

コーポレートレポート 2015

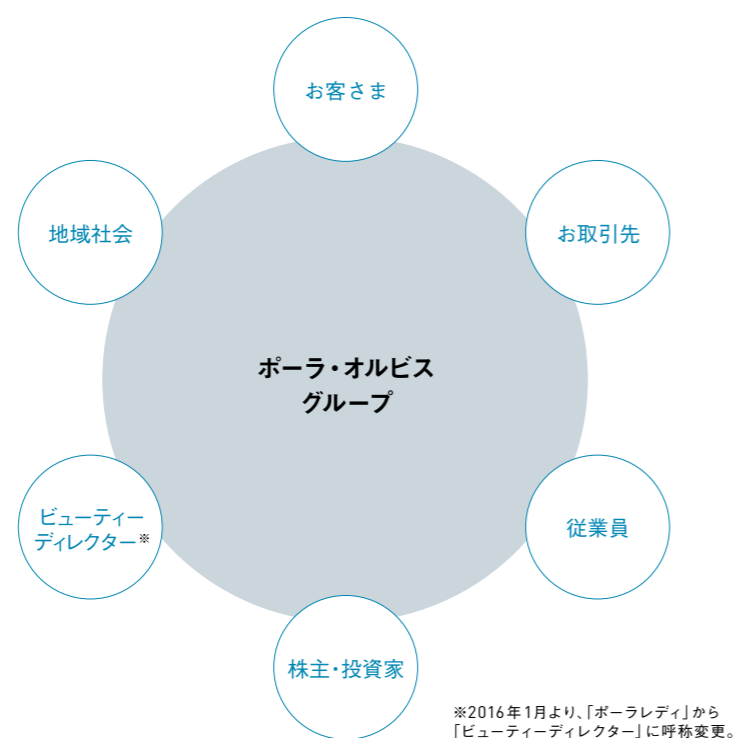


編集方針

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。

ポーラ・オルビスグループのステークホルダー



報告対象期間

2015年12月期（2015年1月1日～2015年12月31日）について報告していますが、一部2016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、2016年2月15日現在の情報を基に作成しております。

Contents

02 社長メッセージ

現在のポーラ・オルビスグループ

- 08 これまでの歩み
- 10 ポーラ・オルビスグループの強み
- 12 事業構成・ブランドポートフォリオ
- 14 グローバル展開
- 16 特集：ポーラのブランドマネジャー制度

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

- 20 独自のバリューチェーン
- 22 財務・非財務ハイライト
- 24 コンセプト設計／商品開発
- 26 研究開発／生産／品質管理
- 28 販売／アフターサービス

将来に向けた持続的成長戦略

- 30 グループ成長戦略
- 32 ブランド別成長戦略
- 32 ポーラ
- 34 オルビス
- 36 海外ブランド
- 38 育成ブランド
- 40 資本効率・株主還元

持続的成長を支える活動

- 42 コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方
- 44 取締役会に関する事項
- 46 マネジメント体制
- 50 人材戦略
- 54 企業としての責任を果たす基本的活動
- 59 地域社会との協働
- 60 文化・芸術支援活動
- 62 環境への取組み

財務情報

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



代表取締役社長

鈴木 郷史

ポーラ・オルビスグループ理念

世界中の人々に 笑顔と感動をお届けしたい

わたしたちはサイエンスに裏づけされたオンリーワンの商品とサービスを提供します。
美と健康をよく考え、世界の化粧文化の向上と地球環境の維持に貢献します。
世界中の誰からもいつまでも愛され信頼されるブランドを目指します。
そのために、わたしたちは人として目の前の真実に真摯に向かい合い、
人に喜ばれることに自らの喜びを見出し、
そして自身が会社でも家庭でも笑顔でいられる生き活きた日々を送ります。

買い物を通じて、お客さまに喜びや感動の「体験」を提供したい

ポーラ・オルビスグループの始まりは、妻の手荒れを思いやった創業者が自らの手でクリームを作ったことにあります。独学でつくり上げたクリームを、自転車に載せて一軒一軒訪問し、使い方を説明しながら女性たちに手渡しで売り歩きました。今から80年以上も前に「たった一人のためにつくったクリーム」。それが私たちの原点です。

妻への愛情から始まったものづくり、手仕事で感動を生み出す技、一人ひとりに商品をお手渡しする心。これらの創業者の精神は今も受け継がれており、2016年にスタートさせた基幹ブランドポーラの新ブランド戦略「Science. Art. Love.」ではポーラの独自価値を改めて定義し、私たちの活動の拠って立つところとしました。

国内の市場を見ますと、訪日旅行客が年々、数を増し、海外チャネルを通さなくても多くの外国のお客さまに商品を提供することが可能になりつつある一方で、日本のお客さまについては依然として消費の冷え込みが続いています。こうした市場に潜む閉塞感を打破するには、買い物を単に個人による経済活動のひとつにとどめるのではなく、買い物を通じて喜びや感動を「体験」できるものにしていく必要があります。私たちに受け継がれた創業の精神とダイレクトセリングの強み、時代に応じて進化させてきた販売チャネルを通じて、お客さまが心満たされる体験を提供できてこそ、当社グループの理念である「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」の体現に近づくことができると信じています。2016年は、自らの足元をもう一度見直し、お客さまのライフスタイルに影響を与える体験を提供できる、独自の魅力を持った企業に成長していけるよう、グループ一丸となって邁進してまいります。

2015年をふりかえって

当社グループは、2020年のビジョンである『「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段階的に事業戦略を進めています。現在の2014－2016年中期経営計画は、その第2ステージです。2年目にあたる2015年12月期の業績は、連結売上高2,147億円（前期比108.4%）、連結営業利益は225億円（同127.3%）と、年初計画を大幅に上回る結果となりました。また、ROEについては、8%に近い水準に到達したと判断し、2016年ROE目標を9%に上方修正しました。

国内事業は、基幹ブランドのポーラと育成ブランドのTHREE、decenciaが成長を牽引しました。ポーラでは、2月に発売した美白新商品「ホワイトショット」シリーズが大ヒットを記録しました。特に、同シリーズの美容サプリメント「インナーロックIX」は、インバウンド需要増の好機を捉えて、ポーラの成長を牽引しました。また、誕生30周年を迎えて8月にフルリニューアルした主力シリーズ「B.A」は、数々の媒体でベストコスメ大賞を受賞。この商品のヒットにより、ポーラは、エイジングケア市場における地位を確固たるものにしていきます。

オルビスは、2014年9月、ポイント制度を導入し、ロイヤルティの高いお客さまにより大きな還元をすることにし、継続購入を促進しました。SNSを活用した新規のお客さまの獲得は引き続き順調でしたが、2014年の消費増税前のピークを穴埋めできず、実質的な成長は前年をわずかに下回る結果となりました。

育成ブランドは、THREEが約+60%、decenciaが約2倍と引き続き高い売上成長率を示し、国内事業の成長を牽引するとともに、育成ブランド全体での大幅な利益改善に貢献しました。

海外事業については、Jurliqueは、中国化粧品市場の成長鈍化や、百貨店チャネルからECチャネルへの需要分散の影響に加え、香港の旅行者減少の逆風を受け、アジアでは厳しい状況が続きました。一方、ブランド発祥の地であるオーストラリアでは、旅行者の需要を確実に捉え免税店売上は好調で、2014年に続き2桁以上の売上成長を達成しました。H2O PLUSは、早期の収益改善を目指し、2月に就任した新CEOを中心に、経営体質の抜本的な改革とリブランディングによる再生を進めています。



「ホワイトショット」シリーズ

トップマネジメントの刷新

世界の市場を俯瞰してみると、グローバル化はますます加速度を増し、各地の市場環境はめまぐるしく変化しています。こうした時代の流れに対応し、常に高い経営力を発揮していくために、2005年より次なる経営人材の育成として「経営幹部養成講座」に取組んでまいりました。その修了生がこの10年間で経営人材として成長し、そして2016年1月1日、満を持して、ポーラの経営陣を40代～50代前半の若手中心のメンバーに一新。この新たな体制のもと、新ブランド戦略をスタートさせました。「Science. 科学的探究心と挑戦で、革新を生む。」「Art. 卓越した美と技で、驚きと感動を生む。」「Love. 一人ひとりの人間を尊重し、愛あふれる関係を築く。」をポーラ独自の価値と再定義し、情報、商品、接客などあらゆる企業活動のクオリティを高めてまいります。また、持続的な成長を目指すため、ビューティーディレクター（ポーラレディ）[※]のプロフェッショナル教育など数々の施策を仕込んでいます。

※ 2016年1月より、「ポーラレディ」から「ビューティーディレクター」に呼称変更。



株式会社ポーラ新社長
横手 喜一

グループ役員コンピテンシーの再構築

当社グループでは、グループ各社が自主・自立し、個性を発揮しながら持続的成長を実現するためには、機動的かつ透明性の高いコーポレート・ガバナンス体制を構築し、グループ全体の企業価値向上に努めることが重要と考えています。

当社グループでは、かねてより役員、従業員のコンピテンシーを導入し、目標設定や評価に活用してまいりましたが、2015年は、外部コンサルタントのご協力を得て、役員に必要な行動特性要件を13項目に定めた「役員コンピテンシー」を評価基準とし、再定義しました。完成したコンピテンシーは、まさに当社グループらしいものになっています。役員全員は、これらの要件に照らしてアセスメント（能力評価）を受け、今後のアクションに反映する活動を行いました。もちろん、私自身も、評価およびフィードバック、改善のためのアクション計画を策定して全社に公開するという、役員たちと同じプログラムを体験しました。この一連の活動により、グループ役員一同、自身の強みと課題をより一層明確に認識し、個性を活かして経営力を発揮してまいります。

また、コンピテンシーを活用した能力開発の一環として、ポーラ美術館所蔵の作品を使用したアートワークショップも行いました。変化の著しい世の中で生き残るには、現状に甘んじることなく常に新たな課題を発見し、対処していくことが不可欠です。この研修は、アート作品の鑑賞を通じて、感情を揺さぶり、ものごとを「見る」目を養うというもので、その狙いは、役員一人ひとりが課題を発見する触覚、



アートワークショップ

感覚を研ぎ澄ますことにあります。まさに、ポーラ美術館を支援している当社グループならではの取組みです。今後は、役員だけでなく、従業員にも広げて実施してまいります。

企業力強化においては、役員だけでなく、すべての人材が個性と能力を存分に発揮することが欠かせません。ダイバーシティを女性の活用と同義と捉える向きもあるようですが、創業以来、ポーラレディを通じて女性の社会進出を応援してきた当社グループでは、「人材の多様性」は性別だけを意味するものではありません。年齢、性別、経歴などに関係なく、一人ひとりが個性を発揮できる環境、職場を提供することが当社グループにおけるダイバーシティです。毎年、新入社員研修において、企業人である前に一人の人間として判断し、行動してほしいと伝えているのも、このような考え方が基本となっています。

経営者としてのこだわりについて

私が社長に就任した2000年当時のグループの売上高は、約2,000億円でした。21世紀の幕開けとともに経営の見直しに着手し、現在に至るまで事業の選択と集中を行い、一時的な売上高の減少を余儀なくされました。その後、体質の転換・ビジネスモデルの変革を進めるとともに、グループ経営体制の構築、株式上場、グローバル展開の推進と、当社グループを成長軌道に乗せるために邁進してまいりました。そして迎えた2015年、連結売上高がついに創業以来最大規模となる2,000億円に届き、連結営業利益200億円を達成することができました。私個人としても、社長就任時の事業規模を上回るという責任を果たすことができた2015年は、非常に感慨深い年となりました。

一つの大事な目標をクリアした今、この状態にとどまるつもりはありません。2008年のリーマンショックを経験した時、スキンケア領域についてはダメージが限定的だったことから、その後7年余り、当社グループは最大の強みであるスキンケア領域で得た地位をより強固なものにするため、研究開発と販売チャネルの革新に全力を注いでまいりました。しかし今、お客さまへのより高い価値提供を追求していく時に、お客さまの人生を丸ごとサポートするくらいの覚悟が必要になっています。化粧品を売ること自体が目的はいけません。仕事、結婚、子育て、出産、育児、介護など、さまざまな局面で生きる女性のライフステージに対して、私たちに何ができるか、そういう発想のもとに次の成長への事業ドメインが見えてきます。当社グループにとって、これまで築いた領域を踏み越えて「ライフスタイルブランド」を目指すべき時がやってきました。



経営幹部養成講座



ステークホルダーの皆さまへ

2010年の上場以来、投資家の皆さまとのコミュニケーションに尽力してきた当社グループですが、このたび、その姿勢を高く評価していただき、日本IR協議会主催の2015年度「IR優良企業賞」ならびに日本経済新聞社クロスメディア営業局主催の「第18回日経アニュアルレポートアワード 優秀賞」を受賞することができました。また、当社グループを正しくご理解いただき、ご期待にお応えするため、私自身も積極的に投資家の皆さまと対話を重ねてまいりました。その結果、経営の羅針盤となる貴重なご意見をたくさんいただいています。現中期経営計画の資本効率向上策や独自のコーポレートガバナンス・コード策定なども、皆さまとの対話により得た気づきを実行につなげたアクションのひとつです。

新体制となった取締役会では、2029年の創業100周年に向けたビジョンについての検討を始めています。次の中長期ビジョンでは、私たちの存在意義をより長期的に明らかにしていきたいと考えています。

今後も継続的に投資家の皆さまと対話し、企業価値向上に資する経営を実践してまいりますので、ご支援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。時代に合わせ変革していくからこそ、企業力であると考え、研究開発とダイレクトマーケティングの強みを最大限に活かし、今後も成長を続けてまいります。



ポーラ・オルビスグループの強み

強みの源泉は『自らつくり、自ら販売すること』と『変化対応力』

ポーラ・オルビスグループは「自らつくり、自ら販売する」という事業モデルを確立しています。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。

お客さまと直接、接点を持つダイレクトセリング



「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13万人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。

オルビスでは、通販化粧品でありながら、インターネットを介しての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。

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です。それにより、1,600万件以上の肌データや、お客さまのお好みの商品、購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。そして、この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに活かすことで、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体制

スキンケア商品はいまや女性の必需品とされますが、当社グループの研究開発の最大の強みは、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たことにあります。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の開発では、世界でも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、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。

また、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。



幅広い層のお客さまを獲得するマルチブランド戦略

お客さまの価値観やライフスタイルが多様化する現在では、一つのブランドで多くのお客さまにアプローチしようとすると、コンセプトが希薄化しイメージが拡散してしまいます。

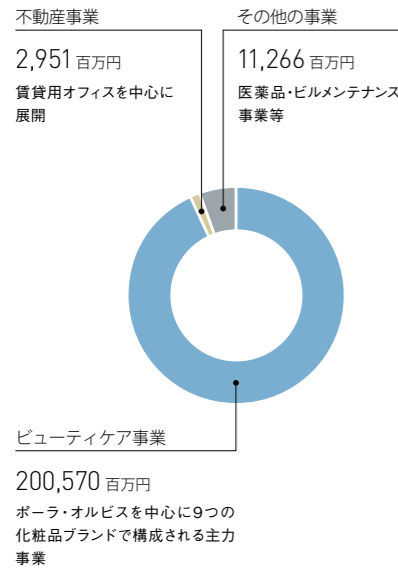
当社グループでは、時代とともに変化していく女性のライフスタイルや価値観に常に応えていけるよう、コンセプト、価格、販売チャネルが異なる9つのブランドポートフォリオを展開しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営の中でブランドアイデンティティを磨いていくことで、シェアを拡大しています。



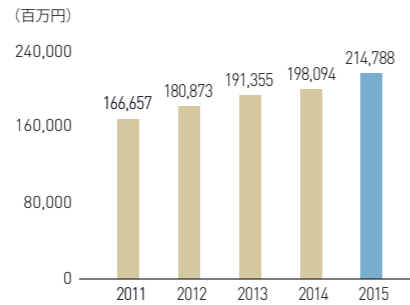
事業構成・ブランドポートフォリオ

事業構成

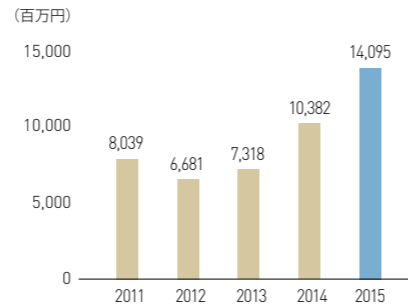
■ 売上高構成



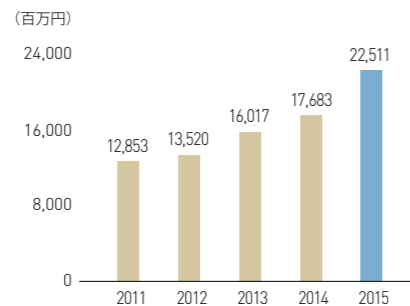
■ 売上高



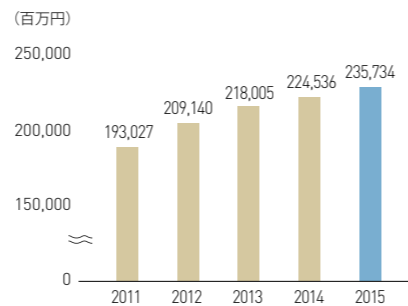
■ 当期純利益



■ 営業利益



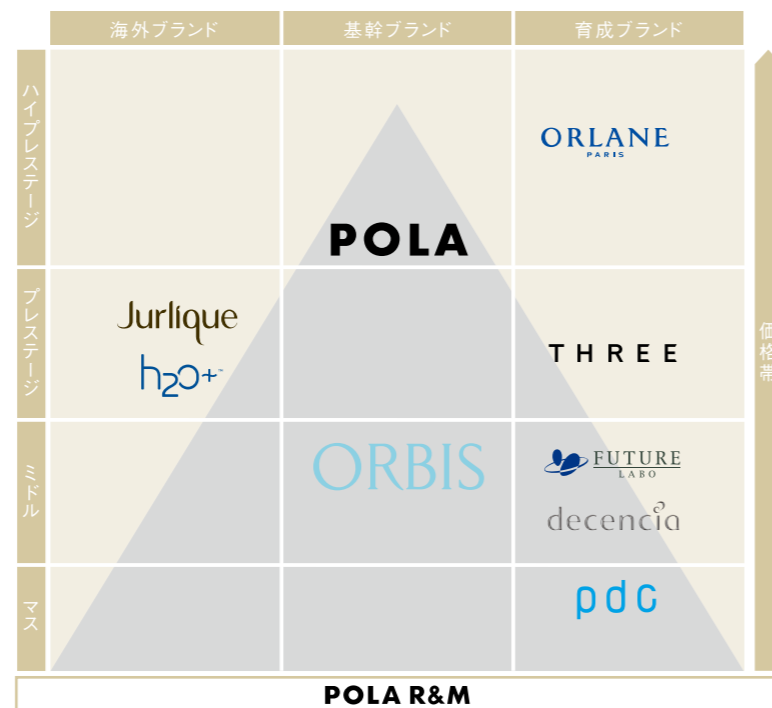
■ 総資産



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、多様化するお客さまのライフスタイルやご要望に合わせ、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9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

主力商品
「B.A.」、「APEX」、「ホワイトショット」シリーズなど

販売チャネル
ポーラ ザ ビューティー、エステイン、従来型訪問販売、百貨店



ORBIS

コンセプト
オイルカットという独自のコンセプトに基づいたスキンケアブランド

主力商品
「オルビスユー」、「アクアフォース」、「クリア」シリーズなど

販売チャネル
通信販売(カタログ、インターネット)、直営店



海外ブランド

Jurlique

コンセプト
オーストラリアの自社農園で栽培した原材料を使用したオーガニックスキンケアブランド

主力商品
「グレイスフル ビューティー」、「ハーバル」、「ニュートリディファイン」シリーズなど

販売チャネル
中国・香港・豪州・免税店など約19の国と地域で販売
百貨店、ショッピングモール



h2o+

コンセプト
海藻などの天然の海洋成分を使用したマリンサイエンススキンケアブランド

主力商品
「Oasis™」、ポーラ化成工業で開発した「Total Source」シリーズなど

販売チャネル
主に代理店を通して米国・中国・香港など約14の国と地域で販売
ショッピングモール、化粧品専門店



育成ブランド

THREE

コンセプト
植物から抽出した天然成分配合のスキンケア・メイクアップブランド

主力商品
「バランシング」、「コンディショニング」、「コンセントレート」シリーズなど

販売チャネル
直営店、百貨店、セミセルフショップ



decencia

コンセプト
敏感肌・乾燥肌のためのスキンケアブランド

主力商品
「アヤナス」、「サエル」、「つつむ」シリーズなど

販売チャネル
通信販売(カタログ、インターネット)



ORLANE PARIS

コンセプト
エイジングケアに強みを持つフランスの老舗ハイプレステージブランド

主力商品
「ロワイヤル」、「エクラ」、「リンクレール」シリーズなど

販売チャネル
百貨店、化粧品専門店

FUTURE LABO

コンセプト
ユニークな特徴がある手軽なコスメティックブランド

主力商品
「デルマQ2」、「ホワイトダイヤモンド」シリーズなど

販売チャネル
TV通販専門チャンネル

pdc

コンセプト
スキンケアに特化した、リーズナブルなコスメティックブランド

主力商品
「ピュア ナチュラル」、「リフターナ」、「ビディット」シリーズなど

販売チャネル
ドラッグストア、スーパーマーケット、バラエティストア

グローバル展開

海外ブランドの高成長持続と収益貢献を目指して 海外戦略を再構築

ポーラ・オルビスグループは、国内基幹ブランドであるポーラ、オルビスや、育成ブランドのTHREEなどを日本発ブランドとして海外に積極的に展開しています。また、Jurlique や H2O PLUS のグループ入りなど、M&Aによる成長加速にも注力しています。今後も、「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」という企業理念のもと、スキンケア比率が高く、成長著しいアジアを重点地域として海外展開を加速させてまいります。

<p>Jurlique</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 約19カ国、百貨店を中心に展開 ● 中国、香港、豪州、免税店を中心に展開 ● 豪州アデレード発祥 ● 自社農園栽培のオーガニックバイオニアブランド 	<p>h2o+</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 約14カ国に展開 ● 米国、中国、ロシアで展開 ● 米国サンフランシスコに本社拠点 ● 海洋由来成分のマリンサイエンスコスメ 	<p>POLA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 8カ国に展開 ● 重点国は中国（百貨店）、タイ（訪問販売） ● 「B.A.」を中心に販売、海外限定商品もあり 	<p>ORBIS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 5カ国に展開 ● 中国では通販市場に本格的に参入し、ASEAN 展開も見据えシンガポールを拠点に店舗展開 ● スキンケア、健康食品を中心に販売 	<p>THREE</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 4カ国に展開 ● タイ、台湾、インドネシア、マレーシア（2016年4月から）で販売 ● スキンケアやベースメイクを中心に販売
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

主力5ブランドをアジアを中心に展開 2020年海外売上高比率20%を目指す

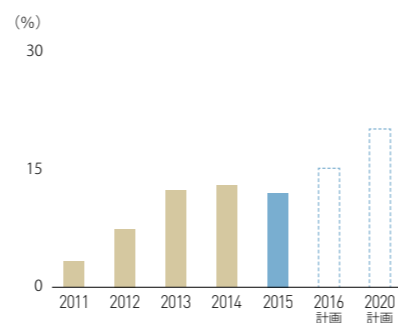
中国を重点展開国と定め、タイ、香港、シンガポールなど周辺のアジア諸国も含めた市場拡大に取り組んできました。2011年に約3%であったグループ全体の海外売上高比率は、2015年には約12%まで伸長しており、2020年には20%を目指して、さらなる展開の加速を図っています。

ポーラ、オルビス、THREEの国内3ブランドをアジア圏中心に投入しています。THREEは、2015年2月に新たにインドネシアに、また人口規模、経済成長率とも

に大きな期待が見込めるマレーシアを4つめの展開国として選択し、2016年4月から進出しています。

海外ブランドは、Jurliqueの発祥国であるオーストラリア、H2O PLUS 発祥の北米エリアを拠点に、中国、香港、ロシアなどにチャネルを拡げています。Jurliqueの展開国は現在約19カ国、H2O PLUSは約14カ国です。今後は、両ブランドのコンセプトを活かした展開を行っていきます。

■ グループ海外売上高比率
2020年長期ビジョン



誕生30周年で好調のJurlique、ブランド新体制を築くH2O PLUS

Jurliqueは、1985年にオーストラリアのアデレードで誕生したオーガニックのバイオニアブランドです。自社農園で栽培した有機原料と製法にこだわり、自然の力と科学の力を融合した美を追求しています。

2015年は、主力シリーズ「ピュアホワイト」の夜用クリームを皮切りに次々と新商品を市場に投入しました。4月にはブランド初となるサンケアシリーズ、8月には誕生30周年記念商品、さらに「ニュートリディファイン」シリーズにも追加商品を投入し、既存店の活性化を図りました。これらの連続投入がオーストラリアの根強いファンに支えられ、好調な売上を獲得しました。中でも、

30周年記念のハンドクリームは、世界で愛されるJurliqueの代表商品をさらに高品質にしたものです。パッケージをアルミニウムチューブからリサイクル可能なプラスチックチューブに変えるなど、Jurliqueらしい志向を表現し、好評を得ました。

H2O PLUSは、米国シカゴ発祥の海洋由来成分を採用したマリンサイエンスコスメです。2011年にグループに加わり、グループ技術力とのシナジーを活かした成長戦略を展開してきました。2015年は、ブランド再生に向けて新CEOを中心にブランドの新体制の構築に取り組み、まずは本社をサンフランシスコに移転しました。サンフ

ランスコはトレンド発信力があり、優秀な人材を確保しやすい環境にあります。また、旧シカゴ本社の工場を閉鎖し、マーケティングに特化したビジネスモデルへの変革に取り組まれました。



シンポニーのJurlique店舗

VOICE



H2O PLUS HOLDINGS INC. CEO
Joy Chen

世界の小売店、販売店に支えられ、ブランド再構築を断行

2015年2月にCEOに就任以来、H2O PLUSの新たなビジネスモデル構築の指揮を執ってまいりました。7月、当社は、製造から販売までを一貫して行う従来のビジネスモデルを転換し、イノベーション・販売・マーケティングに特化することを発表しました。この決断は、私たちにとって非常に勇気のいるものでしたが、ブランド再生のために不可欠な施策のひとつでした。本社の移転先に選んだサンフランシスコは、米国の先端技術が集結する場所で、アジア市場へのアクセスがしやすいという利点もあります。

11月の移転と同時にシカゴの製造拠点を閉鎖し、製造の外部委託を開始しましたが、これによってブランド再構築と収益性の早期改善を見込んでいます。

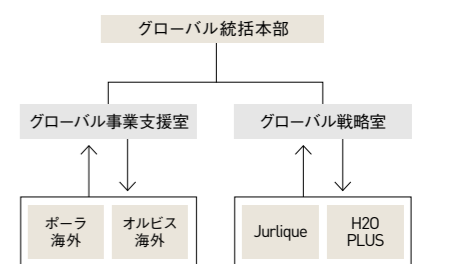
H2O PLUSは、輝かしい未来のある優れたブランドです。その未来を実現するには、当社のDNA「お客さまを感動させ魅了する商品を開発する進歩的かつ革新的な企業であること」を強く打ち出すことが大切です。そして、現在の当社にはさらなる成長を遂げるための体制が整っていると確信しています。

海外展開の強化を図る新組織体制が始動

海外事業の拡大とブランド間のシナジー創出、管理機能の強化を目的に、既存のブランドごとの海外事業関連部門を統合・再編し、「グローバル統括本部」を2016年1月より設置しました。

新設された「グローバル統括本部」は、「グローバル戦略室」、「グローバル事業支援室」

の2つから構成され、海外事業全体の管理、中長期戦略立案とシナジー創出、海外ガバナンスの強化とコーポレート企画管理、各ブランドのブランディング・マーケティング・販売・流通などの戦略策定、実行支援にあたり、海外展開を強化していきます。

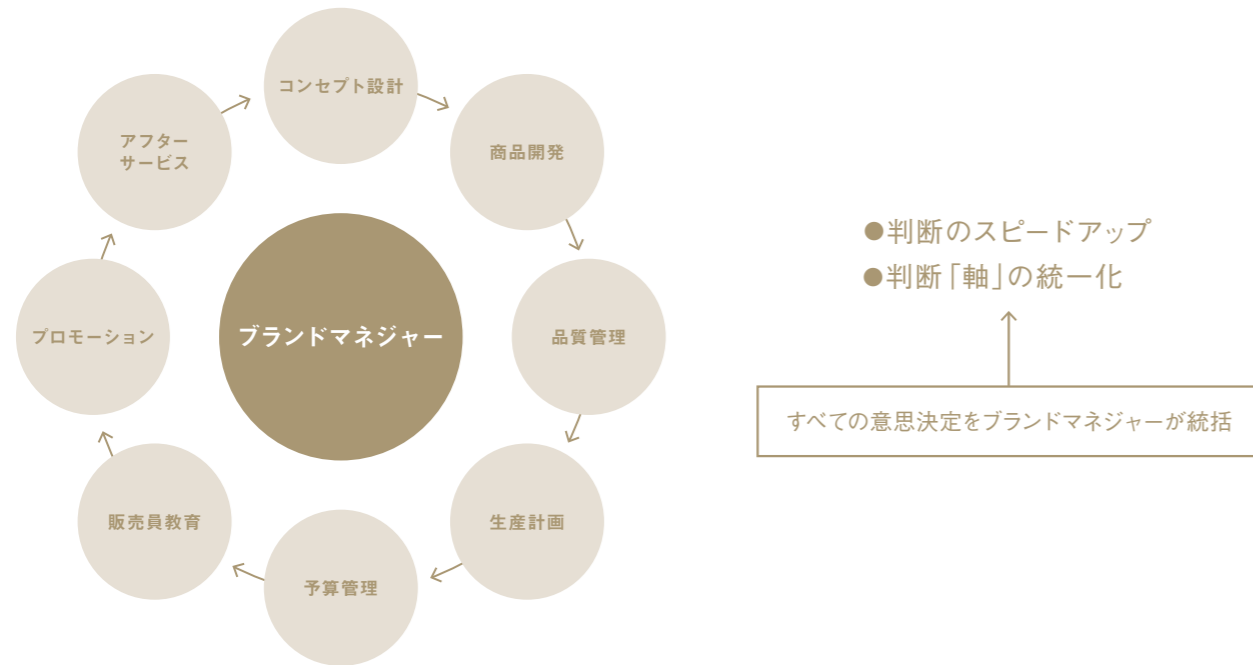


特集

ポーラのブランドマネジャー制度

～新「B.A」価値創造の新たなステージ～

年齢とともに変化している肌を研究し、新しい概念を提供してきたポーラ最高峰のエイジングケアブランド「B.A」。その「B.A」ブランドが、発売30周年を迎えた2015年、新シリーズを発売し、新たなステージへと踏み出しました。新「B.A」シリーズ発売の背景には、ポーラ内部での大規模な組織体制の変革である「ブランドマネジャー制度」の導入が大きく貢献しています。同制度を本格稼働させることによって、「B.A」のブランド価値を、企画開発から販売までが一気通貫で共有化でき、お客さまへ提供する価値に一貫性とスピード感を兼ね備えた、新たなバリューチェーンが実現しました。



ブランドマネジャーを中心に全部門が横につながった新体制

組織変革の狙いは、スピード向上とお客さま価値の最大化

ポーラにおけるブランドマネジャーとは、バリューチェーン全体を統括し、すべての部門の機能と活動がお客さまへの提供価値に直結しているかを判断し、最適化を図る役割をしています。

従来のポーラの体制は商品企画、研究開発、生産、販売がそれぞれ独立した機能別の組織体系になっていました。そのため、部門の機能向上や効率の面で優位性がある一方、川下から川上への情報の

フィードバックが行われにくいという弱点がありました。

新体制では、従来の機能別組織をベースとしながらも、同じブランドを担当する商品企画から販売までの各部門を横串でつなぎ、ブランドごとにブランドマネジメントチームを結成。そのチームを統括する立場として、専任のブランドマネジャーを新設しました。ひとつのブランドを軸として各部門がつながり、連携が取れるチーム制を採用することで、商品企画と同時に開発、生産、販売企画、宣伝、エリアの部門が検討の

スタートを切ることができるようになりました。また、開発の過程でも、全部門が共に課題を抽出し、合意し、同じタイミングで走り出すことが可能となるため、これまでにないスピードでPDCAが回ります。さらに、川上の部門とお客さまに近い川下部門が一緒に課題解決に取り組むことで、あらゆる意思決定において、よりお客さま価値に直結した判断がなされやすくなります。このことは今回の組織変革の最大の狙いでした。

新体制がもたらした変化と活力がブランドをさらなる成長へ導く

組織全体でのOne to Oneコミュニケーションが実現

新体制は、当初の狙いを満たした以上に組織内部にさまざまな変化をもたらしています。これまで、ポーラ全体で捉えていた業績や顧客情報を「B.A」ブランドに絞って捉えることで、抱えている課題やチャンスがより鮮明に浮き上がるという効果が生まれています。お客さまの動向についても、全ポーラユーザーから「B.A」ユーザーへ絞り込んだ分析が可能になり、本部スタッフがお客さま一人ひとりに注目し、最もロイヤリティが高いお客さまがどんなラインナップをお好みか、またこれからお使いいただきたいお客さまにはどのような行動特性があるのかといったOne to Oneマーケティングが可能になりました。今後の商品ラインナップ・計画やロイヤリティの高いお客さま向けサービスの検討に活かしています。また、これまでお客さまへ感謝の気持ちをお伝えするのはお客さまを担当するビューティーディレクターが主に担っていましたが、今回の「B.A」発売にあたっては、ロイヤリティの高いお客

さまに向けて本部が直接感謝の気持ちを表したいということで、一般発売前に、いち早くラインで試すことができるサンプルセットをお客さまのお名前を入れてお渡ししました。お客さまからブランドマネジャーあてにお礼のお手紙が届くなど、お客さまとポーラ本部との関係性強化につながりました。

「肌」が起点ではなく、「人」を起点にした商品開発へ

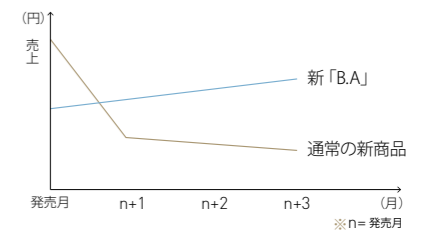
新体制では、全部門が一堂に会する開発ミーティング、定例ミーティングを実施しています。初期の頃は、各部門が部門最適で考え、意見が一致しない場合もありましたが、次第に、皆がお客さま起点に立ち返って発言するようにシフトしていきました。また、新体制で発売した新「B.A」では、売上構造にも今までの商品との違いが見られます。ポーラでは、新商品の場合、発売月に売上が最も高くなるのが通例でしたが、今回の「B.A」では、発売日より翌月、翌々月と、売上が徐々に上がっています。これは、話題性、新規性でアピール

するのではなく、「B.A」の価値が現場まで一気に通貫して浸透し、それがお客さまにしっかりと伝わり、受け入れられている成果だと捉えています。

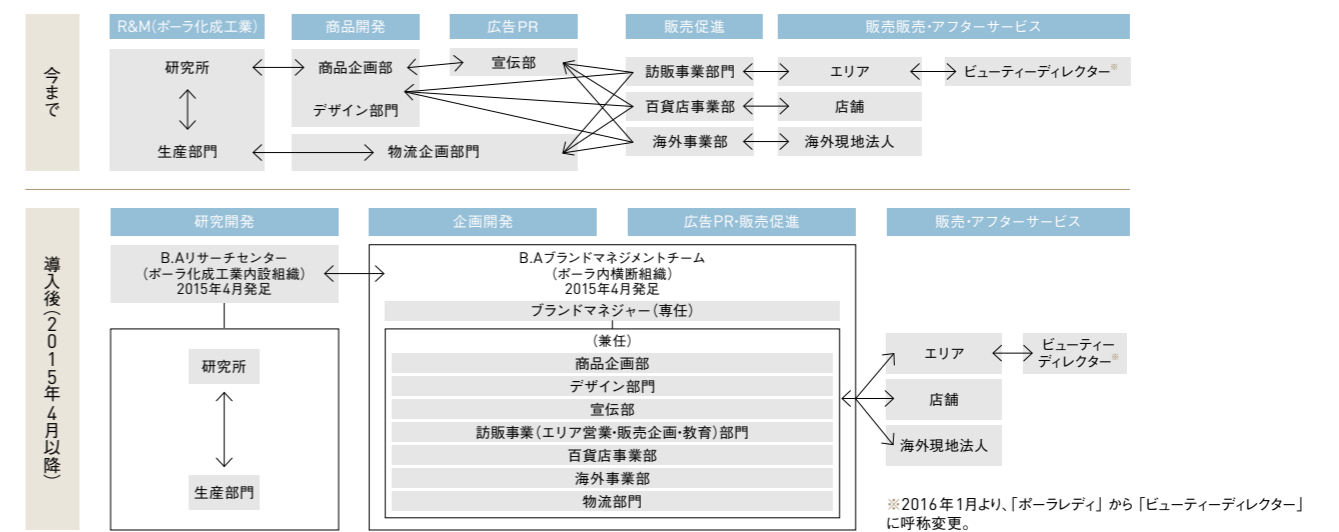


お客さまからのお手紙

■ 新「B.A」顧客売上推移イメージ



■ ブランドマネジャー体制



世界に類のない「生涯ブランド」の確立へ

組織の資源を漏らさず お客さまに注ぎ込み、ロイヤルティ向上へ

今回の組織変革により、本部スタッフとビューティーディレクターが今まで以上に同じスタンスに立つことができ、ポーラの大きな強みであるカウンセリング販売の実践がより深みを帯びてきました。これをもとに、今までは経験したことのない新しい施策にも積極的に取り組んでいきます。

「B.A.」の今後の成長の鍵は、お客さまを次々に増やすことではなく、いかに今後の「B.A.」にも期待し、深く納得して「B.A.」をお使いいただけるかにかかっています。今後も、本部にしかできないスケールと、お客さまに接するビューティーディレクターにしかできないディテールの両方が対となって、ロイヤルティの向上を目指します。その一環として、B.A. ロイヤルティプログラム（通称「クラブ B.A.」）を開始します。商品に閉じ込められない「B.A.」にまつわる「想い」を共有する情報や、化粧品ではご提供できていなかった「体験」を会員の方だけにご提供し、

継続を推進します。

また店舗では、エステやサンプルタッチ等、体験・体感型の販売をより強化していきます。そのために、教育面の改革を続行し、商品の肌への作用だけでなく、どの

ような接客をすればお客さまにポーラの価値を最大限にお伝えできるかといったことまで、ビューティーディレクター一人ひとりと共有していきます。



新「B.A.」の3つのこだわり

こだわり1

ポーラ最先端の理論と成分開発

今回、ポーラが追求したのは「生命美」。肌の誕生という、最もダイナミックなエネルギーが開花する胎児期に大量に生み出され、年齢とともに減少する肌誕生因子「パーシカン」に着目。この技術を応用し大人でもふっくらとしてツヤ感のある生命感あふれるような肌を取り戻せるのでは、と考えました。これが、新「B.A.」の土台となる「ジェネシスバイオアクティブ理論」です。新「B.A.」には「パーシカン」の産出を促す「ゴールデンLP」、「BAコアリキッド」などのポーラオリジナル保湿成分を配合しています。

こだわり2

ポーラ最先端の処方化技術を投入

新「B.A.」では、成分が極限まで肌と一体化するよう、各アイテムに最適な新浸透処方を実現しました。「モイストボリューム浸透処方」で肌へのなじみややすさを向上させたローション、しなやかなラメラ構造で角層のすみずみまで美容成分を届ける「ディープオイルクッション処方」のミルク、保護膜をつかって浸透膜を守ることにより、長時間にわたって美容成分を届ける処方のクリーム。この3ステップで、ふっくらとしたボリューム感とハリ・弾力のある肌をつくります。

こだわり3

美しくなる気持ちが高まる感性品質

感触、香り、デザインの3面から女性の感性に訴え、自ら美しくなろうとする気持ちを高めます。とろりとした感触は、肌と一体になる浸透感。香りは、系統の異なる3種の天然フェアトレード香料をメインに、女性の持つ多面性を表現しました。容器は、オリジナルブラックをメインカラーに、フラワーアーティスト・東信氏（あづまのぶ）による、植物の本質的な美しさで生命力を感じさせる「B.A.」オリジナル作品を配置。高みを目指して変化しようとする意志と、内に秘める可能性をデザインで表現しています。

VOICE



B.A. ブランドマネジャー
いさご
砂金 美和

「B.A.」は生涯、お客さまと向き合っていくブランドでありたい

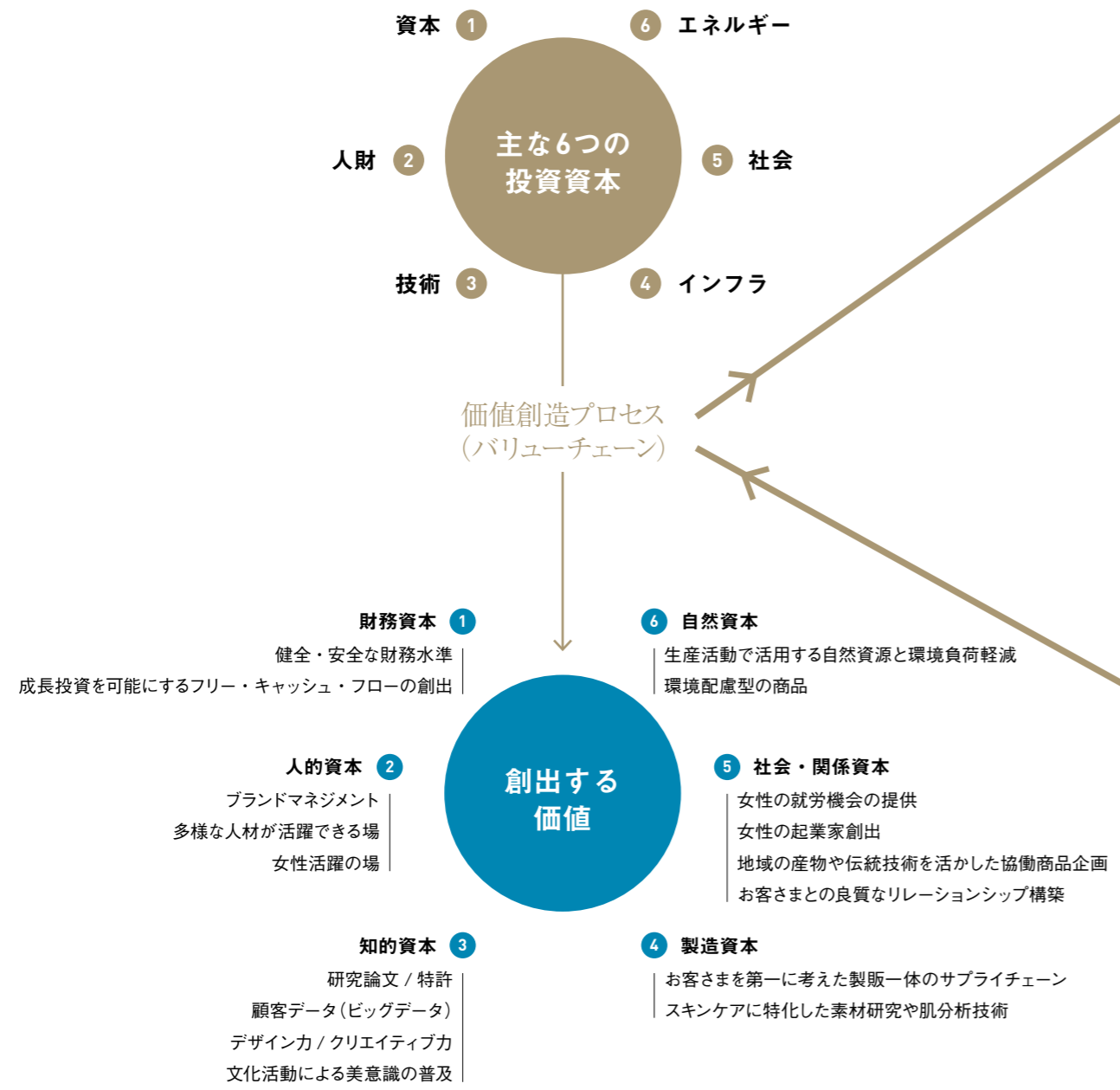
ポーラのブランドマネジャー制度の強みは、社内のそれぞれの機能が、バリューチェーンに従って整然と流れるのではなく、タテヨコにかかわらず「シナジーしまくる」ことであり、魅力だと感じています。

さまざまな部署で共鳴反応が同時に発生し、新たなワークスタイルと、ハッとさせる結果を生み出しています。その中で、私は「新しい共鳴＝新しい価値」が起こる起点づくりに注力しています。

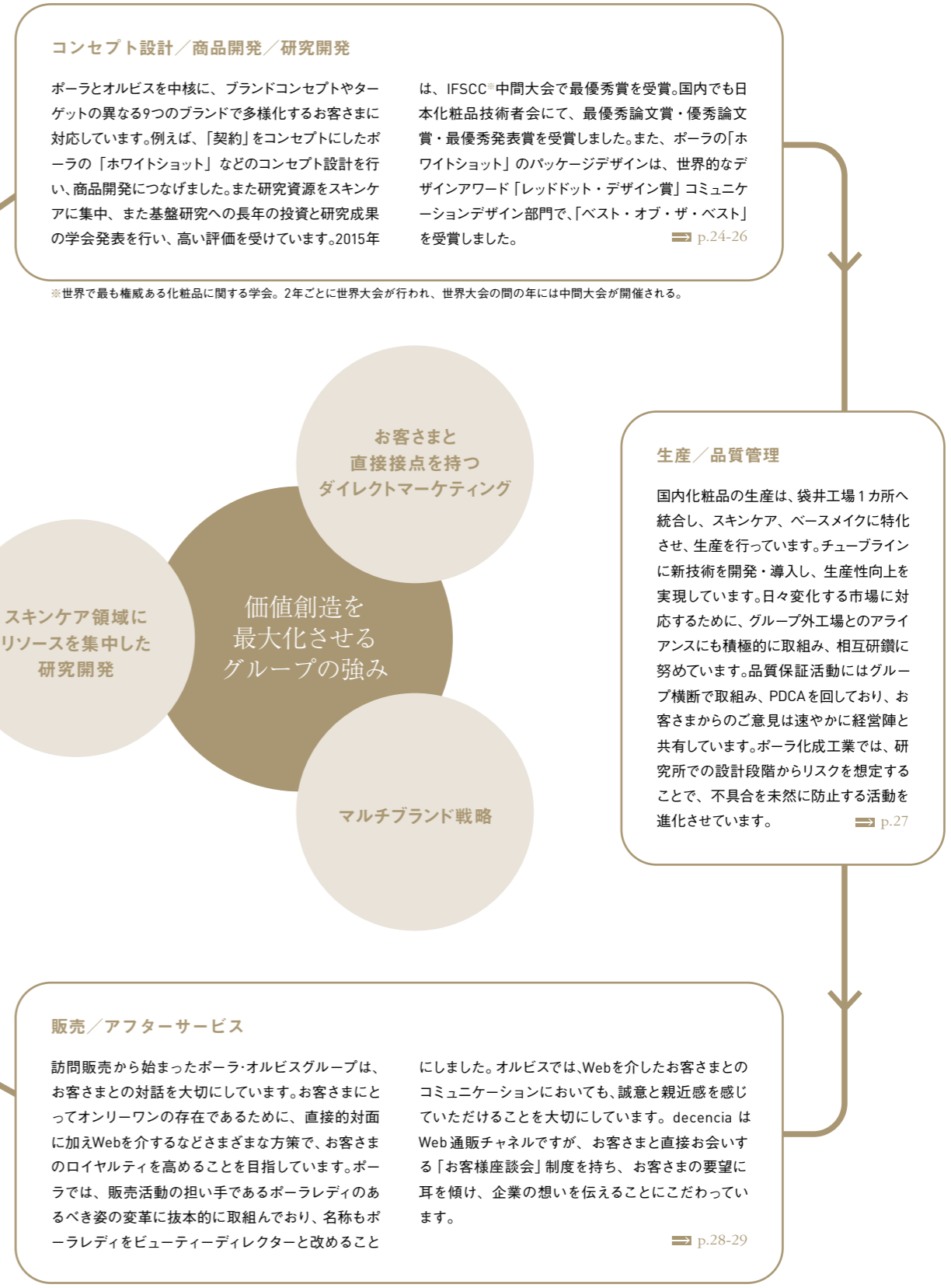
独自のバリューチェーン

グループの強みをエンジンとして中・長期的な価値を創造

ポーラ・オルビスグループは、研究から販売まで一貫した独自のバリューチェーンを構築しています。ダイレクトマーケティングならではの、お客さまとの直接の接点を持つことにより、リアルタイムでの販売データやお客さまの声など、さまざまな情報の収集が可能となります。そういった情報と、長年の研究開発・ブランドマネジャー制度などを商品開発に活かし、化粧品を通じて肌だけでなくライフスタイルにも寄与することを目指して事業活動を行っています。また、国内ブランドの強みは海外子会社にもシナジーを発揮しています。



ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス (バリューチェーン)

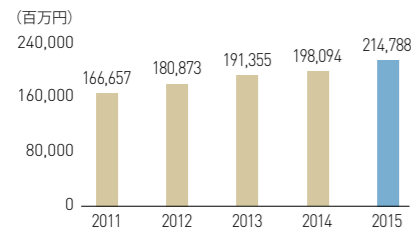


財務・非財務ハイライト

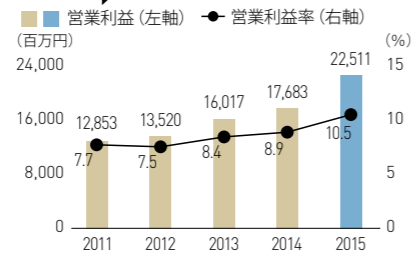
① 財務資本

2016年現中期経営計画・2020年長期ビジョンの達成に向け順調に進捗

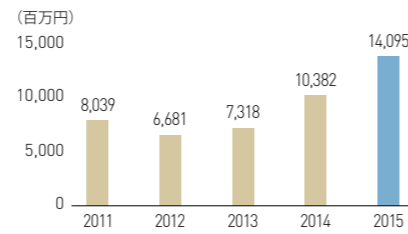
■ 売上高
214,788 百万円



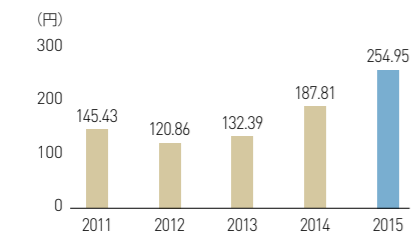
■ 営業利益／営業利益率
22,511 百万円



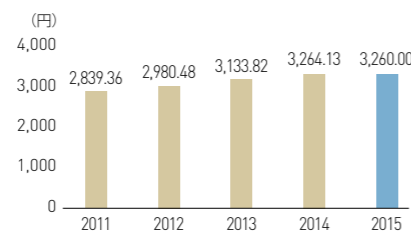
■ 当期純利益
14,095 百万円



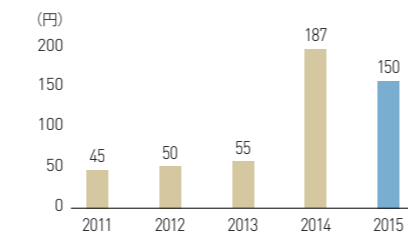
■ 1株当たり当期純利益
254.95 円



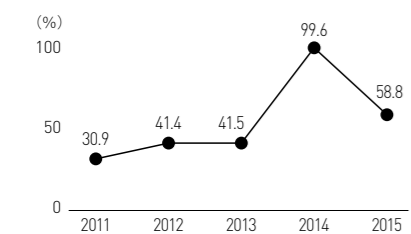
■ 1株当たり純資産額
3,260.00 円



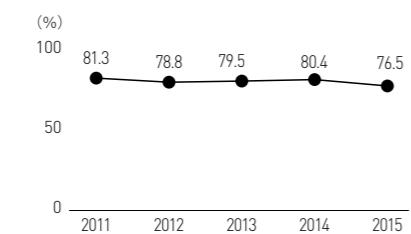
■ 1株当たり配当金
150 円



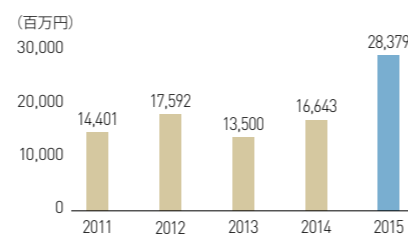
■ 配当性向
58.8 %



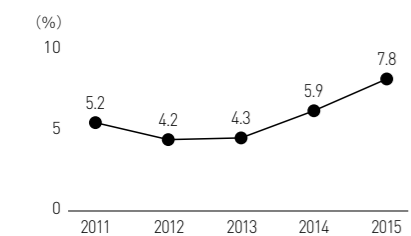
■ 自己資本比率
76.5 %



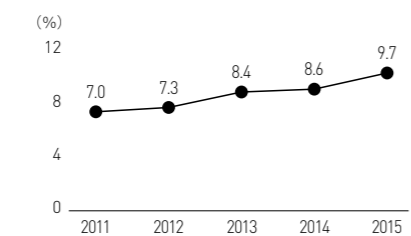
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー
28,379 百万円



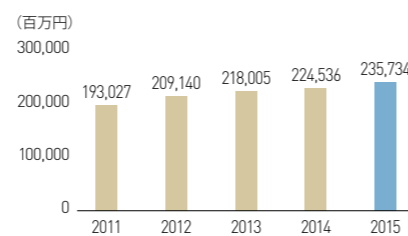
■ ROE
7.8 %



■ ROA
9.7 %



■ 総資産
235,734 百万円



非財務資本

② 人的資本

人材においては、年齢、性別、経歴などに関係なく一人ひとりが個性を発揮できる環境、職場を提供することを目指しています。取締役トレーニングとして、13項目のコンピテンシーを設定し経営者がとるべき行動や必要な能力を示し、社外のコンサルタントによる評価を受けアクションプランを

作成しました。また、次世代の経営人材に対する能力開発に関して、「未来研究会」「経営幹部養成講座」「コーチングプログラム」の3つを展開し、所属する組織の中で変革を起こすことをテーマに、ホールディングス社長自らが指導しています。

グループ女性管理職比率 (2015年末) **46.2** %

③ 知的資本

ポーラ化成工業では、研究資源をスキンケアに集中し、基礎・基盤研究への投資を継続的に行っています。研究内容については積極的に学会発表を行っており、国内外で高い評価を受けています。また、全国13万人のビューティーディレクターが毎日の販売活動を通して収集した女性の肌データは、累計で1,600万件にのぼります。この膨大なデータをもとに新たな価値提供を追求して

います。女性の五感へ働きかける意味でパッケージも重要という考えで、開発はインハウスデザイナーが担っています。「ホワイトショット」のパッケージは、「レッドドット・デザイン賞」コミュニケーションデザイン部門で、「ベスト・オブ・ザ・ベスト」を受賞しました。ポーラ ミュージアム アネックス・ポーラ文化研究所では、美意識の普及を図っています。

ポーラ化成工業特許保有件数 (2015年末) **615** 件

ポーラ化成工業 2015年学会発表件数 **22** 件

肌データ (累計) **1,600** 万件

④ 製造資本

国内生産工場を1工場に集約し、スキンケアとベースメイクに集中し強みに特化したものづくりを行っています。2015年は新たにチューブラインの開発・導入を行った結果、生産性を40%向上さ

せました。ポイントメイク等の生産については、外注化を加速しており、商品の原価低減が図れたほか、外部の技術を商品づくりに活かすなどのメリットが生まれています。

グループ連結原価率 2014年 **19.85** %

2015年 **19.46** %

⑤ 社会・関係資本

ポーラは、1937年より「女性セールス」という職業を確立させ、のべ数百万人の女性に対し就労機会を創出してきました。現在はビューティーディレクターが、お客さまに満足していただける商品、エステ、接客で地域やお客さまに密着した関係性を築いています。また、地域産業の活性化に貢献することを目的とした「3・9 (サンキュー)

プロジェクト」を展開し、2015年は山梨県富士吉田市で受け継がれてきた伝統技術を活かした「ほぐし織アンブレラ」と「ジャガード織アンブレラ」を開発しました。オルビスでは、Web販売においてもお客さまに「人肌感」を感じていただけるようなコミュニケーションにこだわり、One to One コミュニケーションを進化させています。

ポーラ営業拠点数 **4,756** カ所

ポーラ ザ ビューティー **630** 店舗

オルビス LINE お友達 **2,096** 万人 (2015年末)

⑥ 自然資本

ポーラでは、ハイレステージの商品で他社に先駆けてリフィルを導入したほか、オルビスでもパッケージのピロ-包装化を進め、環境に配慮しています。ポーラ化成工業では、ISO14001認証に基づき、特に省資源化を主として取組み、年CO₂1%の削減目標を着実に達成しています。

Jurliqueは、エネルギー、水を2020年までに20%削減を目標に掲げて活動を行っています。pdcでは営業車をエコカーへ切替えました。また、生物多様性、動物愛護の観点より、化粧品の研究・開発において動物実験を行わない方針をとっています。

2015年 国内化粧品工場のCO₂排出量 **80.9** % (対前年比)

2015年 国内化粧品工場の廃棄物総量 **72.1** % (対前年比)

コンセプト設計／商品開発

さまざまなマーケットセグメントに対応できるブランド群

ポーラ・オルビスグループは、ポーラとオルビスを中核に9つのブランドで多様化するお客さまに対応しています。ブランドごとに、それぞれの販売チャネル、価格帯、訴求性を熟考して、コンセプトを設計し、商品を開発しています。



美と健康を願う人々および社会の永続的幸福を実現 ——— POLA

最先端技術を駆使した
ハイプレステージブランド

ポーラは、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です。2大肌悩みと言われるシワとシミ、さらにたるみ、ハリへの衰えに対応する化粧品を展開し、美しくなることに積極的に投資する女性へ訴求しています。

五感へ働きかけるパッケージデザイン

化粧品を通して、女性の五感へも働きかけたいとの思いから、デザインもコミュニケーションのひとつと考えています。

例えば、2015年2月にリニューアル発売した「ホワイトショット」。“顧客に対して確かな効能を提供する”という意味を込めた「契約」をコンセプトに、パッケージをデザイン。

筆記体のロゴは、「契約書へのサイン」をイメージしています。また、容器デザインは筆記体を引き立たせるためにミニマルなデザインにしました。

この「ホワイトショット」のパッケージデザインは、世界的なデザインアワード「レッドドット・デザイン賞」コミュニケーションデザイン部門で、最高賞の「ベスト・オブ・ザ・ベスト」を受賞しました。

お客さまの心理に寄り添った商品を開発

ポーラの化粧品のご提案スタイルは、まずエステに誘客し、エステに月に一度ご来店いただく中で、ホームケア商品をご紹介するという流れが主流でした。しかし、このスタイルが本当にお客さま心理に合っているのかということを検証し、お客さまへのヒヤリング等の調査を行ったところ、エステの後は化粧品の説明をされても聞く気分ではない、ということがわかりました。

そこで、お客さまの心理に寄り添い「エステ後について買いたくなる」商品開発をスタート。

開発においては、商品企画部課長、山口裕絵を筆頭に、デザイナーら7名でワークショップを行い、ターゲットユーザーに山口本人を設定する手法をとりました。まずはターゲットの特徴を深く掘り下げるために山口の自宅を全員で訪れ、どのような暮らしをしているかを調査し、立案に反映させました。

このようにして2015年1月に発売した「アドナインス」は、3,000円前後の価格帯で、エステ後におすすめされても心理的に負担のないアイテムとして、ハンドクリーム、バーム、バスタブレットの3品となりました。このように、お客さまのロイヤルティを高めるための商品開発にも取り組んでいます。



「ホワイトショット」ロゴ



「アドナインス」シリーズ



アドナインス企画担当
ポーラ商品企画部課長
山口 裕絵

敏感肌はもっと美しくなれる ——— decencia

しかたなく使う化粧品から
望んで使いたい化粧品へ

アトピーに悩む妹に笑顔を取り戻したいと願う、一研究者の想いから生まれたdecencia。2010年にターゲットとコンセプトを明確化して以来、飛躍的な成長を続けています。低刺激で肌にやさしいことが前提で、さらなる付加価値の提供が難しい敏感肌化粧品市場にあって、decenciaが新しく打ち出したコンセプトは「敏感肌はもっと美しくなれる」でした。

ターゲットは、社会的に重要なポジションについている中で日々ストレスを抱え、肌が揺らぎやすいと感じる、都市部で働く30代女性に絞り込みました。

敏感肌の方は、使用できる化粧品をしかたなく選択することが多い状況にあります。

それに対してポーラ化成工業が持つ「ヴァイタサイクルヴェール®」技術を導入し、保湿力が高く炎症を起こしにくい化粧品を開発。売上は、2010年比で16.2倍に拡大しました。2015年に発売したCCクリーム、フェイスパウダーは、革新的な化粧品が受賞する雑誌のベストコスメを獲得するなど、積極的に選ばれる化粧品として成長を続けています。



「アヤナス」シリーズ

自分らしい心地よさに満たされるように ——— THREE

天然由来成分95%の美白美容液を発売

国産原料・天然由来成分を特長とするTHREEは、百貨店・直営店チャネルを通し、ターゲットであるエッジでトレンドの最先端を行く女性たちに、受け入れられて成長しています。2015年は、天然由来成分95%の美白美容液「balancing ホワイト クリア エッセンス」を発売。お客さまの求める「安全」に加え「機能」を明確に訴求しました。天然由来成分95%で医薬部外品の美白化粧品は国内初であり、雑誌数誌でのベストコスメ上位にランクインするなど、高い評価をいただきました。

また、2016年春発売のハンドクリーム、バセラム、石けんの開発にあたり、エコサート認証®を取得し、原料だけでなく製品としても、オーガニック認証を取得しました。

THREEは常に世の中にない商品を提供していきます。



balancing ホワイト クリア エッセンス



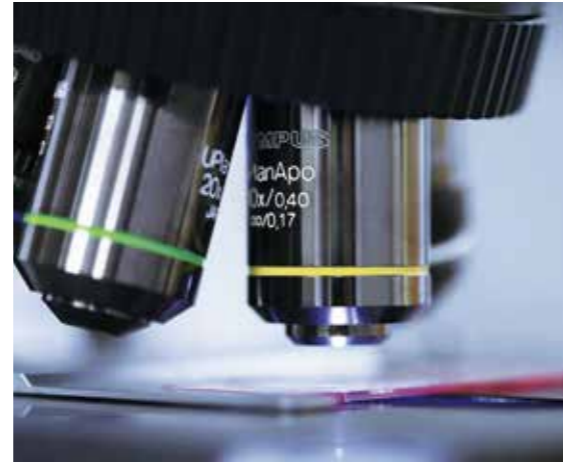
サクライズム2016シーズンコレクション

※国際有機認証機関による認証制度。製品に含まれるオーガニック認証原料の規定や製造工程、製品のトレーサビリティに関する管理、また環境に配慮した製品づくりなどの原料、製法、管理等の細部に至るまで厳しい審査をクリアした製品のみ認められる。

研究開発／生産／品質管理

研究における革新

ポーラ化成工業は、ポーラ・オルビスグループの商品の研究開発と生産を担っています。横浜研究所にて、スキンケアに特化した基盤研究から開発研究を行っています。特に、エイジングケア・ホワイトニング領域に絶対的な強みを持っています。従来の概念を超える独自素材の開発を自社で行うことで、世界的な学会においても研究成果と技術力が高く評価されています。



業界をリードする研究力

ポーラ化成工業研究部門の3つの特長

1. 研究資源をスキンケアに集中
2. 基礎基盤研究への投資の継続
3. 積極的な学会発表の継続

1. 研究資源をスキンケアに集中

高級化粧品としての価値を高めるためには、仕上がり、感触、化粧膜の持続性、紫外線からの肌防御といったさまざまな切り口から素材開発、剤型開発に取り組むことが絶対条件です。女性の二大肌悩みと言われるシワ・シミの分野では、1951年に日本初の美白を目的とした化粧品、その後も世界で初めてのヒアルロン酸配合の化粧品などを次々に生み出すなど、常に化粧品業界をリードしています。

例えば、1998年に医薬部外品として認可された美白有効成分「ルシノール」は18年の長きにわたり、お客さまにご愛用いただいています。また、2009年には、エイジングの新知見として糖化が老化の原因となることを発見し、「B.A」シリーズへ展開。世界から注目されました。

2. 基礎基盤研究への投資の継続

ポーラ化成工業は、化粧品に限らず生化学的、社会学的観点から研究を行って

います。2015年は、肌の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、これまで十分な対応策がなかったたるみケアに対して、化粧品が貢献できる可能性を見出しました。今後は、この発見をグループの化粧品やエステの施術での実用化に向けて取り組んでいきます。

3. 積極的な学会発表の継続

研究論文の学会発表を積極的に行い、国内外で高い評価を受けています。2015年は、国内最大手の化粧品学会である日本化粧品技術者会にて、最優秀論文賞・優秀論文賞・最優秀発表賞を受賞。化粧品科学・技術の向上に貢献し、業界の発展に寄与する研究と認められました。また、IFSCC中間大会で最優秀賞を受賞。2014年パリで開催された世界大会に続き、2年連続の最優秀賞受賞を果たしました。

革新的商品の歴史

1951年	「美白」	POLA
日本初	日本で初めて「美白」をうたった「ベキュリアアコールド」	
1982年	「ヒアルロン酸」	POLA
世界初	「ヒアルロン酸」を世界で初めて化粧品に配合した「ベルボナ」	
1987年	「オイルカット」	ORBIS
業界初	化粧品業界初 100% オイルカットスキンケアブランド「オルビス」	
2009年	「抗糖化」	POLA
新概念	新しいエイジングケア「抗糖化」に着目した「B.A」シリーズ	

IFSCCの受賞歴

2015年中間大会	最優秀賞(口頭発表部門)
2014年大会	最優秀賞(口頭発表基礎部門)
2012年大会	最優秀賞(ポスター発表部門)
2008年大会	最優秀賞(口頭発表基礎部門)
1998年大会	最優秀賞
1996年大会	優秀賞
1994年大会	最優秀賞
1986年大会	優秀賞

ものづくりにおける変革

ポーラ・オルビスグループでは、2014年9月、国内化粧品の生産を袋井工場1カ所へ統合しました。スキンケアとベースメイクに集中し、効率的に安定した品質を保つことで、グループの収益構造へ貢献するとともに、安心安全な化粧品をお客さまに提供しています。ポイントメイク品等の生産は外注にシフトすることで、新しい価値創造の可能性も開けています。



生産部門における新しい価値創造を目指して

一工場化で生産効率が向上

ポーラ化成工業は、抜本的な生産効率の向上と収益構造の強化を狙いに、自社工場生産の商品をスキンケアとベースメイクの領域に集中することを決定し、2014年9月、国内の製造体制を袋井工場へ統合しました。統合後、生産における技術革新も挑戦しています。2015年は、新たにチューブラインの開発・導入を実現させ、生産性を40%向上させることができました。今までチューブの品質検査は人の手で行っていました。しかし、チューブを持つ位置や力などといった検査動作の詳細な分析と、チューブの形状や材質とチューブの変化との関連性をデジタル化することに成功し、自動化を可能にしました。

チューブの品質検査は、人だからこそ見分けることができる要素が多く、自動化は難しいとされていましたが、部署の垣根を越え、各技術者が知恵を結集し、2年にもわたる検討の上、導入が可能となりました。この成果は、ポーラ化成工業の従業員個人の成長にもつながっています。

その結果、2015年は、グループ連結原価率が2014年より約0.4ポイント改善しました。そのほか、最大15億円の原価低減を想定しており、グループの収益構造

に貢献しています。

OEMの技術を活かした商品開発も実現

袋井工場で扱う領域以外のポイントメイク品等の生産については、外注の活用を加速しています。これにより、商品の原価低減が図れたほか、外部の技術を商品づくりに活かせるなど、さまざまなメリットが生まれています。

例えば、現在、売れ行きが好調のTHREE新商品アイシャドウ「ウイスパーグロスフォーアイ」は、まぶたに乗せるまではクリーミー、指で伸ばすとパウダーになるという、ありそうでなかったテクスチャーが、お客さまからご好評をいただいています。これは、OEMメーカーが持っている技術と、THREEオリジナルのアイデアで生まれた独自性のある商品です。

今後も、多様なお取引先さまとの協働を通じ、今までにない価値を創出していきます。

ポーラ化成工業版「FMEA」[®]による品質管理で着実な成果

ポーラ化成工業における品質管理については、ポーラ化成工業版「FMEA」[®]の手法を導入し、未然防止に力を入れまし

た。生産工程に入ってからではなく、研究所における開発の段階で、設計の不具合につながるリスクを多様な角度で想定する活動を強化した結果、クリームや工程内不具合の件数を2014年より大幅に減少させることができました。

拡大しつつある外注品の品質管理については、各社の品質保証責任者を中心にアクションプランを策定し、メーカー選定のフローのルール作成と運用の徹底、また定期的な監査等を実施。さらに、グループ横断の「品質保証部会」にて、3カ月ごとに進捗を確認しています。

また、お客さまや販売店からのクレームについては、社内の関連部署へ週報でフィードバックされ、それを経営会議で定例報告しています。2015年には、ポーラで一度、廃品が決まった芳香パウダーに対しその香りのご愛用者より「なくさないでほしい」というお声が入ったことに対応し「アデリーヌ ダスティングパウダー ローズアコード」としてリニューアル発売しました。

※製品およびプロセスの持っているリスクを、主に製品設計段階およびプロセス設計段階で評価し、そのリスクを可能な限り排除または軽減するための技法を想定したもの

販売／アフターサービス

チャンネルに合わせた お客さま満足の実現

訪問販売から始まったポーラ・オルビスグループは、お客さまとの対話を大切にしています。お客さまの肌悩みだけでなく、潜在的な要望にまで直接耳を傾け、把握し、自ブランドの化粧品やサービスで解決し、末永くご愛顧いただけるよう努めています。



販売活動の担い手の「量」から「質」への改革 — POLA

ポーラのブランド価値を 正しく提供するために

ポーラではかつて、ポーラレディの数を増やすことは女性の雇用を創出し、商品のファンを増やし、組織拡大、ひいては売上拡大へつながると考えていました。しかし外部環境が変わり、お客さまの目が厳しくなる中で、長期的な成長のためには質の高い人材育成が重要と考え、全ポーラレディを「プロ化」という大きな方針転換を断行しました。併せて、ポーラレディの呼び方も「ビューティーディレクター」と変更しました。具体的には、プロフェッショナルのレベルにより歩合を連動させるというビューティーディレクターの処遇改定を2016年に実行。これには、社内でも反対する声がありましたが、質の高いプロのビューティーディレクターに資源を集中させるために、勇気を持って断行しました。

対面販売の原点に立ち返った 教育方針への転換

ビューティーディレクターへどのような教育をすればよいかをミッションとし、2015年1月に「販売教育部」を発足させました。ビューティーディレクターが定着し、より大きな組織長へと成長していくステップに、どのようなスキルが必要なのか、要件を整理するところか

ら始めました。その過程では、歴史的な教育学、心理学におけるセオリーも参考にしながら、ポーラ独自の教育方針を作成しました。具体的には、ビューティーディレクターの成長はイコール人の成長であること。決してスキルの教育ではなく、理念の共感が最も大切という方針です。そこで、従来の新商品の成分や特徴を学び、カウンセリングや話法の技術を習得する教育から理念教育、理念に基づくお客さま対応の教育に重点を変更しました。また、「ポーラザビューティー」(以下、PB)ではミステリーショッパーを実施。外部評価をもとに、PBショッパーオーナーも真剣に接客の向上に努め、回を重ねるごとに評点も上昇しています。

さらに、お互いの接客を披露し合う「接客コンテスト」を実施し、より一層の接客品質の向上に取り組まれました。参加したビューティーディレクターにとっては、お客さまの視線で自身の接客を見直す良いきっかけとなっています。

結果だけではなく プロセスを重視したリクルーティング基準

ビューティーディレクターのリクルーティング基準についても、働きがいをアピールし、主婦層をターゲットとすることが多かったのです

が、あらためて「有職者」と設定しました。有職者をリクルートするために、従来の完全歩合の働き方だけでなく、定額報酬の割合を増やした体系も用意することにより、エステや販売の経験のある人材からの応募も増え、プロ意識の高いビューティーディレクターの新規獲得にもつながっています。2016年は教育にとどまらず人材を開発するという考え方を込めて、担当部の名称を「人材開発部」と変更し、取組みを始めています。

通販でも、親身で温かみのある接客を実現 — ORBIS

創業時から大切にしている「人肌感」

ORBISは、創業以来、誠実を理念に掲げ、通販という利便性を活かしつつも親身で温かみのある接客により、お客さまとの距離を近づけ、ORBISの誠意と親近感を感じてもらうことで事業を拡大してきました。ORBISでは、「親身で温かみのある」ことを「人肌感」と呼んでいます。

創業当時はコールセンターが電話で注文を受けていましたが、お客さまが好きな時間に商品の注文ができるように、1999年よりWebによる24時間受注を開始。インターネットの普及という社会の変化とともに、Web販売による受注比率は高まりました。ORBISでは、Web販売であっても、お客さまにも常に「人肌感」を感じていただけるようなコミュニケーションにこだわっています。

One to Oneマーケティングの進化

ORBISでは、2013年に自社サイトのCRMシステムを刷新し、購買に至るプロセスを分析することにより、一人ひとりのお客さまが何に関心をお持ちかがわかる

ようになりました。これにより、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の提供が可能になりました。

既存のお客さまだけでなく、サイトを訪れるだけでまだご購入いただいていないお客さまに関しても行動分析を行い、One to Oneの提案を進化させています。

お客さまにとっての 心地よい距離感を掴むノウハウ

ORBISの公式ツイッターに、ある商品について色のバリエーションが少ないことに不満を抱いている旨のツイートがありました。これに対しORBISでは、「突然失礼します!ORBISの〇〇です」とツイートし、今後新色が発売されることをお知らせしました。企業から直接、まして個人にメッセージを返してくれることは、お客さまにとっては思いがけないことで、ORBISからのツイートは親しみやすさをもって受け入れられました。ORBISでは、お客さまからのメッセージのトーンに合わせて「!」や「♪」を使う等、SNSの特性を活かしてお客さまとの距離

を縮めるノウハウを積み重ねています。こういった取組みができるのも、コールセンターや店舗での接客を通じ、お客さまが心地よいと感じる距離感を追求し続けてきたORBISだからこそです。SNSを通じたお客さまとのやりとりは、他のお客さまにも拡散され、ORBISの細やかな対応が自然と世間に広まることにもつながっています。こういった「人肌感」はORBISの企業理念の中核であり、社内におけるコミュニケーションにおいても展開され、従業員の人間力の構築にもつながっています。

お客さま座談会を定期的開催 — decencia

一人ひとりの 肌のお悩みに向き合うために

decenciaは敏感肌専用の化粧品を展開するブランドで、通信販売のみでお客さまに商品をお届けしています。そのため、お客さまとの直接的なコミュニケーションはコールセンターのオペレーターが担当しており、企画を担当する従業員が直接お客さまと接する機会はほとんどありません。お客さまの声を聞かないとプロダクトアウトのビジネスになりがちです。敏感肌女性のお悩みを本質的に解決し、美しさを引き出すことができる商品・サービスを産み出すために、社員とお客さまのコミュニケーションの場と

しての座談会を創業当時から行っています。お客さまと直接お会いして、感謝の気持ちをお伝えし、不満や不安をお伺いし、敏感肌で悩む女性が本当に欲しいモノとは何なのかをお客さまと一緒に考えたい、という想いで、こだわって継続しています。2015年は東京地区で3月、4月、6月、9月に実施し、2016年は地方での開催も検討していきます。これからもdecenciaは、お客さまと直接お顔合わせをすること、いただいた声の一つ一つを商品とサービスに落とし込み、ご提案することを大切に、敏感肌女性へ「美」をお届けします。



お客さま座談会

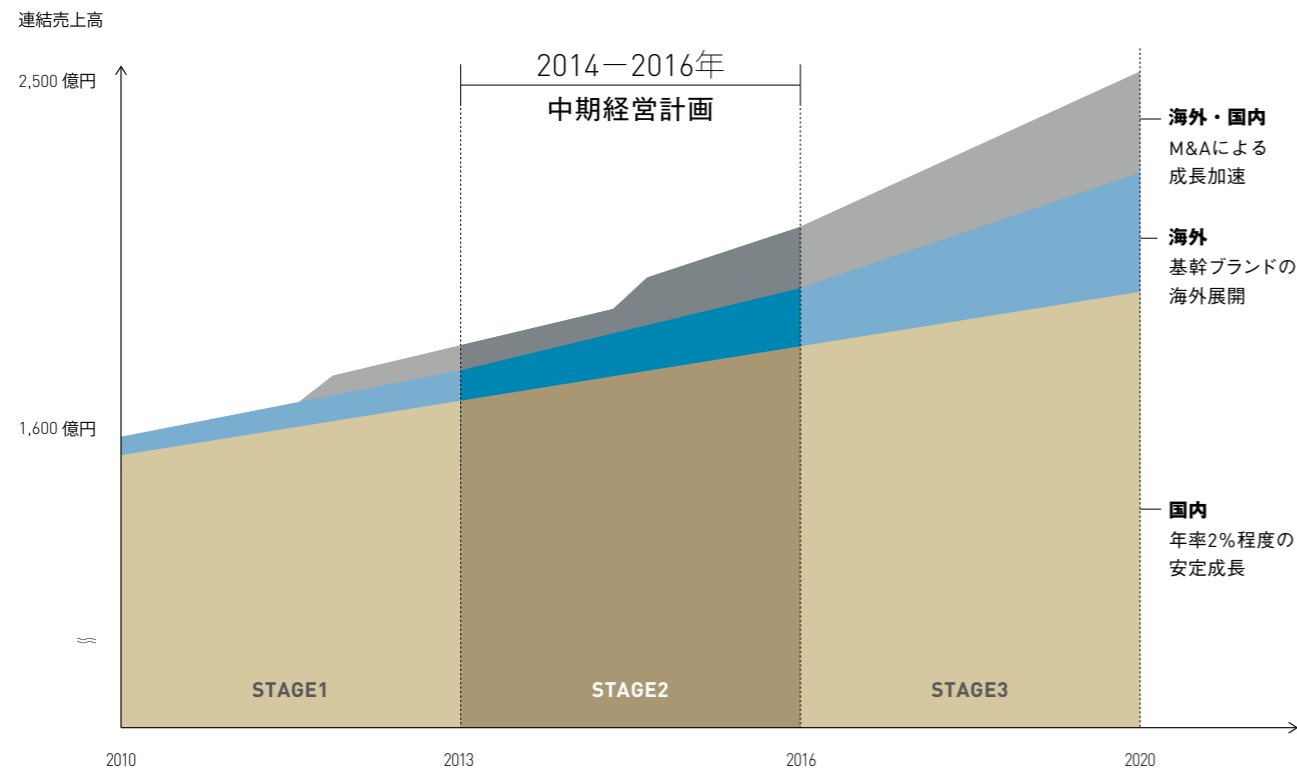
グループ成長戦略

長期ビジョンのセカンドステージ～2014-2016年中期経営計画～

2020年の目指すべき姿として『「美と健康」分野における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年に発表し、現在の中期経営計画はセカンドステージに位置しています。

現在の中期経営計画は、「国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速」と「資本効率改善による企業価値の向上」がテーマとなっており、その実現に向けて取り組んでいます。

■ 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

STAGE2
国内のさらなる収益基盤強化と
海外展開の加速

STAGE3
高収益グローバル企業へ

2013年実績	2016年目標	2020年目標
連結売上高 1,913 億円	連結売上高 約 2,100 億円	連結売上高 2,500 億円以上
海外売上高比率 12.2%	海外売上高比率 15%以上	海外売上高比率 20%以上
営業利益率 8.4%	営業利益率 11%以上	営業利益率 13~15%

機会認識

- オルビスブランド再構築による再成長フェーズ
- 中国およびASEAN市場の成長・インバウンド
- 高い成長率を実現できる育成ブランド

リスク認識

- 市場環境の変化（消費税増税等）
- ガバナンス強化
- 赤字事業の早期収益化

課題認識

- 資本効率の改善
- 海外ブランド展開国の重点市場化と収益化
- グローバルで活躍できる人材の育成

資源配分

- 基幹ブランドで安定収益を創出し、海外と育成ブランドに投資
- 化粧品事業とエイジングケア・ホワイトニングの研究領域へ集中（ノンコア、不採算事業からの撤退や集約）

■ 2014-2016年中期経営計画

国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速
資本効率改善による企業価値の向上

<p>戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引</p> <p>戦略2 育成ブランドの売上成長と収益化</p> <p>戦略3 海外ブランドの高成長持続と収益貢献</p> <p>戦略4 基幹ブランド海外戦略の再構築</p> <p>戦略5 経営基盤の強化（人材・研究・生産）</p> <p>戦略6 資本効率の向上と株主還元の充実</p>	<p>連結売上高</p> <p>連結売上高 年平均成長率 3~4% 2016年約2,100億円</p> <p>海外売上高比率 2016年 15%以上</p> <p>営業利益</p> <p>営業利益 年平均成長率 15%以上</p> <p>営業利益率 2016年 11%以上</p> <p>資本効率</p> <p>ROE目標値 2016年 8%以上 → 9%に上方修正</p> <p>株主還元</p> <p>連結配当性向 2014年以降 50%以上</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

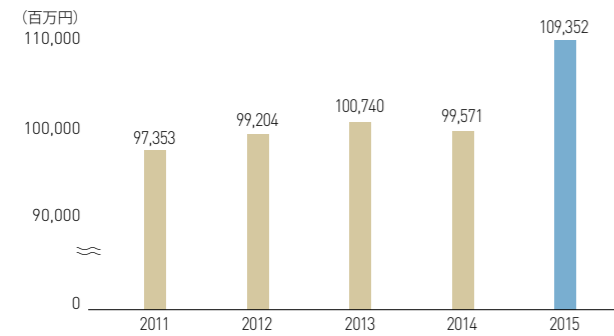
■ 2015年実績

連結売上高 214,788 百万円 (前期比+8.4%)	営業利益 22,511 百万円 (前期比+27.3%)	当期純利益 14,095 百万円 (前期比+35.8%)	海外売上高比率 11.9% (前期比-0.9pt)	ROE 7.8% (前期比+1.9pt)	連結配当性向 58.8% (前期比+12.5pt)* ※前期の特別配当除く
------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	----------------------------	------------------------------------------------

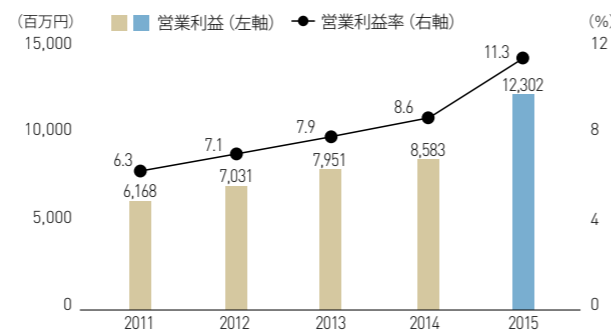
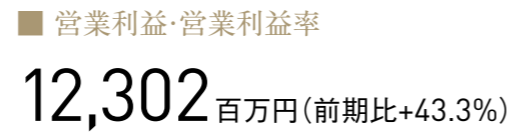
ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

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



※連結ベース



※連結ベース

2015年12月期の業績

2015年2月に発売した美白新商品「ホワイトショット」シリーズが、大ヒットを記録しました。特に、同シリーズの美容サプリメント「インナーロックIX」は、インバウンド需要増の好機を捉え、ポーラの成長を牽引しました。また8月には、誕生30周年を迎えた主力シリーズ「B.A.」をフルリニューアルし、数々のベストコスメ大賞を受賞するな

ど、エイジングケア市場で確固たる地位を築きました。その結果、お客さま一人当たりの年間購入単価は約8%増加し、売上高は前期比+9.8%の増収となっています。また、チャネル別では「ポーラザビューティー」が依然として好調で、既存店でも前期比約22%の高い成長を示しています。営業利益は、増収による粗利益の増加

に加え、マーケティング費用を抑えたことにより、前期比+43.3%の大幅増益となりました。その結果、営業利益率は初めて大台を超えて11.3%となり、前期比2.7ポイント向上しました。

今後の成長戦略

柔軟な発想をもった経営メンバーへ新

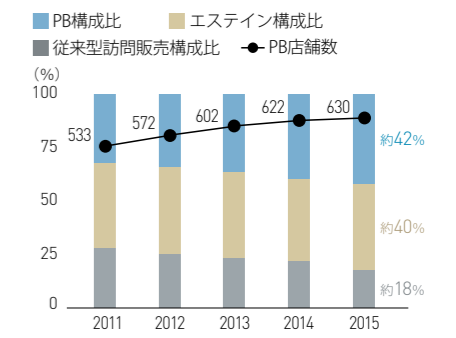
2016年は、変化への対応力向上や現場との関係性強化を目的に、ポーラの経営陣を、柔軟な発想をもった若手中心の新たなメンバーにバトンタッチしました。そして新たな体制のもと、新ブランド戦略をスタートさせています。「Science. Art. Love.」をポーラの独自価値と再定義し、商品・接客・情報など、あらゆる企業活動のクオリティを高め、持続的な成長を目指します。その一環として、販売員のプロ化を目的とした教育の強化や、美容スキル・

カウンセリング技術の進化、販売手数料体系の見直しなどを実施し、収益構造を改善させていきます。

インバウンド

インバウンド市場全体は、今後もますます拡大すると推計しており、海外のお客さまの認知を高めるために取組むその一方で、ブランドの毀損につながるような過量販売などには制限を設け、あくまでカウンセリング販売にこだわり、国内のリピートのお客さまを中心に取組んでいきます。

業態別化粧品売上高構成比・PB*店舗数



*ポーラザビューティー

TOPIC

新ブランド戦略スタート

ポーラでは2016年1月より新ブランド戦略をスタートさせました。創業から長く培ってきたポーラの独自価値を、

Science. Art. Love.

科学的探究心と挑戦で、革新を生む。 卓越した美と技で、驚きと感動を生む。 一人ひとりの人間を尊重し、愛あふれる関係を築く。

と再定義し、この独自価値をもとに、コーポレートロゴやビジュアル、今春にはエステメニューを刷新するなど、あらゆる企業活動において、さらにクオリティを高めてまいります。

新コーポレートロゴを、今までのブルーから黒に変更しました。

POLA



これは、確固たる自信をもって、何者にも染まらないポーラの姿勢を表現しています。また新ビジュアルとして作成した「POLA Dots (ポーラドッツ)」は、ポーラの生み出す製品、その一滴一滴の雫が時空を超えて無限に広がっていく様子を表したものです。

新ブランド戦略のシンボルとして、「ポーラザビューティー」の店舗ビジュアル、ショッピングバッグ、ホームページ、スタッフが着用するアイテムなどに順次展開し、ポーラブランドを強く印象づけます。

ステークホルダーに向けて

2016年1月よりポーラ代表取締役社長を務めております、横手でございます。

ポーラは、2016年度をブランディング元年として、ブランド価値の向上に向けた全社的活動を展開していきます。ポーラが大切にしてきた価値を「Science. Art. Love.」と再定義し、その独自価値を未来に向けて磨きあげていきます。先進的なエイジングケア化粧品の企画開発はもちろん、販売員のプロ化促進への投資・教育体制の再構築、現場

密着型の推進体制へのシフト、エステサービスの刷新による顧客満足向上など、ポーラが提供するサービスの質を徹底的に高め、お客さまの継続・ロイヤルティのアップを追求していきます。そして、お客さまに感動を提供できるようにさらなる進化をさせ、社員の意識改革の推進、本社組織や業務内容の見直しを行ってまいります。そうした活動を通じて、ポーラ・オルビスグループの中核ブランドとして、継続的な安定成長を実現したいと考えています。



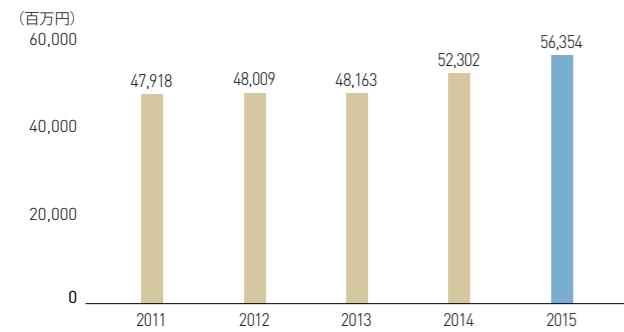
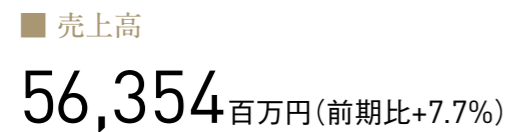
株式会社ポーラ 代表取締役社長 横手 喜一

ORBIS

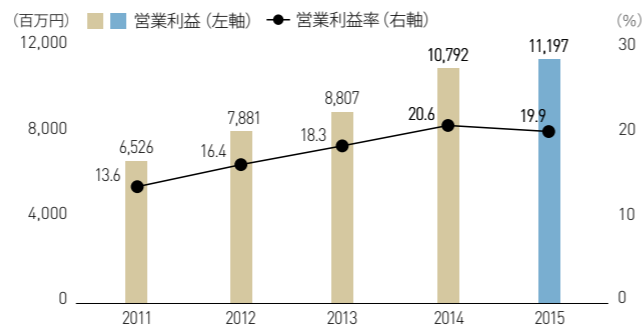
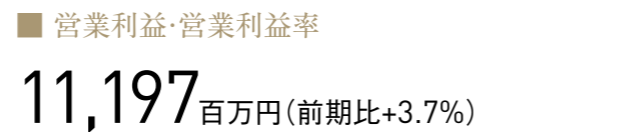
変わる人は、美しい。
独自のオイルカットコンセプトによるスキンケア



「オルビスユー」シリーズ



※連結ベース



※連結ベース

2015年12月期の業績

オルビスは、前期比 +7.7%の増収となりましたが、これは2014年の9月に導入したポイント制度に伴い売上基準を変更したため、ポイント制度による売上の押し上げ効果を除いた実質的な売上成長は、前年をわずかに下回る結果となりました。この要因は、前年の消費増税前の駆け込み需要による売上増をカバーしきれなかったことです。その一方で、ポイント制度の本来の

目的である、一律値引きから One to One マーケティングによるロイヤル顧客増へのシフトについては、狙い通りの成果が得られたと認識しています。なお、商品面では、上期に主力のアクネケアラインである「クリア」シリーズをフルリニューアルし、お客さまからご好評をいただいています。また、「オルビスユー」シリーズの高価格ラインとなる「オルビスユー アンコール」を発売しました。

一方、営業利益については、高単価のスキンケア新商品の発売や、ネット通販比率の向上、費用コントロールにより、前期比 +3.7%の増益となり、営業利益率は19.9%となりました。なお、ポイント制度の影響を除く営業利益率は21.6%で、前期と比べ1ポイント改善しました。

今後の成長戦略

「オルビスユー」を基幹ブランドに成長

「オルビスユー」に続き、40～50代以降の本格的なエイジングケアに対応した「オルビスユー アンコール」(2015年発売)、そして2016年に「オルビスユー ホワイト」を発売することで、ラインナップの拡充を図りました。今後は「オルビスユー」シリーズを基幹ブランドに成長させていきます。

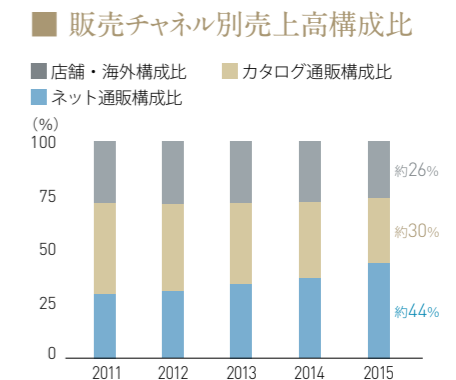
新たなチャネルに参入

お客さまとの接点拡大を狙いとして、これまでの自社通販サイトに加え、外部の通販サイト(2015年からLOHACO、2016

年からAmazon)への出品を本格的に開始しました。これは、売上規模だけを追うのではなく、オルビスブランドを選んでいただける新規のお客さまとのタッチングポイントを増やすことを目的としたものです。

SNSを積極的に活用したマーケティング

LINEを活用したマーケティング戦略は現在も効果的で、新規ユーザーの継続的な獲得と、個々のユーザーへのOne to Oneマーケティングによる2回目購入率の向上を目指します。



TOPIC

「オルビスユー ホワイト」発売

お客さまに生涯使っていただけるブランドへと進化させるために、2014年に投入した新エイジングケアラインである「オルビスユー」は、発売以来、大ヒットとなりました。その追加ラインとなる「オルビスユー ホワイト」は、オイルカット理論をベースに、年齢を重ねるにつれて現れるシミやソバカスといった悩みへアプローチする、美白とエイジングケアを両立するスキンケアです。

この「オルビスユー ホワイト」の発売により、オイルカットスキンケアの可能性をさらに広げ、「オルビスユー」シリーズを軸に“高付加価値の生涯スキンケア”を提供するブランドへと進化を続け、継続率の向上による顧客のLTV[※]の最大化を目指します。

※ Life Time Value (顧客生涯価値)



ステークホルダーに向けて

オルビスでは、これまでのブランド再構築から、長期的な成長ステージ・顧客拡大戦略へ進みはじまりました。Amazonなど新たなチャネルへの展開もその一環ですが、一方でお客さまのライフスタイルに沿った商品の拡充も進めています。これまでオルビスでは、商品の機能的な価値を中心に訴求してきました。しかしこれからは、機能性だけではブランドの差別化はできず、むしろ機能以上に、それを使う時、使うシーン

の中でいかにプラスαの価値を感じてもらうかがブランド価値増幅の鍵になると考えています。そのため、お客さまの生活シーンで心に響くような「ライフスタイルブランド」を目指して、幅広い領域の商品開発やブランド発信力の強化、お客さまとの接点拡大に取り組んでいきます。

具体的には、オルビスのお客さま像、ライフシーンを正確に把握し、その方々に寄り添うオルビスの世界観や情報を発信し、

価値を感じていただけるような商材を増やしてまいります。



オルビス株式会社 代表取締役社長
阿部 嘉文

ブランド別成長戦略(海外ブランド)

Jurlique

オーストラリアの自社農園で栽培した原材料を使用した
オーガニックブランド



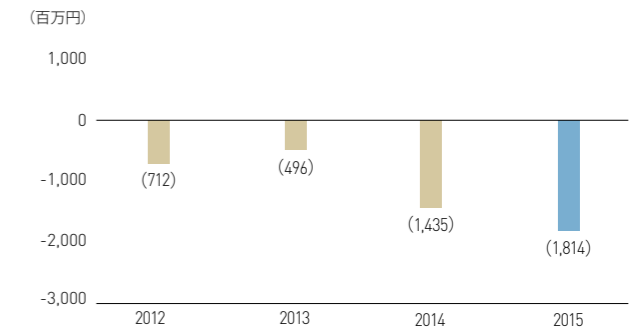
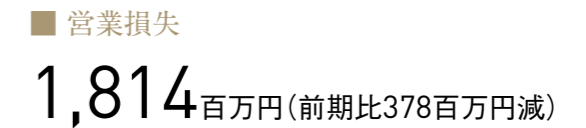
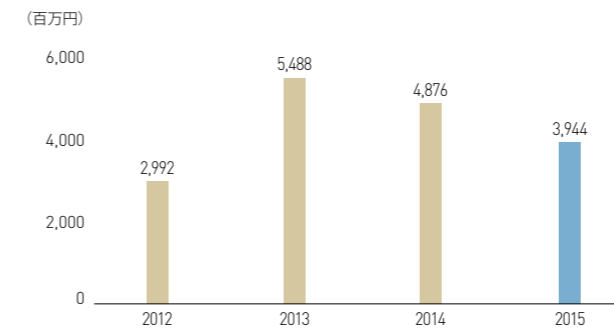
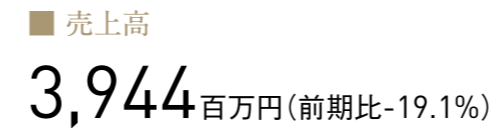
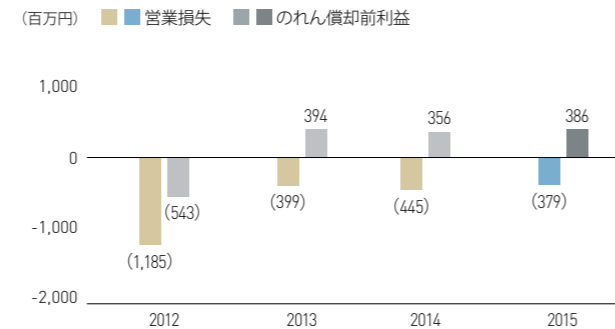
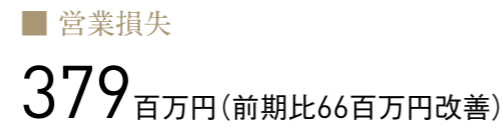
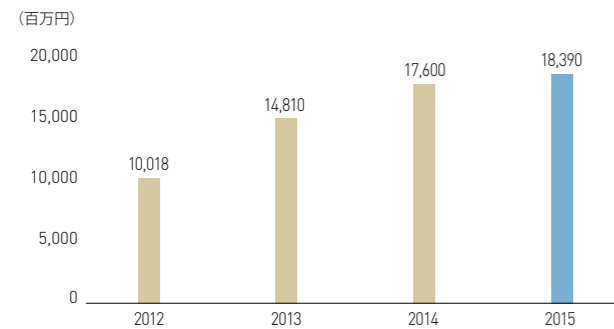
「Nutri-Define」シリーズ

h2o+

海洋由来のマリンサイエンススキンケア



「Total Source」シリーズ



2015年12月期の業績と今後の成長戦略

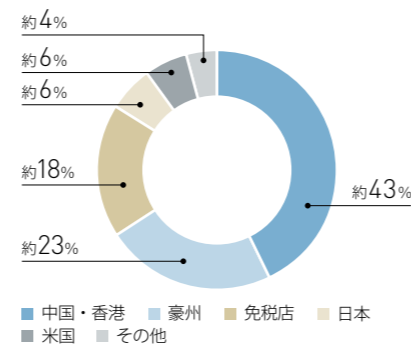
商品面では、主力のエイジングケアシリーズ「ニュートリディファイン」の追加商品など、オーガニックである安心感と機能性を兼ね備えた新商品を市場に投入しました。またチャネル面では、中国化粧品市場の成長鈍化や、百貨店チャネルからECチャネルへの需要分散の影響に加え、香港でも旅行者減少の逆風を受け、中国・香港では厳しい状況となりました。一方、ブランド発祥の地であるオーストラリアでは、旅行者の需要を確実に捉え、2014年に続いて2桁以上の売上成長を達成しました。この結果、売上高

は前期比 +4.5%の増収、営業損失は66百万円の改善となりました。

今後の成長戦略

今期より、のれん償却後の黒字化に向け、引き続きキーマーケットである中国において、ECチャネルの強化や、固定費削減を狙いとした代理店流通へのシフトなど、ビジネスモデルの変革を進め、利益構造の改善を目指します。加えて、オーストラリアでは、Jurliqueブランドの高い知名度を活かし、引き続き海外旅行者の需要を取込みます。

地域別売上高構成比(2015年)



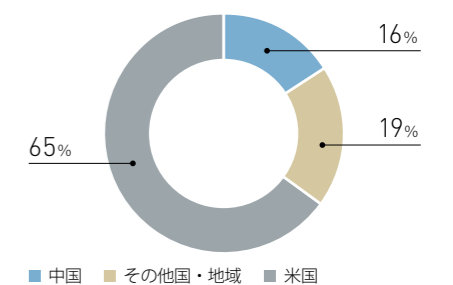
2015年12月期の業績と今後の成長戦略

2014年から行っている戦略的な中国不採算店の閉鎖と、北米チャネルの見直しの影響で、売上高は前期比 -19.1%、営業利益は減益という結果となりました。一方、ブランドリステージ計画に沿って、本社をシカゴからサンフランシスコに移転し、新たな組織体制に移行しました。これに伴い、シカゴ本社にあった工場を閉鎖すると同時に外注体制に移すことで、従来は商品の企画・開発・製造から販売まで一貫して行っていたところを、商品企画・マーケティングおよび販売に集中したビジネスモデルへ変革します。

今後の成長戦略

2015年2月に就任した新CEOのもとで、ブランド再生の一環としてブランドコンセプトの再設計を実施してきました。その成果として、2016年上期には、アメリカを皮切りに、新コンセプトに基づく商品の順次発売を予定しています。これを契機に売上の成長軌道を回復し、2017年黒字化を目指します。また中国においても、ターンアラウンドに向けて、固定費の削減を目的とした代理店の活用も視野に入れていきます。

地域別売上高構成比(2015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



「バランシング」シリーズ

decencia

敏感肌・乾燥肌のための
スキンケアブランド



「アヤナス」シリーズ

ORLANE
PARIS

エイジングケアに強みを持つフランスの老舗
ハイプレステージブランド



「B21 エクストラオーディーネール」シリーズ

FUTURE
LABO

ユニークな特徴がある
手軽なコスメティックブランド



「DERMA Q II」シリーズ
「Shine Days」シリーズ

pdc

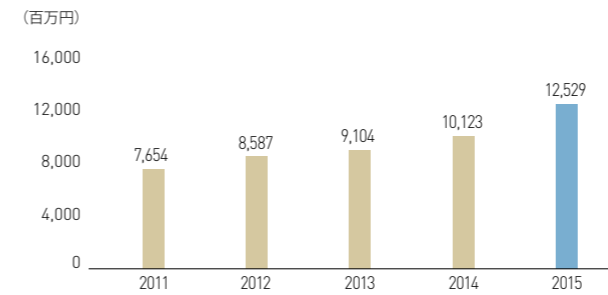
スキンケアに特化したリーズナブルな
コスメティックブランド



「ピュアナチュラル」シリーズ
「リフターナ」シリーズ

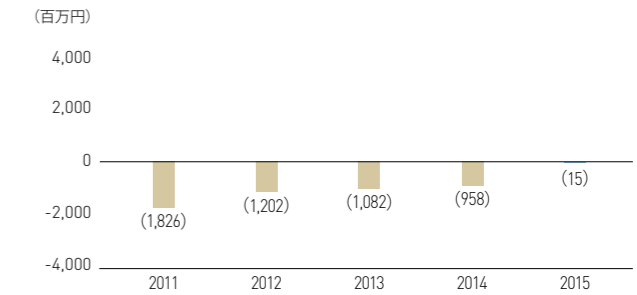
■ 売上高

12,529百万円(前期比+23.8%)



■ 営業損失

15百万円(前期比943百万円改善)



2015年12月期の業績

THREE

植物原料にこだわったスキンケアと、NYのアーティストが監修したスタイリッシュなメイクというコンセプトが融合されたTHREEは、引き続き国内の百貨店・セミセルフショップ・直営店が高い成長を実現しました。また、多数のアイテムが年間ベストコスメ大賞を受賞するなど、お客さまや専門家からの評価もますます高まってき

ています。売上高は前期比+60%以上の増収、約7億円の営業増益となり、いよいよTHREE単体での黒字化が見える水準まで達しました。

decencia

「敏感肌も美しく」をコンセプトに、乾燥性敏感肌の方でも使用できるエイジングケア化粧品や、美白化粧品を展開して

います。お客さまから高い評価とご支持をいただき、2015年10月に発売した「アヤナス モイスト フィニッシングバクト」は発売後1カ月で当初計画を大幅に上回る大ヒットとなりました。その結果、売上高は前期比約2倍の大幅増収、営業利益は約2億円の増益となり、2桁の営業利益率となりました。

今後の成長戦略

THREE

国内のセミセルフショップや、直営店などの売り場を積極的に拡大する予定です。また、先鋭化した新商品の発売に合わせて話題性あるイベントプロモーションを展開します。具体的には、桜をテーマにしたメイクとスキンケアの季節限定コレクションを、九州地方を皮切りに、桜の開花に合わせて北上しながら順次発売していくなど、季節感を演出しました。また、知名度の拡大は

海外にも波及し、海外からの引き合いも多く、タイ・台湾・インドネシアに続く4カ国目として、4月にマレーシアへ進出しました。収益の拡大と製品設計の見直しによる原価率の低減により、2016年にTHREE単体としての初の営業黒字を計画しています。

decencia

主力のエイジングケアラインのフルリニューアルや、メディアマーケティングの

強化により、顧客数拡大を目指します。また、敏感肌向け化粧品のオーソリティとしてのブランド確立を目指し、ブランディングを大幅に刷新する予定です。また、将来的にはインターネット以外の店舗展開も念頭に置きながら、利益の伴った事業拡大を目指します。

資本効率・株主還元

資本効率の向上と安定的な株主還元の両立

営業利益成長を上回る純利益の成長と、連結配当性向 50%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。

資本効率の向上

ROEを高め、さらなる企業価値向上へ向けて 2016 年に当社資本コスト^{*}を上回る ROE9%を目指します。

^{*}当社資本コストは6~7%と想定

EPS (1株当たり当期純利益)

営業利益の年平均成長率15%以上

営業利益成長以上の純利益成長を実現 → 海外事業損益の改善による実効税率低下
税制改正(復興増税の解消)

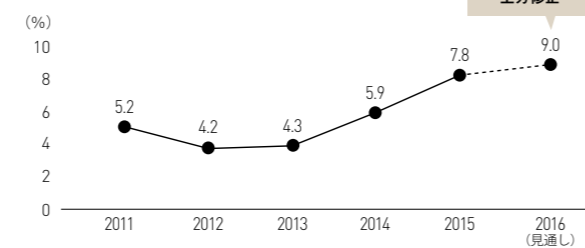
BPS (1株当たり純資産)

株主還元の充実

投資効率を意識した成長投資
純資産の効率化 → 連結配当性向過去3年平均38%から50%以上へ

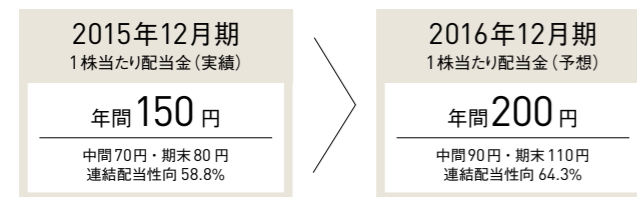
ROEは、2015年に7.8%(前期比+1.9ポイント)となりました。今後も、安定的な利益成長と同時に、投資効率を踏まえた成長投資や、株主還元の充実を図ることで、さらなる資本効率の向上を目指します。

ROEの推移



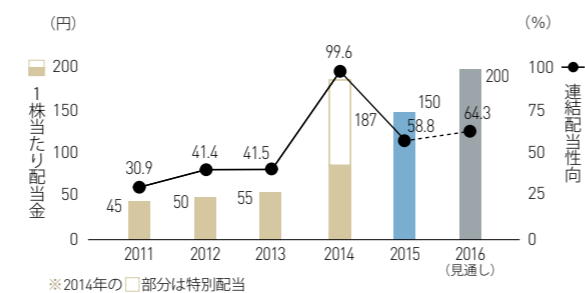
株主還元の充実

配当方針：連結配当性向 50%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



^{*}2014年の□部分は特別配当

VOICE



株式会社
ポーラ・オルビスホールディングス
常務取締役
久米 直喜

資本効率改善により企業価値を向上

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必要があります。当社の2016年の具体的な目標は、ROE9% (当初計画8%) の達成です。当社は、ROEを向上させるために、主として以下の2つを実行していきます。

まず、ROEの計算式で分子にあたる当期純利益を、本業である化粧品販売を伸ばすことによって増加させます。そして、分母である純資産の効率化を図ります。当期純利益の成長については、営業利益の向上がポイントです。

そこで売上高を増やすだけでなく、生産工場の統合や製品設計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。2015年12月期の売上原価率は約0.4ポイント改善しました。工場統合の効果も、当初計画どおり順調に推移しています。また、販売費及び一般管理費を増収率以下に抑える経営努力

を続けることで、年平均15%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や税制改正などにより、営業利益成長以上の純利益成長を実現します。

一方、純資産の効率化については、現中期経営計画より配当方針を変更し、株主還元を努めています。連結配当性向については、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50%以上」と設定しており、これにより、2015年12月期の年間普通配当は150円と、前期の普通配当と比べ63円増配しました。また、今期は50円増配の年間普通配当200円を予定しています。

ROE改善の順調な進捗を鑑み、2016年のROE目標は9%に上方修正しましたが、あくまでこれは通過点であり、なるべく早期に2桁へ引き上げ、「高収益グローバル企業」を実現させたいと考えています。

2014-2016年中期経営計画の進捗

全体では 2016 年 (現中期経営計画最終年) に向けて概ね順調に進捗

経営指標	2014-2016年当初目標	2015年実績	当社評価	進捗
連結売上高	年平均成長率 3~4%	2014年~2015年 年平均成長率 5.9%	◎	■ ポーラ・育成ブランドが牽引 ■ 現中期経営計画目標目処である2,100億円に到達
海外売上高比率	2016年 15%以上	2015年 11.9%	×	■ Jurlique、H2O PLUS ともに中国苦戦
営業利益	年平均成長率 15%以上	2014年~2015年 年平均成長率 18.5%	○	■ 基幹ブランドの利益成長に加え、育成ブランドの規模拡大による収益性改善が貢献
営業利益率	2016年 11%以上	2015年 10.5%	○	■ 基幹ブランドの原価率の改善と費用コントロール ■ オルビスのネット通販比率上昇
ROE	2016年 8%以上 9%に上方修正	2015年 7.8%	○	■ 純利益の大幅伸長、株主還元の充実により改善 ■ 当初目標の8%を9%へ上方修正
連結配当性向	2014年以降 50%以上	2015年 58.8%	○	■ 50%以上の充実した株主還元を実施

2016年見通し

連結売上高 219,000 百万円 (前期比+2.0%)	営業利益 25,000 百万円 (前期比+11.1%)	親会社株主に帰属する 当期純利益 17,200 百万円 (前期比+22.0%)	ROE 9.0% (前期比+1.2pt)	連結配当性向 64.3% (前期比+5.5pt)
------------------------------------	-----------------------------------	--------------------------------------------------	----------------------------	--------------------------------

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「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」というグループ理念のもと、「個性・特徴を持ったブランドを複数保有し、それぞれの事業が成長することでグループ全体の企業価値向上を図っていく」というマルチブランド戦略を展開しています。グループ各社の「自主自立した経営」の実行に合わせ、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。

併せて、コンプライアンスを基本的CSR活動に組み込み、企業として取り組むべき基本的な活動としてこれを重視します。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、少数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。

また、当社は、グループ経営全体についての意思決定と業務執行に対する監督を主な職務とする取締役会と、当社取締

役会が選任し、主な事業会社で取締役および執行役員の任に就く「グループ役員制度」を導入しています。当社取締役会は、グループ役員に対して業務執行権限を委譲することで、グループ業績等の結果に対する責任と業務執行に対する責任を明確にします。さらに、取締役会の下に当社取締役およびグループ役員を主な構成員とする「グループ戦略会議」を設置し、グループ各社の重要事項について各社より報告を受け、経営戦略の実行状況や課題等についての審議を行います。

体制の概要

組織形態	監査役設置会社
取締役の人数/任期	8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

2016年3月末現在

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

ガバナンスの歩み

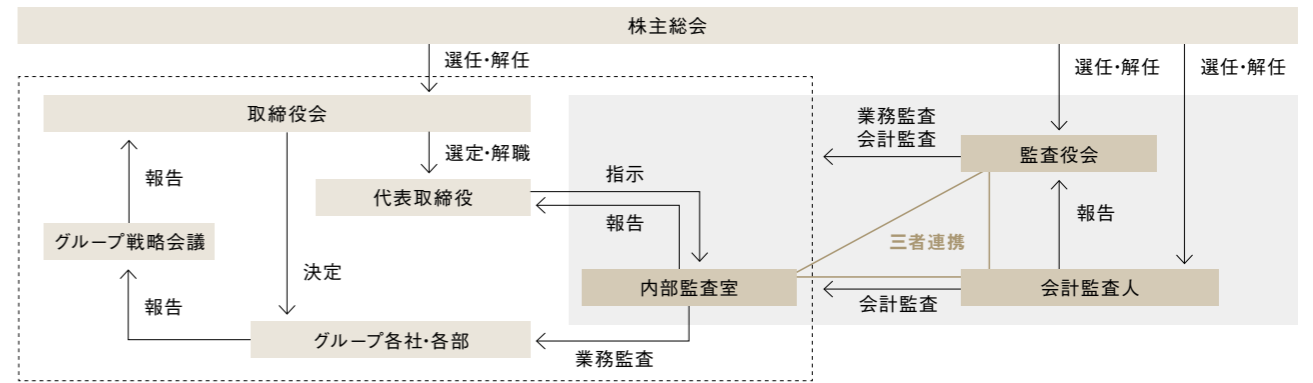
2006	ホールディングス体制へ移行
2008	社外監査役導入
2010	東京証券取引所 市場第一部上場
2013	執行役員制度導入
2015	社外取締役2名導入
2016	「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を制定

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



主なコーポレート・ガバナンスの構成概要

	目的・内容	構成員	開催
1. 取締役会	子会社の監督と重要事項に関するグループの意思決定や、経営の重要項目に関する決議・報告	取締役8名で構成	毎月1回以上開催。2015年は25回開催（臨時取締役会を含む）
2. グループ戦略会議	グループ全体の利益と発展をもたらすことを目的とし、当社および子会社の重要事項について各社より報告を受け、その内容について審議	当社の取締役、全監査役に加え、構成員として選任された子会社社長・取締役等により構成	毎月定例で開催。2015年は21回開催
3. 監査役会	株主総会や取締役会、グループ戦略会議など重要な会議への出席や、取締役・従業員・会計監査人からの報告收受などを行い、取締役の職務執行を監督	常勤監査役1名と会社法第2条第16号に定める独立した非常勤の社外監査役2名で構成	毎月1回以上開催。2015年は14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	12名で構成 うち、内部監査担当7名	2015年は15社を対象に14件
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	2015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

取締役会に関する事項

取締役会等の責務

取締役会の役割・責務

1. 取締役会は、法令、定款および当社が定める各種規程の定めに基づき、当社グループの経営方針、経営計画、経営戦略等に影響を及ぼす重要事項に関する「意思決定」と決定事項に関するグループ各社の「業務執行の監督」に主眼を置いた、グループ経営の役割を担います。
2. 取締役会は、当社グループの経営方針、経営計画、経営戦略等を明確に定め、それらに基づきグループ各社が戦略、施策の立案、遂行等の業務執行を迅速かつ機動的に行える環境を整備します。

また、社会、市場等の変化を察知し、適宜に分析、評価することで経営陣に対し改善実行を促し、変化に対応します。

3. 取締役会は、長期的視点に立ち、当社グループの経営人材の育成・獲得等について審議、計画し、次世代の経営後継者を戦略的に輩出します。

4. 取締役会は、取締役会自身の判断・意思決定等の職務について定期的に検証、評価、改善実行することで取締役会の実効性の向上を図ります。

社外取締役の役割・責務

1. 社外取締役は、法令・定款に定められた取締役としての役割、責務を担う他、グループの経営方針、経営戦略の決定やその監督を行うにあたり、取締役会、経営陣、支配株主から独立した立場にあるとの認識に立ち審議に参加し、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役に適切に反映します。

2. 社外取締役は、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長と企業価値の向上を見据えた活動を行います。

独立性判断基準

社外取締役及び社外監査役（以下「社外役員」という）または社外役員候補者が、当社が合理的に可能な範囲で調査した結果、下記の各項目のいずれにも該当しないと判断される場合、当社からの独立性を有し、一般株主と利益相反が生じるおそれがないものと判断する。

- ① 当社及び当社の関係会社（以下「当社グループ」という）の業務執行者^{※1}または過去10年間に於いて、当社グループの業務執行者であった者
- ② 当社グループを主要な取引先とする者^{※2}またはその業務執行者
- ③ 当社グループの主要な取引先^{※3}またはその業務執行者
- ④ 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産^{※4}を得ているコンサルタント、公認会計士、弁護士等の専門的な役務を提供する者
- ⑤ 当社グループの業務執行者を役員に選任している会社の業務執行者
- ⑥ 当社グループから多額の寄付^{※4}を受けている者（当該多額の寄付を受けている者が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
- ⑦ 当社の議決権の10%以上を直接または間接的に保有する株主（当該株主が法人、組合等の団体である場合は当該団体の業務執行者）
- ⑧ 過去3年間に於いて、上記②～⑦のいずれかに該当していた者
- ⑨ 上記②～⑦に該当する者（重要な地位にある者^{※5}）の近親者^{※6}
- ⑩ その他、一般株主との利益相反が生じるおそれがあり、独立した社外役員として職務を果たせないと合理的に判断される事情を有している者

※1「業務執行者」とは業務執行取締役、執行役、執行役員、その他の職員、従業員等
 ※2「当社グループを主要な取引先とする者」とは、当社グループに対して製品またはサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が、当該取引先の（連結）売上高の2%を超える者
 ※3「当社グループの主要な取引先」とは、当社グループが製品またはサービスを提供している取引先であって、直近事業年度における取引額が、当社グループの連結売上高の2%を超える者
 ※4「多額の金銭その他の財産」及び「多額の寄付」の「多額」とは、受領額が直近事業年度において1,000万円以上の場合
 ※5「重要な地位にある者」とは、業務執行取締役、執行役、執行役員及びその他同等の重要性を持つと客観的・合理的に判断される者
 ※6「近親者」とは、配偶者、2親等以内の親族及び同居する親族
 尚、当社は、社外役員の独立性について、任期または在任期間のみに基づく判断は行わず、実質的に独立性が確保されているかを重視します。
 任期または在任期間については、取締役会において社外役員候補者を指名する際の原則的な方針として定め、慎重に審議し決定するものとしております。

社外取締役の選任理由と取締役会への出席率

氏名	選任理由	取締役会への出席率
小宮 一慶	自ら設立した会社の代表取締役の他、複数の会社で社外取締役、社外監査役としての経験を有しており、その豊富な経験・知識に基づいた的確な助言・提言に加え、独立した立場で他の取締役の業務執行の監督が期待でき、一般株主と利益相反の生じる恐れはないと判断し、社外取締役に選任しております。	82% 14回/17回中
鎌田 由美子	会社経営の他、サービス分野での豊富な経験・知識に基づき、的確な助言・提言に加え、独立した立場で他の取締役の業務執行の監督が期待でき、一般株主と利益相反の生じる恐れはないと判断し、社外取締役に選任しております。	100% 17回/17回中

社外役員ミーティング 議題内容

当社グループでは、社外取締役は、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、独立社外役員のみを構成員とする会合を実施し、当社グループにおける課題について、いくつかの提言をいただき、取締役会へのフィードバックを行っています。以下は2016年の事例です。今後も継続実施することで取締役会の実効性向上に活かしてまいります。

会合実施日	
2016年1月29日（金）	
参加者	
社外取締役	小宮 一慶 鎌田 由美子
社外監査役	佐藤 明夫 中村 元彦



経営会議の全体感

- ・ 社会に貢献している企業であり、企業理念に共感ができる。
- ・ 国内主軸事業の強固なビジネスモデルにより安定感のある経営が行われている。また育成ブランドについても潜在的に大きな力を持っており、成長性が十分に感じられる。
- ・ 会議の透明性が高く、議論が緻密かつ活発に交わされている。
- ・ とてもまじめできちんとした風土であり、会議資料なども詳細まで示されている。

提言内容の骨子

- 取締役会の運営について
 - ・ 個別のまたは詳細な業務遂行の報告についてのテーマがやや多いと感じ

る。経営会議では、「方向づけ」や「中長期戦略」に関連するテーマを積極的に提示すべきである。また、重点テーマにはもっと時間を割り当て、議論していくべき。

- ・ 中期経営計画は3年単位で、これを毎年更新する形で策定しているが、そうすると現時点からの延長でものを考えがち。中長期戦略は、「未来」から演繹的に議論をするべき。

● 重点テーマについて

- ① 海外事業について
 - ・ 国内事業については詳細な進捗があがってくるが、海外事業については、現場で起こっている具体的な事象に

ついての情報がやや少ない。海外事業については、もっと具体的な事象に基づいて議論してもよいのではないかと感じる。

- ・ 現地の人材を活かすことも重要だが、ガバナンスをより効かせるという観点からは、ホールディングスからもっと積極的に人材を送り込むことも必要と感じる。

② 人材活用を含めたガバナンスについて

- ・ 顧客、株主といったステークホルダー視点の議論と比較すると、従業員視点での議論がやや少ないと感じる。
- ・ 制度、仕組みにおいては、挑戦をさせてそれに応じてきちんと評価する等、従業員にやる気を出させることで結果を出す仕組みをより充実させることも必要。

マネジメント体制 (2016年4月1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
2016年 4月 当社 常務取締役
グローバル統括本部長 (現任)
株式会社ポーラ 取締役 (現任)
オルビス株式会社 取締役 (現任)



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 多様な企画広報部長
2004年 1月 株式会社大阪ポーラ 代表取締役社長
2005年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 執行役員
2007年 1月 同社 取締役 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 (現任)
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
2003年10月 同社 総合調整室
2006年 8月 株式会社フューチャーラボ 代表取締役社長
2011年 7月 宝麗 (中国) 美容有限公司 (ポーラ清陽) 董事長兼総経理 (現任)
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)

選任理由

当社グループを2006年に再編し、現在のグループ経営体制への移行と2010年の株式上場を実現しました。2020年までの長期ビジョンを定め、上場後の着実なグループ成長にリーダーシップを発揮しています。マルチブランド戦略を推し進め、ブランドポートフォリオ構築によるグループ業績全体の安定的な成長と企業価値向上を実現し、その経営手腕を発揮してきました。また、株主・投資家をはじめ、さまざまなステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、事業成果および将来への期待に対する適切な認識、評価を得られるよう積極的な活動を行っています。2020年が間近となり、長期ビジョンの達成と今後の持続的成長の実現を見据えた経営方針の策定・実行が重要な経営課題です。

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舵を振るう姿勢、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発揮しています。

選任理由

財務・経営企画等の分野において業務執行の責任者としての経験を有しています。2008年当社取締役に就任後はグループ再編の中、グループ財務、経営戦略を立案推進し、上場後も引き続き重要な責務を担ってきました。2016年度までの現中期経営計画においては当社グループの資本効率の向上を財務面から推し進めその手腕を発揮しています。当社グループの安定した財務状況を維持しつつ、長期ビジョンの達成と今後の持続的成長を実現するには、引き続き規程ある投資活動と資本効率向上を果たすことが重要な経営課題です。

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発揮しています。

選任理由

株式会社ポーラでの豊富な事業経験を有しています。2008年当社取締役に就任後は広報活動の業務執行責任者としてもグループのレピュテーション向上を推し進め、上場後はIR活動体制の構築と充実に手腕を発揮してきました。また、グループCSR委員長としてESG領域を含めた非財務活動からも当社グループの組織能力向上を進めてきました。さまざまなステークホルダーとの対話を通じた当社企業価値の評価形成と向上、継続したコーポレート・ガバナンスの向上は引き続き重要な経営課題です。

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発揮しています。

選任理由

株式会社ポーラ宣伝部や経営企画部門で豊富な業務経験を積んだ後、海外法人の社長を経て、2015年より、マーケティング担当の執行役員として、宣伝、商品企画の分野で次世代を見据えたブランド戦略の策定を担ってきました。また、ポーラブランドの独自価値を新しく定義した、「Science. Art. Love.」をポーラブランド戦略の柱として打ち出し、2016年1月からは株式会社ポーラ代表取締役社長として主導しています。今後もポーラブランドの価値向上を進め、グループの基幹ブランドとしてグループの成長を支えていくことは、重要なグループ経営課題です。

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発揮しています。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。



取締役
三浦 卓士

1984年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
1994年 3月 同社 秘書室長
2002年 1月 同社 執行役員 企業法務室長
2005年 3月 同社 取締役
2006年12月 株式会社ピーオーリアルエステート 代表取締役社長
2007年 1月 当社 執行役員 法務室長
2008年 1月 当社 取締役 法務室長
2009年 1月 当社 常務取締役
2013年 1月 当社 取締役
ポーラ化成工業株式会社 取締役副社長
2015年 1月 当社 取締役
ポーラ化成工業株式会社 代表取締役社長 (現任)



取締役
阿部 嘉文

1980年 4月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) 入社
1998年 2月 ポーラ北九州販売株式会社 代表取締役社長
2005年 1月 株式会社ポーラ化粧品本舗 (現 株式会社ポーラ) CRM・お客様コールセンター所長
2007年 1月 同社 経営企画室長
2008年 7月 当社 総合企画室長
2012年 1月 オルビス株式会社 常務取締役
2014年 9月 同社 取締役副社長
2014年12月 同社 代表取締役社長 (現任)
2015年 3月 当社 取締役 (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
1996年 1月 株式会社小宮コンサルティング 代表取締役社長 (現任)
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)
2008年 6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) 取締役
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 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ティング本社 代表取締役社長 (現任)



社外取締役
鎌田 由美子

1989年 4月 東日本旅客鉄道株式会社 入社
2001年12月 同社 事業創造本部資産活用部門 グループリーダー副課長
2005年 6月 株式会社JR東日本 ステーションリテイリング 代表取締役社長
2008年11月 東日本旅客鉄道株式会社 事業創造本部長
2013年 5月 同社 研究開発センターフロンティア サービス研究所 副所長
2015年 1月 同社 退社
2015年 2月 カルビー株式会社 上級執行役員 (現任)
株式会社ルミネ 非常勤取締役 (現任)
株式会社みちのく銀行 顧問
2015年 3月 当社 社外取締役 (現任)
2015年 6月 株式会社みちのく銀行 社外取締役 (現任)

選任理由

2008年当社取締役に就任後、グループ経営体制の再編を人事・法務担当取締役として進めてきました。2013年よりポーラ化成工業株式会社で取締役副社長、代表取締役社長を務め国内生産体制再編の陣頭指揮を執るなど、グループ製品の生産効率、品質の向上を進めてきました。今後も、研究開発力の向上、生産の効率化と品質向上の両立、また、これらを実現する体制構築は重要なグループ経営課題です。

役員コンピテンシー評価では、難題に直面しても、個人・組織への適切な働きかけに加え、組織として良好な風土醸成を方向づける等、特徴あるスタイルのリーダーシップを発揮しています。

選任理由

株式会社ポーラでの豊富な事業経験を有し、当社では経営企画分野における業務執行責任者としてグループ経営管理を担ってきました。2012年よりオルビス株式会社常務取締役、副社長、代表取締役社長を務め、高収益ブランドとしてグループの業績成長と企業価値向上に貢献してきました。引き続きオルビスブランドの進化を社内外で推し進め、グループの基幹ブランドとしてグループの成長を支えていくことが重要なグループ経営課題です。

役員コンピテンシー評価では、既存の概念や主流とされる解釈に執着せず、常に新しい見方を取り入れることで、状況や環境の変化に対する高い適応力を発揮しています。

※役員コンピテンシーのアセスメントは、コーン・フェリー・ヘイグループの協力を得て実施。
※役員コンピテンシーについては p.50 に記載があります。



監査役(常勤)
岩瀬 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(現任)
2015年 3月 当社 監査役(現任)



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 ベイメントゲートウェイ株式会社 社外取締役(現任)
2012年 1月 GMO クリックホールディングス株式会社 社外取締役(現任)
2013年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール 非常勤講師(現任)
2014年10月 株式会社東京TYフィナンシャルグループ 社外取締役(現任)
2015年 6月 株式会社きらやか銀行 社外取締役(現任)



社外監査役
中村 元彦

1990年10月 太田昭和監査法人(現 新日本有限責任監査法人) 入所
1994年 8月 公認会計士登録
2003年 7月 太田昭和監査法人(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(現任)
2013年 7月 日本公認会計士協会 常務理事(現任)
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(現任)
2015年 6月 株式会社ジョルテ 社外監査役(現任)
2016年 4月 千葉商科大学大学院会計ファイナンス 研究科 教授(現任)

役員トレーニングの考え方

取締役会は、継続的な能力向上を通じ、その責務を果たすために「役員コンピテンシー」についての自己評価と社外評価を実施し、当該評価に基づくアクションプランの策定と実行、また、必要に応じてエグゼクティブコーチングを実施しております。

新任役員については、就任時に期待する役割、法的責任等について説明を行い、その役割・責務の理解を徹底させておりま

す。新任の社外取締役、社外監査役については、就任時に期待する役割に加え、当社グループの経営戦略、経営計画、グループ各社の経営状況と経営環境、その他経営課題等について担当役員、経営企画部門による説明の場を設けることで、これらの理解促進を図っております。

⇒ p.50

VOICE



コーン・フェリー・ハイグループ プリンシパル
大高 美樹様

変革型と現実型、リーダータイプのバランスのよさが強み

取締役会の有効性を高めるために、取締役のメンバー構成において重要な点は

- ①個々の役員が、求められる要件を満たし優れた経営者としてのコンピテンシーを持っていること
- ②取締役一人ひとりの個性が活かされ、多様性が確保されていること

上記の観点から、グローバルに活躍するエグゼクティブをベンチマークとし、ポーラ・オルビスグループらしさを加味した「役員コンピテンシー」を定義し、能力評価(アセスメント)と各取締役へのフィードバックをいたしました。

評価基準の中には、各取締役が自分自身の強みや個性を最大限活かし、その人ならではのリーダーシップを発揮しているかどうかを問う「美意識」という項目があります。役職や肩書きによって人を動か

すのではなく、一人の人間として他者に向き合い影響を与えていくべき、という経営トップの姿勢が表れているように思います。

役員の方それぞれの強み弱みは異なりますが、全体の傾向としては、成果創出に向けて、論理的に仮説検証を行い、職場の風土を変えていく力に優れた取締役が多く、これらは強みといえます。一方、異なる価値観や文化を積極的に学び活用する「多様な個人への尊重」は、今後、より多様化する顧客嗜好・ニーズやグローバル化への対応には欠かせないため、さらなるレベルアップが必要でしょう。

変化や挑戦にいち早く着手する変革型のリーダーと、地に足をしっかりとつけて現実的な判断を下すリーダーがバランスよく配置されていることは、取締役会としての健全な議論と意思決定に資するでしょう。

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。

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。

2015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)	9名(2名)	193百万円(12百万円)
監査役(うち社外監査役)	4名(2名)	33百万円(13百万円)
合計	13名	226百万円

取締役の種類別報酬の割合(2015年実績)

報酬の種類		比率	
固定報酬	月額報酬		73.2%
	賞与	8.9%	26.8%
変動報酬	ストックオプション	17.9%	
	合計		100%

※社外取締役・監査役・社外監査役は除く。

人材戦略

社員一人ひとりの個性と能力を最大限に活かす人材戦略を展開

世界の市場やビジネスの在り方が速いスピードで変化しています。このような経営環境の中で、ポーラ・オルビスグループが持続的に成長していくためには、社員一人ひとりが社会や市場の変化に高い感度を持つための能力開発機会の創出と、多様な人材が力を発揮できる環境整備が不可欠です。当社グループは、人材の個性と感性を経営に最大限に活かすことを狙いとした人材戦略を展開しています。

コンピテンシーを活用した行動改革の推進

グループ役員コンピテンシーを再構築

グローバル化の加速など、グループの経営環境および社会環境の変化に伴い、経営幹部に求められる人材要件も徐々に変化してきました。このような背景を踏まえ、当社グループでは、2006年に設定された役員コンピテンシー要件の再構築に着手し、「現幹部の継続的能力開発」と「次世代幹部候補の育成」に両輪で取組む戦略を打ち出しました。

2015年5月に完成した「ポーラ・オルビ

スグループ役員コンピテンシー」は、グループの経営を担う人材がとるべき行動特性を示したもので、「市場・環境洞察力」「対人影響力」「美意識」など13項目の定義から成っています。その特徴は、経営を担う一人ひとりが自立した視点を持ち、自らの個性と魅力を活かしたリーダーシップを発揮することと謳ったところにあります。これら13のコンピテンシーは、海外子会社を含むグループ会社の役員19名の行動事例を収集し、そこから導き出した重要な行動特性をも

とに、グローバル企業で活躍する幹部に求められる能力要件と照らし合わせて絞り込みました。

求められるコンピテンシーを高めるためには、行動そのものを変えていくことが必要です。そこで、座学やスキルインプット型の研修ではなく、行動開発型のアセスメントや研修を拡充し、現経営層と次世代経営人材に、より具体的な自己の行動変革を促す取組みを進めています。

■ ポーラ・オルビスグループ役員コンピテンシーモデル

戦略思考	1 市場・環境洞察力	市場での自社ポジションを理解し、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する能力
ステークホルダーの巻き込み	4 対人影響力	“論理的な説得”“組織内の力学を用いた影響”等を駆使し、相手にこちらの要望を検討させ、同意を得る能力
	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 多様性ある個人の尊重	目標達成に向け社員全員が最大限力を発揮できるように、人材多様性（人種、性別、階層、キャリア、価値観等）を実現する能力
コミットメントの醸成	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発揮する能力
	8 権限委譲	自らの責任で権限を委譲し、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
成功への執念	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

※コンピテンシーモデルの設定およびアセスメントは、コーン・フェリー・ヘイグループの協力を得て実施しています。

外部機関によるアセスメントの実施

2015年より「ポーラ・オルビスグループ役員コンピテンシー」を活用した能力開発の一環として、グループ役員制度に基づく役員を対象に「コンピテンシーアセスメント」を導入しました。これは、役員一人ひとりが、役員コンピテンシーモデルと照らした自身の特性を理解し、個性を活かしたリーダーシップを高めることが狙いです。

具体的には、人材開発に精通した社外のコンサルタントが役員への個人インタビューを行い、行動事例を収集。その内容をコンピテンシー13項目に照らし合わ

せて、評価・分析します。結果は一人ひとりにフィードバックされ、すべての役員は、アセスメントを踏まえ、強みや個性をどのように活かしてさらなるリーダーシップの発揮に取組むか、アクションプランを作成します。なお、アセスメントは今後も2年に1回、継続的に実施する計画です。

また、次世代の経営幹部候補となるグループ内の管理職層に対しても、役員コンピテンシーを用いたアセスメントを導入。本人、そして仕事に関わりのある上司・部下・同僚などからコンピテンシーの発揮状況を評価してもらう「360度サーベイ」を実施

しました。役員コンピテンシーをベースに管理職を多面的に調査し、本人にフィードバックすることで、自己への気づき、行動改革を促します。



管理職層への研修

「美意識」のコンピテンシーを高めるアートワークショップ ～芸術作品の鑑賞から、意味づけ、概念化、創造力を養う～

役員コンピテンシーに設定された13項目の中に「美意識」*があります。ポーラ・オルビスグループが非常に重要視している行動様式のひとつで、“一人の人間としての個性や魅力によって他者へ影響を与える力”と定義しました。この「美意識」を高めるプログラムの一環として2015年からスタートしたのが、美術鑑賞を通じて一人ひとりのものの見方、感じ方を共有する「アートワークショップ」です。

11月には、役員を対象としたアートワークショップがポーラ美術館にて行われました。クロード・モネの「バラ色のポート」(1890年)を鑑賞した後、作品から直感的に捉えたこと、読みとったことなどを一人ずつ語り、全員で共有します。作品は、それと向き合っている自分の経験や心象を映し出す「鏡」です。プログラムを体験したメンバーからは「同じ絵画を観ても、感

じ方や解釈は人それぞれであることに気づくことができた」「自分が感じ取ったことを言葉にし、人に伝える難しさを痛感した」といった感想が聞かれました。

このワークショップは、創造的な直感力を高め、複雑な状況を観察して分析・言語化するトレーニングとなります。参加者一人ひとりが自分の感覚と他者の感覚の違いを認め、既成概念にとらわれずに多様な価値観を受け入れるとともに、自らの直感や感性を他者へ発信できるようになることが狙いです。

今後も、当社グループならではの行動開発のひとつとして、取組みを継続していきます。

ポーラ美術館・アートワークショップのテーマと目的

テーマ
あなたにとって美とは何ですか

目的

- 1 作品を「見る」ことで、自身のものごとの捉え方を認識し、発想力、感受性を高めるきっかけをつくる
- 2 ディスカッションにより多様な視点・観点を共有理解し、自身の視野を広げる



グループ横断研修による次世代の経営人材に対する能力開発

一人ひとりの行動レベルから改革を促進

当社グループが持続的に成長していくためには、グループの価値観を理解し、それぞれのブランドや地域の市場環境を把握した上で変化に対応する能力をもつ人材を次々と輩出し続けることが必要です。そこで当社は、2005年より段階的にグループ横断研修プログラムを拡充し、現在は「未来研究会」「経営幹部養成講座」「コーチングプログラム」の3つを展開しています。いずれも、役員コンピテンシーに表されているように、一人ひとりの行動レベルから改革を促すことを目的とした研修です。そのためすべてのカリキュラムは、所属する組織の中で、自らが変革テーマを見つけ出し、それを実現させるという、実践的な内容で構成されています。

「未来研究会」は、グループ各社から募った12名程度の若手社員を対象に行われ、経営に関する基礎知識の修得を目指すほか、所属部門の改善目標を設定し、アクションプランを実行するプログラムとなっています。各社から選抜した中堅管理職を対象に行われる「経営幹部養成講座」では、全社を動かす変革テーマの実践に加え、多様な視点を備えたリーダーシップの開発を狙いに、社外の

ビジネスリーダーを招いてのディスカッションや異業種の他社リーダー層との合同演習（2015年はカゴメ株式会社、テルモ株式会社と実施）など多彩なプログラムを通じて、次世代幹部としての視座・姿勢の獲得を目指します。また「コーチングプログラム」は、役員層を対象に、コンピテンシー要件に基づく対人影響力の向上を目的としています。

2005年より始まったこれらの取り組みによる成果として、2015年12月末現在、「経営幹部養成講座」の修了生から主要なグループ会社の社長3名、役員10名が誕生しています。



TOPIC

グループ従業員満足度調査 2015

～総合満足度3.92ポイント、商品・サービスに対する誇り4.02ポイントと高い水準～

グループ理念の浸透度や、職場環境・仕事に対する意識を把握するため、毎年、従業員満足度調査を実施しています。2015年実施の調査はグループ会社（国内14社、海外9社）の従業員と全役員を対象に行い、有効回答数は4,659名でした。

回答から、従業員の総合満足度はおおむね高いことがわかりました。具体的には、「総合的にみて、この会社で働くことに満足

している」が5段階評価で3.92ポイント、「自社（職場・所属部署）の従業員は、自社の提供する商品やサービスに誇りを持っている」が4.02ポイントという結果となりました。一方、残業が恒常的になっている部門があることもわかりました。調査結果から導き出された課題をもとに各部門でアクションプランを作成し、改善を図っています。

それぞれのブランド価値向上に向けた組織風土づくり

ポーラ・オルビスグループでは、従業員の多様な価値観を尊重し、個々の能力を最大限に発揮できる環境づくりを推進しています。中でも女性のさらなる戦力化を目指し、ワーク・ライフバランスの実現からキャリア形成支援へと取り組みを広げています。

真のダイバーシティ経営に挑戦し続ける（ポーラ）

女性が活躍できる組織づくりを目指した取り組みを段階的に行ってきたポーラ。育児との両立を支援する制度整備が評価され、2010年、2012年に「くるみん」を取得。その後も、性別や年齢を問わず従業員の個性が活き、躍動感あふれる企業を目指して、①ワーク・ライフバランス視点の両立

支援制度の整備と運用、②キャリアチャレンジ制度による人材育成、③社員一人ひとりのワーク・ライフバランスを後押しする企業理念の実践、④幅広い年齢構成のビューティーディレクターが活躍できる場の確保、などの取り組みを強化。このようなダイバーシティ経営の実践が評価され、経済

産業省主催の「平成26年度ダイバーシティ経営企業100選」を受賞しています。

2016年よりダイバーシティ推進チームを新設し、ポーラで働く一人ひとりが自分の未来を描き、生き活きと働ける会社の実現を目指して、ダイバーシティの推進に取り組んでいきます。

「イノベる活動」で社内風土の変革を目指す（ポーラ化成工業）

10年先、20年先に世界で抜きでた成果を上げるためには、研究分野はもとより、開発、生産分野でのイノベーションが大切です。ポーラ化成工業では、研究各部において、基礎研究の5%をイノベティブな活動に費やすように決めています。

その一環として推進しているのが、「イノ

ベる活動」です。月に1回程度、従業員が自主的に集まり、ワークショップを行っています。社会的なテーマについて意見を交換することにより、自分にはない視点や考え方から気づきを得る、斬新なアイデアが生まれるなど、さまざまな効果が出ています。

「イノベる活動」を始めてから、社内風

土に変化が見られ、研究においても従業員のネットワークが軽くなりました。地道な活動の一步一步が革新的なものづくりにつながると信じて、今後もイノベティブな活動に力を入れていきます。

「変わる人」を評価する（オルビス）

オルビスでは、創業当時から年齢や性別の枠を越えて「個」を重んじる風潮が受け継がれています。女性の登用については、他社に先がけて美容部員を正社員化したほか、出産を経ても働きやすい制度を整備。女性の管理職比率は2015年12月末現在56%と、年々上昇しています。

また、女性だけでなく若手にも責任のあ

る仕事を任せて成長を促しています。例えば、新卒の男性社員の商品企画への起用が、ヒット商品につながりました。2015年9月に発売し、好調な販売で推移している「オルビスユー アンコール」も、30代の男性社員が主導で開発された商品です。新しい発想やアプローチに期待した人事が的中しました。

さらに2013年より、人事評価の項目に行動指針「オルビススタイル」に則った「スタイル評価」を加え、従来の減点主義から加点主義に変更しました。新たに掲げたコーポレートメッセージ「変わる人は、美しい。」と連動し、「変わる人＝チャレンジする人」を評価して、社員のさらなる意識改革を促しています。

企業としての責任を果たす基本的活動

経営から従業員まで一体となって実効性を高める体制

行動基準の策定

当社グループは、さまざまなステークホルダーとの関係強化を図る基盤として、社員一人ひとりが「良き企業市民として、社会に対して責任を果たし、貢献していく」ための法令・社会倫理

を遵守する拠りどころである「CSR憲章」を定めます。また、実践に向け具体的な行動基準「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」を制定し、社内のイントラネットにおいて定期的な上記に掲げ

る精神の醸成を狙いとしたトップメッセージを発信することで、従業員の周知、徹底を図り、実効性を高めます。

行動基準の周知徹底

「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」を記載した「ポーラ・オルビスグループCSRハンドブック」をすべての役員・従業員に配布し、これを遵守する旨の誓約書を取得しています。また、半期に一度、部門ごとに読み合わせなどを実施し、周知および徹底を図っています。

毎年3月に行われるグループ全部門長会議において、CSR憲章に基づいた優れたCSR活動を社長表彰することで従業員に対し啓蒙しています。

PDCAサイクルの実践

コンプライアンスを含むCSR全般についてグループ全体の推進は、グループ各社のCSR推進責任者を中心に、それを補佐する各社CSR事務局および職場推進担当者が担っており、教育啓蒙活動、モニタリング、問題点の改善策の検討、実施を行い、PDCAを回しています。

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に、国内全役員・従業員を対象にコンプライアンスの理解と浸透を図っています。

2015年6～7月は、国内グループ全役員・従業員を対象に「インサイダー取引」についての講演会を全14回実施しました。遠方などで参加できない従業員にはDVD教育を実施しました。また、同じ

く国内全役員・従業員を対象に8～9月にCSR e-ラーニングを実施し、ネット環境のない従業員へは冊子での教育を実施しました。また、8月を「CSRを考える月間」として、各社のコンプライアンスを含むCSRにおける課題を設定し、情報セキュリティ強化等の改善活動を実施しました。海外については、中国事業所従業員を対象に腐敗防止の研修を実施しました。



グループCSR講演会

モニタリングの実施

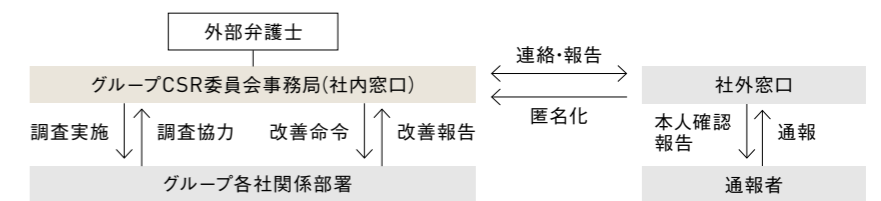
行動綱領が遵守できているか、また、前年の課題が改善されているかを確認するために、グループ全体でコンプライアンス調査を1年に1度実施し、客観的に評価しています。

また、グループ全役員・従業員を対象に、職場にコンプライアンス違反になりうる問題があった場合、通報や相談ができる体制を構築し、社内のリスク情報を直接把握してリスク低減や違反防止につなげています。2015年の通報は、職場にお

けるコミュニケーションの問題が多い傾向がありました。コンプライアンス調査の結果より抽出された課題と合わせ、グループ

各社でアクションプランを策定し、改善を図っています。

ヘルプラインの仕組み



その他の取組み

グループBCPの策定と訓練の実施

当社グループでは、2011年の東日本大震災以降、グループ各社の事業継続計画(BCP)を策定し、毎年実効性検証のための訓練を行っています。

2015年は初期対応の訓練として、グループ全従業員の安否確認、ポーラ・オルビスホールディングスおよび各社BCP対策

本部の立ち上げ、また各社にて帰宅困難状況下の対応訓練を行い、初期対応を体感するとともに、抽出された課題への対応を行いました。

平行して策定中の暫定対応計画(優先復旧業務の洗い出しとその実行計画)は、2015年にポーラ・オルビスホールディングスにて先行策定と訓練を行っており、グ

ループ各社も2016年にその策定と訓練を予定し、事業の早期復旧が実現可能な体制を整えています。

また海外に拠点を持つ事業所でのBCP策定も2015年よりスタートさせ、安否確認等の初期対応訓練を行っています。今後、国内各社と同レベルのBCP策定を目指します。

法令遵守

訪問販売を主なチャネルとしているポーラでは、高齢者・未成年への販売に対して、問題がないかを本社が把握する等のモニタリングや特定商取引法についての研修を実施し、販売品質向上に努めています。通信販売を主なチャネルとしているオルビスでは、カタログの表現に関して外部コンサルタントの活用や、社内啓蒙を行うことにより、適正な広告表現と法令遵守に努めています。

個人情報の管理

ダイレクトセリングを中心とする販売方式をとっている当社グループでは、個人情報の管理には特に慎重に取り組んでいます。「プライバシーポリシー」「情報セキュリティ・ポリシー」などを定め、それをもとに推進をしています。

グループ各社に情報セキュリティ対策責任者を設定し、年2回(5月、11月)、グループ全体で個人情報の棚卸しを行っています。さらに、業務取引先の情報管理徹底のため、2014年より個人情報委託先の洗い出しと年1回以上の委託先監

査を義務付けました。

ポーラのECサイトでは、PCIDSS^{※1}を取得。オルビス・フューチャーラボではプライバシーマーク^{※2}を取得しています。

※1 クレジットカードの国際ブランドが共同策定したカード情報保護のためのグローバルスタンダード。
 ※2 個人情報の取扱いについて適切に安全管理・保護措置をしていると認められた事業者に付与。

ステークホルダーとの対話を経営に活かす取り組み

ポーラ・オルビスグループでは、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・サービスの提供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対話を行っています。

※ステークホルダーダイアログ:企業を取り巻くさまざまな利害を有する関係者(ステークホルダー)が対話し、見解の一致点・相違点や背景などを確認・理解し合い可能な限り合意点を見出そうとする試み。企業はその合意点をもとにして企業経営に反映させ、企業と社会の相互発展を目指す取り組み。

POLA

- 2015年8月27日 第9回ステークホルダー・ダイアログ
- 討議テーマ:ポーラの企業価値を高めるために
市場の成熟化とともにお客さまのニーズが一層多様化・高度化する中で、ポーラはお客さま満足の上に向けて何をすべきか、ご意見をいただきました。

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

佐々木 久美子氏 (株)ポーラ 京都エリア NAVI 営業支店 営業支店長

お客さまのどのようなニーズにもポーラの哲学やブランドの世界観を崩すことなく対応できるようなビューティーディレクターの育成は、とても重要だと実感しています。近年、販売組織が拡大する中で、ビューティーディレクターの考え方に一部偏りが見られると感じています。本部の思想が現場まで一貫してしっかりと伝わるように、ビューティーディレクターの育成、特に初期教育を本社にもご協力いただきたいと思ひます。また、お客さまとの接点をさらに増やすために本社にご協力いただきたいのが、企業とのタイアップ企画です。例えば、全国に支店がある企業へ出向いて、メイクの講習会などを本部主導で大規模に実施することで、全国の働く女性にビューティーディレクターという働き方を印象づけることができるのではないのでしょうか。

八並 純子氏 ニッセイ アセットマネジメント(株) リード・アナリスト

顧客接点の拡大にはビューティーディレクターの存在を啓蒙していくことも大切だという指摘には、同感です。一人の女性のキャリアステップとしてとても魅力的な道筋がある、人を活かしている会社であることが世間に知れわたるほど、御社のブランド価値が高まると思ひます。ビューティーディレクターをはじめ、従業員全員が「お客さま満足を高めることで持続的に成長していこう」という意志を共有することで、御社の企業価値はさらに高まるでしょう。社内 KPI (組織目標の達成状況を把握する指標)を設定して、「ポーラらしさ」をどこまで打ち出せているのか、数値面でも成果を確認しながら進めていくことをおすすめします。

民谷 昌弘氏 (株)アクアネット フランチャイズ経営研究所 代表取締役社長
(一社)日本フランチャイズコンサルタント協会 会長

ポーラのビジネスモデルとは少し違いますが、フランチャイズビジネスで最も重要なことは、ブランドイメージです。御社が発信しているブランドイメージを現場に浸透させるには、仕組みづくりが必要だと思ひます。その時に重要なキーマンになるのが、フィールドカウンセラー(以下、FC)の能力です。ビューティーディレクターの教育も大切ですが、FCを教育し、店舗サポートの仕組みをつくることも極めて重要だと思ひます。対企業とのコラボレーションやタイアップ企画は、御社のように全国に拠点を持っている企業には強みとなります。現場と本社をつなぐFCを中心としながら本社主導で取組まれると、メリットが加速していくのではないかと思ひます。



佐々木氏



八並氏



民谷氏

→ POLAの回答

前回のステークホルダー・ダイアログで、ポーラは市場やお客さまに価値が伝わりきれていない、という課題が明らかになりました。今後は、ポーラの思想哲学を確実にビューティーディレクターに伝え、現場に納得して販売行動に移してもらえるような施策を通じて、お客さま起点へと変革を起こすことに重点を置いてまいります。

全ビューティーディレクターにプロフェッショナルになってもらうという考え方に基づき、処遇改定を断行しました。併せてプロのビューティーディレクターに必要な能力要件の再整理を実施し、スキルよりも理念を伝えることを重視した教育方針、それに基づいたカリキュラムに変更しました。

ご指摘をいただいた顧客接点の拡大については、現場の力だけでは限界があり、本部・FCの役割が極めて重要であることを改めて認識できました。FCの役割を再度整理し、必要とされる教育や評価制度の見直しを含めて、FCをうまく活用した店舗サポートの仕組みの構築に取り組んでまいります。

(株)ポーラ参加者:鈴木 弘樹(代表取締役社長) / ポーラ・オルビスホールディングス取締役 / 竹永 美紀(訪販多様化事業担当取締役) / 清水 信夫(訪販化粧品事業・エリア営業担当執行役員) / 横手 喜一(マーケティング担当執行役員) / 御後 章(訪販化粧品事業 販売企画・教育担当執行役員)(敬称略)

※肩書きはすべて実施当時のものです

ORBIS

- 2015年9月3日 第10回ステークホルダー・ダイアログ
- 討議テーマ:ブランド再構築から“進化”へ——新たな価値創出をめざして——
2015年より新たなステージへと踏み出したオルビス。ブランド価値をさらに高めていくためにはどのような価値創出が必要なのか、ご意見をいただきました。

ステークホルダーからのご意見・ご指摘

木田 理恵氏 (株)女ゴコロマーケティング研究所 代表取締役 / 所長

ネット通販とリアル店舗の両方を展開される場合、それを連携しながらお客さまとの接点を数多くつくり出し、心を動かす仕掛けをして、短時間で購買の意思決定まで導くことが重要です。また、オルビスをまだ知らないお客さまへのワクワク感が足りないように感じています。特に店舗では、遊び心のあるコミュニケーションやストーリーづくりに取り組む余地はまだあると思ひます。また、現状では「オルビスらしさ」とは何なのか、御社の商品は女性にどのような幸せをもたらしてくれるのか、があまり伝わってきません。女性の生き方を応援している姿勢が伝わるような価値創造を強化されてはいかがでしょうか。

奥谷 孝司氏 (株)良品計画

良品計画では、ネットはネットだけの売上を追うのではなく「顧客時間を可視化すること」をミッションとしており、一方、実店舗では、お客さまとの出会いを求めて体験イベント等も行っています。新しい価値創造の核となるのは真面目で誠実なもののづくりが基本だと思ひますが、重要なのは商品開発のスタンスやバランス感覚だと思ひます。既存のお客さまを見過ぎてしまうと、新しいお客さまのニーズから外れてしまうかもしれません。「オルビスらしさ」とは何かを常に問いかけながら、時には効率だけを追い求めない冒険をすることで、新たな価値創造ができるのではないかと思ひます。

足達 英一郎氏 (株)日本総合研究所 理事

誠実で真面目、という御社の企業文化の中に適度な遊び心が醸成されると、チャレンジ精神が芽生え、新しい価値創造へとつながるのではないかと思ひます。部門間の意識を統合して革新を目指すために、一見業務に直接関係のないような活動を行い、それを通じて事業を進展させるような新たなひらめきを得ようとしている会社がありますが、そのような仕組みも必要と感じています。「オルビスらしさ」とは何かを訴求していくときに、商品開発、販促活動とは別の側面からもお客さまとの接点を模索されることをおすすめします。例えば、事業活動に関連した社会貢献活動も選択肢に入れていくと、独自の立ち位置から女性の共感を呼ぶ価値創造ができると思ひます。



木田氏



奥谷氏



足達氏

→ ORBISの回答

ご意見をいただき、オルビスがさらに進化を遂げるためには、お客さまに対して「何をしてくれるブランドなのか」をもっと積極的に発信する必要があると、改めて実感しています。ネットとリアルの融合については、統一させるブランドの軸を明確化しながら、さらに議論を重ねて形にしていまいります。

誠実さは、オルビスが誇れる企業文化です。しかしそれだけで突き進んでも、お客さまの期待を超える価値は生まれません。ご意見を伺い、商品以外のプラスαの価値として、お客さまの情緒や感性を刺激することの重要性を改めて感じました。

当社が考える「オルビスらしさ」を、商品の機能的な価値にとどまらず、女性の生き方や価値観の共感が得られる価値まで明確化し、力を入れて発信していく。その新たな価値創出こそが、お客さまとオルビスの結びつきを強くすることにつながると考えています。さまざまなタッチポイントにおいて、オルビスの価値を多くの方々に知っていただく活動を進めてまいります。

オルビス(株)参加者:阿部 嘉文(代表取締役社長) / 熊本 宏美(商品企画本部担当執行役員) / 元木 正城(通販事業部長) / 今井 良輔(店舗事業部 営業推進チーム 課長)(敬称略)

※肩書きはすべて実施当時のものです

地域社会との協働

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、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努め、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。そのために、IR専門部署を設置し、機関投資家・個人投資家の皆さまに向けて、適時に適切なIR活動を実践することを基本方針としています。

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望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、経営目標の設定に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、

工場見学などの施設見学会を開催するなど、今後も積極的に要望に応えていきます。

一方、個人投資家向けIR活動では、上場以来、特に女性投資家向けIRセミナーを積極的に開催しており、スキンケア、メイク等の美容コンテンツを導入することで、女性投資家の皆さまに、楽しみながら当社グループブランドを知っていただき、化粧品品のユーザーになっていただくことにもつながっています。

また、株主優待についても工夫を凝らし、累積ポイント制を導入しています。保有株式数や保有年数に応じて当社グループブランドのお好きな商品を選んでいただけるこの株主優待は、個人投資家を着実に増やしており、当社グループのブランド価値向上に貢献、また、長期保有株主比率のアップにつながっています。

そして、コーポレートガバナンス・コードに則り、議決権をはじめとする株主の権利を尊重し、保護に努め、いずれの株主に対しても平等に対応しています。

少数株主権についても、当社株式取扱規程に行使の方法を定め、当社ホームページにて当該規程を開示することで、その権利行使が円滑に行える環境を整備しています。

総会の日程については、より多くの株主が出席できる日程を考慮し、総会集中日を避けた午後で開催しています。

招集通知については、16日前までに発送し、発送同日に電子開示していましたが、2016年3月実施株主総会より、3週間前を目安に電磁的方法により公表するよう対応しました。

また、2016年より招集通知ならびに株主総会参考書類については、英語版を作成しホームページ上に公開しています。

なお2016年3月30日に実施した第10期定時株主総会では、2015年事業報告などについて説明を行いました。「販売戦略や研究開発に関する方針」「海外戦略と今後の見通し」「M&Aやガバナンス体制」等に対する質疑応答が交わされ、今後の経営について有益となるコミュニケーションがとれました。

ポーラ・オルビスグループは、地域社会との協働を通じ、地域社会へ貢献しています。

地域産業活性化を応援 (ポーラ)

ポーラは、日本が誇る「ものづくり」の真髄を社会に向けて提案し、地域産業の活性化に貢献する「3・9(サンキュー)プロジェクト」を2009年より実施しています。2015年は、年間お買い上げ金額の高いお客さまへのプレゼントとして、山梨県富士吉田市で受け継がれてきた伝統技術を活かした「ほぐし織アンブレラ」と「ジャガード織アンブレラ」を開発しました。世界に誇るべき技術を持っていながら、職人の後継者不足などの理由で縮小傾向にある産業にスポットを当てました。今後も、ポーラならではのものづくりを通して地域社会の発展に貢献したいと考えています。

放置された森林の有効活用へ貢献 (オルビス)

オルビスは紙を多く使用するカタログによる通信販売を行っていることから、2002年より植林活動を開始しました。放置されて活用できない土地を耕して苗木を植える活動を行い、現在では、山梨県甲州市、公益財団法人オイスカとの協働により、10年計画で100ヘクタールの土地を整備する「甲州市・オルビスの森」にまで発展しました。2015年は、甲州市に工場を持つ地元企業がぶどう栽培に適したこの森の一部(約5ヘクタール)でワイン用ぶどうの栽培に着手。森林の有効活用につながりました。

また、オルビスでは2011年東日本大震災で被災された地域の方が日常を取り戻すお手伝いをしたいという考えから、お客さまが保有しているお買い物ポイントを募金として集め、復興に向けた寄付や支援活動に役立てています。その額は1億円以上になりました。

捨てられる茶の実を原料に採用 (THREE)

安心できる国産原料、オーガニックの精油を用いて天然由来率の高い商品を生み出しているTHREEの一番の特長は、原料として希少であり、調達・配合が難しい「精油」です。中でもTHREEの大半の商品に配合されている「ティーシードオイル」は、お茶を栽培するときには捨てられる茶の実から抽出されます。茶の實の出来の良し悪しは天候に左右される上に、収穫するには人の手で一個一個拾わなくてはならないため、非常に希少な原料です。

ティーシードオイルの開発は、社員が産地である静岡県を訪れ、産地の方々と協働して茶の実を拾い集めることからスタートしました。その後も継続している産地の方々と協働が、希少な原料の安定的な供給につながっています。

美しい生き方を提案する賃貸マンション (ビーオーリアルエステート)

かつてポーラ化成工業の研究所があった跡地に、2014年3月、リゾート感あふれる洗練された賃貸マンション「フローテ横浜高島台」が竣工しました。神奈川県横浜市が主導する生物多様性に関する取組みに賛同し、地域の生態系を保全・再生するなど、身近に生き物を感じる暮らしを提案するとともに、貸し菜園やイベントを通じて、コミュニティの醸成につながっています。

なお同マンションは、都市における自然と人、人と人の良質な交流を生み“美しい生き方”を提案したことで、2015年に「グッドデザイン賞」^{※1}と「キッズデザイン賞」^{※2}を受賞しました。



ほぐし織アンブレラとジャガード織アンブレラ



ティーシード(茶の実)



「フローテ横浜高島台」屋上の家庭菜園

※1公益財団法人日本デザイン振興会主催の「総合的なデザインの推奨制度」。くらし、産業、そして社会全体をより豊かなものへと導くことを目的としている。

※2内閣府認証NPOキッズデザイン協議会主催の顕彰制度。子どもや子育てへの配慮がある製品・空間・サービスの中から特に優れたものを選び、広く社会へ伝えることを目的とする。

2015年12月期活動実績

国内外投資家面談件数	年間450件(650社)超
海外IR	年間9回(欧州・北米・アジア) 代表取締役・財務担当取締役・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	46.6%(2010年時点 36.6%)
株主優待評価	97.4%が肯定評価(弊社優待アンケートより)



受賞等

- 2015年度 「IR優良企業賞」(主催:一般社団法人日本IR協議会)
- 2015年度 「全上場企業ホームページ充実度ランキング調査 優良サイト賞」(主催:日興アイ・アール株式会社)
- 2015年度 「インターネットIR優良賞」(主催:大和インベスター・リレーションズ株式会社)
- 2015年度 「日経リアルレポートアワード 優秀賞」(主催:日本経済新聞社クロスメディア営業局)
- 2016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 4年連続 第1位」(野村インベスター・リレーションズ株式会社発行『知って得する株主優待 2016年度版』)

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、内面の美や心の豊かさを伴ってこそ初めて実現する」との考えから、「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作品、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 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、「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、当社グループの企業価値を国内外のステークホルダーに発信しています。

2015年は、美術の既成の枠にとられない多様な企画展を開催するとともに、来館者とアーティストが接点を持つイベントを強化しました。その結果、過去最高となる12万人を超える方々にご来館いただき、芸術文化の振興と当社グループのレピュテーション向上に貢献しました。

2015年7月3日～8月16日に開催した、プラントハンター・西島清順氏の「ウルトラ植物博覧会」では、世界の稀少な植物を鑑賞する博覧会形式で展示。会期中には2万7,000人を超える方々が来館しました。

また、8月21日～9月27日に開催した「teamLab Exhibition, Walk Through the Crystal Universe」では、チームラボ独自の先端技術によって、約7万個のLEDを用いて宇宙空間における光の動きを表現した空間芸術を展開。幅広い年代の方々にたいへん好評で、企画展の中で過去最高となる、1日平均来館者数1,378人を記録しました。



ウルトラ植物博覧会



teamLab Exhibition, Walk Through the Crystal Universe

ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所は化粧文化の向上に貢献する活動として、「化粧・女性・美意識」をキーワードに、東西化粧史の研究と女性の美への意識調査、化粧文化展など、幅広い研究活動を行っています。研究成果として得られた貴重な情報は、学術的な資料として、大学や研究機関のほか、個人や企業へも広く提供しています。

同研究所は、各地域の文化活動に貢

献するとともに、企業文化の形成、ブランド価値やグループ価値の向上にも寄与しています。

2015年は、「ポーラ・コレクション～東西の美意識を探る～日本と西洋の化粧」展を、北九州市立小倉城庭園にて行う等の活動を行いました。また、全国の博物館等においてレクチャーも実施しています。



北九州市立小倉城庭園での展示

ポーラ美術振興財団への支援

当社グループが支援する公益財団法人ポーラ美術振興財団は、若手芸術家の在外研修、美術職員の調査研究、美術に関する国際交流への助成を行っています。2015年は、42件の助成を行いました。

また、在外研修に対する助成において、採択されたアーティストの作品を展示するグループ展をポーラ ミュージアム

アネックスで行うことで、より活発な制作活動を支援しています。

ポーラ美術館は、2015年9月で開館13年を迎え、来館者数300万人を達成しました。

2015年は「セザンヌー近代絵画の父になるまで」展、「自然と都市 印象派からエコール・ド・パリまで」展等の企画展を開催しました。



ポーラ美術館来館者数300万人達成

ポーラ伝統文化振興財団への支援

当社グループが支援する公益財団法人ポーラ伝統文化振興財団は、日本の伝統文化を未来へ伝える一翼を担うため、4事業（顕彰事業、助成事業、保存記録作成事業、伝統文化の普及・作品の収集保存事業）を展開しています。

伝統工芸、伝統芸能、民俗芸能の分野で功績を挙げられた方々を顕彰する「伝

統文化ポーラ賞」は、35回を迎え、「釉裏銀彩の制作・伝承」（中田 一於氏）、「琉球舞踊の伝承・創作」（佐藤 太圭子氏）が優秀賞を受賞されたのをはじめ、奨励賞1件、地域賞5件を顕彰しました。



第35回伝統文化ポーラ賞受賞者の皆さま

ポーラ・オルビスグループは、環境に配慮した事業活動を行っています。

ポーラ・オルビスグループの環境方針

ポーラ・オルビスグループは、以下の方針のもと、環境に配慮した事業活動を行っています。

- ① 商品のライフサイクルを通じて環境負荷の低減に努めます。
- ② 環境目標を設定し、技術的、経済的に可能な範囲で継続的改善と汚染未然防止に努めます。
- ③ 地球環境を保全・向上させるために環境に優しい商品開発や事業所での省資源、省エネルギー、廃棄物の抑制に努めます。
- ④ 環境に関する法律、県市町村条例・協定及び自主基準等を遵守します。
- ⑤ 地域、社会との共生に努め、環境保全・向上活動を推進します。

動物愛護への取組み方針

ポーラ・オルビスグループは、化粧品(医薬部外品を含む)の研究・開発において、代替法技術の確立に伴い、外部委託を含めて動物実験を行わない方針です*。

*万一、社会に対して安全性の説明責任が生じた場合や、一部の国において行政から求められた場合を除きます。

ポーラ化成工業の活動

ポーラ化成工業の生産部門では、ISO14001認証に基づき、①CO₂、水、電力などの省資源化、②産業廃棄物等の資源循環、③環境を汚さないなどのリスクマネジメント、④従業員や地域への環境教育の4項目において目標を設定し、PDCAサイクルを回しています。中でも特に省資源化に注力しており、2001年より、照明をLED化、電力を使う空調設備やボイラーを省電力型に更新したほか、太陽光発電を導入。以来、1年当たりCO₂1%の削減目標を着実に達成しています。

資源循環については、2003年にゼロエミッションを達成しました。木製パレットを有価物化するなど有価品目の拡大を実施し、有価率35%を達成しています。

年間20回の工場外周清掃や、環境セミナーを実施し、従業員の意識向上を図ったほか、工場隣接地域の清掃や地域の子どもへの環境教育を行いました。

Jurliqueの活動

自社農園で育てたオーガニックの植物を原料にした化粧品をつくり続けるJurliqueにとって、環境への取組みはブランドイメージそのものをつくっていくことでもあります。

2010年より、エネルギーおよび水の使用量20%削減に取り組んでいます。エネルギーについては、1月に農場と工場それぞれにソーラーパネルを導入した上、定期的な節電を心がけるなどして、ほぼ目標を達成することができました。一方の水については、2月に工場の排水のリサイクルプロジェクトを実施しました。これは、排水の中でも水質の良いものをタンクに貯蔵して農場での灌漑に利用するもので、2,000kLの水を農場に輸送することができました。エネルギー、水ともに2020年までにさらに20%削減することを目標に、全社を挙げて取り組んでいきます。

また、原材料に関して、サステナブルな原料を使用するという方針をとり、パーム

油を含んだ材料を100%サステナブルなものにすることを目指しています。



Jurlique農園

財務情報

Contents

64 5年間の要約財務データ

65 経営者による財政状態及び経営成績の分析

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)
	2011	2012	2013	2014	2015	2015
■ 経営成績						
売上高 ^{※2}	¥166,657	¥180,873	¥191,355	¥198,094	¥214,788	\$1,780,852
ビューティケア事業	154,778	168,811	178,306	184,475	200,570	1,662,968
ポーラブランド	97,353	99,204	100,740	99,571	109,352	906,661
オルビスブランド	47,918	48,009	48,163	52,302	56,354	467,245
海外ブランド	1,851	13,011	20,298	22,476	22,334	185,182
育成ブランド	7,654	8,587	9,104	10,123	12,529	103,881
不動産事業	3,089	2,841	3,035	3,179	2,951	24,473
その他	8,790	9,220	10,013	10,440	11,266	93,410
営業利益	12,853	13,520	16,017	17,683	22,511	186,646
ビューティケア事業	10,787	11,812	14,780	16,535	21,290	176,526
ポーラブランド	6,168	7,031	7,951	8,583	12,302	102,003
オルビスブランド	6,526	7,881	8,807	10,792	11,197	92,841
海外ブランド	(81)	(1,897)	(895)	(1,881)	(2,194)	(18,192)
育成ブランド	(1,826)	(1,202)	(1,082)	(958)	(15)	(126)
不動産事業	1,283	1,139	1,258	1,227	1,265	10,496
その他	501	335	410	472	293	2,436
営業利益率 (%)	7.7	7.5	8.4	8.9	10.5	
当期純利益	8,039	6,681	7,318	10,382	14,095	116,865
■ 財務状況						
純資産額	157,057	164,896	173,887	180,793	180,635	1,497,686
総資産額	193,027	209,140	218,005	224,536	235,734	1,954,518
■ キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,401	17,592	13,500	16,643	28,379	235,296
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,444)	(39,625)	(2,452)	(8,391)	(7,331)	(60,783)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(4,093)	(3,280)	(2,815)	(3,661)	(13,896)	(115,217)
現金及び現金同等物の期末残高	50,246	25,106	34,137	39,111	45,843	380,093
減価償却費	5,374	6,466	6,704	6,948	6,528	54,125
設備投資額	5,048	9,609	8,670	8,257	12,074	100,108
■ 財務指標						
自己資本比率 (%)	81.3	78.8	79.5	80.4	76.5	
ROE (%)	5.2	4.2	4.3	5.9	7.8	
ROA (%)	7.0	7.3	8.4	8.6	9.7	
株価収益率 (倍)	14.3	20.5	28.4	25.9	31.5	
■ 1株当たり情報						
1株当たり当期純利益 (円/ドル)	145.43	120.86	132.39	187.81	254.95	2.11
1株当たり純資産額 (円/ドル)	2,839.36	2,980.48	3,133.82	3,264.13	3,260.00	27.03
1株当たり配当金 (円/ドル)	45	50	55	187	150	1.24

※1 米ドル表記は便宜上のものであり、2015年12月31日の1米ドル=120.61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。

経営者による財政状態及び経営成績の分析

業績等の概要

当期における国内化粧品市場は、国内景気の回復基調に加え、訪日観光客のインバウンド消費により堅調に推移しておりますが、インバウンド消費を除く市場規模は前年同期に比べ縮小しております。海外化粧品市場においては、アジア新興国等の経済成長に弱さがみられるものの、全

体としては引き続き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、2014年からスタートした3カ年中期経営計画の2年目となる今年度は、初年度に続き国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速、資本効率改善による企業価値向上に向け

た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—2015年12月期と2014年12月期の比較

売上高

当期の売上高は、前期に比べ8.4%増加の214,788百万円となりました。これはポーラブランドのインバウンド需要による増加や、THREEブランド及びdecenciaブランドの順調な事業成長に加え、オルビスブランドのポイント制度切替えによる売上高の増加によるものです。

売上原価、販売費及び一般管理費

売上原価は、売上高増加に伴い前期に比べ6.3%増加の41,800百万円となりまし

た。売上高に対する売上原価の比率は、オルビスブランドの商品単価アップとポイント制度の影響などによる原価率低減が要因となり、前期比0.4ポイント改善の19.5%となりました。

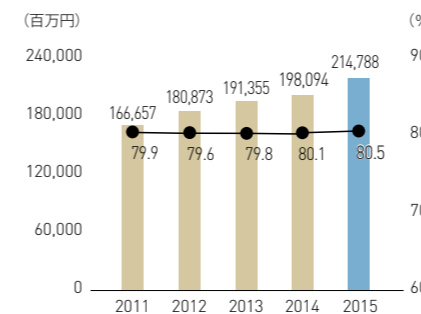
販売費及び一般管理費は、ポーラブランドの売上高の増加及びオルビスブランドのポイント制度切替えに伴い費用が増加した結果、前期に比べ6.7%増加の150,477百万円となりました。売上高に対する販売費及び一般管理費の比率は、当社グループの業務効率化によるコスト削減

活動等により、前期に比べて1.2ポイント改善して70.1%となりました。

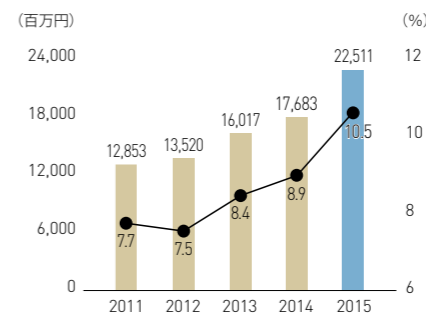
営業利益

営業利益は、前期に比べ27.3%増加の22,511百万円となりました。これは、売上高の増加に伴う売上総利益の増加によるものです。営業利益率は1.6ポイント上昇して10.5%となりました。

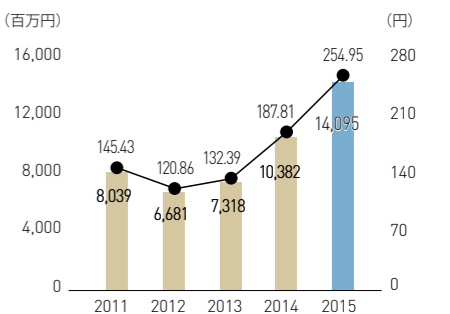
■ 売上高・売上総利益率



■ 営業利益・営業利益率



■ 当期純利益・1株当たり当期純利益



税金等調整前当期純利益

税金等調整前当期純利益は、前期に比べ74.8%増加の22,685百万円となりました。これは主に、経常利益の増加に加え、特別利益としてオルビスブランドの韓国事業清算完了に伴う為替換算調整勘定取崩益538百万円及び遊休資産の売却益738百万円、特別損失としてポーラブランドのロシア事業撤退及びオルビスブランド

の香港事務所閉鎖に伴う事業整理損539百万円を計上したことによるものです。

当期純利益

以上の結果、当期純利益は、前期に比べ35.8%増加の14,095百万円となりました。なお1株当たり当期純利益は、前期の187.81円から254.95円と増加しました。ROEは前期の5.9%から7.8%となりました。

企業別セグメントの状況

「ビューティケア事業」

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

ポーラブランドでは、お客さま満足のさらなる向上を目指し、エイジングケア・ホワイトニング領域における新商品の開発やカウンセリング技術の強化等、販売品質のさらなる向上に取組んでおります。国

内市場においては、2月に発売した美容健康食品「ホワイトショット インナーロックIX」が、訪日観光客のインバウンド需要等により年間を通して好調に推移しました。また、8月には肌誕生のメカニズムに着目したエイジングケアライン、新「B.A.」シリーズを発売する等、積極的な施策を行いました。海外市場においては、新商品発売や販売促進活動が奏功し、好調に推移しております。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、ブランド再構築を通じて強化された事業基盤を軸に、コーポレートブランディングの強化やスキンケア商品の充実、販売促進策による個々のお客さまへのサービスレベル向上に取組んでおります。国内市場においては、再構築したブランドのさらなる進化を目指し、9月に本格的なエイジングケアを実現する「オルビスユー アンコール」発売やSNSを活用した販売促進等、積極的な施策を行いました。海外市場においては、台湾で

の新商品発売や広告宣伝が奏功したものの、2014年8月に韓国事業の販売活動を終了したため売上高は減少しております。その結果、オルビスブランドは前期を上回る売上高となりましたが、ポイント制度切替えによる影響を除いた売上高では、実質的に前期並みとなっております。

海外ブランドについては、成長ドライバーであるアジアを中心とした高成長維持と収益貢献の実現に向けた取組みを行っております。Jurliqueブランドは、中国市場において経済成長の鈍化による百貨店市場不振の影響を受け、厳しい状況が続いておりますが、豪州市場では来店者購入率と顧客単価の上昇により好調に推移し、売上高は前期を上回る結果となりました。H2O PLUSブランドは、ブランド再生に向けた取組みとして、北米市場での販売チャネルの縮小や中国市場での不採算店舗の閉鎖等を行った結果、売上高は前期を下回っております。その結果、海外ブランド全体では前期を下回る売上高となりました。

育成ブランドについては、THREEブランドやdecenciaブランドを中心として引き続き好調に推移しております。その結果、育成ブランドは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8.7%増加の200,570百万円、営業利益は前期比28.8%増加の21,290百万円となりました。

「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、市況に合わせた単価上昇や高稼働を実現し、既存物件は好調に推移したものの、2014年12月にポーラ第3五反田ビルを譲渡したことにより家賃収入が減少し、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7.2%減少の2,951百万円、営業利益は前期比3.1%増加の1,265百万円となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果を活用し、新薬開発及び販売を行っております。当期においては、重点領域

である皮膚科領域にリソースを集中した継続的な活動に加え、グラクソ・スミスクライン株式会社と尋常性ざ瘡治療配合剤「デュアック®配合ジェル」の販売提携を開始した結果、前期を上回る売上高となりました。一方、営業利益は、「デュアック®配合ジェル」の初期プロモーションにかかる追加費用投入により前期を下回る結果となりました。

なお、2016年1月に「デュアック®配合ジェル」の日本における独占的なライセンス契約を締結し、今後製造販売承認を承認する予定です。

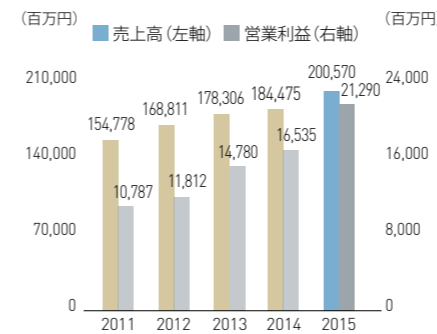
ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先としております。当期においては、当社グループ以外の受注を拡大すべく、新規取引先との成約に向けた営業活動により好調に受注を獲得し、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比7.9%増加の11,266百万円、営業利益は前期比37.8%減少の293百万円となりました。

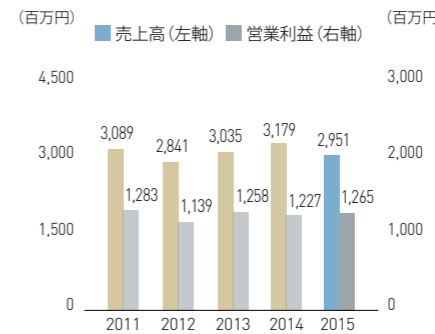
■ 主要財務指標

	2013	2014	2015
売上原価率	20.2%	19.9%	19.5%
売上総利益率	79.8%	80.1%	80.5%
販管費率	71.4%	71.2%	70.1%
人件費	15.1%	15.2%	14.3%
販売手数料	24.1%	23.2%	22.7%
販売関連費	18.5%	19.1%	20.1%
管理費他	13.7%	13.7%	13.0%
営業利益率	8.4%	8.9%	10.5%
当期純利益率	3.8%	5.2%	6.6%

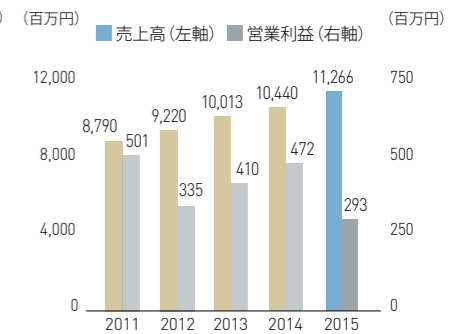
■ ビューティケア事業



■ 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5.0%増加の235,734百万円となりました。主な増減項目は、現金及び預金の増加8,005百万円、受取手形及び売掛金の増加3,709百万円、無形固定資産「その他」の増加3,841百万円、余剰資金の運用に伴う投資有価証券の増加6,295百万円により増加し、一方で有価証券の減少5,912百万円、為替の影響等によるのれんの減少2,198百万円ならびに商標権の減少1,029百万円により減少しております。

負債

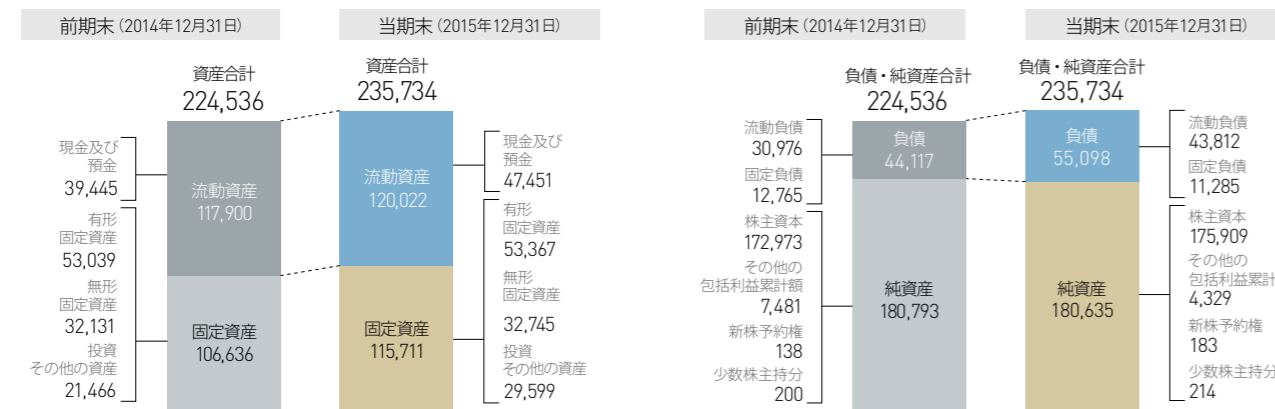
負債につきましては、前期末に比べ26.0%増加の55,098百万円となりました。主な増減項目は、支払手形及び買掛金の増加958百万円、販売手数料未払金の増加等による未払金の増加8,555百万円、未払法人税等の増加4,093百万円により増加し、一方で海外子会社の銀行借入返済による短期借入金の減少1,372百万円、退職給付に係る会計基準等の改正による退職給付に係る負債の減少1,802百万円により減少しております。

純資産

純資産につきましては、前期末に比べ0.1%減少の180,635百万円となりました。主な増減項目は、当期純利益の計上14,095百万円、退職給付に係る会計基準等の改正による利益剰余金の増加828百万円により増加し、一方で為替の影響による為替換算調整勘定の減少3,269百万円、剰余金の配当11,996百万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6,732百万円増加し、45,843百万円となりました。

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70.5%増加の28,379百万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22,685百万円、減価償却費6,528百万円ならびにのれん償却額765百万円、販売手数料未払金の増加によるその他の負債の増減額4,073百万円により資金は増加し、一方で売掛金の増加による売上債権の増減額3,998百万円、法人税等の支払額2,191百万円により資金は減少しております。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期比12.6%減少の7,331百万円の支出となりました。主な要因は、資金運用計画に沿った余剰資金の運用に伴う有価証

券の取得による支出3,601百万円ならびに投資有価証券の取得による支出21,399百万円、有形固定資産の取得による支出4,575百万円、無形固定資産の取得による支出1,623百万円により資金は減少し、一方で有価証券の売却及び償還による収入23,600百万円、有形固定資産の売却による収入1,091百万円により資金は増加しております。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比279.5%増加の13,896百万円の支出となりました。主な要因は、配当金の支払額12,012百万円によっております。

資本の財源及び資金の流動性の方針

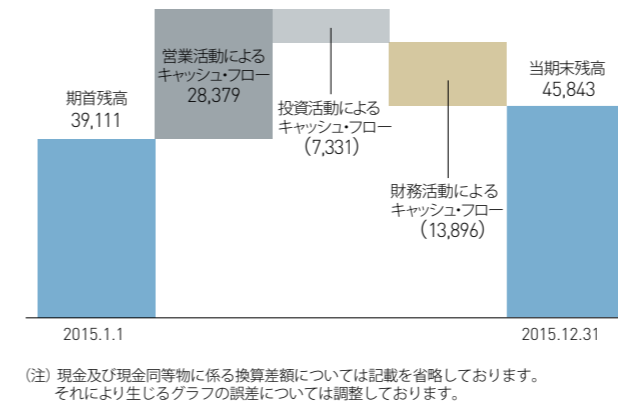
当社グループは、運転資金及び設備資

金については、内部資金なら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3,125百万円と前期末に比べ1,158百万円減少しておりますが、これは、海外子会社の銀行借入返済による短期借入金の減少1,372百万円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。

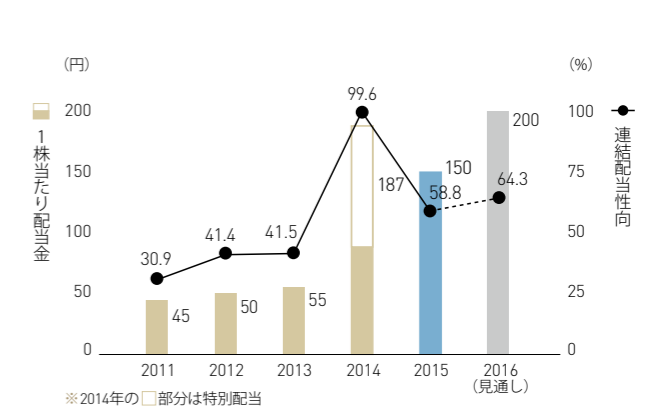
事業資金と余剰資金については、それぞれ資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに運用しております。当期末の現金及び預金残高は47,451百万円と前期末に比べ8,005百万円増加しておりますが、これは主に、営業活動によるキャッシュ・フローの増加であります。

■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要

(百万円)



■ 年間配当・連結配当性向の推移



利益配分に関するポリシー

当社は、株主の皆さまに対する利益還元を経営の重要課題のひとつと認識しており、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50%以上をベースとし、継続的かつ安定的な現金配当を基本方針としております。

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、年間配当

を1株当たり中間配当70.00円、期末配当80.00円とし、150.00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・マルチチャンネル戦略を掲げ、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・販売チャンネル別にカテゴライズして展開しており、競合は発生していないと認識しております。しかし、グループ戦

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

③販売パートナー(ショップオーナー/マネージャー、ビューティードイレクター[※])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ひとつであり、恒常的に取組んでおります。しかし、特定商取引に関する法律の規制強化や労働環境の変化があった場合、人材確保のための施策が困難となったり、ビューティードイ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。

※ 2016年1月より下記のとおり呼称変更をしております。
「営業所長」→「ショップオーナー/マネージャー」
「ポーラレディ」→「ビューティードイレクター」

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

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

⑦製造及び品質保証

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

また、当社グループの化粧品はポーラ化成工業株式会社の袋井工場（静岡県袋井市）、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、医薬品は株式会社科薬の埼玉工場（埼玉県ふじみ野市）及び所沢工場（埼玉県所沢市）の2カ所で製造しており、品質管理状況の確認及び品質の維持に努めておりますが、万一製品の品質について何らかの問題が発生した場合は、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑧海外での事業活動

当社グループの主たる販売拠点は国内ですが、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、金額的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で生産しており、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。

⑮医薬品事業に関するリスクについて

医薬品事業では、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。今後も営業利益の増加を目指しますが、急激な事業環境の変化や新薬開発の遅延、共同開発における相手先企業の経営方針の変更といったさまざまな予測困難なリスクが発生する可能性があります。その結果として営業赤字に陥り、それが拡大あるいは長期化した場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に影響を与える可能性があります。

2016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、セカンドステージとして策定した2014－2016年中期経営計画では、「国内のさらなる収益基盤強化と海外展開の加速」「資本効率改善による企業価値向上」を目指してまいります。

2016年12月期の連結業績見通しにつ

きましては、売上高219,000百万円（前期比2.0%増）、営業利益25,000百万円（前期比11.1%増）、経常利益25,100百万円（前期比12.3%増）、親会社株主に帰属する当期純利益17,200百万円（前期比22.0%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。

■ 2016年12月期業績見通し

(百万円)	2016年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	219,000	4,211	2.0
ビューティケア事業	202,000	1,429	0.7
不動産事業	2,900	(51)	(1.8)
その他の事業	14,100	2,833	25.2
営業利益	25,000	2,488	11.1
ビューティケア事業	23,800	2,509	11.8
不動産事業	1,300	34	2.7
その他の事業	600	306	104.2
全社・消去	(700)	(360)	—
親会社株主に帰属する当期純利益	17,200	3,104	22.0

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 「フューチャーラボグループ」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）売却
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	オルビス新コーポレートメッセージ「変わる人は、美しい。」を策定 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

会社概要（2015年12月31日現在）

商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	（連結）3,888名（単体）78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（2016年3月31日現在）

■ 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 pdc
株式会社フューチャーラボ
株式会社メディアラボ
株式会社オルラーヌジャポン
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（2015年12月31日現在）

発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	57,284,039株
株主数	14,556名

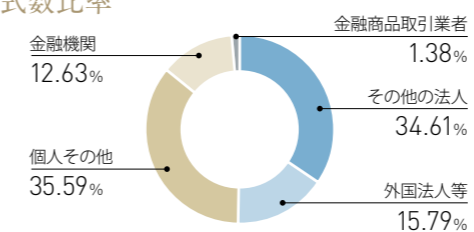
大株主

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	19,654	35.5
鈴木 郷史	12,708	23.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,072	3.7
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,786	3.2
中村 直子	1,192	2.2
鈴木 宏美	778	1.4
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	706	1.3
野村信託銀行株式会社(投信口)	577	1.0
CBLDN STANDARD LIFE ASSURANCE LIMITED - PENSION FUNDS	440	0.8
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	417	0.8

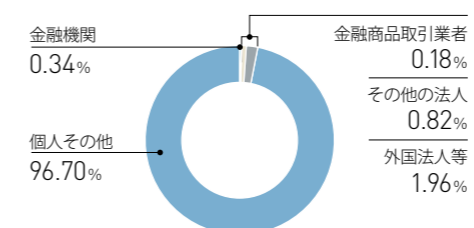
(注) 1. 所有株式数は単位未満を切り捨てて表示しております。
2. 上記のほか当社所有の自己株式1,996千株があります。
3. 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。

株式の分布状況

■ 株式数比率



■ 株主数比率





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/