2018年2月1日発売
ホワイトショット
CXS/SXS

代表取締役社長
鈴木郷史

上場から2017年12月期までを振り返って

現中期経営計画（2017年～2020年）初年度である2017年12月期は、想定を上回る進捗となり、営業利益率とROEの2つの経営指標を前倒しで達成することができました。2020年に達成すべき長期ビジョンを最初に発表したのは、2010年12月の上場直後でしたが、当時掲げた経営指標は、相当チャレンジングでした。時代が大きく変化していくことを前向きに捉えて、不安よりも未来への期待が大きかったことを思い出します。

事業を取り巻く環境は劇的に変化していきます。中期計画ごとに経営指標を見直しながら、社員と一丸となってビジネスモデルや組織風土の変革を次々と行ってきました。今は、目指すビジョンに対する執念ともいうべき意識が、上場を機に社内に育ち、経営指標の前倒し達成の原動力になったと感じています。

目　次

P59 株主の皆さまへ
P62 2018年春夏News
P63 特集：リンクルショット
価格改定の背景
P66 ポーラ・オルビスグループの文化活動

上場後の2つめの大きな変化は、ガバナンスの変化です。ガバナンスは、一般的にわが社のような同族経営の弱点とも言われています。経営の透明性向上のため、2015年から社外取締役が経営に参画。さらに2016年からは取締役会の実効性評価を開始し、客観性確保の観点から、外部の評価機関にご支援いただきました。また評価プロセスには、グループ横断の経営幹部候補育成研修等の受講を終了した従業員が関わっています。これは、従業員の育成や評価に多面的な視点を導入することや、経営陣と従業員によるコミュニケーションの活性化を企図しています。経営会議のオブザーブならびに取締役会へのインタビュー等を通じて評価する、という当社オリジナルの評価手法です。

社外評価、従業員評価に加えて、全取締役・監査役による「自己評価」を実施し、これら全ての評価結果を取締役会に報告。取締役会では、その内容を分析・検証して、取締役会としての機能及び実効性の向上に向けての具体的なアクションプランを議論するとともに、評価結果の概要もレポートとして、公表しています。こういった取り組みを継続することで、コーポレートガバナンスの高度化に努めています。

ビューティケア事業の変革

2008年のリーマンショック以降のビューティケア事業は、基幹ブランドのポーラ・オルビスを中心に、スキンケア領域に注力、ブランドの存在感を高めてきましたが、その選択と集中が現在の業績につながっています。

2017年の代表例は、やはりポーラの「リンクルショット メディカル セラム」です。当初計画を30%上回る130億円の売上高となり、業績に大きく貢献しました。日本初承認となる「シワを改善※する」という商品特長により、新しい市場を創出し、化粧品事業にとどまらず社会全体にインパクトを与えた、とのお声もいただいています。新規のお客さまの増加や、既存のお客様の活性化が順調に進み、リンクルショット以外のスキンケア商品への波及効果（クロスセルなど）も顕著で、ブランド全体の活性化につながりました。長期的な安定成長につなげるべく、ブランドの浸透・プロフェッショナルなビューティーディレクターの採用・育成に向けた投資も行っています。

オルビスは、1月に主力スキンケアシリーズである「アクアフォース」を全面刷新し、SNSを活用したお客さまとのコミュニケーションの強化に取り組みましたが、前期の広告宣伝費抑制による、お客様数減少の影響で、前年同期を下回る結果となりました。今後は、一貫したブランド発信とオムニチャネル化による顧客満足向上で、成長軌道への回復を目指します。

育成ブランドは、引き続き好調です。THREEを展開するACRO社は、秋に新たに3つのブランドを誕生させ、創業10周年を迎えたDECENCIAは、敏感肌専門の高収益ブランドビジネス実現にむけ、市場での更なるプレゼンス拡大を目指します。Jurlique・H20 PLUSの海外ブランド2社は、現中期経営計画で掲げる黒字化必達に向け、計画通りに損失改善を進めています。

※日本香粧品学会で定めた効能評価試験済み

未来を見据えた取り組みの始動

今年2018年、未来を見据えた取り組みを始動します。まずは、研究開発体制の刷新。リンクルショットに続く、長期的な成長エンジンとなる、革新的な商品・サービスの創出を目的とした「マルチプルインテリジェンスリサーチセンター」を当社に、最先端技術を駆使した基盤研究により、事業活用できるシーズを創出する「フロンティアリサーチセンター」をポーラ化成工業に、それぞれ新設いたしました。併せて、研究開発投資も増加いたします。

次に、海外展開の強化。2017年、ポーラが海外事業初の黒字化を果たしました。中華圏において、主力スキンケア「B.A」中心の戦略に転換し、ブランドの存在感を高めた成果と捉えています。アジア圏における存在感が高まっている今、重点市場である中国において、百貨店・ラグジュアリーモール・免税店などのハイプレステージチャネルへの出店を加速します。ブランド価値をトータルで提供できる体験型店舗の新設を核に、2020年までに現在の約3倍の店舗数まで増やし、お客様との接点を拡大し、海外事業の成長を目指します。

安定的な利益成長による株主還元の充実を

当社は引き続き、資本効率の向上と株主還元の充実に取り組んでまいりますが、2017年12月期のROEは14.2%、期末配当は1株につき45円とさせていただきました。

2018年から2020年までは、「当初の指標以上」を目指す方針を掲げ、毎期単年での計画を公表してまいります。2018年12月期の業績につきましては、連結売上高2,530億円（前年比+3.5%）、連結営業利益415億円（前年比+6.7%）と、9期連続の増収・営業増益を見込んでおります。年間配当は1株につき80円の予定です。

2029年には、ポーラ創業100周年を迎えます。これからも安定的な利益成長による株主還元の充実を目指し、短期的な経営指標の完遂はもちろんのこと、常に未来を見据え、弛まぬ改革を続けてまいります。

株主の皆さまには、今後とも末永く当社グループへのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長 鈴木郷史

2018年春夏News

当社グループの新商品をご紹介いたします。

2月1日 POLA

まっさらに冴え渡る
透明感あふれるような肌を目指す
『新ホワイトショット』誕生

ホワイトショット CXS
25mL ¥15,000（税抜）

ホワイトショット SXS
20g ¥12,000（税抜）

2月21日 THREE

新ホリスティックケアライン 「THREE」誕生

THREE クレンジングオイル
185mL ¥4,500（税抜）

THREE クリアリングフォーム
100g ¥3,800（税抜）

THREE トリートメントローション
125mL ¥6,000（税抜）

THREE トリートメントエマルジョン
90mL ¥6,500（税抜）

THREE トリートメントクリーム
26g ¥8,500（税抜）

Jan. Feb. Mar. Apr. May. Jun. Jul.

3月23日 ORBIS

春夏用ファンデーションをリニューアル新発売
皮脂を味方につけて、10時間くずれない※

※ 10時間化粧持ちデータ取得(オルビス調べ)、
効果には個人差があります。

タイムレスフィットファンデーションUV
（専用パフ付）
全6色 11g 2,100円（税抜）
別売りケース 700円（税抜）

3月26日 DECENCIA

ストレスによって加速するシミに
徹底アプローチする美白シリーズ

サエル ホワイトニング ローション コンセントレート
125mL ¥5,000（税抜）

サエル ホワイトニング エッセンス コンセントレート
36mL ¥7,500（税抜）

サエル ホワイトニングクリーム コンセントレート
30g ¥5,500（税抜）

サエル ホワイト CCクリーム コンセントレート
25g ¥4,500（税抜）

特集

リンクルショット 価格改定の背景

――リンクルショットの価格改定を可能にした、袋井工場の秘密を探る！――

株主通信担当 泊

Q 工場長！今回、リンクルショットの価格改定はなぜ実現できたのでしょうか？

A リンクルショットが、想定を上回る好調な推移となったことが寄与しています。
当初目標を大きく超える年間生産数量を見通した時点で、生産性向上のための投資を行い、生産工程を改善。これにより、連続生産が可能になり、ライン作業員の習熟度も向上するという好循環が生まれました。その結果、生産効率が飛躍的に向上したのです。

ポーラ化成工業 袋井工場
田中工場長

Column

袋井工場の特長と生産効率の関係とは？

袋井工場は高級化粧品について、多品種、多頻度、可変量生産を実現している工場です。小ロット(数量)でも、多種多様な商品をニーズにあわせて生産できるのが特長です。だからこそ、リンクルショットのような大ヒット商品が生まれ、1回に作るロット(数量)が大きくなることにより、生産効率が飛躍的に向上したのです。

年間数量を予測し、オリジナル原料のニールワンと容器を一括発注。発注量の増加によりさらなるコストダウンが可能に！

調達
原料・容器・包装資材

計量
原料

通常の原料は、必要量だけ工場内で計量します。ニールワンは、計量作業にも時間がかかるため、納品形態を製造単位ごと小分けに変更することで、計量時間を短縮。

ニールワン＝三フッ化イソプロピルオキソプロピルアミノカルボニルピロリジンカルボニルメチルプロピルアミノカルボニルベンゾイルアミノ酢酸Na

極力空気層が入らない密な状態でチューブ容器に充填できるよう、ミリ単位の充填コントロールや特殊な装置を追加して、充填工程を安定。さらに容器の外観確認の一部を自動化し、生産効率を上げました。

製造

内容物を造る

生産効率 25% UP

充填

内容物を容器につめる

生産効率 60% UP

包装

容器を外箱へ入れる

生産効率 10% UP

出荷

使用するライン・作業人員を可能な限り固定化したことと、連続生産の結果、スタッフの習熟度があがり、効率化が実現。

ニールワンを均一に混合させることは、匠の技を以ってしても、非常に時間のかかる作業。特殊な装置を組み合わせた専用工程を確立し、混合時間を半分以下にすることに成功。1日あたりの生産量が増えました。

釜の中身はチョコミント?

1回の使用量ごとに、きちんと効果が求められる医薬部外品では、有効成分であるニールワンを、チョコミントアイスのように均一な状態で商品の中に分散させることが必要。

取材をおえて

リンクルショットの大ヒットが生産現場でのコスト低減に寄与し、価格改定という形で、お客様に還元されたのですね!

株主さま施設見学会レポート

当社初の株主さま施設見学会を袋井工場で開催しました。

株主の皆さまに、当社グループへのご理解を一層深めていただけますよう、施設見学会を開催しております。今回は、11月に行いました、ポーラ化成工業株式会社の袋井工場ご見学の模様を一部ご紹介いたします。

一日のスケジュール

13:00 ▶ 掛川駅集合

1 工場長より工場概要を説明

田中工場長より、袋井工場の強みや品質管理の取り組み、これからご見学いただく製造工程についてご説明しました。

2 いよいよ工場棟へ

工場棟に入る前に、つなぎにお着替え。さらに、異物混入防止のため、エアシャワーの後、塵や埃をしっかり除去していただきました。

3 生産工程をご紹介

担当者より充填工程をご紹介。皆さま説明に熱心に耳を傾けられ、次々に質問がとび、活発なやりとりになりました。

4 肌分析センターへ移動

グループ独自の肌分析システムや肌分析シートに興味津々のご様子。肌分析を女性だけなく、男性にも広げてほしい、とのお声も。

5 商品のご体験

工場で製造されている商品の体験タイム。両腕に自社品と比較サンプルをそれぞれ塗布し、感触や香りの違いを体感していただきました。

17:00 ▶ 解散

ご参加いただいた株主さまの感想（抜粋）	
	● どのように商品が作られているか知りたかったので参加しました。多くの過程を見学でき満足です。（40代・女性）
	● 皆さん元気に挨拶してくださり、気持ちがよかったです。益々御社が好きになりました。（40代・女性）
	● レベルの高い社員さんがポーラを支えていると感じました。今後も頑張ってください。（60代・男性）

会社施設見学会　参加募集のお知らせ

本年も、会社施設の見学会を開催いたします。
第二回目は、当社グループの研究開発・製造を担う、ポーラ化成工業（株）の横浜研究所をご案内いたします。
画期的な商品を生み出すべく進化を続ける、研究開発の未来、商品開発の裏側をご体感いただく予定です。
株主の皆さまのご応募をお待ちしております。

開催概要	
日程	2018年6月13日（水）
場所	ポーラ化成工業（株）横浜研究所
応募条件	2017年12月31日現在、当社株式を100株以上保有の株主さま
定員	40名

詳細は、同封の「株主さま施設見学会（横浜研究所）開催のお知らせ」をご覧ください。

ポーラ・オルビスグループの文化活動

ポーラ ミュージアム アネックス展2018

公益財団法人ポーラ美術振興財団での「若手芸術家の在外研修に対する助成」において、過去に採択されたアーティストを対象としたグループ展を開催します。ポーラ ミュージアム アネックスでの発表をきっかけに、今後の活動に活かしていただきたいという趣旨から開始致しました。今回も前後期に分けて合計8名の作家をご紹介します。

2018年2月23日(金)～3月18日(日) ※会期中無休

前期：「無明と可視」

参加アーティスト：
堀川すなお・牧田愛・松橋萌・岡田杏里

岡田杏里
「密林の声」
2016年
素材：キャンバスにアクリル絵の具

2018年3月23日(金)～4月22日(日) ※4月16日(月)休館

後期：「イメージと投影」

参加アーティスト：
村上亘・冨田香代子・今村綾・古川あいか

村上亘
「Still Life Tracing (Last Days in Karlsruhe)」
2017年
素材：インクジェット・プリント

お近くにお越しの際は、ぜひお立ち寄りください。	ポーラ ミュージアム アネックス TEL 03-5777-8600（ハローダイヤル）	東京都中央区銀座1-7-7　ポーラ銀座ビル 3階 開館時間 11：00～20：00（最終入場は19：30まで）	入場無料

IR ニュースメール配信にご登録ください

最新のニュースリリース、IR関連資料、説明会などのプレゼンテーションの情報を、ご登録の皆さまに電子メールにてお知らせいたします。
ポーラ・オルビスホールディングスの情報をいち早く知ることができるメール配信に、ぜひ、ご登録ください。

当社ホームページの株主・投資家情報（http://ir.po-holdings.co.jp）よりご登録ください。

当社IRサイト

登録すると、こんなメリットがあります！

- ☑最新のIR情報が入手できます。
- ☑パソコンでも携帯でも、お好きな場所で確認できます。

ご登録はこちらから

ポーラ・オルビス 個人投資家　検索