

コーポレートレポート 2017



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

Contents

ポーラ・オルビスグループの価値創造

社長メッセージ	2
これまでの歩み	8
ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス	10
サステナビリティの考え方	12
中期経営計画	14
財務・非財務ハイライト	16
特集：日本発、世界へ羽ばたく新ブランド、創出のセオリー	18
ポーラ・オルビスグループの強み	20
事業構成・ブランドポートフォリオ	22

持続的成長に向けた戦略

財務戦略	24
海外展開	26
コンセプト設計／商品開発	28
研究開発／生産／品質管理	30
販売／アフターサービス	32
ブランド別成長戦略	34
ポーラ	34
オルビス	36
海外ブランド	38
育成ブランド	40

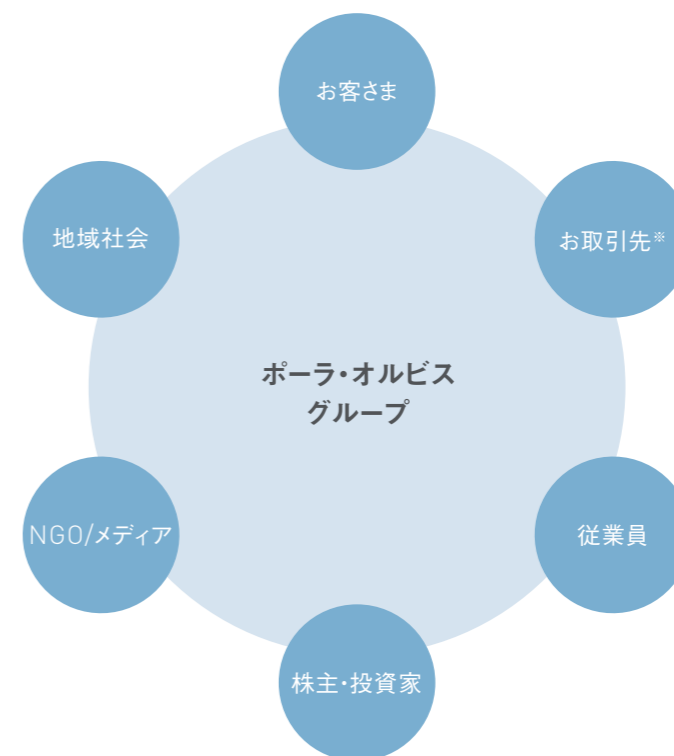
持続的成長を支える活動

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方	42
企業としての責任を果たす基本的活動	44
取締役会に関する事項	46
マネジメント体制	48
子会社役員	50
人材	52
ステークホルダーコミュニケーション	56
地域との協働	58
株主との対話	59
環境への取組み	60
文化・芸術支援活動	62

財務情報

5年間の要約財務データ	64
経営者による財政状態及び経営成績の分析	65
沿革	74
会社概要／株式の状況	75

ポーラ・オルビスグループのステークホルダー



※ ビューティーディレクターを含む。

編集方針

本レポートは、財務情報だけでなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報を併せて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。また、「国際統合報告評議会(IIRC)」が提供する「国際統合報告フレームワーク」を参考に、編集しています。

報告対象期間

2017年12月期(2017年1月1日～2017年12月31日)について報告していますが、一部2018年12月期の活動についても掲載しています。

報告範囲

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスおよび連結子会社

免責事項

本冊子に掲載している将来予測等は、歴史的事実であるものを除き、将来の業績に関する見通しであり、現時点で入手可能な情報から得られた当社の判断に基づいております。リスクや不確実性を含んでおり、実際の業績がこれらの見通しと異なる場合があることをご了承ください。決算に関する情報は、2018年2月14日現在の情報を基に作成しております。

社長メッセージ



代表取締役社長

鈴木 郷史

ポーラ・オルビスグループ理念

【Mission】

感受性のスイッチを 全開にする

湧きあがる好奇心。心に響く新たな出会いや発見。昨日とは違う世界の広がり。
冴えわたる感受性は、人生を変える。もっと楽しく、もっと心豊かに。

【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

グループ原点である“人”を中心に据えた経営の挑戦

ここ数年、人々の暮らし方やコミュニケーションの仕方が加速的に変化の中で、私たちポーラ・オルビスグループが将来も持続的に成長するためにはどうすべきかを考えてきました。その過程で、組織とは個の力の集合体であり、一人ひとりが既存の概念や組織の論理にとらわれず、自分の感性と個性に従って日々の判断を行い、それが集まって大きな力となっていくイメージが私の中にできてきました。そして、グループ各社がこのような概念を共有し、目指す姿、強み、提供価値を明確にすることで、これまで以上に一体感を醸成していく必要があると考え、2017年にグループ理念を刷新しました。

新グループ理念のMission「感受性のスイッチを全開にする」、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」には、私たちの化粧品やサービスだけでなく、さまざまな体験、情報、文化、アートなどの独自価値の提供を通じて、人々の感受性を刺激し、人生を変えるほどのきっかけを与える存在になりたいという想いが込められています。そしてその実現のため、まず私たち自身が常に感受性と個性を磨き、輝き続ける、という決意を表しています。

ふりかえれば、当社グループの第一歩である訪問販売というスタイルは、単にお客さまに商品を買っていただくだけでなく、販売員の個性や魅力に惹かれてお客さまになってくださることで成立しています。私は人の可能性を信じています。テクノロジーが急激に進化するこの時代の中で、グループの原点である“人”を中心に据えた経営に挑戦します。そして、これを生涯かけてやり抜くと決意しました。

2017年をふりかえって

当社グループは、2020年のビジョン「『美と健康』分野における高収益グローバル企業」の実現に向け、3つのステージを設けて事業戦略を進めてきました。その最終ステージである2017-2020年中期経営計画の初年度となった2017年12月期は、基幹ブランドのポーラが、1月に発売した「リンクルショット メディカル セラム」が通年で売上を大きく牽引しました。加えて、育成ブランドのTHREE、DECENCIAが好調を継続したことなどにより、連結売上高は2,443億円(前期比111.8%)、営業利益は388億円(前期比144.9%)と年初計画を大きく上回ることができました。これにより、当社グループの連結業績は8期連続の増収・営業増益となりました。

国内事業は、ポーラの「リンクルショット メディカル セラム」が好スタートを切り、当初計画を30%上回る130億円の売上を達成しました。シワに悩む多くの女性の声に応えた、日本初の「シワを改善する^{*}」医薬部外品という革新性により、メディアにも多数取り上げられ、「新しい市場を創出し、社会的なトレンドを起こした」とのお声もいただきました。また、対面カウンセリング、プロモーションでの積極的な情報発信により、「リンクルショット メディカル セラム」をきっかけとした新規顧客の増加や、既存顧客の活性化が進み、ほかのスキンケア商品へのクロスセル効果も顕著で、ブランド全体の活性化につながりました。さらに、これらの成果を長期的な安定成長の基盤としていくため、ブランドの浸透・プロフェッショナルなビューティーディレクターの獲得・育成に向け、投資を行いました。

オルビスは、1月に主力スキンケアシリーズ「アクアフォース」を全面刷新し、SNSを活用したお客さまとのコミュニケーションの強化に取り組みましたが、前期の広告宣伝費抑制によるお客さま数減少の影響が残り、前期を下回る結果となりました。今後は、一貫したブランド発信とオムニチャンネル化による顧客満足度の向上を図り、成長軌道への回帰を目指します。育成ブランドは、THREEとDECENCIAともに引き続き好調で、THREEは海外展開を積極的に進め、7つの国と地域での展開となりました。創業10周年を迎えたDECENCIAは、主力スキンケアシリーズの好調により高い成長を維持しています。

海外事業では、ポーラが海外事業初の黒字化を達成しました。中国における販売戦略を大幅に転換し、主力スキンケア「B.A」を中心としたポーラのブランド価値を高める戦略に転換したことによる成果と捉えています。

Jurliqueは、トラベルリテール市場での苦戦に加え、オーストラリアにおける来店客数減少の影響を受け、前期を下回る売上高となりましたが、下期以降にグループシナジーを生かした新商品を順次投入しており、今後の業績回復を見込んでいます。H2O PLUSは、商品



リンクルショット メディカル セラム

切り替えに伴う一時的な出荷増の揺り戻しを受け減収となりましたが、ブランドにふさわしい新たなリテラーを模索するとともにWebマーケティングの強化に取り組んでいきます。損失改善については、Jurlique、H2O PLUSともに計画通りであり、中期経営計画で掲げる黒字化必達に向けて順調に進捗しています。

中期経営計画の進捗

2020年長期ビジョンのゴールとして売上高2,500億円以上、営業利益率15%以上、ROE12%の3つの経営指標を掲げてきましたが、2017-2020年中期経営計画の初年度である2017年は想定を大きく上回り、売上高以外の指標を前倒しで達成することができました。2018年以降は「当初の指標以上を目指す」と方針を改め、毎年単年の計画値を公表していきます。

2018年の取組み

2018年は、さらなる未来を見据えた取組みを、数々始動します。まず、「リンクルショット メディカル セラム」に続く、長期的な成長エンジンとなる革新的な商品・サービスの創出を目的として研究開発体制の刷新を図りました。2018年1月、グループの研究開発および知財戦略を統括し、新しい技術や視点を取り入れ、新価値を創出する「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」と、化粧品最先端技術を駆使した研究により、事業化シーズを創出する「フロンティアリサーチセンター」を新設しました。これに併せて、研究開発投資も強化していきます。

次に、国内外でブランド認知が向上しているポーラは、国内、グローバルともに次のステージへ進んでいきます。国内では、駅ビルなどの好立地に新業態の「Touch&Talk」を展開し、新たな顧客層との接点を拡大します。海外重点市場である中国においては、百貨店・ラグジュアリーモール・免税店などのハイプレスステージチャネルへの出店を加速します。ブランド価値をトータルで提供できる体験型店舗の新設を核に、2020年までに現在の約3倍の店舗数まで増やし、お客さま接点を拡大していきます。

オルビスは、商品、価格帯、チャネル、販売戦略の面から構造改革を図り、2020年を目標に市場差別性の創出と高収益事業へと再成長を果たしていきます。

THREEは、スキンケア商材の拡充やレストランを併設した新業態をスタートし、ライフスタイルブランドとしての存在感をグローバルに向けて発信します。また、秋には、THREEを展開するACROから、3つの新ブランドを誕生させます。

DECENCIAは、肌への優しさと機能性を両立する商品開発に取り組んでおり、敏感肌領域の高収益ブランドビジネスの実現に向け、市場でのプレゼンス拡大を目指します。

※ 日本化粧品学会で定めた効能評価試験済み。12週間7割の方の目尻のシワが改善。シワの深さは最大34%改善。



ESG経営について

国連の持続可能な開発目標(SDGs)に向け、企業に対する社会からの期待と要請が高まっています。当社グループは、ESGという言葉が使われる以前から、地域をはじめとしたステークホルダーの皆さまと良好な関係を築くことが事業活動のベースとなると考え、社会、人権、環境などへの配慮と貢献に取り組んできました。

その主たる活動のひとつが女性の活躍推進です。当社グループは、1937年からポーラレディ(現 ビューティーディレクター)が活躍しており、女性の働く機会の創出に取り組んできました。女性のライフステージに応じた働き方、キャリアアップが事業戦略の一端を担ってきたことも当社グループの大きな特長です。これまでの事業の歩みにおいて、転換点のキーパーソンはすべて女性でした。相手の投げる球に対する反応が早く適切、自立した意見を、組織の論理や既成概念にとらわれず本音で言うなど、その女子力、人間

持続可能な開発目標(SDGs):
国連加盟国が2015年9月に採択した2030年までの持続可能な開発目標。(P12参照)

力の素晴らしさを目の当たりにする場面はしばしばあり、グループ人材力の大きな部分を女性が担っていることを実感しています。2017年、ESG指数「MSCI日本株女性活躍指数」の構成銘柄に当社グループが選定されたことは、必然的な結果といえるでしょう。

持続的成長に向けての活動には具体的なKPIを設定し、さらに推進していきます。

地球環境への取組みとしては、CO₂排出量、廃棄物量、水使用量についてのグループ目標設定を行い、各社各部門に目標値を落とし込んだ全員参加の削減活動に取り組んでいます。天然資源についても、将来の事業継続に影響を及ぼす重大なリスクであると認識し、環境だけでなく人権にも配慮した原材料の調達を推進していきます。

ガバナンスの取組みとしては、上席執行役員制度を導入しました。これにより、経営と執行の分離が図られ、迅速かつ機動的な意思決定が可能な体制が整いました。また、取締役会の機能向上のため、外部機関を活用した評価も取り入れました。

持続的成長に向けて

2017年は新たな理念の浸透を図るためグループ会社を訪れ、私の言葉で理念への想いを直接伝える活動を行いました。シドニーのJurlique本社では、多国籍な社員に対し「自身のアンテナを張り巡らし、人が気づかないことに対して敏感になること。人と違う混沌の積み重ねの中から新しいものが生まれる」といったことを話しましたが、社員から非常に活発に質疑がありました。

4,000人の社員がいれば、4,000通りの感じ方があり、そこから生まれるアイデアには同等の価値があります。現在、取締役会では、創業100周年にあたる2029年をグループの節目と捉え、さらにその先の社会を見据えたグループの在り方について検討を行っています。例えば、30年後には、世の中から化粧品というものがなくなり、人々は別の方法で美しさを手に入れているかもしれません。そのような世の中に私たちは何を提供できるのか、それを考えた時の大きな手がかりが、これまでの歩みにあります。当社グループが発展することができた最大の要因は、お客さまを主婦やビジネスパーソンといった集合体として見るのではなく、一人の人間として見る、“人”中心の経営を行ってきたことだと私は考えます。化粧品を売る、のではなく、目の前にいるお客さまを幸せにする、美しくすることに努めてきたのであり、それによって築いてきたお客さまとのエンゲージメントは将来にわたって守り続けなければなりません。

「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」は、次の化粧品と、化粧品の次にある何かを探索する組織です。私たちは、常に新たな可能性を追求し、驚きを提供していく企業グループでありたい。そして、ステークホルダーの皆さまと一緒に想像を超える未来を実現してみたい。当社グループに、今後ご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

これまでの歩み

時代の変化に応じて変革する、変化対応力

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



1929年 - 1979年
訪問販売チャネルの成長

女性の社会進出
女性の社会進出の幕開けとともにポーラ創業88年の歴史がスタートし、訪問販売の拡大期へ

POLA

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

創業者使用の乳鉢

1980年 - 1999年
事業の多角化

ライフスタイルの多様化
ライフスタイルの変化に合わせ、事業の多角化を推進後に基幹ブランドに成長するオルビス誕生

ORBIS

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

オルビス初代「オイルカット」シリーズ

2000年 - 2004年
チャネルミックス化

ニーズの細分化
情報化によりショッピングの選択肢が拡大。社会の変化に対応し、販売チャネル拡大

2000年 訪問販売*業態進化の取り組み開始
※ エステ・カウンセリングができる誘客型

2004年 ポーラ 中国進出

2000年 オルビス・ザ・ショップ展開

2001年 オルビス 海外展開スタート

2005年 - 2010年
マルチブランド戦略

マルチブランド化
多様化するお客さまのニーズに見合ったブランドを複数立ち上げ

2006年 9月(株)ポーラ・オルビスホールディングスを設立し、持株会社制に移行

POLA ORBIS HOLDINGS

2010年 12月東京証券取引所市場第一部に上場

2005年 「ポーラ ザビューティー」展開スタート

2006年 オルビス 台湾進出
2008年 オルビス 中国進出

育成ブランド

2007年~2008年 (株)decencia 設立 **DECENCIA**
(株)ACRO 設立 **THREE**

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

2011年 - 2013年
株式上場・成長加速

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

2011-2013年 中期経営計画

経営指標(実績)

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

成長戦略

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

海外ブランド

2011年 H2O PLUS 7月に買収 **H2O+ BEAUTY**
2012年 Jurlique 2月に買収 **Jurlique**

2011年 グループ各社東日本大震災の復興支援活動開始
2011年 ステークホルダー・ダイアログ開始
2012年 オルビス新行動指針「オルビススタイル」を策定
2013年 執行役員制度導入

2014年 - 2016年
中期経営計画2ndステージ

国内の収益性大幅拡大
長期ビジョン達成に向けた国内の安定基盤を構築

2014-2016年 中期経営計画

経営指標(実績)

連結売上高 年平均成長率 **4.5%** 2016年 **2,184**億円
海外売上高比率 2016年 **8.7%**
営業利益 年平均成長率 **18.9%** 2016年 **12.3%**
営業利益率 2016年 **12.3%**
資本効率 ROE 2016年 **9.5%**

成長戦略

- 1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引
- 2 海外ブランドの高成長持続と収益貢献
- 3 強みを生かした海外展開
- 4 研究開発力の強化
- 5 経営基盤の強化

2014年 THREE海外展開スタート

2015年 社外取締役導入
2015年 役員コンピテンシーの測定と再定義
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)
2016年 「コーポレートガバナンス報告書」および「コーポレートガバナンスに関する基本方針」制定
2016年 取締役会の実効性評価を開始

2017年 - 2020年
高収益グローバル企業へ

長期ビジョン達成に向けて
高収益グローバル企業へ躍進

2017-2020年 中期経営計画

経営指標(計画)

連結売上高 年平均成長率 **3~4%** 2020年 **2,500**億円
営業利益 年平均成長率 **10%**以上
営業利益率 2020年 **15%**以上
資本効率 ROE 2020年 **12%**
株主還元 連結配当性向 2017年以降 **60%**以上

成長戦略

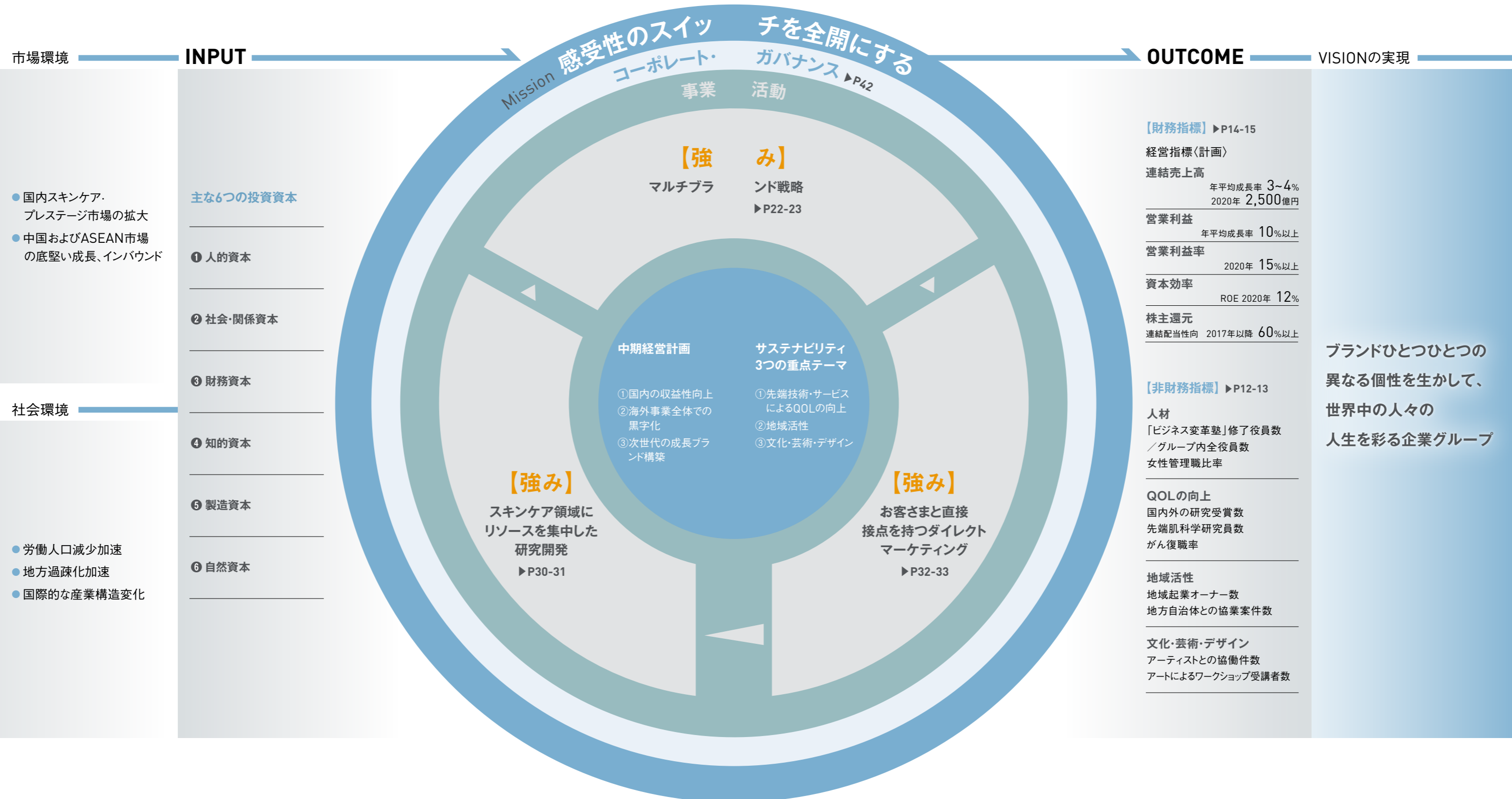
- 1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引
- 2 海外事業全体での黒字化必達
- 3 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A
- 4 経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)
- 5 資本効率のさらなる向上と株主還元の充実

2017年 ポーラ「リンクルショット メディカル セラム」発売
2018年 グループの研究開発体制を刷新研究統括機能を「マルチプラットフォームリサーチセンター」に集約
2018年 ACROより3つの新規ブランド発売(予定)

2017年 新グループ理念を策定
2017年 国連グローバル・コンパクトに署名
2017年 グループ行動綱領を策定
2017年 2度目となる「IR優良企業賞」を受賞
2018年 上席執行役員制度導入

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

ポーラ・オルビスグループは、市場や社会課題をふまえ、「マルチブランド戦略」「スキンケア領域にリソースを集中した研究開発」「お客さまと直接接点を持つダイレクトマーケティング」の3つの強みをエンジンとした事業活動を行うことで、社会へ価値を創出し、ビジョンを実現してまいります。



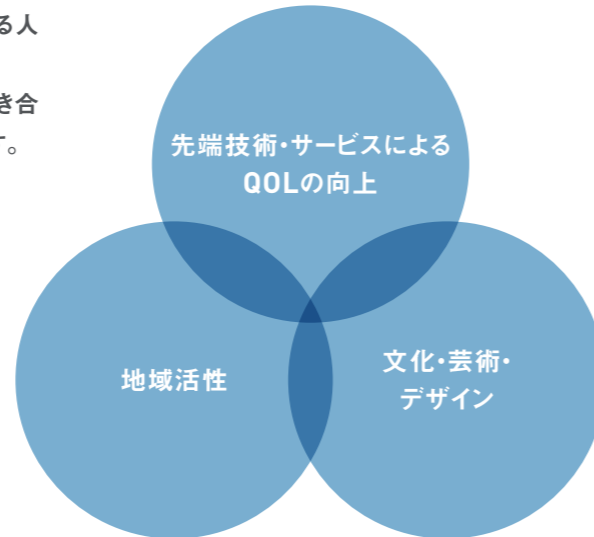
サステナビリティの考え方

取締役会で策定したサステナビリティ・ステートメントにもとづいた活動を実施することで、持続可能な社会に貢献し、企業価値を向上していきます。

ポーラ・オルビスグループのサステナビリティ・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。そのために全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。

ポーラ・オルビスグループのサステナビリティ活動は右記の3つの軸で取組んでいます。



持続可能な開発目標 (SDGs) について

持続可能な開発目標 (SDGs) は、2015年に国連総会で採択された2030年までに達成すべき世界共通の目標です。

ポーラ・オルビスグループは、事業活動を通じ、SDGsの中でも特に目標5、8、9、11に注力することで社会課題の解決に貢献し、世界中の人々の人生を彩る企業グループを目指します。

ポーラ・オルビスグループは、社会に存在する課題と自社の状況を照らし合わせ、外部のステークホルダーのご意見もふまえ、以下のように課題認識しています。

ステークホルダーとの対話

- 顧客
- ビューティーディレクター
- 機関投資家 (ESG面談)
- NPO・NGO、市民団体 (人権関連)

リスク (課題認識)

- 資源の枯渇 (特に水)
- グローバル展開における人権リスク
- 持続可能な原料調達 (パームオイル)

期待

- 女性・高齢者の活躍機会提供
- 地域への貢献
- サプライチェーンを通じた環境負荷低減
- 商品のトレーサビリティ

自社が取組むSDGs

マテリアリティ

女性起業家の創出、伝統工芸のイノベーションで地域経済の発展に寄与。女性の視点を生かした先端技術やサービスで可能性を広げ、社会に貢献。環境への配慮も、調達から廃棄まで一貫した目標を設定し管理していきます。

国連グローバル・コンパクトに署名

ポーラ・オルビスグループは、2017年2月に国連グローバル・コンパクトに署名しました。当社は、グローバル・コンパクトが提唱する4分野 (人権・労働・環境・腐敗防止) について従業員が自覚を持って行動できるよう、全従業員に対し教育を実施する等、周知を図っています。

国連グローバル・コンパクト4分野ごとの取組み

取組み	
人権	・2018年5月に人権方針開示 ・人権教育の実施 (e-ラーニング、社内講演会、冊子配布)
労働	・CSR調達に着手 ・2017年に健康経営宣言。2018年ホワイト500認定
環境	CO ₂ 排出量・廃棄物量・水の使用量について削減目標を定めて管理を実施。スコープを拡大し管理することを検討。
腐敗防止	展開国ごとに贈物および接待等に関するガイドラインを定め、従業員へ教育啓蒙を実施。

サステナビリティ・ステートメントの3つの軸に「人材」を加えたものをグループのマテリアリティ (CSRにおける重要課題) と特定し、具体的な活動を推進しています。それぞれの活動にKPIを設けるなど、長期ビジョンに向けた活動のスパイラルアップを図り、企業価値の向上を実現していきます。

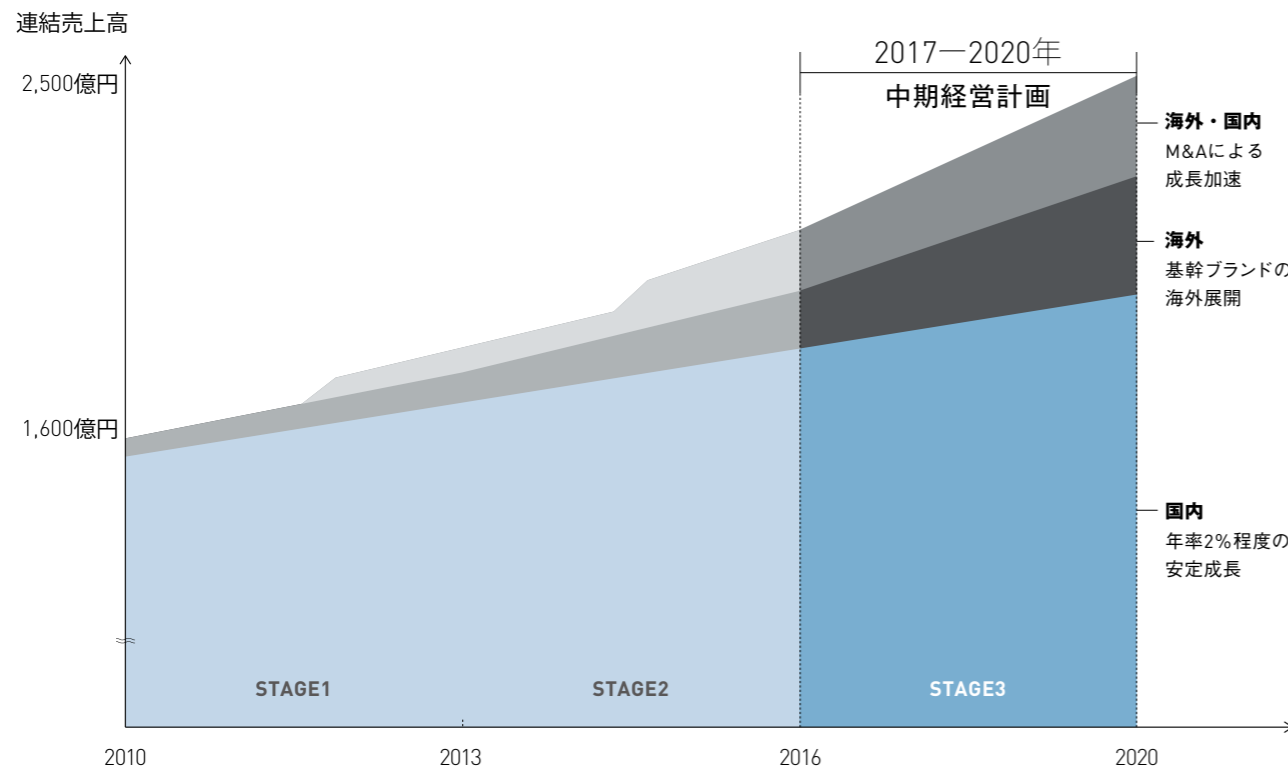
マテリアリティ	人材	QOLの向上	地域活性	文化・芸術・デザイン
KPI	<p>「人」が最も重要 「人」を最も重要な資産であると考えています。変化が激しい時代の中で、常に現状に疑問を感じ、好奇心を働かせ新しいことを行おうとする変革意欲は必須です。そのような気持ちを「美意識」と独自で定義しました。</p> <p>ビジネス変革塾 ポーラ・オルビスホールディングス社長自らが、変革を実現する従業員を育成し、事業に生かします。</p> <p>MSCI日本株女性活躍指数 2017年MSCI日本株女性活躍指数に入るなど女性が活躍できる企業です。</p> <p>日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2018大賞」 日本初の「シワを改善する」医薬部外品成分ニールワン®の認可を取得したことに、対し、「ウーマン・オブ・ザ・イヤー」大賞を受賞。性別に関係なくリーダーとして活躍できる風土の中、多数の女性が活躍しています。</p> <p>※ ミツ化イソプロピルオキソプロピルアミノカルボニルピロリ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</p>	<p>IFSCC®最優秀賞6回受賞 スキンケアにリソースを集中して研究開発を行っています。国内の学会発表を積極的に行い、IFSCC最優秀賞は中間大会を含め6回受賞しています。肌への効果だけでなく、ストレス軽減や対人への影響等についても研究し商品化しています。 ※P30参照</p> <p>先端的肌科学研究 2018年より、「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」と「フロンティアリサーチセンター」という2つの新組織を設立。肌を超えた化粧品の新しい可能性の研究を強化していきます。また、化粧品に限らず、価値を創出する新たなシーズについても検討していきます。</p> <p>個性を發揮し新しい価値を生み出すための取組み 互いに認め合い高め合いながら活躍することが、新しい価値を生み出す源泉であると考えています。たとえ病気になったとしても、家族の看護をしながらも、自分らしく生きる人を応援し、一人ひとりがかけがえのない存在として認め合う風土づくりを目指し、社会へも啓蒙していきます。</p>	<p>女性に就業機会を提供 1937年にポーラで第一号の女性セールスマンが誕生。それ以来、ポーラは女性の能力や可能性を信じ、一歩前へ進もうとする女性に対し就業機会を提供してきました。現在では日本全国各地で4.6万名のビューティーディレクターが活動しています。</p> <p>女性リーダーの成長モデルを提案 ポーラビューティーディレクターの初期の仕事は、担当するお客さまに一对一で、カウンセリングやアドバイスを通して美しくしてあげることです。その後はマネジメントの仕事へと発展し新しい価値観と出会います。やがて自ら組織を率いるリーダーとなり、自己実現を果たし社会から必要とされる女性へと成長します。ポーラのブランド価値を伝えることで、顧客を増やし事業拡大します。</p> <p>包括連携協定締結 人口減少対策に取組む秋田県と2017年11月に包括連携協定を締結し、「美の国あきた」の具現化や、就職活動メイク講座等を実施しています。レピュテーションを高め、将来的には自社の発展にもつながります。</p>	<p>化粧品は文化的な商材 ポーラ・オルビスグループが扱う化粧品は、機能性を前提として、パッケージ等デザインを通し五感に訴えることができる文化的な商材です。アートを取り入れたパッケージ等世の中に存在しない化粧品を提供することで、好奇心を満たし人生に彩りを提供していきます。</p> <p>アート固有の差別性、独自性により、優位性を獲得できると考えています。</p> <p>アートによるワークショップ 従業員研修にアートを取り入れ、個性や感性を大事にする従業員を育成しています。</p> <p>アートを鑑賞したり、自ら絵を描くことで、自分の価値観を見つめ、さらに仲間の多様な価値観に触れる機会となっています。アートは、一人ひとり解釈が異なります。ワークショップで自分の価値観を明らかにしたり、自分の内なる声が発見することを目的としています。</p>
	KPIの説明	<p>・「ビジネス変革塾」修了役員数 / グループ内全役員数 ・女性管理職比率</p> <p>女性を積極的に採用し、活躍できる環境を提供しています。リーダーとしての変革実行力と人間的成長を促す「ビジネス変革塾」を毎年、HD社長参画のもと行い、変革リーダーを育成していきます。</p>	<p>・国内外の研究受賞数 ・先端肌科学研究員数 ・がん復職率</p> <p>・2020年までに研究開発費を20~30%増やすほか、研究員を20名増やし120名体制にします。 ・がんの罹患率が2人に1人といわれている日本では、「がんと共に生きる」時代を迎えつつあります。治療しながらでも安心して仕事ができるよう、治療支援制度、リモートワークなどの就労制度を整えています。</p>	<p>・地域起業オーナー数® ※月商500万円以上シヨップオーナー ・地方自治体との協業案件数</p> <p>ポーラの価値創造を地域で推進し、社会へ貢献する女性リーダーを育成します。ポーラの提供価値に共感しビジネスを展開する方が、各地域の雇用創出と地元経済の活性化に寄与し、地域と共に発展していくと考えています。</p>

中期経営計画

長期ビジョンの最終ステージ ～2017-2020年中期経営計画～

2020年の目指すべき姿として「高収益グローバル企業」の実現を掲げた長期ビジョンを2011年に発表、2017-2020年中期経営計画は最終ステージとなります。

長期ビジョン——2020年の目指すべき姿



STAGE1
国内安定収益確保
海外成功モデル創出

連結売上高	1,913 億円
海外売上高比率	12.2%
営業利益率	8.4%

STAGE2
国内のさらなる収益基盤強化と
海外展開の加速

連結売上高	2,184 億円
海外売上高比率	8.7%
営業利益率	12.3%

STAGE3
高収益グローバル企業へ

連結売上高	2,500 億円以上
海外売上高比率	20%以上
営業利益率	13~15%

機会認識

- 国内スキンケア・プレステージ市場の拡大
- 中国およびASEAN市場の底堅い成長・インバウンド

リスク認識

- 市場環境の変化（インバウンド含む）
- ガバナンスの強化
- 赤字事業の早期収益化

課題認識

- オルビス成長軌道回帰
- 海外ブランドの再成長と収益化
- グループ共通の価値観に基づく事業運営と人材開発

資源配分

- 基幹ブランドで安定収益をもとに、海外と育成ブランドに投資
- 新規ブランド投資・M&A
- エイジングケア・ホホワイトニング領域への研究投資
- 化粧品にとられない新価値創出（マルチプルインテリジェンスリサーチセンター）

2017-2020年中期経営計画

国内の収益性向上、海外事業全体での黒字化、および次世代の成長ブランド構築

戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引 POLA ORBIS	連結売上高 2,500 億円 年平均成長率 3~4%
戦略2 海外事業全体での黒字化必達 Jurlique H2O+ POLA ORBIS THREE	
戦略3 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A THREE DECENCIA New Brands	
戦略4 経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）	
戦略5 資本効率のさらなる向上と株主還元の実現	
営業利益 営業利益率 15%以上 年平均成長率 10%以上	
資本効率 ROE 12%	
株主還元 連結配当性向 60%以上	

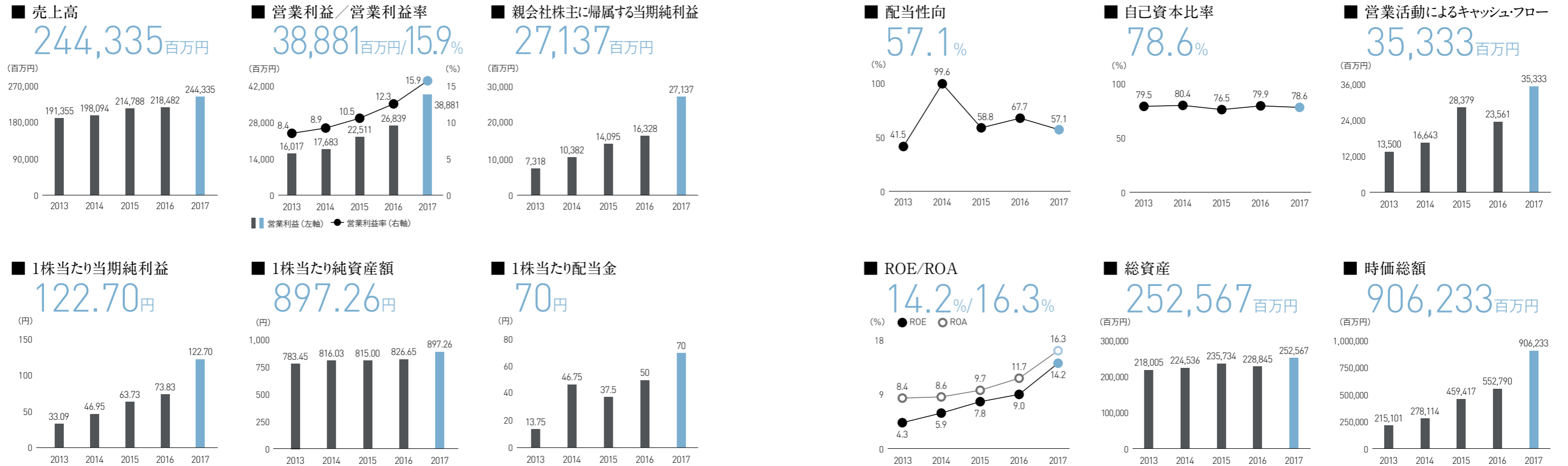
2017年実績

営業利益率とROEは中期計画初年度で前倒し達成、目標水準以上を目指す

売上高 244,335 百万円 (前期比+11.8%)	営業利益 38,881 百万円 (前期比+44.9%)	営業利益率 15.9% (前期比+3.6pt)	親会社株主に帰属する当期純利益 27,137 百万円 (前期比+66.2%)	ROE 14.2% (前期比+5.2pt)	配当性向 57.1% (前期比-10.6pt)
-----------------------------------	-----------------------------------	-------------------------------	--	-----------------------------	-------------------------------

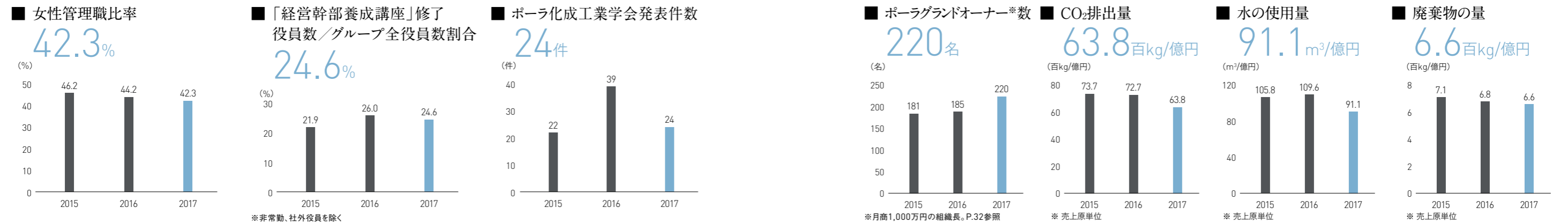
財務・非財務ハイライト

財務資本



※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。
 ※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います。2013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います。

非財務資本



※非常勤、社外役員を除く

※月商1,000万円の組織長。P.32参照

※売上原単位

※売上原単位

※売上原単位

特集

日本発、世界へ羽ばたく 新ブランド、創出のセオリー

株式会社ACRO 取締役会長 石橋 寧

ブランド立ち上げから8年、数々のヒット商品を生み出し、急成長を遂げた
THREEは2016年に黒字化を達成。日本のみならず、シンガポール、香港など7つの国と地域で感度の高い顧客層の獲得に成功しています。
ブランドの仕掛人として常に半歩先を見据え、世の中にないものを生み出してきた石橋寧が次なるステップを踏み出しました。
2018年は、ACROが再び業界に新しい風を起します。

石橋 寧 の 歩 み	
1951年	鹿児島県生まれ。百貨店の化粧品カウンターのメイクアップアーティストへ憧れを抱き、百貨店で夢を売る仕事を志す
1973年	化粧品会社に入社。化粧品売場や小売店向けの営業を担当
1997年	念願叶って百貨店向け化粧品の子会社へ出向。独自の世界観を持つブランド立ち上げに携わりヒットブランドへと育成
2006年	立ち上げたブランドは過去最高の売上高に。当時の定年まであと数年。しかしあと10年は働きたいとつづいてブランドを作りたいと転職を決意
2007年	ポーラ・オルビスグループへ転職
2009年	THREEを立ち上げる
2016年	THREE黒字化を達成

ひしめくビッグブランドの中で、 どう存在感を示すか

2016年1月発売の「ウイスパークロスフォーアイ」は、“残っている色でいいから欲しい”といった10代、20代の女性が殺到、わずか1カ月で完売となった。

「それまで百貨店に縁のなかった若い女性が、リップグロスやアイグロスを目当てに売り場を訪れてくれました。THREEの立ち

上げ時に一番よく考えたことが、国内外のブランドがひしめき合う百貨店の売り場で、どうやって存在感を示すか。歴史も実績もあるビッグブランドと同じ土俵にのって勝てないで、土俵を変えることにしました。そのひとつが天然由来、国産原料へのこだわりです。そして、もうひとつが欧米ブランドにも勝るモードなメイクアップ。相反するものを合わせたブランドを作れば、唯一無二になると。10年経った今も、THREEのようなブランドは他にはありません。

私は当時から、次にくるのは日本のブランドだと思っていました。日本という国は素晴らしい。空気、水がきれいで安心・安全な国だからこそ、作れるコスメがあると。」



日本の素晴らしいコスメを 世界へ発信したい

ACRO創業時から石橋の胸に刻まれたひとつのイメージがある。それは「日本発の世界に通用するブランド」。

「海外を訪れると、日本の工作機械や自動車など日本のテクノロジーが世界を席巻しています。ところが消費財はほとんどありません。ファッションや化粧品で考えると、日本には海外ブランドのバッグや服、化粧品が非常にたくさん入ってきますが、日本のブランドは海外でほとんど存在感がないのが実情です。日本のスキンケアブランドはアジアでは売っていますが、ヨーロッパではまだまだ少なく、ポジショニングは決して高くない。私は日本のコスメの素晴らしさを発信したくてTHREEを作りました。近い将来、本格的に欧米へ進出を果たすつもりです。」

そして、インバウンド需要とともに若年層のメイク需要が高まる今、石橋は化粧品業界への追い風が強まっていることを肌で感じるという。

「私はアポなしでよく百貨店のコスメ売り場を回るのが、せつかくの追い風なのに、なかなか新しいブランドが入ってきません。それはすなわち、お客さまが求めている欲しいものが市場に入ってきていない状態だと捉えています。ACROはこのチャンス必ず生かしたい。」

まだ市場にないもの、既存の ブランドではやれないことをやる

ACROは2018年、3つの新ブランドを発表。品格ある凛とした40代から50代の女性に向けた、上質な日本を背景とするラグジュアリーなナチュラルスキンケアブランド。さらに、日本発の高品質なハイプレステージメイクアップブランド。そして、業界初となる、メイクを中心としたメンズの総合コスメブランドだ。

「オリンピックイヤーに向けてACROの新ブランドが目白押しとなると思います。いずれもまだ市場にはない、既存のブランドではや

れないことをやるという方針でコンセプトを練り上げています。

ラグジュアリーなスキンケアは、成長分野であるナチュラルコスメに“攻め”の概念を加えた、すなわち“結果が出るオーガニックブランド”です。

ハイプレステージメイクアップは、既存ブランドにはないポジションを確立していくことを想定しています。お客さまを見てみると、スキンケアは日本製でも、メイクアップ品はフランス、アメリカ製を使っている方が多いようです。これは欧米ブランドに勝る日本のメイクアップブランドがないから、ともいえます。しかし、モードなカラー、持ち歩きとなるような魅力的な容器、しかも高品質な日本のメイクアップ化粧品ができればマーケットは開けるといいます。」

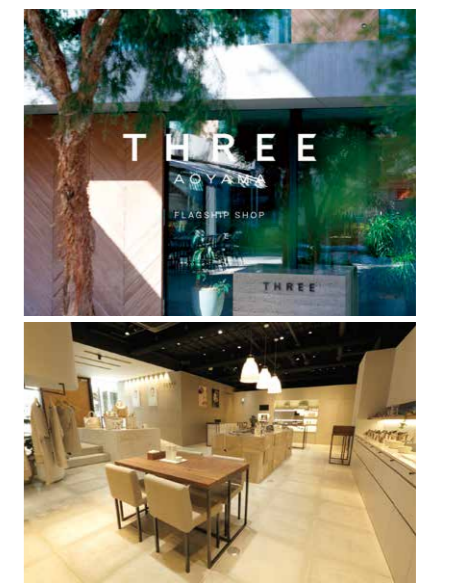
2018年は、ACROから 目が離せない年になる

マーケット全体を俯瞰し、そこに存在する空間や弱い部分に着目する。そして、ただそこを埋めるためのブランドを置くのではなく、それによってお客さまに感動が生まれ、マーケットが変化するような創造性と品質を突き詰めていく。石橋の方法論の根底には、日本の化粧品を世界中の人に使ってほしいという強い想いがある。

「メンズメイクアップについてはすでにいい反応をいただいています。ロンドン、パリ、ニューヨークの主な百貨店にもなかったのが、世界初といえるかもしれません。若い男

性の間では、スキンケアをしたり、眉やひげを整えたりという習慣が見られますが、男性の身だしなみとして、メンズメイクアップを日常的に使っていただきたい。男性の手のサイズに合わせ、男らしくメイクができる設計をしています。ぜひ、期待していただきたい。メイクアップの経験がない男性たちを啓蒙しながら開拓していくことになるので、どのくらいの時間が必要かは未知数ですが、インバウンドも含めて、韓国、シンガポール、タイなど感度の高い男性が多い国にはできるだけ早い展開をしていきたいと思っています。」

4ブランド体制の展開の開始と海外展開の加速。2018年は、企業理念である“とぎすまされた感性で「時代の美」を創る”を文字どおり体現する年となる。ACROが次々と業界の話題をさらう存在となりそうだ。



フラッグシップショップTHREE AOYAMA。ショップ・ダイニング・スバを通じてTHREEの世界観を体験していただく空間

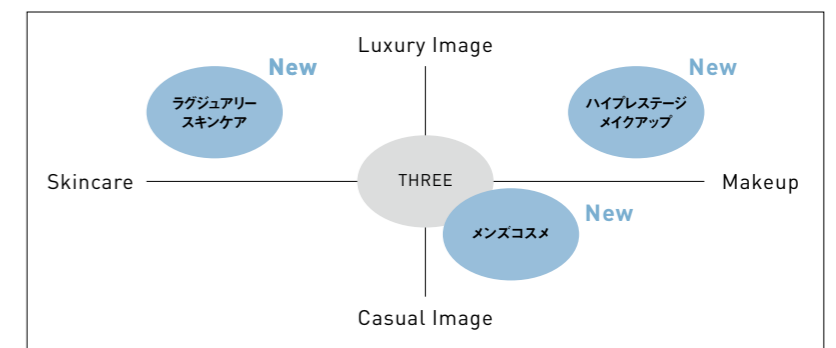


図:ACROにおけるブランドポジショニングマップ

ライフスタイルコスメブランドTHREEを中心に、ACROは日本発グローバルブランドを複数保有する企業として成長を目指す

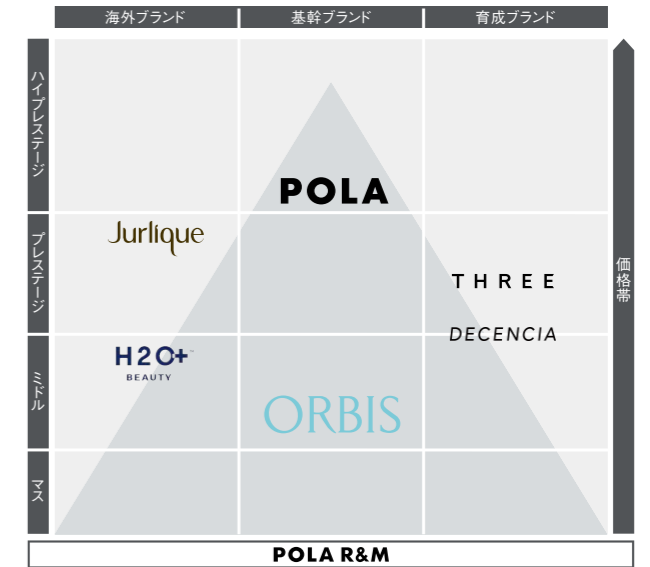
ポーラ・オルビスグループの強み



個々のブランドが互いに強いシナジー効果を発揮するマルチバリューチェーン戦略

お客様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様にアプローチしようとすると、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応えていけるよう、コンセプト、価格、販売チャネルが異なる6つのブランドポートフォリオを展開しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営のもとにブランドアイデンティティを磨いていくことで、グループのシェアを拡大しています。



お客さまとの直接的なつながりを源泉 『変化対応力』と『マルチバリューチ

とした チェーンによる価値創出』

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。

お客さまとの直接的なつながりによる 高いブランドロイヤリティ

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

ポーラでは、全国に広がる約4.6万名のビューティーディレクターが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めています。単に商品をお届けするだけでなく感受性を引き出す体験を共創し、互いに高め合える関係を目指します。

オルビスでは、通販化粧品でありながら、お客さまとのつながりを強

く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得してきました。お客さま一人ひとりの異なる購買サイクルに合わせた情報や商品を提供、サービス産業生産性協議会が実施している「日本版顧客満足度指数(JCSI)」において高い評価を得ることができました(2017年 自社ブランド型通販部門1位 3年連続)。

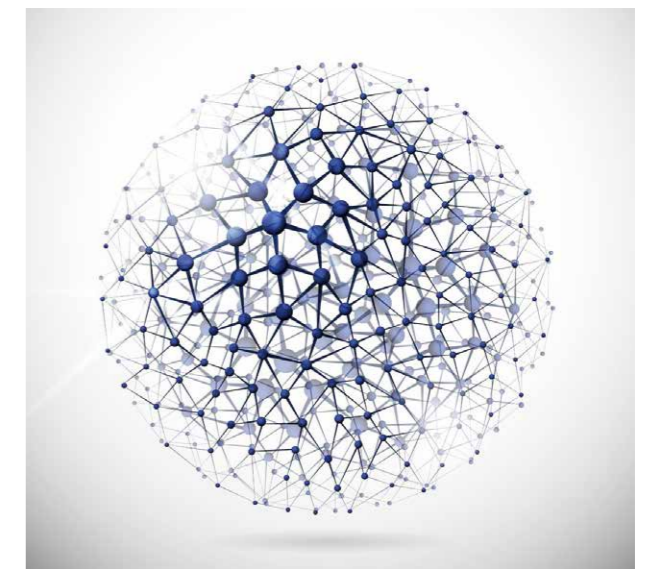
これらのダイレクトセリングを通じて、100%に近いお客さま情報を自社で管理することが可能となり、1,750万件以上の肌データや、お客さまの購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、他社には実現できないお客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。

スキンケア領域にリソースを集中した 研究開発力

当社グループの研究開発の最大の特長は、女性の二大肌悩みである「シワ・シミ」の領域にリソースを集中させていることです。特に、エイジングケア・ホワイトニング領域の基礎研究や新素材開発では、世界にない当社グループのみのオリジナル成分や特許、素材を複数保有しています。例えば、1980年代にヒアルロン酸を世界で初めて化粧品に配合して市場に送り出しました。そして、2017年には業界初となる「シワを改善する」医薬部外品を発売しました。

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

また、グループ全体における研究統括組織「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」を新設。グループ視点で研究・知財戦略を策定し、研究成果の最適配分を実施するR&D知財戦略チームと、化粧品の枠にとらわれず全世界から情報を収集し、最先端技

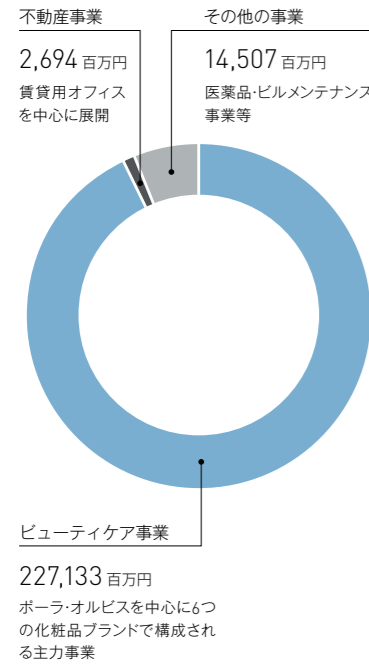


術との連携や投資案件を探索する通称ぶらぶら研究員のキュレーションチーム。この2つの役割を担います。従来の化粧品研究開発部門と合わせそれぞれの組織が連携してサイエンスの深耕と新しい研究領域の開拓に取り組んでいます。

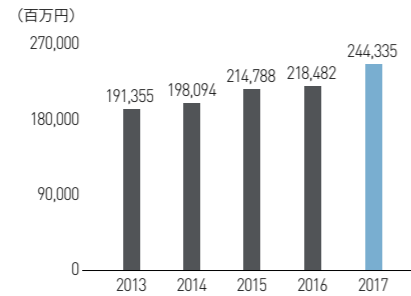
事業構成・ブランドポートフォリオ

事業構成

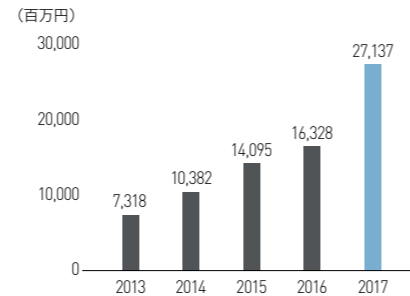
■ 売上高構成



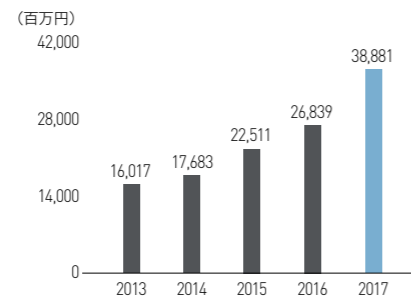
■ 売上高



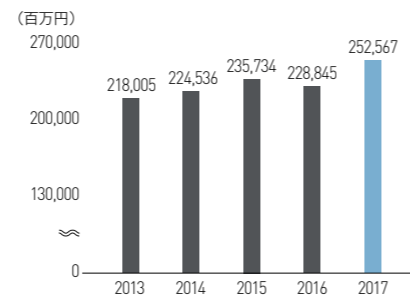
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



■ 営業利益



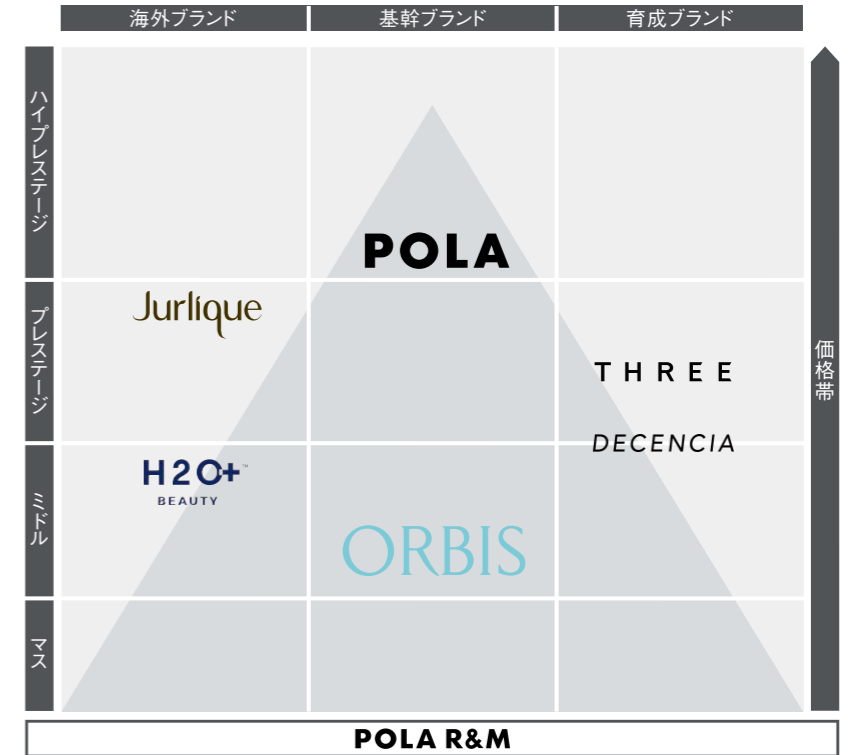
■ 総資産



※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。

ブランドポートフォリオ

ポーラ・オルビスグループは、1929年の創業以来、化粧品事業を中心に「美と健康」にかかわる事業を展開してきました。現在では、ポーラとオルビスを中核に、多様化するお客様のライフスタイルやご要望に合わせて、それぞれ異なるコンセプト、販売チャネル、価格帯、訴求性を持つ6つのブランドでポートフォリオを構築しています。



基幹ブランド

POLA



コンセプト
エイジングケアとホワイトニング領域に強みを持つ、最先端技術を駆使したハイプレステージブランド

販売チャネル
ポーラザビューティー、エステイン、従来型訪問販売、百貨店、ネット通販

ORBIS



コンセプト
肌が本来持つ力を引き出す独自のオイルカットコンセプトによるスキンケア

販売チャネル
通信販売（カタログ、インターネット）、直営店

育成ブランド

THREE



コンセプト
植物から抽出した天然成分配合のスキンケア・メイクアップブランド

販売チャネル
直営店、百貨店、セミセルフショップ、ネット通販

DECENCIA



コンセプト
敏感肌のためのスキンケアブランド

販売チャネル
通信販売（インターネット）

海外ブランド

Jurlique



コンセプト
南オーストラリアの自社農園で栽培した植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド

販売チャネル
豪州・免税店・中国・香港を中心に17の国と地域で販売
百貨店、直営店、免税店、ネット通販

H2O+ BEAUTY



コンセプト
水のカとイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド

販売チャネル
北米を中心に6の国と地域で販売
化粧品専門店、ネット通販

財務戦略

サステナブルな企業活動・持続的事業成長に向けて

営業利益成長を上回る純利益成長による資本効率の向上と、連結配当性向60%以上を基本方針とする株主還元の充実を両立させることで、企業価値のさらなる向上につなげます。

財務担当取締役メッセージ

上場企業には、資本コストを上回る水準の資本効率を創出し、企業価値を向上させていく使命があります。具体的には、ROEを重要な経営指標の一つとして捉え、ROEを向上させるために、主として以下の2つの観点から戦略を実行していきます。

1つ目は、ROEの計算式で分子にあたる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、分母である純資産の効率化を図ることです。

純利益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のは、持続的成長のための成長投資と収益性の向上です。

成長投資については、継続的な安定成長と新たな成長の芽を創出することを目指しています。ポーラブランドでの新業態店舗の拡大や中国を最重点とするグローバル展開を加速させるとともに、育成ブランドではTHREEを展開するACROより新たに3つのブランドを立ち上げます。また、2018年1月よりグループ研究開発体制を刷新しており、必ずしも化粧品領域に限定せず、研究開発投資も強化していきます。なお、M&A戦略については、すでに買収した2つの海外ブランドを成長軌道に乗せることが優先課題ではありますが、重点戦略の一つとして探索は継続します。評価方針は、従来の「ブランドポートフォリオ補強型」から、M&A対象会社の経営資源およびビジネスモデルを取込み、グループの強みをさらに強化する「マルチバリューチェーン創造型」に変化させています。

収益性については、バリューチェーンの見直しなどによって売上原価率の改善にも取り組んでいます。2017年12月期の売上原価率は前期比1.7ポイント改善しました。また、販売費及び一般管理費を粗利増益率以下に抑える経営努力を続けることで、年平均10%以上の営業利益成長を実現していきます。併せて、海外事業の損益改善による実効税率の低減などにより、営業利益成長以上の純利益成長を実現します。

株主還元の充実

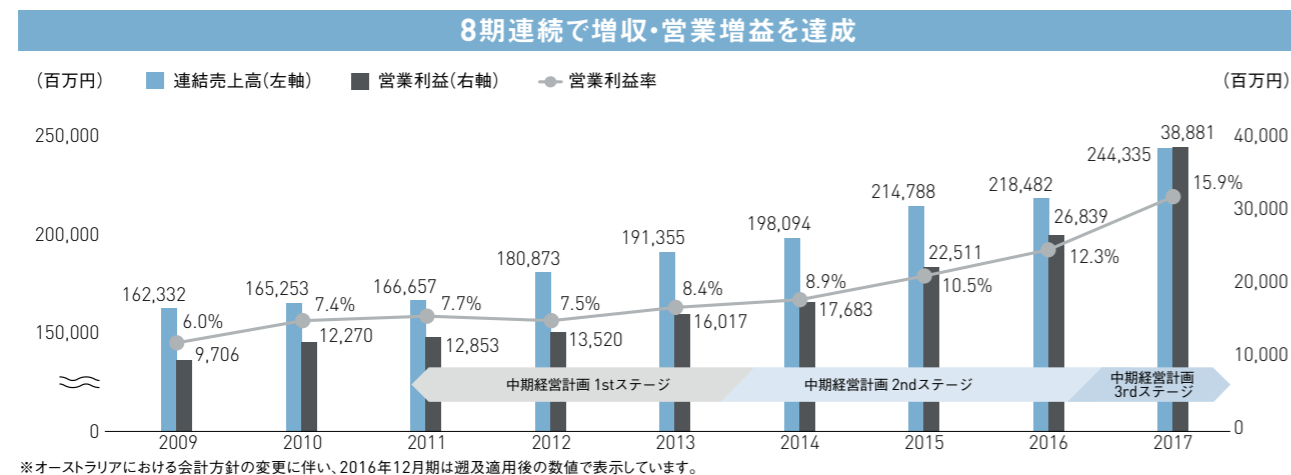
一方、2つ目の純資産の効率化については、配当方針のもと株主還元にも努めています。株主資本の水準を考慮した上で毎期判断する必要はありますが、基本的な株主還元ポリシーを「連結配当性向60%以上」と設定しています。2017年12月期の年間配当は70円と、4分割後の基準で前期と比べ20円増配しました。また、今期は年間配当80円を予定しています。

この考え方のもと、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。

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
取締役
藤井 彰



■ 連結売上高・営業利益の推移



資本効率の向上

ROE目標値を中期経営計画にて2020年12%に設定。

その目標値を2017年に前倒しで達成することができ、12%は通過点の位置づけとしてさらなる企業価値の向上に向けグローバル水準を目指します。

EPS (1株当たり当期純利益)

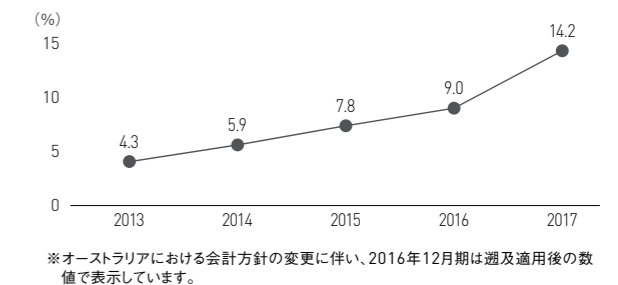
- 営業利益の年平均成長率10%以上
- 営業利益成長以上の純利益成長を実現 → 海外事業損益の改善による実効税率低下

BPS (1株当たり純資産)

- 株主還元の充実 → 連結配当性向60%以上、安定的な現金配当による増配
- 投資効率を意識した成長投資

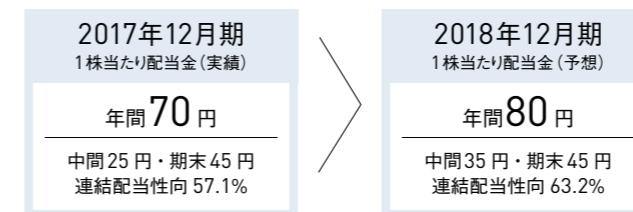
ROEは、2017年に14.2%(前期比+5.2ポイント)となりました。今後も、安定的な利益成長と同時に、投資効率を踏まえた成長投資や、株主還元の充実を図ることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

■ ROEの推移



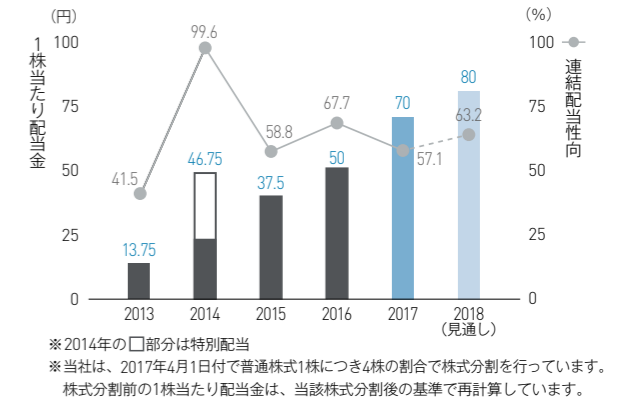
株主還元の充実

配当方針:連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な株主還元の向上を目指します。



流動性の観点から、自社株買いは当面、実施しません。

■ 年間配当・連結配当性向の推移



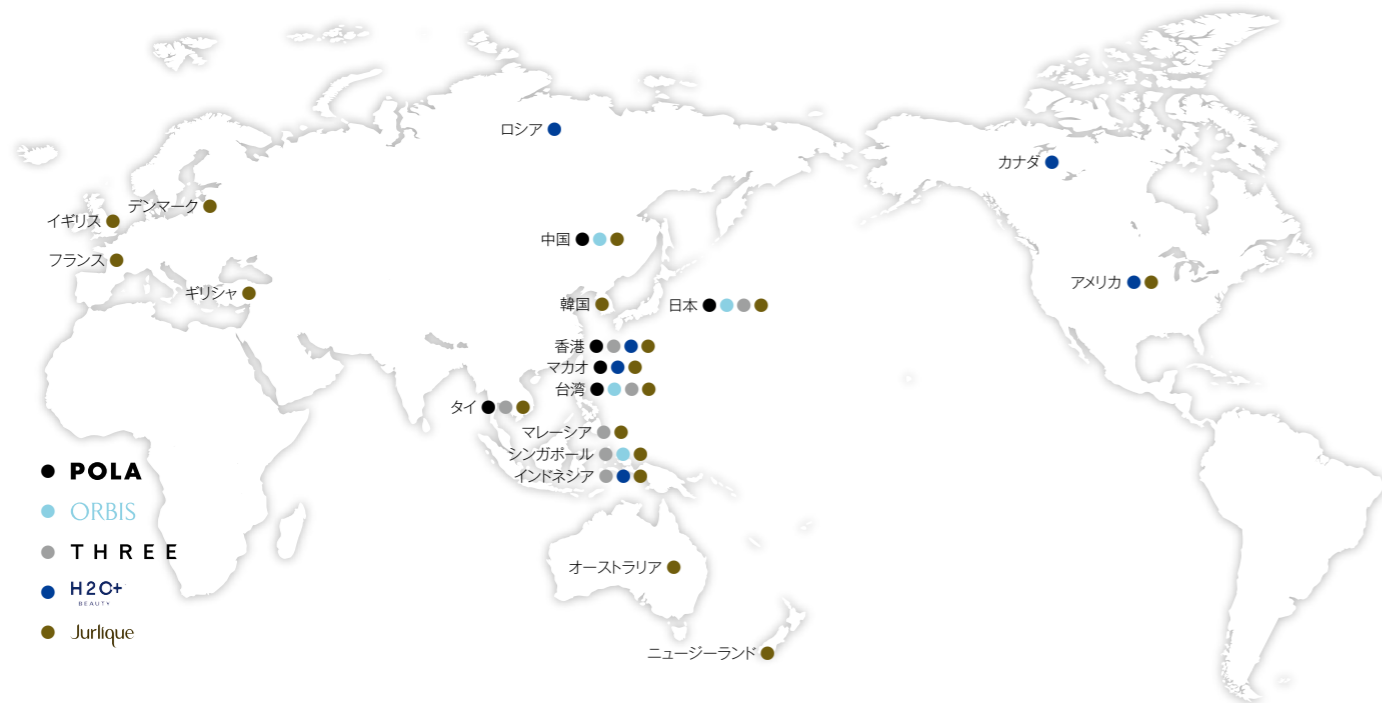
海外展開

ブランドの個性を際立たせ、エリアごとの成功モデル構築へ

中国を重点国と位置づけ、アジア、北米、欧州、オセアニアでの海外事業を展開しています。利益を伴った成長を実現し、2020年までに海外事業全体での黒字化を必達目標としています。

シナジー実現により、世界の女性たちの人生を彩る企業グループを目指す

5ブランドを19の国と地域に展開しています。免税店・機内販売、越境ECなどのチャネルも活用し、世界中のお客さまにグループの強みを生かした個性的な商品をお届けしています。



<p>Jurlique</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 17カ国で展開 ● 主な販売チャネルは百貨店、直営店、免税店 ● オーストラリアのプレミアムナチュラルスキンケア 	<p>H2O+ BEAUTY</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 6カ国で展開 ● 主な販売チャネルは専門店、ネット通販(米国) ● 水の力とイノベーションというコンセプトにもとづいたスキンケアブランド 	<p>POLA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 6カ国で展開 ● 主な販売チャネルは百貨店、越境EC、免税店 ● 重点国中国でコンセプトショップを2店出店 ● ハイプレステージスキンケア 	<p>ORBIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4カ国で展開 ● 主な販売チャネルは、通販、店舗 ● スキンケア、健康食品を中心に販売 	<p>THREE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 7カ国で展開 ● スキンケア、ベースメイクを中心に販売
---	--	---	---	--

Jurlique、H2O PLUSの再建で2018年の損益均衡が視野に

M&Aによってグループ入りしたブランドJurlique、H2O PLUSは営業赤字を続け、黒字化達成のため、マネジメント再編、ブランド再構築、商品コンセプトの刷新など、多面的な立て直し策を推進してきました。2018年はこれらの施策の成果刈り取りを見込んでいます。両ブランドの赤字からの脱却を目指し、好調のポーラ、オルビスなど基幹ブランドの海外収益と併せて、海外事業全体で収益改善を図ってまいります。

ナチュラルと機能を両立する、Jurliqueの新たな商品体系を構築

Jurliqueは、2015年よりブランド再構築に取り組んでいます。2017年は、新たな商品体系に則った商品「Newボディケアコレクション」を新発売しました。ブランドコード、ロゴやパッケージも刷新し、ロゴには自社農園を象徴するローズ、パッケージにも農園を描き、大きくイメージ転換を図りました。新商品体系はお客さまのニーズを考えて整理し、JurliqueのDNAであるナチュラルな農園原料へのこだわりと、ポーラのもつ効果実感の高いスキ

ンケアを追求しており、販売に関してはグループシナジーを生かしたCRM活動を展開してまいります。また、2018年3月稼働を開始したアデレードの新工場は、ポーラ化成工業の生産技術をふんだんに投入し、従来ラインに比べて約1カ月の製造時間短縮を実現。より鮮度が高く、香りのよい高機能な商品をお届けすることで、お客さま満足度向上を図ってまいります。

ポーラ、海外事業初の黒字化達成。海外ブランドも着実に成長路線へと回帰

ポーラは、中華圏でのブランド認知拡大に初黒字化を達成しました。Jurlique、H2O PLUSは、ともに収益改善と成長路線への回帰を目指し、ブランドおよびエリア戦略、販売チャネルの再構築を着実に進めています。

ポーラのブランド価値の訴求が、一貫したメッセージとして伝わる

2017年12月、ポーラは上海と瀋陽に、商品販売、カウンセリング、エステが連動し、ポーラの価値をトータルで体験できる新概念ショップをオープンしました。販促競争、価格競争が激化する中国市場で、ポーラは2016年から、百貨店カウンターでブランド価値を伝えるカウンセリング販売に切り替えました。その結果、美への関心が高いお客さまが多数来店いただくようになりました。高級ブランドとしての認知拡大により、ポーラの存在価値を高める好機を迎えています。ECにおいては、利便性重視のお客さまや都市部以外のお客さまへアプローチしています。ポーラの中国展開は、対面型店舗、ECの両輪でますます加速させ、2020年までに事業基盤を整えます。

免税店も含め店舗網を広げ、アジア全体での買いまわり性の向上を目指します。また、「リンクルショット メディカル セラム」のグローバル展開は、当初の計画を前倒し、2018年6月から香港・台湾にて発売することで、成長に弾みをつけます。



上海iapm店

コンセプト設計／商品開発

化粧品の枠組みを超え、人生を彩る価値の提供を目指して

美しい肌の探求から、あらゆる感性の開放へ。ポーラ・オルビスグループは培ってきた開発力のもとに、新たな価値創出に向けたステージへ進んでいます。

冴えわたる感受性が人生を変える、化粧品の新時代創造

ポーラ・オルビスグループは、2017年にグループ理念を新たに定義しました。Mission「感受性のスイッチを全開にする」、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」には、私たちがこれまで蓄積してきた研究開発やマーケティングという強みだけでなく、体験、情報、文

化、アートなどの独自価値の提供を通じて、人々の感受性を刺激し、人生を変えるほどのきっかけを与える存在になりたい、という思いが込められています。以来、この新たな理念に基づいて商品コンセプトの設計と開発に取り組んでいます。

化粧品とは単に美しい肌をもたらすだけでなく、デザイン、香り、テクスチャーなど

女性のさまざまな感性に響くものであり、創造的な時間を提供することで生活や意識を変える力を持っています。ポーラ・オルビスグループはここに着目し、ブランドごとに異なるターゲット像を明確にし、それぞれのお客様の感受性のスイッチを全開にすることを目指した商品づくりをスタートしました。

【Mission】

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。心に響く新たな出会いや発見。昨日とは違う世界の広がり。冴えわたる感受性は、人生を変える。もっと楽しく、もっと心豊かに。

【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

現代女性は人との関係性を重視。 互いの気づき、ポジティブな共創を応援する化粧品の新提案

ポーラは、新ブランド「V」から、化粧品の新たな価値を追求したクリーム「V リゾネイティッククリーム」を2017年10月に発売しました。現代女性は、気持ちの向上や生活・意識を切り替えさせ、周囲との関係性を前進させてくれる価値を求めています^{*1}。また、女性が思い描く「美しい人」とは「周囲と良好にかかわれる人」であることがわかりました^{*2}。

「V リゾネイティッククリーム」は、①対人関係を良好に保つ鍵となるふっくらとした立体的な顔立ちを目指す独自の美容成分を配合、②ポジティブな心の「楽しさ」と「共鳴」を「揺れる」デザインによって表現、③ポジティブな気持ちを向上させるような感触と香り、を特長としています。見るたび、触れるたびに、ポジティブな共創の時間と空間を届けるクリームです。

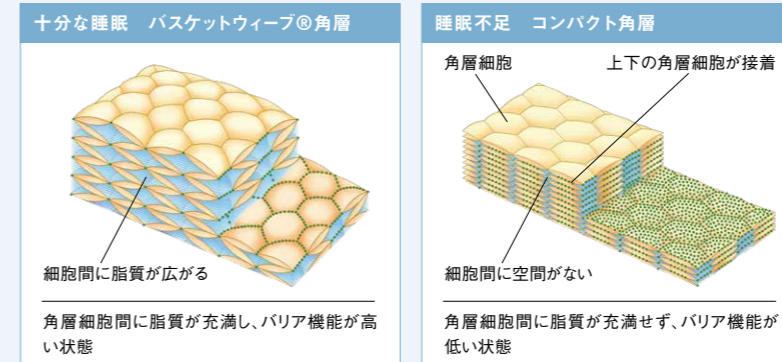
*1:ポーラ調べ、50～60代女性N=10 *2:ポーラ調べ、20～60代女性Web調査N=3,490



V リゾネイティッククリーム

ストレスや睡眠不足からくる肌荒れ、敏感肌、ライフスタイルのリアルな悩みに対応した美容液

敏感肌専門ブランドDECENCIAは、創業10周年を迎え、DECENCIA史上最高峰の夜用美容液「ディセンシー エッセンス」を2017年10月に発売しました。この商品開発で着目したのは、「睡眠不足を原因とする肌荒れ」のメカニズム。肌荒れ発生の過程を徹底的に解明し、十分な睡眠によって得られる角層状態へと導く、ポーラ研究所独自技術「バスケットウィーブ®処方」を初採用し、現代女性の肌悩みに応える新美容液を生み出しました。



ディセンシー エッセンス

ポーラが変わった。「Science. Art. Love.」の独自価値のもと、新ブランド戦略を展開

ポーラは、先鋭化されたハイプレステージブランドとして世界的なポジションの確立を目指しています。ポーラの独自価値「Science. Art. Love.」の理念のもと、新ブランド戦略を展開し、多様なメディアを通じて新しいポーラを発信しはじめました。

2017年1月に創刊した「WE /」は、ポーラの独自価値の発信や現代女性のニーズに対応した企業文化誌です。読者へ新たな行動のきっかけを提供し、読者とともに前進する企業文化誌となることを目指しています。

また、2017年4月に放送を開始したポーラ提供番組「白の美術館」は、国内外で活躍する「表現者」の伝えたいことを自由に表現する番組です。新しいモノの見方、モチベーションの高まりといった、毎日をよりポジティブにする気づきを視聴者の方々にお届けします。

さらに、「一歩前へ進もうとする女性たちを応援する機会を提供したい」という想いの一致から、メルセデス・ベンツとのコラボレーションを実現しました。東京・六本木のメルセデス・ベンツブランド体験施設にて、さまざまなゲストを招いた参加型トークイベントをはじめ、音楽、空間、フードなどを通じて感受性のスイッチを全開にさせていただき、これまでない企画で好評を得ました。

東京・銀座 蔦屋書店と二子玉川 蔦屋家電では「B.A.」シリーズのパッケージデザインに携わる東信氏のフラワーアートと、最新テクノロジーが融合した体験型エキシビション「POLA TALKER'S MUSEUM」を開催しました。2018年も引き続き、TSUTAYAとのコラボレーションによるイベント、商品発表などを予定しています。

これらの活動を通じ、ポーラは独自の世界観を強く印象づけ、ブランド価値の向上に力を注いでいます。



POLA TALKER'S MUSEUM

研究開発／生産／品質管理

美しさへの新たな希望をお届けするため“つくる”を突き詰める

長きにわたってスキンケア業界を牽引してきた技術開発力をベースに、従来の概念を覆す新技術と新製品を発表。グループの総力でイノベーションを創出し続けています。

培ってきた研究開発力がエイジングケアの新たな地平を切り拓いた

ポーラ・オルビスグループは、1952年の日本初の美白のための化粧品発売に始まり、さまざまな革新的商品を生み出し、美への新しい希望を創出してきました。その研究開発力は世界からも高く評価され、IFSCC[※]で数多く受賞しています。

このような成果の背景には、創業当初から、スキンケアに研究資源を集中してきた歴史があります。特に、女性の肌悩みの中

心であるエイジングケア、ホワイトニング領域にフォーカスして、基礎基盤研究への投資を継続し、近年は、肌だけではなく医療分野にも研究領域を広げています。

たるみを引き起こすと考えられる肌の構造を明らかにし、これまで十分に対応策がなかったたるみケアに対し、化粧品でのアプローチを可能にしました。そして、2017年は肌だけでなく、心理面にもたらす化粧品

の影響について研究成果を発表。業界で初めて、心理的なポジティブを創出し、人間関係を良好にするスキンケア商品の開発に成功しました。

※IFSCC(国際化粧品技術者会連盟)は世界の化粧品技術の発展と化粧品にかかわる技術者の交流を目的とした国際的な学会。ポーラ化成工業はこれまでに計8回受賞しています。

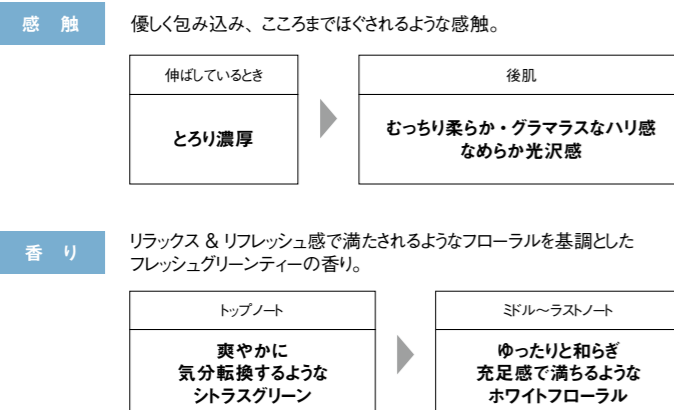
“プラスを生み出す”「ポジティブクリエイト」

ポーラ化成工業は、スキンケアクリーム
の感触や見た目の違いが使用者の「日常
の行動・態度を左右する意識」に影響を
及ぼすことを立証しました。これをもとに、

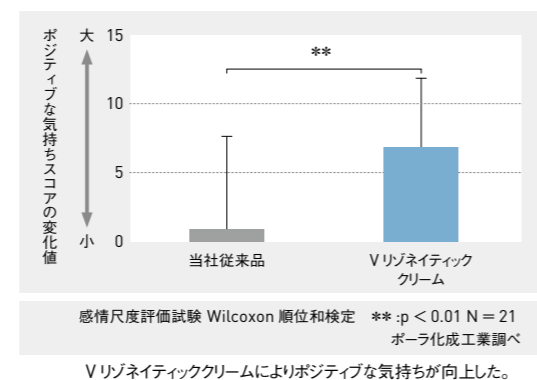
意識に働きかける新機軸商品「V リゾネイ
ティッククリーム」を開発。今後も調査研
究を継続するとともに、その日の予定や自
身のありたい状態に合わせたスキンケア

の実現など、ライフスタイルや生き方の前
進に寄与する化粧品開発に挑戦してい
きます。

ポジティブな気持ちを向上させるような感触と香り



クリーム使用前後でのポジティブな気持ちの変化



持続的発展に向けて新規領域の開拓のためグループ研究統括機能を集約

グループの長期的発展の成長エンジンとなる新価値創出を目的に、2018年1月に研究開発体制を刷新しました。グループ全体の研究統括機能を新設の「マルチプルインテリジェンスリ

サーチセンター」に集約し、ポーラ化成工業には「フロンティアリサーチセンター」を新設しました。従来の化粧品開発部門と合わせ、それぞれの組織が連携し、サイエンスの深耕と新しい研究

領域の開拓に取り組めます。また、研究開発費についても2020年までに2016年比20~30%の増加を計画しており、グループ一丸となってイノベーションの創出に力を注いでいきます。

高い品質を確保するため、サプライチェーンマネジメントを推進

ポーラ・オルビスグループは、2014年9月より国内生産を袋井工場に一元化し、スキンケアとベースメイクの領域に集中することで、より高い品質の製品を最適なコストで作る生産体制を確立しました。

スキンケア、ベースメイクの領域以外につい

ては、パートナー企業との連携により、効率化はもちろんのこと、それぞれの企業の得意分野技術を活用し、多様かつタイムリーな商品開発を促進しています。ブランドごとに品質基準を設け、サプライチェーン全体で取引先選定時、開発スタート時、生産、納品等のプロセ

ス全般で二重三重のチェックをすることで、不具合の発生を未然に予防しています。CSR調達監査も実施し、環境汚染や人権・労働環境など総合的に取引先リスクの把握、低減を図っています。

有効成分「ニールワン」をさらに安全に、効果的に使用していただく活動

2016年に医薬部外品有効成分として承認を受けた「ニールワン」は日本で初めて「シワを改善する」効果が認められたもので、これを配合した医薬部外品「リンクルショット メディカル セラム」は、発売以来大ヒットを記録しています。ポーラ化成

工業では、発売後も製品の安全性調査を行っており、販売数90万個を超えた2017年12月末現在、重篤な副作用の発生は報告されていません。今後も、引き続き販売後の調査を行ってまいります。

また、品質保証活動と並行し、「ニール

ワン」の抗シワメカニズム、有効性、安全性について周知する活動を実施。製品の特性をより詳しく理解していただくことで、お客さまに安全、安心、かつ効果的に商品を使用していただく体制の整備に努めています。

VOICE

リンクルショットの生みの親、当社執行役員末延則子が日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2018」の「大賞」を受賞

「シワ改善でお客さまを笑顔にしたい」というミッションを掲げてプロジェクトを発足したのが2002年。しかし、研究開発に7年、承認までに8年、計15年かかりました。多くの女性メンバーが活躍しましたが、私たちの努力が評価されたことを大変うれしく思います。」

末延則子は、リーダーとしてチームをまとめ、「リンクルショット メディカル セラム」を誕生に導きました。

「何度も大きな壁にぶつかり、もう乗り越えられないのでは、と思ったこともありました。しかし、ここで諦めるわけにはいかないとメンバーと励ましあって試行錯誤を続け、その努力が実って日本初の「シワ改善」医薬部外品が実現しました。」

2018年からは「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」の立ち上げに携わる末延。「引き続き、最先端の研究で独自性のある価値を創造し、たくさんのお客さまに笑顔と感動をお届けしたいですね。」



販売／アフターサービス

すべてはお客さまが基点。顧客接点力のさらなる強化を実現

私たちの成長の原点は、顧客接点にあります。販売チャネルやスタイルにかかわらず、あらゆる側面からお客さまにじかにアプローチをするプロフェッショナルリティを追求しています。

個の共創が組織の可能性を広げる。働き方改革でブランド力向上

ポーラ・オルビスグループの歩みは、女性の社会進出の歴史に重なります。ポーラレディ(現 ビューティーディレクター)はグループの業容拡大の要となる販売ネットワークを支えてきたと同時に、社会においても、ライフスタイルに合わせた働き方ができる選択肢の一つとしての役割を担ってまいりました。1990年代を境に共働き世帯が専業主婦世帯を上回り、訪問販売という従来のスタイルが時代の変化に直面しました。ポーラは、次第に店舗誘客型の販売スタイルに移行し、現在ではポーラ ザ ビューティー

をはじめとする全国約4,200のショップで、呼称を新たにしたビューティーディレクター(BD)が店舗運営や販売活動を担っています。

ポーラは現在、BDの抜本的な意識改革に取り組んでいます。接客品質の向上を目的にBDを13万名から4.6万名に絞り込んだうえで、新たなシステムによる教育を集中的に行いました。同時に、ショップオーナー養成、女性起業家リーダー養成プログラムなどによりマネジメント人材の育成を強化するとともに、処遇改善と登用を進めてきま

した。30年ほど前はポーラレディの組織をまとめる支店長のほとんどが男性だったのに対し、現在では、支店長(現 グランドオーナー)の大半が女性となっています。

こうしたBDの働き方改革は個人の働きがいを高めただけでなく、チームメンバーの個性を生かし共創する組織づくりを可能にし、ショップ、組織ごとのマネジメント力と育成体制の強化に結びついています。現在では、これらの変化がグループの組織改革や経営に刺激を与える大きな波となっています。

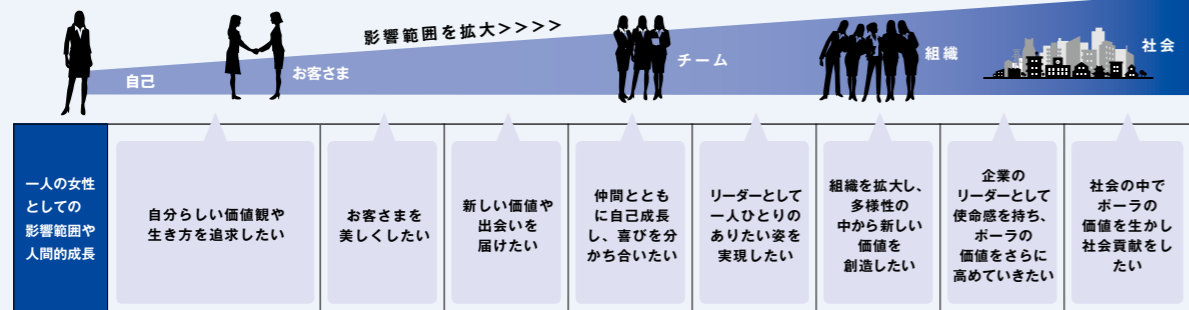
自分、組織、そして社会のために。女性リーダーの成長モデル「ポーラサクセスロード」

ポーラの人材育成、教育システムの基盤となる成長指標「ポーラサクセスロード」を刷新しました。従来は、基本的に売上規模のみが指標とされてきましたが、現代の

女性活躍、女性の在り方を考えたときに、現在の市場、お客さま、BDの意識とずれが生じてきていると認識。これからは、スキルや経験の上に社会性や人間性を育て

ていき、より多くの人や社会に影響を与えていくことが、ポーラでの成長であると再定義しました。これをもとにBD教育カリキュラムも大幅に刷新しました。

POLA SUCCESS ROAD 自己実現を果たし、社会から必要とされる女性リーダーの成長モデル



顧客満足にこだわり、お客さまの声に徹底して耳を傾ける

ポーラ・オルビスグループでは、お客さまとじかに接する対面販売においてはもちろん、それ以外の販売スタイルにおいても、お客さまの声を大切にしています。これは、通信販売チャネルが今ほど一般的ではなかつ

た時代に、お客さまに安心してお買い物をしていただけるよう、顧客満足に徹底的にこだわったことが原点となっています。通信販売の売上比率が年々増加している現在も、能動的にお客さまとのコミュニケーション

をとる姿勢が変わることはありません。2017年からは、チャットプラットフォームを活用し、市場でまだ例のない先進的なCRMの取組みに挑戦しています。



AI活用で、「うるにゃん」がお客さまとチャット。双方向コミュニケーションが実現

オルビスでは、お客さまの肌の悩みにあわせて最適な商品を探していただくサポートのため、ECサイト上でオリジナルキャラクター「うるにゃん」とチャット形式でコミュニ

ケーションをとりながらお買い物を楽しんでいただくサービスを開始しました。また、LINEトーク機能でのAIチャットも開始し、4万名を超える方にご利用いただいています。

今後はさらに先進的なOne to Oneマーケティング施策を展開していきます。

「敏感肌だけど、美白がしたい」お客さまの声から商品が誕生。DECENCIA

ECを中心に通信販売チャネルで商品を展開するDECENCIAでは、敏感肌の女性の肌悩みを解決するというミッションを果たすため、お客さまのお悩みや声に寄り添うことが欠かせないと考えています。そのため、社員が直接お客さまとお会いし、話をする機会となるイベントを積極的に開催しています。

イベントでは、座談会やカウンセリングの場を設け、敏感肌に悩む女性が本当に欲しいものをともに考え、商品開発やサービス、品質の向上に生かしています。2018年にリニューアルの「サエル」は「敏感肌だけど、美白がしたい」というお客さまの声により誕生した商品で、敏感肌ケアとホワイトニングを両立するかつてないシリーズとなっています。



DECENCIA「サエル コンセントレート」先行体験サロンお客さまをお招きし、たくさんのご意見をいただきました。

VOICE

女性が美しくなると社会は活性化する、社会に貢献する仕事

結婚を機に仕事を退職し3人の子育てを経て、ライフイベントと両立がしやすくステップアップしていけるポーラの仕事を始めました。ポーラでは自分の説明で商品を買っていただいて、それが収入になる。なんて面白いんだろうと思いました。

4年が過ぎ、ポーラ ザ ビューティーのオーナーになり、片腕になってくれるBDを育成しました。BDがオーナーになると、人間としても成長します。それを目の当たりにして、人づくりが自分の仕事だと思いました。2013年にグランドオーナーを任されてからは、私が育てたオーナー、マネージャーがさらにBDを育てています。まる

で子、孫と家族が増えていく感覚です。

ポーラには、お客さまへの愛情や人を本気で育てようとする風土が脈々と受け継がれています。それを次の世代に引き渡すのが私たちの仕事。お客さまにキレイになっていただくことで前向きに仕事や家庭でがんばる女性が増える。これは社会貢献だと思うんです。育てたBDが増えるにしたがって、より多くの女性に貢献でき、社会に与える影響が大きくなっていく、そういう実感が今の自分にとって何よりの喜びになっています。



ポーラ ザ ビューティーなかもず店グランドオーナー天正知子さん

ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

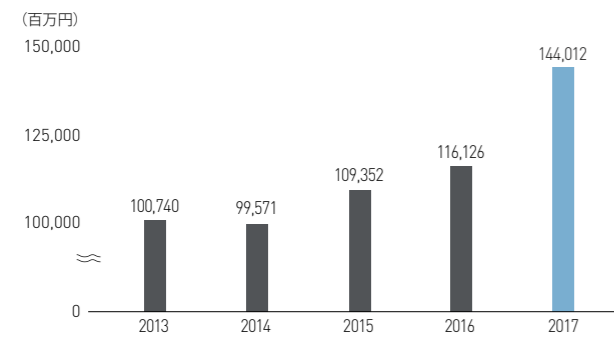
POLA

エイジングケアとホワイトニング領域における
ハイプレステージブランド



売上高

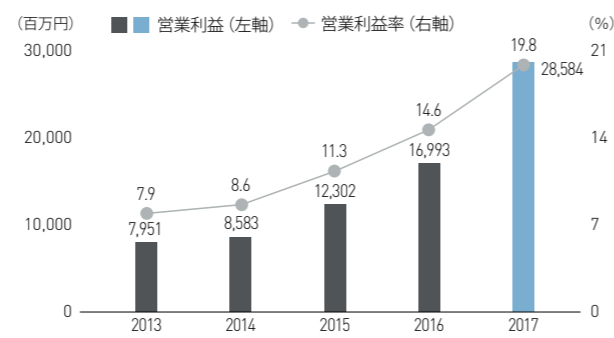
144,012 百万円 (前期比+24.0%)



※連結ベース

営業利益・営業利益率

28,584 百万円 (前期比+68.2%)



※連結ベース

2017年12月期の業績

ポーラは、長期的な成長を果たすべく、ブランドの浸透、プロフェッショナルなビューティーディレクターの獲得・育成に向けた投資を行っています。商品面では、1月に日本で初めて「シワを改善する」医薬部外品である「リンクルショット メディカル セラム」を発売しました。シワを改善するというまさにスキンケア化粧品の歴史を変えた画期的な商品に加え対面カウンセリング、プロモーションでの積極的な情報発信により、お客さまの大幅増加と、その他商品とのクロスセルに

つながり、当期の成長の大きな原動力となりました。また、5月には美白ブランド「ホワイトショット」シリーズから美容ドリンク「ホワイトショット インナーロック リキッド IX」、10月には化粧品の新たな価値を追求した「V リゾネイティブクリーム」を発売、ベストコスメ賞の受賞などお客さまや専門家からの評価を獲得しました。加えて、訪日観光客によるインバウンド売上が美容健康食品からスキンケア化粧品にシフトし、好調に推移しています。このインバウンド需要の増加は、グロー

バル市場におけるブランド認知向上にも寄与し、海外事業では初の黒字化を達成することができました。

その結果、売上高は前期比+24.0%の大幅増収、営業利益は、増収による粗利益の増加に加え、原価率の改善も寄与し、前期比+68.2%の大幅増益となり、営業利益率は19.8%で、前期比5.2ポイント向上しました。

今後の成長戦略

戦略的な店舗展開

「リンクルショット メディカル セラム」を軸にしたお客さま数の底上げ、ブランド認知向上を足がかりに、さらなる事業基盤強化を進めブランド価値向上を図ります。その一つに、グローバルで戦略的な店舗展開をスタートさせます。国内は、新たな顧客接点としてブランド体験を提供するショッパ「Touch & Talk」を拡大します。好立地な「Touch & Talk」でコアターゲットとなるお客さまとのタッチポイントを圧倒的に増加させ、その周辺にあるポーラ ザ ビューティーとのサテライト体系を構築することで、新規のお客さま獲得とリピート率向上を目指します。

グローバルでは、百貨店・ラグジュアリーモール・免税店、この3つのチャネルを中心

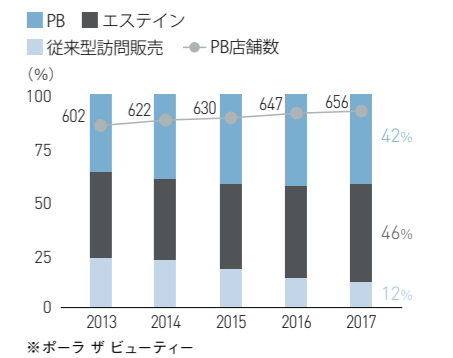
にアジア圏での店舗網を拡大し、日本も含めたアジア全体でのブランド発信、ブランド体験提供を実現させます。2020年には現在の3倍となる90店舗を目指す予定です。その中でも中国を最重点エリアとして出店を加速、EC展開と併せてこれからの成長ドライバーとして投資を強化します。

組織風土改革・人材育成

店舗・ECといった各タッチポイントにおいて、一貫性のあるブランド発信、体験提供を行うことでさらなるブランド価値向上を実現すべく、マネジメント変革の加速、市場対応力・グローバル戦略実行力の格段の向上を目的として、本社組織の大規模な再編・風土改革を行います。これまで、チャネル別に縦割りであった各事業部門を、事業

本部として統合。併せて、各事業部門にそれぞれ分散していたマーケティング機能についても事業横断的な統合を行うことで、事業本部が営業機能に特化した活動に集中できる体制を整備します。

業態別化粧品売上高構成比・PB*店舗数



※ポーラ ビューティー

ステークホルダーに向けて

ポーラでは、2020年ビジョン「『驚きと感動』を生む『究極のおもてなし』で、世界ブランドへ」および、2020年提供価値「トータルビューティーによるまだ見ぬ自分との出会い」の実現に向けて、最終ステージとなる中期経営計画を実行しています。

2020年ビジョンの実現へとつながる強固な成長基盤を確立するためには、企業イメージ・ブランド力のさらなる強化が必要不可欠のものとなります。そのために、当社の独自価値である「Science. Art. Love.」を核として、より鮮明な一貫性あるコミュニケーションを実現することによりブランドイメージの定着を図り、多面的コミュニケーション変革を行います。「リンクルショット メ

ディカル セラム」や「B.A.」シリーズなどを戦略のフロントラインと位置づけ経営資源を集中し、すべての顧客接点において統合コミュニケーションを展開していくとともに、一社提供番組「白の美術館」や、企業文化誌「WE/」の発行などの取組みを通じて、女性応援企業としての認知の拡大を目指します。

昨今は、商品やサービスそのものの価値だけでなく、それを提供する企業の考え方や存在価値に共感できるかが、お客さまに選ばれる上で重要な基準になってきていると考えます。人々が自分に適した価値を求め始めている時代に、ポーラは組織視点から市場視点への発想の転換を急がなくて

はなりません。組織の壁はもちろん、これまでの常識にとらわれず、ポーラブランド全体の活力を引き出し、ポーラ・オルビスグループの中核ブランドとして、継続的な成長とブランド価値の向上を実現したいと考えています。



株式会社ポーラ 代表取締役社長
横手 喜一

ORBIS

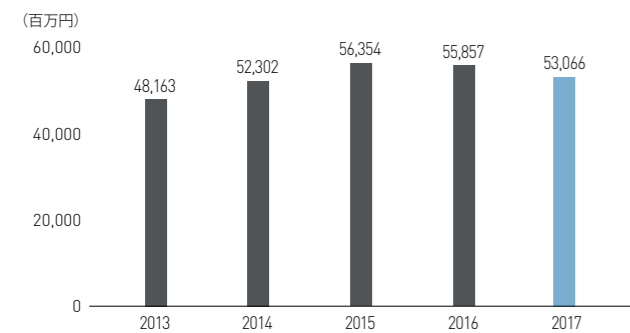
肌が本来持つ力を引き出す
独自のオイルカットコンセプトによるスキンケア



「オルビスユー」シリーズ

売上高

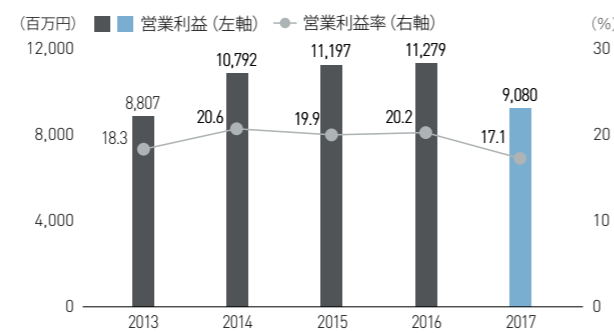
53,066百万円(前期比-5.0%)



※連結ベース

営業利益・営業利益率

9,080百万円(前期比-19.5%)



※連結ベース

2017年12月期の業績

オルビスは、創業30周年を迎え「常識にとられない視点から、日常文化を美しく創造しつづける」を新たなミッションとして掲げました。企業としてのアイデンティティをより明確に打ち出し、お客さまから品質や価格などの機能的価値だけでなく、オルビスブランドのもつ世界観(情緒的価値)に共感していただくことで、世代を超えて支持され続けるブランドへの変革に取り組んでいます。

商品面では、オイルカットスキンケアで2000年から続く「アクアフォース」シリーズを7年ぶりに全面リニューアルしました。トライアルセットでの販促強化やサンプリング施策などのキャンペーンを実施し、お客さまご自身の肌で実感いただくことで、オルビススキンケア理論の理解浸透に力を注ぎました。販売面では、店舗会員カードのアプリ化や、これまで通販チャンネルと店舗チャンネルで別々に発行していたお買い物ポイント

相互で利用可能にするなどオムニチャンネル化の取組みを実施しました。

その結果、お客さま数は前年並みを維持できたものの、既存のお客さまの継続率低下がスキンケア売上の減少に直結し、売上高は前期比-5.0%の減収となっています。営業利益は、減収により粗利益が減少しましたが、中長期的な観点でマーケティング投資は継続した結果、前期比-19.5%の減益となりました。

今後の成長戦略

ブランドプレゼンスを高めるための改革

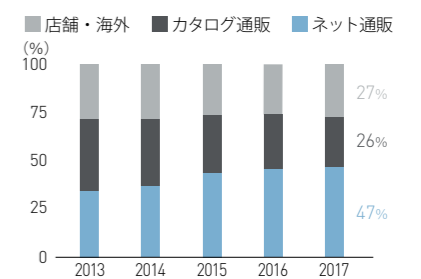
近年、通販化粧品各社が苦戦を強いられている市場環境の中、今後もお客さまから支持され続け、高収益企業へと再成長を遂げるためには、これまでの自社内リソースを中心としたビジネス手法から脱却し、より市場に目を向けた競争戦略へと舵を切っていく必要があると認識しています。このような課題認識のもと、中期経営計画ではオルビスのありたい姿を「『癒しを科学』し、毎日の肌・心に充足を提供するビューティーブランド」と定義し、商品を軸に他社差別性を創出することでブランドとしての市場プレゼンスを向上させることを重点戦

略に位置づけています。ブランドコンセプトの象徴である「オルビスユー」でのコミュニケーションを徹底して企業イメージの浸透を図り、顧客ターゲットからの高い共感性を得られるような商品ラインナップやECサイトデザイン、コンテンツの配信など、一貫したブランド価値の発信を行います。

販売面においても、これまでのチャンネルの強みを生かしながら、通販チャンネルと店舗チャンネルの垣根を越えたオムニチャンネル化を促進すると同時に、スマートフォンアプリを利用した顧客コミュニケーションの進化を図ります。また、経営戦略を確実に実行し結果に結びつけるには、既存の手法に

とられず、時代の流れをつかみながら常に変化し続ける組織への変革が求められます。今後は組織風土改革も重点戦略の一つとして注力していきます。

販売チャンネル別売上高構成比



オルビス再成長に向けた取組みを実行中



ステークホルダーに向けて

2017年で創業30周年を迎えたオルビスですが、今の課題を一言で言うと、市場でのプレゼンスが弱まっているということです。歴史を振り返ると、オルビスは既存の化粧品ブランドに対するアンチテーゼのチャレンジャーとして成長してきました。当時は考えられなかったオイルカットの化粧品や、主に専門店や百貨店で買われていた頃に通販で手軽に買える仕組みをメインにするなど、新しい挑戦を行ってきました。しかしながら、さまざまな競合ブランドが台頭してきたことから、ブランドコンセプトは相対的に希薄化し、通販の仕組みも特別なものではなく、ブランドプレゼンスは低下してきました。そうした中、コンセプトにおいて市場での差別性を創出し、通販ブランドではなくスキンケア

を中心としたビューティーを提供するブランドとしてお客さまに認識してもらうために、商品から抜本的に変革していきます。また、この改革を実行するためには、社内改革も同時に必要とすることから、2018年1月から組織体制も大きく変更しました。従来チャンネル別の組織であったものを、垣根をなくし機能ごとに組織を再編しました。テクノロジーが進化し、スマートフォンなどのデバイスが普及している今の時代、通販・店舗とチャンネルを分けることに意味がなくなっています。クロスメディア、クロスチャネルの考え方でシームレスなお買い物体験を提供したいと考えています。同時に、社内意識改革にも力を入れていきます。オルビスは基幹ブランドの一つとしてグルー

プの中心を担うブランドであり、女性のライフスタイルに寄り添うブランドとしてまだまだプレゼンスを発揮できると考えています。提供価値の方向性は「癒し」。そこに科学的裏づけのある計算された独自性を付加します。転換期を迎えた今、再成長に向けた改革をスピード感をもって実行していきます。



オルビス株式会社
代表取締役社長
小林 琢磨

ブランド別成長戦略(海外ブランド)

Jurlique

南オーストラリアの自社農園で栽培した植物成分の力を生かしたナチュラルスキンケアブランド



シリーズ共通クレンザー(2018年下期発売予定)

H2O+TM BEAUTY

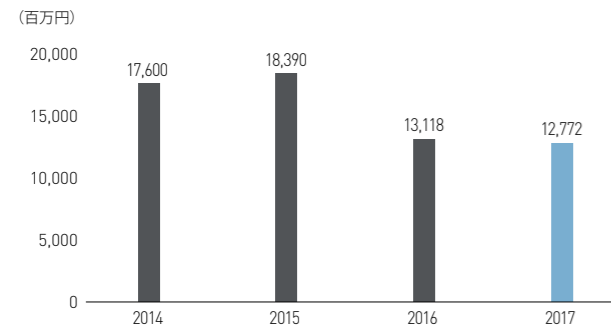
水のカチンノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド



「OASIS」シリーズ

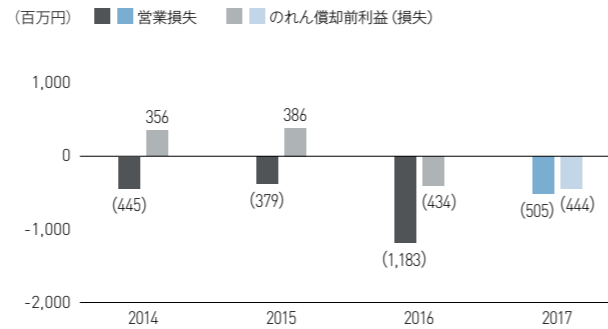
■ 売上高

12,772百万円(前期比-2.6%)



■ 営業損失

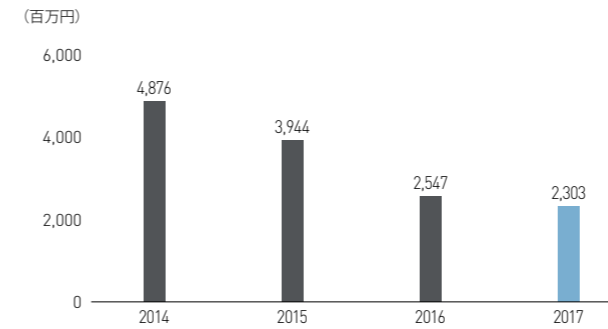
505百万円(前期比677百万円改善)



※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。

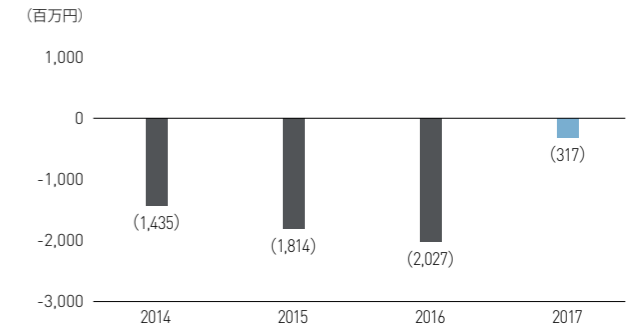
■ 売上高

2,303百万円(前期比-9.6%)



■ 営業損失

317百万円(前期比1,709百万円改善)



2017年12月期の業績と今後の成長戦略

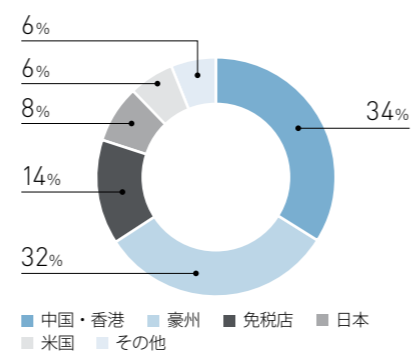
Jurliqueは2016年より厳しい状況が続いています。トラベルリテール市場での苦戦に加え、オーストラリアにおける来店者数減少の影響が大きく、中国や香港など一部で回復の兆しが見えてきたところもあるものの、ブランド全体で前期比-2.6%の減収、営業利益も2016年に減損損失を計上した影響で増益となりましたが、のれん償却前利益では売上減少により減益という結果となりました。

今後の成長戦略

Jurliqueはブランドリステージに着手

しています。強固なブランド基盤の確立を目指し、2017年まではブランドの礎となるDNAの再定義やブランドコードやカラーの決定、グローバルおよびローカルにおけるCRM実行など、改革を進めました。今後は、新商品体系を導入し、効果効能を訴求するコミュニケーションの発信および、あらゆるタッチポイントにおけるプレミアムでシームレスなブランド展開が成長の鍵になると考えています。オーストラリア・中国・トラベルリテールを重点チャネルとし、プレミアムナチュラルスキンケアブランドとして確固たるプレゼンスを確立していきます。

■ 地域別売上高構成比(2017年)



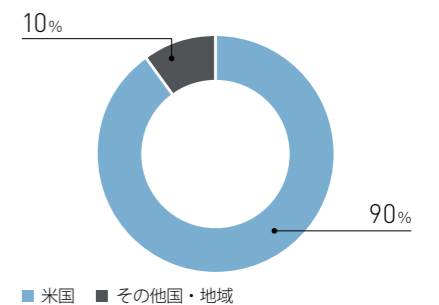
2017年12月期の業績と今後の成長戦略

2016年6月のブランドリステージ商品への全品切り替え以降、継続的に新商品を市場に投入し、既存チャネルでのプレゼンス拡大を図ってきました。しかしながら、ロシアへの出荷減や、集客の弱さを理由に主要リテラーの一つであるKohl'sからの撤退を決定するなど、売上高は前期比-9.6%の減収となりました。一方、前期の中国事業撤退に伴う撤退費用や事業運営費用の解消により営業損失は改善されました。

今後の成長戦略

ブランド認知拡大とトライアル促進を図り、引き続き既存チャネルでのプレゼンスの拡大を目指します。主力商品のマーケティング強化やサンプリング施策によるブランド認知度強化、選択的な市場および主要リテラーへの集中投資によるブランドエクスペリエンスの向上を目指します。販売市場・チャネル拡大はブランドコンセプトに則り選択的に実施します。

■ 地域別売上高構成比(2017年)



ブランド別成長戦略(育成ブランド)

THREE

植物から抽出した天然成分配合の
スキンケア・メイクアップブランド



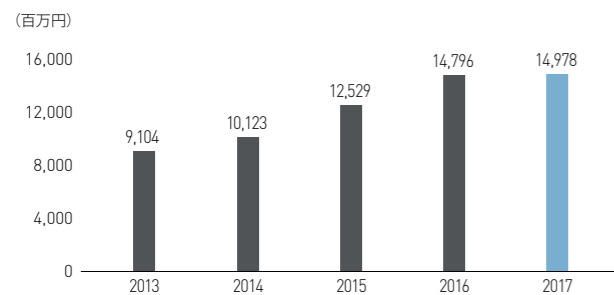
DECENCIA

敏感肌・乾燥肌のための
スキンケアブランド



売上高

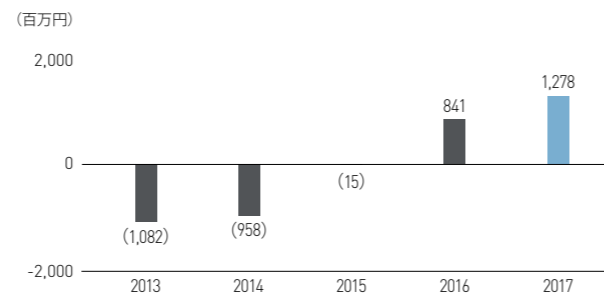
14,978百万円(前期比+1.2%※1)



※1 前期に株式譲渡した pdc・フューチャラボの影響を除くと、+28.2%

営業損益

1,278百万円(前期比+51.9%※2)



※2 前期に株式譲渡した pdc・フューチャラボ、新ブランド投資の影響を除くと、+56.6%

TOPICS

連結子会社の解散および清算について

当社は「国内事業のさらなる収益基盤強化」と「資本効率改善による企業価値向上」に取り組んでいます。この一環として、マルチブランド戦略に基づくブランドポートフォリオの見直しを実施し、株式会社オルラーヌジャポンを解散および清算することとしました。

同社を取り巻く事業環境は厳しく業績は計画を下回っており、これまで回復のための施策をさまざま実施したものの、今後の事業継続に利点を見出すことは困難と判断しました。

2017年12月期の業績

THREE

THREEは、差別化されたブランドコンセプトによる新商品の投入、百貨店・直営店・セミセルフショップへの出店により高い成長を実現しています。また、海外での知名度も拡大しており、新たに4月に韓国、9月にシンガポールへの進出を果たしました(7つの国と地域へ進出)。THREEを含むACROの売上高は前期比+31.2%の増収、営業

利益は前期比-8.2%の減益となりましたが2018年上市予定の新ブランドへの投資を実施したためであり、それを除くと増益となっています。

のお客さまを獲得するだけでなく、再購入率も想定以上に推移したため、リピート顧客数も大きく拡大しました。商品面では、10月に睡眠不足による肌荒れに着目したブランド史上最高峰の美容液を発売し、ブランドの活性化を図りました。売上高は前期比+40%の増収、営業利益は約3億円の増益となりました。

DECENCIA

DECENCIAは、主力商品である「アヤナス」を中心に、継続的な注文が見込める新規のお客さま獲得に注力しました。新規

今後の成長戦略

THREE

スキンケアを中心としたホリスティックケア商材を拡充するとともに、海外は新規国進出、既存地域での拡大を目指します。また、東京ミッドタウン日比谷へ、レストランを併設した新業態店舗を出店するなど、ブランド発信を強化しグローバルに存在感のあ

るライフスタイルブランドを創造します。

指します。加えてこれからは、これまでの真性敏感肌だけでなく潜在敏感肌層へもアプローチを広げます。またブランド発信強化のため、フラッグシップショップもオープンする予定です。DECENCIAのブランドステージを上げていきます。

DECENCIA

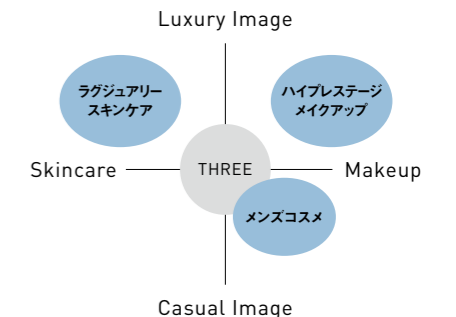
引き続き、継続性の高い新規のお客さまの獲得により注力し、リピートのお客さまの拡大および継続率の向上に努め、敏感肌専門の高収益ブランドビジネスの実現を目

新ブランド創出

THREEを展開するACROより新たに3つのブランドを立ち上げます。

- 高品質ハイプレステージメイクアップブランド
- ラグジュアリー&ナチュラルスキンケアブランド
- メンズ総合コスメブランド

いずれも2018年秋ごろ百貨店へ出店予定です。「とぎすまされた感性で『時代の美』を創る」というACROの企業理念を体現するとともに、新たな顧客層の獲得および日本発グローバルブランドを複数有する企業として、さらなる成長を目指します。投資先行となりますが2020年にACRO全体での黒字化を目指します。



コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

グループ全体の企業価値向上に向けて

ポーラ・オルビスグループは「感受性のスイッチを全開にする」というMissionを策定し、併せてこのMissionを達成するための指針である5つのWayを設定しています。このWayに従業員一人ひとりが行動することが企業価値の向上につながると考えています。基本的にグループ各社は「自主自立した経営」を志向し、持株会社である当社はグループ各社の経営に対する牽制機能を持つことで、グループ全体の経営の健全性の確保と効率性の向上に努めています。

一般的に同族経営の透明性は課題と

されていますが、当社では外部評価機関を導入した取締役会の実効性評価や、社外取締役のみで実施するミーティングで課題抽出を行うなど、客観性と透明性の向上を図っています。併せて、当社グループは、コンプライアンスをCSR活動に組み込み、これを重視します。また、当社グループでは法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」(以下、「行動綱領」といいます。)を策定し、全役員および従業員がこの行動綱領の遵守を宣誓することとしています。

この行動綱領を定期的に確認し合い、周知する機会を設けることで実効性を確保します。

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

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
2017	新グループ理念(Mission・Vision・Way)を策定 グループ行動綱領を策定
2018	上席執行役員制度導入

体制の概要(2018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	6名/2年
社外取締役の人数	2名
監査役の数/任期	3名/4年
社外監査役の数	2名
独立役員に指定されている社外取締役・社外監査役の人数	4名

コーポレートガバナンス・コードへの対応の考え方

当社取締役会は、これまでの当社のコーポレート・ガバナンスを改めて振り返り、コーポレートガバナンス・コードの制定適用を今後も当社グループが持続的な企業価値向

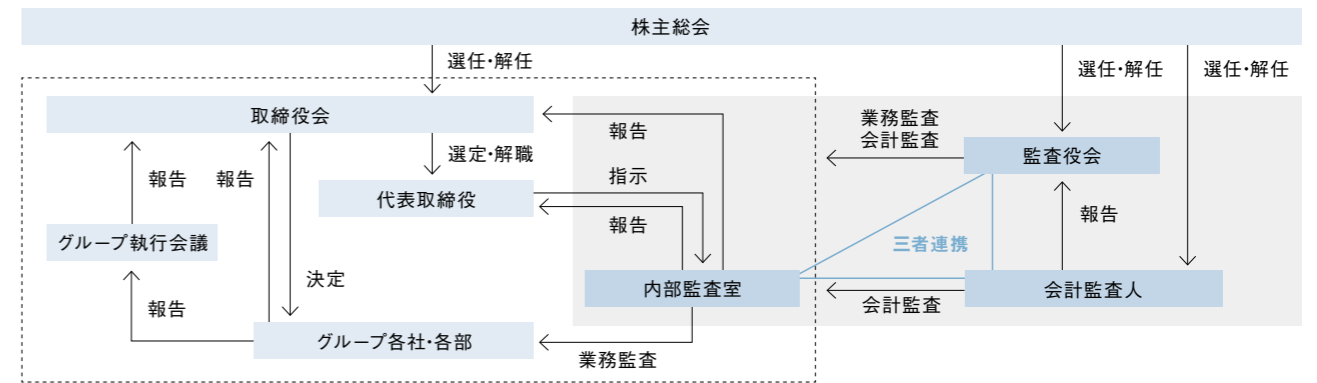
上を実現するための「さらなる進化の機会」にしたいと考えています。当社取締役会は、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、その責務を果たすことを目的に

コーポレートガバナンス・コードで示された5つの基本原則に沿って「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定しました。

5つの基本原則

1. 株主の権利・平等性の確保	当社は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができるよう、環境の整備、情報の提供を行うと共に、株主の実質的な平等性の確保に努めます。
2. ステークホルダーとの適切な協働	当社は、当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先など様々なステークホルダーとの協働を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することでグループの持続的な発展の実現に努めます。
3. 適切な情報開示と透明性の確保	当社は、法令を遵守した適切な情報開示に加え、別途定めたディスクロージャーポリシーに基づき、当社グループに関する財務情報および非財務情報を、適切、且つ、積極的に開示することで会社の意思決定の公正性、透明性確保に努めます。
4. 取締役会等の責務	当社は、複数の子会社の経営管理を担う純粋持株会社として、グループ各社の経営に対する管理監督機能を果たすために、取締役会の実効性、公正性の確保に努めます。
5. 株主との対話	当社は、広報・IR活動を積極的にを行い、ステークホルダーとの建設的な対話の実施と実効性の向上に努めます。

当社のコーポレート・ガバナンス体制(2018年3月27日現在)



主なコーポレート・ガバナンスの構成概要(2017年12月31日現在)

	目的・内容	構成員	開催
1. 取締役会	グループの中長期戦略策定や資源の最適配分等、経営に関する重要事項について審議し、意思決定を行う	取締役8名で構成	毎月1回以上開催。2017年は25回開催(臨時取締役会を含む)
2. グループ執行会議	2017年より、経営と執行の役割明確化を目的として新たに設置。グループの業務執行に関する重要事項について、各社より報告を受け、その内容について審議	当社の社内取締役・監査役に加え、子会社社長をはじめ主要会社の執行役員により構成	毎月定例で開催。2017年は19回開催
3. 監査役会	株主総会や取締役会、グループ執行会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告收受などを行い、取締役の職務執行を監督	常勤監査役1名と会社法第2条第16号に定める独立した非常勤の社外監査役2名で構成	毎月1回以上開催。2017年は19回開催(臨時監査役会を含む)
4. 内部監査室	当社およびグループ各社の経営目標達成に貢献するべく経営諸活動(リスクマネジメント・コントロール・ガバナンスプロセス)を評価・検証し、改善のための助言・勧告・提言を行う	13名で構成 うち、内部監査担当8名	2017年は16社を対象に13件監査実施
5. グループCSR委員会	戦略上・業務上等企業活動に関するリスク、コンプライアンス体制、CSRに関する重要課題等について、グループ横断的に統括	委員長(CSR担当役員)、委員(当社グループの役員ならびに当社グループ外の有識者)および事務局から構成	2017年はCSR委員会を5回開催。各社CSR事務局長会議を12回開催

企業としての責任を果たす基本的活動

経営陣から従業員まで一体となった内部統制システム

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、法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」(以下、行動綱領)を策定し、全役員および従業員に配布しています。さらに行動綱領を遵守する旨の誓約書を全従業員から取得し、周知および徹底を図っています。

コンプライアンス教育

コンプライアンス違反を未然に防止するための啓蒙・教育を、定期的に全役員・従業員を対象に行っています。国内基幹職に対しては、「社員のためのコンプライアンス入門」(第一法規株式会社発行)を配布し確認テストを実施しています。2017年は、海外現地法人従業員を含む全従業員を対象に、CSRe-ラーニングを実施し会計不正防止等の教育を実施しました。

リスク管理

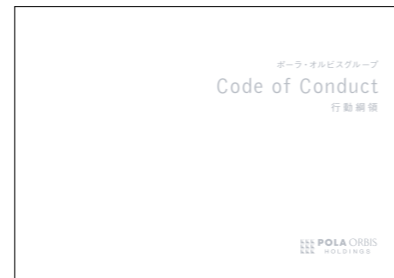
取締役会直下にグループCSR委員会を設置し、戦略上・業務上等企業活動に関するリスクをグループ横断的に統括しています。グループで取組むべき優先リスクを分析し、リスク低減のための改善活動を行っ

ています。CSR委員会において審議した内容は、定期的にグループ経営会議へ報告しています。2017年は、海外現地法人における会計不正リスク等をテーマアップし、対応を行いました。2018年においても引き続き、海外現地法人従業員に対してコンプライアンス教育や体制整備を行います。

グループ企業においても、企業規模に応じ、CSR推進責任者とCSR事務局を設置し、各企業におけるコンプライアンス体制を推進しており、教育啓蒙活動、モニタリング、問題点の改善策の検討と実施を行い、PDCAをまわしています。

モニタリング

1年に1度、グループ全体でコンプライアンス調査を実施し、職場ごとにコンプライアンス違反になりかねない事象が起きていないかを確認しています。また、グループ共通の通報制度として、社外の機関を窓口とする内部通報制度(ヘルプライン)を設置し、国内外のグループ全従業員に周知徹底するとともに、ヘルプラインの利用状況を毎月、監査役に対して報告しています。2017年の通報の内訳は、ハラスメントに関する相談が30%、法令・ルール違反に関する相談が30%、その他の相談が40%でした。

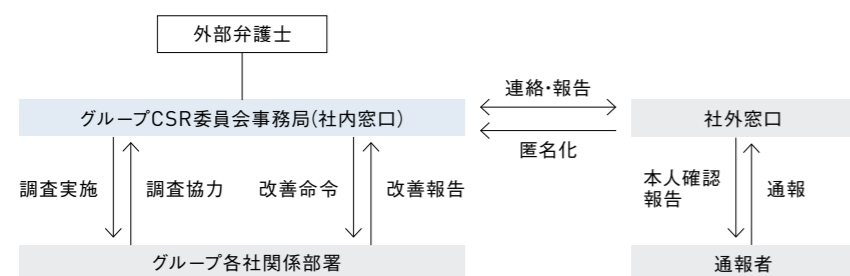


「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」

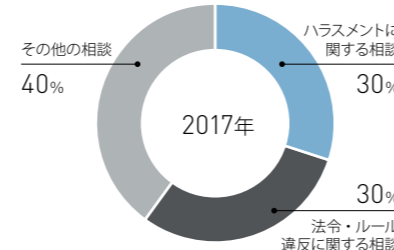


CSR講演会

内部通報制度(ヘルプライン)の仕組み



内部通報制度(ヘルプライン)の内訳



取締役会の実効性に関する評価結果の公表

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、さら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・分析したうえで、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年度より、取締役会の実効性評価を専門とする外部機関により、取締役会議長への事前インタビュー、質問票の作成および回答の集計、ならびに質問票への回答結果をふまえた取締役および監査役全員の個別インタビューを実施しました。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等の受講を終了した従業員から選抜し、経営会議等へのオブザーブおよ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組みであると位置づけています。

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について議論しました。

3. 評価の項目・視点

- 1 取締役会の機能・役割
 - 2 取締役会の規模・構成
 - 3 取締役会の運営状況
 - 4 社外取締役に対する支援体制
 - 5 監査役の役割・監査役に対する期待
 - 6 ステークホルダーとの関係
- 以上の視点から、各評価を実施しました。

4. 分析および評価の結果概要

各評価およ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

下記の項目については、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 取締役会の規模および構成・社外役員の割合についての適正性
- 2 取締役会でのオープンで活発な議論
- 3 監査役(会)の取締役会の実効性向上への貢献
- 4 経営戦略、経営計画、財務状況に関する対外的な開示・IR活動を通じた資本市場との適切なエンゲージメント
- 5 資本市場の動向や、投資家・アナリストの当社に対する評価・懸念等に関する取締役会での十分な情報共有
- 6 経営理念の浸透に向けた働きかけ

課題と認識した項目

下記の項目については、改善の余地があるという認識に至りました。今後、これらの課題解決に向けた取組みの実行とその経過を監督・検証し、適宜修正を加えることで、より実効性を高めていきます。

- 1 経営と執行の分離に関する議論の深化
- 2 ブランド管理の創意工夫
- 3 指名・報酬決定プロセスのさらなる実効性、客観性の確保
- 4 中長期的なサクセッションプラン
- 5 中長期的な経営資源の配分に関する具体的な方針
- 6 人材育成戦略

取締役会に関する事項

社外取締役の主な活動状況

氏名	活動状況	取締役会への出席率
小宮 一慶	経営全般に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・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、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。	100% 25回/25回中
鎌田 由美子	顧客サービス・流通分野や新規事業立ち上げ等に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・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ての助言・提言等、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。 ※2018年3月27日をもって任期満了により退任。	92% 23回/25回中

2018年3月27日第12期定時株主総会において、牛尾奈緒美氏を社外取締役に選任しました。牛尾氏は、経営学・人的資源管理論を専門とし、働く女性の能力活用
の問題に取組むなど、幅広い知識と見識を有しています。なお、小宮、牛尾両社外取締役は東京証券取引所が指定を義務づける独立役員であります。

独立社外役員ミーティング

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。2017年12月期を振り返り、課題に対して提言をいただきました。

2018年3月実施 独立社外役員ミーティングにおける提言

1 会議運営について

- 効率化が進んでいるが、経営と執行の分離をより進めることが必要。
- 20～30年レンジの長期的な経営の議論にもっと時間を割くべき。

2 海外事業について

- 事業管理ではなく、現地を巻き込み、立て直しができる人を数年かけて育成するか、採用すべき。
- 国内事業に比べ海外事業は取締役の当事者意識がまだ弱い。定期的に海外子会社で経営会議を行い、経営層が臨場感を感じてほしいのでは。

3 次世代経営人材育成について

- 考える人材、経営者人材の育成・教育が充分ではない。
- 従業員は皆、いい人でまじめだが波風を立てないタイプの人が多い。このままの風土だと異質な人が入っても定着しない。
- 責任を取る風土がない。結果が出なければ降格人事が必要。加えて再チャレンジのチャンスがあればリスクをいとわずもっと積極的になれるはず。
- ホールディングスが経営者育成プランをしっかり持ち、各社の候補人材をどう育てるかグループ最適で考えるべき。

4 報酬の決定手続きについて

- 次世代の経営層が固まる前に業績連動の仕組みづくりをすべき。



役員報酬について

取締役の報酬は、当社の規定に基づき、各人の役位および業績への貢献度等を勘案して、固定の基本報酬と業績を反映した役員賞与にて支給することを基本方針としております。

また、取締役に対して、当社グループの中長期的な業績の向上と企業価値増大への貢献意識を高めることを目的に、株式報酬型ストックオプションを支給しております。なお、業務執行から独立した立場にある社外取締役の報酬は、定額報酬のみで支給

し、役員賞与およびストックオプションの付与対象外としております。

個々の報酬額の決定に際しては、複数の社外取締役を含む当社取締役会において審議のうえ決定することとしております。

取締役会の構成は、グループ事業規模を踏まえ、少人数構成とすることで迅速な意思決定とそのプロセスにおいて社外役員による積極的な意見表明を可能にし、それらを指名・報酬に関する決定手続きに反映することで合理性・客観性を確保するこ

とが重要であると考えております。そのため、当社では、取締役、経営陣幹部の指名・報酬に関する決定手続きにおいて、独立社外取締役を主要な構成員とした任意の諮問委員会は設置していません。

当社取締役会は、取締役、経営陣幹部の指名・報酬の決定に関する方針を明確にし、取締役会で慎重に議論、決定し、株主・投資家との対話において説明責任を果たすことで透明性・公正性を確保します。

2017年12月期に係る取締役および監査役の報酬等の額

区分	支給人員	支給額
取締役(うち社外取締役)	8名(2名)	204百万円(16百万円)
監査役(うち社外監査役)	3名(2名)	34百万円(13百万円)
合計	11名	238百万円

(注) 1. 取締役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額5億円以内と定めております。
2. 監査役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額1億円以内と定めております。
3. 支給額には、当事業年度に係る役員賞与14百万円(取締役6名11百万円、監査役1名2百万円)および当事業年度に係る取締役に対するストックオプション報酬28百万円(取締役6名)が含まれております。
4. 当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上である者はおりません。

取締役および監査役が当社の子会社から当事業年度において役員として受けた報酬等の額

区分	支給人員	支給額
取締役(うち社外取締役)	3名(一名)	85百万円(一百万円)
監査役(うち社外監査役)	一名(一名)	一百万円(一百万円)
合計	3名	85百万円

(注) 支給額には、当事業年度に係る役員賞与9百万円(取締役3名)が含まれております。

取締役の種類別報酬の割合(2017年実績)

報酬の種類		比率	
固定報酬	月額報酬	78.4%	
	賞与	6.4%	21.6%
変動報酬	ストックオプション	15.2%	
合計		100%	

(注) 種類別報酬の割合には、子会社から受けた報酬を除いて算出しております。

マネジメント体制 (2018年3月27日現在)



代表取締役社長
鈴木 郷史

- 1979年 4月 株式会社本田技術研究所 入社
- 1986年 5月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
同社 総合調整室長
- 1996年 2月 同社 取締役
ポーラ化成工業株式会社 取締役
- 1996年 6月 同社 代表取締役社長
- 2000年 1月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ)
代表取締役社長
- 2006年 9月 当社 代表取締役社長 (現任)
- 2006年12月 株式会社ピーオーリアルエステート
取締役
- 2010年 4月 株式会社ポーラ 代表取締役会長
- 2016年 1月 同社 会長 (現任)



常務取締役
久米 直喜

- 1984年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
- 2004年10月 同社 経理部長
- 2005年 4月 同社 執行役員 グループ組織戦略室長
- 2007年 1月 同社 取締役
当社 執行役員 総合企画室長兼
グループ組織戦略室長
- 2008年 1月 当社 取締役 総合企画室長兼
グループ組織戦略室長
- 2008年 7月 当社 取締役
- 2011年 7月 H2O PLUS HOLDINGS, LLC (現 H2O PLUS HOLDINGS, INC.)
取締役
- 2012年 2月 Jurlique International Pty. Ltd.
取締役
- 2014年 1月 当社 常務取締役
- 2018年 3月 当社 常務取締役
海外事業管理室長 (現任)



社外取締役
小宮 一慶

- 1981年 4月 株式会社東京銀行 (現 株式会社三菱東京UFJ銀行)
入社
- 1991年11月 同社 退社
- 1991年12月 株式会社岡本アソシエイツ 入社
- 1994年 3月 同社 退社
- 1994年 4月 日本福祉サービス株式会社 (現 セントケア・ホールディングス株
式会社) 入社
- 1996年 1月 同社 退社
株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役社長
- 1997年 6月 三恵技研工業株式会社
社外監査役 (現任)
- 2002年 6月 株式会社ワオ・コーポレーション
社外取締役 (現任)
- 2003年 3月 キャス・キャピタル株式会社
社外取締役 (現任)
- 2005年 3月 三恵技研ホールディングス株式会社
社外監査役 (現任)
- 2011年 6月 アポロメディカルホールディングス
株式会社 社外監査役 (現任)
- 2012年 5月 株式会社カインドウエア
社外取締役 (現任)
- 2014年10月 国立大学法人名古屋大学 客員教授
(現任)
- 2015年 3月 当社 社外取締役 (現任)
- 2015年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ本社
代表取締役社長 (現任)
- 2017年 4月 株式会社小宮コンサルタンツ
代表取締役会長 (現任)



社外取締役
牛尾 奈緒美

- 1983年 4月 株式会社フジテレビジョン 入社
- 1989年 2月 同社 退社
- 1998年 4月 学校法人明治大学専任講師
- 2003年 4月 同大学 助教授
- 2007年 4月 同大学 准教授
- 2009年 4月 同大学情報コミュニケーション学部
教授 (現任)
- 2009年 8月 内閣府男女共同参画推進連携有識者
有識者議員
- 2011年 6月 株式会社セブン銀行 社外監査役
(現任)
- 2014年 6月 JXホールディングス株式会社 (現 JXTGホールディングス株式会
社) 社外監査役 (現任)
- 2016年 4月 学校法人明治大学 副学長 (現任)
- 2018年 3月 当社 社外取締役 (現任)

役員コンピテンシー評価では、長期的な視点で創造的な構想と戦略を打ち出すこと、熟考のうえ必要な大膽を振るう姿勢、状況に応じた意識的なマネジメントスタイルの使い分け等、「戦略思考」や「成功へのこだわり」といった領域に特徴を發揮しています。

役員コンピテンシー評価では、市場・環境変化を素早く察知し当社グループへの影響を特定し、戦略、施策立案に結びつける行動や難易度の高いテーマでも冷静に取組む等、「攻め」と「守り」のバランスに特徴を發揮しています。



取締役
藤井 彰

- 1979年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
- 2000年 9月 同社 多様化企画広報部長
- 2004年 1月 株式会社大阪ポーラ
代表取締役社長
- 2005年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員
- 2007年 1月 同社 取締役 カタログ事業部長
- 2008年 1月 同社 取締役 広報部長
- 2008年 3月 当社 取締役
- 2008年 7月 当社 取締役 グループ広報室長
株式会社ポーラ 取締役
- 2010年12月 当社 取締役 広報・IR 室長
- 2011年 1月 当社 取締役
- 2015年 1月 当社 取締役
コーポレートコミュニケーション室長
(現任)



取締役
横手 喜一

- 1990年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
- 2006年 8月 株式会社フューチャラボ
代表取締役社長
- 2011年 7月 宝麗 (中国) 美容有限公司 (ポーラ瀋陽)
董事長兼總經理
- 2015年 1月 株式会社ポーラ
執行役員 商品企画部長
- 2016年 1月 同社 代表取締役社長 (現任)
- 2016年 3月 当社 取締役 (現任)

役員コンピテンシー評価では、中長期的かつ幅広い視野で現状および将来を見る点、またその視点に基づく、自社の取るべき戦略、施策を積極的に提言することに特徴を發揮しています。

役員コンピテンシー評価では、経験や直面する現象から仮説を構築し目指すべき姿を描く、概念的思考に特徴を發揮しています。コンセプトを打ち出し、周囲に働きかけて実現に邁進する力強さが持ち味です。

※役員コンピテンシーのアセスメントは、コーン・フェリー・ハイグループの協力を得て実施。

参考:役員コンピテンシー

当社グループが持続的な成長を実現する上で、取締役および経営陣に必要な行動特性要件13項目を「役員コンピテンシー」として定めております。特に、(6)多様な個人の尊重、(7)美意識というコンピテンシーを重要項目と位置づけ、取締役およびグループ役員一人ひとりの個性や強みを生かしたリーダーシップを發揮することに注力しております。

1 市場・環境洞察力	市場・社会環境変化を見通し、競合・パートナー企業などの状況や自社との相互作用を正しく認識する能力
2 仮説検証力	社内外から多様な情報、自分の考えとは異なる観点を集め、幅広い視点から自分の考えを検証する能力
3 長期的ビジョン	長期的な視点を持ち、将来のありたい姿、方向性やビジョンを明確化し組織全体へ浸透させる能力
4 対人影響力	相手に対する深い洞察により、影響や感銘を与えることで人と組織の能力を引き出す力
5 外部ネットワーク力	仕事の課題解決に効果的な影響を及ぼすような、信頼関係をベースとした幅広い外部ネットワークを維持し、育む能力
6 多様な個人の尊重	社員全員が最大限実力を發揮できるように、人材の多様性(人種、性別、階層、キャリア、価値観等)を活かす力
7 美意識	組織上の立場や肩書きに頼るのではなく、自身の個性や強みを活かした、その人ならではのリーダーシップを發揮する能力
8 権限委譲	組織としての判断基準を示し、権限を委譲することで、社員が目的意識を持って行動することを可能にする能力
9 後継の育成	部下の長期的な成長を促進し、役員として後継者を育てる能力
10 風土改革力	経営目標の達成に向け組織“風土”を効果的に活用するために、モデルを示し、浸透させ、風土を醸成していく能力
11 成果への情熱	必要に応じてリスクをとり、大きな成功に向かって情熱を燃やし続ける能力
12 英断力	自分の能力を信じて難題に取り組み、たとえ目上の相手であっても率直に意見を述べる能力
13 誠実性	ビジネス・個人の両面で(会社規則・企業倫理・社会的責任などの)倫理的な行動をする・させる能力



監査役(常勤)
岩淵 久男

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



社外監査役
佐藤 明夫



社外監査役
佐藤 明夫

- 1997年 4月 弁護士登録(第二東京弁護士会)
- 2003年 3月 佐藤総合法律事務所 開設
- 2008年 3月 当社 社外監査役 (現任)
- 2008年12月 GMO ペイメントゲートウェイ
株式会社 社外取締役 (現任)
- 2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール
非常勤講師 (現任)
- 2015年 6月 株式会社きらやか銀行
社外取締役 (現任)
- 2016年 6月 あおぞら信託銀行株式会社
社外取締役 (現任)
- 2016年12月 株式会社 SnSnap 社外監査役(現任)
- 2017年 7月 株式会社 U-NEXT (現 株式会社
USEN-NEXT HOLDINGS)
社外取締役 (現任)



執行役員
福山 則子※
※社内姓は末延。



執行役員
堀川 健



執行役員
小川 浩二

- 1990年10月 太田昭 and 監査法人 (現 新日本有限責任監査法人) 入所
- 1994年 8月 公認会計士登録
- 2003年 7月 太田昭 and 監査法人 (現 新日本有限責任監査法人) 退所
- 2003年 8月 中村公認会計士事務所 開設
- 2003年10月 税理士登録
- 2007年 7月 税理士法人舞 社員 (現任)
- 2008年10月 当社 社外監査役 (現任)
- 2011年 3月 株式会社カヤック 社外監査役
- 2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事 (現任)
- 2014年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス
研究科 准教授
- 2015年 5月 株式会社ニトリホールディングス
独立委員会委員
- 2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役 (現任)
- 2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス
研究科 教授 (現任)



社外監査役
中村 元彦

子会社役員

株式会社ポーラ

代表取締役社長 横手 喜一	取締役執行役員 西方 和博	取締役執行役員 竹永 美紀 ^{※1} <small>※1 社内姓は及川。</small>
取締役執行役員 高谷 誠一	監査役 阿部 嘉文	監査役 江田 守
執行役員 由井 蘭 誠	執行役員 神谷 知子	執行役員 石川 浩志
執行役員 河本 秀樹	執行役員 宮崎 稔章	執行役員 森 裕絵 ^{※2} <small>※2 社内姓は山口。</small>

オルビス株式会社

代表取締役社長 小林 琢磨	取締役執行役員 福島 幹之	取締役(非常勤) 小川 浩二
監査役 小宮 伸久	執行役員 元木 正城	執行役員 大川 真樹

ポーラ化成工業株式会社

代表取締役社長 釘丸 和也	取締役執行役員 片桐 崇行	取締役執行役員 瀬戸 匡人
取締役執行役員 福山 則子 [※] <small>※社内姓は末延。</small>	監査役 岡島 悟	監査役(非常勤) 江田 守
執行役員 鶴岡 宏樹		

Jurlique International Pty. Ltd.

Chairman & CEO
山本 融

H2O PLUS HOLDINGS, INC.

Director & Chief Executive Officer and President(CEO)
五味 順子

株式会社ACRO

代表取締役社長
御後 章

株式会社DECENCIA

代表取締役社長
山下 慶子

株式会社ピーオーリアルエステート

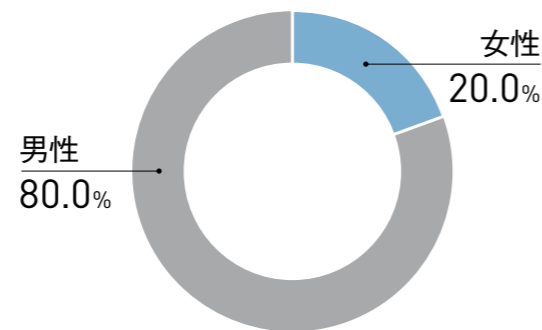
代表取締役社長
小西 尚子

株式会社ポーラファルマ

代表取締役社長
荒木 徳博

■ ポーラ・オルビスグループ女性役員比率

女性役員 9名/全役員 45名



役員トレーニングの考え方

「組織変革コーチング」の実施

2013年よりグループの役員層を対象にコーチングを導入しています。2018年からは名称を「コーチングプログラム」から「組織変革コーチング」へと一新。幹部として変化に立ち向かう組織風土を醸成していくために、特に役員コンピテンシーにおける「風土改革力」「対人影響力」の強化を目

的として実施しています。特徴は、対象役員一人に対し、一人のコーチがつき、会議や職場などに帯同。行動観察を通じて自身の行動を客観的に見つけ、人と組織の力を引き出す影響力をさらに高めていきます。なお、2017年は、オルビス取締役1名、ポーラ執行役員1名、ポーラ・オルビスホールディングス執行役員1名の計3名がプロ

グラムを修了しました。変わり続ける世の中において、社員一人ひとりの個性の発揮を可能とし、変化し続けるグループであるために、その重要な役割を担う役員層に対して実践的なコンピテンシー開発の機会を提供しています。

人材

2029年グループビジョンの実現に向けた、感受性と美意識を高める人材開発

ポーラ・オルビスグループの目指す姿「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」の実現に向け、ブランドの個性を輝かせるには、それを創る人材も、ものを見る力、感じ取る力を高め、個性を磨くことが大切です。当社グループでは、社員一人ひとりの感受性、美意識を尊重し、それらを高めるための人材開発を進めています。

今後も、ドラスティックな変化が予想される国内、海外の市場において、さらなる成長を牽引する個性際立つブランドを展開していくために、グループ社員への新理念の浸透と、理念を体現し、自らの感性、感受性を発揮する次世代リーダーの育成に取り組んでいます。2017年は、グループ社員&

社長講話、フリーエージェント（FA）制度導入、社内ベンチャー制度による新事業開発などを開始しました。



社長による理念講話

Jurlique本社に社長訪問。多国籍の社員と共鳴

2017年11月、シドニーのJurlique本社に社長が訪問し、約60名の社員との直接対話を行いました。これは、グループ理念の浸透と共鳴を目的に実施したもので、まず、社長より、新理念に対する想い、Person-Centered Management、感受性の開放を表現したポーラ「B.A」

の事例などについて講演があり、その後、Jurliqueの社員から非常に多くの質問がありました。Jurliqueの社員の国籍は10カ国以上にまたがっており、価値観や個性がさまざまな社員たちと社長が対話を通じて、共鳴し合える場面が数多く繰り広げられました。



社長講演後の質疑応答

個人の意欲に応える組織風土を醸成するグループ内フリーエージェント（FA）制度

ポーラ・オルビスグループでは、2017年7月よりFA制度を導入しました。これは一定の条件を満たした社員がグループ会社、他部門へ異動の希望を提出。選考を通過し

た人材は、異動が行われるいわば“グループ内転職”制度です。社員一人ひとりが自立的にキャリアを描き、ビジネスマンとして、自らの意欲にもとづく成長と挑戦を促す

環境づくりの一環です。会社に依存せず、個人としての意志により挑戦することをグループ全体として歓迎し、自立した人材を生み出すことを目的に導入しました。

VOICE

“柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する”を具現化する、社内ベンチャー事業スタート



総合企画・IT・HR担当執行役員
小川 浩二

2016年11月、社内ベンチャー制度の公募を開始しました。約2カ月で国内外から50件を超える応募があり、

書類審査、事業化計画プレゼンテーション、事業プロジェクトへと進み、2018年1月、2つの新規事業の立ち上げが承認されました。

この制度の狙いは、グループビジョンの実現に向け、新たな成長ドライバーとなるブランド・新事業を創出・育成するとともに、継

続的に新規事業が創出される組織風土を醸成することです。固定観念をもたずに考え、今よりも高い付加価値を生むグループに変えていきたいと考えています。グループ理念Wayのひとつに“柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する”というものがありますが、柔らかな頭で変化を見ていると、自分のできることはあるはず。挑戦の意欲は評価、比較するものでなく、一人ひとりが挑戦できると気づくことが重要なのです。

今回は、化粧品会社のベンチャー事業という枠をはみ出た、しかしながら当社の伝統や思想を背景にしたさまざまな応募があった印象です。世の変化は必然です。恐れず、枠を決めずに、幅広く考えながらグループ社員と発見していきたいですね。

社内ベンチャー制度から生まれた新規事業

① 女性起業家特化コーポレートベンチャーキャピタル事業
女性の社会進出を応援してきたポーラ・オルビスグループとして、次世代のロールモデルとなる女性リーダーの創出を目指し、主にシード・アーリー期の女性起業家への投資・支援を実施。また、女性起業家創出プログラム（社外との提携やセミナー実施等）を通じた育成と、支援を行います。

② 伝統工芸と企業のコーディネート事業
ポーラ・オルビスグループは、「人は内面の美しさが大切、いかに外面が美しくあっても、内面美がなければその価値はない」との考えから、内面の美しさの支えとなる文化・芸術を支援し、日本国内、世界に発信しています。本事業では、伝統工芸の活躍の場を創造し、さらなる発展に寄与すべく、伝統工芸品のノベルティ活用の企画提案を軸に、企業間の契約支援などのコーディネートを行います。

事例1

社員食堂をリニューアル、気鋭の作家のアートに触れる

2017年8月、ポーラは共創組織の実現に向けた風土醸成を目的に本社ビルの社員食堂をリニューアルしました。コンセプトは「食・時間・空間」。「食」は健康増進と食べる楽しみを提供し、仕事に向かう活力を作る。「時間」はサービス時間延長により、柔軟な業務スケジュールや仕事の仕方を支援、そしてくつろげるテーブル配置の「空間」で、社員が自然に集う、知の融合と価値創造の場にしたいという想いを込めました。社員からは「居心地が良い」「社員同士のミーティングなど、食事以外にも活用の幅が広がった」など好評で、引き続き、メニューなどの改善を図っています。

12月にはこの食堂にアートを導入。気鋭の作家、荻原賢樹氏が壁一面に直接ドローイングするという大胆な趣向で、オリジナル作品をご提供いただきました。アートのある空間での食事やミーティングで、社員から普段にはないアイデアが生まれることを期待しています。「Science. Art. Love.」を企業理念とするポーらしい取り組みです。



ドローイングされた食堂の壁

一人ひとりのものの見方、感じ方に気づく アートによるワークショップ～アートを取り入れた人材育成～

当社グループにおいて、すべての人材に求める行動様式(コンピテンシー)の一つに「美意識」があり、美的感覚を磨くということではなく、自分の価値観や信条、その人らしさを発揮できる力と定義しています。個々人が持つ多様なものの見方や感受性を、存分に発揮することがよりよい仕事の成果へつながると考えています。一人ひとりの

美意識を高めるための具体的な取組みとして、アートの対話型美術鑑賞を用いたワークショップを人材育成に取り入れています。2017年は新たに、新入社員を対象とした「絵画創作プログラム」を行いました。アートを鑑賞したり、自ら絵を描くことで、自分の価値観を見つめ、それを仲間と分かち合い、多様な価値観に触れる機会を提

供します。この体験によって、自分の価値観が明らかになる等の、気づきが生まれます。この新入社員向けプログラムにより、グループ理念の理解も深まりました。このようにポーラ・オルビスグループ独自の人材育成を行っています。

事例2

新入社員向け絵画創作プログラム

2017年4月実施

2017年よりグループの新入社員を対象に「しる、感じる」をテーマとした絵画創作、鑑賞のワークショップを導入。グループ理念が大切にしている感受性を高める機会を提供しています。

ワークショップの流れ

① 絵画鑑賞・発表

全員でアーティストの絵画を鑑賞し、それぞれが感じたことを自由に発言する対話型鑑賞。「何が描かれているのか?」「どのような場面なのか?」見たまま、感じたままに発言し合う。

② 創作ワーク

全員が同一のテーマで絵を描画。タイトルをつけて自らの価値観を表現。お互いの作品を鑑賞。

③ グループワーク

絵画鑑賞・発表、創作ワークで感じたことを言語化する。「感受性への刺激とは?」「心揺さぶられる瞬間とは?」「グループVisionの示すものは?」など。ディスカッションを通じてグループで共有。



■ 参加者の感想(抜粋)

- プログラムを通じて同期に対し初めて知る一面があり、対話の重要性を知った。
- 自分で客観的に作品を観察したら、また違うことに気づけた。
- 絵画を媒体に、他者を分析したり、されたりしてコミュニケーションを深めていく過程が非常に新鮮で楽しかった。

従業員一人ひとりが個性を発揮できる環境づくり

全従業員が、美意識が高くチャームな個人として互いの意見を活発に出し合う職場環境を目指しています。従業員が安心して働ける環境を提供し、従業員一人ひとりのパフォーマンス最大化につなげます。

人権尊重の取組み

ポーラ・オルビスグループ理念のMission「感受性のスイッチを全開にする」には、一人ひとりの感性や価値観を尊重し、世界中の人々が、心豊かで彩りのある楽しい人生を過ごしてほしいという想いを込めています。当社グループは、かけがえのない個人としての基本的権利である「人権」尊重の責任を果たす努力をしていきます。

ポーラ・オルビスグループは、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、人権への負の影響が生じた場合は、是正に向けて適切に対処します。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、適切な対応をとるよう促します。また、「女性のエンパワーメント」や「地域との価値創生」を重視しながら、人権尊重の取組みを推進していきます。

また、人権デュー・デリジェンスの仕組み

を構築し、ポーラ・オルビスグループがもたらす可能性のある人権に対する負の影響を特定し、その軽減および顕在化の防止を図り自らの人権尊重の取組みの進捗状況およびその結果を当社ホームページ等で開示します。

グループ人権方針はこちら▼
URL:<http://www.po-holdings.co.jp/csr/social/right/index.html>

健康経営

2018年2月、ポーラ・オルビスホールディングスは、経済産業省が創設した健康優良法人認定制度の「健康経営優良法人

2018(大規模法人部門)～ホワイト500～」に認定されました。従業員一人ひとりのこころと身体が健康で

あることが、新しい価値を生み出す源泉であるという考えのもと、ポーラ・オルビスグループにおける健康管理基盤を強化していきます。

「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思いやり、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内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。

ステークホルダーコミュニケーション

「私たちの企業活動が社会の期待や要請と一致しているか」「社会が求めるより良い商品・サービスとは何か」を検証するため、社外のステークホルダーの皆さまと積極的に幅広い対話を行っています。そこで得たご意見、ご指摘をグループ内部で検討し、具体的な改善策として経営に反映させています。

顧客	取引先(サプライヤー)	取引先 (ビューティーディレクター(BD))
<p>お客さまからのご意見を、事業活動やサービス向上に生かしています。お客さまの声を速やかに経営に共有し、スピーディーに改善する仕組みを整えました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コールセンター ● 顧客満足度調査 ● お客さま座談会、グループインタビュー ● 販売データによる各種調査 ● ブランドイメージ調査 	<p>原材料や包材のサプライヤーは、重要なパートナーと考え、主要なサプライヤーとは年1回以上直接会い当社グループが推進する調達の方針を理解、協力いただくことを目的とした説明会を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 購買方針説明会 ● CSR調達ガイドライン 	<p>お客さまに直接接するBDへは、自社の理念へ共感し、企業価値を伝えていただくために、日々コミュニケーションを密にとっています。特に教育に力を入れ、階層別に実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● リクルート活動～定型教育 ● 商品勉強会 ● ショップオーナー研修会 ● 全国表彰大会 ● 幹部営業会議 ● BDへのヒアリング
従業員	社会・NGO/NPO	株主・投資家
<p>多様な従業員それぞれが個を発揮することで企業が成長するという考えのもと、個を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。2017年は健康経営宣言をリリースしました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 従業員意識調査 ● 従業員フォーラム ● 安全衛生委員会 ● 健康経営 ● FA制度／ベンチャー制度 ● イン트라ネットで情報共有 ● CSR賞表彰制度 	<p>社会からの要請に応えることで共存共栄したいと考えており、社会貢献活動も行っています。NGO/NPOからの質問にも真摯な姿勢で対応します。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 文化・芸術活動 ● 出張授業 ● インターンシップ ● 工場見学 ● 環境教育 ● 地域清掃 ● NGO/NPOとの対話 ● 地場産業との協業 	<p>積極的にコミュニケーションをとることで株主・投資家の要望に応えます。IR優良企業賞を2度受賞しました。株主総会でのご意見をもとに株主対象の工場見学会を実施しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 統合報告書の発行 ● 株主通信の発行 ● スモールミーティング ● 投資家説明会 ● 株主向けイベント

ステークホルダーからのご意見をもとに改善した例

「敷居が高いと感じる」(ポーラ)

2018年1月より、「リンクルショット メディカル セラム」の価格改定を実施 15,000円→13,500円(税抜)

「通販と店舗の顧客戦略は合わせて考えるべき」(オルビス)

2017年10月より、通販と店舗のポイントを統合

「工場見学を実施してほしい」(株主総会にて)

2017年11月に株主向け工場見学会を実施

ポーラ・オルビスグループは、2017年2月に新理念を制定し、その理念を長期的な視点で実現していくため、組織変革に取り組んでいます。基幹ブランドのポーラ、オルビスでは、経営層と有識者の方々との対話の機会を設け、グループ理念と組織変革について議論を深めました。

事例1

POLA

■2017年11月14日 (株)ポーラ本社イノベーションルームにて開催

【ステークホルダーからのご意見・ご指摘】

谷口真美氏 早稲田大学大学院商学研究科 経営学博士・教授

ポーラは、量を追う仕事から質を追う仕事へ転換されました。そのとき、マネジメントスタイルも「管理型」から「変革型リーダー」へ変わらなければなりません。本部の管理職はそこに悩んでいるのではないのでしょうか。世の中を見て、この変化する外部環境の中でビジネスをどう作るか、そこに部下をどう巻き込むかを考える事業創造力が必要です。

山口周氏 コーン・フェリー・ヘイグループ株式会社 シニアクライアント パートナー

ただやりましたはダメで、仮説を立てたうえでやってみること。そして検証して、うまくいったら広げて、うまくいかなかったら引っ込めるということをスピーディーにまわしていく。仮説と検証がセットが必要です。仮説力の精度を上げるには、経験や勉強は有効です。そして、大事なことは「自分で考えること」です。自分で仮説を立ててやってみて検証してその通りになった、それではもっと前に進めよう、というふうにすると仕事が面白くなるはずです。



(株)ポーラ参加者:横手喜一(代表取締役社長)／及川美紀(取締役)／高谷誠一(執行役員)他1名

事例2

ORBIS

■2017年10月24日 オルビス(株)本社大講堂にて開催

【ステークホルダーからのご意見・ご指摘】

経沢香保子氏 株式会社キッズライン CEO

オルビスのミッション「常識にとらわれない視点から、日常文化を美しく創造しつづける」にどれだけ従業員が本当の意味で共感し、行動に落とし込まれているのでしょうか。ビジネスプランコンテストといった、従業員に常に革新意欲を持たせるような施策を実施されてはいかがでしょうか。

牛島慶一氏 新日本有限責任監査法人 プリンシパル

10年後に変わらない世の中はあり得ないのに、今の組織を守ろうとするのはナンセンスです。組織を変革するには、新しいアイデアを許す風土や下から上に向かって自由に物を言える環境が必須です。あとは、「我々は何を提供していくのか」というビジョンをトップマネジメントがぶらさずに持ち、「そのために今何をすべきか」という発想のもと行動することだと思います。



オルビス(株)参加者:阿部嘉文(代表取締役社長)／福島幹之(取締役)／小林琢磨(取締役)

※参加者の所属・役職は、実施時点のものです。

地域との協働

地域に根差し、地域とともに成長する事業活動を目指し、全国各地でポーラ・オルビスグループらしさを生かした協働を展開しています。

秋田県との連携協定により 地域と企業のCSV[®]に取り組む

秋田県は、全国でも人口流出と少子高齢化が最も進んだ県です。2017年11月、「ポーラの活力で地域をもっと元気にしたい」との想いから、秋田県と包括連携協定を締結しました。ポーラ秋田センターが主体となって県と半年にわたる協議を行い、就職支援、「美の国あきた」の具現化、県民生活の向上に向けて具体的な活動を展開していくことが決定しました。「秋田の酒PRイベントの協賛」「ミスあきたこまちへのメイク指導」「ねんりんびっく」ハンドトリートメントのブース出展などの活動を協定締結前から始めており、ポーラのブランドイメージと認知度の向上に向けた活動範囲が広がり、秋田県内41店舗、約400名のショップオーナー、マネージャー、ビューティーディレクターの誇りや情熱に火がつけました。2018年も多数の活動が計画されており、活動を通じて県の活性化を図るとともに、地域と一体となった新たな価値創造の広がりが期待されます。

※CSV(Creating Shared Value:共通価値の創造)

伝統工芸、地域産業の発展に貢献 3・9プロジェクト

日本が誇るものづくりの真髄を社会に向けて提案し、同時に地域産業の活性化に貢献する目的で、2009年に立ち上がったポーラ3・9(サンキュー)プロジェクト。伝統工芸や地域産業を生かした革新的なものづくりにより、これまでに江戸切子を使用した「B.A.ザクリーム江戸切子」、新潟の鍮起銅器の技術を生かした女性用アクセサリなどを生み出しました。2017年は、社内ベンチャー制度の応募企画をもとに、他企業の顧客向けイベントやキャンペーンに伝統工芸品をノベルティとして活用してもらう提案事業のスタートが決まりました。社内から社外へ活動を広げ、企業と地域をつなぐ新たなビジネスチャンスの創出にチャレンジしていきます。

子どもの感性とコミュニティを育む 伝統工芸アートワークショップ

核家族化が進む首都圏では、コミュニティとのつながりが希薄になっており、とくにマンション世帯では子育ての孤立化が大きな課題となっています。ピーオーリアルエステートの「プロテ大倉山」は、子育てに配慮したマンションとして横浜市地域子育て応援マンションに認定されています。ここでは竣工当初から、入居者間のコミュニティづくりのために、ワークショップを年に数回開催してきました。2017年は、ポーラ・オルビスグループらしいアートに特化したワークショップを開催、日本の伝統工芸「江戸切子」の仕組みや歴史を学び、プロのガラス職人の指導により、子どもたちが切り研磨機でグラスづくりを体験しました。「本物の研磨機を使って貴重な体験ができた」「子どもが伝統アートに触れる良い機会」などの声に参加者から寄せられました。ほかにも、ポーラ美術館鑑賞ツアーやオリジナルだるま作りなどを開催しています。ピーオーリアルエステートでは、アートワークショップを通じて子どもの感性を育み、コミュニティの醸成に貢献するとともに物件の付加価値向上に取り組んでいます。

ポーラOGが健康長寿社会に貢献する活動 で東京都女性活躍推進大賞を受賞

NPO法人プラチナ美容塾は、東京・港区を中心に高齢者の方々にメイクなどを行うボランティア活動を行っています。2014年、ポーラOGの伊藤文子さんがポーラ時代の同僚2人と立ち上げ、プラチナのように輝く人生の第二幕を生きてほしいと高齢者を「プラチナ世代」と名づけ、35年のキャリアで培った美容の知識と経験をもとに活動しています。伊藤さんの想いに共感する会員は現在約50名、男性も参加しています。プラチナ世代に活躍の場を提供したことで健康長寿社会に貢献、男性も巻き込んだ活動が評価され「平成29年度東京都女性活躍推進大賞(地域分野)」を受賞しました。



秋田県と包括連携協定を締結



鍮起銅器アクセサリー



「プロテ大倉山」での江戸切子アートワークショップ



東京都女性活躍推進大賞贈呈式

株主との対話

当社のIRは、短期的な投資判断にかかわる業績状況の報告だけでなく、長期的・安定的に投資していただけるような情報を発信することに重点を置いています。そのため、当社グループの歴史や、長期ビジョン、中期経営計画、経営方針、将来の成長に向けた重点戦略などの理解を深めていただくように努めています。

国内外の機関投資家向けには、経営トップが、2020年までの長期ビジョン達成に向けた中期経営計画を3つのステージに分け、半期ごとにその進捗と達成に向けた今後の展開について説明してきました。

また、IR面談を通じて機関投資家の皆さまからいただいたご意見を、経営目標として積極的に取り入れています。例えば、ROE目標・株主還元方針の資本政策や、社外取締役の導入などは、株主との対話から多くの示唆を得たものです。さらに、アナリスト向けの社長スモールミーティングや、個別ブランドにフォーカスした事業説明会を開催するなど、今後も積極的に要望に応じてい

きます。

一方、個人投資家向けIR活動では、株式分割を受け、IRセミナーを積極的に開催しています。特に女性を対象としたセミナーに力を入れ、ポーラなどグループブランドとの連携により美容コンテンツを導入することで、当社グループをより深く知っていただけるよう工夫をしています。こうした取り組みの結果、当社の女性株主比率は2010年の上場以来向上しています。

また、長期的に当社株式を保有いただける「ファン株主」づくりに向けたコミュニケーションを重視し、株主優待にも力を入れています。保有株式数や保有年数に応じて進呈するポイントを、当社グループブランドの商品と交換いただける当社の株主優待は、株主さまより大変ご好評いただいています。また、株主さまからいただいたご要望にお応えし、新たな試みとして株主さま向け施設見学会をポーラ化成工業袋井工場で開催しました。当社グループへのご理解を一層深めていただく機会となるよう、定期的な

開催を予定しています。第2回は、ポーラ化成工業横浜研究所で開催します。

株主総会における議決権の行使にあたっては、適切な判断を行うに資すると考えられる情報を積極的に、かつわかりやすく開示するために、グラフや図を挿入した招集通知にしています。また十分な検討期間を確保するために、招集通知の発送に先駆け、株主総会開催の3~4週間前を目安にWeb開示をしています。なお、機関投資家や海外の投資家に向けた、株式会社ICJが運営する議決権行使プラットフォームの採用や英語版の招集通知ならびに株主総会参考書類をホームページ上に公開しています。

2018年3月27日に実施した第12期定時株主総会では、「新ブランドへの投資」「サステナビリティ戦略」「プロモーション戦略」「ブランドポートフォリオの考え方」などに対する質疑応答が交わされ、今後の経営について有益なコミュニケーションが図られました。

2017年12月期活動実績

国内外投資家面談社数	年間650社超(延べ)
海外IR	年間9回(欧州・北米・アジア) 代表取締役・IR担当取締役が参加
決算説明会・ テレフォンカンファレンス	年間4回(決算説明会2回・テレフォンカンファレンス2回)
女性株主比率	48.8%(2010年時点 36.6%)
個人投資家向け説明会	年間約30回 第1回株主さま向け施設見学会開催「ポーラ化成工業株式会社 袋井工場」
受賞等	<ul style="list-style-type: none"> ●2017年度 「IR優良企業賞」2015年に続き2度目(主催:一般社団法人日本IR協議会) ●2017年度 「日経アニュアルレポートアワード 優秀賞」3年連続(主催:日本経済新聞社クロスメディア営業局) ●2017年度 「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に採用 ●2018年度 「読者が選ぶ株主優待人気ランキング・女性にうれしい“美と健康”株主優待 部門 6年連続 第1位」(野村インバスター・リレーションズ株式会社発行「知って得する株主優待2018年版」)

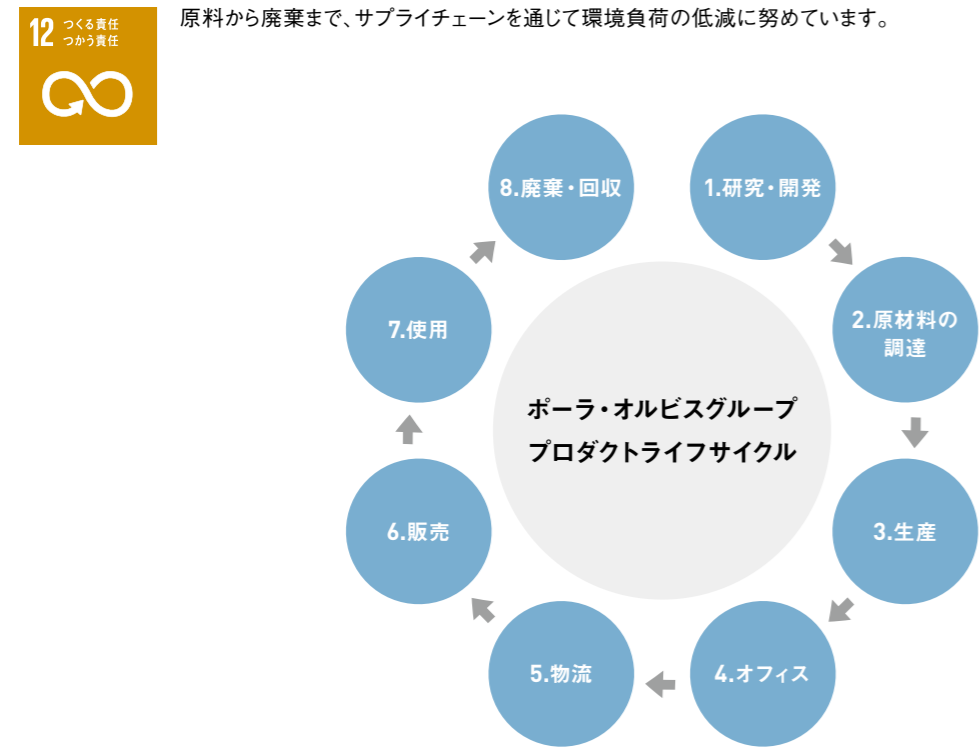


環境への取組み

ポーラ・オルビスグループは、環境方針にもとづき、地球環境に配慮した事業活動を行っています。製品のライフサイクルを通じて環境負荷の低減に努めるとともに、グループ各社では、省エネルギー、廃棄物の抑制、水の使用量等の環境目標を設定し、環境保全活動を推進しています。

プロダクトライフサイクル

原料から廃棄まで、サプライチェーンを通じて環境負荷の低減に努めています。



1 研究・開発
製品の調達から廃棄、リサイクルまでライフサイクル全体の環境負荷を抑える製品開発を行っています。

環境負荷の低減や地域との環境コミュニケーションを
実践、これまで同工場での環境法令違反はありません。

2 原材料の調達
資源枯渇に配慮した原材料を調達しています。
● パーム油

4 オフィス
省資源・節電だけでなく、ペーパーレス会議の実施や
CSRを考える月間、従業員一人ひとりが環境負荷を
低減するためにできることを考え、実践しました。

環境や人権における課題を認識し、負の影響に配慮した
パーム油の調達を検討しています。中でも、ナチュラル
ルスキングケアのJurliqueは、「持続可能なパーム油の
ための円卓会議^{*1}」に加盟し、パーム油を含む原料の
40%を持続可能なものに代替しています。

5 物流
● オルビスの再配達削減
通信販売の売上比率が高いオルビスは、社会課題と
なっている再配達の削減のため、商品配送の一部に
メール便を取り入れました。その結果、約2万件の再配
達の削減効果が得られ、環境負荷低減につながって
います。

● オーガニックの認証
THREEでは、世界最大のオーガニック認証機関による
「エコサート認証」を取得。原料の規定、製造工程、ト
レーサビリティ管理などの厳しい審査をクリア。
※1 Roundtable on Sustainable Palm Oil

3 生産
● ISO14001取得工場での生産
当社グループの製品を主に生産しているポーラ化成工
業の袋井工場では、2000年からISO14001を取得。

6 販売
● 紙袋の削減
オルビスでは、紙袋不要のお客さまには「ECOポイント
制度」を導入。森林資源を原料とする紙使用を削減し
ています。
● Web化による負荷低減
オルビスではWebへの受注切替を進め、紙とCO₂を削

減しました。また適切に管理された森林の木材を使用し
た「FSC認証紙」を採用しています。

7 使用
● リフィルによる長期使用促進
ポーラでは、1995年から2万円を超えるハイプレステ
ージ商品においてもデザインと環境対応を両立したリフィ
ルの販売を行っています。
● 使用時の水使用量の把握
ポーラ商品の使用時における水使用量は、1日約12リッ
トル(朝ウォッシュ、夜クレンジング・ウォッシュ)です。今
後はライフサイクル全体での環境負荷を把握し、削減
に努めていきます。

8 廃棄・回収
● 容器包装エコスタンダード
当社グループでは容器包装エコスタンダードにもと
づき、容器をリサイクルや再利用しやすく設計し、廃棄時
の環境配慮に取り組んでいます。
● 容器の回収
Jurliqueでは使用済み容器の回収を行っています。コ
ンセプトストアに返却すると10%オフで新しい商品を購入
できるもので、お客さまとともに環境配慮に努めています。

気候変動への対応



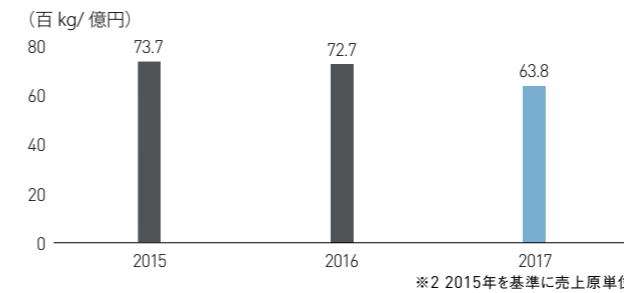
13 気候変動に
具体的な対策を
人口の増加と都市化
により化石燃料の使用
が増加し、それに伴って
排出される温室効果ガス
が気候変動の原因のひとつであるといわれ
ています。当社グループの化粧品原料の
多くは植物由来であり、持続的に商品を提

供していくためにも、気候変動への対応は
重要と捉えています。

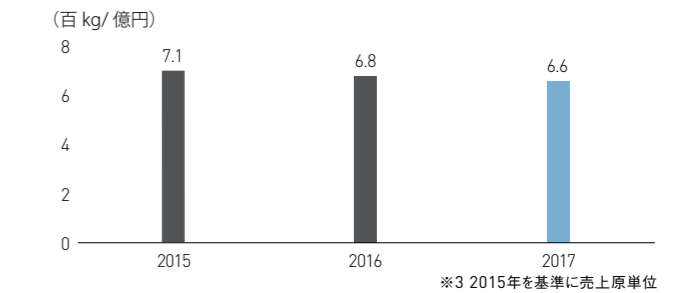
当社グループでは、パリ協定の削減目標
を基準に、2029年までに26%(2015年比・
売上原単位・スコープ1、2)のCO₂削減目
標に取り組んでいます。また、廃棄物につい
ても、2029年までに26%(2015年比・売上

原単位・スコープ1、2)削減していきます。
サプライチェーンの環境負荷について
は、CSR調達を通じて調査、ヒアリングを実
施しています。また物流などにおいてもCO₂
排出量の把握を行っており、マネジメントの
範囲の順次、拡大に取り組んでいます。

■ CO₂排出量 2029年までに26%削減^{*2}



■ 廃棄物の量 2029年までに26%削減^{*3}



水リスクへの対応

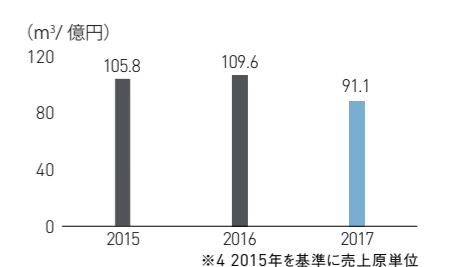


6 安全な水とトイレ
を世界中に
地球の4分の3は水で
覆われていますが、私たち
の生活に利用できる真
水はそのうちの3%しか
なく、それさえ均等に分布していません。当社グ
ループは化粧品の原料として多く使用する
水を貴重な資源であると考えています。生産
の効率化などを図り、2029年までに水の使
用量を26%(2015年比・売上原単位・スコー

プ1、2)削減することを目標とします。また、今
後は使用量把握の範囲拡大にも取り組ん
でいきます。

海洋保護への対応
当社グループでは、洗顔料などに使用する
「マイクロプラスチックビーズ」について、環
境面における影響を考慮し、新製品への配
合をしていません。また従来品についても、
2018年中に切り替えが終了する予定です。

■ 水の使用量 2029年までに26%削減^{*4}



森林への対応・生物多様性への対応



15 枝の豊かさも
守ろう
気候変動にも水リスク
にも深い関係をもつ、森
林の保全に積極的に関
与しています。オルビスで
は、2011年1月、公益財団法人オイスカと
ともに甲州市里山創造推進協議会を設立し、

「森林整備協定」を締結。山梨県甲州市
の市有林約100haを「甲州市・オルビスの
森」と名付け、オルビスの社員らが荒廃した
森林の整備を行い、里山として再生するプ
ロジェクトを2012年4月にスタートしました。
2017年までに4,160本を植樹しました。

動物愛護の方針
当社グループは、外部委託製造を含め
て、化粧品(医薬部外品を含む)の安全性
確保について、代替法技術の確立に努め、
動物実験を行わない方針です^{*5}。
※5 社会に対する安全性の説明責任が生じた場合や、一部
の国の行政から求められた場合を除きます。

文化・芸術支援活動

ポーラ・オルビスグループは、「本当の美しさは、心の豊かさを伴ってこそ初めて実現する」という考えから、「美」を提供する企業グループとして、内面の美しさの支えとなる文化・芸術を支援し、日本国内、世界に発信しています。支援の対象は日本の伝統文化から世界の遺産として残すべき芸術作品の保護と展示、今後の日本を担う若手芸術家の助成まで幅広く、豊かで平和な社会、文化の向上に寄与しています。

ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所は1976年の設立以来「化粧・女性・美意識」をキーワードに、日本およびヨーロッパを中心に、古代から現代までの化粧史、時代風俗、美人観、化粧法、化粧道具、化粧意識など化粧にかかわる幅広い分野を対象に研究を行っています。研究活動で得た成果は、社会へ情報発信し、化粧文化の理解を広げるよう努めています。2017年は、ヤマザキマザック美術館(愛知県名古屋市中区)で開催された「もっと知りたい

名画の世界 よそおいの200年」への展示協力を行い、近世ヨーロッパの化粧道具、扇や結髪雛形、ファッションプレートなどの所蔵品を出品しました。

また、現代女性の意識やライフスタイルなどの調査を継続的に行っており、2017年は、「化粧品情報収集とSNSの関連」など4本の調査レポートをホームページに公開しました。研究活動の知見をもとにした講演や大学での講師活動も積極的に行っています。



18世紀から20世紀にかけての化粧道具、扇や結髪雛形などを展示

ポーラ ミュージアム アネックスの活動

ポーラ・オルビスホールディングス運営のアートギャラリー「ポーラ ミュージアム アネックス」は、訪れた方々にアートに触れ、美意識と感性を磨いていただくとともに、未来につながるアートを支援、発信する場としてさまざまな企画展を行っています。2017年は、当社グループの新たな企業理念を発信し、「人々の感受性を刺激し、人生を変えるほどのきっかけを与える存在になりたい」という想いを伝える企画を開催しました。

2017年1月20日～2月26日に開催した青木美歌「あなたに続く森」は、植物のライフサイクルをモチーフに、目に見えない生命のつながりをガラスのオブジェと光を組み合わせたダイナミックなインスタレーションで展開。青木氏には事前にポーラ化成工業横浜研究所を見学していただき、そこからインスピレーションを得た新作の展示もあり、当社グループとのコラボレーションが実現し、期間中は多くの女性のお客さまにご来場いただきました。

7月21日～9月3日は、KAWAII文化を中心にファッションやアートなどを発信する増田セバスチャン氏初のインスタレーション作品展となる「Point-Rhythm World -モネの小宇宙-」を開催。ポーラ美術館所蔵のクロード・モネ「睡蓮の池」をモチーフに、独自の点描で会場全体を再現しました。若い女性に人気が高いアーティストとあって、来場者の30%以上が20代と、これまで当社グループとの接点が少なかったお

客さまにも多くご来場いただきました。11月17日～12月24日は、オルビス創業30周年記念「ケの美」展を開催しました。グラフィックデザイナー佐藤卓氏のディレクションによる、毎日あたりまえにある日常生活の中の美を表現し、アートに感度の高い多くのお客さまに向けて、オルビスのミッションやメッセージの発信も行いました。

客さまにも多くご来場いただきました。

11月17日～12月24日は、オルビス創業30周年記念「ケの美」展を開催しました。グラフィックデザイナー佐藤卓氏のディレクションによる、毎日あたりまえにある日常生活の中の美を表現し、アートに感度の高い多くのお客さまに向けて、オルビスのミッションやメッセージの発信も行いました。



オルビス創業30周年記念「ケの美」展

ポーラ美術振興財団への支援

公益財団法人ポーラ美術振興財団が運営するポーラ美術館では、2017年はポーラ美術館開館15周年記念展「ピカソとシャガール 愛と平和の讃歌」を開催、20世紀を代表する2人の巨匠の作品をテーマごとに並べた展示が話題を呼び、記録的な数の来場者でにぎわいました。作風や評価軸の違いが歴然としているピカソとシャガールを対比する着眼点は過去になく、「同じ時代を生き

ながら、互いをライバル視した異質の個性がより生き生きと立体的に浮かび上がる」と評されるなど、国内外で高い評価を受けました。

また、同財団では、美術分野などの若手芸術家および美術の専門職員に対する助成を行っています。2017年は、アーティストの海外研修、学芸員の研究費などに対し39件の助成を行いました。これにより財団設立以来の助成件数は851件となりました。



「ピカソとシャガール 愛と平和の讃歌」

ポーラ伝統文化振興財団への支援

公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団では、日本の伝統文化を未来へ伝える一翼を担うため、4つの事業(顕彰事業、助成事業、保存記録作成事業、伝統文化の普及・作品収集保存事業)を展開しています。

日本の伝統文化の伝承や発展に貢献した個人や団体を表彰する2017年の「伝統文化ポーラ賞」の優秀賞は、「色絵磁器の制作」前田正博氏(神奈川県)、「歌舞伎竹本の伝承」竹本葵太夫氏(東京都)の2名が受賞されました。その他、奨励賞1件、地域賞5件の計8件に顕彰しています。

地域賞5件の計8件に顕彰しています。

保存記録作成事業では、人間国宝の卓越した「わざ」、地域に伝承される「民俗芸能・行事」などの無形の伝統文化を、記録映画として次世代に伝える取組みを行っています。記録映画49作品は、大学などへ貸し出しを行い社会に貢献しています。2017年は、重要無形文化財「蒔絵」保持者(人間国宝)の室瀬和美氏の、作品に挑む姿や心の有りようを映像に記録しました。



「蒔絵」人間国宝の室瀬和美氏(記録映画より)

5年間の要約財務データ

12月31日に終了する会計年度	百万円 (1株当たり情報を除く)					千米ドル ^{※1} (1株当たり情報を除く)
	2013	2014	2015	2016 ^{※4}	2017	2017
■ 経営成績						
売上高 ^{※2}	¥191,355	¥198,094	¥214,788	¥218,482	¥244,335	\$2,162,262
ビューティケア事業	178,306	184,475	200,570	202,446	227,133	2,010,029
ポラブランド	100,740	99,571	109,352	116,126	144,012	1,274,451
オルビスブランド	48,163	52,302	56,354	55,857	53,066	469,615
海外ブランド	20,298	22,476	22,334	15,665	15,075	133,413
育成ブランド	9,104	10,123	12,529	14,796	14,978	132,550
不動産事業	3,035	3,179	2,951	3,043	2,694	23,844
その他	10,013	10,440	11,266	12,992	14,507	128,389
営業利益	16,017	17,683	22,511	26,839	38,881	344,081
ビューティケア事業	14,780	16,535	21,290	25,904	38,121	337,355
ポラブランド	7,951	8,583	12,302	16,993	28,584	252,963
オルビスブランド	8,807	10,792	11,197	11,279	9,080	80,360
海外ブランド	(895)	(1,881)	(2,194)	(3,210)	(823)	(7,285)
育成ブランド	(1,082)	(958)	(15)	841	1,278	11,316
不動産事業	1,258	1,227	1,265	1,395	1,082	9,581
その他	410	472	293	(133)	(314)	(2,780)
営業利益率 (%)	8.4	8.9	10.5	12.3	15.9	
親会社株主に帰属する当期純利益	7,318	10,382	14,095	16,328	27,137	240,158
■ 財務状況						
純資産額	173,887	180,793	180,635	183,282	198,845	1,759,696
総資産額	218,005	224,536	235,734	228,845	252,567	2,235,109
■ キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,500	16,643	28,379	23,561	35,333	312,689
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,452)	(8,391)	(7,331)	16,379	(22,065)	(195,266)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(2,815)	(3,661)	(13,896)	(10,030)	(12,945)	(114,559)
現金及び現金同等物の期末残高	34,137	39,111	45,843	75,458	75,944	672,078
減価償却費	6,704	6,948	6,528	6,787	6,551	57,982
設備投資額	8,670	8,257	12,074	8,127	8,885	78,635
■ 財務指標						
自己資本比率 (%)	79.5	80.4	76.5	79.9	78.6	
ROE (%)	4.3	5.9	7.8	9.0	14.2	
ROA (%)	8.4	8.6	9.7	11.7	16.3	
株価収益率 (倍)	28.4	25.9	31.5	32.7	32.2	
■ 1株当たり情報^{※3}						
1株当たり当期純利益 (円/ドル)	33.09	46.95	63.73	73.83	122.70	1.09
1株当たり純資産額 (円/ドル)	783.45	816.03	815.00	826.65	897.26	7.94
1株当たり配当金 (円/ドル)	55	187	150	200	70	0.62

※1米ドル表記は便宜上のものであり、2017年12月31日の1米ドル=113.00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。

2013年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益及び1株当たり純資産額を算定しております。

※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、前年の下期以降、陰りが見られていた訪日観光客のインバウンド消費が、再び増加に転じたことにより、堅調に推移しております。なお、インバウンド消費を除く市場規模は前年並み

と推察されます。海外化粧品市場においては、中国、アジアでは堅調に成長し、緩やかな拡大傾向が続いております。

このような市場環境のもと、2017年からスタートした4カ年中期経営計画に基づき、

国内のさらなる収益性向上と海外事業での黒字化、次世代の成長ブランド創出を達成すべく、取組みを進めてまいりました。その結果、当期の業績は前期に比べ増収増益となりました。

経営成績の分析 - 2017年12月期と2016年12月期の比較

売上高

当期の売上高は、前期に比べ11.8%増加の244,335百万円となりました。これはポラブランドや、育成ブランドであるTHREEブランド及びDECENCIAブランドの好調によるものであります。

百万円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は、当社グループの業務効率化によるコスト削減活動等により、前期に比べて1.9ポイント改善して67.0%となりました。

べ62.7%増加の38,430百万円となりました。これは主に、経常利益の増加に加え、特別利益として賃貸用土地等の売却益624百万円、特別損失として株式会社オルラーヌジャパンの清算に伴う事業整理損413百万円を計上したことによるものです。

営業利益

営業利益は、前期に比べ44.9%増加の38,881百万円となりました。これは、売上高の増加に伴う売上総利益の増加と費用の効率化によるものです。営業利益率は3.6ポイント上昇して15.9%となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

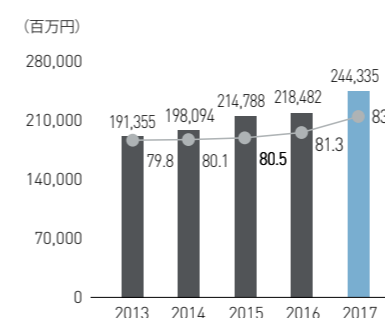
以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ66.2%増加の、27,137百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の73.83円から122.70円となりました。

税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比

ROEは前期の9.0%から14.2%となりました。

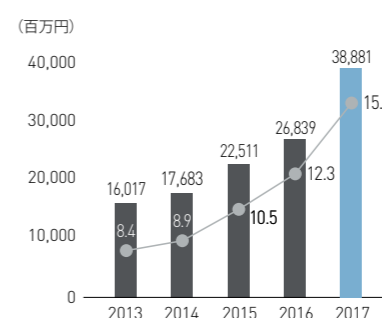
■ 売上高・売上総利益率



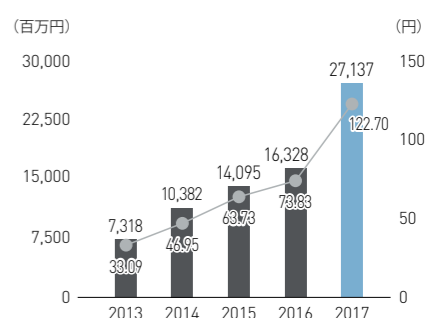
※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴い、2016年12月期は遡及適用後の数値で表示しております。

※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。2013年12月期の期首に当該株式分割が行われたと仮定して1株当たり当期純利益を算定しております。

■ 営業利益・営業利益率



■ 親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



企業別セグメントの状況

「ビューティケア事業」

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

ポーラブランドでは、長期的な安定成長を果たすべく、ブランドの浸透、プロフェッショナルなビューティディレクターの獲得・育成に向けた投資を行っております。国内市場においては、日本で初めて承認されたシワを改善する医薬部外品「リソクルシワトメディカル セラム」を1月に発売しました。シワに悩む多くの女性の声に応えたシワを改善するという商品特長と対面カウンセリング、プロモーションでの積極的な情報発信により、お客さまの増加と、その他製品

とのクロスセルにつながっております。加えて、訪日観光客によるインバウンド売上が化粧品に拡大したことにより、好調に推移しております。海外市場においては、中華圏でのブランド認知拡大により、全体として好調に売上成長しております。その結果、ポーラブランドは前期を上回る売上高となりました。

オルビスブランドでは、ブランド進化によるさらなる成長と収益向上を目指し、ブランド発信の強化、SNSを活用したお客さま獲得と2回目購入率の向上に取組んでおります。国内市場においては、主力商品である「アクアフォース」シリーズを1月に全面刷新しました。また、SNSを活用したコミュニケーションの強化を行ったものの、前期の広告宣伝費抑制の影響を受け、顧客総数が減少し、前期を下回る売上高となりました。海外市場においては、中国市場及びシ

ンガポール市場では成長トレンドを維持しております。その結果、オルビスブランドは前期を下回る売上高となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランド及びH2O PLUSブランドの本拠地である豪州・米国での事業成長を目指した取組みを行ってまいりました。Jurliqueブランドは、トラベルリテール市場での苦戦に加え、豪州における来店客数減少の影響を受け、前期を下回る売上高となりました。H2O PLUSブランドは、2016年6月のリステージ商品への切り替えに伴う一時的な出荷増の影響に加え、ロシアへの出荷減により、前期を下回る売上高となりました。一方で、2016年の中国事業撤退に伴う一時費用の解消により、前期を上回る営業利益となりました。

育成ブランドについては、THREEブランドやDECENCIAブランドの好調により、前

期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比12.2%増加の227,133百万円、営業利益は前期比47.2%増加の38,121百万円となりました。

「不動産事業」

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整備による賃料の維持向上と空室率の低下に取組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当期は、市況や他社状況を勘案した入居条件の見直しや、ビルの価値向上に向けた取組みを行ったものの、2016年譲渡したポーラ恵比寿ビルの影響により、前期を下回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比11.5%減少の2,694

百万円、営業利益は前期比22.4%減少の1,082百万円となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新規医薬品の開発・製造・販売及び医薬品の製造受託を行っております。当期は、重点領域である皮膚科領域にリソースを集中した継続的な活動に加え、尋常性ざ瘡治療配合剤「デュアック®配合ゲル」の販売や、2016年に発売された爪白癬治療剤「ルコナック®爪外用液5%」及び「ヘパリン類似物質外用泡状スプレー0.3%[PP]」により、前期を上回る売上高となりました。

ビルメンテナンス事業は、当社グループ

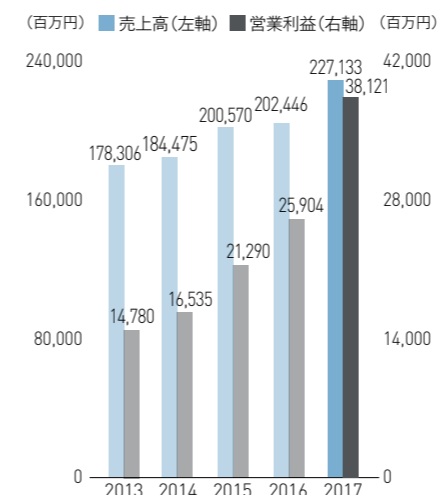
会社を主な取引先とし、ビルの運営管理を行っております。当期においては、継続した営業活動により好調に受注を拡大したことにより、前期を上回る売上高となりました。一方で、人材獲得競争の激化による費用効率の悪化により、前期を下回る営業利益となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比11.7%増加の14,507百万円、営業損失は前期比180百万円減少の314百万円となりました。

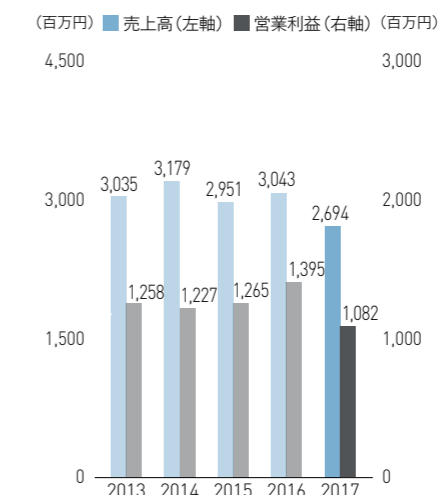
主要財務指標

	2015	2016	2017
売上原価率	19.5%	18.7%	17.0%
売上総利益率	80.5%	81.3%	83.0%
販管費率	70.1%	69.0%	67.0%
人件費	14.3%	13.2%	12.2%
販売手数料	22.7%	21.3%	22.0%
販売関連費	20.1%	21.1%	20.7%
管理費他	13.0%	13.3%	12.2%
営業利益率	10.5%	12.3%	15.9%
当期純利益率	6.6%	7.5%	11.1%

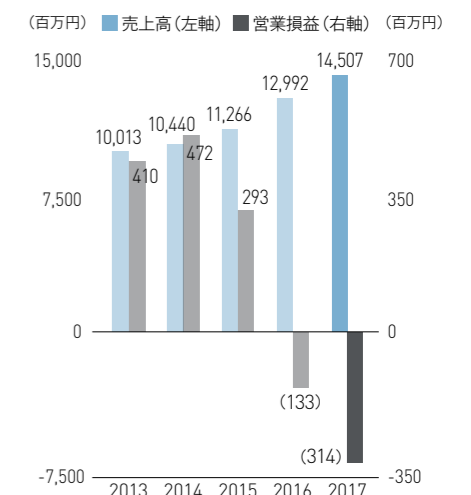
ビューティケア事業



不動産事業



その他の事業



財政状態の分析

資産、負債及び純資産

資産

当期末における総資産は前期末に比べ10.4%増加の252,567百万円となりました。主な増減項目は、受取手形及び売掛金の増加3,450百万円、商品及び製品の増加1,237百万円、余剰資金の運用による有価証券の増加5,399百万円並びに投資有価証券の増加8,896百万円により増加しております。

負債

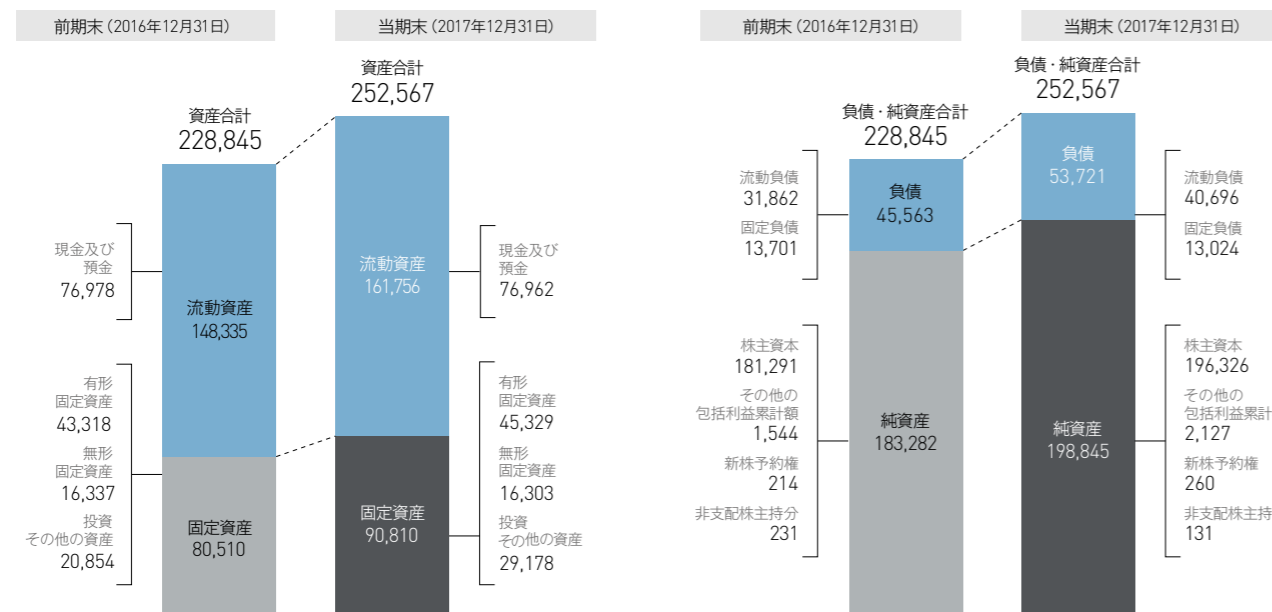
負債につきましては、前期末に比べ17.9%増加の53,721百万円となりました。主な増減項目は、支払手形及び買掛金の増加1,675百万円、未払金の増加4,257百万円、未払法人税等の増加2,188百万円により増加しております。

純資産

純資産につきましては、前期末に比べ8.5%増加の198,845百万円となりました。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27,137百万円、為替の影響による為替換算調整勘定の増加583百万円により増加し、一方で剰余金の配当11,611百万円により減少しております。

■ 連結貸借対照表の概要

(百万円)



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486百万円増加し、75,944百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期比50.0%増加の35,333百万円の収入となりました。主な要因は、税金等調整前当期純利益38,430百万円、減価償却費6,551百万円、未払金等の増加によるその他の負債の増減額3,912百万円により資金は増加し、一方で、売上債権の増減額3,373百万円、法人税等の支払額9,943百万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、22,065百万円の支出(前期は16,379百万円の収入)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17,500百万円により資金は増加し、一方

で、資金運用計画に沿った余剰資金の運用に伴う有価証券の取得による支出10,900百万円並びに投資有価証券の取得による支出21,912百万円、有形固定資産の取得による支出5,727百万円、無形固定資産の取得による支出1,787百万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、前期比29.1%増加の12,945百万円の支出となりました。主な要因は、配当金の支払額11,608百万円、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610百万円によるものであります。

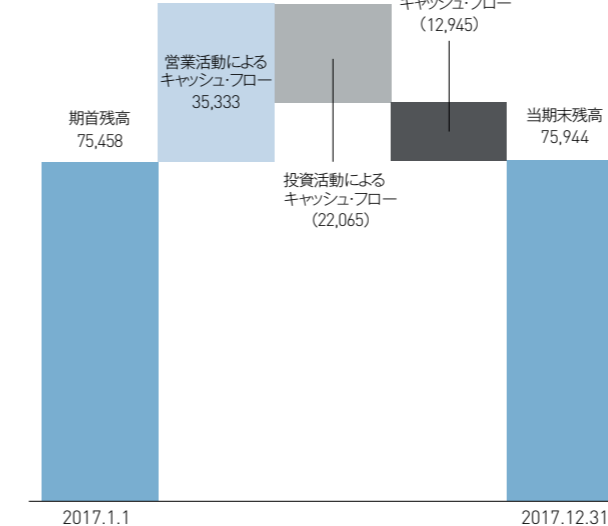
資本の財源及び資金の流動性の方針

当社グループは、運転資金及び設備資金については、内部資金並びに借入金を充当しております。外部借入による資金調達については、当期末の有利子負債合計額は3,745百万円と前期末に比べ155百万円増加しておりますが、これは、リース債務の増加によるものであります。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。

事業資金と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76,962百万円と前期末に比べ15百万円減少しております。

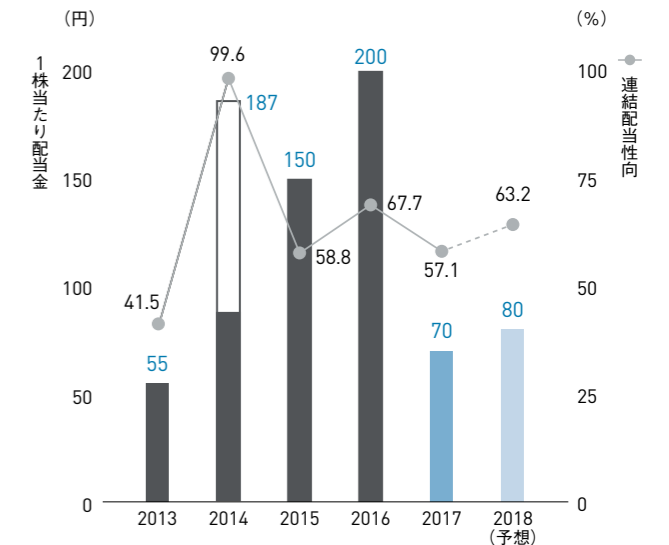
■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(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。

■ 年間配当・連結配当性向の推移



※2014年の□部分は特別配当
 ※当社は、2017年4月1日を効力発生日として1株につき4株の割合で株式分割を行いました。
 ※2016年以前の配当金につきましては、分割前の株式に対するものです。
 ※オーストラリアにおける会計方針の変更に伴う遡及適用影響額を、2016年12月期の数値に反映して表示しております。

利益配分に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題の一つと認識しており、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指しております。株主還元につきましては、連結配当性向60%以上をベースとし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。

当社の剰余金の配当は、中間配当及び期末配当により年2回実施することとし、これらの剰余金の配当の決定機関は、当社定款及び会社法第454条第5項の規定に基づき、中間配当については取締役会、期末配当については株主総会としております。当期の配当につきましては、1株当たり

中間配当25.00円、期末配当 45.00円とし、年間配当を70.00円といたしました。また、内部留保金の使途につきましては、経営体質強化と将来の事業展開に投資してまいります。

事業等のリスク

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

①ブランド価値の毀損

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

②グループ内の競合

当社グループは、マルチブランド・マルチチャネル戦略を掲げ、既存の各ブランド及び新規ブランドをターゲット（購買層）別・価格帯別・販売チャネル別にカテゴライズして展開しており、競合は軽微であると認識しております。しかし、グループ戦略として既存ブランドの価値最大化及びマルチブランド化への展開を加速させていく過程

において、当社グループ内での競合が発生する可能性があり、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

③販売パートナー（ショップオーナー／マネージャー、ビューティディレクター）の確保

当社グループのビューティケア事業の主軸となる株式会社ポーラでは、委託販売契約に基づく訪問販売による事業展開を行っております。委託販売契約先となる販売パートナーの人材確保は、事業拡大に向けた重要な事業活動の一つであり、恒常的に取組んでおります。しかし、特定商取引に関する法律の規制強化や労働環境の変化があった際に、人材確保のための施策が困難になる場合や、ビューティディレクター希望者の減少等から、十分な人材の手当が行えない可能性があり、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

④戦略的投資活動

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

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

⑤化粧品市場環境

国内化粧品市場は成熟期を迎えており、M&Aによる企業グループの再編、異業種からの新規参入、流通業及び小売業の提携・統合に伴う影響力の増大など、競争環境は厳しさを増しております。従って、当

社グループが予期せぬ競争環境の変化に的確に対処できない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥研究開発

研究開発は当社グループの競争力の源泉のひとつであり、継続的に研究開発投資を行っています。

化粧品については、年度研究開発計画に基づき、効果的・効率的な研究開発活動を行っておりますが、新製品の開発が長期にわたる場合、成果が翌期以降に及ぶことがあります。また、予定どおりの成果が得られない場合、期間の延長や投資額の増加を強いられる場合や、結果として製品化できない場合もあります。さらに、製品化できなかった場合でも、さまざまな要因による不確実性が伴うため、必ずしもお客さまに受け容れられるとは限りません。

医薬品については、新薬を上市するまでに多額の研究開発投資が必要となりますので、新薬に対する研究開発投資について他社との共同開発等、投資そのものの効率化を図っておりますが、急激な事業環境の変化や新薬開発の遅延、共同開発における相手先企業の経営方針の変更といったさまざまな予測困難なリスクが発生する可能性があります。

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

⑦製造及び品質保証

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

可能性があります。

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

⑧海外での事業活動

当社グループの主たる販売拠点は国内ですが、マーケットの拡大が期待されるアジア太平洋地域に拡大しており、今後一層の拡大を目指しております。

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

⑨為替

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

⑩知的財産権保護の限界

当社グループでは、知的財産権を確保す

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

⑪情報セキュリティ

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

⑫重要な訴訟

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

⑬災害等

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

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

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

⑭感染症の流行

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

2018年12月期の見通し

当社グループは「2020年長期ビジョン」の達成に向け、最終ステージとして策定した2017-2020年中期経営計画では、「国内の収益性向上」「海外事業全体での黒字化必達」「次世代の成長ブランド構築」を目指してまいります。

2018年12月期の連結業績見通しにつき

ましては、売上高253,000百万円(前期比3.5%増)、営業利益41,500百万円(前期比6.7%増)、経常利益41,500百万円(前期比5.7%増)、親会社株主に帰属する当期純利益28,000百万円(前期比3.2%増)を見込んでおります。

重要な会計方針及び見積り

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

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

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

■ 2018年12月期業績見通し

(百万円)	2018年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	253,000	8,664	3.5
ビューティケア事業	235,800	8,666	3.8
不動産事業	2,600	(94)	(3.5)
その他の事業	14,600	92	0.6
営業利益	41,500	2,618	6.7
ビューティケア事業	40,700	2,578	6.8
不動産事業	900	(182)	(16.9)
その他の事業	300	614	—
全社・消去	(400)	(391)	—
親会社株主に帰属する当期純利益	28,000	862	3.2

沿革

1929	鈴木忍が静岡で創業
1940	「ポーラ化成工業株式会社」設立（法人化）
1946	「株式会社ポーラ化粧品本舗」設立（法人化）
1954	静岡工場完成
1961	横浜工場完成 「有限会社不二印刷」設立
1964	横浜研究所完成
1971	「株式会社ポーラ不動産」設立 不動産事業開始
1976	ポーラ文化研究所設立
1977	袋井工場完成
1979	「財団法人ポーラ伝統文化振興財団」（現 公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団）設立
1983	「株式会社科薬」へ資本参入 医薬品事業開始
1984	「オルビス株式会社」設立 通販事業開始
1986	「株式会社ポーラジーティエス」（現 株式会社ビーオーテクノサービス）設立 ビルメンテナンス事業開始 第14回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バルセロナ大会にて優秀賞受賞
1987	オルビス事業本格展開（首都圏）
1988	オルビス全国展開 カタログ誌創刊
1992	「ポーラデイリーコスメ株式会社」（現 株式会社 pdc）設立 セルフ化粧品事業開始
1994	第18回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 ベネチア大会にて最優秀賞受賞
1996	第19回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 シドニー大会にて優秀賞受賞 「財団法人ポーラ美術振興財団」（現 公益財団法人ポーラ美術振興財団）設立
1997	オルビス「ISO9001」認証取得 静岡工場・袋井工場「ISO9002」認証取得
1998	第20回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 カンヌ大会にて最優秀賞受賞 静岡工場・袋井工場「ISO9001」認証取得
1999	オルビス・ザ・ネット（EC サイト）オープン
2000	ポーラコーポレートメッセージ「カウンセリング 1st.POLA」発表 オルビス・ザ・ショップ 1号店丸井池袋店オープン 静岡工場・袋井工場「ISO14001」認証取得
2002	ポーラ「お客さま第一主義の徹底」「事業の選択と集中」「組織風土、マネジメントの変革」を目的とした「新創業宣言」発表 箱根・仙石原にポーラ美術館、銀座にポーラ ミュージアム アネックスがオープン
2004	袋井工場が緑化優良工場として内閣総理大臣賞受賞
2005	ポーラ プレミアムビューティショップ「ポーラ ザ ビューティー」展開開始 オルビス プライバシーマーク取得
2006	「株式会社ポーラ・オルビスホールディングス」設立 持株会社体制へ移行 「株式会社ビーオーリアルエステート」設立 不動産事業を継承 「フューチャラボグループ」へ資本参入 テレビ通販事業開始
2007	「株式会社ポーラ化粧品本舗」を「株式会社ポーラ」に改称 医薬品事業会社、「株式会社ポーラファルマ」設立 フランス オルラーヌ社と合併で「株式会社オルラーヌジャポン」設立 「株式会社decencia」設立
2008	「株式会社ACRO」設立 第25回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バルセロナ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2011	「H2O PLUSグループ」へ資本参入 「株式会社ビーオーメディアサービス」（旧 有限会社不二印刷）譲渡
2012	「Jurliqueグループ」へ資本参入 第27回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 ヨハネスブルク大会にてポスター発表部門最優秀賞受賞
2014	静岡工場と袋井工場を統合 第28回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バリ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2015	社外取締役を導入 第23回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）中間大会にて口頭発表部門最優秀賞受賞
2016	ポーラ「Science. Art. Love.」を独自価値とした新ブランド戦略をスタート 「株式会社 pdc」「株式会社フューチャラボ」譲渡
2017	日本初となる「シワを改善する」効能を有する医薬部外品ポーラ「リンクルショット メディカル セラム」を発売

会社概要（2017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）4,139名（単体）132名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 （実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております）
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

主なグループ企業

■ ビューティケア事業

- 株式会社ポーラ
- オルビス株式会社
- ポーラ化成工業株式会社
- Jurlique グループ
- H2O PLUS グループ
- 株式会社 DECENCIA
- 株式会社 ACRO

■ 不動産事業

- 株式会社ビーオーリアルエステート

■ その他

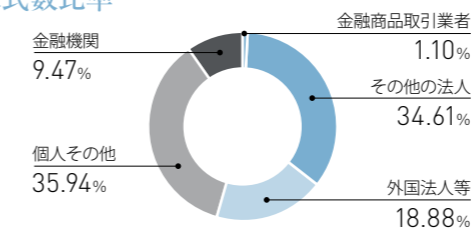
- 株式会社ポーラファルマ
- 株式会社科薬
- 株式会社ビーオーテクノサービス

株式の状況（2017年12月31日現在）

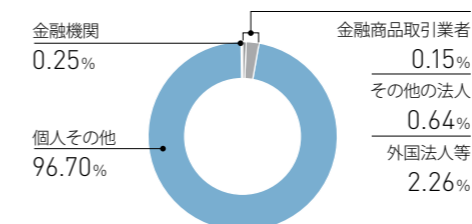
発行可能株式総数	800,000,000株
発行済株式の総数	229,136,156株
株主数	24,739名

株式の分布状況

■ 株式数比率



■ 株主数比率



大株主

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
公益財団法人ポーラ美術振興財団	78,616	35.5
鈴木 郷史	50,674	22.9
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	6,483	2.9
中村 直子	4,770	2.2
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,634	2.1
鈴木 宏美	3,113	1.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2,417	1.1
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	2,201	1.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,825	0.8
JP MORGAN CHASE BANK 385632	1,809	0.8

(注) 1.所有株式数は単位未満を切り捨てて表示しております。
2.上記のほか当社所有の自己株式7,957千株があります。
3.持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

本誌に関するお問い合わせ先

〒104-0061 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル

TEL 03-3563-5517(代表)

www.po-holdings.co.jp/

