

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

POLA

ORBIS

Jurlique

DECENCIA

THREE

FUJIMI

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

編集方針

本レポートは、財務情報だけではなく、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。

WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/index.html>

報告対象期間

2025年12月期（2025年1月1日～2025年12月31日）について報告していますが、一部2026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。2025年12月期決算に関する情報は、2026年2月13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。

WE SUPPORT



SUSTAINABLE
DEVELOPMENT GOALS

ステークホルダーの皆さまへ



ポーラ・オルビスグループは、創業100周年を迎える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領域や社会価値の創出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。

現在、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）のもと、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、という6つの重点戦略に取り組んでいます。

2026年12月期は、市場動向や事業環境を踏まえ、収益性の向上を重視しつつ、将来の利益ある成長に向けた事業基盤の確立を目指します。国内事業では、ポーラにおいて従来「委託販売チャンネル」と表現してきたサロンチャンネルの基盤再構築を推進し、今後の成長を支えるロイヤリティの高い顧客基盤の整備を進めます。海外事業では、中国事業の再成長を図るとともに、将来の成長ドライバーとしてASEAN市場への展開を一層強化します。また、持続的に利益を生み出す損益構造の構築にも引き続き努めてまいります。

2026年は、次期中期経営計画に向けた重要な準備期間となります。まずは足元の課題を着実に解決し、その上で新たな計画の具体化と確実な実行に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お願い申し上げます。

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

03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

トップメッセージ

「サイエンス」から「生活者」までが
ダイレクトにつながるバリューチェーンを強みに
「個」の価値を掛け合わせ、
驚きと感性によって
選ばれ続けるグループを目指します。

代表取締役社長

横手 喜一

HOME

目次・編集方針

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

Mission・Visionは、

いかに価値創造につながっているか

ポーラ・オルビスグループでは、「感受性のスイッチを全開にする」というMissionを掲げています。私にとってこの言葉は、一人ひとりの社員はもちろん、私たちの商品やサービスをお選びいただくお客さま、そしてポーラ・オルビスグループに関わるすべての皆さまの感性を刺激し、新しい気づきや発見、驚きを生み出していくことを意味します。これこそが、私たちの価値創造の出発点であり、使命だと考えています。そして、その実現に向け掲げているVisionが、「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」です。当社グループのマルチブランドは、それぞれが独立した事業会社として存在し、独自の価値観や理念、組織風土を持っています。こうしたバックグラウンドから生み出されるユニークで個性あふれる商品やサービスがお客さまの感性、共感によって選ばれていくことで一つひとつのブランドが確立されていく。この姿こそが、私たちの目指す姿です。

こうしたブランドそれぞれの独自価値を生み出すバリューチェーンは、私たちのグループの重要な経営基盤です。まず長年にわたる基礎研究の積み重ねにより肌や体、生命に対する先端的なサイエンスを蓄積してきました。その知見・解明から導き

出され開発された新素材や独自技術が、各ブランドの価値設計に応じた差別性の高い商品やサービスを生み出しています。更に、それらの商品やサービスを、それぞれのブランドがダイレクトマーケティングを通じたパーソナルな体験や双方向のコミュニケーションを重ねながら直接お客さまに届けてきました。こうした「サイエンス」から「マルチブランド」そして「ダイレクトマーケティング」という一貫したバリューチェーンが、独自性ある価値をお客さまに直接お届けし、高いロイヤリティを醸成する、という当社グループにしか生み出せない価値の実現となるのです。経営トップである私の役目は、こうした価値創造の強みをグループの隅々まで浸透させ、将来にわたって機能し続けるように強化していくことにあります。

「化粧品ユーザー」ではなく、

「生活者」に向き合う

バリューチェーンの源泉となるサイエンスは、肌や心、体が美しく、健やかに保たれるための、私たち「ヒト」としての生命のメカニズムを解明することを目指しています。ただし、どれほど優れた化粧品であっても、それは美しさを実現する手段の一つに

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況



グローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」

過ぎません。健康状態やライフスタイル、社会や他者との関係性など、生活全体が美しさやWell-beingに影響を与えています。だからこそ、私たちはお客さまを、単なる「化粧品ユーザー」ではなく、社会や環境の中で、自分らしい美しさやWell-beingを追求する「生活者」として捉えています。テクノロジーが進化し、ライフスタイルも多様化していく中、生活者が美しさやWell-beingを実現するために化粧品以外の手段も積極的に取り入れ、自分らしい生活を豊かにしていきたいと考えるのは当然のことです。グループ創業100周年に向けて設定したVISION 2029では、私たちの目指す姿を「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」と表現しています。つまり、私たちは自らを単なる「化粧品会社」と定義していません。これからますます美しさとWell-beingは密接不可分となっていきます。自分の

生きる社会や環境との関係性が心地よくなければ、人は幸せを感じることは難しく、本当の美しさも得られません。私たちのグループの使命は、単に優れた化粧品を開発・販売することではなく、これからの生活者にとっての美しさとWell-beingを実現することにほかなりません。MissionとVisionは、こうした考えを象徴的に表現したものです。

2025年12月にリニューアルオープンしたポーラのグローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」は、私たちの考え方を体現し

た空間です。単に化粧品を紹介、提案する場として設計されておらず、一歩足を踏み込むと、照明や音、香りが、その方の視覚や聴覚、嗅覚といったすべての感性に、その場所、その瞬間ならではの心地よい刺激を働きかけるように設計されているのです。五感に働きかける空間設計によって、化粧品を選ぶ、試すという体験を、特別な、記憶に残る経験へと昇華してくれます。「ポーラ ギンザ」は、心と体に総合的に作用する体験価値を提示する場であり、私たちの思想を象徴する存在です。



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

03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

2025年12月期の振り返り

2025年12月期は、2021年からスタートしたVISION 2029の折り返しの年でもありました。主力の国内事業ではオルビスが順調に成長を果たす一方で、減収幅は縮小したとはいえポーラの苦戦が続いたことに課題を残しました。また海外事業は、ポーラ中国事業及び海外ブランドJurliqueが赤字縮小に向けた構造改革の途上であり、計画どおりに進捗しているものの、再成長への転換は2027年以降を見込んでいます。結果として、グループ売上高は1,702億円とほぼ前年並みにとどまりましたが、販管費の効率化、構造改革などの効果もあり営業利益額は156億円と2桁増益を達成し、営業利益率が9.2%まで改善しました。一方で、中期経営計画に掲げる営業利益水準には到達できておらず、ROEなども含め、収益性に関する指標は、更に一段階引き上げる必要があると認識しています。

VISION 2029に向けて、2027年からは最終段階となる2027年～2029年中期経営計画がスタートします。そのため2026年は、ポーラ国内事業の立て直しを実現することで業績低迷に歯止めをかけ、ポーラ中国事業やJurliqueの構造改革を確実にやりきり、2027年以降のグループとしての再成長・収益力の改善に向けた事業基盤をつくり上げなければならないと認識しています。特に、苦戦が続くポーラのサロンチャンネルにおいては、顧

客数の減少が継続していますが、その内容を構造的に見ると明らかに2つの店舗グループに分かれることが確認できています。サロンチャンネルの強みは満足度の高いエステによる顧客の定着ですが、その活動がうまく機能している店舗と、そうではない店舗です。エステを試しに来る新しいお客さまはSNSなどのデジタルプラットフォームをフル活用し、評判の良い、信頼できるエステサロンを探しています。デジタルプラットフォームをうまく活用し、効果的にPRができている店舗には新しいお客さまが訪れており、更にパーソナルな接客やサロン全体での丁寧なフォローを提供することで、早期に信頼関係を構築しお客さまの定着が図れています。こうした活動が日常化できている店舗は顧客が積み上がり、成長サロンとして前期比104%と業績を拡大することができています。2025年12月期は、成長サロンの売



ポーラサロンチャンネルでの接客

上規模をサロン全体のほぼ半分にまで増やすことができました。この成長サロンの活動をしつかりと支援し、更に成長を加速することで、ポーラ国内事業の業績再建を実現していきます。

社員一人ひとりの内発的動機が

グループバリューチェーンを動かす

当社グループのバリューチェーンを動かしている原動力は、社員一人ひとりの内発的動機です。つまり、一人ひとりの感性や気づき、課題認識から生まれる主体的な行動です。新しい研究テーマの設定も1人の研究員の小さな疑問や気づきから生まれ、顧客コミュニケーションの革新も「このやり方が最善だろうか」という問いから始まります。そして私たちはこうした一人ひとりの社員が見いだす疑問や気づき、問いかけをうまく引き出し価値創造につなげていくようなマネジメントを日常化していかなければならないと考えています。私たちのグループには約4,000人の社員がいます。4,000人いれば4,000通りの疑問や気づきがあります。それらが日々、グループの至るところで引き出され、周囲に向けて影響力を持つようにマネジメントされれば、私たちのグループは日々進化していくことができるはずです。こうしたマネジメントの在り方を、私たちは「A Person-Centered Management」と呼んでいます。社員は、本来、個性的な存在です。その個性的な存在である一人ひとりの社員が持つ、その人ならではの見方や感性を最大限に発揮してもらえようというグループを目指しています。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

個の内発的動機が支えてきた

グループの歴史

私たちが個の内発的動機を重視する理由は、グループの歴史そのものが、それによって支えられてきたからです。創業者・鈴木忍は、手荒れに悩む妻を助けてあげたいという想いから、こだわりぬいたハンドクリームを自ら開発しました。そして、ポーラのダイレクトセリングは、「営業職は男性の仕事」という認識が当たり前だった昭和初期に「女やったらあきませんか?」とポーラの営業所に飛び込んできた1人の女性をきっかけに始まり、



女性の販売員が全国の家を訪問するポーラ独特のスタイルを確立してきました。APEXに代表されるオーダーシステム化粧品も、「一人ひとり、肌には違った個性がある」というある研究員の発見から生まれました。訪問販売からサロンビジネスへの転換も、「社長、このままでは会社がつぶれますよ」というある社員の提言がきっかけでした。育成ブランドの一つである敏感肌向けスキンケアブランド、DECENCIAは、アトピーに悩む妹のために研究を重ねた研究員が、自ら社内ベンチャー制度にエントリーして立ち上げたものです。創業から現在に至るまで、私たちのグループは、まさに個人が持つ内発的動機に耳を傾

け、真摯に向き合い、その影響を大きく引き出していくことによって進化を続けてきたと言えます。

こうした姿勢は社員に限ったものではありません。ダイレクトセリングというビジネスモデルも、一人ひとりのお客さまに真摯に向き合う姿勢の延長線



上にあります。創業のブランドであるポーラはもちろん、もう一つの基幹ブランドオルビス、そしてDECENCIAやTHREEといった育成ブランドも、一人ひとりのお客さまに向けて自分たちの商品やサービスを直接お届けするというダイレクトセリングを事業の中心に展開しています。仮に同じ化粧品を使っていたとしても、その理由や背景は、お客さまごとに異なります。一人ひとりのお客さまの期待や想い、気持ちに寄り添い、向き合うという、きめ細かなコミュニケーションを重ねることが、ダイレクトセリングには必要不可欠なのです。ポーラを長くご愛用いただくお客さまの中には「母の代からポーラです」と名乗られる方がいらっしゃるしやったり、ポーラのサロンに何年も通っていただいているお客さまからは「私の娘が20歳になったので、サロンデビューさせます」といったお声をいただいたりします。またオルビスには1987年の創業時より、ずっとオルビスの商品をご購入いただいているお客さまが数多くいらっしゃるし、その方々はきっと社員よりもオルビスのことをよく知っているでしょう。私たちのブランドに愛着を感じて、世代を超えて長くお付き合いいただけるようなお客さまに支えられながら、その想いに寄り添い続けることが、世代を超えた信頼と関係性を築き、グループの大きな資産となってきました。

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

03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

著しく変化する事業環境の中で、 グループの強みを いかに成長につなげていくか

現在の社会はVUCA*の時代と言われます。そのような不透明な環境の中でも、私たちがお客さまに向けて、本当に必要とされ、喜びにつながる価値を届けるために、2つの重要なポイントがあると考えます。1つ目は、お客さまを、単なる「化粧品ユーザー」と見ないこと。1人の「生活者」として向き合う視点や姿勢が、ますます重要になってきます。例えば、実際にポーラのサロンで活用されている電子カルテをいくつかピックアップして報告してもらおうと、本来はお客さまの肌悩みや今後の美容提案のプランについての記載が多いはずなのですが、実際はそうした美容に関する記載よりも「最近、残業が多い」「次の人事異動が不安」といった仕事の悩みや、「結婚式のお色直し検討中」「〇〇のコンサートチケット外れて残念」など、その方の生活についてのメモがあふれているのです。1人の「生活者」としてのお客さまに真摯に向き合う、その中で自分たちは何ができるのかを考えるということが、本当に大切になってくると思います。そして2つ目は、私たちのグループ内の横断性、交流、ネットワークをもっと活性化していくことです。持株会社であるホールディングス、基幹ブランドであるポーラ、オルビス、研究・生産を担うポー

ラ化成工業、そして育成ブランドを担う事業会社や海外ブランドJurliqueなど、私たちのグループは規模も歴史も異なるさまざまな会社から成り立っています。そのような環境の中で、それぞれの会社だけでまわってしまおうと、どうしても内向きになってしまいます。それぞれのブランドが常に社会や生活者の変化に合わせてアップデートしていけるように、一つひとつの会社に閉じこもることなく、開かれたコミュニケーションや人材交流が必要なのです。その最も象徴的な例が、現在の主要事業会社のトップ人事です。現在のポーラの社長はオルビスから、オルビスの社長はDECENCIAから、そしてDECENCIAの社長はオルビスからと、別のブランドからリーダー人材を異動させることで、これまでにない新しい視点でブランドの進化をリードしてもらっています。こうしたブランドの枠を超えた人事異動は、トップマネジメントだけでなく、若手人材にも積極的に広げていきたいと思っています。またグループのバリューチェーンの基盤となる研究所に、グループ各社の企画開発メンバーを一堂に集めた「研究フェス」の開催や、日常業務のデータ分析を活用していかに進化させたかを表彰するグループ横断イベント「D-1グランプリ」のスタートなど、グループ横断で人材交流や情報交換が活発化する機会を積極的に増やしています。こ

うして1つの会社に関じこもることなくグループを横断して、多様な経験を積みながら成長していける人材をしっかりと育てていきたい、そのためのグループ横断研修プログラムも更に強化しています。入社3年目までの「ワンダーキャンプ」、20～30代向けの「未来研究会」、若手リーダー層向けの「コ・クリエーションワークショップ」、管理職層を対象とした「ビジネス変革塾」に加え、2026年には30～40代向けの「APCM Lab (A Person-Centered Management Lab)」を新設するなど、グループ各社から積極的に候補者を集め、私たちのグループが大切にしている考え方を共有し、一人ひとりの内発的動機を深掘りし、そこから未来への課題発見、業務変革を導き出すようなカリキュラムを実施しています。

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



グループ横断研究フェス開催



グループ横断イベント「D-1 グランプリ」表彰式

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

03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ブランドポートフォリオ、

事業領域拡張への3つの取り組み

私たちのありたい姿は、VISION 2029に示された「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」です。この姿を実現するには、現在の化粧品を主力とする事業の更なる成長と拡大に加え、新たな領域への積極的な挑戦が不可欠になってきます。そのために3つの取り組みを積極的に展開しています。

1つ目は、私たちの強みである研究技術力を起点とした新ビジネスの創出です。これまでも皮膚科学への豊富な知見に基づく美容医療関連領域への事業展開や、顔画像診断技術を応用した

暑熱対策AIカメラ事

業の立ち上げなどを

進め、順調に業績貢

献を始めていますが、

私たちの研究所にはま

だまだ可能性のある

技術資源が蓄積され

ています。更なる加速

を目指してホールディ

ングスとポーラ化成

工業がタッグを組み

カオ [😊] カラ



暑熱対策AIカメラ「カオカラ」

新たな推進体制をつくり、外部ビジネスパートナーへの提案と協業の実現に取り組んでいます。2つ目は社内ベンチャー制度です。社員一人ひとりの想いや気づきを起点に新しいビジネスを立ち上げていこうという取り組みは、年々参加者も増え、グループの中に着実に浸透、定着しています。ベンチャー制度から事業化し、業績貢献を果たしているDECENCIAに続くような、社員の内発的動機を原動力とする新規事業を生み出していきます。3つ目は、外部人材とのコラボレーションです。新しいことに挑戦したい、こんなアイデアがある、この社会課題をなんとかしたい等々、そんな想いを抱いている人材は、グループ内にとどまりません。意欲ある人材の想いやアイデアにしっかりと向き合い、新しいビジネスをつくり上げ、二人三脚で育てていく。個の内発的動機に支えられてきた私たちのグループだからこそできる新規事業立ち上げの取り組みです。

グループが描く企業像

2026年12月期は、2027年から2029年までを対象とする次期中期経営計画の策定の年になりますが、この3カ年計画をつくるためには、単に3年先のことを考えるのではなく、その先の

未来において、自分たちがどうありたいのかを描くところから始めなければなりません。創業者・鈴木忍が残した「美しさを販売し、商品を奉仕せよ」という言葉。この精神に立ち返り、これからの社会や環境、生活の変化の中で、美しさはどう変化していくのか、それぞれのブランドがしっかりと考えなければならぬテーマです。グループ一丸となって目指す姿に向かっていくことで、「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」というVisionを実現していきます。



ポーラ独自のトータルケア「リセンスエステ」を提供する「POLA SALON + AOYAMA」

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

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



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 グループ横断研修未来研究会・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」「持続可能なパーム油調達」「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	1996年 現 公益財団法人ポーラ美術振興財団設立	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	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」「持続可能なパーム油調達」「事業創出件数」「女性管理職比率」を設定
	1998年 袋井工場「ISO9001」(品質関連)認証取得		2009年 グループ全社リスクマネジメント体制構築	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 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」「持続可能なパーム油調達」「事業創出件数」「女性管理職比率」を設定
				2016年 取締役会の実効性評価を開始	2018年 CSR調達開始	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」「持続可能なパーム油調達」「事業創出件数」「女性管理職比率」を設定
				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	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」「持続可能なパーム油調達」「事業創出件数」「女性管理職比率」を設定

※ 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。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
- 17 ポーラ
- 19 オルビス
- 21 海外ブランド
- 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

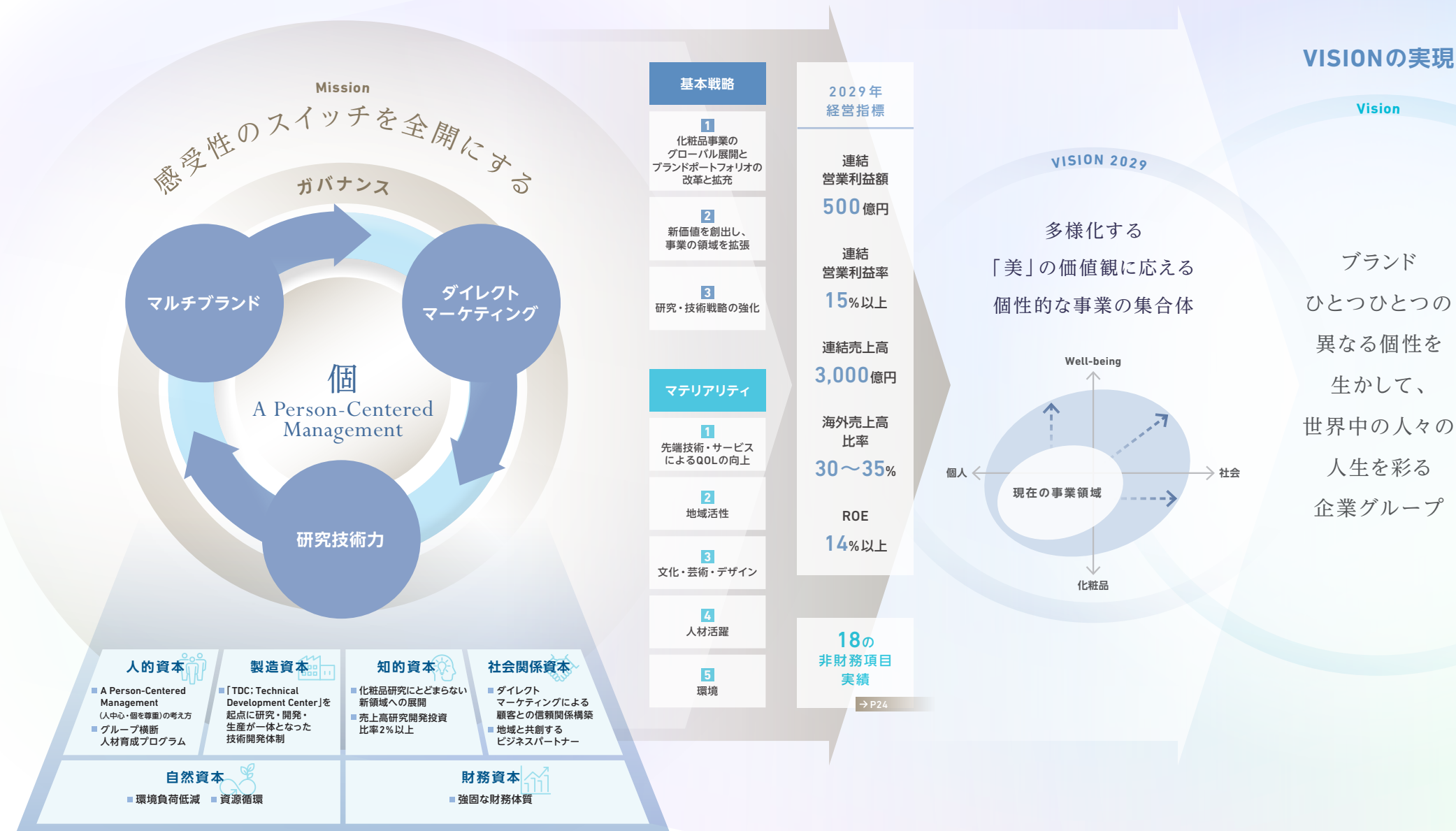
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
- 17 ポーラ
- 19 オルビス
- 21 海外ブランド
- 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ポーラ・オルビスグループの資本

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、長年にわたり事業活動を行ってきました。
創業当時より培ってきた6つの資本を最大限に活用しながら、持続的な成長を目指していきます。

人的資本



人材マネジメントポリシー「A Person-Centered Management」のもと、個性活躍を実現することで人材の価値を最大化し、企業価値の向上を実現

働きがい・
エンゲージメントスコア※1

66.0%

グループ横断研修
参加者数※2

累計534名

社会関係資本



直接販売によるコミュニケーションを通じた信頼関係構築と、地域行政を中心としたステークホルダーとの連携を通じた地域経済への貢献

ポーラビューティー
ディレクター数

約17,000名

地域経済への貢献施策数

累計62件

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

※2 退職者含む

※3 IFSCC (国際化粧品技術者会連盟)世界大会での受賞

※4 売上原単位

製造資本



「TDC: Technical Development Center」を起点に、研究・開発・生産の機能を一体化し、新剤型・新生産技術の両輪でモノづくりを革新。化粧品の枠を超えた新領域の成果を創出

生産拠点

3件

国際規格

ISO22716
(化粧品GMP)認証取得

自然資本



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低減を推進

CO₂排出量※4 (2019年比)

Scope1+2

△60.2%

Scope3

△56.9%

水使用量※4 (2019年比)

△20.8%

知的資本



長年のダイレクトセリングにより蓄積した顧客データを生かし強固な顧客基盤を確立。更に肌研究の知見を生かしたWell-being領域へも事業領域を拡張

売上高研究開発投資比率

2%以上

IFSCC受賞数※3

累計9件

財務資本



安定した財務基盤を生かした継続的な成長投資による持続的な企業価値の拡大

ROE

5.8%

自己資本比率

82.3%

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

機会とリスクの認識と対応

機会とリスクの体制

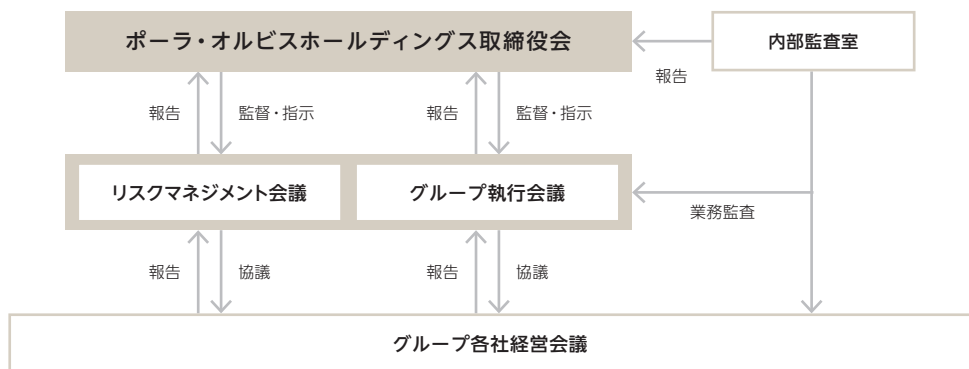
当社取締役会の機能の一つとして、グループの事業継続に関する機会とリスクを監督すべく、取締役会直下にグループ執行会議とリスクマネジメント会議を設置しています。グループ各社では各事業にまつわる機会とリスクをリストアップし、各社経営会議でマネジメントしています。それらの情報は月次のグループ執行会議及び四半期ごとのリスクマネジメント会議にて審議及びモニタリングを実施、その内容を取締役に報告しています。

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

として選任されたグループ会社社長・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各社のCSR委員（経営層）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の発生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。

加えて、「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を行っています。

その結果として、2025年には世界の動向や消費者インサイトを踏まえて新たな機会を見いだしました。

MIRCが再定義した世界の美のトレンドからみる当社グループの機会



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、気候変動などのリスクを総合的・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」としてリスク対策を行い、最適化を図っています。昨今の潮流に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。

2025年コーポレートリスク



詳細は有価証券報告書をご覧ください

WEB https://ir.po-holdings.co.jp/news/news-4193836080906576381/main/0/link/FY2025Q4_yukasyoukenhoukokusyo_s.pdf

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

財務戦略

ROE改善に向けた取り組み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

2025年12月期の当社グループ売上高は前期並みの1,702億円（前期比0.0%減）となりましたが、営業利益は156億円（同13.6%増）、経常利益170億円（同5.8%増）、親会社株主に帰属する当期純利益は94億円（同2.0%増）と増益を確保しました。ROEは5.8%と改善したものの、長期目標であるROE14%以上には依然として乖離があり、重要な経営課題と認識しています。当社はROEを資本効率と企業価値向上の主要指標と位置づけており、資本コストを上回るリターンの創出を長期方針としつつ、まずは当期純利益の拡大と純資産の効率化という2つの観点から改善に取り組めます。

持続的成長に向けた成長投資と収益性向上

当期純利益の成長に向けては、持続的な売上・利益を生み出す事業基盤の強化と、競争力を支える研究開発投資をバランスよく進めることが不可欠です。国内化粧品事業では、基幹ブランドであるポーラの再成長が喫緊のテーマであり、サロンチャネルの体験価値向上に向けた大規模な基盤再構築に取り組んでいます。

2025年の「ポーラ ギンザ」の刷新に続き、青山で新形態「POLA SALON + AOYAMA」をオープンし、顔と体を包括的にケアする「リセンスエステ」など新サービスを順次展開しています。また、ビューティーディレクターの採用・育成強化とブランド本社のコンサルティング体制の強化を通じて、成長店舗群の生産性向上を促進します。顧客基盤の強化においては、顧客データプラットフォームを活用し、店舗・ブランド・デジタルを連動させたCRMを推進します。再成長を実現するための投資が先行しますが、高い継続率と顧客生涯価値（LTV）が見込まれるロイヤリティの高い顧客を中心とした強固な基盤を築くことで、収益性を伴う成長を実現していきます。また、海外事業においては、特に中国事業において、LTV最大化を軸とした再成長に向け、好調な「B.A」シリーズの販売拡大や顧客接点の整備により、ロイヤリティの高い顧客を中心とした顧客基盤の構築を図ります。また、市場成長が見込まれるASEANでは百貨店と化粧品専門店の双方でプレゼンス向上を図り、成長の加速を目指します。

研究開発領域では、2024年に稼働した技術開発拠点「TDC: Technical Development Center」を核とし、独自性の高い新剤型研究や高付加価値商品の開発を進化させます。世界初・業界初となる素材パイプラインの拡充、人工皮膚「ミラースキン」やフレイル対策研究など、新領域へも果敢に挑戦していきます。研究開発投資は連結売上高の2%超を維持し、中長期の競争優位を創出します。

収益性の向上については、不採算ブランドの損失改善が鍵となります。抜本的な構造改革とコストコントロールを進めるJurliqueは、不採算市場からの撤退やSKUの絞り込み、人件費の削減やマーケティング費用の見直しなど構造改革を進め、2026年の黒字化を目指します。育成ブランドTHREEでは、精油を軸としたホリスティックケア商品群の強化、体験型店舗によるブランド体験の深化により、共感を基盤とした高LTV顧客の獲得を推進します。こうした取り組みにより、事業ポートフォリオ全体の収益性を高め、成長と効率性の両立を図っていきます。

株主還元の充実

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取り組んでいます。2025年12月期は年間52円の配当を実施しました。自己株式取得についても、投資戦略や株価、流動性を総合的に勘案して機動的に判断します。

これらの取り組みを通じ、当社は中長期的に営業利益率15%以上の実現を目指すとともに、収益構造の改善、海外事業の損益健全化による実効税率の低減などを通じて、純利益段階での成長を確かなものとし、ROE向上と企業価値の持続的な拡大につなげていきます。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

14 財務戦略

- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

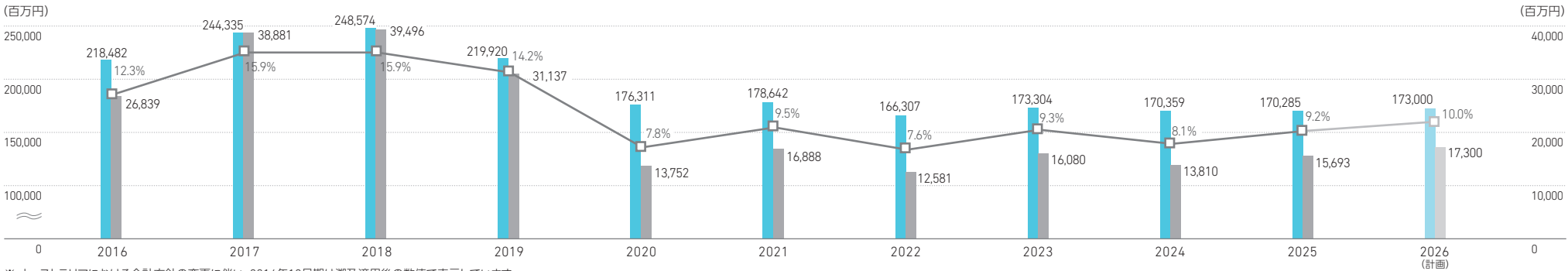
- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

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月期は遡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〕

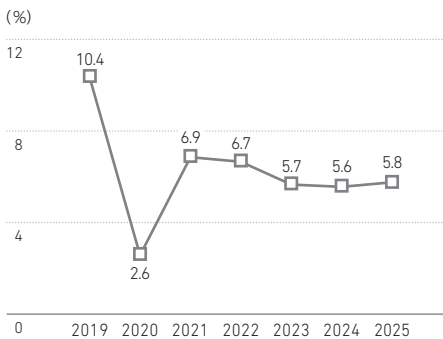
ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、
2029年にROE **14%以上**の達成を目指す

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

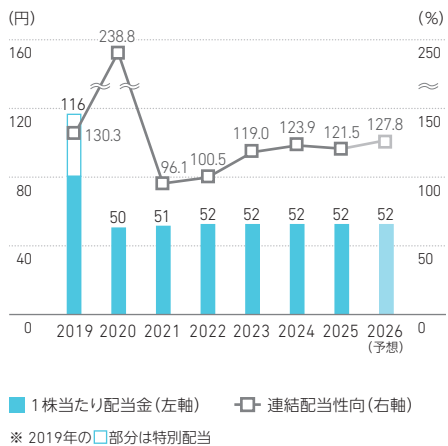
- 連結配当性向 **60%** 以上を基本とし、利益成長に伴う安定的な増配を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

2026年12月期還元方針

1株当たり
配当金
(予想)

年間**52円**
中間21円・期末31円
連結配当性向127.8%

年間配当・連結配当性向の推移



※ 2019年の□部分は特別配当

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

14 財務戦略

- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

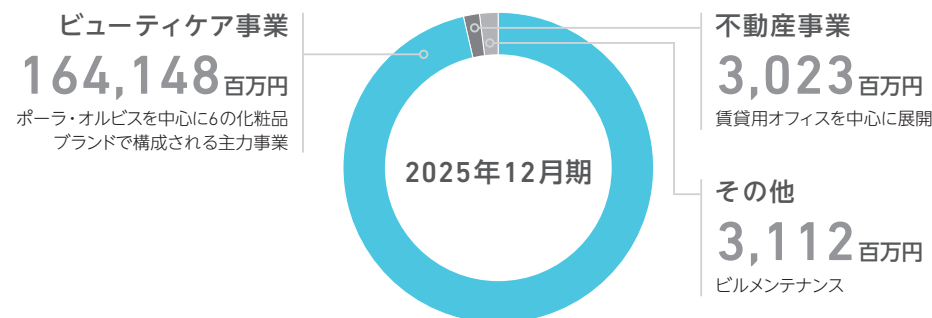
PART 3

財務データ

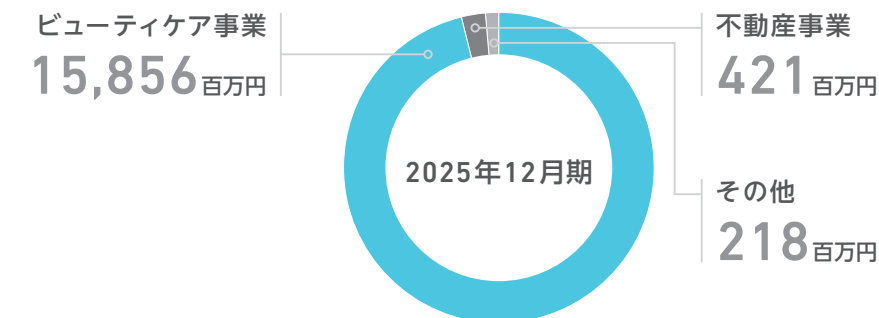
- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

At a glance（事業構成）

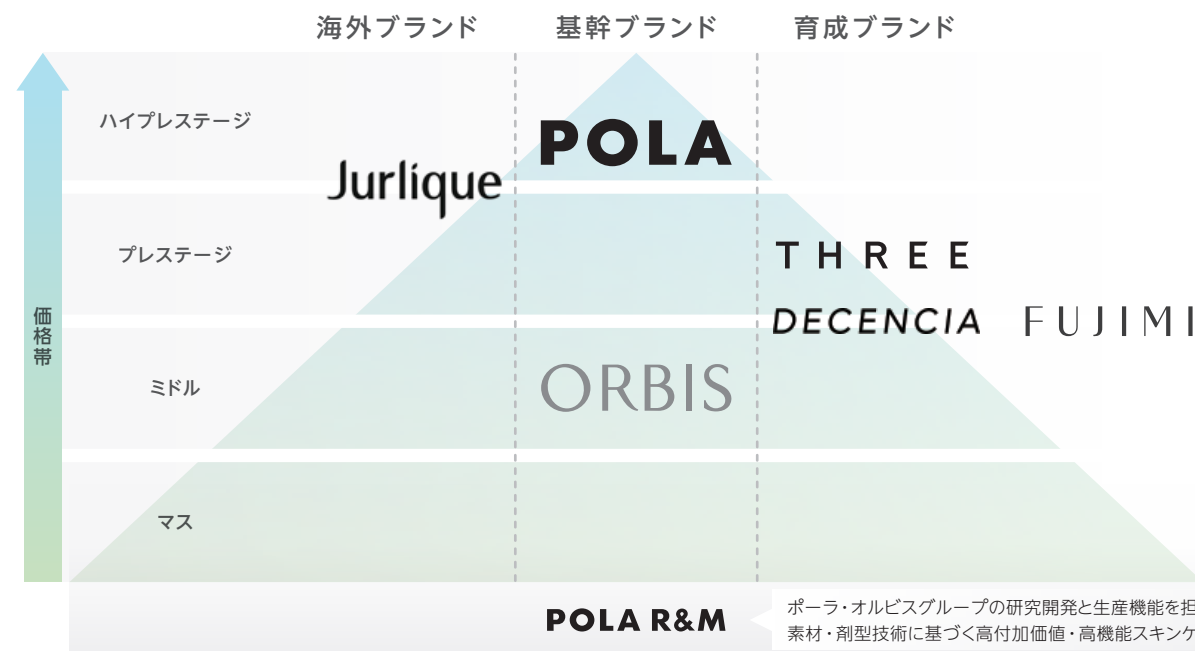
事業別売上高



事業別営業利益



マルチブランド(ビューティケア事業ブランドポートフォリオ)



POLA

ハイエンドのプロダクトとサービスを通じて独自の体験価値を提供するブランド



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



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



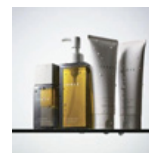
DECENCIA

敏感肌向けスキンケアブランド



THREE

精油を軸に植物の力で肌・心・体を整えるホリスティックケアブランド



FUJIMI

パーソナライズビューティケアブランド



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ブランド別成長戦略（基幹ブランド）

POLA

ハイエンドのプロダクトとサービスを通じて
独自の体験価値を提供するブランド



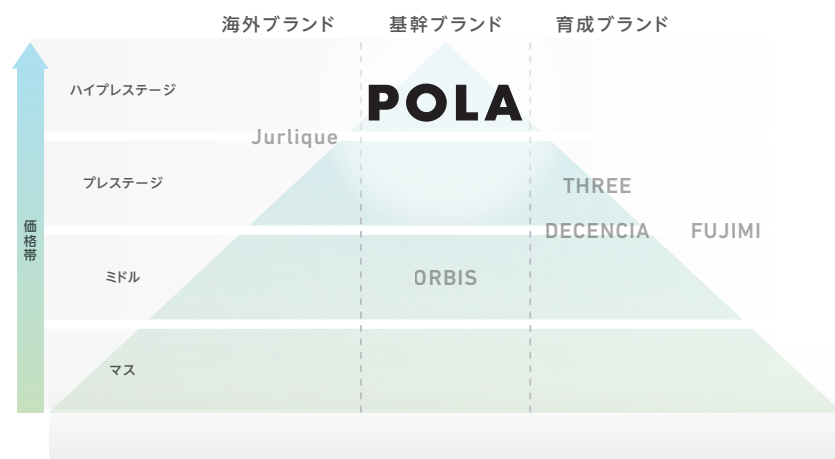
「B.A.」シリーズ



「ホワイトショット」シリーズ



「リンクルショット」シリーズ



社長メッセージ

ポーラは企業理念「Science. Art. Love.」のもと、2029年に掲げる「私と社会の可能性を信じられる、つながりであふれる社会へ。」の実現を目指しています。私が2025年の就任後まず取り組んだことは、約1.7万人のビューティーディレクター（BD）と直接向き合い、全国の拠点を巡り、信頼関係の再構築を進めたことです。コロナ禍を経て研修や情報伝達といったリアルなコミュニケーションが減少し、販売組織と本社の関係が希薄化していると感じていました。こうした状況では、ポーラの強みであるBDや販売組織が培ってきた接客力や経験値といった「人の力」を十分に発揮しにくくなります。だからこそ、まずBDとの信頼関係を再構築し、そして更に、「人の力」を十分に発揮した上で、我々の持つ強みを次の成長につなげるために、顧客データ基盤の整備やデータドリブンな運営の強化を進め、その再現性と生産性を高めていくことが重要だと考えています。



株式会社ポーラ
代表取締役社長

小林 琢磨

また、サロンだけでなく百貨店、化粧品専門店、ECなど多様なチャネルを展開し、お客さまの購入接点を広げることで高い顧客生涯価値（LTV）を実現していきます。企業はついリアルかデジタルかといったチャネル視点にとらわれがちですが、真に重要なのは顧客理解です。顧客構造に基づく分析からLTVを最大化することこそ、ブランド飛躍の鍵になると考えています。

2025年12月には「ポーラ ギンザ」をグローバルフラッグシップとしてリニューアルしました。建築家 妹島和世氏、音楽家 渋谷慶一郎氏、照明家 豊久将三氏、嗅覚のアーティスト 和泉侃氏らを起用し、新たな体験価値を創出しています。ESTHETICフロアで提供する新トータルケアサービス「リセンスエステ」も高い評価をいただいています。ハイプレステージブランド領域では、サイエンスに加えてアート性やリベラルアーツを重視するお客さまとの価値観の共鳴が不可欠です。

ポーラは優れた研究開発力を有しており、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す価値提供を続けてきました。今後は、地域に根付いたBD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ながら、サイエンス・アート・人の力を組み合わせ、顧客体験価値を更に進化させていきます。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
- 17 ポーラ
- 19 オルビス
- 21 海外ブランド
- 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

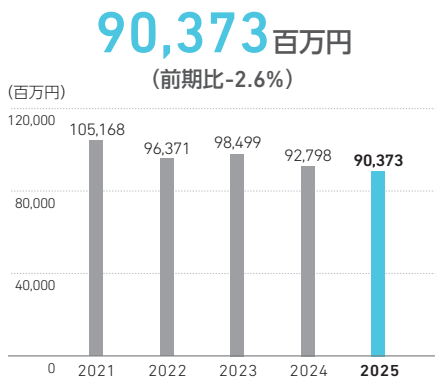
- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

市場環境

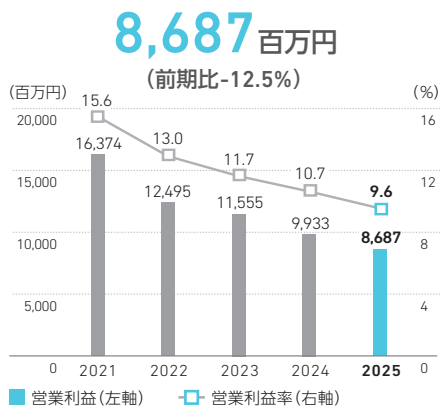
2025年の化粧品市場は、国内外ともに二極化が一段と進んでいます。国内ではスキンケア市場全体が価値訴求型ヘシフトし、成分・実感・ブランドストーリーなど「納得できる価値」に対して支出が集中する傾向があります。一方で、サロンなど従来型チャネルは既存顧客の減少が続き、リアル接点の価値再定義が求められています。他方、百貨店の高価格帯化粧品分野は高感度層の購買等を受け回復基調にあり、ECは利便性を背景に拡大が続くものの、競争激化により差別化が難しくなっています。海外市場では、中国で一般消費が鈍化する一方、ハイプレステージ層の需要は底堅く、店舗の最適化や効率的な投資判断が問われています。また、市場成長が続くASEANは、接点拡大の余地が大きい伸長市場です。

このような市場環境の中で、ポーラは既存顧客の活性化やLTV向上が重要なテーマとなっており、プレミアム領域のブランド資産・エステを含む体験価値・リアル接点を武器に、再成長に向けた基盤づくりが求められる状況にあります。

売上高



営業利益・営業利益率



グローバル旗艦店「ポーラ ギンザ」



「B.A.」シリーズ

事業の強み

ポーラの最大の強みは、約1.7万人のBDを中心とした「人」の接客力と顧客理解にあります。地域に根差した深い関係性により高LTVを実現し、成長店舗群が安定して売上を伸ばしているのはその証左です。また、最高峰ブランド「B.A.」をはじめとするプレミアム領域での確固たるブランド資産、独自の研究開発力、そしてエステによる体験価値の強さも他社にはない優位性です。特に2025年には、手技やスキンケア運動を強化したエステへとリニューアルし、「B.A.」と連動したメニューを中心に関心が高まっています。海外では、中国におけるロイヤリティの高い顧客を中心とした顧客基盤の構築が成果を出しつつあり、ASEANでは成長加速に向けた事業展開を進める中で市場との相性の良さが確認されています。これらの強みをデータ基盤と組み合わせて再現性を高めることで、ブランド価値の深化につながっています。

成長戦略

ポーラは2025年、減収環境下においても確かな回復の土台づくりを重視してきました。国内では、リニューアルした「B.A.」を軸に既存顧客とのコミュニケーションを強化し、ブランドロイヤリティとLTVの向上を図りました。今後更に、顧客属性や購買履歴に基づくアプローチを進化させることで、クロスセルの促進や顧客稼働の引き上げに注力していきます。また、エステにおいては、高付加価値サービスを投入し体験価値を強化、成長店舗群の伸長による更なる売上拡大を狙います。海外では、中国での不採算店整理とロイヤリティの高い顧客を中心とした顧客基盤の構築を進め、ASEANでは新規顧客接点の拡大と成長加速を目指します。これらの施策を通じ、BD・研究力・ブランド力を組み合わせたポーラ独自の提供価値を深め、回復基調を確かなものにしながら中長期的な価値向上を実現していく方針です。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ORBIS

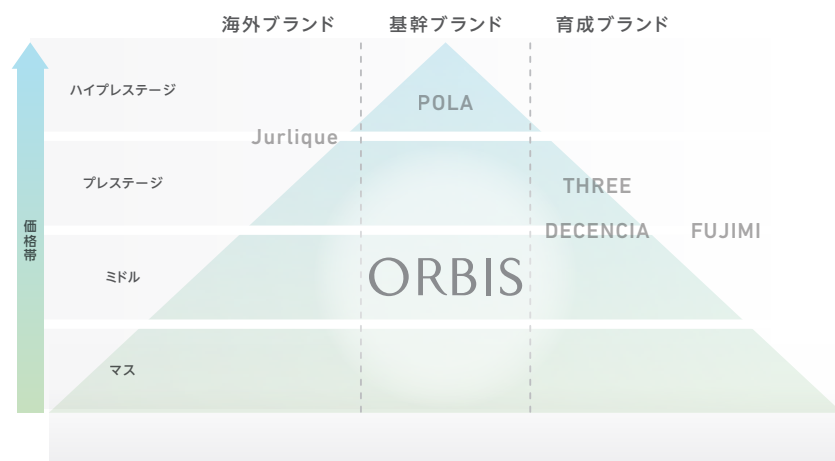
人が本来持つ美しさを引き出す
エイジングケアブランド



「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



社長メッセージ

オルビスは創業以来、「肌が本来持つ力を信じて、引き出すこと」を信念とし、一人ひとりが自分らしく年齢を重ねる「スマートエイジング®」をフィロソフィーとしてきました。2018年のリブランディング以降は高付加価値スキンケアを軸にブランドを進化させ、「オルビスユー」「オルビスユードット」などのシリーズを通じてエイジングケアに強みを確立し、3期連続の増収増益を実現しました。

私たちが目指すのは「生涯ブランド」です。肌や体の変化だけでなく、進学・就業・出産・更年期といった人生の節目に生じる不安や迷いに寄り添い、その方の「自分らしさ」や「ここちよさ」を取り戻す手助けをすることが、オルビスの価値をより高めることにつながると考えています。

通信販売発の企業として、長年蓄積してきたデータは私たちの重要な資産です。一方で、社員がお客さまを語るときは、数字ではなく「人」として語る姿勢が根付いています。年齢や属性ではなく、生活者としてのリアルに向き合うその真摯さや懐の深さは、オルビスならではの強みであり、私が社長として改めて尊重したい文化です。

こうした価値を更に磨くため、既存のお客さまの声に加えて「まだオルビスを選んでいない人」の生活や感情にも目を向け、潜在的なニーズの発掘に取り組みます。サイエンスは効果を追求するための技術であると同時に、心に寄り添う手段でもあるという考えのもと、2025年に発売した「オルビス ザ クレンジング オイル」も、肌へのやさしさと使用後のここちよさを起点に開発しました。

私たちが大切にしたいのは、日々のケアがここちよく続き、「明日も頑張ろう」と思える状態をつくることです。その実現のためには、データに基づく分析だけでなく、お客さまの気持ちや生活の機微を汲み取る感性の両方が欠かせません。数値から見える傾向と、人を深く理解する感性の双方を統合することで、お客さまの本質的なニーズを捉えた商品や体験が生まれると考えています。

40年近く積み重ねてきた信頼を礎に、より多くの方の人生に寄り添う「生涯ブランド」として、これからもオルビスを進化させていきます。



オルビス株式会社
代表取締役社長

山口 裕絵

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
- 17 ポーラ
- 19 オルビス
- 21 海外ブランド
- 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

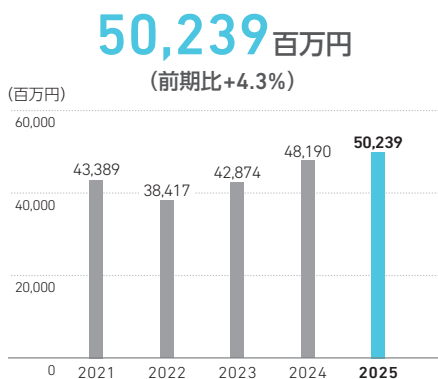
- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

市場環境

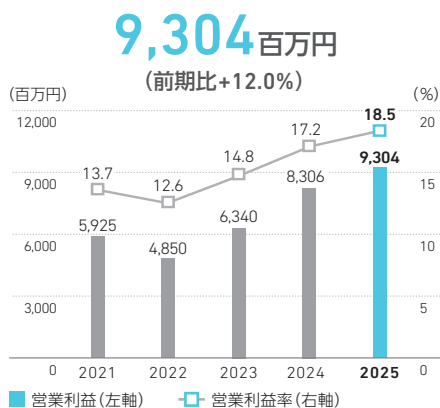
化粧品市場では、スキンケアを中心に効果実感や機能性を重視する価値志向が更に進み、競争が活発化しています。ECやドラッグストアなど外部チャネルの成長が続く一方、直販チャネルでも高付加価値商材の提案力が購入単価や顧客継続率を左右するなど、チャネル横断で顧客体験の質が重視される構造が定着しています。また、新規獲得と既存顧客維持の両立がブランド成長の鍵となり、顧客生涯価値（LTV）向上に向けた取り組みの重要性が増しています。

このような環境下で、オルビスは外部チャネルの拡大により新規顧客との接点を広げつつ、直販ではクレンジングオイルを起点としたクロスセル提案や高付加価値スキンケアの販売が購入単価の伸長に寄与しています。スキンケアを軸とする市場構造との親和性が高く、ブランドの強みを発揮しやすい状況にある一方、競争が激しいカテゴリであるために、ブランド認知の拡大と顧客継続率・LTVの強化が鍵となっています。

売上高



営業利益・営業利益率



オルビス ザ クレンジング オイル



オルビス ザ リンクルセラム

成長戦略

オルビスは、スキンケア顧客を中心とした強固な顧客基盤を構築しており、2025年には、クレンジングオイルで獲得した顧客へのスキンケア商材のクロスセル強化、リニューアルしたシワ改善・美白美容液「オルビス ザ リンクルセラム」などの高付加価値ラインを活用したプラス1品提案を推進し、継続率とLTVの向上を進めました。また、顧客向けイベントの実施など、ロイヤル顧客のエンゲージメント深化にも取り組みます。チャネル面では、外部チャネルでの展開拡大により新規接点を増やし、ブランド認知を継続的に強化。直販チャネルではスキンケア中心の購買行動を深めることで、より強固で安定的な顧客基盤を築きます。お客さまの生涯にわたって価値を提供し続ける「生涯ブランド」を目指し、タッチポイントの多角化を推進することで、新たな顧客層の形成と購買機会を創出し、更なる事業成長を狙います。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 **オルビス**
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ブランド別成長戦略（海外ブランド）

Jurlique

オーストラリアの

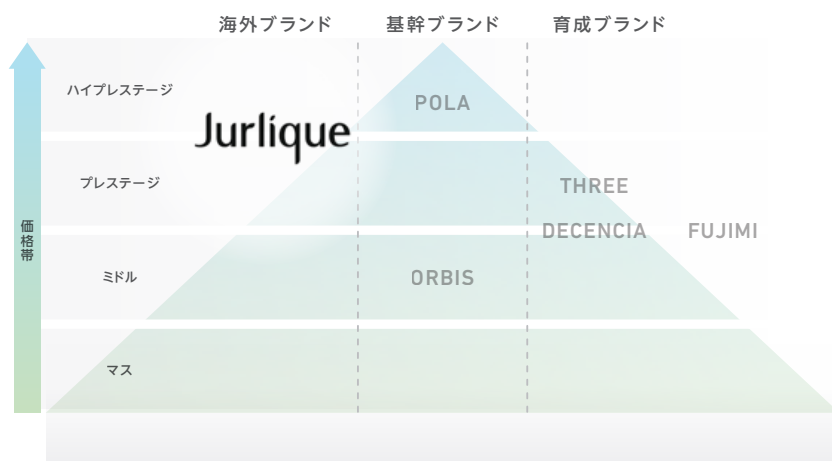
プレミアムナチュラルスキンケアブランド



R0 フェイスオイル



Moisture Replenishing Day Cream



市場環境

Jurliqueを取り巻く環境は、オーストラリアでの堅調な需要がある一方、中国大陸・香港では景況悪化が続いており、全体では売上が厳しい状況が続いています。特に自然派・オーガニックブランド領域でも競争が激しくなる中で、景況悪化による高価格帯の消費鈍化も影響。ブランド全体では減収が続き、利益面でも市場環境の悪化が重しとなっています。

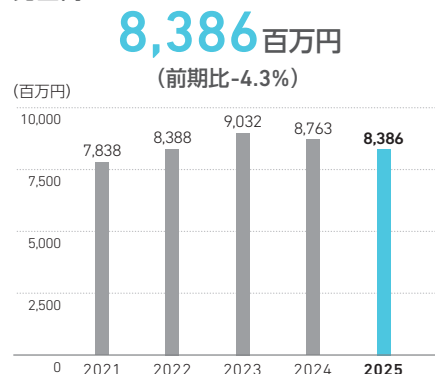
事業の強み

Jurliqueの強みは、自社オーガニック農園での一貫生産や「B Corporation」認証に象徴されるサステナブルなブランド基盤にあります。独自ローズ成分を用いた「R0 フェイスオイル」はブランドの象徴的商品として支持を獲得。ナチュラルでありながら機能性の高い処方への信頼は厚く、Holistic & Consciousビューティブランドとしての独自性が競争力を支えています。

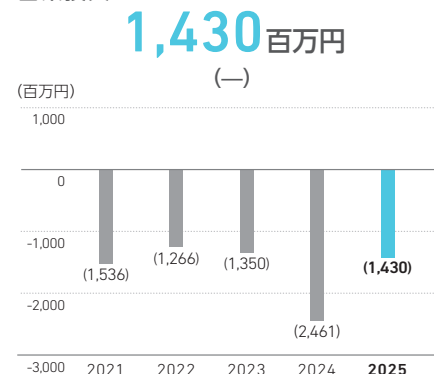
成長戦略

2026年の黒字化に向け、構造改革と徹底した費用コントロールで損益分岐点を引き下げます。スター商品であるフェイスオイルや、刷新した敏感肌シリーズを軸に新規顧客の獲得を強化する一方で、不採算市場撤退やSKU削減で事業構造を簡素化。人件費・販促費の最適化、組織ダウンサイジングや不採算店閉鎖を進め、収益性の立て直しを図ります。

売上高



営業損失



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

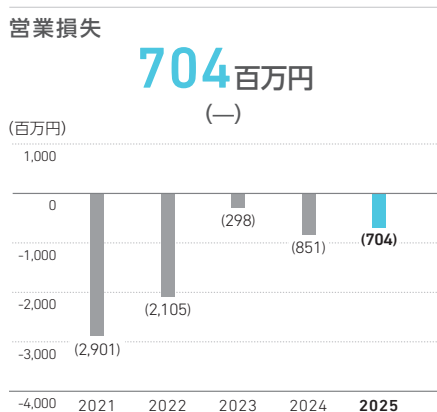
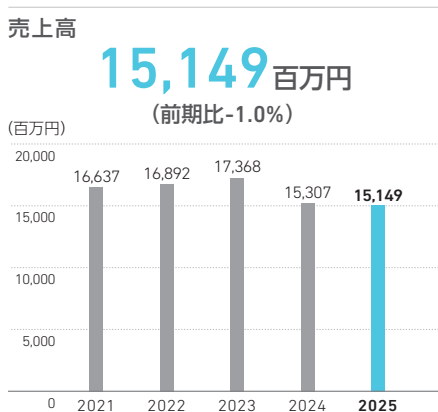
- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ブランド別成長戦略（育成ブランド）

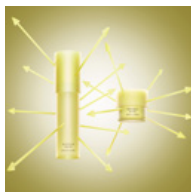


DECENCIA

敏感肌向けスキンケアブランド

事業の強み

2026年には、ポーラ化成工業内に、敏感肌の研究強化を目的とした専門組織「DECENCIA Sensitive Skin Science Center (略称：3Sセンター)」を新設。顧客データを活用した丁寧なコミュニケーションにより定着率が高く、顧客生涯価値(LTV)の高い顧客基盤を形成しています。



ディセンシアホワイト
スパイクVC

成長戦略

敏感肌研究を一層強化しブランドプレゼンスを高めることで獲得コストの最適化を図り、パーソナライズされたコミュニケーションで継続率向上を実現します。投資効率を重視しながら顧客獲得と定着を進め、強固な顧客基盤の拡大につなげていきます。

THREE

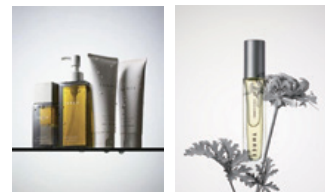
精油を軸に植物の力で肌・心・体を整えるホリスティックケアブランド

事業の強み

九州の自社農園で育てた天然ハーブから抽出した精油に軸を置いたホリスティックケア製品により独自の世界観を提案。THREEホリスティックリサーチセンターでは、東京農工大学との共同研究をスタートするなど、天然精油研究と開発力を更に強化しています。

成長戦略

オリジナル精油を配合したUV・ヘアケア、フレグランスなどホリスティック商材の拡充により、ブランドポジションの確立と高継続率顧客の獲得を推進します。精油の価値を軸に顧客との共感を深めながら、ホリスティックケアを起点とした顧客基盤形成を進め、ブランド再生につなげていきます。



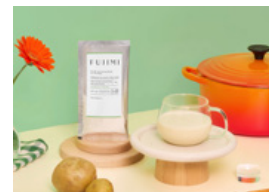
「Balancing Clear」ライン
エッセンシャルセンツ

FUJIMI

パーソナライズビューティケアブランド

事業の強み

サプリメント、プロテインなど独自分析に基づくパーソナライズ設計が強み。特にプロテインは継続利用率が高く、ウェルネス意識の高いターゲットから支持を獲得しています。



パーソナライズプロテイン

成長戦略

主力のプロテインを軸に新規顧客の獲得と、自社EC以外へのチャネル展開による接点拡大で事業規模の拡大を目指します。更に、ロイヤリティプログラムや商品選択の自由度向上により継続率・LTVを高め、成長の安定性も実現していきます。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

サステナビリティへの取り組み

強みと独自性を生かし、 社会課題の解決と 持続的な事業成長の両立へ

サステナビリティ推進体制

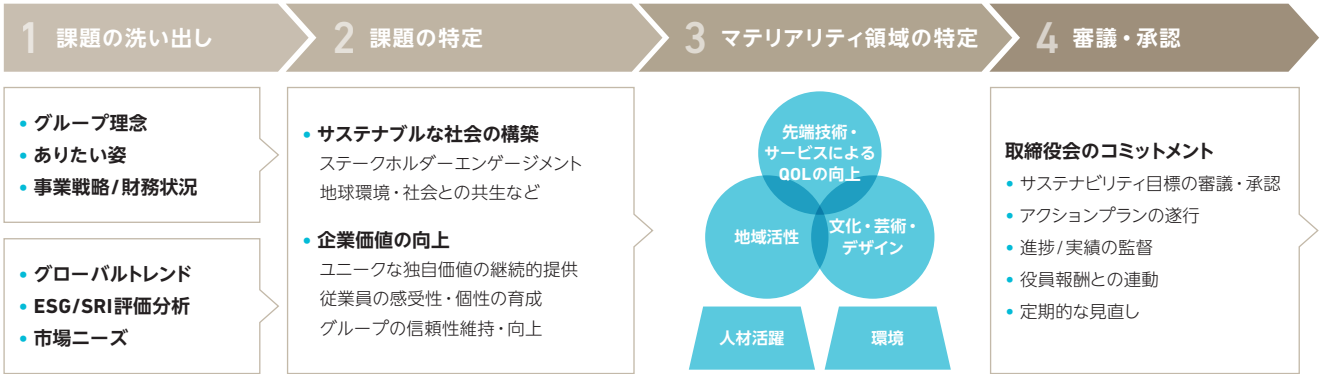
当社グループでは、取締役会の監督のもと、グループCSR委員会が主体となり、サステナビリティ活動を推進しています。具体的な目標の検討を行い、グループ各社と達成に向けた方策を検討しています。この目標・方策は定期的にグループCSR委員会で審議及びモニタリングを行い、取締役会に報告し、都度見直しを図っています。

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。

取締役会	
グループCSR委員会(グループ各社経営層)	役割:サステナビリティ方針・戦略策定と進捗管理 委員長:CSR担当役員
グループCSR事務局長会議(グループ各社経営企画部門)	役割:サステナビリティ活動推進と重要テーマ進捗管理
グループ各社CSR事務局(CSR推進責任者)	役割:各社サステナビリティ活動計画策定と実行

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、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することを取締役会にて決定しました。



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

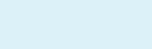
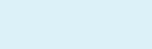
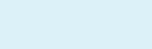
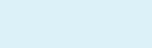
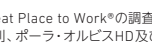
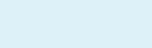
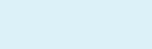
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

サステナビリティ5領域の目標と実績

領域		説明	2029年目標	2025年実績	2025年主なアクション
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31件(2021～2026年)	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
	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	ブランドごとに目標設定	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
	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20件(2018～2029年)	累計19件(2018年～)	国内外の学会発表及び論文投稿を積極的に実施
	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	120名	85名(2025年12月時点)	肌科学、剤型、データアナリストなどの専門分野の採用
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)	700店	487店	地域とのつながりを深める仕組みづくり
	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	78件	62件(2025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
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ティブで時代感のある商品・サービス開発	20件	25件(2025年単年)	アートを用いて世界観を醸成するパッケージや店舗
	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55万名	累計337,131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
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	75%	66.0%	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	30～50%	13.9%	・30%クラブへの参画
		11 女性部門長比率 (ポーラ・オルビスHD、ポーラ、オルビス)	35%(2026年)	39.5%	・A Person-Centered Management委員会で推進
		12 女性管理職比率※2	50%以上	42.2%	・男性社員の育児休暇取得を促進
	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	200%	131.3%(2025年末)	戦略的人事施策の検討(人材開発委員会)
	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	21名(2022～2026年)	19名(2022年～)	説明会等で前年制度使用者による従業員へ告知
5. 環境 	Scope 1、2				
	15 CO ₂ 排出量	2050年までに「ネットゼロ」を目指す	△42%(2019年比)	△60.2%(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
	Scope 3				
	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	△26%(2019年比)	△20.8%(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
	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	100%	46.0%	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
	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	100%サステナブルな設計	62.5%	・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

※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

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
03 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歩み
11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
12 ポーラ・オルビスグループの資本
13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
16 At a glance
17 ブランド別成長戦略
17 ポーラ
19 オルビス
21 海外ブランド
22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
34 取締役会に関する事項
35 社外取締役対談
37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
41 10年間の要約財務データ
42 会社概要／株式の状況

概要

当社グループは、「一人ひとりの人生をより豊かにすること」を企業活動の根幹に据え、先端技術とサービスを通じたQOLの向上を重要なマテリアリティと位置づけています。QOLの向上とは、生活者に直接届く商品・サービスの価値の進化に加え、それを支える研究開発の高度化を含むものです。当社グループは、皮膚科学・製剤科学を中心としながら、感性研究や肌以外の領域における研究、AI・データを活用した技術開発にも取り組み、持続的に新たな研究・事業パイプラインを創出しています。これらの取り組みにより、これまでにない付加価値を生み出し、競争優位性の確立を図るとともに、ブランドの本質的な価値を高めています。更に、技術とブランドの相互強化を通じて事業領域の拡張を進め、社会課題の解決と事業成長を両立させる価値創造を実現していきます。

「先端技術・サービスによるQOLの向上」の
詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

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

オルビス／R&D

TOPICS

研究開発が切り拓く、新しい生活者価値

「オルビス ザ クレンジング オイル」の商品開発

オルビスが2025年5月に発売した「オルビス ザ クレンジング オイル」は、「落ちにくいメイク」や「毛穴汚れ」といった生活者の課題に応える商品として高い評価を得ています。その背景には、当社グループの研究開発機能を担うポーラ化成工業が開発した独自技術があります。日本初の超微粒子技術*により、毛穴奥の汚れまで洗浄しながら、肌表面にうるおいベールを形成して汚れの再付着を防ぐ処方を実現しました。「洗浄力」と「使用後の快適さ」の両立という従来のクレンジングが抱えていた課題を解決し、日常のスキンケア体験を進化させることで、QOLの向上に寄与しています。発売後は想定を上回る販売実績と高いリピート率を記録し、美容雑誌、口コミでも高い評価を獲得しました。

* ポーラ化成工業独自成分MalzFar ((C12-20)アルキルグルコシド)からミセルを形成し、汚れをはね返す水の膜をつくる技術が日本初(2024年12月時点、J-GLOBALにてポーラ化成工業調べ)

R&D

TOPICS

新たな技術で化粧品の安全性を評価する

動物実験代替法の研究成果

当社グループは動物実験を行わない方針を掲げています。ポーラ化成工業は、安全性評価の代替法研究を進めると同時に、安全に使用していただける製品を提供するため、成分の科学的根拠に基づく安全性評価を重視しています。本研究では、代替法が確立されていない全身の臓器への影響(全身毒性)を対象に、血中濃度シミュレーションを用いた次世代リスク評価手法の有用性検証に貢献しました。2025年には、本研究を行った川村悟史研究員らが日本動物実験代替法学会において優秀演題賞を受賞しました。倫理と技術革新を両立させた安全性評価基盤の進化に貢献するとともに、業界全体における代替法普及を後押しする取り組みです。なお、本研究は従業員の自主的な活動である「イノベる活動」から生まれた点も特徴であり、個人の内発的動機を起点とした価値創造を体現しています。

オルビス ザ クレンジング オイル

WEB <https://www.orbis.co.jp/small/1201053/>

技術情報

WEB https://www.pola-rm.co.jp/pdf/release_20250220.pdf



オルビス ザ クレンジング オイル



新製品発表会にて、
技術開発の紹介を行うポーラ化成工業株式会社
竹山雄一郎研究員(右)と
化粧品成分開発のスペシャリスト
東京工科大学 柴田雅史教授(左)

動物実験代替法技術情報

WEB https://www.pola-rm.co.jp/pdf/release_20251201.pdf

イノベる活動

WEB https://www.pola-rm.co.jp/pdf/release_20180419.pdf



日本動物実験代替法学会 優秀演題賞 受賞
ポーラ化成工業株式会社 川村悟史研究員
(中央)と共同発表者



「イノベる活動」での
ディスカッションの様子

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

概要

当社グループは、地域社会との信頼関係が事業基盤であると認識しています。全国に広がる販売拠点や顧客接点を有することは当社グループの特徴であり、地域の活性化への貢献は、当社グループの重要な社会的責任の一つとして重要視しています。こうした事業基盤を生かし、自治体・教育機関・地域団体等との協働を通じて、地域に根差した取り組みを推進しています。これらの取り組みは、人口減少や地域経済の停滞といった社会課題に対し、雇用機会の創出や地域の特性・文化を尊重した持続可能なコミュニティ形成の支援につながるものです。地域の魅力と活力を高める好循環を生み出すことで、事業基盤の持続性を強化し、当社グループの中長期的な企業価値向上を目指しています。

「地域活性」の

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

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

ポーラ

TOPICS

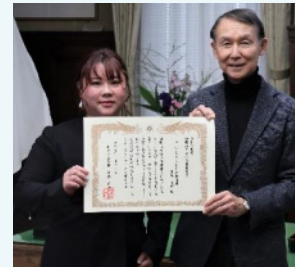
人の力を起点に、地域と価値を共創

全国のビューティーディレクターが支える地域連携の取り組み

ポーラは、全国に約2,500店以上のショップと約17,000名のビューティーディレクターによる人的・拠点ネットワークを強みに、自治体との連携協定を締結するなど地域に根差した活動を展開しています。その代表として美を起点に人に寄り添い地域課題の解決を図る地域共創プロジェクト「BLOOM OUR TOWN」を推進しています。例えば、和歌山県では地域活性を目的としたマルシェを継続開催し、地域事業者や自治体と連携のもと、来場者約1,000名・45ブースが参加する定着型イベントへ発展しました。女性活躍推進賞の受賞にもつながり、地域の活力向上とブランドへの信頼・共感の深化に寄与しています。こうした活動は、現場発の企画力と実行力を生かした継続的な地域共創モデルとして展開しています。

BLOOM OUR TOWN

WEB https://note.com/pola_inc/m/m79988e2df39b



和歌山県令和6年度「女性活躍推進賞」個人部門 表彰式の様子
ポーラ ふじと台駅前店
中尾香那ブランドオーナー
和歌山県前知事 岸本周平氏(写真右)



和歌山県での地域活性を目的としたマルシェ「POLA Marché」の様子

THREE

TOPICS

地域共創型ものづくりでブランド価値深化

自社農園から直送されたハーブを精油に蒸留

THREEは、製品の原材料である精油をお客さまのWell-beingを支えるブランドの中核要素と位置づけ、植物・香り・心身の関係性を探究するホリスティックリサーチセンターを設置しています。また、外部サプライチェーンを活用しつつ、世界的な需要拡大や価格変動などの調達リスクに対応するため、自社でも栽培から蒸留・研究・商品化まで担う体制を構築し、品質とトレーサビリティの確保を進めています。2022年以降、熊本県南阿蘇村及び佐賀県唐津市・玄海町で自治体と連携し、耕作放棄地を活用した無農薬栽培を推進、90反以上のハーブ圃場を整備しました。2025年には呼子蒸留所を開設し、現地一貫生産と副産物活用を通じて、ブランド価値向上と地域経済の循環を同時に実現しています。

ホリスティックリサーチセンター

WEB <https://hrc.threecosmetics.com/>



熊本県でのハーブ収穫



国産精油が生まれる
THREE呼子蒸留所(佐賀県)



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況



概要

当社グループは、化粧品を中核とするブランドビジネスにおいて、美や感性の表現が競争力の源泉であると捉え、文化・芸術・デザインを価値創造を支える重要な要素として位置づけています。長年にわたり美術・文化活動の支援及び展示拠点の運営を継続し、蓄積してきた文化的資本と知見を事業価値の向上に生かしています。具体的には、アーティストとの共創による商品・空間・体験の設計を通じてブランド世界観の表現を高度化しています。また、アートやリベラルアーツの視点を経営や人材育成に取り入れ、固定観念にとらわれない発想力と創造性の強化を図っています。これらの取り組みにより、生活者の感受性を刺激するとともに、豊かで彩りのある社会の実現に貢献していきます。文化・芸術への継続的な関与は、ブランドの差別化を促進し、中長期的な競争優位を支える戦略的基盤であると考えています。

「文化・芸術・デザイン」の詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

WEB https://www.po-holdings.co.jp/csr/culture_art/

ポーラ

TOPICS

建築・光・音・香りが融合した新しい美の空間体験

グローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」でアーティストとの共創による新価値提供

ポーラは、企業理念「Science. Art. Love.」のもと、2029年の創業100周年とその先の成長を見据え、次の時代を象徴する価値を発信する拠点として、2025年12月にグローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」をリニューアルしました。美容市場において、お客さまが求める価値が効果実感だけでなく、心まで深く響く体験へと広がる中、「ポーラ ギンザ」は日本を代表するアーティストとの共創により、建築・光・音・香りを融合した総合的な体験空間へと進化させ、技術・サービス・感性が一体となった新しい美の体験を提供します。更に2026年1月には体験型サロン「POLA SALON + AOYAMA」をオープンし、ブランド体験の発信拠点を広げました。これらは次の100年に向けたブランド価値創出への戦略的取り組みです。

ポーラ ギンザ

WEB <https://www.pola.co.jp/store/polaginza/index.html>

POLA SALON + AOYAMA

WEB <https://www.pola.co.jp/store/pola-salon-plus/index.html>

「ポーラ ギンザ」を共創した(左から3人目より)建築家 妹島和世氏、音楽家 渋谷慶一郎氏、照明家 豊久将三氏、嗅覚のアーティスト 和泉侃氏
写真：竹久直樹



ポーラ ギンザ
写真：新津保建秀

不動産

TOPICS

都市空間を生かし、文化的価値を社会へ

ポーラ青山ビルディングを起点とした文化発信と地域共創

ピーオーリアルエステートは、グループが保有する不動産を、ブランド価値と文化発信を支える拠点として戦略的に活用しています。2024年建て替えが完了したポーラ青山ビルディングは、アートの活用を通じて当社グループの文化的資本や価値観を社会に開く発信拠点としての役割を担っています。2025年には南青山2丁目周辺を舞台に、地域の企業・施設や港区行政・町会とも連携した回遊型アートイベント「みなみあおやま こどもアートワーク」を開催しました。子どもたちが見て・感じて・つくる体験を通じて感性を育む機会を創出するとともに、地域の参画の輪を広げながら、公共的な取り組みとして認知されていくことを目指しています。不動産の空間価値と人とのネットワークを生かしたこうした共創活動は、地域との関係性を深めながら、グループのブランド世界観や活動領域への理解を広げています。

ポーラ青山ビルディング

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

みなみあおやま
こどもアートワークの
キービジュアル



アートワーク当日の様子

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

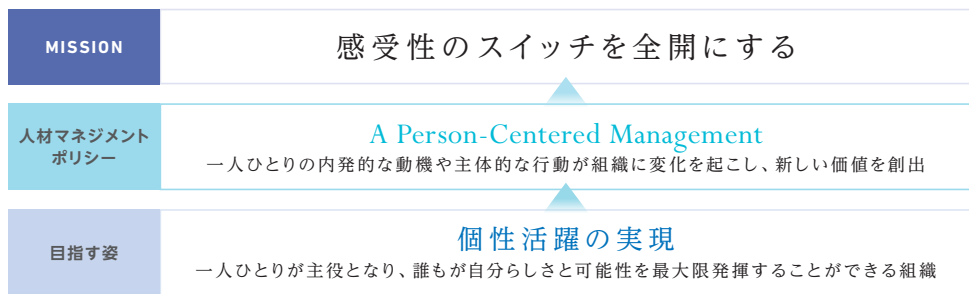
財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ポーラ・オルビスグループの人材に対する考え方

当社グループは、異なるコンセプトや販売チャネル、訴求性を持つ多様なブランドを展開しており、今後も事業・ブランドの更なる多様化を見込んでいます。このような環境下において、将来の変化を洞察し新たな事業を構想するとともに、多様なブランドの成長を継続的に牽引できる人材は、グループの中長期的な企業価値創造を支える重

要な基盤です。当社グループは、「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」というVISION 2029の実現に向け、人材を価値創造の起点と位置づけています。人材マネジメントポリシー「A Person-Centered Management」のもと、個人の意思や専門性を起点に、環境変化に柔軟に対応できる組織能力の強化を図っています。



人材戦略

当社グループは、人材マネジメントポリシーとして「A Person-Centered Management」を掲げ、人を中心に据えた組織づくりを通じて、変化対応力と持続的成長力の高い企業体制の構築を進めています。個人を起点に人と人の関係性が広がり、その延長として組織が形成されるという考え方に基づき、社員一人ひとりが自律的に課題を捉え、内発的な動機に基づいて行動することが、意思決定の質と実行力を高めると考えています。

能力開発・キャリア開発では、グループ共通基盤として自主的な学びを支援する制度を整備しています。サバティカル制度や通学支援制度に加え、グループFA・公募制度、社内ベンチャー制度を通じて、事業・ブランドを横断した多様な経験機会を提供し、専門性と高い視座の両立を図っています。評価・報酬制度についても、期待役割や貢献度を重視する仕組みへ移行し、次世代リーダーの早期育成を促進しています。

「人材活躍」の

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください

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

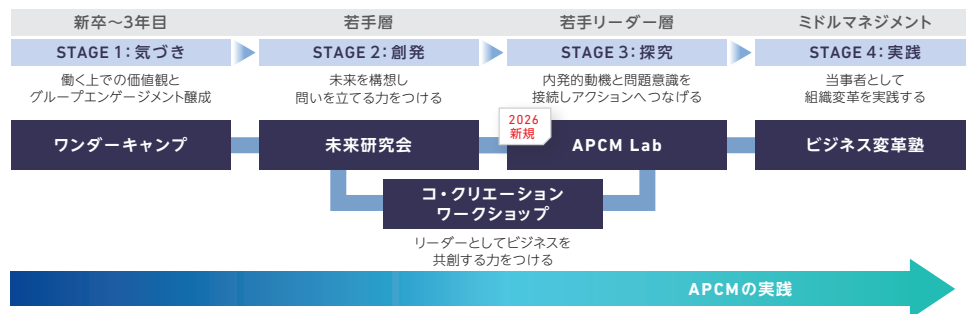


次世代リーダー育成プログラム

当社グループでは、経営人材候補となる人材の育成に向け、キャリア段階に応じたプログラムを体系化しています。入社3年目までの「ワンダーキャンプ」、20～30代向けの「未来研究会」、若手リーダー層向けの「コ・クリエーションワークショップ」、管理職層を対象とした「ビジネス変革塾」に加え、2026年には30～40代向け

の「APCM Lab」を新設しました。A Person-Centered Managementの思想を基軸に据えたプログラムを通じて、当社グループらしい価値観と判断軸の一貫した醸成を強化しています。グループ横断研修の修了者は延べ300名を超え、持続的な経営基盤を支える仕組みとして機能しています。

グループ横断人材育成プログラム



VOICE

ビジネス変革塾修了者の声

一つひとつ社内の常識を変えていく

ビジネス変革塾を通じ、オルビスの販促オファターの在り方について課題提起をさせていただきました。具体的には「値引を止めると売上が下がる」という社内の「常識」への挑戦です。何より特徴的だった点は、全過程において、「私」という個人の「違和感」を出発点とした経営課題を設定して良い、という変革塾講師・ホールディングス会長、社長をはじめとする事務局・自社経営層の後押しをいただいたことです。強い意思を持った変革リーダーとしての個人こそが会社や社会を変えていく、ということトップマネジメントが本気で信じていなければ成り立たないプログラムだと感じました。プログラム修了後の現在は、私自身が会社を変える、一つひとつ社内の常識を変えていく、という視座で目の前の仕事を楽しめています。



オルビス株式会社
店舗事業部
鈴木良輔

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

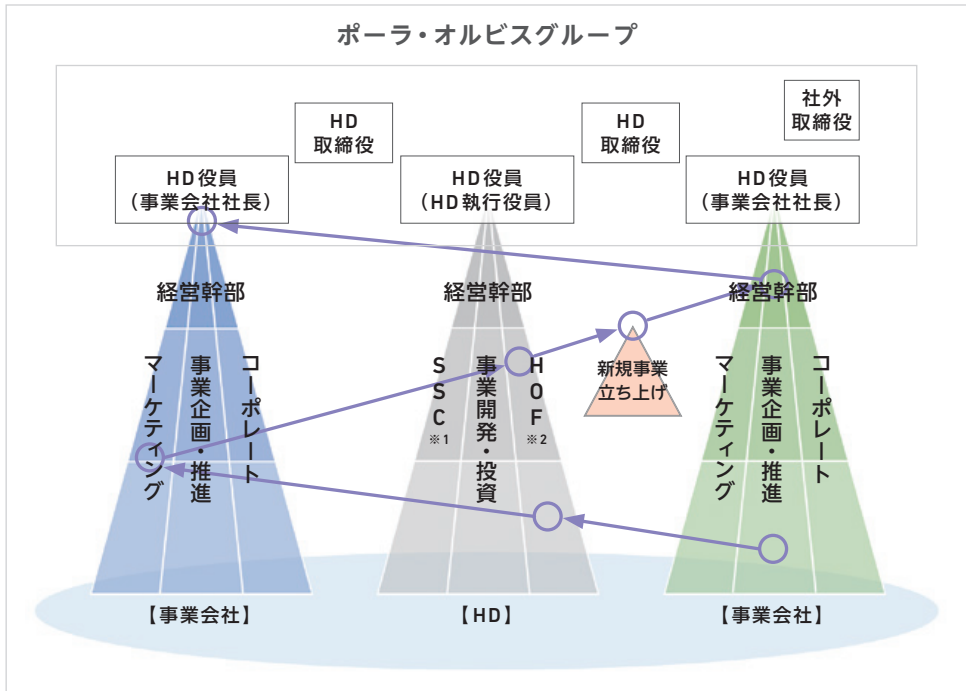
財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

グループ横断の能力・キャリア開発

将来のグループ経営を担う人材の安定的な輩出を重要課題と位置づけ、複数機能や異なるカルチャーでの経験、損益責任や戦略策定といった挑戦的な経験を計画的に付与することで、グループワイドで経営を担える人材の育成を進めています。

ローテーション(イメージ図)



※1 シェアード・サービス・センター:オペレーションの統合機能
※2 ヘッド・オフィス・ファンクションズ:グループ全体戦略の立案・管理及び各社戦略の統括機能

AP-CM委員会

当社グループは、人材に関わる重要テーマや人的資本に関する戦略・指標達成をグループ横断で推進することを目的に、2025年3月にA Person-Centered Management (AP-CM)委員会を設置しました。
同委員会は、ポーラ・オルビスホールディングス取締役会とグループ各社の取締役会・経営会議をつなぎ、共通テーマやKPIの達成に向けた

Great Place To Work® Institute Japanより「働きがいのある会社」に認定

当社グループは、「働きがい・エンゲージメント向上」を重点課題と位置づけ、従業員一人ひとりの多様な考えや能力を最大限に引き出す環境づくりを進めています。
働きがいを「働きやすさ」と「やりがい」の両面で捉え、2025年は各社の自律的な改善を促進する

健康経営 3年連続で「ホワイト500」に認定

当社グループは、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ています。取締役会監督のもと、事業主・産業保健・健康保険組合が一体となり、従業員とその家族の

取り組みの実効性を高めています。「A Person」は属性にとらわれないすべての個人を意味し、健康経営やDE&I、障がい者雇用においても、一人ひとりの個性や強みを生かす働き方を重視しています。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが力を発揮し、自律的に成長・挑戦できる環境を整えることで、人的資本価値の向上と中長期的な企業価値創出につなげていきます。

とともに、経営陣によるインターナルミーティングを通じて情報発信と相互理解を強化しました。
これらの取り組みの結果、2025年には、国内グループ会社連結の結果を対象として、Great Place To Work® Institute Japanより「働きがいのある会社」に認定されています。

健康づくりを推進してきました。2018年より、健康経営優良法人(大規模法人部門)の認定を9年連続で取得し、2024年以降は3年連続で「ホワイト500」に選定されています。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5 領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

概要

当社グループは、事業活動が地球環境に与える影響を重要な経営課題と認識し、バリューチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいます。研究開発及びダイレクトマーケティングを通じて得られる知見を活用し、気候変動、資源循環、自然資本・生物多様性に関するリスクと機会を事業戦略に反映しています。これらの課題については、TCFD*¹及びTNFD*²提言に沿った情報開示と対応を推進しています。CO₂排出量削減、水使用量削減、持続可能な原料調達等のKPIを設定し、中長期目標に基づく進捗管理を行うとともに、原材料や容器・包材においてもサプライチェーンを通じた環境配慮を強化し、持続可能な事業活動と長期的な企業価値向上を図っています。

※1 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。
※2 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や機会を評価し、開示するための枠組を構築する国際組織。

「環境」の
詳細は当社ウェブサイトをご覧ください
WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/>

CO₂排出量削減を中心とした気候変動への対応

当社グループは、気候変動を事業活動に影響を及ぼす重要な経営リスクであると同時に、事業変革の機会とも捉え、CO₂排出量削減を中心とした対応を進めています。原材料調達リスク、エネルギー価格の変動、規制強化等が事業に与える影響を認識し、TCFD提言に基づくシナリオ分析を通じて中長期的なリスクと機会を特定しています。これらの分析結果を踏まえ、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年をめぐに自社CO₂排出量(Scope1、2)のネットゼロ、

2050年をめぐ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、その達成に向けて2029年の削減目標を設定しています。この温室効果ガス排出量削減目標は、科学的根拠に基づく目標設定イニシアチブ(SBTi)が認定する1.5℃目標となっています。再生可能エネルギーの活用拡大、生産・物流の効率化、原材料・容器包材の見直しなどを通じ、バリューチェーン全体での排出量削減を推進しています。排出量削減にあたっては、排出寄与度の高い領域を特定した上で、削減効果と事業影響

の双方を評価し、投資対効果を踏まえた優先順位付けを行っています。削減施策については、設備更新・エネルギー転換・設計変更など複数の手段を組み合わせ、実効性と持続可能性の両立を重視しています。これらの取り組みは取締役会の監督のもとで進捗管理され、気候変動への対応力強化と中長期的な企業価値の維持・向上を支えています。

気候変動・自然関連情報開示
WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/environmental/risk/>

R&D

TOPICS

環境配慮と高機能を両立する技術革新
紫外線対策ニーズに応える日焼け止めの新技術開発

ポーラ化成工業は、紫外線対策ニーズの高まりや使用環境の多様化を見据え、日焼け止めの機能持続性と快適な使用感を両立する新技術を開発しました。横浜国立大学との共同研究により、光干渉断層撮影(OCT)技術を応用し、肌上に形成される日焼け止め膜の状態変化を可視化。更に、竹由来セルロースファイバーを用いたファイバー乳化技術の確立により、再乳化の原因となる界面活性剤を使用せず、均一で耐久性の高い撥水膜形成を可能としています。植物由来素材を活用した本技術は今後の製品処方設計及び高機能ラインへの展開を予定しており、機能性と環境配慮を両立する差別化技術として中長期的な製品価値向上への寄与を見込んでいます。

インタビュー記事
WEB https://www.po-holdings.co.jp/rd/story_0001/index.html



原材料の竹



竹セルロースファイバー水溶液



乾燥するとフィルム状に



ポーラ化成工業株式会社
中谷明弘研究員

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

水資源の管理と水リスクの特定

化粧品は、原材料や生産工程に加え、一部製品では使用時にも水を使用することから、当社グループにとって水資源は事業継続に不可欠な資源であると同時に、重要な経営リスクと認識しています。この認識のもと、ポーラ化成工業の袋井工場やJurliqueのアデレード工場など生産拠点を中心に、ISO14001等に基づく環境マネジメント体制を運用し、水使用及び排水に伴う環境負荷の低減と汚染防止を推進しています。2025年には、「TDC: Technical Development Center」においても新たにISO14001を取得し、管理体制の強化を図りました。

水リスクの特定にあたっては、WWFの「Water Risk Filter」を活用しています。水リスクについては、拠点別のリスク特性に応じた対策を継続的に見直しており、操業継続性への影響を最小化するための設備・運用両面での対応を進めています。袋井工場では洪水リスクを想定したBCP対策を講じているほか、Jurliqueでは水不足リスクに備え、雨水の活用や貯水設備の整備をしています。加えて、水使用量削減をサステナビリティの目標として設定し、役員報酬と連動させることで、グループ全体での実効性ある取り組みを推進しています。

水資源

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

サステナブルな容器設計によるプラスチック循環

当社グループは、化粧品事業におけるプラスチック使用の影響を重要な経営課題と捉え、資源循環の高度化を進めています。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を4Rに基づくサステナブルな設計に100%切り替えることをサステナビリティの目標として設定し、実効性の高い施策を推進しています。

具体的には、容器の軽量化や簡易包装、リフィル拡充等によるReduce・Reuse、バイオマス素材・再生プラスチックの採用拡大によるReplace、使用済み容器の回収・再資源化によるRecycleを組み合わせ、容器・包材のライフ

サイクル全体で環境負荷低減を図っています。回収から再生までをつなぐプラスチック循環の研究も試み、生活者・パートナー企業と連携した循環スキームの検証と高度化を進めています。化粧品容器は機能性・安全性・美観の要件が高く、一般用途に比べ循環設計の難易度が高い領域ですが、当社グループは処方設計・容器設計・使用体験の三要素を統合した開発体制により、実装可能な循環モデルの構築を進めています。

プラスチック循環

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

オルビス

TOPICS

無駄をそぎ落とした、環境配慮型デザイン

「美観（デザイン性）」と「環境対応」を両立するものづくり

化粧品は心をときめかせる美観が不可欠である一方、環境対応との両立が難しい領域でもあります。オルビスは創業以来「無駄を削ぎ落とした先に、本当に必要なものがある」という思想を軸に、過剰な装飾に頼らず価値を伝えるものづくりを継続してきました。1990年代から簡易包装を導入し、現在はリフィル拡充等によるプラスチック使用量削減を推進しています。更に、ポーラ化成工業と連携した使用済み容器の回収・再資源化の実証や大阪・関西万博での展示を通じ、循環モデルの社会実装に向けた検証を進めました。美しさと環境配慮の両立を、持続的な事業価値の向上につなげていきます。



オルビス 容器のデザインと環境への配慮を両立させた簡易包装

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5 領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

概要

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年にグループ人権方針を策定しました。当社グループの人権方針は、「一人ひとりが自分らしく生きるために」と題し、世界中の誰もが、自らの根源的な欲求を満たす安全で自由かつ平等な環境のもと、個性を発揮し集団としても価値を高めていくことを目的としています。更に、事業活動及びサプライチェーンにおける人権への負の影響を防止・軽減・是正するため、人権デューデリジェンス規程に基

づき課題の特定と評価を実施し、重点テーマを設定しています。推進はCSR委員会のもと、各社責任者と関係部門が連携する体制で行っています。サプライチェーン上の人権リスク把握、個人情報 の適切管理、従業員の職場環境を特に重要視しています。全従業員への定期教育に加え、取引先にはCSR調達ガイドラインの周知と評価・監査を実施しています。パーム油調達ではRSPO認証比率の数値目標を設定し、役員報酬とも連動させています。

人権の尊重

WEB <https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/respect/>

ポーラ・オルビスグループCSR調達ガイドライン

WEB https://www.po-holdings.co.jp/csr/social/procurement/pdf/pogr_csr_guideline.pdf?2024

ポーラ・オルビスグループ

TOPICS

持続可能なパーム油調達

マレーシアにおける小規模農園支援に向けた対話

当社グループは、パーム油由来原料に伴う環境・社会リスクを踏まえ、RSPO（持続可能なパーム油のための円卓会議）加盟企業として持続可能なパーム油の調達を推進しています。主力工場である袋井工場ではサプライチェーン認証を取得し、産地の把握や農家支援に継続的に取り組んでいます。また、2023年からはインドネシアのNGOによる小規模農家支援プログラムに参画しており、2025年にはマレーシアの小規模農園を訪問して課題を把握するとともに、ステークホルダーとの対話を更に深めました。



マレーシアの小規模農園見学

持続可能なパーム油調達

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

企業としての責任を果たす基本的活動

内部統制

当社グループの業務の適正性を確保することを目的とし、内部統制システムに関する基本方針を策定しています。

コンプライアンス・倫理体制

当社グループは、法令遵守と高い倫理観に基づく経営を実現するため、グループ共通の行動綱領を定め、全役員・従業員に遵守を求めています。コンプライアンスはCSR委員会が統括し、教育・周知を継続的に実施しています。反社会的勢力との関係遮断についても方針及び対応マニュアルを整備しています。

リスクマネジメント・危機対応

リスクマネジメントは、リスクを担当する役員をオーナーとするリスクマネジメント会議がグループ横断で統括し、重要リスクを特定・管理しています。重大な緊急事態発生時には、規程に基づき対策本部を設置し、迅速な危機対応を行う体制としています。

業務監査・モニタリング

内部監査部門は、グループ全体を対象に業務監査を実施し、統制状況を検証するとともに、課題の是正及び再発防止を推進しています。監査結果は関係部門及び監査役へ共有します。

グループガバナンス

グループ会社の重要事項は、関係会社管理規程等に基づき、グループ執行会議及び取締役会での審議・報告を通じて統制しています。事業計画や重要課題の進捗は定期的にモニタリングしています。

監査役監査体制

監査役は取締役会等の重要会議に出席し、業務執行を監督しています。内部監査部門及び会計監査人と連携し、監査の実効性を確保しています。

通報・是正メカニズム

グループ共通のヘルプラインを設置し、法令違反や不正行為等の通報を受け付けています。通報者の不利益取り扱いを禁止し、是正対応につなげる仕組みを整備しています。

財務報告に係る内部統制

財務報告の信頼性確保のため、内部統制の基本要素に基づく体制整備と運用を行い、専門人材の配置・教育を通じて、透明性の高い財務情報開示を推進しています。

PART 1

ポーラ・オルビスグループの
進んでいく方向

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

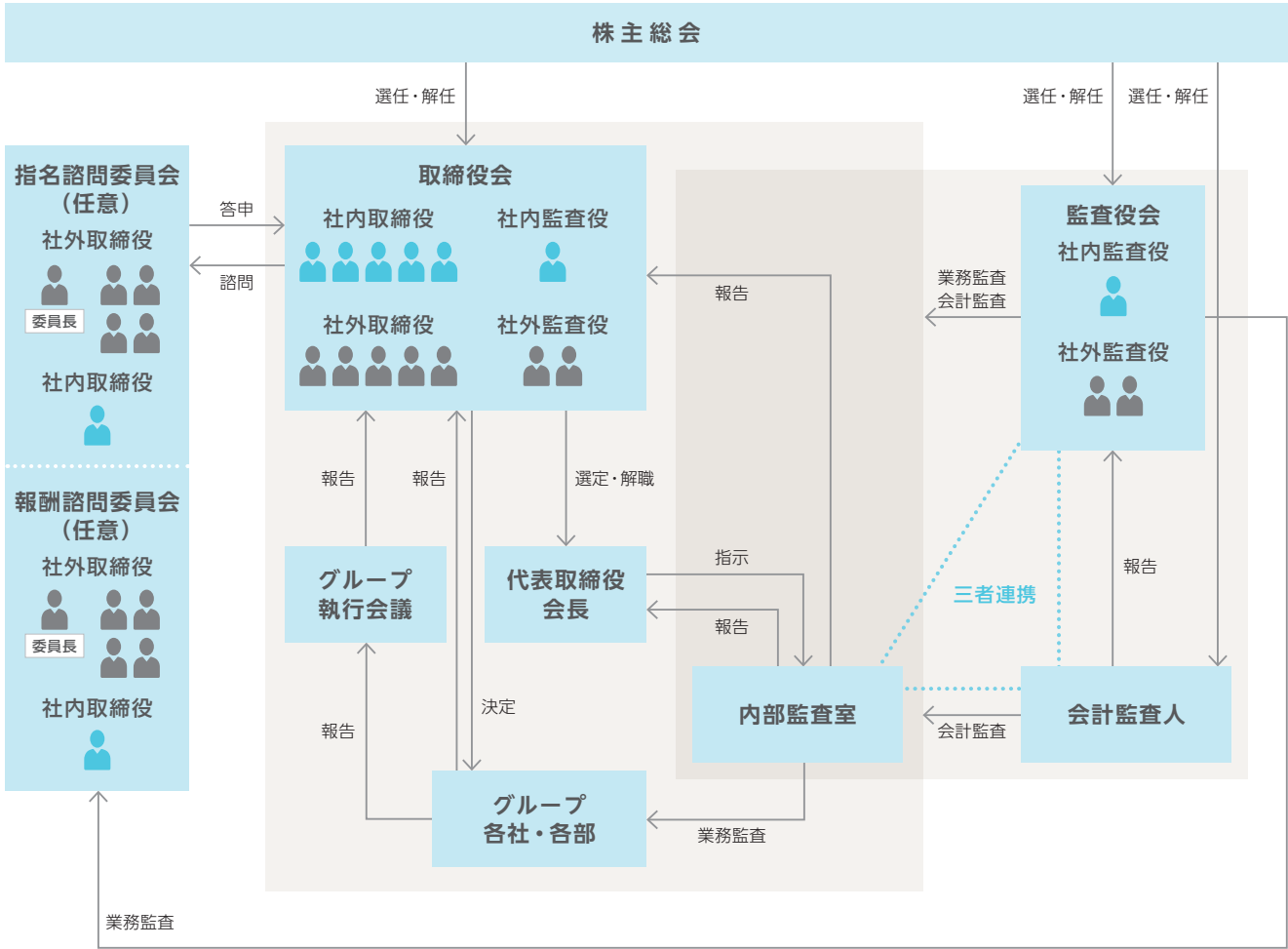
PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社のコーポレート・ガバナンス体制（2026年3月27日現在）



体制の概要（2026年3月27日現在）

組織形態	監査役会設置会社
取締役の人数／任期	10名／1年
社外取締役の人数	5名
監査役の人数／任期	3名／4年
社外監査役の人数	2名
独立社外役員に指定されている社外取締役・社外監査役の人数	7名

ガバナンスの歩み

2006	ホールディングス体制へ移行
2008	社外監査役導入
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2013	執行役員制度導入
2015	社外取締役導入
2016	「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定 取締役会の実効性評価を開始
2019	指名諮問委員会（任意）・報酬諮問委員会（任意）設置
2022	東京証券取引所 プライム市場に移行
2026	取締役の任期を2年から1年に変更

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

32 人権・企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

取締役会に関する事項

取締役会の実効性評価

2025年度の取り組み

2024年に実施した取締役会実効性評価で認識した課題に対し、2025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
経営ボードによる 1 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	グループ重点課題を設定した上で、構造改革及び戦略に関するオフサイトミーティングの場を設け、集中的な議論を行いました。これにより、取締役会の議論の効率化及び質の向上に一定の成果が得られています。本取り組みについては、今後も継続的に実施することとし、アクションプランに位置づけて取り組んでいきます。
2 社外役員の知見活用の継続	通常の実効性評価における関係者との議論に加え、経営課題の解決に向けたオフサイトディスカッションの機会を設けることで、社外役員からの専門的な助言・提言を得てきました。これにより、取締役会における意思決定の質の向上を図っています。
3 多面的な視点での 企業価値向上に向けた議論の実施	取締役会として、企業価値向上に資する中長期的な視点での議論を一層充実させる必要がある一方で、足元の業績に関する議論が中心となる傾向があり、本質的な議論の深度という点では、引き続き課題が残るものと認識しています。本項目については、アクションプランに設定した上で、継続的に改善に取り組んでいきます。

2025年度の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しています。今後も、これらの強みを維持・向上させていく方針です。

1

取締役会の多様なスキルセットが、忌憚のない意見交換を促し、関係者との議論につながっていること

2

社内取締役において、ガバナンス向上に対する高い意識が共有されていること

課題と認識した項目

以下の項目については、取締役会として課題であると認識しています。これらの課題に対しては、アクションプランを設定し、実行及び検証を継続することで、取締役会の実効性を一層高めていきます。

1

新中期経営計画策定に向けた、経営ボードによるより一層のリーダーシップの発揮

2

取締役会付議事項等の在り方の見直しと、企業価値向上に資する議論の充実

独立社外役員ミーティング（2026年2月20日実施）

当社は、定期的に独立社外役員との会合を行っています。持続的な企業価値向上に向けて、当社グループの中長期的な成長について意見交換が行われました。

■ 市場環境や事業の状況を踏まえ、将来の成長シナリオを再構築する必要がある。既存の数値目標にとらわれ過ぎず、現状に合わせて方針・戦略を設定することが求められる。

■ 中長期視点で「どこに注力するか」を明確にし、重点テーマを継続的に議論・フォローする場が必要である。どうしても実績確認に時間が割かれがちだが、市場トレンドや将来の注力ポイントについても十分な議論ができるよう、会議運営や資料構成の見直しを検討すべきだ。

■ 競争力を高めるためには、データ活用の強化や研究開発の更なる推進が不可欠である。短期的な収益にとらわれず、将来への投資を着実に進めることも重要だ。

■ 組織風土について、安定志向が強い傾向にあることが課題である。変革を推進できる人材の登用を進め、新たなことに前向きに挑戦できる空気を醸成していくことが望まれる。

■ 将来を担うリーダー人材の育成も重要である。採用から力を入れ、育成状況を定期的にモニタリングすべきだ。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

社外取締役対談

ポーラ・オルビスグループを取り巻く経営環境や、今後の成長への期待について、社外取締役の2名に語っていただきました。



社外取締役
田中 加陽子



社外取締役
山本 晶

価値観が多様化し、コピペが容易な時代こそ、 One&Onlyの価値を創造し、顧客に問うべき

山本 私はマーケティングと消費者行動を専門にしているので、消費者行動の変化は常に意識しています。化粧品市場にはブランドが非常にたくさんあり、1人が化粧水、乳液、クリームと1つのブランドをそろえて選ぶわけではありません。好きなブランドを挙げてもらうと大小さまざまなブランド名の長いリストができるほど、市場の細分化が進んでいます。そしてもう一つの明らかな変化が美容医療の浸透です。かつては外科手術を伴うものが主流でハードルがかなり高かったのですが、今では低価格な美容医療サービスを提供するクリニックが増えています。40代、50代の美容医療を必要と感じる世代はもちろん、若い世代もカジュアルに利用でき、需要と供給の両面で普及しています。これまで当社グループの競合は化粧品会社が主でしたが、今では代替材との戦いも起こっています。

田中 このような市場の変化には技術の進歩が大きく影響していると思います。生成AIによって商品開発のスピードが上がり、コンサルティングの方法も変化しています。また、デジタルマーケ

ティングを活用した個人への最適化されたアプローチが可能になり、お客さまの方もさまざまな情報に触れることで、化粧品の基礎知識だけでなく科学的な専門知識も獲得していくなど、プロ化しています。

ただし、直接的なコミュニケーションを必要としないデジタル化が進む一方で、人と人による直接的なつながりを生むサービスの価値は上がっていく傾向にあります。人に薦めてもらう安心感や、触れてみる、香りを感じるといった体験の重要度は今後も増していくと思います。

山本 顧客との深い関係性を構築することで人同士の温かみを感じられるハイタッチなサービスは、まさに当社グループの得意分野です。

更に、アイデンティティや自分のルーツに根差したカルチャーを大事にする傾向が世界的に見られています。生成AIによって簡単にコピー生産ができる時代だからこそ、One&Onlyの価値をつくりたいという心理が働いていると思います。当社グループも自らのルーツ、アイデンティティから、自分たちにしかできないものをつくり上げてお客さまに価値を問うことが、これからは一番大事になってきます。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

研究開発力、マルチブランド、ダイレクトマーケティングの強みを国内、海外の市場でいかに表現していくかが勝負

田中 以前から認識はしていましたが、社外取締役に就任して、改めて当社グループの研究開発力に驚きました。これほど研究開発力、技術力に根差した商品やサービスを真面目に提供している会社はほかにないと思いました。

山本 ソーシャルメディアで手軽に宣伝広告ができ、OEMを活用すれば誰もが化粧品会社になれるような時代になりましたが、研究開発力から発した正攻法のものづくりは、他社が真似できない大きな強みだと思います。しかもその出口としてさまざまな個性を持ったブランドがあることも、価値観が多様化する今の時代によくフィットしています。



社外取締役

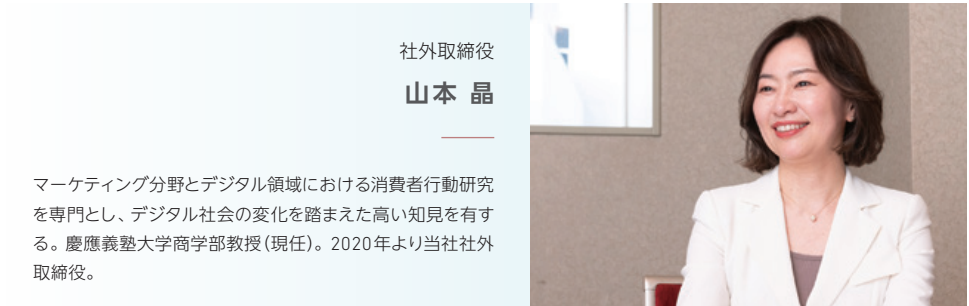
田中 加陽子

経営コンサルティングファームの共同経営者として培った豊富な知識と経験を有する。経営戦略、企業再生、新規事業創出、組織・人事領域に関する幅広い見識を備える。株式会社IGPIグループ顧問(現任)。2025年より当社社外取締役。

田中 ダイレクトマーケティング体制も、他社にはないものですね。これだけの顧客接点量は短い年月ではつくれません。そこに独自性のある人を介したサービスを、どのように乗せていくのが今後の成長の鍵を握ると思います。

企業価値向上に向けて、ポーラ・Jurliqueの構造改革を本格化させたことは大いに評価できます。まず構造改革をしっかりとやり切り、そして、国内市場、海外市場においていかに次の一歩を踏み出すのか、そこの議論をしていきたいですね。取締役会のメンバーは皆、異なるスキルを持っているので、いろいろな観点で議論ができます。

山本 今後は中長期的な議論をより増やしていきたいです。執行側はどうしても足元の課題に目が行きがちなので、私たち社外役員は、より中長期の視点を持っていたいと思っています。



社外取締役

山本 晶

マーケティング分野とデジタル領域における消費者行動研究を専門とし、デジタル社会の変化を踏まえた高い知見を有する。慶應義塾大学商学部教授(現任)。2020年より当社社外取締役。

社外取締役就任時の挨拶で「正しくブレーキを踏み、正しくアクセルを踏みたい」と伝えたように、守りの姿勢を持ちながらも、より良い方向に進むときに後押しできる存在でありたいです。

自らのルーツと強みを信じて内部資源を磨き、「感受性のスイッチを全開にする」を世界の市場で表現

田中 役員のコンピテンシーの中に「美意識」という言葉があるのを見たとき、こんなユニークな要件を役員に求める会社があるのかと思いました。「感受性のスイッチを全開にする」とMissionにあるように、独自の価値観を世界

の市場の中で事業という形で表現していくことが最も大事だと思います。それこそがグループの成長に向けたブレイクスルーにつながっていくと思います。

山本 中長期的には世界の市場への進出が大きなテーマになりますが、当社グループは本場にユニークな会社なので、自分たちらしくないことをやって進出しても意味がないと思います。消費者は賢いので、見せかけや偽物は簡単に見抜きます。自分たちのルーツと強みを信じ、外部環境だけでなく内部環境にも目を向けて、内部資源を磨いていってほしいと感じます。そして、ユニークさが独り善がりにならずに、お客さまとの直接的なつながりや共感を得る機会をしっかりと形にしていくことが大切です。

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

- 25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
- 26 2. 地域活性
- 27 3. 文化・芸術・デザイン
- 28 4. 人材活躍
- 30 5. 環境
- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

マネジメント体制 (2026年6月1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

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



社外取締役

米谷 佳夫

社外 独立



監査役(常勤)

豊田 明



社外監査役

鈴木 恵美子

社外 独立



社外監査役

尾西 祥平

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



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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

ポーラ・オルビスホールディングス 取締役・監査役のスキル・マトリックス

当社における役職	管掌領域	氏名	コンピテンシー上の強み／ 特に期待される業績行動			経験・専門性の強み／特に貢献が期待される領域									
			A Person-Centered Management	SHINKA	Value Creation	企業経営 (トップマネジメント)	海外事業	事業企画 (事業創出)	ブランド事業 マーケティング	研究開発	IT・デジタル	ESG	財務・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・ サステナビリティ推進	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	－	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	－	－	－			●			●				
社外取締役	－	米谷 佳夫	－	－	－	●	●	●			●				
常勤監査役	－	豊田 明	－	－	－			●		●					
社外監査役	－	鈴木 恵美子	－	－	－						●		●		
社外監査役	－	尾西 祥平	－	－	－			●			●			●	

※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社長

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



ポーラ化成工業株式会社

代表取締役社長

片桐 崇行



Jurlique International
Pty. Ltd.

Director and CEO

田端 孝紘



株式会社DECENCIA

代表取締役社長

西野 英美



株式会社ACRO

代表取締役社長

宮崎 稔章



トリコ株式会社

代表取締役社長

加藤 敏美



株式会社ポーラメディカル

代表取締役社長

松本 剛



株式会社ピーオーグローバル

代表取締役社長

田端 孝紘



POLA ORBIS
Travel Retail Limited

取締役&CEO (非常勤)

和地 丈太郎



株式会社ピーオーリアル
エステート

代表取締役社長

福田 泰博



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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

役員報酬について

役員報酬の基本的な考え方

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。

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。

報酬構成

当社グループの役員報酬（社外取締役及び監査役を除く）は、固定報酬である「基本報酬」と、変動報酬である「年次賞与」及び「業績連動型株式報酬」により構成されます。「年次賞与」には、業績目標の達成度に応じて支給される報酬に加えて、特別なミッションを担う役員を対象とした「ミッション加算」を導入しています。社外取締役については、「基本報酬」及び「非業績連動型株式報酬」により構成され、監査役については、「基本報酬」のみにより構成されます。役員報酬に占める変動報酬の割合については、各人の等級区分・ミッションに応じて40%～65%で設定されます。なお、変動報酬である「年次賞与」は、当社グループの単年度の業績目標及び各人のミッションKPIの達成度等に応じて、「業績連動型株式報酬」は、当社グループの中期経営計画等における業績目標の達成度等に応じて、それぞれ0%～200%の範囲で変動します。

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（2025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）	214	122	84	7	5
社外取締役	49	49	—	—	5
監査役（社外監査役を除く）	22	22	—	—	2
社外監査役	23	23	—	—	3

（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12百万円が含まれます。
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。
3. 監査役の固定報酬には、2025年3月27日開催の第19期定時株主総会終結の時をもって辞任した監査役1名の在任中の報酬額が含まれます。

詳細は有価証券報告書をご覧ください
WEB https://ir.po-holdings.co.jp/ja/Library/Financial/main/0/teaserItems1/08/linkList/01/link/FY2025Q4_yukasyoukenhoukokusyo_s.pdf

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
03 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歩み
11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
12 ポーラ・オルビスグループの資本
13 機会とリスクの認識と対応

戦 略
14 財務戦略
16 At a glance
17 ブランド別成長戦略
17 ポーラ
19 オルビス
21 海外ブランド
22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み
サステナビリティ5領域
25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上
26 2. 地域活性
27 3. 文化・芸術・デザイン
28 4. 人材活躍
30 5. 環境
32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
34 取締役会に関する事項
35 社外取締役対談
37 マネジメント体制

PART 3

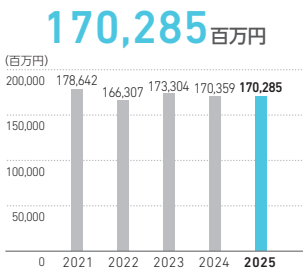
財務データ

40 財務・非財務ハイライト
41 10年間の要約財務データ
42 会社概要／株式の状況

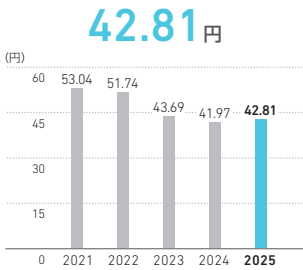
財務・非財務ハイライト

財務資本

売上高

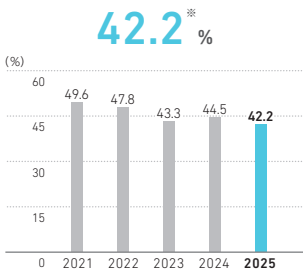


1株当たり当期純利益



非財務資本

女性管理職比率

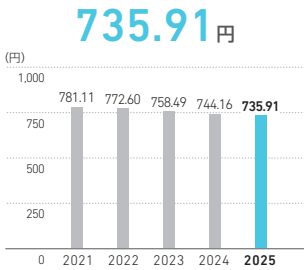


※ 2024年以降は、原則ポーラ・オルビスHD及びその子会社を対象とする

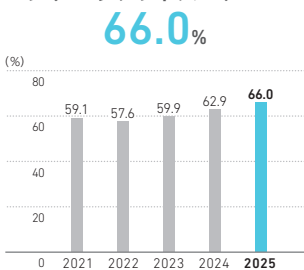
営業利益／営業利益率



1株当たり純資産



働きがい・エンゲージメントスコア

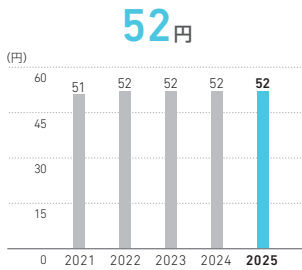


※ Great Place To Work® Institute Japanの「働きがいのある会社調査」にて測定・算出

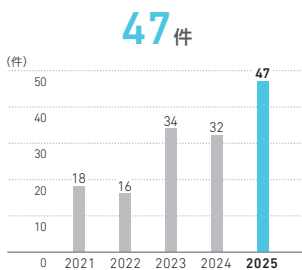
親会社株主に帰属する当期純利益



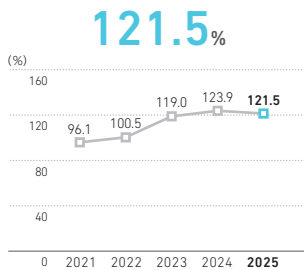
1株当たり配当金



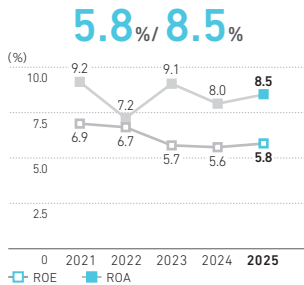
ポーラ化成工業学会発表件数



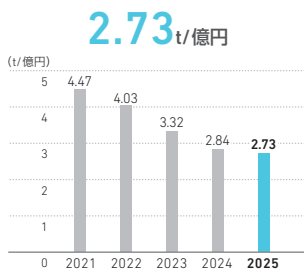
配当性向



ROE/ROA

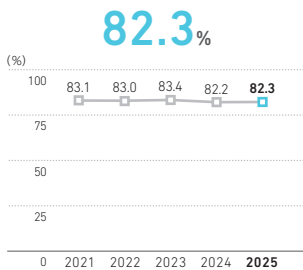


CO₂排出量 (Scope 1、2)

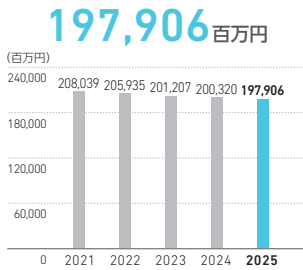


※ 売上原単位

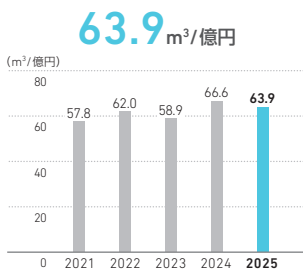
自己資本比率



総資産



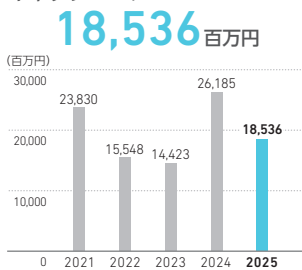
水の使用量



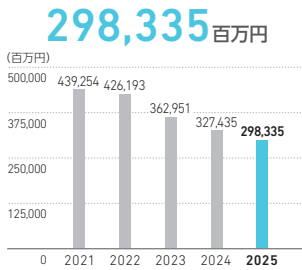
※ 売上原単位

※ 2023年より算定対象範囲を拡大のため、2021年以降の実績値を変更

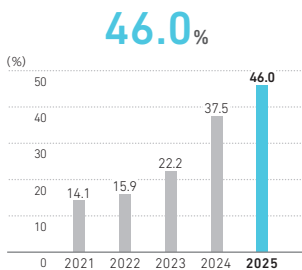
営業活動によるキャッシュ・フロー



時価総額



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

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
- 03 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歩み
- 11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス
- 12 ポーラ・オルビスグループの資本
- 13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

- 14 財務戦略
- 16 At a glance
- 17 ブランド別成長戦略
 - 17 ポーラ
 - 19 オルビス
 - 21 海外ブランド
 - 22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

- 23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

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

- 32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動
- 33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 34 取締役会に関する事項
- 35 社外取締役対談
- 37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

- 40 財務・非財務ハイライト
- 41 10年間の要約財務データ
- 42 会社概要／株式の状況

10年間の要約財務データ

	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)
12月31日に終了する会計年度	2016 ^{*4}	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
経営成績											
売上高 ^{*2}	¥218,482	¥244,335	¥248,574	¥219,920	¥176,311	¥178,642	¥166,307	¥173,304	¥170,359	¥170,285	\$1,087,669
ビューティケア事業	202,446	227,133	231,207	214,886	171,658	174,150	161,654	168,477	165,060	164,148	1,048,471
ポーラブランド	116,126	144,012	150,183	135,502	102,888	105,168	96,371	98,499	92,798	90,373	577,243
オルビスブランド	55,857	53,066	51,051	50,726	45,415	43,389	38,417	42,874	48,190	50,239	320,897
海外ブランド	15,665	15,075	12,428	9,235	7,166	8,954	9,972	9,735	8,763	8,386	53,565
育成ブランド	14,796	14,978	17,544	19,421	16,186	16,637	16,892	17,368	15,307	15,149	96,765
不動産事業	3,043	2,694	2,707	2,619	2,291	2,112	2,083	2,078	2,214	3,023	19,315
その他	12,992	14,507	14,659	2,415	2,361	2,379	2,569	2,748	3,085	3,112	19,881
営業利益	26,839	38,881	39,496	31,137	13,752	16,888	12,581	16,080	13,810	15,693	100,241
ビューティケア事業	25,904	38,121	38,294	30,193	12,965	17,060	13,793	16,354	14,926	15,856	101,279
ポーラブランド	16,993	28,584	32,574	25,529	10,927	16,374	12,495	11,555	9,933	8,687	55,488
オルビスブランド	11,279	9,080	9,340	9,252	7,329	5,925	4,850	6,340	8,306	9,304	59,427
海外ブランド	(3,210)	(823)	(4,316)	(3,794)	(3,214)	(2,338)	(1,446)	(1,243)	(2,461)	(1,430)	(9,136)
育成ブランド	841	1,278	695	(794)	(2,076)	(2,901)	(2,105)	(298)	(851)	(704)	(4,500)
不動産事業	1,395	1,082	1,001	1,021	710	488	491	440	76	421	2,691
その他	(133)	(314)	796	130	128	70	96	149	231	218	1,392
営業利益率(%)	12.3	15.9	15.9	14.2	7.8	9.5	7.6	9.3	8.1	9.2	
親会社株主に帰属する当期純利益	16,328	27,137	8,388	19,694	4,632	11,734	11,446	9,665	9,286	9,472	60,502
財政状態											
純資産	183,282	198,845	188,797	191,069	169,854	173,267	171,459	168,398	164,916	163,094	1,041,736
総資産	228,845	252,567	244,596	227,256	203,742	208,039	205,935	201,207	200,320	197,906	1,264,095
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,561	35,333	30,283	21,127	23,394	23,830	15,548	14,423	26,185	18,536	118,401
投資活動によるキャッシュ・フロー	16,379	(22,065)	(9,125)	(12,514)	(3,342)	(2,174)	(12,370)	(18,734)	(12,104)	7,878	50,323
財務活動によるキャッシュ・フロー	(10,030)	(12,945)	(20,127)	(19,336)	(27,133)	(9,100)	(12,668)	(12,375)	(13,376)	(12,361)	(78,954)
現金及び現金同等物の期末残高	75,458	75,944	76,462	65,789	58,844	71,693	62,562	46,376	47,305	61,948	395,683
減価償却費	6,787	6,551	7,075	7,377	7,255	7,110	8,482	7,712	8,352	8,170	52,187
設備投資額	8,127	8,885	10,514	10,091	8,464	8,945	12,532	17,478	14,518	8,385	53,558
財務指標											
自己資本比率(%)	79.9	78.6	77.0	83.9	83.2	83.1	83.0	83.4	82.2	82.3	
ROE(%)	9.0	14.2	4.3	10.4	2.6	6.9	6.7	5.7	5.6	5.8	
ROA(%)	11.7	16.3	15.7	13.0	5.8	9.2	7.2	9.1	8.0	8.5	
株価収益率(倍)	32.7	32.2	78.3	29.4	100.0	36.1	35.9	36.3	34.0	30.4	
1株当たり情報 ^{*3}											
1株当たり当期純利益(円／ドル)	73.83	122.70	37.93	89.04	20.94	53.04	51.74	43.69	41.97	42.81	0.27
1株当たり純資産(円／ドル)	826.65	897.26	851.78	862.00	766.05	781.11	772.60	758.49	744.16	735.91	4.70
1株当たり配当金(円／ドル)	50	70	80	116	50	51	52	52	52	52	0.33

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2025年12月31日の1米ドル=156.56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。2016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。

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況

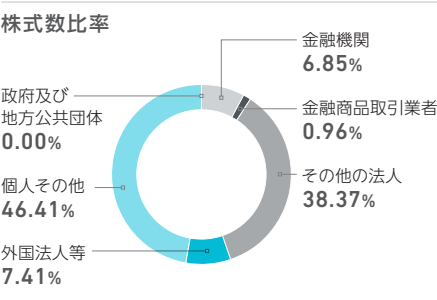
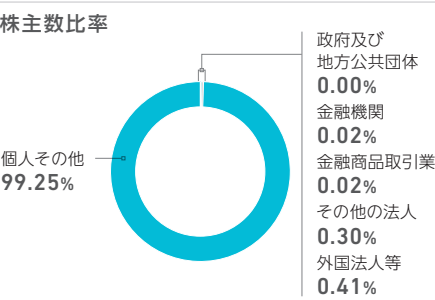
会社概要 (2025年12月31日現在)

商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	(連結) 3,898名 (単体) 278名 ※従業員数は就業人員数(派遣出向者を除き、受入出向者を含む)
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	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 (2025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	148,181名

株式の分布状況



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	41,223	18.6
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	10,395	4.7
公益財団法人まちのこども財団	6,500	2.9
中村 直子	4,770	2.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,253	1.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051	3,208	1.5
鈴木 宏美	2,452	1.1
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,902	0.9
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7,524千株あります。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。

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

03 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歩み

11 ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

12 ポーラ・オルビスグループの資本

13 機会とリスクの認識と対応

戦 略

14 財務戦略

16 At a glance

17 ブランド別成長戦略

17 ポーラ

19 オルビス

21 海外ブランド

22 育成ブランド

PART 2

価値創造を支える活動

23 サステナビリティへの取り組み

サステナビリティ5領域

25 1. 先端技術・サービスによるQOLの向上

26 2. 地域活性

27 3. 文化・芸術・デザイン

28 4. 人材活躍

30 5. 環境

32 人権／企業としての責任を果たす基本的活動

33 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

34 取締役会に関する事項

35 社外取締役対談

37 マネジメント体制

PART 3

財務データ

40 財務・非財務ハイライト

41 10年間の要約財務データ

42 会社概要／株式の状況