



第11期 株主通信

春号 (2016年1月1日～12月31日)

2016年12月期より、株主通信 春号は「定時株主総会招集ご通知」と統合いたしました。

株主の皆さまへ

2014年～2016年をふりかえって

前中期経営計画の最終年度である2016年12月期の業績は、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、連結売上高は2,184億円（前期比101.7%）、連結営業利益269億円（前期比119.5%）となりました。また、前中期経営計画から新たに導入したROE目標については、順調な利益成長と株主還元の充実により当初目標値の8%を超過し、9.5%まで向上させています。

前中期経営計画の総括としては、消費税増税に伴う消費マインドの低下や、インバウンドを除く国内需要が横ばいという市場環境において、国内事業の収益構造を良化させ、7期連続での増収・営業増益の達成と、2020年長期ビジョンの達成に向けてはずみをつけることができました。

目次

- P47 株主の皆さまへ
2014年～2016年をふりかえって
新中期経営計画について
- P52 2017年春夏News

- P53 特集：「リンクルショット メディカル セラム」
発売
- P55 ポーラ・オルビスグループの文化活動

■ 国内：ホワイトニング・エイジングケア商品によるポーラの成長と、育成ブランドが牽引

ポーラでは、インバウンド需要の追い風や、2015年8月にフルリニューアルした主力シリーズ「B.A」が数々のベストコスメ賞を受賞するなど、ホワイトニングやエイジングケア商品が好調に推移しました。その結果、ポーラ ザ ビューティを中心とした既存店と百貨店事業の成長により、着実な売上成長を果たすとともに、2016年12月期の営業利益率を14.6%と、グローバル水準に近いレベルまで向上させ、大幅な営業増益を果たした3年間となりました。

また、ポーラは、2016年より新ブランド戦略をスタートし、「Science. Art. Love.」をポーラ独自の価値と定義し、プロフェッショナルなビューティーディレクター育成に向けた販売手数料体系の変更や教育の強化に取り組んでいます。計画通り、直近売上実績のないビューティーディレクター数を大幅に絞り込みましたが、一人あたりの売上効率が改善され、売上高に対する影響は軽微です。

オルビスは、「生涯お付き合いいただけるブランド」を目指し、2014年2月にブランドの新たな中核となる商品

「ORBIS=U」を発売しました。SNSを活用した新規顧客の獲得と、個々のお客さまへのOne to Oneマーケティングによるリピート化に取り組み、営業利益率を向上させました。また、4年連続で日本最大級の顧客満足度調査(JCSI)で通販部門第1位を獲得するなど、お客さまから高い支持をいただいています。

育成ブランドは、THREEとDECENCIAが売上が牽引し、育成ブランド全体で、計画を1年前倒して黒字化を達成しました。一方で、当社グループの強みである「中～高価格帯の商品」、「お客様と直接接点を持つチャネル」に経営資源を集中し、投資効率を更に向上させることを目的に、pdcとフューチャーラボの事業譲渡を実施し、次期中期経営計画に向けたブランドポートフォリオの見直しを進めました。

■ 海外：中華圏の成長性が鈍化。H2O PLUSは再成長に向けてブランドリステージに取り組む

海外ブランドは、JurliqueおよびH2O PLUSにおいて、ブランド発祥の地であるオーストラリア、米国での事業成

■ 2014～2016年中期経営計画の達成状況

	目標	実績	評価
連結売上高	年平均成長率	年平均成長率	◎
	3～4%	4.5%	
海外売上高比率	2016年	2016年	×
	15%	8.7%	
営業利益額	年平均成長率	年平均成長率	◎
	15%以上	18.9%	

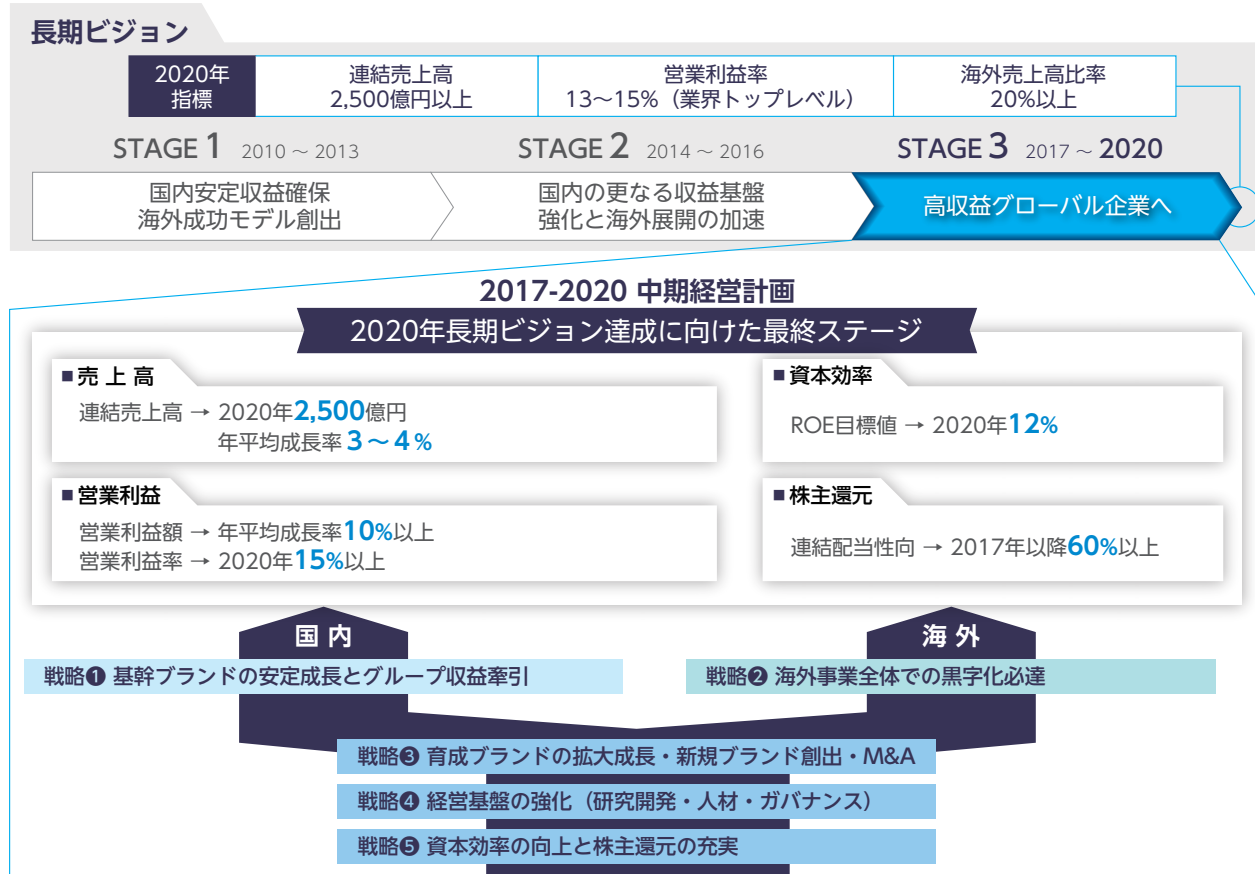
	目標	実績	評価
営業利益率	2016年	2016年	◎
	11%	12.3%	
ROE	2016年	2016年	○
	9%	9.5%	
株主還元	2014年以降 連結配当性向	2016年	○
	50%以上	63.4%	

長を目指した取組みを行ってまいりました。Jurliqueは、オーストラリアにおける売上が伸長した一方で、中国化粧品市場の成長鈍化と香港における観光客減少による影響を受け苦戦しました。次期中期経営計画の審議を進めるなかで、将来計画を見直した結果、特別損失として減損損失を計上しましたが、中国でのビジネスモデルの変更や商品開発フローの見直しなど、再成長に向けた施策に取

り組んでいます。

H2O PLUSは、再成長に向けたブランドリステージに取り組んでいます。新たなターゲットを25~35歳のミレニアル世代と位置づけ、ブランドコンセプト・デザイン・処方方を一新した新商品を発売しました。今後は配荷店舗数の拡大と新ターゲットに向けたマーケティング活動に取り組む、早期の収益改善を目指します。

■ 新中期経営計画概要



新中期経営計画について

当社グループでは、2010年に策定した2020年までの長期ビジョンを3つのステージに分けて展開しており、2017年からの新中期経営計画がラストステージとなります。まずはこの完遂が何より重要と考えております。具体的な取組みは以下のとおりです。

■ 基幹ブランドの安定成長によるグループ収益の牽引

ポーラでは、1月に、史上初となるシワを改善する効能の薬用化粧品「リクルショット メディカル セラム」を発売しました（詳細p53）。今後もエイジングケア、ホワイトニング領域において、同商品に続く差別性の高い商品の開発に取り組んでまいります。また、引き続きビューティードイレクターの育成に注力し、カウンセリング力やサービス品質を向上させ、2020年以降も安定成長できる地盤を整えます。

オルビスは、今期がブランド創業30周年の節目の年となります。1月に主カラインである「アクアフォース」シリーズをフルリニューアルし、今後も限定商品などを順次投入することで、顧客単価の改善に取り組み、また、お客さまとのコンタクトポイントを増やしてまいります。

■ 海外事業全体での黒字化必達

前中期経営計画にて課題となった海外事業は、黒字化を最優先に取り組んでまいります。Jurliqueは、2017年下期以降、新商品の投入やサプライチェーンの再構築により、早期の利益改善を目指します。また、H2O PLUSは、北米にリソースを集中させ、リブランディングを成功させるためのマーケティング活動に注力します。ポーラ、オルビスブランドの海外事業は、ともに中国を重点国と定め、ポーラではハイプレスステージチャンネル、オルビスではECチャンネルでの展開を進めてまいります。



■ 育成ブランドの拡大成長と新規ブランド創出

THREEとDECENCIAの両ブランドには、更なる成長と飛躍を期待しています。THREEは、今後も百貨店・セルフショップを中心に出店を継続し、年平均10%以上の売上拡大を目指します。DECENCIAは、認知度・ブランド力の強化に向けて、あらたに店舗展開を開始する予定です。

また、現在のブランドポートフォリオを補完し、将来の成長の芽となる新ブランド創出のための積極的な投資を実施します。将来的には、売上高50~100億円規模のシャープなブランドを複数創出することを計画しています。

■ 配当性を60%に引き上げ、株主還元を充実

資本効率の向上と株主の皆さまへの利益還元につきましては、前中期経営計画以上に積極的に取り組み、ROEの目標値は2020年に12%、また、連結配当性向の

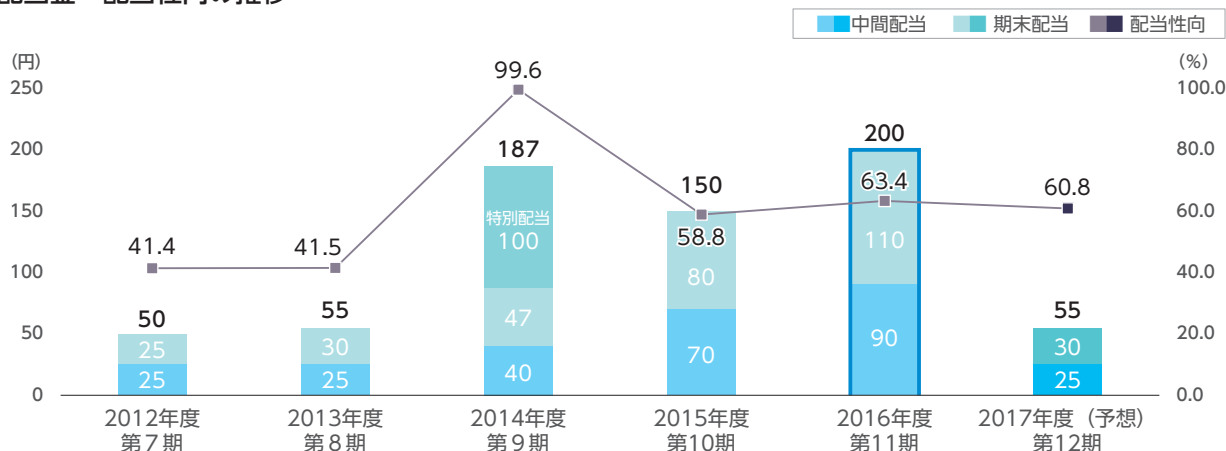
基本方針を従来の「50%以上」から、2017年より「60%以上」に引き上げます。

2017年12月期の見通しにつきましては、連結売上高2,270億円（前期比103.9%）、連結営業利益310億円（前期比115.2%）とし、8期連続の増収・営業増益を見込んでいます。

また、配当は、個人の皆さまにより投資しやすい環境を整えることおよび株式の流動性を高め、株価の安定を図ることを目的に、当社株式を4分割することに伴い、年間55円（※株式分割後の1株あたり配当金）と増配を予定しています。

当社グループでは、上記中期経営計画の完遂に一丸となって取り組むとともに、次の節目となるグループ創業100周年にあたる2029年に向けた新たな長期ビジョンの議論を深め、今後も長期的な成長に向けて歩みを進めてまいります。株主の皆さまにおかれましては、変わらぬご支援とご鞭撻をお願い申し上げます。

■ 配当金・配当性向の推移



※当社は、2017年4月1日を効力発生日として1株につき4株の割合で株式分割を行います。2017年度12月期の配当予想につきましては、分割後の株式に対するものです。

2017年春夏News 当社グループの新商品をご紹介します。

1月1日 POLA

日本で唯一*シワを改善する*
薬用化粧品

*2016年12月現在
*日本化粧品学会で定められた効能評価試験済み。
12週間で7割の方の目尻のシワが改善。
シワの深さは最大34%改善

シワを改善する
薬用化粧品
第1号



リンクルショット メディカル セラム
【医薬部外品】(美容液)
20g ¥15,000 (税抜)

3月3日 THREE

春の訪れ。花咲くような表情へ。
3種のカラーメイクキットが限定で登場



3.3 THREE ピーチセレブレーション
限定品 全3種 各¥6,800 (税抜)

Jan.

Feb.

Mar.

Apr.

May.

Jun.

Jul.

1月23日 ORBIS

ORBISの主力スキンケアシリーズを全面刷新
これまでにない高い保湿実感を実現



アクアフォースマイルドウォッシュ
120g ¥1,300 (税抜)
アクアフォースローション
180ml ¥1,500 (税抜)
アクアフォースモイスチャー
50g ¥1,700 (税抜)

5月15日 Jurlique

ジュリークの人気ローズ化粧水 限定版
オーストラリア自然画家とのコラボレーション
パッケージを採用



ローズミスト バランシング
Limited Edition (限定品)
200ml ¥7,800 (税抜)

招集ご通知

株主総会参考書類

事業報告

連結計算書類・計算書類

監査報告書

(ご参考) 株主通信

史上初*！「シワを改善する*」 効能の薬用化粧品

「リンクルショット メディカル セラム」発売



リンクルショット メディカル セラム
20g ¥15,000(税抜)

シワに悩む多くの女性の声から研究がはじまりました。
シワのメカニズムを一から研究し直し、15年の歳月を経てついに発売。
日本で唯一*、シワを改善することができる薬用化粧品の誕生です。

商品発売時の反響

- ・発売前からたくさんのお客さまより購入希望のお問い合わせが殺到。
- ・1月1日元旦発売にも関わらず、多くの店舗で行列。
- ・元旦より営業した百貨店でも、リンクルショットに行列。百貨店のバイヤーさんいわく、「福袋以外でお客さまが行列を作っているのはポーラさんだけ！」。

■ 美容ジャーナリストの声

美容ジャーナリスト／エッセイスト

齋藤 薫 様

本当に、シワを消す……それは「化粧品では永遠に無理」とされてきたこと。ましてや、世界一厳しい日本の薬機法がそれを認めるなど、考えられないことだった。ところが、結果として美容医療を超えてしまうほどの、目覚ましい仕上がり……如何に次元の違う快挙なのかがわかるはず。まさに化粧品と女性たちの長い間の夢を叶えたわけだが、もしこれが叶うとすれば、成し遂げるのはきっとポーラだろうと、私たちの多くがそう思っていた。つまり偶然がもたらした奇跡ではない、これは必然。だからなおさら確信が持てる。この一品から、化粧品の意味が変わるのだと！

※ 史上初 医薬部外品史上

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

※ 唯一 2016年12月現在

INTERVIEW

インタビュー

シワのメカニズムを
一から研究し直し
「シワを改善する*」
を現実に

■ 株式会社ポーラ
商品企画部長 山口裕絵 (左)

■ ポーラ化成工業株式会社
肌科学研究部 主任研究員 竹内啓貴 (右)



商品企画部長の山口と主任研究員の竹内が商品発売にあたっての想いを
お話します。

Q. 15年という長い歳月をかけた商品ですが、
研究者として商品に込めた想いを教えてください。

竹内 日本で初めてシワを改善する*新医薬部外品を開発。商品の開発に7年を要し、さらに8年かけて厚生労働省へ申請を行いました。今までどんなに優れた商品の表現にも法律の壁があり、歯がゆい思いをしていましたが、今回は堂々と「シワを改善する*」とお伝えすることができます。非常に高いハードルでしたが、研究者として、女性の悩みであるシワを改善したいという強い想いを胸に研究開発に取り組みました。化粧品の水準・ステージをワンランクあげる商品ができたと思っています。

Q. 今後の意気込みを教えてください。

山口 商品の効果実証にご協力いただいた女性が、ご自分の顔をご覧になって涙ぐんで喜んでくださったのがとても印象的です。ただ単にお肌の悩みが改善されたというだけではなく、シワが改善されて自信が持てた、思わず笑顔が

こぼれた、大げさかもしれませんが、新しい人生が拓けた、そういった気持ちになれる「美容の持つ力」を改めて感じました。一人でも多くの方に、そんな気持ちになっていただきたい。そう願っています。

山口と竹内がお話いたします

ビューティセミナーを開催します。

日時 2017年3月29日 (水曜日)
第11期定時株主総会閉会后
講演時間約30分 (予定)

場所 品川プリンスホテル
アネックスタワー5階プリンスホール

テーマ 日本初「シワを改善する*
薬用化粧品」の開発ストーリー

商品や発売後の反響などに加えて、15年間の開発秘話をご説明致します。

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 展覧会情報

前期：2017年3月3日(金)～3月26日(日)
後期：2017年3月31日(金)～4月23日(日) ※4月17日休館

2017年4月28日(金)～6月4日(日)

『ポーラ ミュージアム アネックス展2017』



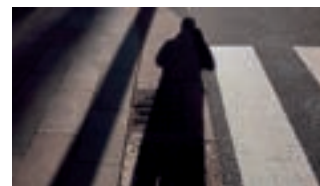
鈴木ヒラク「Constellation 2」
2016年

過去に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、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。今回も前後期に分けて合計8名の作家をご紹介します。

Alan Chan

『HOW ARE YOU GINZA?』

東事西韻「西洋と東洋の融合」をコンセプトに世界で活躍する香港デザイナー アラン・チャン氏の展覧会。銀座をテーマにしたインスタレーション作品を展開します。



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。

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



当社IRサイト