客データを活用した顧客基盤の強化 - チャネルシームレスな顧客体験の実現（OMOの推進）（ポーラ） - スマホアプリを活用したデジタルカウンセリング（オルビス）
グローバル経済	中国・ASEAN化粧品市場での需要拡大	- 海外組織体制を再編 - 市場の環境変化に対応した顧客接点の拡大
消費意識の変化	ライフスタイルの変化による消費者ニーズの多様化	- オンラインカウンセリング促進 - MIRCと「FRC; Frontier Research Center」による新価値創造 - 新規事業開発 - 新領域の開拓
	個人の嗜好に合わせたカスタマイズ製品の台頭	AIを活用した「アベックス」で性別を限定しない個対応強化（ポーラ）
労働環境の変化	- 地方や非正規雇用者の働く場が減少 - 高齢層の増加 - 女性の社会進出	- 地方でできる個人事業主の仕事を提供（ポーラ） - パートナーシップ(法人化)推進（ポーラ） - ビューティーディレクターの地域における影響力強化（ポーラ）
サステナビリティ	社会・消費者のサステナブルな意識の拡大	- 社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化 - サステナブルな商品を発売

リスクマネジメント

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

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

2024年コーポレートリスク

リスク策定のプロセス

全社的なリスク項目を網羅的に洗い出し、リスクの影響度・発生頻度・対応状況より「リスク評価」を行い、グループ共通で対応すべきリスクを選定。

テーマ	リスク対策の狙い	項目
環境（気候変動）リスク	- ESG 関連インデックスから除外されるリスクを低減させる - 環境未対応企業と評価されることによるブランド価値の低下を防ぐ	CO ₂ 排出量（Scope1、2、3）の削減目標達成及び開示情報のレベル向上
情報セキュリティリスク	- 信頼性の低いクラウドサービス利用を未然防止 - 顧客情報の漏えいによるブランド失墜リスクを防ぐ - リテラシー向上によるセキュリティインシデントの抑止に加え、発生時の影響を最小限にとどめる	クラウドサービス評価の信頼性強化とシャドークラウド防止 グループ従業員の意識、リテラシー向上のための教育、訓練
人事・労務リスク	- 働きがいのある企業となる労働環境を整備 - レピュテーション悪化によるブランド価値の低下を防ぐ	適正に労働時間を管理する仕組みの確立
人権リスク	サプライチェーンを含む企業活動による人権への影響を低減する	化粧品で使用するパーム油由来の原料において、持続可能なパーム油調達への切り替え

事業に係る主なリスク

項目	内容	対応策
ブランド価値の毀損	事業活動へ否定的な評判や評価が世間に流布しブランドイメージが毀損される可能性	- 誠実な企業経営 - お客さまの信頼に応えた製品・サービスの提供
グループ内の競合	既存ブランドの価値最大化及びマルチブランド化展開を加速する過程で、グループ内で競合が発生する可能性	取締役会でブランド別・事業別の重要指標を複数設定し、各ブランドにおける独自性維持・管理の状況をモニタリング
販売パートナー（個人事業主・法人）の確保	人材確保のための施策が困難になるリスク、販売パートナー希望者減少のリスク	- Webでのリクルートフォーラム - 委託販売契約以外のパートナーシップ開始
戦略的投資活動	M&Aした会社や海外、新規事業が予期し得ない環境変化等により、意図した成果が得られない可能性	精度の高いデュー・デリジェンス及び公正妥当な株式価値の算出、投資承認委員会による投資判断
化粧品市場環境	国内化粧品市場は成熟期を迎えており、競争環境の変化に対応できず事業に影響を及ぼす可能性	海外市場や新たな事業領域の開拓に注力
研究開発	研究開発で予定どおりの成果が得られない可能性	TDC 設置による製品化への開発期間の短縮及び確度向上
製造及び品質保証	原材料の調達に支障が出る、顧客の求める品質を担保できる商品が生産できない可能性	QCD委員会にてグループ品質保証体制構築
海外での事業活動	経済的・政治的不安、労働問題、テロ・戦争の勃発などで事業活動に支障が出る可能性	- 海外現地法人等による情報収集 - MIRCの世界動向把握による早期リスク回避と新事業領域の開拓
為替	為替レートの変動がグループ経営成績及び財政状態に影響を与える可能性	必要に応じた為替予約等のリスクヘッジ
知的財産権保護の限界	第三者から知的財産が侵害され模倣品が流通する、あるいは当社グループが第三者の知的財産を侵害する可能性	- 国内外の活動拠点において、特許権/商標権の確保 - 当社権利が侵害されるあるいは当社が第三者の権利を侵害することを防ぐためのモニタリング
情報セキュリティ	個人情報や機密情報の漏えい、サイバー攻撃等による情報漏えいやシステム停止の可能性	- 情報セキュリティ委員会の組成による情報資産の保護・管理 - サイバーセキュリティフレームワークを参考に最新の防御態勢構築
重要な訴訟	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いないが、将来、重要な訴訟等が発生する可能性	内部通報制度の整備と運用
災害等	生産拠点の操業に影響が出るほどの大地震や水害等が生じた場合、製品供給が滞る可能性	- 事業継続上重要な品目について、製品や原料の在庫を確保 - 外注工場との日常的連携
感染症の流行	感染防止のために接客活動の自粛、販売店の営業停止などにより経営成績に影響が出る可能性	- デジタルマーケティング強化 - ECの強化・OMOの推進
気候変動・人権課題	地球温暖化や生態系の変化等の影響による自然災害頻発化や、温暖化に伴うニーズの変化の可能性 サプライチェーンにおける強制労働や児童労働等の人権侵害が生じる可能性	- 温室効果ガス（CO₂）の排出削減の取り組み - 認証パーム油の調達
国内人口の減少	事業の停滞や、人材獲得に影響が出る可能性	- 海外事業拡大 - 働き方改革・人材活躍のための取り組み

当社グループはTCFD*（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に沿ったシナリオ分析を行い開示しています（詳細はP44）。また、人権に関するリスクはP50に掲載しています。
※TCFD：金融安定理事会（FSB）が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）の略称

財務戦略

2029年ROE14%以上の達成と株主還元の充実を継続し、
企業価値の更なる向上につなげます。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス 常務取締役

久米 直喜



財務担当取締役メッセージ

2024年12月期の当社グループ売上高は、前期比1.7%減の1,703億円、営業利益は前期比14.1%減の138億円、経常利益は前期比12.9%減の160億円、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比3.9%減の92億円、ROEは5.6%となりました。当社ではROEを重要な経営指標に設定しており、資本コスト(おおむね6%程度と認識)を上回る水準の資本効率を創出し、企業価値を向上させていくという方針のもと、長期的にはVISION 2029に掲げたとおり、2029年にROE14%以上の達成を目指しています。しかし足元では、当期純利益の減少によりROEは低下傾向にあり、重要な課題と捉えています。今後ROEを目標水準まで向上させるために、主に以下の2つの観点から戦略を実行していきます。1つ目は、親会社株主に帰属する当期純利益を増加させること。2つ目は、純資産の効率化を図ることです。

持続的成長に向けた成長投資と収益性向上

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

当社は従来事業ポートフォリオを、当社の保有する研究開発力を基盤とした化粧品事業に資源配分を集中させ、安定成長を実現してきました。しかし、「美」の価値観が多様化する現代においてサステナブルな事業成長を遂げていくために、化粧品事業をコアに据えながら、Well-beingと社会的な価値貢献を実現すべく、事業ポートフォリオの拡張も必要な投資と考え、新規事業への種まきも進めています。

国内化粧品事業は、基幹ブランドであるポーラの再成長が喫緊の課題です。OMO戦略を加速し、チャネルの枠を超えて顧客構造を再構築していきます。また、もう一つの基幹ブランドであるオルビスにおいては、2023年以降2桁の増収増益を継続していますが、これからは獲得したお客さまの定着とLTV向上に注力することで、更なる高収益体質を目指します。また、ポーラの海外事業は、中国市場において不採算店舗の整理をスピーディーに進め、収益性の改善を図るとともに、ターゲットとする富裕層のお客さまとの顧客接点を拡大すべく、新たな形態の店舗を出店します。中国の足元の市場環境は厳しい状況にありますが、長期的な視点に立ち、高い継続率が見込めるお客さま層との強固な関係性を築いていくた

めの投資は継続します。加えて、ASEAN地域における事業拡大に向け戦略的投資を強化し、海外事業における将来的な収益の柱としていきます。

研究開発においては、2024年より稼働を開始した研究生産拠点「TDC; Technical Development Center」を活用し、独自性のある新剤型研究と高付加価値商品開発を更に進化させていきます。また、世界初・業界初の新素材パイプラインの拡大に注力するとともに、人工皮膚(ミラースキン)やフレイル対策研究など、化粧品の枠を超えた新領域における研究に取り組んでいます。研究開発には連結売上高の2%以上を積極的に投資します。

収益性の向上については、不採算ブランドの損失改善が課題です。新たな領域にポートフォリオを広げる一方で、ダイベストメント・事業継続の考え方についてはKPIをより短いサイクルで評価し継続性を判断していきます。Jurliqueは、中国や香港市場の景況悪化の影響を受け、2024年は計画と大きな乖離が生じる結果となりました。同市場の事業環境の急激な改善は見込めない状況であることを踏まえ、早期の黒字化を果たすために、これまで以上に踏み込んだ構造改革を実行し、損益分岐点を引き下げます。また、THREEは、戦略的な店舗の圧縮やSKUの整理など、収益性の改善を進めるとともに、高い継続率とLTVが見込めるホリスティックケアでの顧客獲得に注力し、安定した顧客基盤の構築に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、2029年に営業利益率15%以上を実現し、あわせて海外事業の損益改善による実効税率の低減などにより、営業利益成長以上の純利益成長を目指します。

株主還元の充実

2つ目の純資産の効率化については、「連結配当性向60%以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す」という配当方針のもと株主還元に努めています。2024年12月期は年間52円の配当を実施し、配当性向は123.9%となりました。

また、自己株式取得については、投資戦略や当社株式の市場価格・流動性などを踏まえた上で検討する方針です。今後も経営資源を最大限活用し、長期的な視点で企業価値の向上を図っていきます。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向

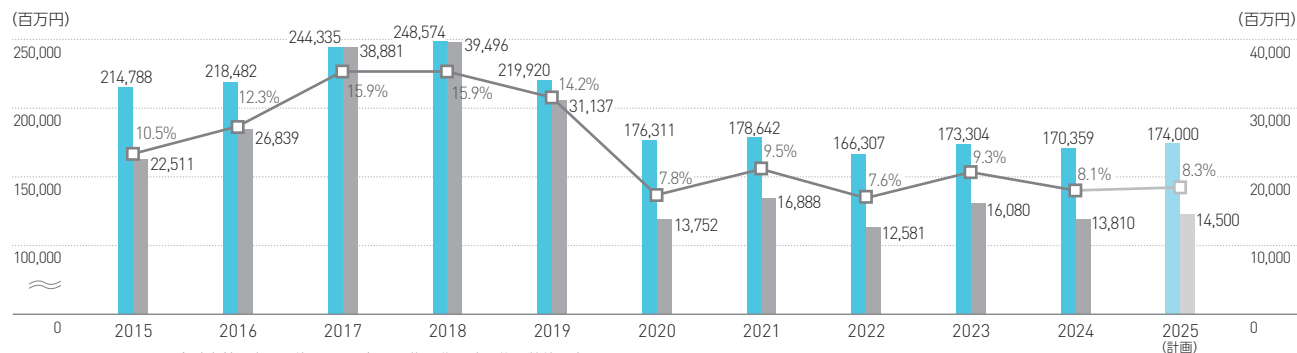
PART 2

価値創造を支える活動

PART 3

財務データ

連結売上高・営業利益の推移



※ オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は適及適用後の数値で表示しています。

資本効率の向上

【資本収益性向上に向けて】

ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、

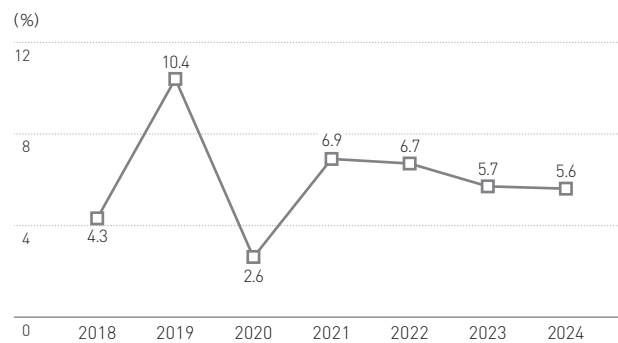
2029年にROE **14%以上**の達成を目指す

ROE目標と達成に向けた取り組み



- 不採算事業・ブランドの撤退判断の迅速化
- 安定的な配当による株主還元
- バランスシートの効率化
- 持続的な成長を実現するための戦略投資

ROEの推移

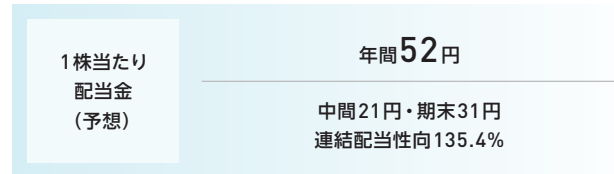


株主還元の充実

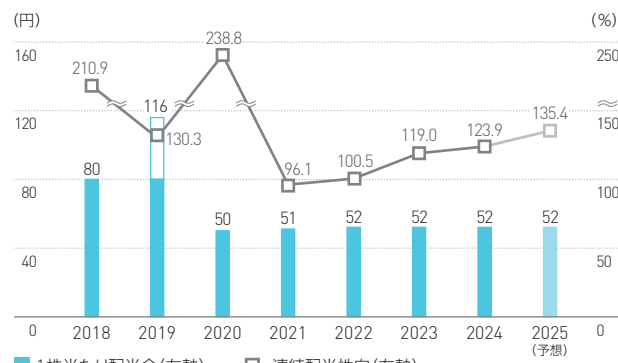
基本方針

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

2025年12月期還元方針



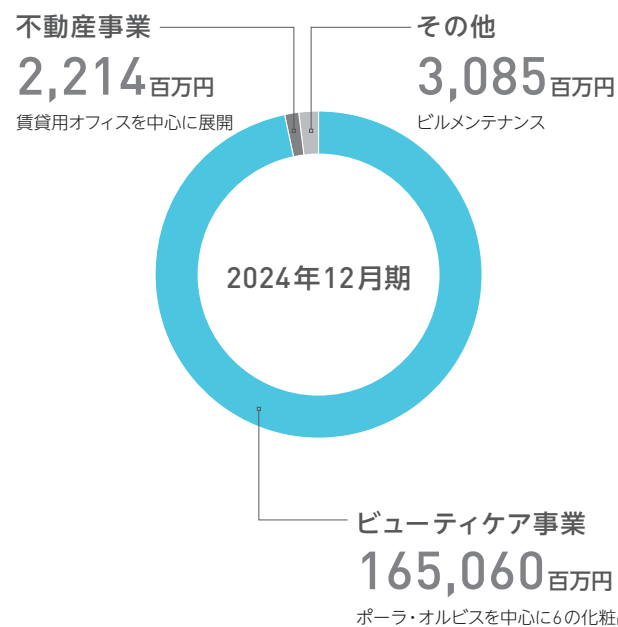
年間配当・連結配当性向の推移



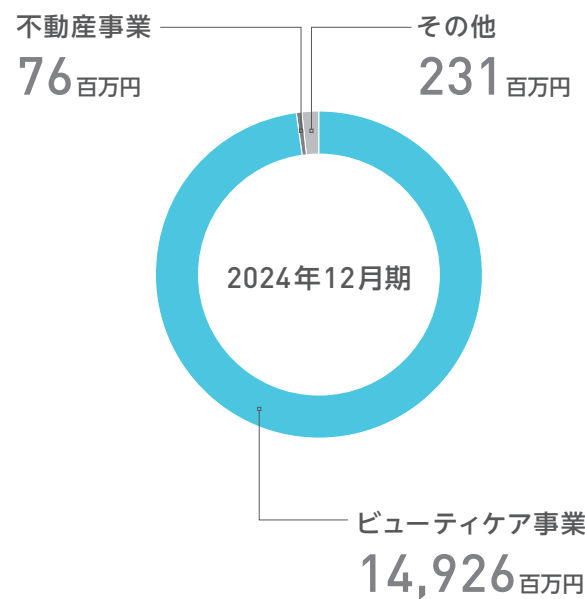
※ 2019年の□部分は特別配当

事業構成

事業別売上高



事業別営業利益



基幹ブランド

POLA



コンセプト	エイジングケア、美白領域に強みを持つ ハイレステージスキンケアブランド
販売チャネル	委託販売(ポーラ ザ ビューティーなど)、百貨店、直営店、 免税店、EC、化粧品専門店
展開する国と 地域	日本、中国大陆、韓国、香港、豪州、マカオ、台湾、タイランド、 シンガポール、ベトナム、マレーシア、インドネシア

ORBIS



コンセプト	人が本来持つ美しさを引き出すエイジングケアブランド
販売チャネル	通信販売(インターネット、カタログ)、直営店、免税店、 外部チャネル(化粧品専門店、ドラッグストア等)
展開する国と 地域	日本、台湾、マレーシア

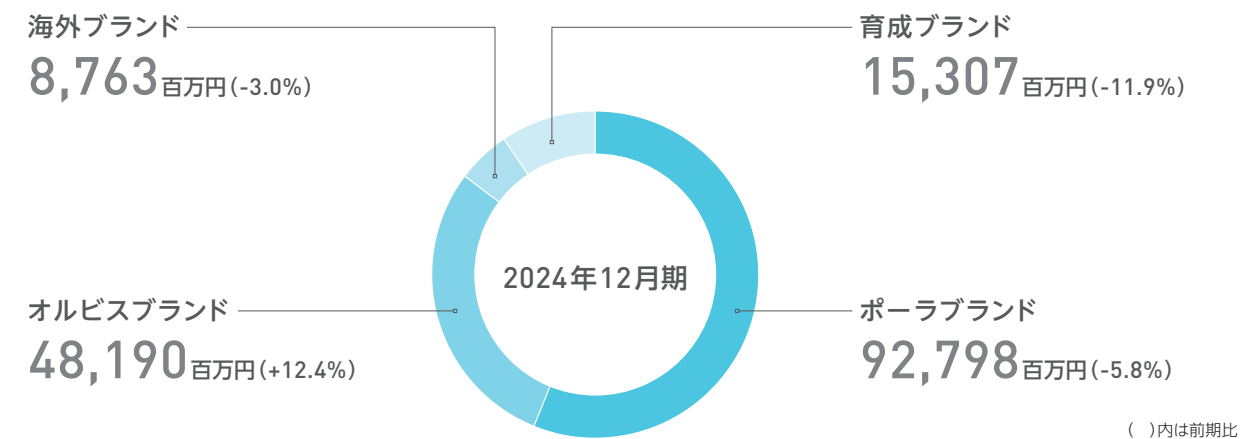
海外ブランド

Jurlique



コンセプト	オーストラリアのプレミアムナチュラルスキンケアブランド
販売チャネル	百貨店、直営店、免税店、EC
展開する国と 地域	豪州・中国大陆・香港を中心に25の国と地域で販売

ビューティケア事業ブランド別売上高



過去5年のビューティケア事業ブランド別売上高推移 (2020～2024年)

	2020	2021	2022	2023	2024
ポーラブランド	102,888	105,168	96,371	98,499	92,798
オルビスブランド	45,415	43,389	38,417	42,874	48,190
海外ブランド*	7,166	8,954	9,972	9,032	8,763
育成ブランド	16,186	16,637	16,892	17,368	15,307

※ 2020～2022年はH2O PLUSブランドを含む

育成ブランド

THREE



コンセプト	精油をはじめとする天然の植物成分を使用した ホリスティックケアブランド
販売チャネル	直営店、百貨店、免税店、セミセルフショップ、EC
展開する国と 地域	日本、韓国、タイランド、香港、シンガポール、中国大陆

DECENCIA



コンセプト	敏感肌向けスキンケアブランド
販売チャネル	EC
展開する国と 地域	日本、中国大陆

FUJIMI



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

ブランド別成長戦略（基幹ブランド）

POLA

エイジングケア、

美白領域に強みを持つ

ハイプレスステージスキンケアブランド

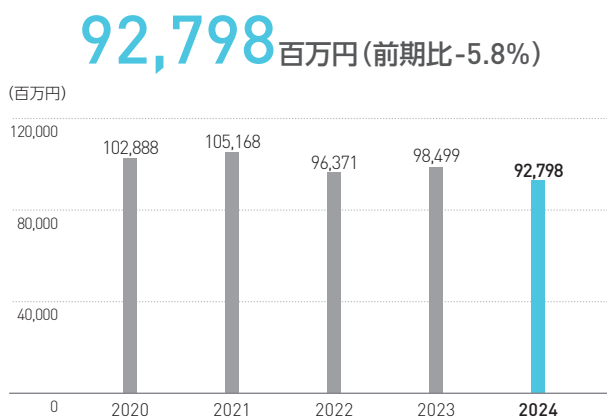


「B.A.」シリーズ

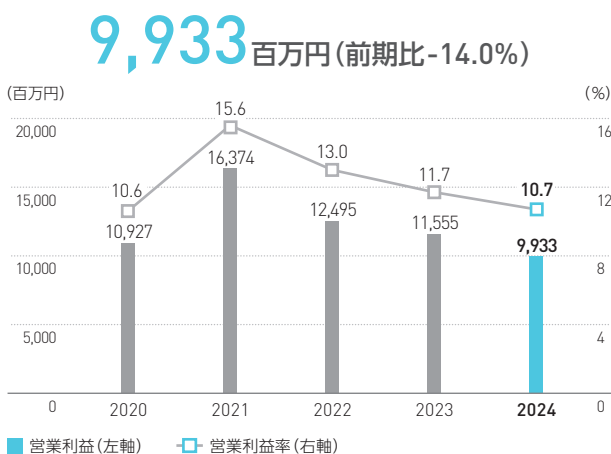
「ホワイトショット」シリーズ

「リングルショット」シリーズ

売上高



営業利益・営業利益率



社長メッセージ

ポーラは、企業理念である「Science. Art. Love.」のもと、創業100周年にあたる2029年のビジョンを「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」と定めています。そしてその実現に向けて、化粧品を通じてお客さま一人ひとりと向き合い、その方らしい個性や美しさを引き出し、人生を豊かにするという価値提供を行っています。

2024年は、国内委託販売事業の顧客接点の縮小、また海外事業において、中国市場における外部環境変化の影響を大きく受け減収減益という結果になりました。私は、グループの基幹ブランドであるポーラを再び成長軌道へと回復させることが急務と認識しています。

コロナ禍を経て、オンラインを通じた顧客接点が拡大し、その存在感は大きく高まりましたが、ここに、オフラインの顧客接点を融合しようとするのが、ポーラの進めるOMO戦略です。2023年に開始した「ポーラ プレミアム パス」は、委託販売、百貨店、ECといったチャネルの垣根をなくし、ブランドとお客さまをつなぐ会員サービスで、これまでに100万名を超える登録があります。一本化した顧客IDを活用し、オンラインとオフラインそれぞれの良さを引き出しながらチャネルを超えた魅力的な体験接点の強化を進めていきます。

苦戦が続く国内事業ですが、ポーラには、人から人へ最良のものをお届けするという、創業から築いてきた人を介したダイレクトセリングを強みとした独自のビジネスモデルがあります。地域に根付いたビューティーディレクターとお客さまとの深い関係性による高いLTVという最大の強みを生かし、お客さまの継続性、ブランドロイヤリティ向上に注力します。また、ポーラは研究開発、商品企画の力が強く、「B.A.」をはじめとした高いブランド価値も有しています。これらの価値を更に高めていくこと、加えて、数値的な顧客分析や効果測定を徹底し、顧客価値の創出に注力します。これまで携わってきたオルビスでも、ダイレクトセリングの強みを生かし結果を出してきました。この成果を取り入れながら、ポーラの業績回復へとつなげていきます。



株式会社ポーラ
代表取締役社長

小林 琢磨

2025年1月就任

2024年12月期の取り組み

ポーラでは、エイジングケア・美白を中心とした高付加価値商品の投入、ならびにカウンセリング・エステによる継続率の高いお客さまの獲得に取り組んでいます。2月に発売した、美白も美肌も目指す美容液「ホワイトショット フェイシャルセラム」を皮切りに、3月には「B.A. ライト セレクター」をリニューアル、10月にポーラ最高峰ブランド「B.A.」のグランラグゼから初となるクリーム「B.A. グランラグゼ O」を発売し、いずれも多くのベストコスメを受賞する人気商品となりました。

国内市場においては、百貨店が引き続き好調に推移しましたが、委託販売の苦戦により、全体では減収となりました。委託販売では、カウンセリングやエステを利用するお客さまの来店促進に取り組み、成長店舗群の売上が伸長。委託販売チャネルの減収率は期を通して改善に向かいました。一方、海外は、中国市場における景況悪化の影響が大きく、減収となりました。中国事業では、収益性改善に向けて不採算店の閉鎖を進めています。

以上の結果、売上高は前期比5.8%の減収、営業利益は14.0%の減益となりました。

今後の取り組み

2024年は委託販売の回復スピードと中国市場の成長性が当初の見立てと乖離、成長軌道への回帰に向け事業基盤構築に取り組む

2025年計画	売上高	前期並み
	営業利益	約-10～12%

国内ブランドプレゼンスの向上

オフラインの各顧客接点における役割と提供価値を明確化し、委託販売チャネルにおいて新たなサロンモデルの出店をスタートします。お客さまのアクセスしやすい大都市圏と地方都市の好立地に店舗を配置し、オンライン経由で獲得したお客さまの送客先となる店舗網を構築するとともに店舗のブランディングを進め、ポーラのエステサロンのブランド価値を向上させていきます。百貨店においては、カウンセリングやタッチアップを通じたブランド体験を軸に顧客獲得、エンゲージメント強化に努め、高い成長性の維持を図ります。その他のチャネルにおいては、好評を博しているホテルアメニティの取り扱い施設の拡大、化粧品専門店への出店を進め、お客さまとの接点を拡充します。

商品面では、2025年上期に「リングルショット」「ホワイトショット」といった主力ブランドへ新商品を投入。また、下期にはエステのリニューアルに加えてスキンケアの旗艦シリーズである「B.A.」のリニューアルを行います。強力な新商品投入とサービス展開により、新規顧客獲得と既存顧客のLTV向上を実現するとともに、ブランドプレゼンスを高めていきます。



長年のスキンケア研究を凝縮した「顔エステ」

中国事業の戦略再構築とASEANにおける事業拡大

中国事業は今後も厳しい事業環境が続くと想定しています。そのような環境の中、収益性の改善と今後の安定した事業成長に向けた新たな取り組みとして進めているのが、コミュニティ型の店舗展開です。富裕層の居住エリアに出店し、ポーラがターゲットとするお客さまがよりアクセスしやすい場所で、カウンセリングや限定のワークショップ等を通じたエンゲージメントの向上に注力することで、ターゲット顧客の獲得とLTV最大化を狙います。

市場成長が見込まれるASEANにおいては、お客さまとの接点を拡大し、各地域の文化や習慣に合わせたコミュニケーションによる顧客獲得を進めることで、将来的に海外事業の成長ドライバーにしたいと考えています。



中国のコミュニティ型店舗



ASEANの店舗

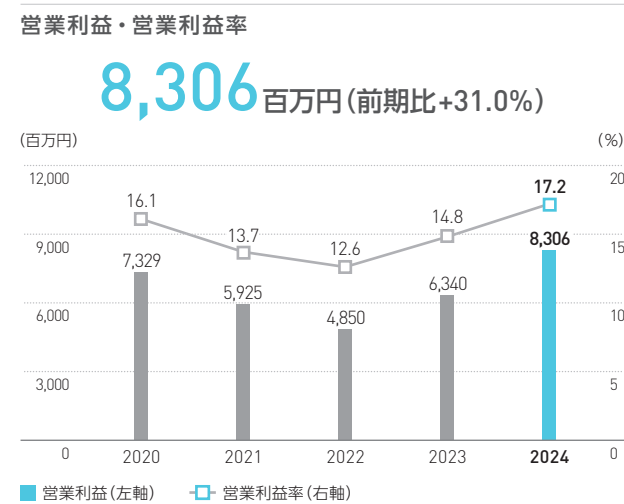
ORBIS

人が本来持つ美しさを引き出す
エイジングケアブランド



「オルビス ユードット」シリーズ

「オルビス リンクルブライト」シリーズ



2024年12月期の取り組み

直販チャンネルにおいては、お客さま一人ひとりのベネフィットを捉えたコミュニケーションを、より効率的に精度高く実行していくことで、顧客の定着化とLTV最大化に取り組みました。オルビスの提供価値である「スマートエイジング®」を象徴するオルビス最高峰のエイジングケアシリーズ「オルビス ユードット」は2023年8月のリニューアル以来、着実に売上を伸ばし続けています。好調の高単価・高性能スキンケアの伸長に加え、新たに当社グループの独自美白有効成分を配合した「アドバンスド ブライトニング セラム」を2

月に新発売。また、ベースメイクも強化したことでクロスセルが進み、LTVの向上に寄与しました。

外部チャンネルは、化粧品専門店やバラエティショップ、ドラッグストアなどの実店舗と、Amazonや楽天市場などのオンラインショップへ幅広く展開することで、顧客接点の拡大を進め、高成長を継続しています。

以上の結果、ブランド全体で前期比12.4%の増収、営業利益は31.0%の増益となり、2年連続の2桁増収増益となりました。

今後の取り組み

2024年は顧客基盤安定化と販路拡大による高成長を実現、顧客定着とLTV向上に注力することで更なる高収益体質を目指す

2025年計画	売上高	約+2～3%
	営業利益	約+5～6%

顧客とのタッチポイント拡大

オルビスはこれまで高性能・高付加価値のスキンケアをブランドの軸として事業を展開してきました。こうして築いた安定した顧客基盤に支えられた直販チャンネルの伸長と、外部チャンネルの躍進により高成長を実現しています。このブランドの提供価値は変わらず軸としながらも、今後は、新たな戦略商材の投入によるブランドプレゼンスの向上と商品カテゴリーをまたいだクロスセルの強化を進め、LTVの向上を図っていきます。更に、通販及び店舗の2チャンネルで展開する直販事業に加え、圧倒的な流通網を構築し、ブランドの成長を

牽引する外部チャンネル事業も含めた3チャンネルにおける総合的なマーケティングの重要度が高まっています。そのため、商品・価格・チャンネル・プロモーション等の戦略設計において、直販での成長を前提としつつ、更に顧客接点を拡大し、より多くの生活者に対してオルビスブランドの価値を届けていきます。

社長メッセージ

オルビスでは、創業以来、「肌が本来持つ力を信じて、引き出すこと」を信念とし、一人ひとりが本来持っている力を発揮することで、自分らしく、自然に年齢を重ねていく「スマートエイジング®」を提供価値としています。2018年からリブランディングを行い、事業と組織の両面で大胆な改革を進め、高い付加価値を生み出すブランドへと進化させたことで、2期連続での2桁の増収増益を実現しました。

リブランディング以前と比較すると、主力商品の中心価格帯は1,000円台から3,000円台へ引き上がっており、主力のスキンケアシリーズである「オルビス ユードット」のような高単価のエイジングケアラインを継続的にご購入いただける、LTVの高いお客さまを多く獲得することができています。加えて、シワ改善や美白までかなえる薬用日焼け止めや、独自の美白成分を配合した美白美容液など、多くのヒット商品を生み出しました。高性能スキンケアを入口とした新規獲得からの顧客定着をベースとし、そこに魅力的な商品展開によるクロスセルを掛けることで安定した顧客基盤を構築していくこと。そのプロセスを、顧客データを活用したOne to Oneマーケティングでより精度高く実行できるのがオルビスの強みです。

また、2024年は新たに低価格帯スキンケアシリーズ「オルビス ショットプラス」を発売し、ドラッグストアなど外部チャンネル専用商品として展開を開始しました。これまで直販を主軸に展開してきましたが、より多くの方にオルビスというブランドを知ってもらい、潜在顧客の獲得を狙いたいと考えています。品質と信頼という付加価値とともに、お客さまにとって身近な存在であり続けるのがオルビスらしさです。今後は、より本質的な視点で顧客価値の創出を徹底し、ブランドの認知を高め、更なる事業成長を果たしていきます。



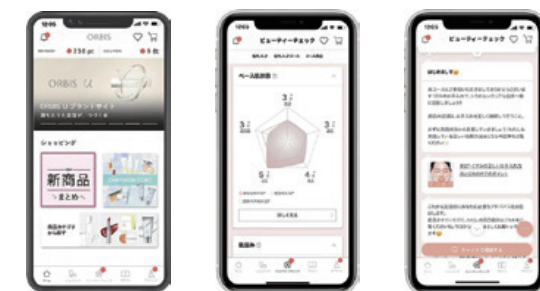
オルビス株式会社
代表取締役社長

山口 裕絵

2025年1月就任

顧客基盤の強化

ダウンロード数約600万件(2024年末時点)の強固なビジネス基盤を持つ「ORBISアプリ」から得られる独自のカスタマーデータプラットフォームを活用し、お客さまとのコミュニケーションの手法を進化させていきます。従来の購買履歴ベースのコミュニケーションから、行動・価値観ベースのコミュニケーションへと転換させ、エンゲージメントの強化とLTV向上を図ります。



ORBISアプリ

ブランド別成長戦略（海外ブランド）

Jurlique

オーストラリアの

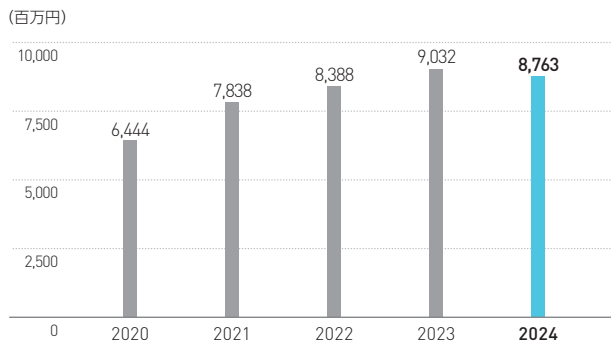
プレミアムナチュラルスキンケアブランド



豪州アデレードの自社農園

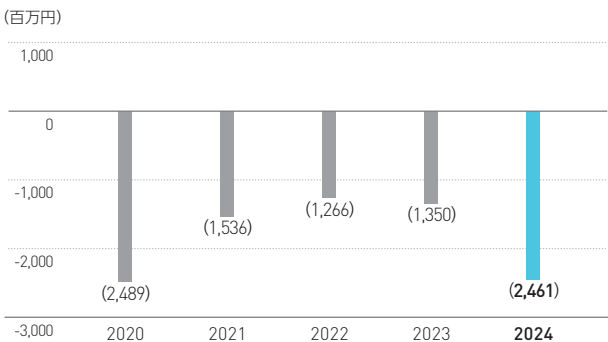
売上高

8,763 百万円 (前期比-3.0%)



営業損失

2,461 百万円 (—)



2024年12月期の業績と今後の取り組み

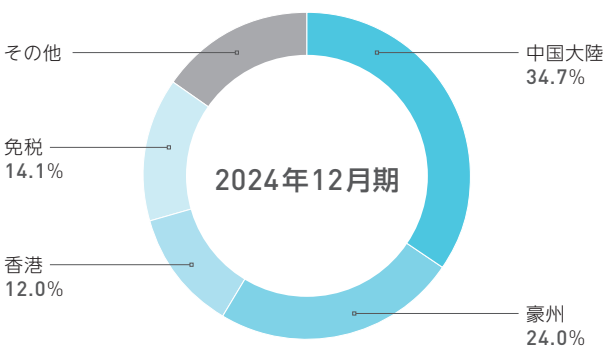
Jurliqueは、1985年に南オーストラリア・アデレードで誕生しました。NASAA（オーストラリア持続可能農業協会）の認定を受けたオーガニック認証自社農園で、土づくりから、植物の栽培、製造、品質管理までを一貫して行い、世界的な認証制度「B Corporation」認証を取得しています。独自に開発したオリジナルローズの成分を配合した「RO フェイスオイル」をはじめとしたフェイスオイルカテゴリーはブランドを代表する商品として伸長し、Holistic & Consciousビューティブランドとしてブランディングを強化しています。

2024年の業績は、豪州が増収となった一方で、中国大陆・香港における景況の更なる悪化が影響し、ブランド全体としては前期比3%の減収となりました。また、売上の減少に伴う粗利益の減少を費用コントロールで補うことができず、損失が拡大しました。今後は2026年の黒字化をターゲットとし、その実現に向けて構造改革を実行します。組織体制の簡素化・縮小や不採算店舗閉鎖等、これまで以上の徹底的なコストの見直しによって損益分岐点を引き下げるとともに、事業の収益性向上に取り組めます。

中国大陆・香港の景況悪化影響を受け、
2024年は計画と大きな乖離が発生

早期黒字化に向けた構造改革に着手

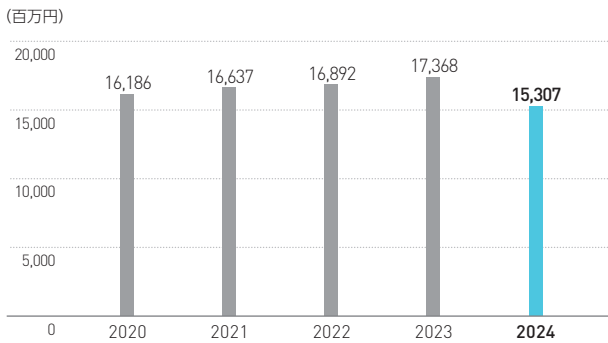
地域別売上高構成比



ブランド別成長戦略（育成ブランド）

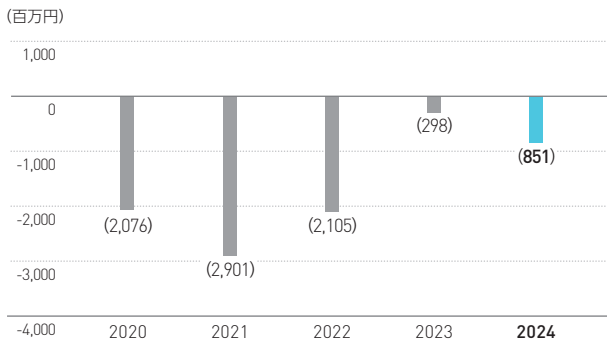
売上高

15,307 百万円 (前期比-11.9%)



営業損失

851 百万円 (—)



2024年12月期の業績と今後の取り組み

THREE

THREEは、創業当時から天然精油の研究と開発に注力し、社会や自然、自分自身の調和がもたらす、本能的な生命力と美しさを



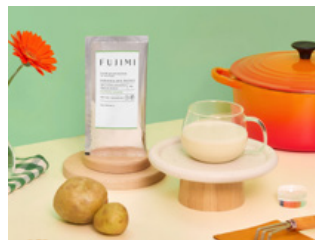
「パラシニング」シリーズ

エッセンシャルセンツシリーズ

一人ひとりに宿すホリスティックケアを提案してきました。提供価値を「精油」を軸に再定義し、ブランド再生に取り組んでいますが、2024年の業績は、顧客獲得とその後の定着が計画を下回り、前期比4.8%の減収、営業損失の改善には至りませんでした。今後は、差別性である精油を用いたホリスティック商材の強化や、従来の物販中心の店舗とは異なる、精油の香りに特化した体験型店舗の拡充等、高い継続率とLTVが見込めるお客さまの獲得に注力することで、顧客基盤の再構築と安定収益基盤の確立に取り組んでいきます。

FUJIMI

FUJIMIは、独自の分析に基づきパーソナライズされたサプリメント、フェイスマスク、プロテインの販売を行っています。ウェルネス意識の高いターゲット層から



パーソナライズプロテイン

パーソナライズプロテインへの支持が高まり、2024年は黒字化を実現しました。今後は、プロテインを軸に、継続的な新商品の発売や顧客継続率を上げる取り組みを進め、更なる事業規模の拡大を目指します。

DECENCIA

DECENCIAは、敏感肌という概念が広く知られる前から肌の敏感症状に向き合い、敏感肌の方でも安心して使用できるエイジングケア商品や美白機能を備えた商品を展開しています。



「DECENCY」シリーズ

2024年の業績は、新規顧客の獲得と既存顧客の積み上がりがいずれも好調に推移し前期比7.2%の増収となりました。今後も更なる成長に向け、戦略的なマーケティング活動の実践と販路の拡大を進め、顧客ロイヤリティとLTVの向上に努めていきます。

社長メッセージ

DECENCIAは、「肌の不公平をなくしたい」というパーパスのもと、一人ひとりのお客さまに真つすぐ向き合ってきたブランドです。これからも、強みであるポーラ化成工業の知見に基づく確かな商品力と敏感肌のお客さまに寄り添うコミュニケーションに基づき安定した顧客基盤を構築し、着実に事業規模を拡大するとともに、収益性の向上を実現していきます。



株式会社DECENCIA
代表取締役社長

西野 英美

2025年1月就任

サステナビリティへの取り組み

強みや独自性を発揮し、
社会課題解決アプローチとともに持続可能な事業活動へ

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

サステナビリティステートメント

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

そのためにすべてのステークホルダーや、地球・社会環境と誠実に向き合い、持続可能な社会を創る企業として成長し続けることを宣言します。

サステナビリティ方針策定プロセス

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

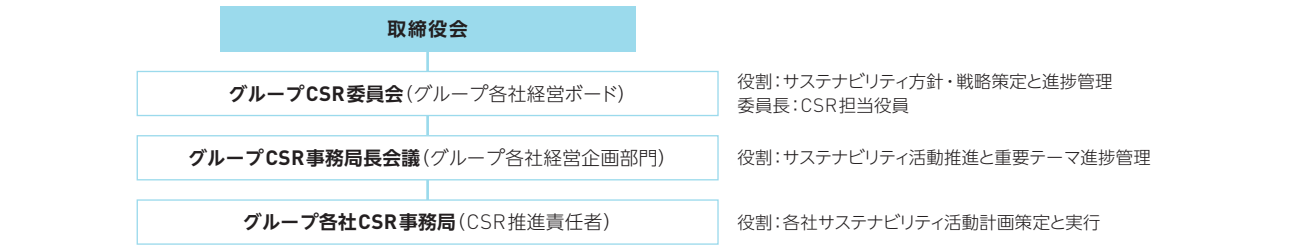
「CO₂排出量の削減」、「水使用量の削減」ならびに「持続可能なパーム油調達」の達成度を、経営目標及び役員報酬における中長期インセンティブ評価項目に連動させることを取締役会にて決定しました。



サステナビリティ推進体制

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

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



非財務マテリアリティ5項目と実績・KPI

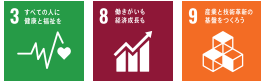
項目	説明	2024年実績	2025年アクションプラン	2029年目標
1. 先端技術・サービスによるQOLの向上	1 事業創出件数	多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓	累計19件 (2021年～)	・社内からの新規ビジネス ・M&Aによる事業獲得 ・外部協業によるサービス及びプロダクトの創出 累計31件 (2021～2026年)
	2 ブランド認知・共感	各ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	ブランドコンセプトを体現する顧客サービスの実施 ブランドごとに目標設定
	3 国内外の研究受賞数 (ポーラ化成工業)	高付加価値商品へ応用できるシーズ開発	累計17件 (2018年～)	国内外の学会発表及び論文投稿を積極的に実施 累計20件 (2018～2029年)
	4 先端科学研究員数 (ポーラ化成工業)	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員	80名 (2024年末)	肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の採用 120名
2. 地域活性	5 地域活性活動に取り組む店舗数 (ポーラ)	地域と店舗の連携を強化(産官学の連携)	2025年より 新設	地域とのつながりを深める仕組みづくり 700店
	6 地域経済への貢献施策数	主要事業で地域経済の活性につながる協業でシナジーを拡大	48件 (2024年末)	自治体・NGO・企業・学校との協働イベント、地域密着のワークショップ 78件
3. 文化・芸術・デザイン	7 アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	各ブランドでイノベーティブで時代感のある商品・サービス開発	22件 (2024年半年)	アートを用いて世界観を醸成するパッケージや店舗 20件
	8 リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	展覧会・ワークショップなど、感受性と個性を磨き、社会へ還元	累計304,330名 (2018年～)	ステークホルダーに対しアートに触れることのできる機会を提供 累計55万名
4. 人材活躍	9 働きがい・エンゲージメントスコア ^{※1}	働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持って主体的に取り組むことができる環境創出	62.9%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行及び管理 75%
	女性活躍	10 女性役員比率 ^{※2} 11 女性部門長比率 (ポーラ・オルビスHD、ポーラ、オルビス) 12 女性管理職比率 ^{※2}	・経営層のリーダーシップによるダイバーシティの促進 ・重要な執行ポジションを核に多様性促進 ・キャリアプランを設計できる制度・風土づくり 17.9% 31.1% 44.5%	・30%クラブへの参画 ・A Person-Centered Management委員会で推進 ・男性社員の育児休暇取得を促進 30～50% 35% (2026年) 50%以上
	13 経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化	144.1% (2024年末)	戦略的人事施策の検討(人材開発委員会) 200%
	14 サバティカル制度申請者数	自己成長・学びへの意欲の向上	15名 (2022年～)	説明会等で前年制度使用者による従業員へ告知 21名 (2024～2026年)
	Scope 1、2		△58.6% (2019年比)	電力契約をCO ₂ 削減メニューや再エネ電力メニューへ切り替え △42% (2019年比)
	Scope 3		△50.8% (2019年比)	・容器包材などの薄肉・軽量化 ・環境負荷の少ない商品・サービス開発検討 △30% (2019年比)
5. 環境	15 CO ₂ 排出量	2050年までに「ネットゼロ」を目指す	△17.4% (2019年比)	工場における水使用量のモニタリング改善と節水関連の設備投資 △26% (2019年比)
	16 水使用量	水資源を保全し水リスク・水ストレスの低減を目指す	△17.4% (2019年比)	工場における水使用量のモニタリング改善と節水関連の設備投資 △26% (2019年比)
	17 持続可能なパーム油調達	持続可能な化粧品原料への順次切り替えを目指す	37.5%	2026年持続可能なパーム油調達60%に向けた切り替え推進 100%
	18 化粧品プラスチック容器・包材	限りある資源を大切にするため資源循環を目指す	52.9%	・商品企画段階でのリフィル化や環境対応素材の検討 ・リサイクル技術研究 100% サステナブルな設計

※1 Great Place To Work®の調査結果を指標として設定
※2 原則、ポーラ・オルビスHD及びその子会社を対象とする



非財務マテリアリティ5項目

先端技術・サービスによるQOLの向上



先端技術・サービスで、お客さまの人生を彩る

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2024年の主な活動実績

	説明	2024年実績	2024年の主な取り組み
1 事業創出件数	多様化するニーズに応える新サービスや新領域の開拓	累計19件 (2021年～)	社内ベンチャー制度や社外との協業などを通じ、既存ビジネスとターゲット顧客やビジネスモデルが異なる事業を創出
2 ブランド認知・共感	各ブランド特性を生かし顧客のQOL向上	ブランドごとに測定	新製品発売に合わせた顧客イベントやインフルエンサーからの情報発信
3 国内外の研究受賞数 (ポーラ化成工業)	高付加価値商品へ応用できるシーズ開発	累計17件 (2018年～)	【ポーラ化成工業】 第34回国際化粧品技術者会連盟 ポスター発表部門「最優秀賞」、第29回日本顔学会大会「オーディエンス賞」、ITヘルスケア学会第17回年次学術大会「研究奨励賞」
4 先端科学研究員数 (ポーラ化成工業)	肌にとどまらずヒト全体へと研究を拡張するための人員	80名 (2024年末)	【ポーラ化成工業】 肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の新卒・中途採用を実施

POLA・研究

TOPICS

TDCの新技術によって新製品「リンクルショット メディカル セラム デュオ」を発売

ポーラは、2025年1月1日シワ改善医薬部外品「リンクルショット メディカル セラム デュオ」を発売しました。本商品は、シワ改善化粧品のパイオニアであるリンクルショットブランドから、顔のさまざまな部位に存在する散在シワに着目した新製品として投入し、シワ改善化粧品の更なる市場拡大を目指します。本商品の製品化に際しては、研究生産拠点「TDC: Technical Development Center」の技術開発が大きく寄与しています。

TDCが可能にした新たな製造技術

本商品に含まれるシワ改善有効成分ニールワン®*は、従来の製剤では顔全体に使用しにくい感触でしたが、使用直前にお客さま自身が成分を混ぜて乳化させる「用時調製」を採用することで、顔全体への使用を可能にしました。更に、「用時調製」では、製剤を充填する際に高い精度が求められますが、TDCは異業種の製造技術を応用し、この課題を解決しました。

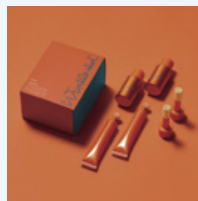
※ トリッパインソプロピルオキソプロピルアミノカルボニルピロリジナルボニルメチルプロピルアミノカルボニルベンゾイルアミノ酢酸Na

詳細はこちら

新剤型を可能とした精密充填技術を構築、生産スタート
WEB https://www.pola-rm.co.jp/pdf/release_20241003_5.pdf

- 1 超精密充填：半導体・電子デバイス製造分野の高精度充填機を活用
- 2 充填後の誤差発生リスクゼロ化：万が一の液だれ混入リスクを排除
- 3 充填量の徹底確認：医薬品の有効成分の秤量で用いられる精密秤量装置で保証

また、TDCの最大の強みは、研究、開発、生産が一体となった技術検証サイクルにあります。TDC内の最先端設備を活用し、試作から生産までのプロセスをスムーズに進行でき、高い品質基準を満たす製品を効率的に生産することが可能となりました。



リンクルショット
メディカル セラム デュオ



TDC: Technical Development Center

PART 1

ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向

PART 2

価値創造を支える活動

PART 3

財務データ

メディカル

非財務KPI項目 1

ポーラメディカルが提供する美容医療の新たな価値創造

当社グループは、長期経営計画VISION 2029に基づき、美容医療分野での事業開発を進めています。ポーラメディカルでは、2024年1月に美容皮膚科クリニック専売のメディカルコスメシリーズ「Dive®」を発売し、クリニックルートの開拓に取り組んでいます。取り扱いクリニック数と売上は順調に推移しています。

同年10月には、美容医療とスキンケアを融合した体験「POLA Medical Experiences (P-MedX®)」を提唱し、これを実現する新サービス「Club P-MedX」を開始しました。P-MedX®は、「知見提供／共同研究」「肌診断メソッド」「コメディカル」「施術技術」「メディカルコスメ」の5つの要素を基盤に、パートナークリニックと協働して価値を高めることを目指しています。

また、「Club P-MedX」では、オンラインコミュニティプラットフォーム「Commune」を活用した臨床コミュニ

詳細はこちら

ポーラメディカル、皮膚科・美容皮膚科向けの会員制サービス「Club P-MedX」を開始
WEB <https://polamed.co.jp/news/news-780/>

ティを開設し、皮膚科学やクリニック経営、メンタルヘルスなど幅広いテーマでKey Opinion Leader (KOL)による最新情報の共有や意見交換の場を提供しています。

ポーラメディカルは、これまでにシミとシワに対応した2品を発売しており、2025年には毛穴にアプローチした製品を発売しました。医療(施術)と美容(スキンケア)が相補的な関係を持ち、一人ひとりの悩みにシナジー効果をもたらすソリューションを提供することで、美容医療の新たな価値創造に貢献していきます。



クリニック専売メディカルコスメシリーズ「Dive® (ダイブ)」



P-MedX®

ポーラ化成工業

非財務KPI項目 3

究極のテラーメイド化粧品の創出を目指して

ポーラ化成工業は、「Science」「Communication」「Life」の3カテゴリーで研究を行っています。「Science」カテゴリーでは、皮膚内で起こる生命現象を解き明かし、化粧品や医薬部外品の素材開発を行うとともに、化粧品の枠を超えた新領域の成果創出も目指します。

2024年10月に、研究の成果の1つが第34回IFSCC世界大会で発表され、ポスター発表部門の「最優秀賞」を受賞しました。受賞論文のテーマは『尿由来細胞から作製した“ミラースキン” 究極のテラーメイド化粧品のための完全な皮膚のコピー』です。この研究では、尿中の細胞からiPS細胞(多能性幹細胞)を作製し、一人ひとりの個性を忠実に再現した皮膚組織の生成に成功しミラースキンと

名付けました。この技術は人の皮膚トラブルの原因を特定し、適切な有効成分を見いだす基盤とすることができ、化粧品のパーソナライズ化の進展が期待できます。

本研究は、横浜研究所、湘南ヘルスイノベーションパーク(神奈川県藤沢市)、NSG BioLabs(シンガポール)の3拠点体制を活用し、研究成果の実用化を加速させます。



IFSCC世界大会 ポスター発表部門 最優秀賞 受賞
ポーラ化成工業株式会社 岩永 知幸研究員(博士)

知的財産への投資等

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

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

地域の人々の人生に彩りを提供

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

■ 当社グループは、まだ有職女性が少なかった1937年から女性に就労機会を提供し、地域の女性起業家を育成してきた歴史があります。ポーラでは約19,000名のビューティーディレクターがカウンセリングを通じお客さまとのコミュニケーションを深め、肌を美しくするだけでなくお客さまの人生に寄り添い、豊かに生きるお手伝いをしています。更に、永続的に笑顔で暮らすことのできる社会を目指して地域密着の取り組み「BLOOM OUR TOWN」を行っています。

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

非財務KPIと2024年の主な活動実績

	説明	2024年実績	2024年の主な取り組み
5 地域活性活動に取り組む店舗数 (ポーラ)	地域と店舗の連携を強化 (産官学の連携)	2025年より 新設	—
6 地域経済への貢献施策数	主要事業で地域経済の 活性につながる協業で シナジーを拡大	48件 (2024年末)	【ポーラ】 ・新たに8件の包括連携協定を締結 ・地域密着の取り組み「BLOOM OUR TOWN」 【ポーラ化成工業】 工場において、グリーンウォーク、近隣中学校の職業訓練実施 【ACRO】 熊本県・佐賀県・企業と連携し原料開発

THREE 非財務KPI項目 **6**

熊本県での雇用創出と国産精油の製造プロジェクト

THREEは、「精油」をお客さまのWell-beingを支えるブランドの中核要素と位置づけ、オリジナル国産精油の開発を自治体や各地域の現地企業と協業し行っています。品質のよい国産精油を製造するだけでなく、雇用の創出や移住者の受け入れを促進し、地域産業の活性化にも取り組んでいます。

2024年には熊本県南阿蘇で、原料開発の起点となる試験圃場「THREE Births (スリー パース)」プロジェクトを開始しました。

「THREE Births」は、遊休地を活用した広大な圃場であり、更なる品種の育成や研究開発を実施する場となっています。本圃場の整備は社員自らが行き、50年、



熊本県でのハーブ収穫

＼ 詳細はこちら ＼
「THREE Births」プロジェクトを開始
WEB <https://hrc.threecosmetics.com/news/2024/05/09/1403/>

100年という長期的な視点で成長する樹木を毎年定植することで、国産精油の生産を進め、それを生かした付加価値の開発にも取り組んでいます。

2025年以降は、世界中のお客さまに「日本発のホリスティックライフスタイルブランド」としてのTHREEの価値を届けることを目指しています。今後も国産精油を軸にした持続可能な取り組みを進め、ブランド価値の向上と地域社会への貢献を両立していきます。



THREEの研究機関 THREEホリスティックリサーチセンターでの精油抽出

POLA TOPICS

＼ 詳細はこちら ＼
「BLOOM OUR TOWN」地域共創活動レポート2024
WEB <https://www.pola.co.jp/about/news/20241220-01/index.html>

目の前のお客さまや地域を想うことから始める地域との共創

個人事業主を中心とした全国2,500以上のポーラショップ、約19,000名のビューティーディレクターが、地域に根差したビジネスを行っており、地方創生はポーラのビジネスにとって重要な課題です。ポーラはその課題に対応すべく地域密着型の「BLOOM OUR TOWN」を展開。産官学を含めた地域の人々とポーラが手を組み、ポーラとお客さま、地域・社会の三方よしの未来を創っていく活動に取り組んでいます。

具体的な活動としては、ポーラのビジネスと親和性の高い「まちづくり」「女性応援」「次世代応援」「多様性」「環境」という5つのテーマを軸に活動を進めており、2024年は、全国400以上の店舗がさまざまな活動に取り組みました。

「まちづくり」事例：埼玉県

新白岡ならではの楽しめるまちづくり企画 (prim0新白岡店)

埼玉県新白岡地域の駅前が活性化することで、地域の方に喜んでいただき、たくさんの方々を幸せにしたいという想いから、新白岡ならではの楽しめるまちづくり企画を実施。駅前をきれいにする地域清掃活動「きれいプロジェクト」、駅前に飲食店がないことを課題視し、駅前のスペースを憩いの場にする「ちよい飲みプロジェクト」、子どものメイク体験、お母さんにハンドトリートメント体験をしていただく「地域マルシェ」、平日、大人がゆっくり自分を癒してもらう時間、かつ個人事業主が活躍できる場所をつくる「ビューティマルシェ」、地域交流の場を活性化する「ハロウィーンプロジェクト」を実施。地域のコミュニケーション、つながりの場を、地域の皆さまと連携しつ



埼玉県でのまちづくり企画の様子

「女性応援」事例：神奈川県

地域的女子プロサッカーのイキイキを応援 (POLA THE BEAUTY 並木店)

地域的女子プロサッカーチーム「ノジマステラ神奈川相模原」は、性別や年代に関係なく、一人ひとりが輝ける社会の実現を目指し、「神奈川県民であることを誇りに感じさせる、光り輝くチームプレーとエンターテインメントを提供する」というビジョンを掲げています。

並木店ではその思いに共感し、さまざまなサポート活動を行っています。選手たちのPRポスターや動画撮影時に、フェイシャルマッサージ、メイクサポートを実施。また、チームのファンが一人でも増えることを応援するため、試合時にサポーターを対象としたハンドトリートメントのブースを展開しています。チームを応援することを通して、相模原市を起点にした女性応援、地域活性に寄与しています。



サポート活動の様子

「次世代応援」事例：岐阜県・鹿児島県

フューチャープロジェクト「地域お仕事発見隊」 (株式会社AQUALIE/POLA THE BEAUTY アクロスプラザ与次郎店)

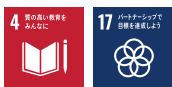
「地元の飛騨高山では夢を叶えることができない」という女子高生の言葉を聞き、地域と子どもたちの未来をつくりたいという想いからスタートした活動です。地域の企業と連携し、子どもたちの職業体験や地域職業のPR動画の発信などを実施しています。2024年は、鹿児島県でも同様の「お仕事発見隊」プログラムを展開しました。

「多様性」事例：茨城県

「どんな時も自分らしく生きる」をサポート (POLA THE BEAUTY BiViつくば店)

ポーラは、がん罹患者や罹患者を支える人が「もっと自分らしく、美しく生きる」ためのサポート基礎知識を学んだショップを「フレンドリーショップ(がん共生)」として認定しています。BiViつくば店は認定店として、受付にフレンドリーショップ認定盾、エステルームにはセルフチェックシートを貼って啓発活動を実施しています。

ポーラは、地域密着型の活動を更に拡充し、地域課題への取り組みを通じてブランド価値を高めるとともに、持続可能な社会の実現に貢献していきます。これにより、地域社会とWin-Winの関係を築きながら、当社グループの成長戦略VISION 2029の実現を目指します。



文化・芸術を通じて人々に彩りのある人生を提供

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2024年の主な活動実績

	説明	2024年実績	2024年の主な取り組み
7 アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	各ブランドでイノベティブで時代感のある商品・サービス開発	22件 (2024年単年)	【ポーラ】 「B.A」ブランドでアーティストと協創 【オルビス】 直営店でアートとのコラボレーション
8 リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	展覧会・ワークショップなど、感受性と個性を磨き、社会へ還元	累計304,330名 (2018年～)	【グループ各社】 従業員を対象に、グループ横断研修にてアート・ワークショップを実施 【ポーラ・オルビスホールディングス】 アートギャラリー運営 【ピーオーリアルエステート】 ポーラ青山ビルディングでのイベント、賃貸マンション入居者向けにワークショップ実施

POLA

非財務KPI項目 7

「B.A」のアートワークを通じて未来に挑戦するきっかけを提供

ポーラの「B.A」シリーズは、年齢(AGE)がもたらす経験を未来の可能性に転換する能力(BILITY)を『AGEBILITY(エイジビリティ)』と名付け、その能力がすべての人に備わっているという考え方を提唱してきました。人はいつでも大胆に可能性を開花させることができるという意味を込め、「栄華」という花言葉を持つダリアを活動のシンボルとして掲げています。世界的フラワーアーティストの東信氏が手掛けるアートワークでは、「B.A」シリーズと同じレントゲン手法を用いて、目には見えない生命の美しさの本質と力強さを捉え、表現しています。

また、AGEBILITYのメッセージを伝えていくプロジェクトとして、日本各地で期間限定での参加型フラワーインスタレーションを展開しました。2023年には福井県と島根県のローカル列車とのコラボレーションを実施し、兵庫県と愛知県のポーラショップでフラワーインスタ



AGEBILITYのアートワーク

レーションを展示しました。2024年には、ポーラとの包括連携協定を締結している青森県の弘前市において、「月曜日の花屋」プロジェクトの実施を通して、今日を見つめ直し、一日一日の大切さに気づくきっかけをお届けすることで、毎日の積み重ねが人生の可能性につながっていくことをお伝えしました。

さらに、AGEBILITYの活動は中国にも広げ、2023年から2年連続で上海市においてフラワーインスタレーションを体験できる3日間のイベントを開催。2024年はイベントに加え中国全土でAGEBILITYに触れる店頭ツールや、AGEBILITYのアートワークや考え方をTmallやDouyinのECプラットフォームで展開しました。



青森県中央弘前駅での参加型イベントの様子



中国でのECと連動した活動

不動産

TOPICS

ポーラ青山ビルディングを通じてアート・文化・人・地域をつなぐ

ピーオーリアルエステートが手掛けるポーラ青山ビルディングが2024年3月に竣工しました。本ビルは、最新鋭のオフィス環境に加え、スタートアップ企業を支援するインキュベーションスペース、多目的ホール、子育て施設、文化研究拠点を備えた複合型オフィスです。「アート・文化・人・地域」をつなぐ場として機能し、多様なニーズに応える先進的な施設となっています。

インキュベーション施設「Overlap」

スタートアップの起業家支援を目的とした、インキュベーション施設。当社CVC事業のPOLA ORBIS CAPITALが運営し、事業立ち上げにまつわる経営面などのサポートを実施。



ポーラ文化研究所「化粧文化ギャラリー」

ポーラ文化研究所は1976年の創設以来、化粧文化に関する収集保存、調査研究、公開普及に継続的に取り組んできました。「化粧文化ギャラリー」では、展示や書籍閲覧、多彩なプログラムを開催。



＼ 詳細はこちら ＼

ポーラ青山ビルディング | 事業内容 | ピーオーリアルエステート

WEB <https://www.po-realestate.co.jp/business/aoyama.html>

土浦亀城邸

土浦亀城邸(1935年竣工)は、現存する貴重な戦前モダニズム住宅で、1995年に東京都指定有形文化財、1999年に近代建築の保存活動を行う世界的な組織であるDOCOMOMO Japanによる最初の20選に選ばれました。2024年ポーラ青山ビルディング敷地内へ復原・移築し、保存ならびに公開を開始。



写真©土浦亀城アーカイブズ

また、本ビル、東京都有形指定文化財「土浦亀城邸」復原・移築の実現は、2024年12月に一般社団法人日本建築美術工芸協会が顕彰する「AACA賞」最優秀賞を受賞しました。コンセプト「Sensuous Kaleidoscope—訪れるたびに新しい発見と輝きに出会える。自分の世界が広がり人生が変わる」を具現化するため、設計初期段階からアーティストが参加し、建築とアート、ランドスケープが互いに呼応する空間環境を実現。アートや文化、デザインが融合する新たな形のオフィスビルとして設計されています。

ポーラ青山ビルディング アート作品
Artwork©Enrico Isamu Oyama EI05,
Photo©Tatsuya Noakiポーラ青山ビルディング 外観
写真：野秋達也

文化

非財務KPI項目 8

ポーラ ミュージアム アネックス アートを通じて感受性を刺激

ポーラ ミュージアム アネックスは、ポーラ銀座ビル15周年を記念し、ポーラ美術館が所蔵する20世紀を代表する画家の一人、アンリ・マティスの作品を展示した「マティス — 色彩を奏でる」展を2024年10月に開催し、同年最多の来場者数を記録しました。

当社グループは、誰もがアートに触れられる機会を創出し、感受性を刺激して彩りある生活を多くの方に提供したいと考えています。

本展では更に幅広い方々にお越しいただくべく、赤ちゃん連れでも来館いただきやすい赤ちゃんとの鑑賞会や、認知症の方を含む高齢者を対象にした対話型鑑賞会など、誰もが名画を楽しんで

＼ 詳細はこちら ＼

「マティス — 色彩を奏でる」展 開催レポート

WEB https://www.po-holdings.co.jp/news/pdf/20241216_csr.pdf

いただけるプログラムや、若年層をターゲットにした音声ガイドの初導入、更に、地域交流として近隣の保育園児を招待したワークショップなど、さまざまな企画を行いました。いずれの企画も、来場者さまの生き生きとした表情から、アートが持つ力、そしてポーラ ミュージアム アネックスが果たす役割を改めて認識させてくれるものとなりました。

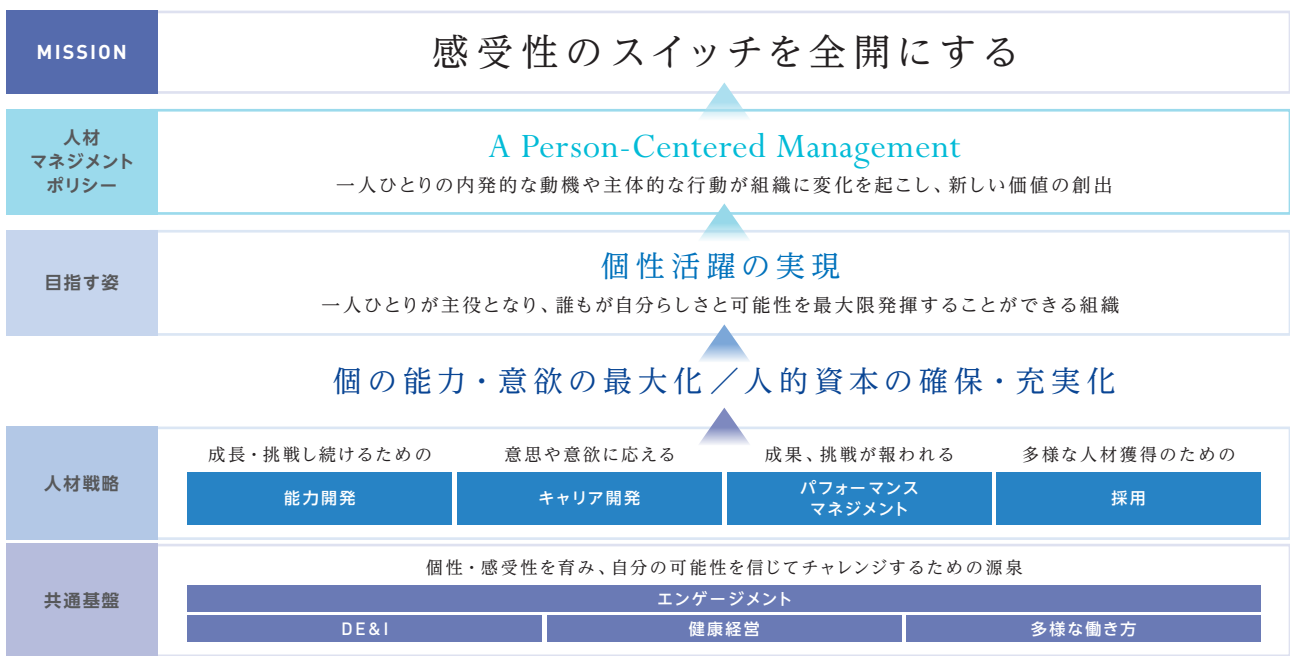


近隣の保育園児を招待したワークショップ

グループの多彩なブランドをリードする人材づくり

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

ポーラ・オルビスグループの人材に対する考え方



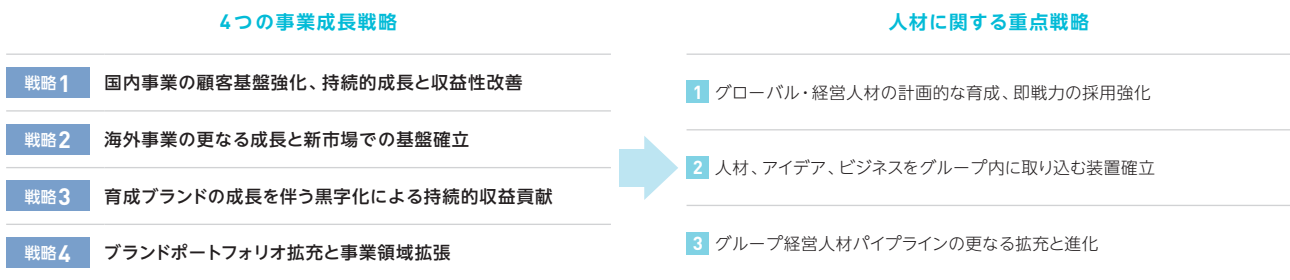
長期的視点と変革起点の人材育成を指向

グループの成長には、多彩なブランドの成長を牽引できる人材や将来を洞察し新しい事業を創出していく人材が不可欠です。グループ全体を大局的視点で捉えられる人材を育成するため、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる能力開発とキャリア形成機会を提供しています。

グループの人材マネジメントポリシーである『A Person-Centered Management』のもと、グループ全体から参加する次

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

2024-2026年中期経営計画基本方針に紐づいた人材に関する重点戦略



取締役メッセージ

個人を中心に、家族、友人、会社、社会、地球と同心円が外に広がっていく世界観で、変化に強い、しなやかな組織づくりを目指しています。

取締役
小川 浩二



ポーラ・オルビスグループの人材マネジメントポリシー

当社グループが人材マネジメントポリシーとして掲げる「A Person-Centered Management」は、私たちが目指す姿であり、個性活躍を実現する人中心組織の考えを表しています。会社員になると自分自身の考え方や時間の使い方における基点が、「会社組織の一人」となってしまう人が多いです。かつてはそれが当たり前だと考えられていましたが、時代とともに仕事や組織に対する価値観が変化しています。当社グループは、2017年に「A Person-Centered Management」を人材マネジメントポリシーとすることを社内外に示しています。「A Person-Centered Management」という考え方のベースは、個人を中心に、家族、友人、会社、社会、地球と徐々に同心円が外側に広がることにあります。会社や組織は経済や市場の動向によって変化が求められますが、一度出来上がってしまった組織の構造を変えることは難しく、一から組織の構造をつくり直してもうまくいくかわかりません。しかし、個人を基点に、人と人の関係性が生まれ、その延長に会社が出来上がっている柔軟性のある組織なら、時代や価値観の変化にしなやかに対応することができるのではないかと考えています。社員とは、このポリシー「A Person-Centered Management」について対話をしています。具体的には、会社の一員である前に、一個人である自身がどうありたいかを考え、日常で「良いと感じること」や「疑問に思うこと」「変革すべきと思うこと」を柔軟に自ら考え行動し、失敗を恐れずに経験を積み重ねてほしいと話しています。もちろん会社には目標があるし、ルールも存在します。しかし、その枠組みにひたすら従うのではなく、自分自身の内発的な動機によって行動することで、組織の柔軟性や成長力が生まれると私たちは考えています。

人を中心に据えた能力開発・キャリア開発

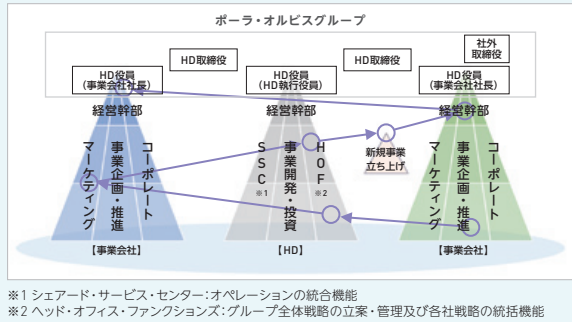
研究、マーケティング、人事など特定の領域で経験を積むことで個人の能力は高まっていますが、能力開発という視点で見るとそれだけでは十分とはいえません。そこで、能力開発の共

通基盤として、社員の自主的な学びを支援する制度をグループで拡充してきました。サバティカル制度は、会社を休業し直接業務には関係のない自由なテーマで学ぶことができる制度です。幸せ研究のためにフィンランドへ行く人、韓国コスメマーケットのリサーチ、AIの勉強を一から始めた人もいます。また、勤務を続けながら通学できる制度もあり、毎年、さまざまな領域に社員たちが挑戦しています。グループFA制度・公募制度・社内ベンチャー制度などは、グループ内にいながら転職に近い経験（同じ化粧品でも異なるブランドを経験するなど）ができ、キャリア形成の機会を増やしています。加えて、人事制度も改革してきています。年功による評価軸を極力なくし、期待役割、仕事の難易度、貢献度に応じた評価・報酬反映を進めています。その結果、マネジメント職の年齢層が広がりました。早期にマネジメントを経験し、仕事の質を高め、パフォーマンスを向上させるチャンスが増やせたことで、執行役員にも若手が加わってきています。

グループワイドな挑戦と多様な経験付与による次世代経営人材育成

人材マネジメントの中でも経営人材候補者の充足は重要であると考えています。グループ経営を担うキープозиションの要件に合致する候補者をグループ全体から選定し、候補者の適正やパフォーマンス、育成課題を明確にした上で必要な経験付与と計画の策定と進捗の確認をしています。例えば、専門領域となる軸は持ちつつも、グループワイドに異なるカルチャーでの職務と

ローテーション(イメージ図)





マネジメント経験をする、複数機能の経験をする、損益責任や戦略策定といったタフな経験をするといった仕組みを設けています。非財務KPIである経営人材候補者の充足率200%（2029年目標）に対し、2024年は144.1%となっており順調に推移していますが、更に進めていきたいと思っています。

個性活躍の実現へ。AP・CM委員会発足

2025年3月に、グループの人材能力を最大化し、組織活力を最大限に引き出し、中長期的な企業価値向上につなげるためにAP・CM委員会をつくりました。前身組織にグループダイバーシティ推進委員会がありましたが、テーマが限定的になっていたため、AP・CM委員会では、人材基盤に関するテーマへ拡張しました。また、AP・CM委員会は、ポーラ・オルビスHD取締役会とグループ各社取締役会（経営会議）をつなぎ、人材に関するグループ共通の主要テーマや指標の達成に向けグループ全体活動の実効性を高めていくことを狙いとしています。

当社グループの社員が健康でモチベーションを高く保つことは、企業の成長につながります。「A Person」には、属性にとらわれないすべての個人が含まれます。例えば、障がい者雇用に関しても、一人ひとりの個性を有意義に生かした雇用の在り方

を模索していく取り組みを始めました。人中心主義を提唱する当社グループだからこそ、すべての人の働きがい創出を目指したいと思っています。

一人ひとりが挑戦や飛躍を求めて動き出す企業風土へ

グループの成長には、自分らしい捉え方で将来を洞察して新しい価値を創出し、ブランドの成長を牽引する人材が不可欠です。そのために私たちは、「A Person-Centered Management」に基づいた人材戦略を展開してきました。予定調和的な制度や施策を極力なくし、独自の方法で社員の自発的な行動と成長を促してきました。それによって、グループの社員たちが、自分のやり方でさまざまなことに挑戦し始めていることを私は感じています。

社員たちは人生の大切な時間を投下しているのですから、自分が価値を感じるやりがい、あるいは報酬や成長実感を得られなければ、モチベーションを保つことはできません。そして、社員が面白いと思える仕事がない会社に、持続的成長は望めません。当社グループは、個性活躍の実現によって人材の価値を最大化し、企業価値の向上へとつなげていきたいと考えています。

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2024年の主な活動実績

	説明	2024年実績	2024年の主な取り組み
9 働きがい・エンゲージメントスコア ^{※1}	働きがいと働きやすさのもと貢献意欲を持って主体的に取り組むことができる環境創出	62.9%	働きがい、働きやすさの両面からアクションの検討と実行及び管理
女性活躍	10 女性役員比率 ^{※2}	17.9%	
	11 女性部門長比率 (ポーラ・オルビスHD、ポーラ、オルビス)	31.1%	・ 人材開発委員会を通じた女性を含む多様な候補者の選定と育成 ・ ダイバーシティ推進委員会にてアクションプランの策定
	12 女性管理職比率 ^{※2}	44.5%	
13 経営人材候補者の充足率	経営人材パイプライン整備・強化	144.1% (2024年末)	次世代リーダー育成プログラムの継続展開
14 サバティカル制度申請者数	自己成長・学びへの意欲の向上	15名 (2022年～)	自主的な学びの制度 (School LearningとFree Choice)

※1 Great Place To Work®の調査結果を指標として設定
※2 原則、ポーラ・オルビスHD及びその子会社を対象とする

非財務KPI項目¹³

次世代リーダー育成プログラム

次世代リーダー育成プログラムは、従来実施していた未来研究会、ビジネス変革塾に加え、入社3年目までを対象としたワンダーキャンプを2024年から新設。2005年の未来研究会立ち上げを皮切りに3つのプログラムを構築し、現在に至るまでカリキュラムを常に進化させながら継続して実施。これらプログラムの修了者は、全体で延べ300名以上に及び、ここから役員登用者も多く輩出しています。

1. ワンダーキャンプ(2024年新設)

入社1～3年目までを対象に30名程度が参加し、グループが重要視している思想や価値観の理解、多様な視点の獲得と、ヒューマニティを高める必要性を理解し継続的に取り組んでいくきっかけとするプログラムです。未来研究会、ビジネス変革塾の特徴的なカリキュラム、エッセンスを凝縮した内容で実施しています。次世代リーダー候補として内発的動機に基づき自立的な行動発揮ができる人材の育成、グループ内でのネットワークを構築することで視野を広げ、グループ全体の中の自身の業務の意義を理解し仕事に生かしていくことを目指しています。



ワンダーキャンプの様子

2. 未来研究会

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



未来研究会の様子

VOICE

「多角的視点」の本質を体感できる刺激的な研修

ワンダーキャンプを通じ、「多角的視点」を持つことの重要性を体感しました。一つの事象や発表に対し、参加者それぞれが抱く多様な意見に触れたことは、知的な刺激に満ちた貴重な経験でした。活発な意見交換を通じ、相手の視点から自分だけでは気づき得ないヒントを得ることができました。多角的な視点を持つことは、単に視点や考え方の引き出しを増やすだけでなく、自身の意見を深く掘り下げ、洗練させる上で不可欠なものだと改めて実感しました。本研修で得た学びを生かし、良い意味での「尖り」を持つ人材として成長していきたいです。

トリコ株式会社
FUJIMI事業部CRM・CSチーム
本多 令奈



VOICE

主体的な価値創出への第一歩

未来研究会は、私がわずかながらも、創造力に自信を持つことができた初めての機会となりました。それまでの私は、自ら何かを企画した経験がなく、創造的な役割には縁がないと感じていました。しかし、未来研究会に参加する中で、創造力は才能ではなく訓練によって培われることを知りました。拙い発想が洗練されていく過程を体感し、「自分にも何かを生み出せる」という自信が芽生えました。ビジネスの知識や思考法は独学でも学べますが、実際に事業を構想し、経営陣に提案する経験を通じてこそ、踏み出せた一歩だと感じています。

ポーラ化成工業株式会社
フロンティアリサーチセンター
永沼 理央





3.ビジネス変革塾

30～40代の管理職層を対象とし、毎年5名程度が参加する少数精鋭のプログラム。グループに対し問題意識を持つ人材を広く募り、他者や組織を巻き込みながら自社の変革へ導くリーダー育成を目的としたカリキュラムです。具体的には、一人ひとりが自社やグループの本質的な課題を発見し、課題解決に向けた戦略立案を受講者同士や各社経営層との討議を重ねて策定。組織内で長らく未着手になっている問題、環境変化により抜本的解決が求められる問題をあぶりだし、変革テーマを経営陣へ提言します。更に研修では、ゲストスピーカーとのダイアログや箱根のポーラ美術館でのアート・ワークショップ、また経営陣とのディスカッションなどを通じ、自分自身の価値観やリーダーとしての課題を明らかにしていきます。2007年より開始した本プログラムは第18期までで修了者79名(退職者除く)、このうち24名がグループ内の役員ポジションに登用されています。



ビジネス変革塾の様子

VOICE

自分自身と向き合い、
仲間と議論を尽くした先に見えたもの

自分の視点を起点として、経営課題を解決する。そのために、ビジネス変革塾は「自分はどんな人間なのか」を深く考え、言葉にしていくことから始まりました。その過程においては、他の受講生、事務局、経営層が皆本音でフィードバックし合っていくことで、自分の価値観を確立していきました。自社の経営課題への提言においては、一歩俯瞰して捉えること、「違和感」を大切にすること、「壁」を設定し、超えていくアクションを続けていくことで、自分の視点や思考の凝り固まりをリセットすることができ、変革リーダーとしての終わりなき自己成長の可能性を強く感じました。

オルビス株式会社 執行役員
加藤 由衣



人材育成体系

	若手層	中堅層	管理職層
	幅広い業務・組織環境での経験機会	個々人のキャリアプラン、意欲に基づくグループ横断での活躍機会	グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の特定と育成のための配置・登用
キャリア形成機会	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」 経験を30歳迄に最低2つ以上を目安に各社にて異動実行	人材開発委員会 グループ内キーポジションに対する登用候補者選定と個別育成を実行候補者に対し、グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化、リーダー経験の機会等を個別に提供	
	グループFA制度・公募制度・社内ベンチャー制度 【グループFA制度】一定条件（評価等）を満たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度 【公募制度】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースにて人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動 【社内ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）から新規事業を公募する制度		
能力開発	ワンダーキャンプ 内容：実在するグループ内の課題を発見し、解決提案についてチームで取り組むアクションラーニング 期間：3カ月 アウトプット：創りたい未来とそれを実現するための社内変革提案 人数：30名程度/年	未来研究会 内容：次世代リーダーとしてこれからの未来がどうなるかを広く洞察し、どうあるべきかを考え、内発的動機に基づいたテーマを設定し考察・探求、解決提案するアクションラーニング 期間：7カ月 アウトプット：チームによる経営陣への変革提案 人数：12名程度/年	社外交流・派遣 内容：未来研究会での学びを実践する多彩な機会の提供 例）ビジネススクール通学支援、他社交流研修 等 対象：未来研究会修了生 ビジネス変革塾 内容：リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強化、及び自己研鑽による人間的成長促進 期間：9カ月 アウトプット：個人による経営陣への業務変革提案と実行 人数：5名程度/年
	VISION 2029 教育（デザイン思考トレーニング/AI人材育成プログラム）		

非財務KPI項目 14

内発的動機を促す「学びの機会」

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

特にサバティカル制度(Free Choice)は、業務と離れ、異分野・異文化・日常とは異なる経験を自己申告する制度で、従業員の内発的動機を強く促すことを期待しています。本制度の申請者数は2024-2026年中期経営計画よりグループ非財務KPIに組み入れ推進しています。これまで、「世界一幸せ&男女平等な国で秘訣を調査!」、「タイの体験型美容サービスから学ぶインバウンド対応」、「BPMを学びカオスな業務の流れを整理整頓」や“自分のありたい姿ってなんだろう?”という想いから、これまで感じたことのない価値観や文化に触

人材育成の共通基盤となる取り組み

エンゲージメント向上

「従業員一人ひとりが持つ多様な考え、能力を最大限に発揮できる環境を作っていくこと」が重要であるという認識のもと、当社グループでは「働きがい・エンゲージメント向上」をグループの重点課題と位置づけています。

2021年よりグループ共通のエンゲージメントサーベイ*を、組織の働きがい・エンゲージメントの状態を可視化し、課題の的確な把握と、より効果的な施策の実行を目的に導入しています。国内及び海外各事業会社を調査対象としており、2029年非財務KPIとして、グループスコア75%の達成を目標としています。

DE&I

DE&Iポリシーを「感受性や個性を大切に、一人ひとりの可能性を信じてチャレンジできる集団へ」と定め、グループ横断でDE&Iを推進し“個性活躍の実現”に向けた取り組みを進めています。

当社グループでは、DE&Iの中でもジェンダーダイバーシティに注力しロードマップ・KPIを定め具体化しています。2023年の活動で働きがい・エンゲージメントにおいて男女差があることがわかり、2024年はジェンダーバイアスマネジメントを重点テーマとし活動を進めました。今後は組織やマネージャー層個人のバイアス実態把握をした上で、解消に向けたルールや仕組みづくりを実行していきます。

れることを目的とした「ヨーロッパ文化に触れる現地生活」等、自ら応募した従業員が多様なテーマで制度を利用しています。

VOICE

タイ・チェンマイで学んだ
美容サービスの新たな価値

サバティカル制度を活用し、タイ・チェンマイで1カ月間、美容サービスのインバウンド対応を学びました。現地の美容サービスやオンライン予約システムを実際に体験。旅行者視点でのサービス体験が、顧客目線の重要性を再認識しインバウンド向けの付加価値提供方法を深く考える機会となりました。1カ月の学びで、今後の業務に役立つ貴重なインスピレーションを得るとともに、現地文化とサービスの融合がビジネスに与える影響についても洞察を深めることができました。



株式会社ポーラ
TB(トータルビューティー)営業部
西田 冬美

また、当社グループでは働きがい・エンゲージメントを「働きやすさ」と「やりがい」の両方からなるものと定義し、グループ各社においてその両面からアクションを検討し、環境創出及び活動を推進しています。施策の実行性向上及び目標・実行管理を目的に、グループ各社人事部門担当者を対象とした会議体を定期的に設けており、グループ各社間での好事例の波及等が進められています。

*Great Place To Work® Institute Japanの「働きがいのある会社調査」にて測定・算出

また、障がいがある従業員も、その人の持つ個性・能力を最大限発揮し、当社グループの価値創出に貢献する姿を目指しています。2024年9月にグループ障がい者雇用推進の専任チームを設置し、グループ横串での障がい者雇用推進の勉強会や各事業会社内で障がい者の活躍に向けた課題設定・解決策の立案、推進支援をスタートしました。



アンコンジャスバイアス研修

健康経営

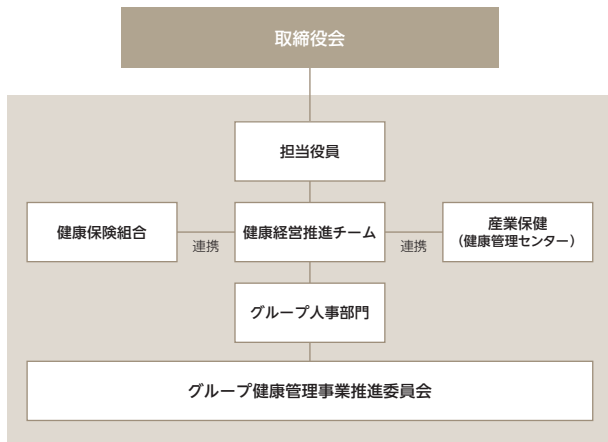
当社グループでは、2017年にポーラ・オルビスグループ健康経営宣言を策定し、従業員の心身の健康を経営の重要課題と位置づけ、事業主、産業保健、健康保険組合が一体となって従業員とその家族の健康づくりに取り組んでいます。2018年からは、健康経営優良法人認定制度において、8年連続で健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を受け、2024年、2025年においては2年連続で特に優良な健康経営を実践している上位500法人を顕彰するホワイト500の認定を受けています。

健康経営は、取締役会の監督のもと、人事部門の管掌下に健康経営推進チームを設置し、産業保健、健康保険組合、グループ会社の人事部門と連携しながら、グループ横断的に健康経営活動を推進しています。また、健康経営活動に関する計画、施策の検討、評価改善は、グループの人事責任者や担当者、産業保健スタッフ及び従業員の代表者等で構成する「グループ健康管理事業推進委員会」で行っています。グループの産業保健組織である健康管理センターでは、グループ従業員の健康情報を一元管理し、健康診断の事後措置・保健指導、職場復帰支援及び治療と仕事



の両立支援、心身の不調者への相談対応、過重労働者支援等を行っています。

当社グループの健康経営は、「個の能力・意欲の最大化、組織生産性の向上」「人材資本の確保・充実化」を長期テーマに設定しており、6つの重点テーマ(風土醸成／健康診断・重症化予防／生活習慣病予防・生産性向上／メンタルヘルス／性別特有の健康課題アプローチ／卒煙・受動喫煙対策)を中心に活動を進めています。



「ポーラ・オルビスグループ健康経営宣言」

ポーラ・オルビスグループにおける「健康」は創業以来、お客さまに寄り添い、お客さまを想い、商品・サービスを提供してきた歴史を紡ぎ未来に向けて、感受性のスイッチを全開にし、常に新しい価値を生み出すための源泉です。

従業員一人ひとりが健康であってこそ他者を想いやり、また自分らしく、彩りに満ちた人生を送ることができると考えています。

ポーラ・オルビスグループでは、グループ理念を体現していくために従業員の心身の健康を経営の重要課題として位置づけ従業員とその家族とともに、健康づくりに取り組んでまいります。

多様な働き方

国内外での競争が激化する中、働く人々の属性や価値観、お客さまのニーズは多様化しています。その変化に対応するためにも、一人ひとりが個性を発揮し、組織として新たな価値を創造することを目指し、当社グループでは、ワークライフバランスに配慮した多様な働き方を推進しています。

制度：フレックスタイム制度、半日単位・時間単位での有休取得、リモートワーク制度、リフレッシュ(長期)休暇制度、サテライトオフィス、育児時短、育児手当、介護休業、介護時短

※ 法令遵守はしているものの、グループ会社の一部や雇用条件によって未導入の制度があります。

労働時間については各国の現地法令を遵守し、長時間労働の削減を行っているほか、長時間労働の削減のために、業務の効率化や管理職のマネジメント力強化等の取り組みを行っています。また、リモートワークを活用した働き方が定着する中においても適正な勤怠管理の実現を目的に、グループ各社人事部門において、勤怠打刻登録時間とPC稼働時間のモニタリング運用を進めています。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの進んでいく方向



非財務マテリアリティ5項目

環境

PART 2

価値創造を支える活動

PART 3

財務データ



取り巻く地球環境を大切に想い、サステナブルな事業活動を行う

当社グループでは、美意識を育み感受性を豊かにする、わたしたちを取り巻く地球環境を大切にし続けます。研究技術力やダイレクトマーケティングでのお客さまとの連携を通じて、バリューチェーン全体での環境負荷を低減することができると考えています。地球が美しくなることと自分が美しくなることを両立していくことで、サステナブルな事業経営・ビジネスモデルを支えることにつながります。特に重要な環境課題となる気候変動、自然資本・生物多様性に関連するリスクと機会を事業戦略上の重要な経営テーマと位置づけており、TCFD及びTNFD*提言に沿った情報開示と対策を推進しています。また、化粧品の原材料で利用されることの多いパーム油由来成分や容器・包材として利用されるプラスチック素材についてはサプライチェーン全体を通じた環境保全にも配慮した課題設定と取り組みを実施しています。

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

非財務KPIの目標達成に向けて

マテリアリティの策定背景

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

非財務KPIと2024年の主な活動実績

	説明	2024年実績	2024年の主な取り組み
15 CO₂排出量	Scope 1、2 2050年までに「ネットゼロ」を目指す Scope 3	△58.6% (2019年比) △50.8% (2019年比)	- ポーラ青山ビルディングの竣工(再生可能エネルギー100%電力、「CASBEE 評価認証」の「建築(新築)」及び「スマートウェルネスオフィス」の2部門で最高位の評価Sランク) - お取引先とのCO₂削減に向けたエンゲージメント開始
16 水使用量	水資源を保全し水リスク・水ストレスの低減を目指す	△17.4% (2019年比)	工場における節水、環境配慮設備への切り替え、雨水の利用、植林・間伐の継続
17 持続可能なパーム油調達	持続可能な化粧品原料への順次切り替えを目指す	37.5%	持続可能なパーム油への切替についてマイルストーン策定と各社商品切替対応
18 化粧品プラスチック容器・包材	限りある資源を大切にするため資源循環を目指す	52.9%	プラスチック使用量の実態調査、4R対応に向けた各社商品切替対応

VOICE

TNFD 情報開示について

2024年の環境関連のハイライトはTNFD提言に基づく分析と開示です。これまで捉えていた環境課題をより広範に分析することで、化粧品に必要な原料にどのような依存／影響しているのかを大枠ながら掴むことができました。また、気候変動以外の水や森林などの観点も統合的な枠組みで整理することができました。今後は生産・調達部門などと連携して原料などのトレーサビリティをより精緻に把握するとともに、環境や社会の影響と経営への影響を明確化し、適切な対策が講じられるようにしていきます。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス QCD管理室
谷口 浩





気候変動・自然関連のリスクと機会

当社グループでは化粧品の原材料として植物から抽出した成分や水を利用しており、自然資本から多くの恩恵を受けて事業を行っています。化粧品の製造や使用に伴うCO₂や廃棄物、排水といった面では環境に影響を与えている側面もあります。また、環境に対する生活者や投資家、国際社会の関心は日々高まっており、商品の設計・開発や販売戦略の面でも無視できない要素となっています。こうした状況を受け、当社グループではTCFDコンソーシアム及びTNFDフォーラムに参画するとともに、TNFDアダプターとして気候変動及び自然関連のリスクと機会を事業戦略上の重要な

経営テーマと位置づけ、TCFD及びTNFDの両提言の整合に考慮した統合的な情報開示を行っています。気候変動に関連するリスク・機会については、TCFDフレームワークに基づく分析を、自然関連のリスク・機会については、TNFDフレームワークに基づき、分析範囲の設定(Scoping)を検討した後、LEAPアプローチに沿った分析を行いました。本レポートでは分析プロセスとその結果を中心に記載しているため、それ以外の情報については当社WEBサイトをご覧ください。

WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/risk/>

TNFDフレームワークに基づいた分析

Scoping 分析範囲の設定

分析の対象範囲として、当社グループの主要事業であるビューティケア事業のうち、主力ブランドである株式会社ポーラ及びオルビス株式会社と、製造拠点を持つポーラ化成工業株式会社及びJurliqueグループを対象としました。また、当社グループでは石油や鉱物、植物等に由来する多くの種類の原材料を使用しているため、バリューチェーン上流工程の分析においては原材料の観点でも範囲設定を行いました。最終的に、生態系サービスへの依存度が高く、価格高騰などのリスクが大きいと想定される植物由来の原材料のうち、生物多様性への影響が大きいと想定される品目を複数選定して分析対象としました。



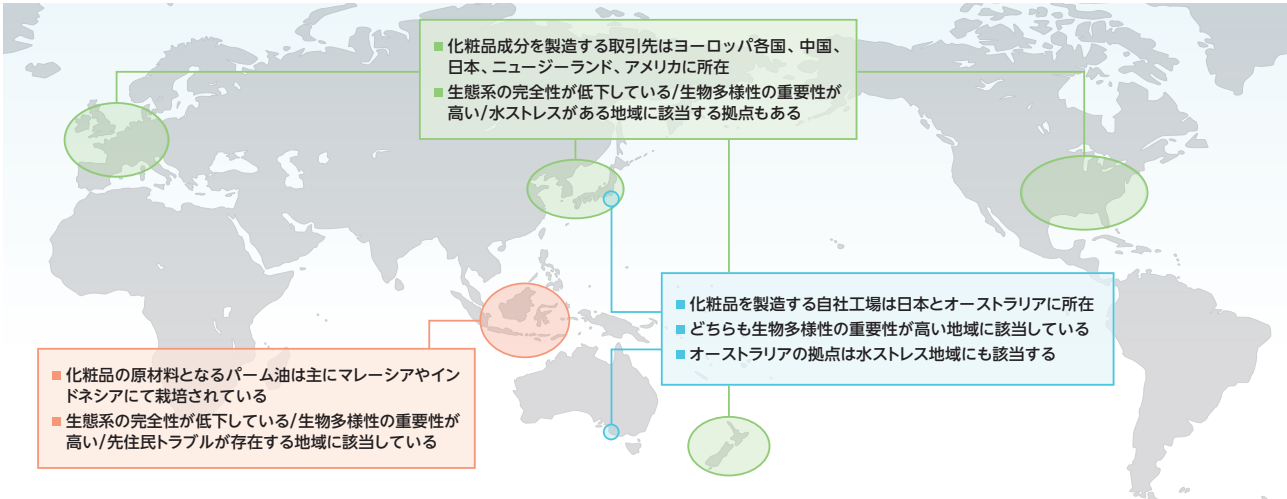
LEAP分析

Locate 自然との接点発見

バリューチェーンの各工程と関連する場所を調査し、TNFDの示す評価項目である「生態系の完全性の低下」「生物多様性の重要性の高さ」「水ストレスの有無」「生態系の完全性の高さ」「先住民・地域コミュニティに対する生態系サービス提供の重要性」に関する評価と、当社グループの事業にとって重要な依存、影響、リスク、機会が存在する場所についての考慮を行い、当社グループにとっての優先地域を確認しました。なお、具体的な場所が特定できない場合は、公開情報等に基づきできるだけ仮設定を行い、後のリスク・機会の分析をより精緻にできるようにしました。また、物流及びバリューチェーン下流は場所の特定難易度が高く、Locateの対象外としました。

事業と関連する場所の評価結果の概要

※ 分析結果の一部を抜粋し、まとめた内容となります。



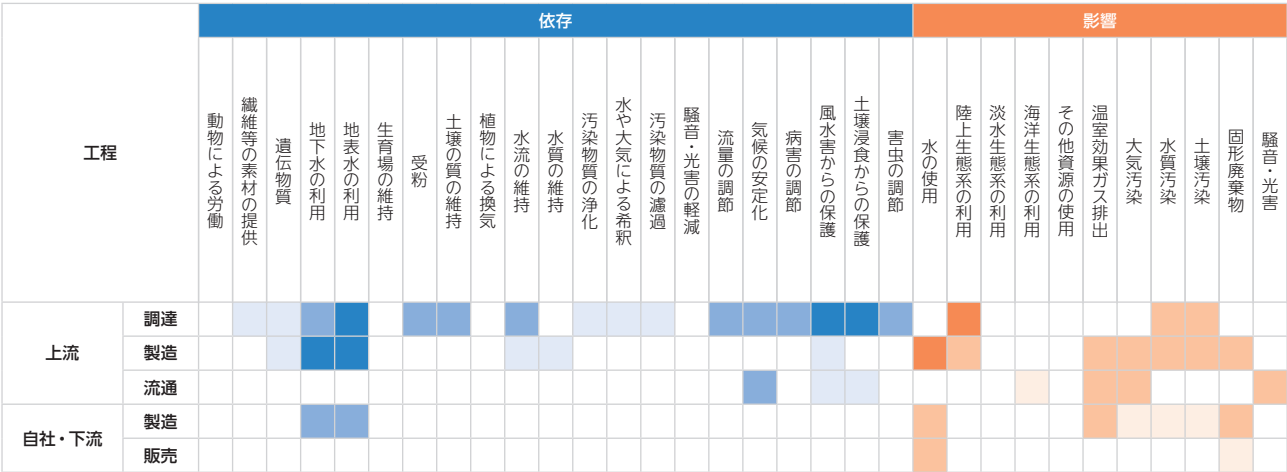
Evaluate 依存と影響の診断

バリューチェーンの各工程における生態系サービスへの依存と自然資本への影響を特定・評価し、ヒートマップにまとめました。生態系サービスへの依存については、植物由来の原材料の調達において多く項目が該当することや、バリューチェーン上流から下流までのさまざまな工程で水の利用に依存していることがわかりました。また、自然資本への影響については、バリューチェーン全体で土地改変や汚染などの影響を与えている可能性があることがわかりました。

(使用ツール:ENCORE等)

依存・影響のヒートマップ

※色の濃さが依存・影響の大きさを示しています。



Assess リスクと機会の評価

Evaluateで特定した依存・影響の内容に基づきリスクと機会を特定し、事業に与える影響の評価を行いました(次ページ参照)。評価では、Locateでの分析結果を参照し、リスク・機会と関係する場所の特徴も考慮しました。また、分析の前提となるシナリオも設定しています。

(使用ツール:WWF Risk Filter Suite, Aqueduct Water Risk Atlas等)

Prepare 対応し報告するための準備

これらの結果をもとに自然関連の指標と目標について整理を行いました。指標と目標の内容は本レポートP43の非財務KPIの一覧をご参照ください。また、自然関連の分析や情報開示においては、外部有識者とダイアログを行い、当社グループにおける取り組みのポイントについて確認をしました。

TCFDとTNFD分析を踏まえた取り組み

分析を踏まえた取り組みとして以下の12項目を設定しています。

- ①CO₂排出量削減
- ②水資源保全
- ③廃棄物の削減・再資源化
- ④プラスチックの削減と循環
- ⑤化学物質管理
- ⑥持続可能な調達
- ⑦生物多様性の保全
- ⑧方針・体制の整備
- ⑨研究開発を通じた取組み
- ⑩社会の環境意識を高めるための取組み
- ⑪災害への対応
- ⑫外部評価の状況

今後もバリューチェーンにおける自然資本の依存と影響について継続的にモニタリングをするとともに、リスク低減と機会創出の両面で取り組みを進めていきます。

以下本レポート掲載以外の取り組みや分析の前提条件、コア開示指標などについては当社WEBサイトをご覧ください。

WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/risk/>

- 1 CO₂排出量削減 : 本レポートP47をご参照ください。
- 2 水資源保全 : 本レポートP48をご参照ください。
- 3 プラスチックの削減と循環 : 本レポートP49をご参照ください。
- 4 持続可能な調達 : 本レポートP51をご参照ください。



TCFDとTNFD両提言を踏まえた評価

事業インパクトの評価

気候変動や自然から派生する事象が、当社グループの営業利益にどのような、リスクや機会の影響を与えるか、事業インパクトを評価しました。「サステナブルを意識した社会」「環境変化への適応を求められる社会」の両シナリオにおいて、リスクによる営業利益へのマイナスの影響が想定されるものの、リスクを低減し機会を獲得するための取り組みによって対策可能であると判断しています。

■ 気候変動及び自然関連の主なリスクと機会 ※ 影響を受ける期間としては短期：2024年～2026年、中期：2029年、長期：2050年を設定しています。

シナリオとリスク分類	リスクの概要	財務影響の程度	影響期間
サステナブルを意識した社会 移行リスク	農業への規制強化によって原材料価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
	林業や木材伐採への規制強化により紙の価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
	調達先工場において環境規制が強化され、対応コストの増加により原材料価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
	物流業において環境規制が強化され、対応コストの増加により原材料価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
	自社工場への環境規制強化によるコスト増加リスク(温室効果ガス、プラスチック、取水排水など)	中	中／長
	お客さまの環境配慮商品への需要シフトに対応する製品を開発できないことによる売上減少リスク	中	中／長
	バイオマス燃料等の需要増加により一部原材料の価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
環境変化への適応を 求められる社会 物理的リスク	気候変動・自然資本への対応遅れや、社会との不十分なコミュニケーションによる、レピュテーション低下や訴訟のリスク	小	短／中／長
	調達先で生じた自然資本への悪影響が波及することによるレピュテーション低下や訴訟のリスク	小	短／中／長
	受粉サービスや土壌の質の低下、気候変動等によって植物由来原材料の収穫量が慢性的に減少し、価格が高騰することによるコスト増加リスク	小	中／長
	気候変動による風水害の激甚化や干ばつ、病害虫の急増等によって植物由来原材料の収穫量が突発的に減少し、価格が高騰することによるコスト増加リスク	中	短／中／長
	木材チップ生産地での干ばつや山火事により紙の価格が高騰することによる調達コスト増加リスク	小	中／長
	調達先工場での渇水により製品供給が滞ることによる売上減少リスク	小	中／長
	当社グループ工場で渇水により製品供給が滞ることによる売上減少リスク	小	中／長
環境変化への適応を 求められる社会	異常気象の激甚化によるサプライチェーン(自社工場、調達先、物流インフラ等)における被災の結果 ・製品供給が滞ることによる売上減少リスク ・調達コスト増加、復旧費用負担が発生するリスク	中	中／長

シナリオ	機会の概要	財務影響の程度	影響期間
サステナブルを意識した社会	自社施設における資源効率性の向上や、社会の低炭素化とインフラ整備による製造コスト低減の機会	中	中／長
	ダイレクトマーケティングを活用した資源循環モデルの構築による、コスト低減の機会	中	短／中／長
	お客さまの環境配慮商品への需要シフトによる売上増加の機会	中	中／長
	ESG評価をより重視する社会へのシフトによる当社グループの評判向上の機会	小	中／長
環境変化への適応を 求められる社会	気候変動の影響で拡大する肌の悩みに対応できる製品の開発・販売による、売上増加の機会 (紫外線増加に伴うUVケア、しわ改善商品の需要増、乾燥や肌荒れによるエイジングケア品の需要増など)	中	中／長
	グローバル市場での需要拡大(新興国や気候変動により当社製品と適合性が高まる地域)による売上増加の機会	中	中／長

非財務KPI項目 15

気候変動課題への取り組み

当社グループは、2050年のCO₂排出量「ネットゼロ」を目指し低炭素移行計画を策定しています。具体的には、2040年をめどに自社CO₂排出量(Scope1、2)のネットゼロ、2050年をめどにライフサイクルを通し事業活動に係るCO₂排出量(Scope3)のネットゼロを目指します。その達成に向けて2029年の削減目標を設定しており、SBTi*が認定する1.5℃目標となっています。ネットゼロ実現に向けて、以下のような取り組みを検討・推進しています。

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

	ネットゼロ達成年	達成のための取り組み ※検討を含む
Scope1+2	2040年	- CO₂排出量の少ない最新設備導入や燃料からCO₂排出係数の低いLNG(液化天然ガス)への転換 - 既存自家発電設備に加え、追加性につながる更なる再生可能エネルギー拡張(太陽光発電システムの増設・コーポレートPPA*の導入の検討など) ※ PPA:電力購入契約 - 再生可能エネルギーに由来する電力メニューへの切り替え(すでに主要な生産・研究拠点、事業所の切り替えは完了) 「TDC; Technical Development Center」の設立(研究生産拠点) - インターナルカーボンプライシング導入の検討
Scope3	2050年	- カーボンフットプリントの実施によるサプライチェーン全体のCO₂排出量の削減(調達・製造・輸送・使用・廃棄／リサイクルに区分け、領域ごとのさまざまなステークホルダーと協業し削減を進める) - 当社グループのプラスチック循環方針にも紐づけ、資源利用の削減や環境配慮した原材料への置き換え - 低炭素化貢献

CO₂排出量削減に向けたアクション

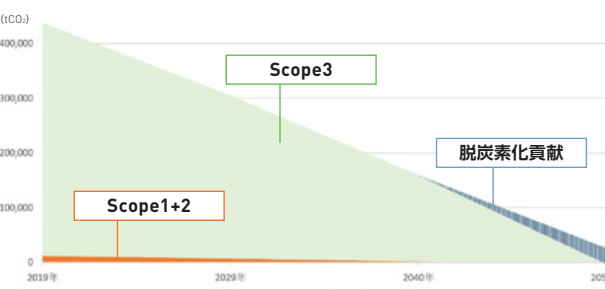
Scope1+2 自社での直接排出

グループ全体で再生可能エネルギー由来の電力への切り替えを進めています。主要生産拠点のポーラ化成工業袋井工場をはじめ、全国31拠点の切替が完了しています。また、ポーラ化成工業とJurliqueの工場で太陽光発電システムを増強し、自家消費の拡大にも取り組んでいます。

Scope3 ライフサイクル全体での排出

Scope3については、お取引先からの排出量を最も重要な削減領域と位置づけ、主要お取引先に購買方針説明会などの機会を通じて当社グループの方針説明や排出削減に向けた連携のお願いを継続しています。また、主要お取引先の開示情報から排出削減の方針、目標や実績などについて分析を行うとともに、主要お取引先とのエンゲージメントをスタートさせました。
商品においては、オルビスでは、50品目の詰め替え商品についてカーボンフットプリントにおけるライフサイクル全体のCO₂排出

CO₂排出量の削減シナリオ



量を算定し、CO₂排出削減量を可視化。お客さま向けカタログに掲載しました。その他のグループ会社にもその手法を展開しており、各社のブランド戦略に合わせて今後も拡充していく予定です。またグループ各社ではリフィル対応商品等を増やしており、バリューチェーンを通じたCO₂削減を推進しています。

物流においては、オルビス東日本流通センターで通販出荷ラインに自動搬送ロボットなどを導入し、集荷から方面別仕分けまでを独自に自動化するテクノロジーを通じて、継続的にエネルギー効率の向上を実現しています。また、物流センターの最適な立地を常に模索するとともに、最適な配送ルートの見直しが可能な仕分け機能の強化などを通じて、エネルギー使用の効率化を図っています。更に、輸送時のCO₂排出量削減のため、梱包資材の最小化や軽量化、グループ共通の配送箱の活用にも取り組んでいます。ポーラでは、グループ最大の物流拠点であるポーラ流通センターでの使用電力を100%再生可能エネルギー由来とし、自社拠点のCO₂排出量の削減を行っています。



非財務KPI項目 16

水資源課題への取り組み

当社グループの主力商品である化粧品は、原材料や生産過程、一部の商品では使用時においても水を使用しており、水は事業活動には欠かせない資源です。当社グループでは、生産拠点を中心に水資源保全及び汚染防止のため、使用及び排出の環境負荷低減を推進しています。ポーラ化成工業の袋井工場やJurliqueのアデレード工場では水関連の法規制を遵守するとともに、ISO14001や「B Corporation」で求められる環境マネジメントシステムを運用することで、リスク低減と負荷低減に継続して取り組んでいます。

当社グループの水リスクを特定するために、WWFの「Water Risk Filter」を使用し分析を行っています。静岡県袋井市にあるポーラ化成工業袋井工場では洪水リスクがあり、オーストラリアのアデレードにあるJurliqueの工場では水不足のリスクがあります。このように地域ごとに異なりますが、事業成長と合わせて効率的かつ持続的に水資源を使用する観点からグループで水使用量を削減することが重要であると考えています。水使用量削減を非財務KPIのひとつとして設定し、2029年までの目標達成に向け、その

実効性を高めるため役員報酬(中長期インセンティブ)に連動させています。また、袋井工場ではBCP対策として製品・原材料の在庫などの対策を講じています。Jurliqueでは、水不足に備え工場や農園での雨水の使用・貯蓄に加え、地域特性である森林火災にも備えるため、難燃性のある貯水タンクも設置しています。



貯水タンク

化学物質管理

当社グループは、品質保証の基本方針のもと、お客さまが安全に安心してご使用できるように商品の設計・開発から調達、製造、お客さまの使用、廃棄のライフサイクル全体で品質と安全性の確保に取り組んでいます。また、販売予定国の化粧品規制を遵守するとともに、国際法であるPoPs条約(PFAS分類のPFOS、PFOA、PFHxSを含む)やEUのREACH規制、国内においては、「化学物質の審査及び製造等の規制に関する法律」「医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律」などの各種法令について業界自主基準と合わせて継続して遵守しています。

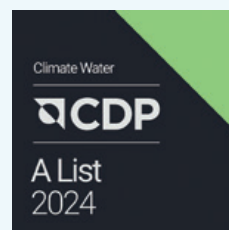
生産活動においても化学物質管理を徹底しており、ポーラ化成工業袋井工場では、ISO14001を取得し、有害化学物質の取扱責任者を指定し、化学物質の保管手順、使用手順、廃棄手順、緊急時の対応、及び従業員のトレーニング(原則毎年実施)について定め、人の安全と環境保全を徹底しています。排水基準の遵守とともにPRTR法(化学物質管理促進法)対象物質の継続的な削減や排水処理で発生する汚泥の堆肥化などに取り組んでいます。

WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/safety/>

TOPICS

CDPより最高評価の「Aリスト」企業に選定(気候変動、水)

国際NGOのCDPより、最高評価の「気候変動Aリスト」企業に4年連続で選定されました。また、2024年は新たに水セキュリティ分野でも「Aリスト」企業に選定されました。世界で約24,000社が回答する中で、気候変動と水セキュリティのダブルAリスト選定企業は多くなく、当社グループの環境に関する取り組みの透明性とパフォーマンスにおけるリーダーシップが認められました。



非財務KPI項目 18

化粧品プラスチック容器課題への取り組み

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

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

チック容器の繰り返しの使用に伴う製造容器数の削減、バイオマスプラスチックなど環境配慮型素材の採用、リサイクルしやすい設計にするなど対応を進めています。これらの取り組みによりすでに52.9%の当社グループ製品がサステナブルな設計へと切り替えられています。今後もこれらの取り組みを発展させ、2029年目標を達成するとともに環境負荷の低減に努めます。

Reduce リデュース・ Reuse リユースの取り組み事例

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

THREE「エッセンシャルセンツ ピュリファイング シャンプー」ではリフィルによる詰め替え製品に加え、ボトルにバイオPETを使用。DECENCIAでは、創業時から販売している「つつむシリーズ」のリフィル化を実施し、石油由来プラスチックの使用量を削減しています。



Replace リプレースの取り組み事例

他素材に置き換える取り組みとして一部の製品ではプラスチックの種類をバイオマスプラスチックや再生プラスチックに切り替えています。ポーラ「B.A 3Dオアシスアイカラー」「B.A 3Dオアシスブラッシュ」では、ポーラとしては初めて容器にPIR*ABS材を使用しました。オルビス「エッセンスインヘアマスク」では、チューブ容器にバイオマスPEとバイオマスEV0Hを使用しています。また、ポーラ「B.A グランラグゼ O」ではバイオマスPET、オルビス「アクアニスト」でもボトル部分にバイオマスPETを使用しています。

※ Post Industrial Recycle: 成型工場内での廃棄プラスチックを回収・再樹脂化



Recycle リサイクルの取り組み事例

ポーラ・オルビスホールディングスは、株式会社資生堂と連携し、プラスチック製化粧品容器の循環型プロジェクト「BeauRing(ビューリング)」を推進しています。「BeauRing」とは、収集した使用済みプラスチック製容器を再生資源としてリサイクル処理を行い、また新たなプラスチック製容器を再生するプロジェクトで、将来的には収集から再生までの一連のスキームのプラットフォーム化を目指します。

人権に関する方針

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

人権課題の重点テーマについては、グループCSR委員会の指示のもと、グループ各社CSR推進責任者(CSR委員)を中心

に担当部署などと連携し、課題の特定と対応を行う体制となっています。

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

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

人権課題の特定

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

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

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

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

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

※調達にはお取引先における人権課題を含んでいます。

当社グループが事業活動に特有かつ重点と考える人権課題

重点課題	ライツホルダー	課題特定のための取り組み	影響低減のための取り組み
サプライチェーン上の人権課題の把握	お取引先従業員や地域住民の方々	• お取引先にCSRアンケート・監査 • Sedex®加盟・業界他社との協業 • トレーサビリティ調査に着手・課題特定 • 小規模パーム農園の訪問による課題把握	• CSR調達ガイドライン改訂・周知 • RSP0認証/パーム油購買 • RSP0サプライチェーン認証取得 • お取引先ホットライン窓口設置
個人情報の管理	顧客	• 社内PC・クラウドサービスの脆弱性の把握 • ECサイトセキュリティレベル把握・従業員への標的型攻撃メール訓練	• 情報セキュリティ委員会 • 社内PC・クラウドサービスのセキュリティ強化 • 個人情報棚卸結果分析・改善とサーバー脆弱性管理実施
適切な職場環境	従業員	• コンプライアンス調査ならびに実態調査を実施	• 労働時間の管理と業務内容の適正化 • ハラスメント研修実施 • 内部通報制度

※ Sedex: 責任ある事業慣行の推進を目指す活動しているNP0会員組織。世界共通の自己評価アンケートと監査スキームを提供しており、会員間でアンケートの回答結果や監査結果を電子プラットフォーム上で共有することができる。



人権に関する主な取り組み

非財務KPI項目 17

持続可能なパーム油調達

化粧品には、パーム油由来の原料を使用しており、サプライチェーン上では環境・社会面でリスクがある可能性を認識しています。そのため当社グループはRSP0(持続可能なパーム油のための円卓会議)に加盟するとともに、RSP0認証パーム油購買を進める方針を掲げ、持続可能なパーム油調達を2026年までに60%、2029年までに100%の実現をグループ非財務KPIとして設定しました(役員報酬連動)。当社グループの主力生産拠点であるポーラ化成工業袋井工場においてサプライチェーン認証を取得しています。

持続可能なパーム油に関するステークホルダーとの連携も進めています。また、使用している原料に含有するパーム産地の把握や小規模農家への直接的な支援にも取り組んでいます。これまでに経済人コー円卓会議日本委員会やRSP0が主催するステークホルダーエンゲージメントプログラムに参加し、有識者や小規模農家との対話の機会を継続的に設けてきました。

2024年はRSP0やNGOとのエンゲージメントを行うとともに、タイにおけるパーム農園訪問により課題把握に努めたことに加え、インドネシアのNGOであるYAYASAN FORTASBI Indonesiaが取り組む小規模農園支援プロジェクトに参加しました。

サプライチェーンとともに

当社グループは、ポーラ・オルビスグループ購買基本方針をもとに取引先と公正かつ自由な取引を続けながら、永続的かつ持続的に発展するために実践していくことをまとめたポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドラインを制定(2024年改訂)しています。このガイドラインに基づき、サプライチェーンでのリスク低減活動を実施しています。

サプライチェーンの起点となる1次サプライヤーに対し、ポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドラインへのご理解とご協力を依頼し、自己評価のCSRアンケートを実施しています。また、特に重要なサプライヤーについては工場監査を実施し、環境(CO₂、水、廃棄、生物多様性含む)や人権(強制労働・児童労働・労働安全上

〈その他の活動〉

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



タイの小規模パーム農園訪問(2024年11月)

の問題)のリスクを確認し、リスク低減に努めることが必要と判断した発見事項については改善を要請しています。

また、当社グループはサプライチェーンのリスク評価や管理の高度化や効率化のため世界最大規模の情報プラットフォームであるSedexに加盟し、2023年10月に発足した「日本化粧品&日用品業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」に参画しています。サプライチェーンにおける人権課題への取り組み推進に向けて、業界内でのSedexの共通活用推進と標準化の働きかけ及びサプライヤー企業に対するSedex合同説明会の実施等加入促進の働きかけ等を行いました。

ステークホルダーエンゲージメント

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

ステークホルダー	主な対話の場	取り組み
お客さま	■ 電話やWebでのお客さまからの声 ■ 顧客満足度調査 ■ 販売データの分析	お客さまの声を速やかに経営まで共有する仕組みを整え、改善に生かします。ポーラとオルビスは、サポートサービスにおける世界最大のメンバーシップ団体「HDI」日本拠点（HDI-Japan）が主催する2024年「HDI格付けベンチマーク」調査において、「問合せ窓口」「Webサポート」の2部門で、最高評価の三つ星を獲得しました。
お取引先 （サプライヤー）	■ 購買方針説明会 ■ 品質評価 ■ CSR調達アンケート/監査 ■ 取引先向けの通報窓口の設置	お取引先と共に発展し強いサプライチェーンをつくっていきます。購買方針説明会を実施するなど安定的な調達を目指し良好な関係性を構築します。また、取引先向けの通報窓口を設置し、お取引先からの苦情や相談を受け付けています。事実関係の調査の結果、是正措置が必要な場合は、迅速に対応を図ります。
お取引先 （ポーラビューティーディレクター（BD））	■ 知識や技術、キャリアステップに応じた研修 ■ 表彰大会	ポーラはBDの皆さまが自分のありたい姿と生き方を実現できるよう、意見交換を密に行っています。また、日本の各地域に根差し、社会と密接なかかわりを持っているBDの皆さまと協力し、地域社会の活性化のための取り組みを展開しています。
従業員	■ 従業員意識調査 ■ グループ横断研修 ■ 会社単位の従業員フォーラム、研修 ■ 社内イントラネット	「人」を最も重要な資産に位置づけ、一人ひとりが自身の持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進していきます。グループ横断組織によるダイバーシティの促進、各種研修やグループ内FA制度、新規事業を従業員から公募するベンチャー制度などを通じた人材育成を行っています。
株主・投資家	■ 株主総会 ■ 決算説明会 ■ 機関投資家面談 ■ 社長スモールミーティング ■ 統合レポート ■ 株主さま施設見学会	持続的な成長と中長期的な企業価値向上のために、株主・投資家と積極的な対話を行うとともに、対話で得た意見を適切に経営に反映します。また、透明性、公平性、継続性を基本に適時・適切な開示を行うとともに、株主や投資家の皆さまに有用と判断した情報については、積極的に発信します。
地域社会・NGO・NPO	■ 自治体との協業・協力 ■ NGO・NPOとの対話 ■ 地域コミュニティへの参画・協働 ■ 社会貢献活動	社会課題の解決を目指し、自治体やNGO・NPOと協働しています。

TOPICS

ステークホルダーエンゲージメント事例

ステークホルダー・ダイアログ

（2025年1月27日実施）

ポーラ・オルビスホールディングス（以下、POHD）は、企業活動が社会の期待や要請と一致しているかを検証するため、経営層によるステークホルダーの皆さまとの対話を2011年から毎年実施しています。2025年は、「お客さまへ製品を提供する企業が進めるべきサステナビリティ推進とは」というテーマで対話を行いました。

出席者
久野 浩子 さま
森永乳業株式会社
常務執行役員 サステナビリティ本部長（役職はダイアログ実施当時）
千葉 真也
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
執行役員 グループQCD・知財・薬事・サステナビリティ推進担当



対話した内容（一部抜粋）

サステナビリティ推進体制と最近の変化について

- 森永乳業では、社長を委員長としたサステナビリティ委員会を設置。2022年度策定の「サステナビリティ中長期計画2030」を全社で進め、事業所ならではの活動も促進するなど、グループ全体でサステナビリティ経営を推進。環境変化やステークホルダーからの意見をもとに、またありたい姿の実現に向け、KPIの見直しを継続して検討・実施中。（森永乳業さま）
- POHDでは、サステナビリティ課題、特に環境及びサプライチェーン領域の具体的な推進を加速させるため、モノづくりのグループ統括組織であるQCD管理室にサステナビリティ推進機能の一部を移管し、グループ横断での取り組みを強化。（POHD）

サステナビリティ基準委員会（SSBJ）などのサステナビリティ開示基準への対応について

- SSBJ基準案で示されている適用のタイミングは時価総額によって異なり、森永乳業では（POHDと同様に）2030年以降に見込まれている。非常に多岐にわたる情報を早期に取りまとめるため、DXも含めた対応を検討している。（森永乳業さま）
- POHDではSSBJ基準への対応をグループ横断のコーポレートリスクとして特定し、2025年にロードマップ策定を検討している。合わせてこれまでのマテリアリティやKPIのブラッシュアップなど、グループ横断での対応準備を始めている。（POHD）

社会課題に応えるサステナビリティのポイント

- 社会のサステナビリティ課題解決と持続的な成長の両立が求められる中で、酪農現場におけるふん尿処理システム「M0（エムオー）-ラグーン for Dairy」（温室効果ガス削減、人手不足対応）などの取り組み事例が部門発で生まれている。容器包装については、社会全体で紙への切り替えなどが進んだ時期もあったが、プラスチックの機能を見直す事例も出てきており、その時々社会やお客さまへの提供価値などさまざまな観点を考慮した総合的な最適解が求められる。POHDでは化粧品会社としてお客さまがサステナビリティにどう関心があるのかを把握しているのが気になる。（森永乳業さま）
- POHDでは各ブランドの個性を生かした自主自立経営を基本としている。サステナビリティ領域においては、CO₂排出削減などグループ横断で対応するべき共通課題に加え、各ブランドが自社のお客さまとの対話、具体的には販売の現場やお客さまへのサーベイ、調査研究活動などを通して、サステナビリティを含むさまざまな関心を把握している。例えば、これまで積み上げてきた研究技術と知見を生かした暑熱対策AIカメラ「カオカラ」事業や、ポーラ・THREEブランドにおいて地域産業の活性化につながる独自性の高い国産原料を使用した新商品などが生まれている。これからも自社の強みを生かしながら外部のさまざまなステークホルダーとの協業を進め、社会課題の解決につながる商品・サービスを提供していきたい。（POHD）

いただいたご意見を経営に生かした事例

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

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

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

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

2023年実施「自然資本のリスク対応と独自性ある機会の発見」

➡ 自然資本の依存と影響を分析し、各ブランドの自然原料に関わる取り組みをリスク及び機会として認識。またリスク対応として水使用量削減率と持続可能なパーム油調達率を役員報酬と連動。

取締役会に関する事項

取締役会の実効性に関する評価結果の公表

2023年に実施した取締役会実効性評価によって指摘を受けた課題に対し、2024年に実施した取り組みは以下のとおりです。

項目	取り組み
1 キャッシュアロケーションをより意識した中期経営計画審議の実施	計画審議において、不採算事業・グループ全体での投資計画に関する議論を実施しました。他方、事業を取り巻く内外環境の変化に関する議論に集中せざるを得ない状況が多く、中長期を見据えた議論の深化が不足していた点を課題として捉えています。この点についてはアクションプランに設定し、継続して取り組んでいきます。
2 中長期的な経営ボードの多様性拡張と社外役員の知見活用	独立社外役員ミーティングやオフサイトでのディスカッションの場を設定し、多面的な視点での企業価値向上に向けた議論を実施しました。 また、グループ新体制に関する意思決定では、社外役員を中心とした委員会機能が取締役会での意思決定の妥当性にも寄与しました。
3 経営ボードの更なるリーダーシップの発揮	グループ重点課題を設定し、構造改革・戦略についてオフサイトミーティングの場で議論を実施しました。このオフサイトでの議論により取締役会が効率的に運営される一助となりました。本取り組みを継続して行うべく、アクションプランに設定し取り組んでいきます。

1. 評価の基本方針

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

このことから、取締役会自身の自己評価だけでなく、取締役会を俯瞰し、客観的な立場から取締役会の実効性について評価・分析した上で、取締役会自身が行動していくことを基本方針として取り組んできました。

2. 評価の方法・プロセス

外部専門機関の導入

本方針に基づき、2017年度から、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関による評価・分析を実施しており、2024年度においては取締役へのインタビュー、取締役及び監査役全員を対象とした質問票の作成及び回答の集計、質問票への回答結果を踏まえたレポートの作成を実施しました。取締役会と利害関係のない第三者を評価のプロセスに導入することで、匿名性の確保と忌憚のない意見の引き出しが行われ、評価の客観性を確保しています。

当社オリジナルの取り組み

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

これら各評価結果をとりまとめ、取締役会へ報告しました。取締役会では、当該報告内容を分析・検証し、取締役会の強みと課題について認識の共有を図るとともに、課題の解決に向けた具体的なアクションプランを進めています。

3. 分析及び評価の結果概要

各評価及び取締役会での議論の結果は次のとおりです。

高評価項目

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

1

中長期視点を持ったグループ共通の経営課題の検討と推進

2

社外取締役が中心となる指名・報酬諮問委員会における実効性の向上

課題と認識した項目

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

1

経営ボードによるリーダーシップチーム活動の継続によるグループ重点課題への取り組み

2

社外役員の知見活用の継続

3

多面的な視点での企業価値向上に向けた議論の実施

社外取締役の主な活動状況

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

氏名	活動状況
小宮 一慶 取締役会への出席率 95% 18回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、会社経営における豊富な知識と経験から、当社の経営全般に対する的確な助言や提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役及び経営陣幹部の指名決定プロセスにおいて、任意の指名諮問委員会の委員長及び議長を務め、適切な人材評価、人材配置を通じ、当社の人材戦略・育成計画において、豊富で優れた知見を発揮しています。
牛尾 奈緒美 取締役会への出席率 100% 19回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値の向上に資する発言を積極的に行うほか、人的資源管理・経営管理の専門家として、当社の人材育成やダイバーシティの推進等に関する的確な助言や提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役、経営陣幹部の報酬決定プロセスならびに報酬決定プロセスにおいて、任意の報酬諮問委員会の委員長及び議長を務め、業務執行の適切な評価等を通じ、取締役及び経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。
山本 晶 取締役会への出席率 100% 19回/19回中	取締役会・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、当社グループの企業価値向上に資する発言を積極的に行うほか、マーケティング戦略、消費者行動の専門家として、豊富で優れた知見に基づき、的確な助言や提言、業務執行に対する監督等を積極的に行っています。 また、取締役及び経営陣幹部の指名決定プロセスならびに報酬決定プロセスにおいて、任意の指名・報酬諮問委員会の委員を務め、人材及び職務執行の適切な評価を通じ取締役及び経営陣幹部の監督を行っています。 また、当社の子会社へのモニタリング機能の強化を担い、主要子会社の経営会議、取締役会等への出席を通じ、子会社に対する監督強化に関しても重要な役割を果たしています。

独立社外役員ミーティング（2025年2月25日実施）

当社は、定期的に独立社外役員のための会合を行っています。2024年12月期の状況と2025年1月1日付の事業会社の人事異動を踏まえ、当社グループの今後の成長実現に向けた意見交換が行われました。

- トップ交代は会社が大きく変わるチャンスだ。立て直しに向けて当社グループには多くの変化が必要と考える。将来を見据えた変革を期待したい。
- 変わるためにまず必要なことはすべての問題点の洗い出しである。その上で、すでに行っている取り組みの改善にとどまらず、取り組みを「やめる」「始める」といった大胆な動きによって、抜本的な改革をすべきだ。
- 組織体制が変わってもDE&Iの推進が滞ってはならない。多様な人材が活躍できる環境づくりを進めることで、更なる価値を生み出せる組織になっていく。
- 成果でなく数字を追いつめていないか、一度振り返る必要がある。成果がお客さまにとっての価値である。お客さまに評価される商品・サービスを生み出すこと・提供することに集中すれば、自ずと数字はついてくる。
- 利益が厳しい状況においても、ブランド認知に関わるコストの削減は慎重に検討すべきである。ブランド認知の不足は今後の成長の可能性を狭めてしまう。



マネジメント体制 (2025年3月27日現在)

代表取締役会長

鈴木 郷史



代表取締役社長

横手 喜一



常務取締役

久米 直喜



取締役

小川 浩二



取締役 (非常勤)

小林 琢磨



社外取締役

小宮 一慶

社外 独立



社外取締役

牛尾 奈緒美

社外 独立



社外取締役

山本 晶

社外 独立



社外取締役

田中 加陽子

社外 独立



社外取締役

谷口 博基

社外 独立



監査役 (常勤)

豊田 明



社外監査役

佐藤 明夫

社外 独立



社外監査役

中村 元彦

社外 独立



社外監査役

鈴木 恵美子

社外 独立



上席執行役員 (非常勤)

山口 裕絵



上席執行役員 (非常勤)

片桐 崇行



執行役員

田端 孝紘



執行役員

千葉 真也



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

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

主なグループ事業会社役員（2025年3月27日現在）

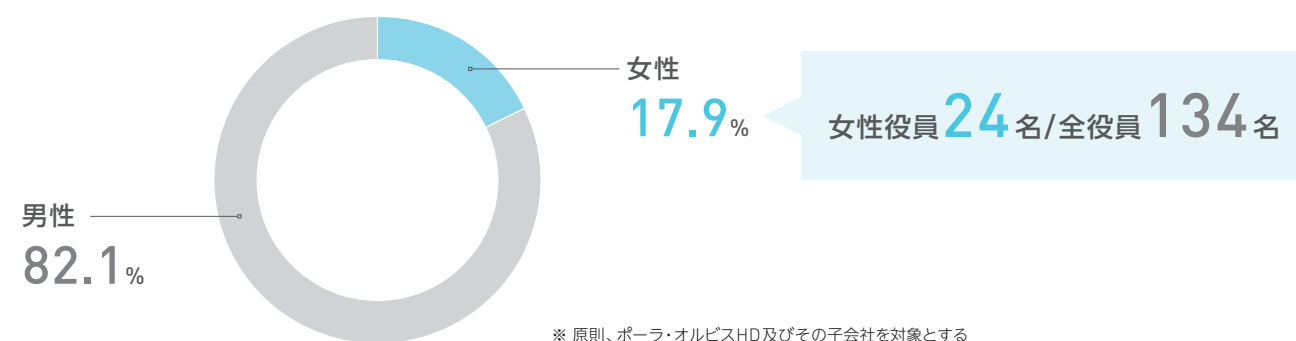
株式会社ポーラ



オルビス株式会社



ポーラ・オルビスグループ女性役員比率※（2024年12月31日時点）



ポーラ化成工業株式会社



Jurlique International
Pty. Ltd.



株式会社ACRO



株式会社DECENCIA



トリコ株式会社



株式会社ポーラメディカル



POLA ORBIS
Travel Retail Limited



株式会社ピーオーリアル
エステート



企業としての責任を果たす基本的活動

役員報酬について

当社グループの役員報酬は、以下の基本的な考え方に基づき、報酬諮問委員会での審議・答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

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

1. 基本的な考え方

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

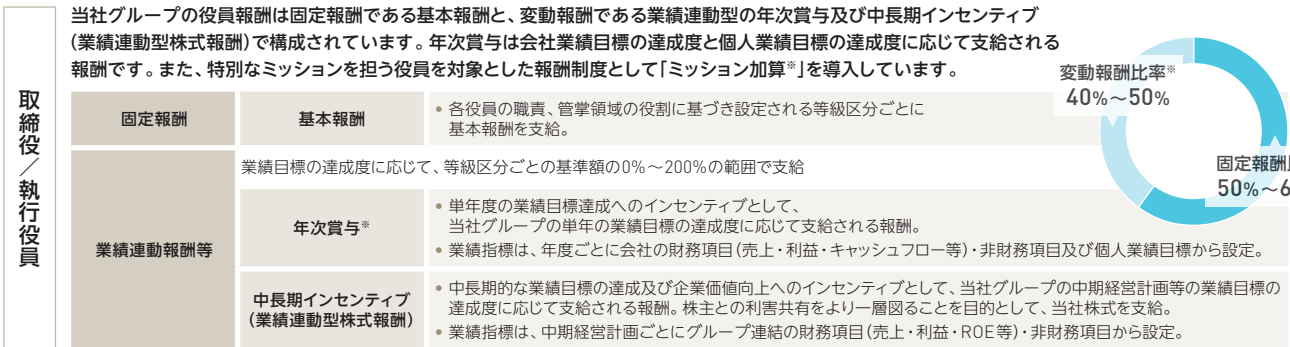
ついては、当該業務執行領域における業績等の結果責任を負うものであるとともに、短期のみならず中長期の業績達成を強く動機付けるものとしています。

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

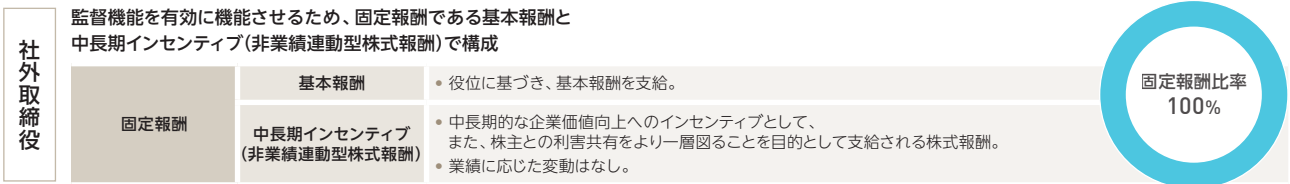
2. 報酬水準

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

3. 報酬構成



※ ミッション加算について
グループ経営における特別なミッションについて、対象者・テーマ・加算額を、報酬諮問委員会で議論し、委員会の答申により取締役会で決定。年度ごとにミッションテーマに沿ったKPIを定め、その達成度合いを報酬諮問委員会が評価、0%～100%の範囲で加算支給。右上の変動報酬比率40%～50%は、ミッション加算を含まない比率を記載。ミッション加算を含む変動報酬比率は40%～65%。



4. 役員報酬の決定プロセス

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

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

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数(2024年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	短期業績 連動報酬 (賞与)	中長期業績 連動報酬 (株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	225	121	61	42	5
社外取締役	31	31	—	—	3
監査役(社外監査役を除く)	22	22	—	—	1
社外監査役	16	16	—	—	2

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

内部統制システムの取り組み

行動綱領の周知徹底

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

従業員教育

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

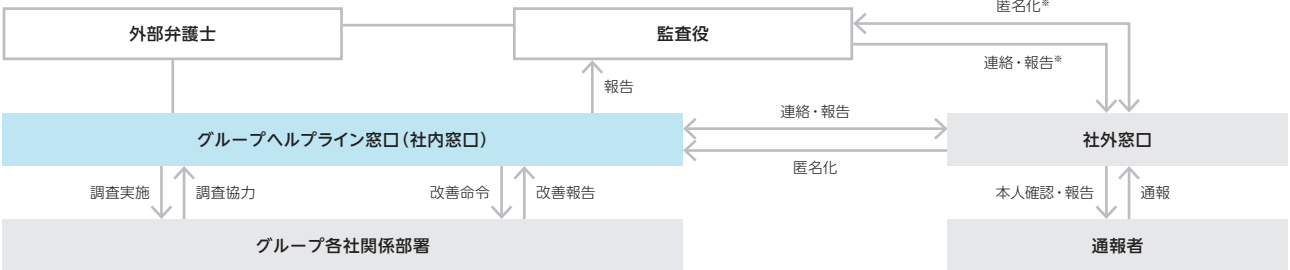
コンプライアンス調査

当社グループは、コンプライアンス調査をグループ全役員・全従業員を対象に毎年実施しています。評価結果はポーラ・オルビスホールディングス取締役会に報告されます。調査の結果、課題と特定された事柄については、グループ各社の経営層や監査役が主体となり、匿名性を担保しながら事実確認調査や是正、再教育を行い、グループCSR委員長に報告しています。

反社会的勢力排除

当社グループでは、反社会的勢力に対しては、行動綱領で「反社会的勢力との断絶」の方針を定めています。また、反社会的勢力との断絶のために「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、反社会的勢力の徹底排除を図っています。また、併せて反社会的勢力対応マニュアルの整備やその周知を推進し、運用の徹底を行っています。

内部通報制度(ヘルプライン)の仕組み

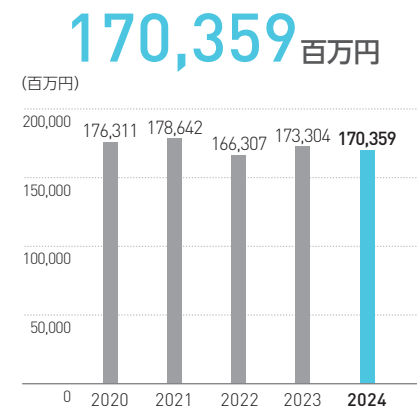


※ 通報対象者が取締役及びグループヘルプライン窓口担当者に関するコンプライアンス違反だった場合、社外窓口からポーラ・オルビスホールディングス監査役に連絡

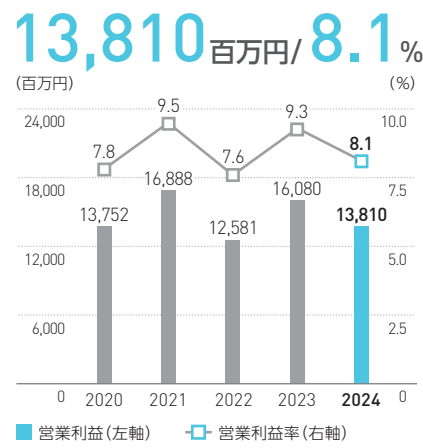
財務・非財務ハイライト

財務資本

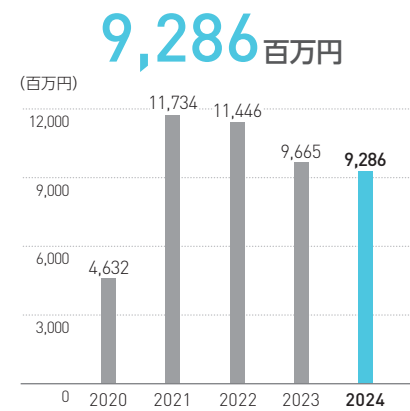
売上高



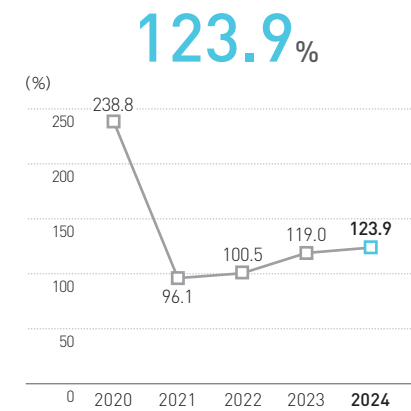
営業利益／営業利益率



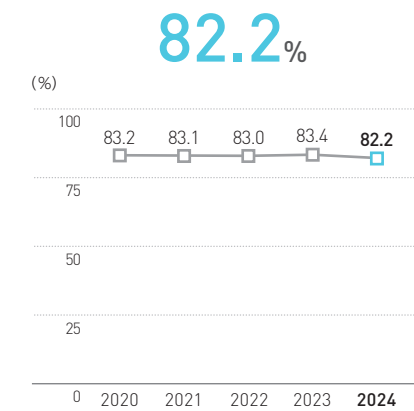
親会社株主に帰属する当期純利益



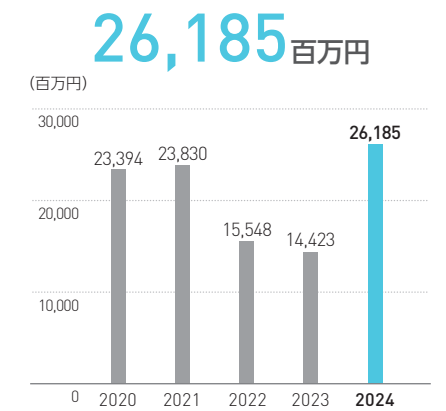
配当性向



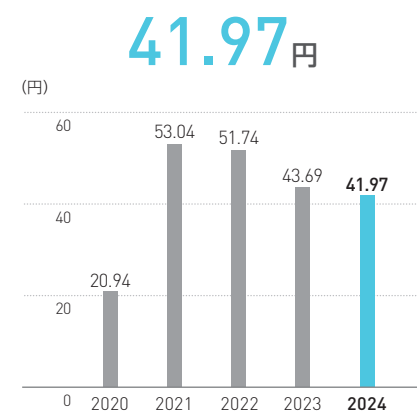
自己資本比率



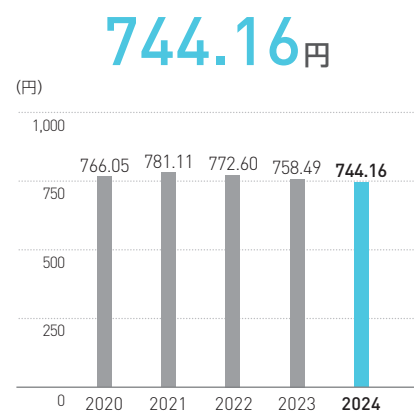
営業活動によるキャッシュ・フロー



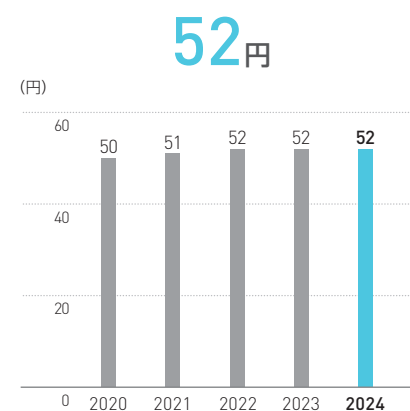
1株当たり当期純利益



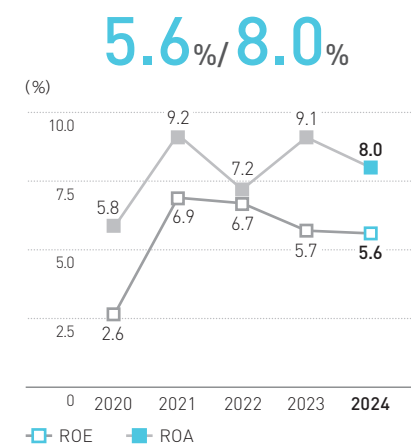
1株当たり純資産額



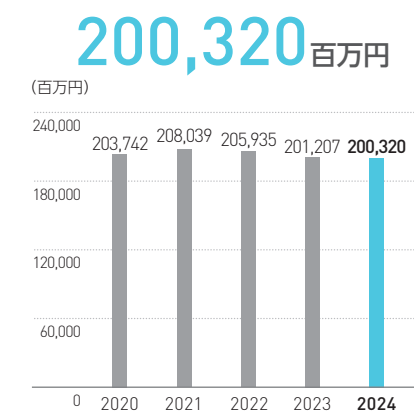
1株当たり配当金



ROE/ROA



総資産

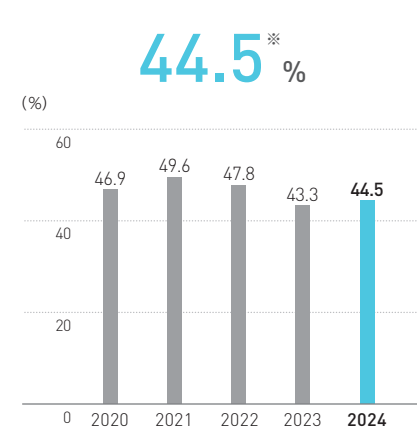


時価総額



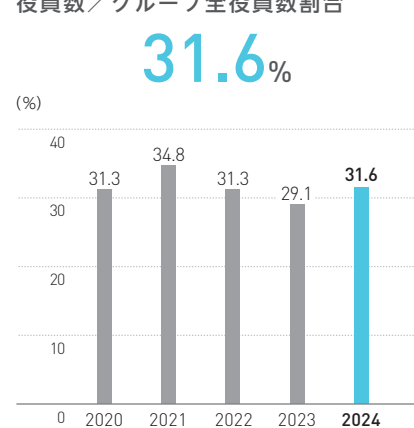
非財務資本

女性管理職比率



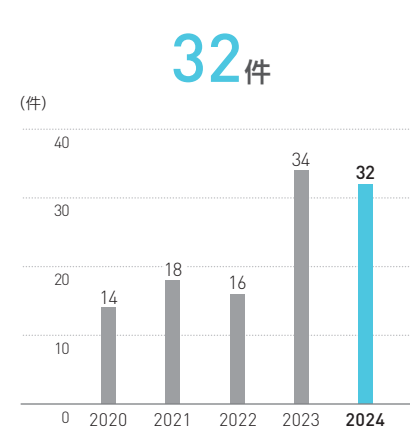
※ 2024年は、原則ボラー・オルビスHD及びその子会社を対象とする

「ビジネス変革塾」修了 役員数／グループ全役員数割合



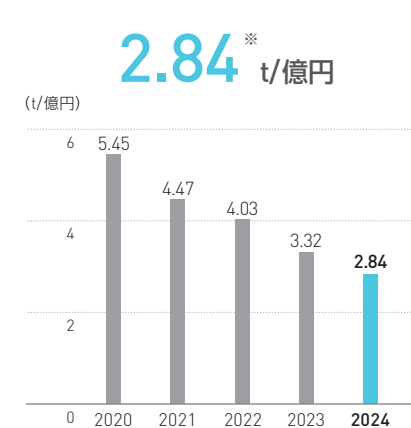
※ 非常勤、社外役員を除く

ボラー化成工業学会発表件数



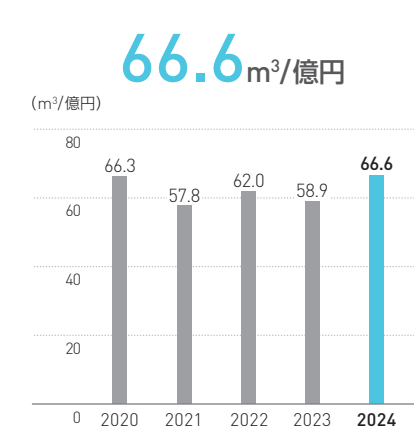
※ 2020年はコロナ禍影響あり(学会延期等)

CO₂排出量 (Scope1、2)



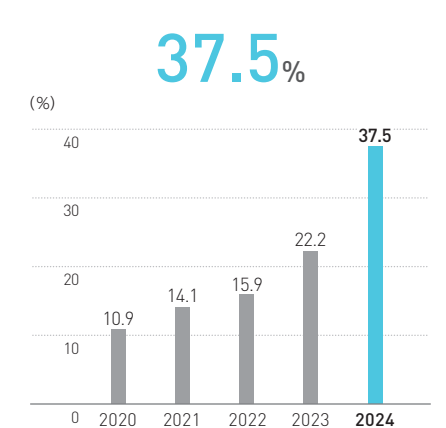
※ 売上原単位
※ 2024年は第三者認証取得中のため暫定値

水の使用量



※ 売上原単位
※ 2023年より算定対象範囲を拡大のため、2020年以降の実績値を変更

持続可能なパーム油調達



※ 自社調達・外注を含めた認証油使用ベースでカウント

10年間の要約財務データ

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)										千米ドル ^{※1} (1株当たり情報を除く)
	2015	2016 ^{※4}	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024
経営成績											
売上高 ^{※2}	¥214,788	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	¥176,311	¥178,642	¥166,307	¥173,304	¥170,359	\$1,077,000
ビューティケア事業	200,570	202,446	227,133	231,207	214,886	171,658	174,150	161,654	168,477	165,060	1,043,497
ポーラブランド	109,352	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888	105,168	96,371	98,499	92,798	586,664
オルビスブランド	56,354	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415	43,389	38,417	42,874	48,190	304,657
海外ブランド	22,334	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166	8,954	9,972	9,735	8,763	55,402
育成ブランド	12,529	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186	16,637	16,892	17,368	15,307	96,772
不動産事業	2,951	3,043	2,694	2,707	2,619	2,291	2,112	2,083	2,078	2,214	13,997
その他	11,266	12,992	14,507	14,659	2,415	2,361	2,379	2,569	2,748	3,085	19,506
営業利益	22,511	26,839	38,881	39,496	31,137	13,752	16,888	12,581	16,080	13,810	87,311
ビューティケア事業	21,290	25,904	38,121	38,294	30,193	12,965	17,060	13,793	16,354	14,926	94,366
ポーラブランド	12,302	16,993	28,584	32,574	25,529	10,927	16,374	12,495	11,555	9,933	62,796
オルビスブランド	11,197	11,279	9,080	9,340	9,252	7,329	5,925	4,850	6,340	8,306	52,515
海外ブランド	(2,194)	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(3,214)	(2,338)	(1,446)	(1,243)	(2,461)	(15,563)
育成ブランド	(15)	841	1,278	695	(794)	(2,076)	(2,901)	(2,105)	(298)	(851)	(5,381)
不動産事業	1,265	1,395	1,082	1,001	1,021	710	488	491	440	76	486
その他	293	(133)	(314)	796	130	128	70	96	149	231	1,463
営業利益率(%)	10.5	12.3	15.9	15.9	14.2	7.8	9.5	7.6	9.3	8.1	
親会社株主に帰属する当期純利益	14,095	16,328	27,137	8,388	19,694	4,632	11,734	11,446	9,665	9,286	58,706
財政状態											
純資産額	180,635	183,282	198,845	188,797	191,069	169,854	173,267	171,459	168,398	164,916	1,042,584
総資産額	235,734	228,845	252,567	244,596	227,256	203,742	208,039	205,935	201,207	200,320	1,266,409
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	28,379	23,561	35,333	30,283	21,127	23,394	23,830	15,548	14,423	26,185	165,542
投資活動によるキャッシュ・フロー	(7,331)	16,379	(22,065)	(9,125)	(12,514)	(3,342)	(2,174)	(12,370)	(18,734)	(12,104)	(76,523)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(13,896)	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(19,336)	(27,133)	(9,100)	(12,668)	(12,375)	(13,376)	(84,564)
現金及び現金同等物の期末残高	45,843	75,458	75,944	76,462	65,789	58,844	71,693	62,562	46,376	47,305	299,061
減価償却費	6,528	6,787	6,551	7,075	7,377	7,255	7,110	8,482	7,712	8,352	52,806
設備投資額	12,074	8,127	8,885	10,514	10,091	8,464	8,945	12,532	17,478	14,518	91,787
財務指標											
自己資本比率(%)	76.5	79.9	78.6	77.0	83.9	83.2	83.1	83.0	83.4	82.2	
ROE(%)	7.8	9.0	14.2	4.3	10.4	2.6	6.9	6.7	5.7	5.6	
ROA(%)	9.7	11.7	16.3	15.7	13.0	5.8	9.2	7.2	9.1	8.0	
株価収益率(倍)	31.5	32.7	32.2	78.3	29.4	100.0	36.1	35.9	36.3	34.0	
1株当たり情報 ^{※3}											
1株当たり当期純利益(円／ドル)	63.74	73.83	122.70	37.93	89.04	20.94	53.04	51.74	43.69	41.97	0.27
1株当たり純資産額(円／ドル)	815.00	826.65	897.26	851.78	862.00	766.05	781.11	772.60	758.49	744.16	4.70
1株当たり配当金(円／ドル)	37.5	50	70	80	116	50	51	52	52	52	0.33

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2024年12月31日の1米ドル＝158.18円で換算しております。

※2 売上高には、消費税等は含まれておりません。

※3 当社は、2017年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っております。
2015年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して算定しております。

※4 当社連結子会社において企業結合の一部として取得した耐用年数を確定できない無形資産に係る繰延税金負債を認識する方法に会計方針を変更しており、2016年12月期は遡及適用後の数値を記載しております。

経営者による財政状態及び経営成績の分析

業績等の概要

当期における国内化粧品市場は、緩やかな景気回復を背景に、個人消費が持ち直しております。また、円安基調の継続により、インバウンド需要の伸長が継続しております。中国市場においては、政策効果により供給の増加がみられるものの、景気は足踏み状態となっております。このような市場環境のもと、2024年からスタートした中期経営計画(2024年から2026年)に基づき、4つの事業成長戦略「国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善」「海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立」「育成ブ

ランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献」「ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張」と、それを支える持続的な経営基盤の強化として「新価値創出に向けた研究開発力強化」「社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化」をテーマに掲げ、取り組んでまいりました。

当期の業績は、ポーラブランドの売上減少を主要因として減収、売上高減による粗利の減少により減益となりました。

経営成績の分析 ― 2024年12月期と2023年12月期の比較

売上高

当期の売上高は170,359百万円(前期比1.7%減)となりました。これは、主に基幹ブランドであるポーラブランドの売上の減少を要因としたものでありますが、前期に終了したブランドの影響を除くと前期並みの売上高となっております。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、前期に比べ2.0%増加の31,846百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.7ポイント増加の18.7%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期より1,293百万円減少し、124,702百万円(前期比1.0%減)となりました。売上高の減少に伴い変動費である販売関連費が減少しましたが、海外ブランドにおける販売管理費の増加等により、売上高に対する比率は前期を上回っております。

営業利益

営業利益は、前期より2,269百万円減少し、13,810百万円(前期比14.1%減)となりました。これは前述の売上高の減少による売上総利益減少によるものであります。営業利益率は1.2ポイント減少し8.1%となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期より711百万円減少し、14,649百万円(前期比4.6%減)となりました。経常利益の減少による影響があるものの、特別損失が縮小した影響により、税金等調整前当期純利益は概ね前期並みの水準となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

親会社株主に帰属する当期純利益は、前期より379百万円減少し、9,286百万円(前期比3.9%減)となりました。1株当たり当期純利益は、前期の43.69円から41.97円となりました。ROEは前期の5.7%から5.6%となりました。

セグメント別の状況

■ ビューティケア事業

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

ポーラブランドでは、エイジングケア・美白を中心とした高機能商品の投入による更なるブランド価値の向上と、中長期的な顧客基盤構築を進めております。国内事業では、新規顧客獲得から高LTV化までの転換促進を実現するブランド体験(One POLAモデル)の構築に取り組んでおります。2023年に始動した全ての販売チャンネルを対象とするメンバーシッププログラム「ポーラ プレミアム パス」の浸透により、お客さまのチャンネル回遊が始まりました。また、新商品を軸としたカウンセリング及びエステの強化や新たな肌分析のスタート等の顧客体験価値を高める活動により、委託販売チャンネルでは成長店舗群が増収し、百貨店チャンネルでは増収が継続しておりますが、委託販売チャンネルの店舗数減少による顧客接点の縮小影響等により、国内事業全体で前期を下回る実績となりました。海外事業では、アフターコロナにおける事業回復と、最重点市場である中国でブランドプレゼンスの確立のためのハイプレステージ顧客層との接点拡充とCRM強化に取り組んでおりますが、中国を中心とする一部のアジア地域における景気減速の影響が継続したことにより、海外事業全体で前期を下回る実績となりました。以上の結果、ポーラブランドは前期を下回る売上高・営業利益となりました。

オルビスブランドでは、高収益事業へと再成長を遂げるため、ブランド差別性の創出によるプレゼンス、顧客ロイヤリティの向上と、エイジングスキンケア「オルビスユーシリーズ」を中心に据えたシワ改善・美白ケア等のスキンケア顧客の拡大を進めております。国内事業では、スキンケアを軸にした直販チャンネルの安定成長及び強固な利益基盤の構築と、未開拓市場への参入による新しい領域でのトップライン拡大に取り組んでおります。顧客基盤の安定化

が進む直販チャンネルでは、顧客数の増加が継続し、また高機能・高単価商品の好調が継続して顧客単価上昇に寄与したことにより、大幅な増収となりました。新たな成長ドライバーと位置づけ積極展開している外部チャンネルでは、商材の拡張及び販路の拡大を進め、高い売上成長を維持しております。海外事業は、中国における景気減速の影響が継続したことにより、海外事業全体で前期を下回る実績となりました。以上の結果、オルビスブランドは前期を上回る売上高・営業利益となりました。

Jurliqueブランドでは、引き続き、豪州及び中国を中心としたアジア市場での事業成長に向けた取り組みを進めております。本国である豪州においては、3月に発売した新製品が好調に推移し、百貨店・直営店・ECチャンネルが堅調に推移したことにより、増収が継続しました。一方で、中国においては、景気減速の影響が継続し、特に4月以降は百貨店・ECチャンネルともに販売が落ち込んだことにより、前期を下回る実績となりました。以上の結果、Jurliqueブランドは前期を下回る売上高となり、また、販売管理費の増加等により営業損失が拡大する結果となりました。

育成ブランドでは、DECENCIAブランドで、顧客属性に応じた販売施策の強化等により安定した顧客基盤の構築が進み、前期を上回る実績で推移しております。THREEブランドでは、ブランド再生への取り組みを進めております。差別性である「精油」を軸とした商品により店頭の活性化を図っておりますが、新規顧客の獲得が前期に及ばず、前期を下回る実績で推移しております。FUJIMIブランドでは、顧客体験価値を高める取り組みにより前期を上回る実績で推移し、黒字化を実現しております。以上の結果に加え、前期に2ブランドを撤退した影響もあり、育成ブランド全体では前期を下回る売上高となりました。また、新規事業への投資を行った影響等により、営業損失が拡大す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165,060百万円(前期比2.0%減)、営業利益は14,926百万円(前期比8.7%減)となりました。

主要財務指標

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
売上原価率	19.5%	18.7%	17.0%	16.7%	16.3%	17.0%	16.1%	18.7%	18.0%	18.7%
売上総利益率	80.5%	81.3%	83.0%	83.3%	83.7%	83.0%	83.9%	81.3%	82.0%	81.3%
販管費率	70.1%	68.9%	67.0%	67.4%	69.5%	75.2%	74.5%	73.8%	72.7%	73.2%
人件費	14.3%	13.2%	12.2%	12.4%	13.0%	15.6%	16.1%	17.5%	17.0%	17.7%
販売手数料	22.7%	21.3%	22.0%	22.4%	22.0%	20.4%	19.0%	21.0%	20.2%	19.3%
販売関連費	20.1%	21.1%	20.7%	19.3%	19.8%	21.9%	21.0%	17.1%	17.3%	17.2%
管理費他	13.0%	13.3%	12.2%	13.3%	14.7%	17.3%	18.3%	18.2%	18.2%	18.9%
営業利益率	10.5%	12.3%	15.9%	15.9%	14.2%	7.8%	9.5%	7.6%	9.3%	8.1%

■ 不動産事業

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取り組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当期は、前期を上回る売上高となりましたが、「ポーラ青山ビルディング」の竣工に伴う費用の計上や一部テナントの退去の影響等により、営業利益は前期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2,214百万円(前期比6.5%増)、営業利益は76百万円(前期比82.5%減)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887百万円減少し、200,320百万円(前期末比0.4%減)となりました。主な増減項目は、有形固定資産の増加3,833百万円、有価証券の増加963百万円により増加し、一方で現金及び預金の減少2,024百万円、投資有価証券の減少1,954百万円、繰延税金資産の減少1,043百万円、受取手形及び売掛金の減少355百万円、流動資産「その他」の減少340百万円により減少しております。

■ その他

その他に含まれている事業は、ビルメンテナンス事業であります。

ビルメンテナンス事業は、主にビルの運営管理を行っております。当期は、契約件数の増加等により、前期を上回る売上高、営業利益となりました。

以上の結果、売上高(外部顧客に対する売上高)は3,085百万円(前期比12.3%増)、営業利益は231百万円(前期比54.7%増)となりました。

負債

負債につきましては、前期末に比べ2,595百万円増加し、35,404百万円(前期末比7.9%増)となりました。主な増減項目は、未払法人税等の増加3,331百万円により増加し、一方で未払金の減少1,060百万円により減少しております。

純資産

純資産につきましては、前期末に比べ3,482百万円減少し、164,916百万円(前期末比2.1%減)となりました。主な増減項目は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上9,286百万円により増加し、一方で剰余金の配当11,519百万円、資本剰余金の減少574百万円、為替換算調整勘定の減少334百万円により減少しております。

キャッシュ・フローの状況

当期における連結ベースの現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ928百万円増加し、47,305百万円となりました。

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、26,185百万円の収入(前期比81.5%増)となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益14,649百万円、減価償却費8,352百万円並びに減損損失696百万円、法人税の還付3,836百万円により資金は増加し、一方で、為替差損益1,378百万円、仕入債務の増減額708百万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、12,104百万円の支出(前期比35.4%減)となりました。主な要因は、有価証券の売却及び償還による収入12,000百万円により資金は増加し、一方で、有価

証券の取得による支出2,000百万円、有形固定資産の取得による支出8,172百万円、無形固定資産の取得による支出3,983百万円、投資有価証券の取得による支出9,310百万円により資金は減少しております。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、13,376百万円の支出(前期比8.1%増)となりました。主な要因は、リース債務の返済による支出800百万円、連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出1,008百万円、配当金の支払額11,554百万円によるものであります。

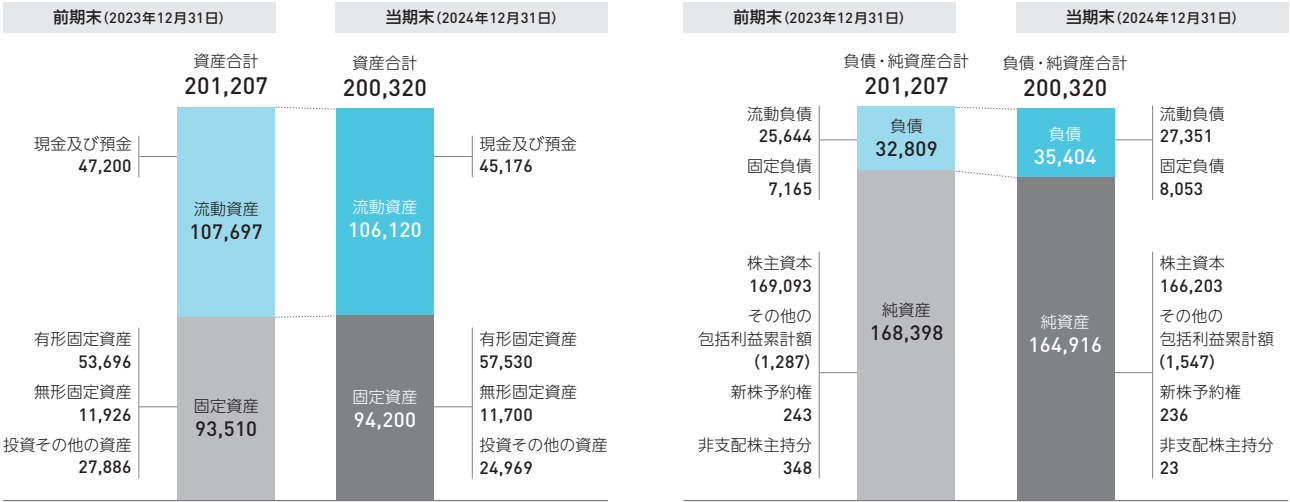
資本の財源及び資金の流動性についての分析

当社グループは、事業継続に必要と考える資金は確保していると認識しております。今後の資金使途につきましては、新価値創出に向けた研究開発投資、店舗の出店・リニューアルや生産性向上のための設備投資、M&Aを含む新規ブランドの創出・育成に取り組むことで、将来のキャッシュ・フローの創出を目指します。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。

事業資金と余剰資金については、それぞれ資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに運用しております。当期末の現金及び預金残高は45,176百万円と前期末に比べ2,024百万円減少しております。

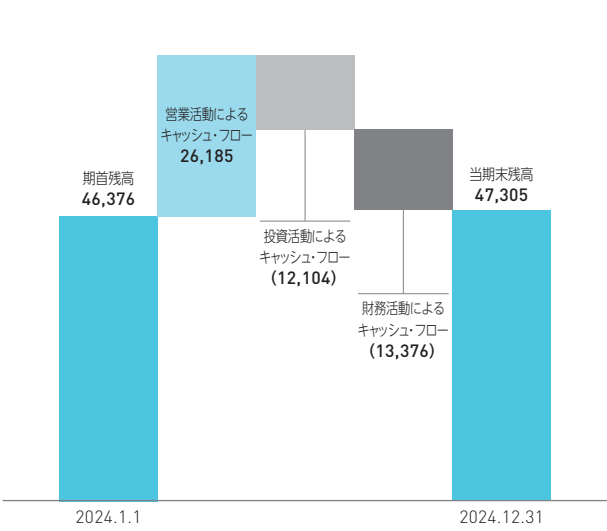
連結貸借対照表の概要

(百万円)



連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)



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

会社概要（2024年12月31日現在）

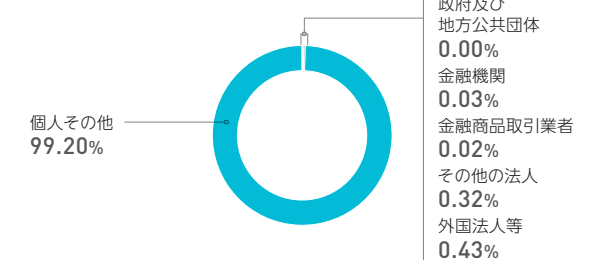
商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.	主なグループ企業
設立	2006年9月29日	■ビューティケア事業
資本金	100億円	株式会社ポーラ オルビス株式会社 ポーラ化成工業株式会社 Jurlique グループ 株式会社ACRO 株式会社DECENCIA トリコ株式会社 株式会社ポーラメディカル POLA ORBIS Travel Retail Limited
従業員数	(連結) 4,021名 （単体）314名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）	■不動産事業
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで	株式会社ピーオーリアルエステート
定時株主総会	毎年3月	■その他
事業内容	グループ全体の経営管理	株式会社ピーオーテクノサービス
本店所在地	東京都品川区西五反田二丁目2番3号	
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場	
証券コード	4927	
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社	

株式の状況（2024年12月31日現在）

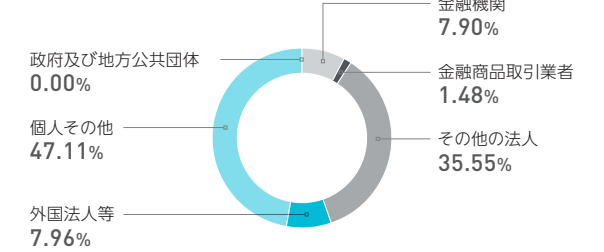
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	126,355名

株式の分布状況

株主数比率



株式数比率



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴木 郷史	48,824	22.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	11,277	5.1
中村 直子	4,770	2.2
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	4,244	1.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,948	1.3
鈴木 宏美	2,732	1.2
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,902	0.9
JPモルガン証券株式会社	1,862	0.8
公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団	1,800	0.8

(注) 1. 上記のほか、当社の保有する自己株式が7,525千株あります。なお、当社は役員報酬BIP信託を導入しておりますが、当該信託が保有する当社株式は自己株式に含めておりません。
2. 持株数は千株未満を切り捨て、持株比率は小数点以下第二位を四捨五入して表示しております。
3. 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。

2025年12月期の見通し

当社グループは、長期経営計画・VISION 2029の達成に向けた2ndステージとして、2024年から新たな中期経営計画をスタートしております。重点戦略として、4つの事業成長戦略「国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善」「海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立」「育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献」「ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張」と、それを支える持続的な経営基盤の強化として「新価値創出に向けた研究開発力強化」「社会課題対応と独自性を兼ね備えた

サステナビリティ強化」を掲げ、事業成長を加速させるべく実行してまいります。

2025年12月期の業績見通しにつきましては、重点戦略の着実な実行と海外景気の下振れ等による経済の下押しリスクを勘案し、売上高174,000百万円(前期比2.1%増)、営業利益14,500百万円(前期比5.0%増)、経常利益14,700百万円(前期比8.6%減)、親会社株主に帰属する当期純利益8,500百万円(前期比8.5%減)を見込んでおります。

重要な会計方針及び見積り

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

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

2025年12月期業績見通し

(百万円)	2025年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	174,000	3,640	2.1
ビューティケア事業	168,200	3,139	1.9
不動産事業	2,900	685	31.0
その他	2,900	(185)	(6.0)
営業利益	14,500	689	5.0
ビューティケア事業	15,450	523	3.5
不動産事業	300	223	289.7
その他	150	(81)	(35.2)
全社・消去	(1,400)	24	—
親会社株主に帰属する当期純利益	8,500	(786)	(8.5)

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/