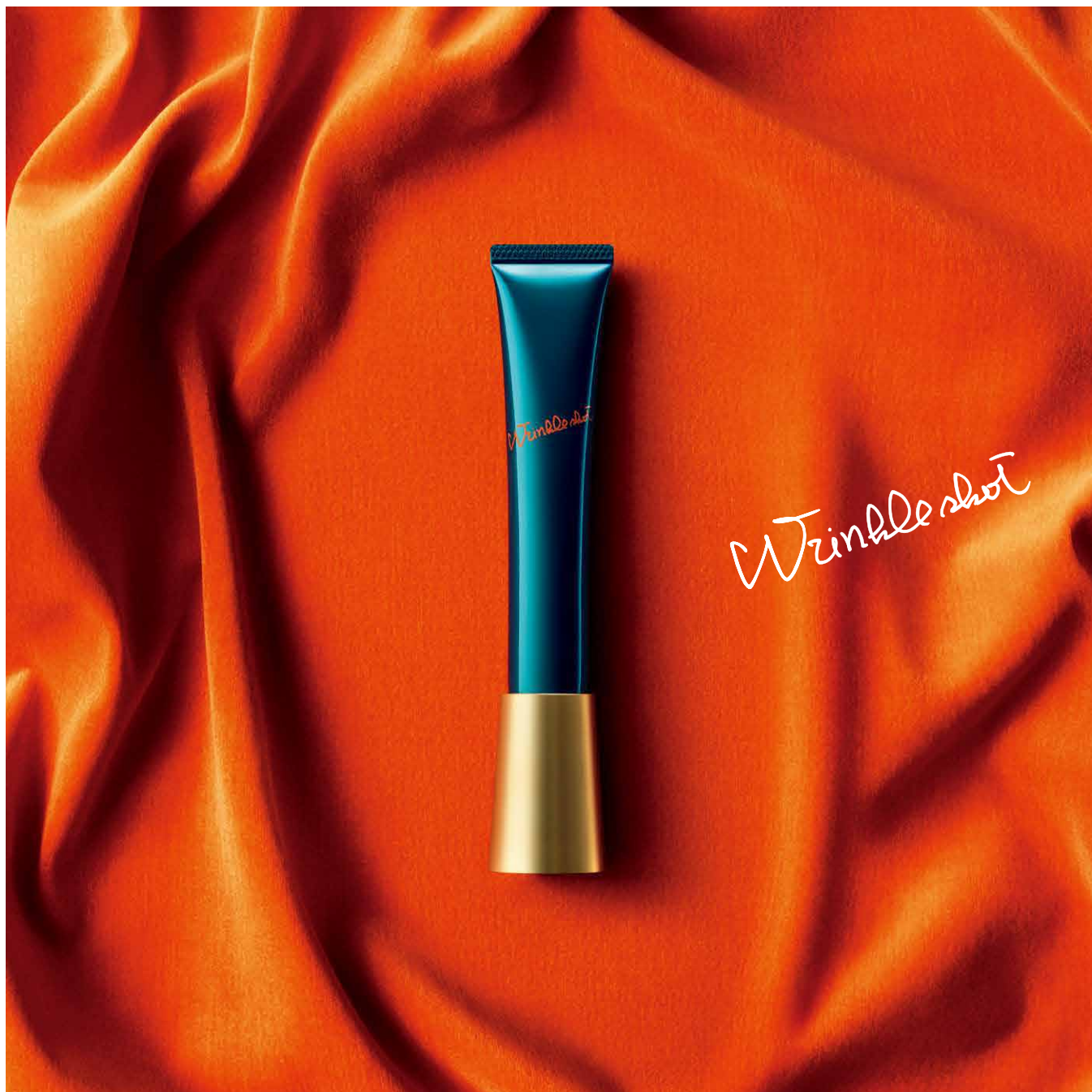
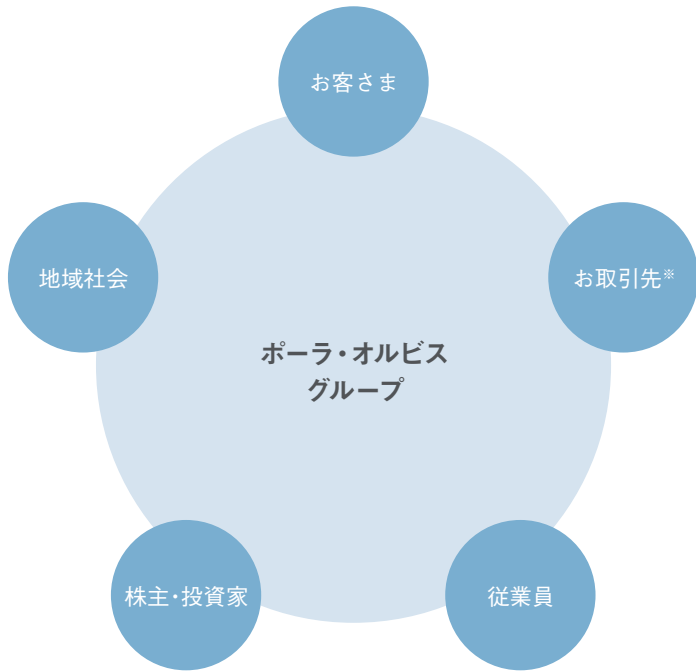


コーポレートレポート 2016



ブランドひとつひとつの
異なる個性を生かして、
世界中の人々の
人生を彩る企業グループ

ポーラ・オルビスグループのステークホルダー



※ビューティーディレクターを含む。

Contents

社長メッセージ 02

現在のポーラ・オルビスグループ

これまでの歩み 08

ポーラ・オルビスグループの強み 10

事業構成・ブランドポートフォリオ 12

特集:新中期経営計画 14

海外展開 18

ポーラ・オルビスグループの価値創造プロセス

独自のバリューチェーン 20

財務・非財務ハイライト 22

コンセプト設計／商品開発 24

研究開発／生産／品質管理 26

販売／アフターサービス 28

将来に向けた持続的成長戦略

ブランド別成長戦略 30

ポーラ 30

オルビス 32

海外ブランド 34

育成ブランド 36

資本効率・株主還元 38

持続的成長を支える活動

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方 40

取締役会に関する事項 42

マネジメント体制 44

人材 48

サステナビリティの考え方 51

企業としての責任を果たす基本的活動 52

地域との協働 56

株主との対話 57

環境への取組み 58

文化・芸術支援活動 60

財務情報

5年間の要約財務データ 62

経営者による財政状態及び経営成績の分析 63

沿革 72

会社概要／株式の状況 73

編集方針

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

報告対象期間

2016年12月期(2016年1月1日～2016年12月31日)について報告していますが、一部2017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、2017年2月14日現在の情報を基に作成しております。



代表取締役社長

鈴木 郷史

ポーラ・オルビスグループ理念

【Mission】

感受性のスイッチを 全開にする

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

【Vision】

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ

グループ理念の刷新

ポーラ・オルビスグループの始まりは、ポーラ創業者が「たった一人のためにつくったクリーム」にさかのぼります。まだ化粧品になじみがなかった戦前の日本で、妻の手荒れを思いやって作ったそのクリームを、創業者は一軒一軒、使い方を説明して歩きました。この直販の考え方は、あくまでもお客さまと寄り添うという私たちのビジネスモデルの原点となっています。

当社グループは、ポーラとオルビスの両基幹ブランドを中心に、個性豊かなブランドを持ち、日本、アジアをはじめ世界各国において多様な商品ブランド・販売チャネル・価格帯で事業を展開しています。2006年に持株会社を設立して以来10年が経ちましたが、市場環境はもちろん、当社グループ自身も大きく変容しました。次なるステップへ進むにあたり、今一度、当社グループならではの社会的な存在意義、目指す姿、強み、提供価値を明確にすることで、グループとしての一体感をさらに醸成していく必要があると考えました。そして、ステークホルダーの皆さまにどのような変化や価値を提供できるか、そのために私たち一人ひとりがどう考えて行動するべきか、について検討した結果、グループ理念の刷新をすることとなりました。

新たなグループ理念のMission「感受性のスイッチを全開にする」、Vision「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」には、私たちの化粧品やサービスだけでなく、さまざまな体験、情報、文化、アートなどの独自価値の提供を通じて、人々の感受性を刺激し、人生を変えるほどのきっかけを与える存在になりたい、という思いが込められています。そしてその実現のため、まず私たち自身が常に感受性と個性を磨き、輝き続ける、という決意を表しています。

2016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、段階的に事業戦略を進めてきました。その第2ステージである2014－2016年中期経営計画の最終年となった2016年12月期の業績は、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、2014年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%まで向上させることができました。

2014－2016年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・営業増益を達成し、2020年長期ビジョンの達成に向けては、ずみをつける結果となりました。

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、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、エイジングケアやホワイトニング商品が好調に推移しました。その結果、ポーラ ザ ビューティー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すことができました。

また、2016年より新ブランド戦略「Science. Art. Love.」を独自価値と定義し、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。結果として売上の減少をきたすことなく、ビューティーディレクターを約3分の1の人数に精鋭化させることができました。

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、2016年3月にブランドの新たな中核となる商品「オルビスユー ホワイト」を発売しました。SNSを活用した新規顧客の獲得と、One to Oneマーケティングによるリピート化に組み、営業利益率を向上させています。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、お客さまからの高い支持をいただきました。

育成ブランドは、THREEとDECENCIAが売上を牽引し、育成ブランド全体で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」、「お客さまと直接接点を持つチャネル」に経営資源を集中し、投資効率をさらに向上させることを目的に、pdcとFUTURE LABOの事業譲渡を実施し、新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。



オルビスユー ホワイト

海外事業については、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、米国での事業成長を目指した取り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策定にあたって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することとなりましたが、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を積極的に展開してまいります。

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・処方を一変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組み、早期の収益改善を目指します。

2017年からの新中期経営計画

このたび、2020年までの長期ビジョンのラストステージとなる2017－2020年の4カ年の新中期経営計画を発表しました。

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」という効能表現が認められた、日本で初めての医薬部外品「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」を発売しました。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、ビューティーディ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基盤づくりを行っていきます。

オルビスは、2017年12月期でブランド創業30周年を迎えます。1月に主力ラインである「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、顧客単価の改善と、お客さまとの接触ポイントの拡大に取り組んでまいります。

海外事業全体での黒字化必達

前中期経営計画において課題であった海外事業は、黒字化が最優先と考えております。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テージチャネル、オルビスではECチャネルでの展開を進めてまいります。



ポーラ リンクルショット メディカル セラム

育成ブランドの拡大成長と新規ブランド創出

THREEは、今後も百貨店・セミ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、新たな店舗展開を予定しており、引き続き高い成長率を維持してまいります。

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、将来的には売上高50～100億円規模の個性的なブランドを複数、創出したいと考えています。

資本効率の向上と株主還元の実現

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年の見通し(※2017年年初計画)

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おります。

また、個人の皆さまにより投資しやすい環境を整えることと、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分割することといたしました。2017年の配当につきましては、実質5円増配し、年間55円(※株式分割後の1株あたり配当金)を予定しています。

創業100周年に向けて

取締役会では、新グループ理念のもと、次の節目となる創業100周年にあたる2029年に向けた新たな長期ビジョンについての議論を行っています。次の長期ビジョンでは、社会に対する私たちの存在意義をより鮮明にしております。

ポーラ・オルビスグループは、お客さまに商品を買っていただくだけでなく、販売員一人ひとりの個性や魅力でお客さまになっていただくという訪問販売から始まりました。つまり、「人」による価値創造に特化してきた企業グループです。AI(人工知能)の進化により、



将来は、世の中の大半の仕事が不要になり、半分の仕事が機械に奪われるともいわれていますが、AIには不可能な、「人」に価値が置かれる仕事は確実に残っていくでしょう。ビジネスは、一見、ロジカルで、緻密な計算を要する経済活動ですが、経済も、社会も、実は本来、「人」に寄り添ったものなのです。

そして、ここ数年、消費者行動や人々の考えにはかなりの変化が起こっています。この著しく変化する世の中で、長期的に存在意義を保つためには、私たち自身が変化しなければなりません。“そこにとどまっていたいなら動かなくてはいけない”。一見矛盾したことのようですが、永続を支えているものは絶えることのない変化なのです。

私は、人の可能性を信じています。4,000人の社員がいたら4,000通りの考えがあり、4,000のチャンスがあるのです。社員にどうしたらいきいきと個性と感性を発揮してもらえるのか、私は就任以来つねづね考えてきました。その想いがこのたび、発表した新グループ理念となります。非常に難しい企業経営に挑戦していく私自身の決意表明であり、新たな挑戦をグループ一丸となってやり抜く覚悟を固めています。今後もしばらくご支援、ご鞭撻のほどよろしくお願い申し上げます。

これまでの歩み

時代の変化に応じて変革する、変化対応力

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



ESGの取組み

1937年 ポーラで初の女性セール
スマンが誕生

1979年 現 公益財団法人 ポーラ
伝統文化振興財団設立

1985年 ポーラ 化粧品リフィル対
応開始

1990年 オルビス 簡易包装開始

1996年 現 公益財団法人 ポーラ
美術振興財団設立

1998年 静岡工場・袋井工場
「ISO9001」(品質関
連)認証取得

2000年 静岡工場・袋井工場
「ISO14001」(環境関
連)認証取得

2002年 ポーラ「新創業」新企業理
念POLA VALUEを策定

2005年 グループ横断研修
未来研究会・経営幹部養
成講座を開始

2008年 社外監査役導入

2009年 地域産業の活性化を目
指し、ポーラが「3・9(サン
キュー)プロジェクト」を開
始

2009年 グループ全社リスクマネジ
メント体制構築

2010年 ポーラが厚生労働省次世
代育成支援認定マーク「く
るみん」初取得

2011年 グループ各社東日本大震災の復興支援活
動開始

2011年 ステークホルダー・ダイアログ開始

2012年 オルビス新行動指針「オルビススタイル」を
策定

2013年 執行役員制度導入

2015年 社外取締役2名導入

2015年 役員コンピテンシーの測定と再定義

2015年 株主とのコミュニケーションの進化(IR優良
企業賞)

2016年 「コーポレートガバナンス報告書」およ
び「コーポレートガバナンスに関する基
本方針」制定

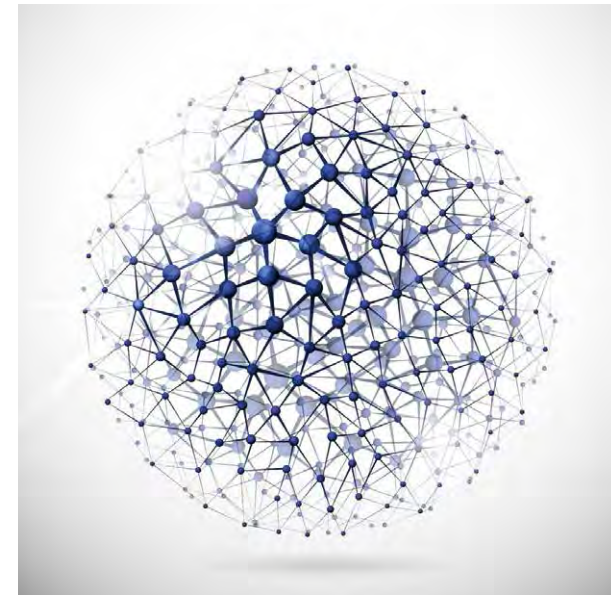
2016年 取締役会の実効性評価を開始

2017年 新グループ理念を策定

2017年 国連グローバル・コンパクトに署名

2017年 グループ行動綱領を策定

ポーラ・オルビスグループの強み



スキンケア領域にリソースを集中した研究開発力

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

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。

お客さまとの直接的なつながりを『変化対応力』と『マルチバリュー

源泉としたチェーンによる価値創出』

ポーラ・オルビスグループはお客さまとの直接的なつながりを事業の核としてきました。

そして、お客さまのライフスタイルや化粧品の好み、こだわりなどのニーズの変化を敏感に捉え、

市場と時代を先取りし、それに合わせて自ら変革を遂げてきました。

その変革の精神は、創業以来、グループのDNAとして脈々と今に受け継がれています。

お客さまとの直接的なつながりによる高いブランドロイヤリティ

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

ポーラでは、全国に広がる約4.2万名のビューティーディレクターが直接お客さまと向き合い、カウンセリングを通じてお客さまとのコミュニケーションを深めています。単に商品をお届けするだけでなく感受性を引き出す体験を共創し、互いに高め合える関係を目指します。

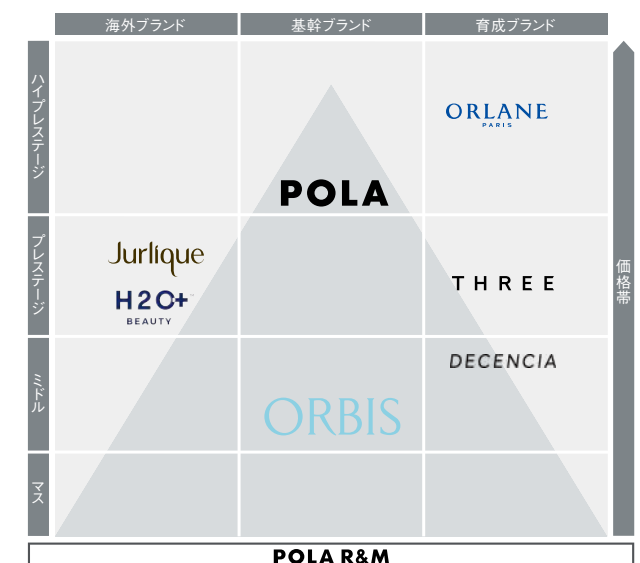
オルビスでは、通販化粧品でありながら、お客さまとのつながりを強く意識したOne to Oneコミュニケーションを実践し、生の声をリアルタイムに獲得してきました。お客さま一人ひとりの異なる購買サイクルに合わせた情報や商品を手回りして提供、サービス産業生産性協議会が実施している「日本版顧客満足度指数(JCSI)」において高い評価を得ることができました(2016年 自社ブランド型通販部門1位)。

これらのダイレクトセリングを通じて、100%に近いお客さま情報を自社で管理することが可能となり、1,600万件以上の肌データや、お客さまの購入傾向や属性などの情報を蓄積してきました。この多岐にわたる情報を分析し、研究開発や商品企画、マーケティングに生かすことで、他社には実現できないお客さまからの強い信頼感とリレーションシップ、業界でも非常に高いリピート率とブランドロイヤリティを獲得しています。

個々のブランドが互いに強いシナジー効果を発揮するマルチバリューチェーン戦略

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

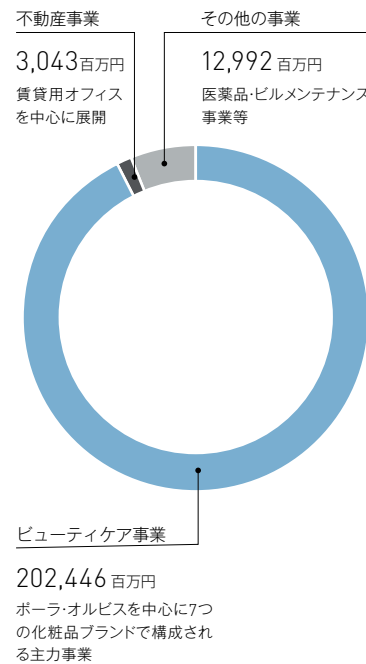
当社グループでは、時代とともに変化していくライフスタイルや価値観に常に応えていけるよう、コンセプト、価格、販売チャネルが異なる7つのブランドポートフォリオを展開しています。そして、それぞれのブランドが独立性を持ち、自主自立経営のもとにブランドアイデンティティを磨いていくことで、グループのシェアを拡大しています。



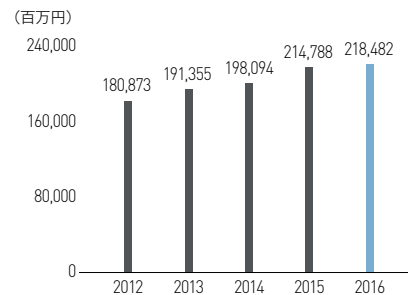
事業構成・ブランドポートフォリオ

事業構成

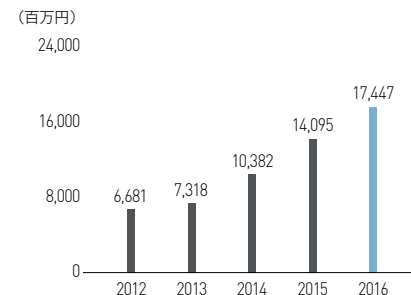
■ 売上高構成



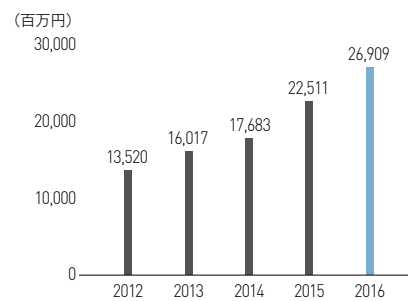
■ 売上高



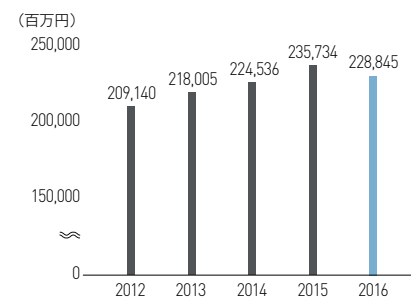
■ 親会社株主に帰属する当期純利益



■ 営業利益

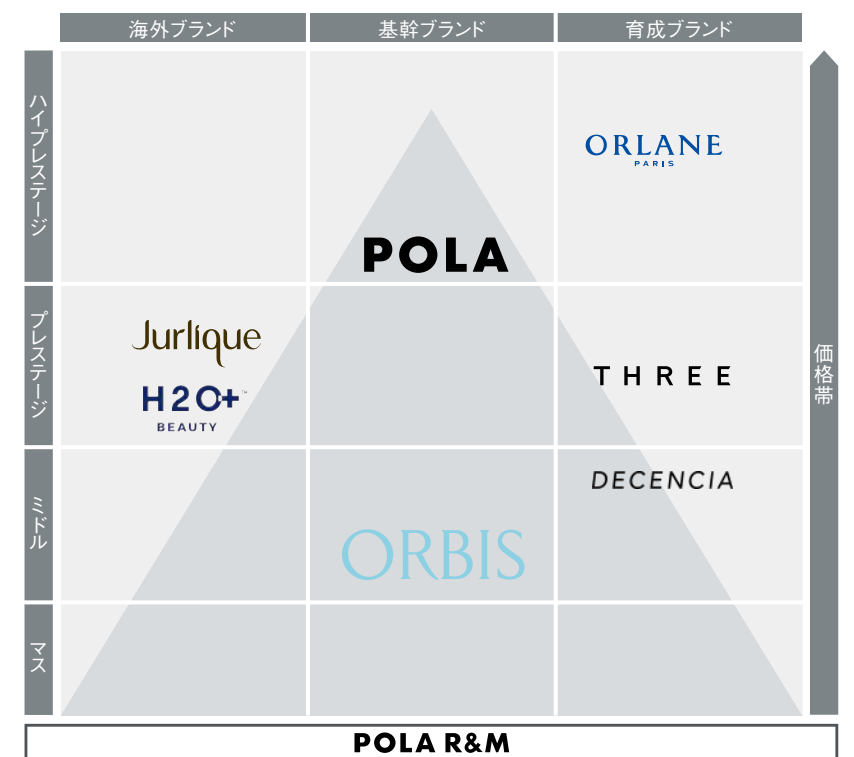


■ 総資産



ブランドポートフォリオ

ポーラ・オルビスグループは、1929年の創業以来、化粧品事業を中心に「美と健康」にかかわる事業を展開してきました。現在では、ポーラとオルビスを中核に、多様化するお客様のライフスタイルやご要望に合わせ、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7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ティング領域に強みを持つ、最先端技術を駆使したハイプレステージブランド

販売チャネル

ポーラ ザ ビューティー、エステイン、従来型訪問販売、百貨店

ORBIS



コンセプト

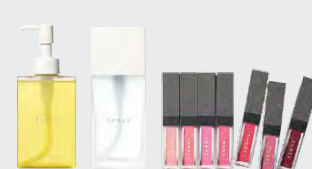
オイルカットという独自のコンセプトに基づいたスキンケアブランド

販売チャネル

通信販売（カタログ、インターネット）、直営店

育成ブランド

THREE



コンセプト

植物から抽出した天然成分配合のスキンケア・メイクアップブランド

販売チャネル

直営店、百貨店、セミセルフショップ

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

販売チャネル

通信販売（インターネット）

海外ブランド

Jurlique



コンセプト

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

販売チャネル

豪州・免税店・中国・香港を中心に20の国と地域で販売
百貨店、ショッピングモール

H2O+ BEAUTY



コンセプト

水の力とイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド

販売チャネル

北米を中心に10の国と地域で販売
ショッピングモール、化粧品専門店

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

販売チャネル

百貨店、化粧品専門店

特集:新中期経営計画

前中期経営計画の振り返り

2014－2016年中期経営計画は、「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」に向けた取組みを進めてまいりました。

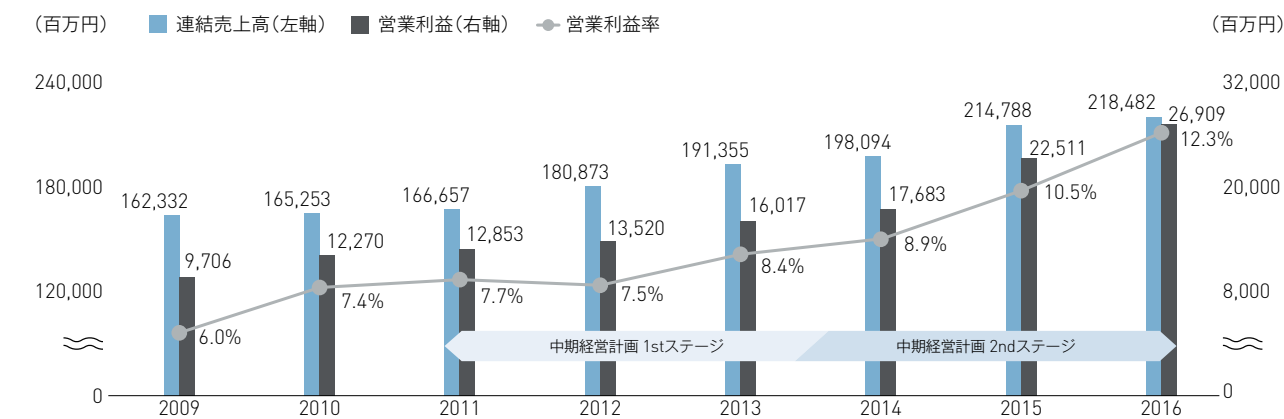
■ 2014－2016年中期経営計画の総括

ポーラブランド、オルビスブランド、育成ブランドの、国内事業における収益構造は良化
一方、海外事業は成長性・収益性ともに、次期中期経営計画における課題と認識

経営指標	2014－2016年目標	2016年実績	当社評価
連結売上高	年平均成長率 3～4%	年平均成長率 4.5%	◎
海外売上高比率	2016年 15%	8.7%	×
営業利益	年平均成長率 15% 以上	年平均成長率 18.9%	◎
営業利益率	2016年 11%	12.3%	◎
ROE	2016年 9%	9.5%	○
連結配当性向	2014年以降 50% 以上	63.4%	○

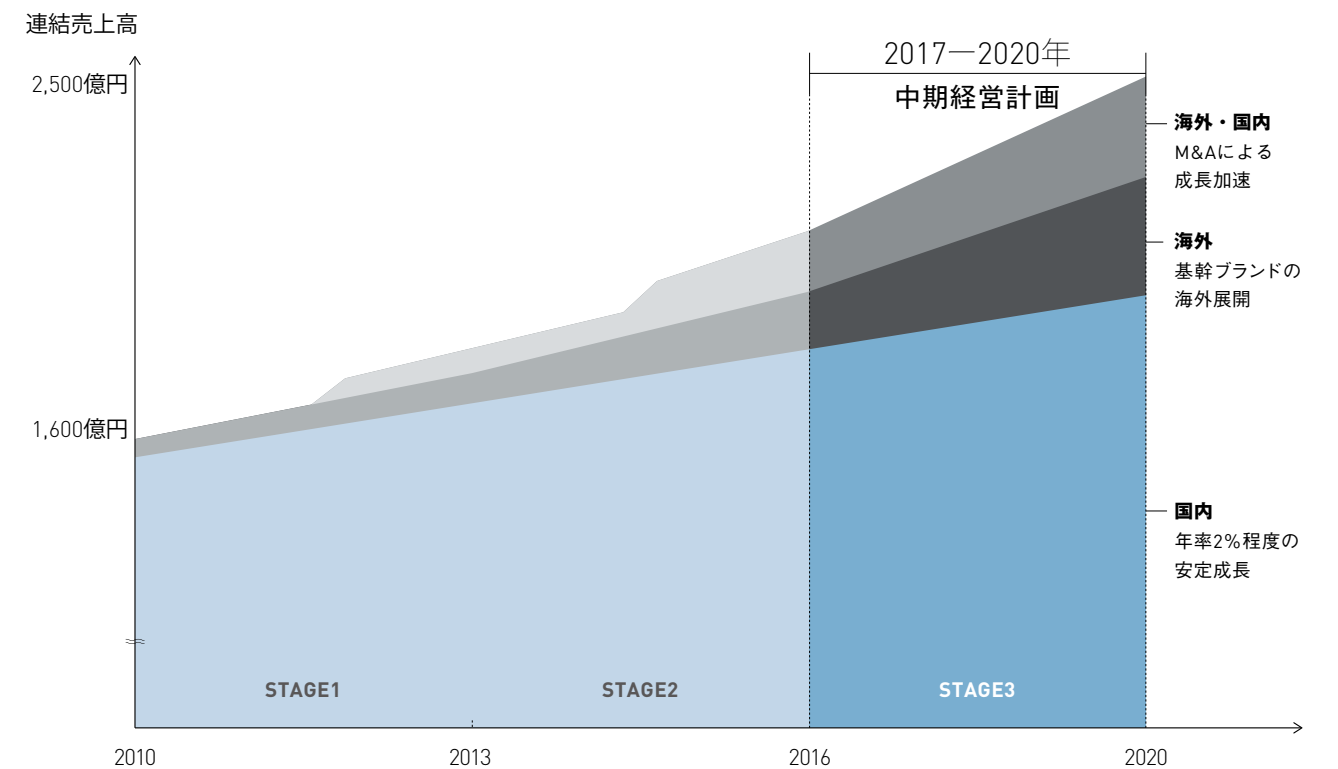
■ 連結売上高・営業利益の推移

7期連続で増収・営業増益を達成

長期ビジョンの最終ステージ
～2017－2020年中期経営計画～

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

長期ビジョン——2020年の目指すべき姿



STAGE1

国内安定収益確保
海外成功モデル創出

2013年実績

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

STAGE2

国内のさらなる収益基盤強化と
海外展開の加速

2016年実績

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

STAGE3

高収益グローバル企業へ

2020年目標

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

2017—2020年中期経営計画概要

本中期経営計画では、「国内の収益性向上」「海外事業全体での黒字化」「次世代の成長ブランド構築」をテーマに、その実現に向けて取組んでいきます。

機会認識	リスク認識	課題認識	資源配分
■ 国内スキンケア・プレステージ市場の拡大 ■ 中国およびASEAN市場の底堅い成長・インバウンド	■ 市場環境の変化（インバウンド含む） ■ ガバナンスの強化 ■ 赤字事業の早期収益化	■ 海外ブランドの再成長と収益化 ■ グループ共通の価値観に基づく事業運営と人材開発	■ 基幹ブランドで安定収益をもとに、海外と育成ブランドに投資 ■ 新規ブランド創出・M&A ■ エイジングケア・ホワイトニング領域への研究投資

成長戦略

国内の収益性向上、海外事業全体での黒字化、および次世代の成長ブランド構築			
戦略1 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引	POLA	● 長期的な安定成長につながる事業基盤強化	
	ORBIS	● 顧客単価改善による成長軌道の回復	
戦略2 海外事業全体での黒字化必達	Jurlique	● 「利益を伴った成長」へ軌道回復	
	POLA	● 重点国に絞った成功モデル構築と効率化による収益改善	
	ORBIS		
戦略3 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A		● 育成ブランド全体で、年平均10%増収と20%営業増益（pdc・FUTURE LABOの業績を除く） ● 新規ブランド創出に向けて始動	
戦略4 経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）		● エイジングケア・ホワイトニング領域での新規素材開発 ● 継続的な経営幹部人材の育成や社内公募制度 ● 独自の取締役会実効性評価システム構築やサステナブルなESG活動	
戦略5 資本効率のさらなる向上と株主還元の実		● 資本効率の向上（ROE） ● 連結配当性向60%以上をベースとし、安定的な配当を実現	

2020年経営指標

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

2020年のその先に向けて

グループ創業100周年にあたる2029年に向け、新たな長期ビジョンの検討をスタート。サステナブルな企業活動・持続的事業成長に向けた議論を始めております。

サステナビリティの追求

感受性・個性を引き出す人材づくり

新たにしたグループ理念の実現や戦略の実行を継続的に可能とするために、組織の感受性・個性を磨くことに取組むべきであり、そのための人材育成や労働環境づくりに関して以下のようなテーマについて動き始めています。

人材育成

- 従業員のチャレンジ精神を生かせる制度（FA制度・社内公募制度・ベンチャー制度やアート研修など）

働き方・労働環境

- 多様な個人の志向、意思、能力を生かすことを目的とした労働環境づくり
- グループ健康経営体制構築

取り巻く地球・社会環境との共生

取り巻く環境を想いグループに資する形で貢献し、持続的成長の礎を築くために、事業を通じた地域や産業の活性化、グループが循環社会の一員となる取組みについて詳細検討をスタートしています。

事業を通じた地域や産業の活性化

- 地域コミュニティの活性・発展参画（雇用創出、女性支援など）
- 文化・芸術活動の支援

グローバルビジネスの基盤となる活動

- 国連グローバル・コンパクトへの加盟（人権・労働・環境・腐敗防止）
- 持続可能な調達・生物多様性への対応
- CO₂・水資源・廃棄物への対応

M&A戦略の発展強化

～「ブランドポートフォリオ補強型」から「マルチバリューチェーン創造型」へ～

不確実性を増す外部環境においてグループの持続的成長のためにM&Aは不可欠です。自社の本質的な強みを最大限強化し活用することこそ今後の成長の鍵と考えています。

そのために、M&Aを通じて、グループの本質的な強みにグループ外の異分子を取込み、異なる個性がぶつかり合うことでバリューチェーンの強みを強化します。

具体的には、バリューチェーンの川上（研究、商品開発、ブランド）および川下（CRM、ブランディング）において、M&A対象会社の経営資源およびビジネスモデルを取込み、グループの強みをさらに強化するということです。従来の「ブランドポートフォリオ補強型」から、「マルチバリューチェーン創造型」へM&Aのスタイルを変化させていきます。

また、それらの実現に向けて過去の反省点も踏まえ、M&A実行方針を刷新し、実行能力を高めるためのテンプレートも作成しました。

	ブランドポートフォリオ補強型 M&A	マルチバリューチェーン創造型 M&A
主目的	ブランドポートフォリオ拡充 海外売上高比率向上	グループの価値創出の源泉となるバリューチェーン上の強みのさらなる強化
買収対象	スキンケアを中心とした化粧品ブランド	バリューチェーンの強化につながる可能性のあるあらゆる企業・組織
期待成果	買収企業単体業績のプラスオンがメイン	単体業績のプラスオン グループシナジーによるグループ全体のバリューアップ
評価の視点	単体財務状況の良否 事業ドメインの整合性	左記も考慮するものの、グループシナジーによるバリューアップの可能性をそれ以上に重視

海外展開

個性的な海外ブランドで収益貢献を目指す

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などを日本発のブランドとして海外に積極的に展開しています。また、Jurlique、H2O PLUSという個性的なブランドで、世界中の女性の人生を彩っていきます。当社グループは、多様な個性が交わることで新たな価値を生み出すと考えており、M&Aを検討していきます。

Jurlique	H2O+ BEAUTY	POLA	ORBIS	THREE
● 20カ国、百貨店を中心に展開 ● 豪州、免税店、中国、香港を中心に展開 ● 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	● 10カ国に展開 ● 米国、ロシア、香港、マレーシアで展開 ● 米国サンフランシスコに本社拠点 ● 「水の力」と「イノベティブ」というコンセプトに基づいたスキンケアブランド	● 9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	● 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	● 7カ国に展開 ● タイ、台湾、インドネシア、マレーシア、香港、韓国（2017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

海外事業においては、中国を重点国と位置づけ、主力5ブランドをタイ、香港、シンガポールなど、アジアを中心に展開し市場拡大に取り組んできましたが、中国百貨店市場の成長鈍化、都市部から地方への需要の分散、消費トレンドの変化等厳しい事業環境下にあり、計画を下回る状況にあります。

THREEは2016年4月にマレーシア、9月には海外5カ国目となる香港に進出、世界に通用するブランドとして着実に成長しています。その他のブランドも、それぞれのコンセプトを生かしたブランド戦略とともに、ビジネスモデルの変革を進めることで、目標達成を

目指します。

2016年はグローバルにおける人材活用を課題化し、グループで海外派遣公募制度を立ち上げました。国内事業所の従業員に対し、グローバル事業へのチャレンジや、キャリアを広げたいという意欲や関心のある従業員を募り、ポテンシャルと意欲のある従業員をJurlique、H2O PLUSその他海外事業所に派遣しました。

グローバル人材の採用や育成も課題化しており、語学教育だけでなく、海外を含めたジョブローテーションを進めるなど、力を入れています。

また、2011年に買収したH2O PLUS、2012年に買収したJurliqueの2社については、デューデリジェンスやPMIに不十分な点があったと認識しており、現在デューデリジェンスやPMIのプロセスを改変し、シナジーの抽出から実現までを可視化するテンプレートを作成しました。具体的には、法務・財務面でのデューデリジェンスだけでなく、組織風土やどのような人材を有しているか、研究開発力や新製品開発プロセスも評価項目に加えます。相互にシナジーを発揮し、イノベーションを創出する企業体へと成長していくためのM&Aを検討していきます。

イノベティブな商品を生み出すH2O PLUS

海洋由来成分のマリンサイエンスコスメとして2011年にグループに加わったH2O PLUSは、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、米国シカゴ本社の工場を閉鎖、外注体制に移行が完了。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するとともに、商品企画・マーケティングおよび販売に集中するというビジネスモデルチェンジをし

した。

2015年2月に就任した新CEOのもと、ブランドコンセプトの再設計を実施してきましたが、2016年にはH2O PLUS BEAUTYとロゴも一新し商品を発売しました。

新コンセプトは「水の力」と「イノベティブ」というコンセプトに基づいたスキンケアブランド。流行に敏感で、幼いときからインターネットを使う環境で育ったミレニアル世代を

ターゲットに、使うことで笑顔になる、自信を持てる化粧品を提供したいと考えています。斬新な色や香りの化粧品や、新奇性のある剤型の化粧品を発売し、2016年には米国の美容雑誌「allure」にて「BEST OF BEAUTY賞」を受賞しました。ターゲット世代に合わせてSNSメインのプロモーションで接点拡大を図っています。今後も、女性を笑顔にする事業活動を志向していきます。



2016年に発売した新シリーズ



美容雑誌「allure」で「BEST OF BEAUTY賞」を獲得したBEST BODY LOTION : H2O PLUS BEAUTY MILK BODY BUTTER

グループシナジーを生かして提供価値を高めるJurlique

Jurliqueは、1985年に豪州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。

2016年は、新CEOが就任。新たに取り役2名を登用するなど、透明性が高いマネジメント体制へ再編したことで、本部やグループ会社との連携が加速的に良性し、資材購入や研究開発、CRM改善、経営管理など、幅広い分野での連携が進みました。

また、3月にChief branding officerが就任し、Jurliqueの持つDNAや思想、アイデンティティを再整理し、これを基盤とし、ポーラ、オルビスなどグループ6社から選抜されたメンバーからなるグループ横断のタスクフォースが、お客さまへの提供価値の再設定、抜本的な商品体系の再構築を行いました。

下期からは、ポーラ化成工業の高い研究技術力のノウハウを持ったスタッフが現地へ赴任しています。Jurliqueの持つブランドコンセプトを最大限アピールする形での商品開発をかなえるべく、企画、開発に携わるメンバー全員で共有するワークショップを開催し、ポーラ化成工業の持つ基礎研究力、処方化技術、容器に関する技術的な知見を取り

入れています。

これにより2017年度以降、従来のJurliqueの持つ強みに加え、ポーラ化成工業の強みである「エビデンス」に基づいた、独自性の高い化粧品の開発が可能になります。今後は、ブランド訴求力を高め、グループへの利益貢献に努めてまいります。



ワークショップの様子



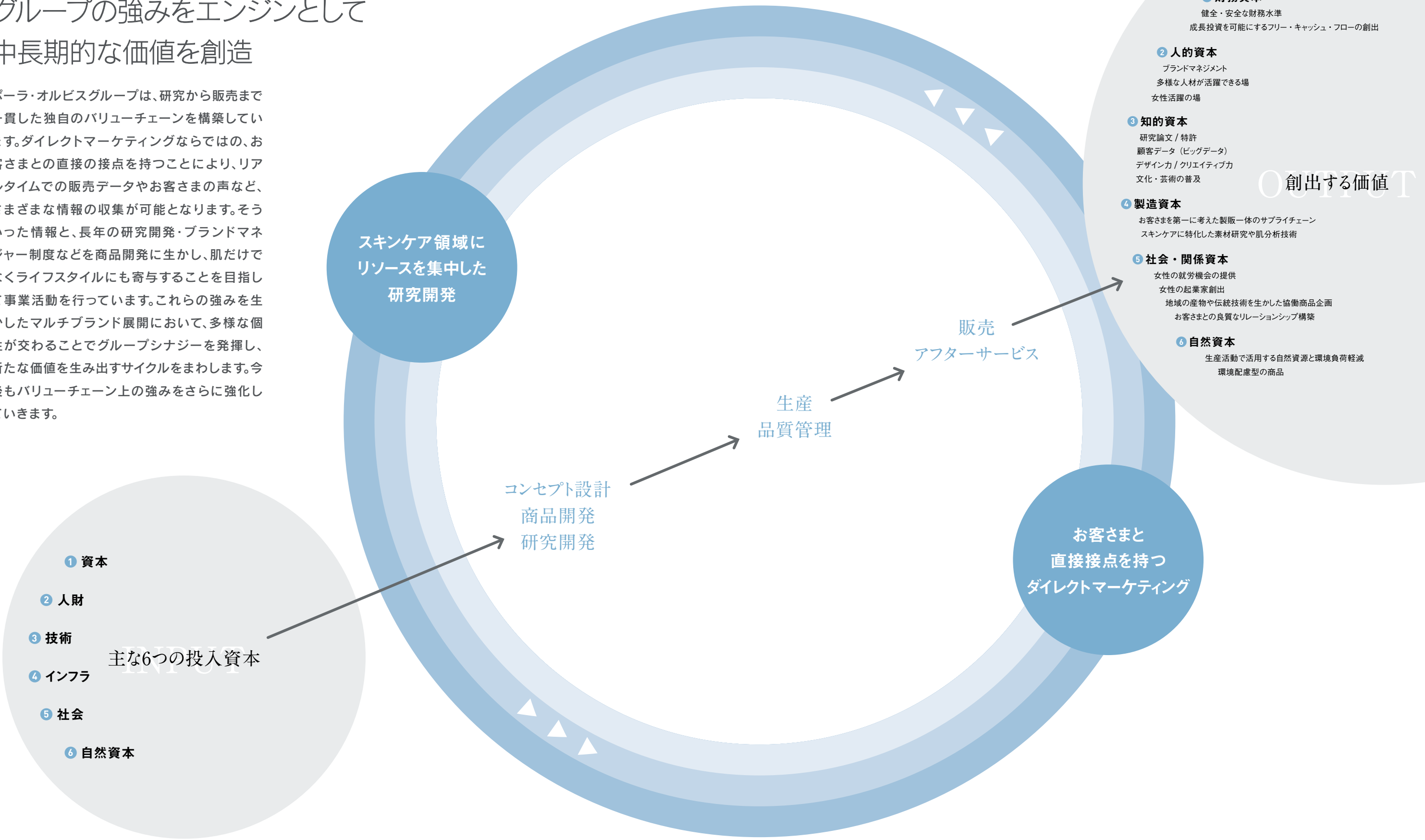
現地研究開発の様子

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生かし、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。これらの強みを生かしたマルチブランド展開において、多様な個性が交わることでグループシナジーを発揮し、新たな価値を生み出すサイクルをまわします。今後もバリューチェーン上の強みをさらに強化していきます。

個々のブランドが互
マルチ
いに強いシナジー効果を発揮する
バリューチェーン戦略

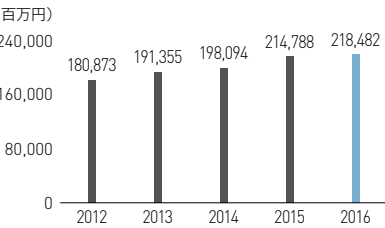


財務・非財務ハイライト

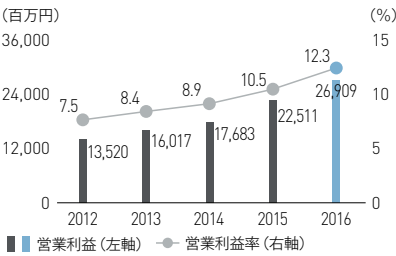
財務資本



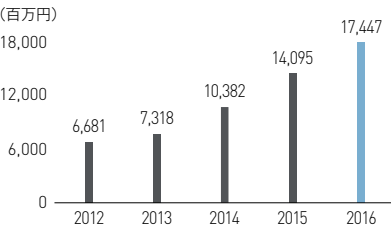
売上高



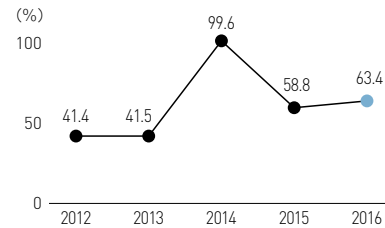
営業利益／営業利益率



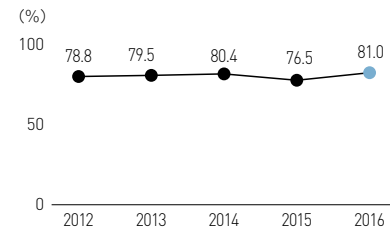
親会社株主に帰属する当期純利益



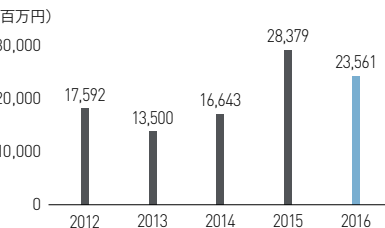
配当性向



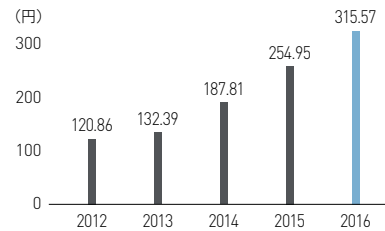
自己資本比率



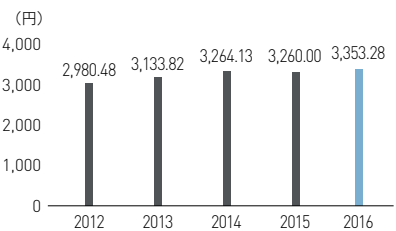
営業活動によるキャッシュ・フロー



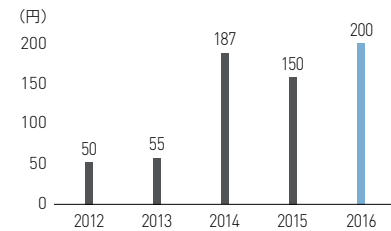
1株当たり当期純利益



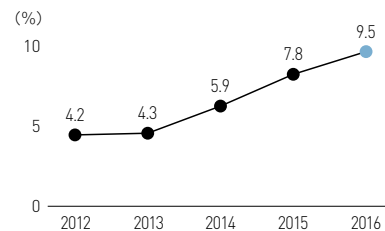
1株当たり純資産額



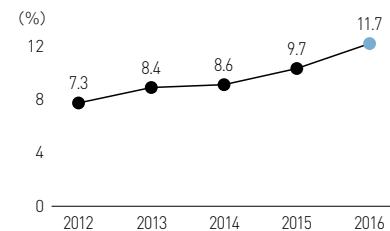
1株当たり配当金



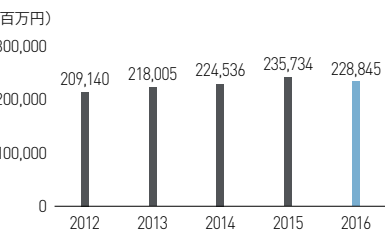
ROE



ROA



総資産



非財務資本

人的資本



従業員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。新グループ理念に基づき再構築したグループ社員コンピテンシーを評価制度に導入。また、グループ横断研修である若手社員対象の「未来研究会」・マネジャー層対象の「経営幹部養成講座」の中で実践的なプログラムを実施しています。ポーラではブランドマネジャー制を導入していますが、現在のブランドマネジャーは経営幹部養成講座を修了しています。その他、グループ内役員の中でも経営幹部養成講座修了者が活躍しています。

グループ女性管理職比率（2016年末）

44.2 %

「経営幹部養成講座」修了役員数
／グループ内全役員数

17名／59名中

※2017年1月現在。社外取締役、社外監査役、非常勤役員除く。

知的資本



ポーラ化成工業では、常に業界にない価値を創造すべく、医療領域等も含めた研究を行っています。研究成果を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。2016年は、「シワを改善する」という新規分野において、日本初の医薬部外品発売の承認を受けました。また、容器のパッケージデザインにもこだわっており、2016年は「レッドドット・アワード・コミュニケーションデザイン2016」にてポーラの商品3点が同時受賞しました。ポーラ ミュージアム アネックスやポーラ文化研究所を通じて文化・芸術の普及も行っています。

ポーラ化成工業2016年学会発表件数

39件

ポーラ化成工業2016年公開特許数

51件

製造資本



ポーラ化成工業袋井工場では、スキンケア・ベースメイクに特化した生産体制において安心安全な化粧品を提供することに日々努めています。現場における多くの気づきは夕礼で報告され、月度の品質推進委員会で経営層含めて共有、議論されます。生産工程に入る前の開発の段階からリスクを想定することでトラブル未然防止を強化しています。ポーラ肌分析センターでは、全国のショップから毎日送られてくる顧客の肌データを細胞レベルで解析し、肌トラブルの原因と必要なケアをお一人おひとりにアウトプットしています。多品種少量生産を行っていますが、これはお客さまを第一に考えた製販一体のサプライチェーンならではの活動です。

肌分析数(2016年末累計)

約1,680万件

社会・関係資本



ビューティーディレクターの中で、複数のショップを取りまとめ、年商1億円以上のグループをマネジメントする最上位職を担うのがグランドオーナー（GO）です。ポーラは2020年までにGO220名体制にすることを目指しています。また、日本が誇る「ものづくり」の真髄を社会に提案し、地域産業の活性に貢献する3・9（サンキュー）プロジェクトを7年継続しています。オルビスはWebを介したOne to Oneコミュニケーションを深耕。個別の情報発信を行い、新規客へのアプローチを図っています。

ポーラグランドオーナー（GO）数（2016年末）

185名

オルビスLINEお友達（2016年末）

2,546.8万名

自然資本



環境活動における具体的な目標を設定し、グループCSR委員会においてモニタリングを行っています。CO₂の排出量については、2015年を基準年として、2017年から2029年に向けて26%削減する目標を定め（売上原単位）、取組んでいます。ポーラ化成工業では、ISO14001認証に基づき、「省資源化」、「資源循環」、「リスクマネジメント」、「コミュニケーション・教育」の4項目において管理しています。各ブランドでは商品のリフィル対応や簡易包装など環境に配慮した商品を提供しています。

2016年CO₂排出量（原単位）

98.6 %（対前年比）

2016年廃棄物総発生量（原単位）

95.7 %（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、多様化するお客さまの価値観に常に応えていけるようポーラとオルビスを中核に7つのブランドを展開しています。ブランドごとに、価格帯や販売チャネルを踏まえ、ターゲットへ価値が最大限伝わるようコンセプトを設計しています。



美と健康を願う人々および社会の持続的幸福を実現

最先端技術を投入し五感に訴える化粧品

エイジングケア・ホワイトニング領域に強みを持ち、お客さまと対面でのカウンセリングを通し、最先端技術を駆使したハイプレステージ商品を提供しています。

2016年は、「生涯お客さまと向き合っていくブランド」として2015年にリニューアルしたハイプレステージブランド「B.A」シリーズから、スペシャルケアの美容液「B.A セラム レブアップ」を発売。肌のみずみずしさを左右するヒアルロン酸の自浄サイクルに着目したスピーディバイオアクティブ理論をもとにした化粧品です。ポーラでは、化粧品は容器デザインや香り、感触などの五感にも訴える設計にしており、「B.A セラム レブアップ」のデザインは、コンセプトを具現化し、うるおいと躍動感を表現した個性的なデザインとなっています。

2017年1月には、シワの分野では日本初の医薬部外品「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」を発売しました。発売前から問い合わせをいただき、好調に推移しています。2016年のB.A新製品発売を皮切りにポーラならではの独自のエイジングケアを提案しています。



B.A セラム レブアップ

女性の豊かな人生を応援

ポーラでは、全国のショップにおいてエステサービスも展開しています。肌データを分析、研究、さらに解剖学などの知識を生かしたオリジナルのマッサージテクニックがポーラのエステの特長です。エステに使用する化粧品やマスクには、オリジナルの美容成分を配合。エステに来ていただくことで、忙しい女性に癒しを提供することに加え、リピートのお客さまとは定期的に顔を合わせて肌のチェックをすることができます。さらに、化粧品会社のエステならではの効果、心地よさを訴求しています。2016年は新たに、ほほを重点的にケアする「顔エステ」を提案。マ

シンによるリズムカルな空気圧と独自のマッサージ手技による充実したお手入れで若々しい印象に仕上げます。

また、40～50代の女性の肌を考えた「ALLU（アリュール）」を発売。ポーラは、女性が年齢を重ねてもイキイキとした豊かな人生を送っていただくことを応援しています。



「ALLU（アリュール）」シリーズ

POLA

オルビスのチャレンジブランド、「ルシエルシェ」の成長

世界観で顧客へアプローチする

実験的ブランドが、年間売上10億円に迫る

オルビスは代名詞である「オイルカット」「無香料」等にこだわらず「世界観」で顧客にアプローチする実験的ブランドとして、2011年に、「ルシエルシェ」を立ち上げました。さらに2015年10月、感度が高い30～40代の働く女性をターゲットとすべく、新生「ルシエルシェ」へと大幅にリニューアルしました。

「ルシエルシェ」の最大の特徴は、アフリカに植生するバオバブから抽出した保湿成分とする、自然の力をイメージさせる「エナジー系素材」を配合していることです。また、オルビスの通販カタログには掲載せず、別刷りのリーフレットを制作するなど、取扱いも従来のブランド

とは一線を画しています。広告は、商品スペックや機能訴求を重視した通販の定石に従わず、文字量を減らしてビジュアル訴求に重点を置いた演出とし、ブランドコンセプトや世界観への共感が購入動機となることを目指しました。この結果、2015年度には10億円に迫る売上を達成、2016年も順調に推移しました。

掛け算から生まれる新たな価値創造

ルシエルシェプロジェクトチームは、顧客対応や物流部門、人事等の管理系部門、商品開発部門などの社内各部署から集まった兼任者13名で構成されており、商品企画からコミュニケーションツールの制作まで一貫して行っているのが特徴です。ブランドマネジャー

制に近い環境のもと、2016年には新規性の高い新商品を積極的に投入しています。部門を横断して集まった、年齢や経験が異なるさまざまなメンバーの掛け合いのもと、柔軟な発想によって生まれた新たな企画提案・価値創造は、メインブランドのオルビスにも良い刺激を与えています。



「ルシエルシェ」シリーズ

季節限定コレクション「サクライズム」、桜の開花に合わせて順次発売 THREE

四季を感じられる日本だからこそ味わえる、その時期だけの特別な瞬間。2016年春、桜をテーマとしたスキンケアとメイクアップの季節限定コレクション「サクライズム」を発売しました。

THREEが提案する「地産地消」の成分を使ったスキンケアと、限定感のある「春」を感じられるメイクアップを展開した「サクラ

イズム」は、桜の開花とともに九州地方から順次、全国の発売日を変えるという斬新なプロモーションで、市場や業界へ大きな話題性を提供しました。即日完売の商品が続出し、ブランド価値が大きく向上しました。

スキンケア品は、桜のホリスティックなパワーに着目し、桜の香気成分を含む精油のうち、安全性と機能性を考慮してブレンド、

メイクアップ品は、桜が時間とともにいろいろな表情を醸し出す瞬間をTHREEらしく表現しています。



サクライズム2016シーズンコレクション

ブランドリステージにより新たな価値市場を創造

アトピーに悩む妹に笑顔を取り戻したいという研究者の想いから社内ベンチャー制度で生まれた敏感肌専門ブランド、DECENCIAは2016年、さらなるブランド強化と市場拡大を図るべく、ブランドリステージを実行しました。オリジナルのターゲティング手法から、メインターゲットを「敏感肌層×プレミアムな価値観層」と設定しました。公式サイ

トやSNSでは新たなターゲット層が共感し憧れる女性をモデルにしたコンセプトムービーを配信、「自らの道を切り開き進んでいく」4名の女性の中には、DECENCIAの実際のお客さまにもご登場いただいています。

「敏感肌は、どこまでも美しくなれる。」という新コーポレートメッセージを打ち出し、これまでの敏感肌層からだけでなく、プレミアムな

価値観を持つ層からの支持も得られるような、新たな価値市場を創造していきます。



DECENCIA コンセプトムービー

DECENCIA

研究開発／生産／品質管理



医薬部外品で「シワを改善する」^{※1}。
ポーラ化成工業が、業界に先駆けて
薬用化粧品の新たな地平を切り拓いた。

日本初の「シワを改善する」^{※1} 医薬部外品発売

2017年1月、ポーラは「シワを改善する」という効能表現が認められた、日本で初めての医薬部外品「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」を発売した。

通常、医薬部外品では不可能と考えられてきた「シワ改善」を可能にしたのは、ポーラ化成工業の研究力。高級化粧品の価値向上のための生理学的、物理化学的観点からの基盤研究や、化粧品に重要な仕上がり、感触を担保する化粧膜の持続性、紫外線からの肌防御等、さまざまな切り口による素材開発、剤型開発に取り組んできたことが今回の新商品につながった。

ポーラ化成工業はこの研究を2002年に開始。認可までに15年の歳月と15億円の開発資金を費やした。

従来の医薬部外品の「美白」「肌荒れ」等の効能に加え、「シワを改善する」という新規分野で承認を受けるのは、ポーラとしても大きなチャレンジ。前例がないだけに、まさにゼロからのスタートだった。

承認取得までの3つの壁

シワ分野の研究には3つの大きな壁が立ちだかった。1つめは、シワに効果がある素材を見つけること。シワができるメカニズムについては諸説あったものの、それらを一から調査研究し、キズなどの炎症部位に集まる白血球の一種である好中球がキズと間違ったかのようにシワ部位に集まり、エラスターゼを分泌しているという新たなメカニズムを世界で初めて発見した。

同時に、そのメカニズムに対して効果的に働く素材を見つけるために、医薬品などにも幅広くアプローチ。約5,400種類の素材について、シワ改善効果、安全性などを調査し、アミノ酸誘導体である有効成分「ニールワン」^{※2}の開発に成功した。

※1 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。
※2 ミフツ化イソプロピルオキシプロピルアミノカルボニルペンゾイルアミノカルボニルベンゾイルアミノ酢酸Na

研究・生産・販売が一体となり壁を乗り越えた

2つめの壁は、「ニールワン」は有効性が高いが、水になじみややすく製剤中で安定化させるのが難しいことだった。全国の研究機関に足を運んでも安定化の技術は全く見つからず、社内でも諦めの声が上がりが始めた頃、再び開発が前進するきっかけになったのは「溶かして使う」という固定概念からの脱却だった。

有効成分を水に溶かすのではなく、溶かずに粉体のまま基剤の中に練り込むことで安定性を確保する——ここではポーラ化成工業のメイク開発での経験値が生きた。

3つめの壁、行政の審査にはさらに7年を要した。安全性レポートや資料を用意して2009年に厚生労働省に申請。審査当局からは前例のないシワ分野の申請であり、多数の質問が返ってきた。質問事項の一つ一つに論理的に、真摯に回答することを何十回と繰り返し、ついに2016年に承認を受けることができた。「シワを改善する」とはっきり表現することは、ポーラ化成工業の15年をかけた“悲願”の達成であった。

承認にあたっては、製造販売後調査が義務付けられているが、ポーラのダイレクトセリングのシステムはそれを確実に実施することができる。

常にイノベーションを生み出す集団であるために

ポーラ化成工業は研究論文の学会発表も積極的に行い、IFSCC最優秀賞受賞は中間大会を含め6回にのぼる。また、異業種とのコラボレーションや共同研究にも積極的に取り組み、2016年に話題になったオートファジーについても、2012年の時点で「オートファジー・サイクル[®]」の研究発表をしていた。こうした先進的な研究の背景には、10年、20年前から積み重ねた技術から脱却し、イノベーションを生み出そうという志向がある。

今回「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」が厚生労働省により医薬部外品として承認されたことは、薬用化粧品が真皮で効くと認められたことでもあり、女性たち、そして化粧品業界全体への大きな貢献であるといえるだろう。ポーラ化成工業は今後も新しいことに挑戦し、イノベーションを生み出す集団を目指していく。

■ 革新的商品の歴史

1952年	「美白」	POLA
日本初	日本で初めて「美白」をうたった「ベキュリアコード」	
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	
2017年	「シワ改善」	POLA
業界初	シワを改善する医薬部外品「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」	



医薬部外品製造販売承認書



厚生労働省の質問に回答した書類のコピー

販売／アフターサービス

プロフェッショナルの対応で お客さま満足を実現

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。自ブランドの化粧品やサービスで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、お客さまの想定を超える感動の提供に努めています。



大きな決断の結果、ビューティーディレクターの質が向上

ポーラでは、創業以来、女性に就業の機会を提供してきましたが、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に成長していくために、お客さまと接するビューティーディレクター(以下、BD)をプロフェッショナルに育成するという方向転換を断行しました。

2016年からは、手数料体系を見直し、プロ意識や成長意欲の高いBDに投資を集中しました。結果、2016年末時点でBDの数は約4.2万名となり、活動が鈍化し顧客売上が低いBDが淘汰され、BDの質の構造が劇的に変化しました。

BDへの教育内容も変革しました。例えば、ショップオーナー候補のBDを対象とした研修会において、今までは「スキル」重視の研修を行っていましたが、2016年は新たに、ワールドカフェ形式^{※1}のダイアログを導入して「自分は何のために仕事をしているのか」というテーマで徹底的に話し合うなど、「内発的動機づけ」を目的としたカリキュラムで実施しました。研修に参加したBDの満足度はとても高く、日常の仕事に戻っても熱が冷めることなくモチベーションが持続するという効果が出ています。

また、BDリクルートのターゲットを、「20～30代の有職者」に定め、本社主導で「リクルートフォーラム」を実施しました。集客のた

めに作成した動画は、「この国は、女性にとって発展途上国だ」というコピーが女性の共感を集めて大変な話題となったこともあり、東京、大阪、名古屋、福岡合わせて約840名の参加がありました。フォーラムでは、ポーラの仕事紹介だけでなく、転職を考える女性の参考になる講演も実施し、参加者の総合満足度^{※2}は90%を超えました。

BD候補のターゲット多数にリーチすることができ、活躍できる可能性をあきらめないでほしいというメッセージを多くの女性に伝えることができました。今後は、「リクルートフォーラム」の地方開催にも力を入れ、意欲ある人材を獲得し、プロBDとして育成していきます。

※1 新しい話し合いの手法。自分の意見を言いやすい環境で参加者全員の意見を共有でき、満足度が高いとされる。
※2 アンケート回答者789名。

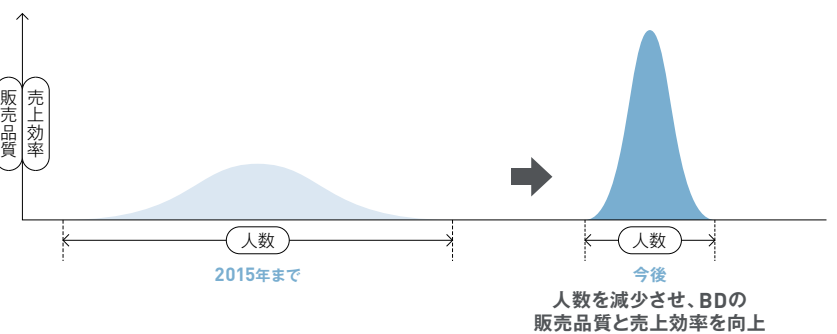


ショップオーナー候補者研修会



リクルートフォーラム

ビューティーディレクターの構造の変化[イメージ]



POLA

顧客満足に徹底的にこだわる

ORBIS

お客さまの声を大切に

オルビスでは、創業時からお客さまの声を大切にしています。それは、通信販売チャネルが今ほど一般的ではなかった創業時に、お客さまに安心してご購入物をいただけるように、顧客満足に徹底的にこだわったというスタートにあります。

1品から送料無料、使用・未使用に関わらず30日間返品可能などのサービス、そして当時は珍しかった通話無料電話を導入し、対応品質にも力を入れてきました。通信販売におけるWebの受注比率が6割を超えた今でも変わらずお客さまの声に耳を傾けサービスの向上に生かしています。

外部評価機関から高い評価を獲得

その結果、サービス産業生産性協議会が実施している「日本版顧客満足度指数(JCSI)」において、2016年には自社ブランド型通販部門で1位を獲得しました。同調

査では、過去に2011年から2014年まで4年連続通販部門で1位に選ばれています。また、トライベック・ブランド戦略研究所で実施している「顧客サポート調査」では、2016年に17分野119企業を対象とした調査で4年連続総合1位を獲得するなど、オルビスの顧客サポート力に対して外部評価機関から高い評価をいただいています。

One to Oneコミュニケーションのさらなる深耕

また、オルビスではSNSメディアの特性を生かしてお客さまへの情報発信やコミュニケーションを積極的に図っています。

Web受注におけるスマートフォンからの受注比率が6割超と高まる中、スマートフォンユーザーと親和性の高いLINEにより新規客へのアプローチを図っています。2015年3月末にリリースしたオルビスオリジナルのLINEキャラクター「うるにゃん」の人気の

後押しし、2016年12月現在でLINEの公式アカウント内のお友達数が第5位になるなど^{*}、LINEは新規客との接点構築に貢献しました。また2016年6月からLINEのビジネスコネクを導入、会員に保有ポイントの連絡やお誕生日メッセージなどの個別情報を送信することで、One to Oneの関係強化を図っています。ビジネスコネク会員からの反応は多く、今後の顧客単価増が期待されます。

※(株)エフビーランク調査 (<http://line.main.jp/>)



うるにゃん

お客さまとの直接対話を大切に

DECENCIA

DECENCIAは、ECを中心とした通信販売チャネルにて商品を展開しています。直接接客をしないために、お客さまの生の声を聞きにくい一面もあります。しかし敏感肌の女性の肌悩みを解決するという事業ミッションを果たすためにもお客さまの声は欠かせません。そこでDECENCIAでは創業当初からお客さまの声を第一とし、何よりも信頼関係の強化をマーケティングの根幹としコミュニケーションを続けてきました。

お客さまと社員が交流し、互いに意見を伝えられる場を積極的に設けることで、ブランドに安心感を持ってもらい、敏感肌に悩

む女性が本当に欲しいものを共に考え、商品開発やサービス・品質の向上に生かしています。2016年は座談会を含むお客さまイベントを4回実施、2017年は地方開催も検討しています。

また、年末には毎年、社員がお客さまに感謝の気持ちを込めて手書きしたクリスマスカードをお送りしています。今後もお客さまとのコミュニケーションを大切にしながら、心のこもった商品・サービスの提供に努めていきます。



ポーラ ミュージアム アネックスでのお客さまイベント

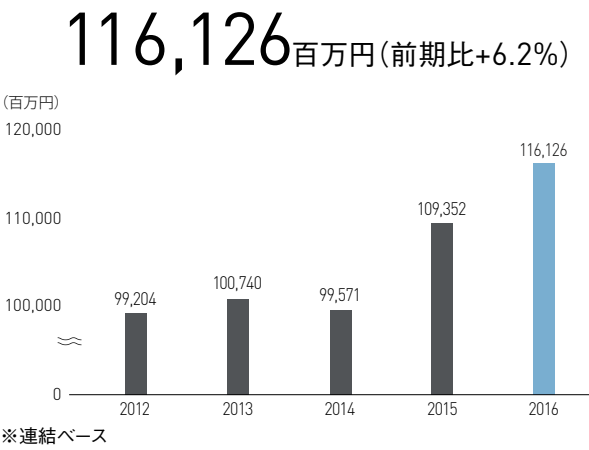
ブランド別成長戦略(基幹ブランド)

POLA

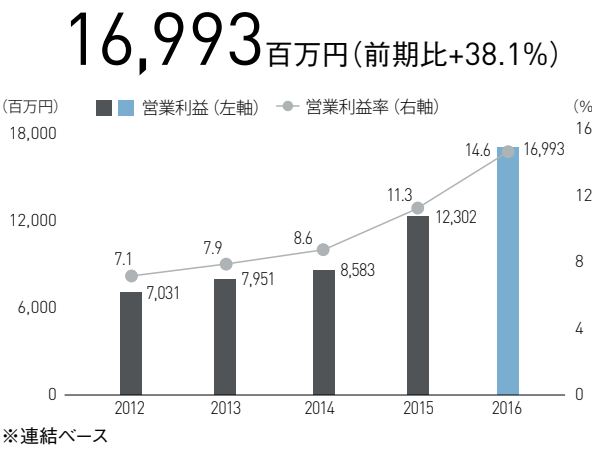
エイジングケアとホワイトニング領域における
ハイレステージブランド



売上高



営業利益・営業利益率



2016年12月期の業績

2016年は、新ブランド戦略のもとブランド価値向上に向けた全社的活動をスタートさせました。販売面では、高品質な商品・サービスを最高の接客品質をもってお客さまにお届けできるよう、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手数料体系の変更や教育への投資、本社組織の現場密着型推進体制へのシフトなどを実施。商品面では、「B.A.」シリーズか

らスペシャルケア品「B.A. プロテクター」、「B.A. セラム レブアップ」、美白ブランド「ホワイトショット」シリーズから美白クリーム「ホワイトショット RX」を発売、ベストコスメの受賞などお客さまや専門家からの評価を獲得しました。インバウンド需要においては美容サプリメント「インナーロック IX」をはじめとした美容健康食品やスキンケア品を中心にご好評をいただいています。その結果、

お客さま一人当たりの年間購入単価は約6%増加し、売上高は前期比+6.2%の増収となっています。

営業利益は、増収および原価率の改善による粗利益の増加により、前期比+38.1%の大幅増益となり、営業利益率は14.6%と、前期比で3.3ポイント向上させました。

今後の成長戦略

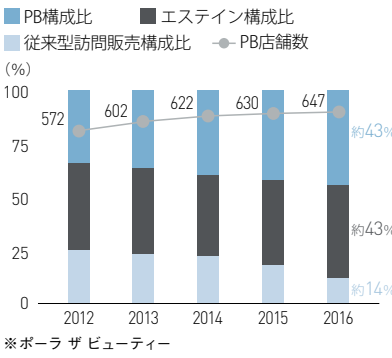
ブランド価値向上

リクルーティングも含めたプロフェッショナルなビューティーディレクター育成を引き続き重点テーマとし、強みであるコンサルティングに磨きをかけていきます。高品質なサービスを継続してお客さまにご提供できる、接客品質の維持・向上に取組み、継続顧客の増加を目指します。また、ブランドマネジャーの裁量をより一層拡充し、企画開発・プロモーション・販売促進まで一貫貫し各プロダクトのブランドカラーを鮮明に打ち出していきます。さらには、全従業員を巻き込んだインターナルブランディング活動にも引き続き取り組んでいきます。

トータルビューティー提案

お客さまに「驚き」と「感動」を提供すべく、提供価値や関係性を「ポジティブクリエイト」へ変革します。さらに2017年1月に発売しました「ポーラ リンクルショット メディカル セラム」に続く、エイジングケア・ホワイトニング領域における差別性の高い次世代商品の開発にも取り組んでいきます。機能性に加えて情緒的価値も高めることで、より一層ブランドへの理解・共感をいただけるようトータルビューティー提案を強化します。そして、お客さまとの接点であるポーラ ザビューティーを主軸に、ブランドを体感できる場へと進化させていきます。

業態別化粧品売上高構成比・PB*店舗数



ステークホルダーに向けて

ポーラでは、持続的な成長を目指し新コーポレートメッセージ「Science. Art. Love.」のもと2020年に向けた新中期計画を実行していきます。

戦略の前提として、どのようなお客さまに選んでいただきたいのか、そのために私たちがどのように変わるべきかを自らに問うことが成功のキーになると考えています。社会環境の変化を踏まえてポーラのお客さまを成長性・社会性・文化性を強く持つ人と定義し、そういった方を選ばれるブランドになりたいと考えています。そのためにまず長期的にありたい姿を検討し、『Special

One伝統×革新による「驚きと感動」で、互いを高めあう関係へ』と設定しました。お客さまの成長意欲、社会や文化との関係性を、ポーラが驚きと感動でより豊かなものにするという意思を込めました。その長期ビジョンを実現する上で、2020年までの中期ビジョンとして『「驚きと感動」を生む「究極のおもてなし」で、世界ブランドへ』を目標としました。驚きと感動があつてこそ、ポーラを選んでいただける。「驚き」を生み出すためにはInnovation、「感動」を生み出すためにはSenseが必要であり、『Sense & Innovation』を中期計画の行動スローガン

として提供価値のクオリティをさらに高めてまいります。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

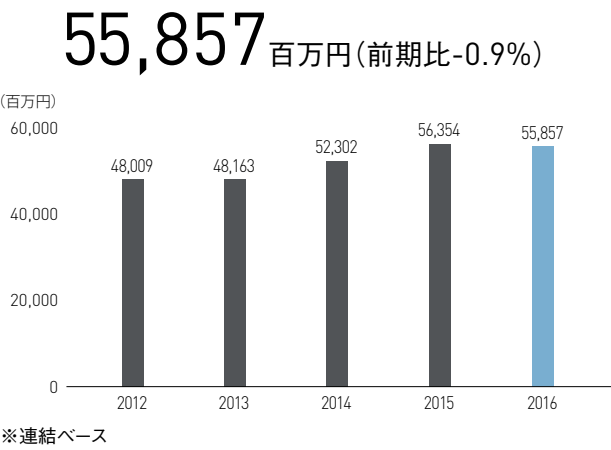
ORBIS

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

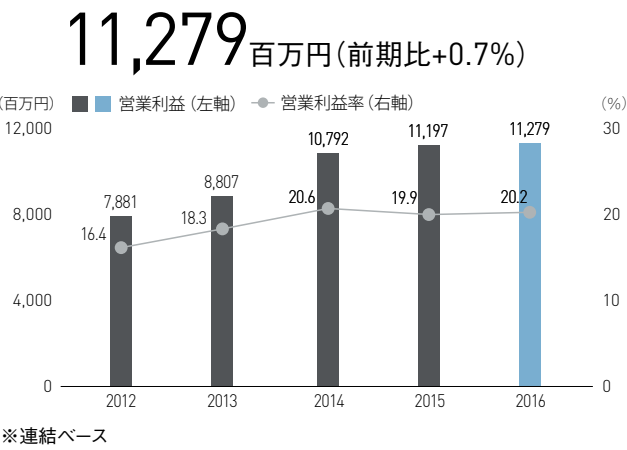


「オルビスユー」シリーズ

売上高



営業利益・営業利益率



2016年12月期の業績

オルビスは、売上高が前期比-0.9%と前年をわずかに下回る結果となりました。この要因は、新商品の発売やクロスセル施策により購入単価は改善しましたが、新規のお客さま数減少をカバーしきれなかったことです。その一方で、お客さま継続率は概ね計画どおりの進捗となり、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成果が得られていると認識しています。なお、商品面では、最上位スキンケアシリーズ「オルビスユー」から美白商品「オルビスユー ホワイト」を発売し、また主力商品である「クレンジングリキッド」のリニューアルも行い、スキンケア分野を中心に活性化を図

りました。

営業利益については、減収により粗利益が減少しましたが、広告宣伝費などの費用コントロールにより、前期比+0.7%の増益となり、営業利益率は20.2%で前期と比べて0.3ポイント改善させることができました。

今後の成長戦略

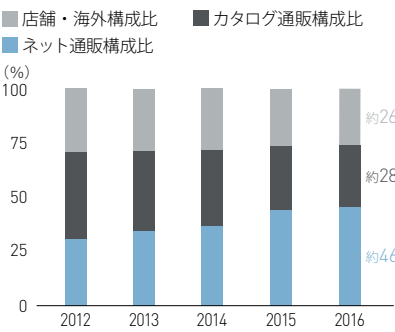
主力商品「アクアフォース」シリーズの全面刷新

「アクアフォース」シリーズはオルビスブランドのルーツとなる主カスキンケアシリーズで、そのユーザーは20代後半～30代前半女性为中心です。20代を中心に、マインドやライフスタイルを徹底的に調査し、その結果をコンセプトや企画開発に応用しました。5年後、10年後のブランドユーザーの中心となるこの世代の新規獲得を加速し、さらなる成長ステージへと引き上げます。

オムニチャネル化

オルビスの主なチャネルは、インターネットやカタログによる通信販売と直営店での店舗販売です。これまでは、それぞれの特徴に合わせた事業展開や効率性を追求してきましたが、これからは「One ORBIS」としてもっと生活に寄り添い心に響くブランドになるべく、お客さまへの提案力の強化や利便性の向上に努めていきます。

販売チャネル別売上高構成比



創業30周年

オルビスは1987年5月の創業以来、2017年で30周年を迎えます。アニバーサリーイヤーとなる今年はお客さまへの感謝の気持ちを込めてさまざまな企画を実施していきます。1月からは、「お客さまもっとつながりたい」という想いをこめて、30周年記念サイト『#ORBIS』をオープンしました。お客さま発信のSNS写真投稿キャンペーンなどSNS (Instagram, Twitter) を通じた新たなコミュニケーションを開始しています。その他にも、30周年限定商品の発売などを予定しています。

オルビスは自分らしく過ごす女性たちの毎日に、幸せを届けたいと考えています。そのために、日常が楽しく、豊かになるようなさまざまな体験を今後も提供していきます。



ステークホルダーに向けて

オルビスでは、これまで進めてきたブランド再構築をさらに進化させ、ブランドを際立たせていきます。そのためには、オルビスブランドが提供できる価値を、今まで以上に明確に定義する必要があります。そこで、「常識にとらわれない、美しい日常文化を創造し続ける」という新たなミッションを冠し、「ひとりひとりの明日を、美しくひきだす」こと

を提供価値と再定義しました。ブランドの核となる要素である「Simple, Essential, Discoverable」に基づいた戦略を実行していきます。

お客さま一人ひとりを基軸に当社の強みを生かしたオルビス流オムニチャネル化を推進し、ライフスタイルブランド提案を行うことで選ばれ続けるブランドを目指します。



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

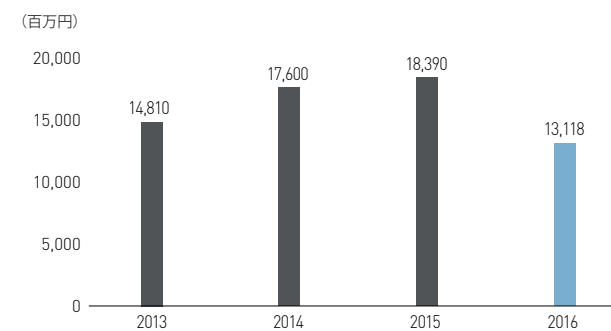
オーストラリアの自社農園で栽培した原材料を使用した
オーガニックブランド



「Nutri-Define」シリーズ

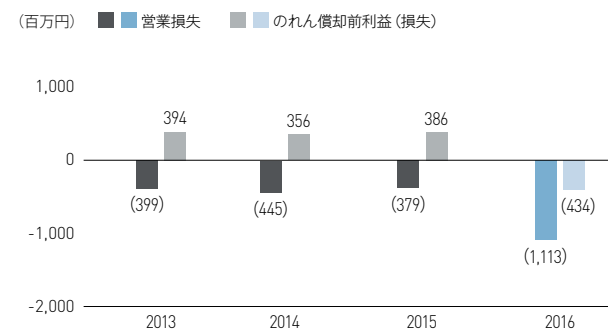
売上高

13,118百万円(前期比-28.7%)



営業損失

1,113百万円(前期比733百万円減)



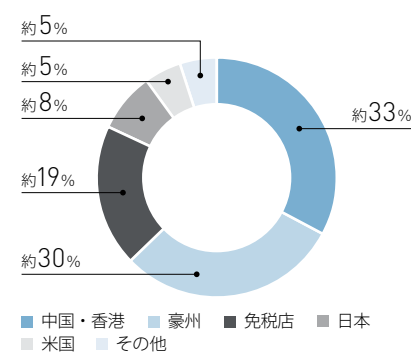
2016年12月期の業績と今後の成長戦略

チャネル面では、中国において事業運営効率を高めるために代理店モデルへとビジネスモデルを変更しました。その結果、売上計上基準の変更により売上高は減少しましたが、リテールベースでは前年並みの業績となっております。香港・免税店は、旅行者客減少の影響を受け厳しい状況が続いています。一方、オーストラリアでは前年を上回ることができましたが、ブランド全体では前期比-28.7%の減収、営業利益も売上減少により減益という結果となりました。

今後の成長戦略

利益ある事業成長の実現に向けて、ブランディングや商品企画開発体制の変革、サプライチェーン再構築などの事業基盤強化に注力します。既存ビジネスの安定化を図り、ブランド認知度の向上に取組みます。加えて、CRM戦略実行により、JurliqueのDNAや思想に共感いただけるお客さまとのつながりを強め収益基盤確立を目指します。

地域別売上高構成比(2016年)



H2O+

BEAUTY

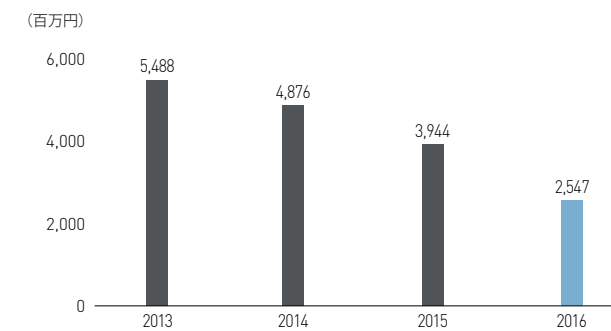
水のカとイノベティブというコンセプトに基づいた
スキンケアブランド



2016年に発売した新シリーズ

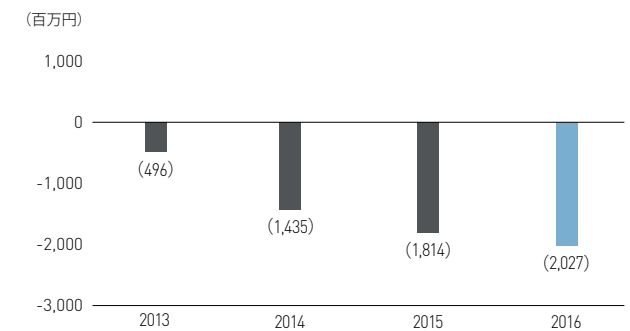
売上高

2,547百万円(前期比-35.4%)



営業損失

2,027百万円(前期比212百万円減)



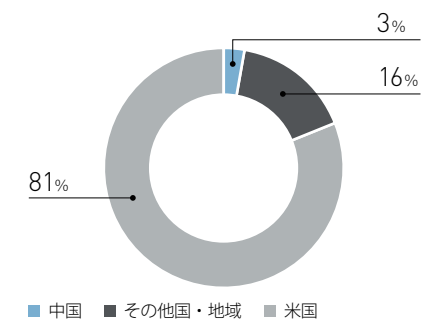
2016年12月期の業績と今後の成長戦略

2015年から続くブランドリステージ計画を着実に実行した1年となりました。生産工場と物流倉庫を外注化し、ブランド再生の核となる新コンセプトに基づく商品を発売しました。9月から北米を中心に店頭に並び、外部からも好評いただいています。また、中国市場からの撤退を完了しています。その中国撤退に併せて、北米の販売チャネルを縮小したこと、フェイスクケア品に取扱商品を絞込んだことで、売上高は前期比-35.4%、営業利益は減益という結果となりました。

今後の成長戦略

2017年はブランドリステージを完遂させ、再成長の実現に向けて確かな基盤構築に注力します。販売市場・チャネル拡大はブランドコンセプトに則り選択的に実施、商品面ではリステージ商品の販売促進とイノベティブな新商品を継続的に市場に送り出すことで認知度向上を図ります。

地域別売上高構成比(2016年)



ブランド別成長戦略（育成ブランド）

THREE

植物から抽出した天然成分配合の
スキンケア・メイクアップブランド



DECENCIA

敏感肌・乾燥肌のための
スキンケアブランド



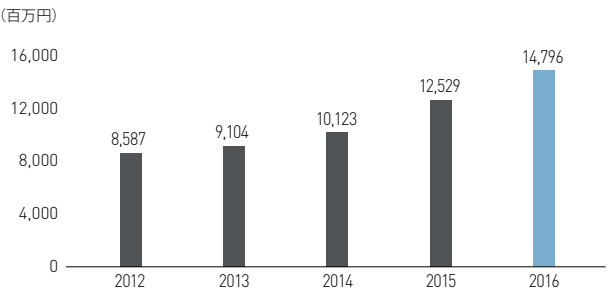
ORLANE

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



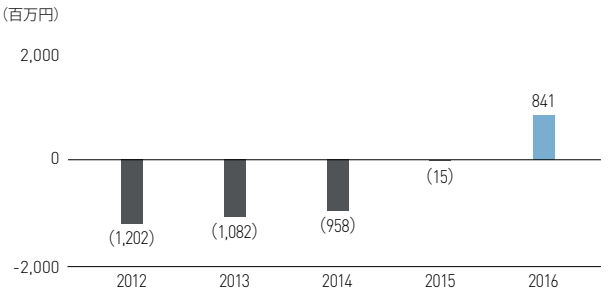
売上高

14,796百万円（前期比+18.1%）



営業損益

841百万円（前期比856百万円改善）



2016年12月期の業績

THREE

THREEは、メイク新商品のヒットにより認知が拡大し国内の百貨店・直営店・セミセルフショップが高い成長を実現しており、7月には新たに自社ECサイトをオープンしました。また、海外での知名度も拡大しており、タイ・台湾・インドネシアに続き4月にマレーシア、9月には香港へ進出しました。売

上高は前期比+48%の増収、約6億円の増益となり、THREE単体として初の黒字を達成することができました。

DECENCIA

DECENCIAは、さらなる成長に向けて敏感肌市場だけでなく安心・安全市場の化粧品を求めるお客さまにもブランド価値を

広く共感いただくためにブランドリステージに着手しました。11月からブランドステートメントを「敏感肌はどこまでも美になれる」へと新たにし、主力エイジングケアライン「アヤナス」をリニューアル発売しました。売上高は前期比+50%以上の増収、約2億円の増益となり、営業利益率も向上しました。

今後の成長戦略

THREE

今後も百貨店や直営店など国内の売り場を拡大する予定です。また、スキンケアなどホリスティックケア商品の拡充によるブランディング強化、ブランドの世界観を伝える差別性ある新商品による顧客数拡大、そして海外へも積極的に展開しグローバルに存在感のあるブランドを目指します。

DECENCIA

新「アヤナス」は「ストレスによる肌荒れ」のメカニズムに着目したものです。これを皮切りに敏感肌コスメの可能性をさらに広げ、新しいお客さまの獲得による事業規模の拡大を目指していきます。そのために、認知度・ブランド力の強化に向け新たに店舗展開も予定しています。

新規ブランド創出

将来の成長の芽となる新規ブランド創出のための、積極的な投資を実施します。既存ブランド内からの新規ブランド創出や社内ベンチャー制度など、本格的な事業スタートは2018年以降になりますが、個性的なブランドを複数作っていききたいと思います。

TOPICS

連結子会社株式の譲渡について

当社は「国内事業の更なる収益基盤強化」と「資本効率改善」による企業価値向上に取り組んでいます。この一環としてマルチブランド戦略に基づくブランドポートフォリオの見直しを実施しました。

グループの強みである「中～高価格帯の商品」、「お客さまと直接接点を持つチャネル」に、経営資源を集中し、投資効率をさらに向上させることを目的に、FUTURE LABOブランドの全株式を11月に、pdcブランドの全株式を12月に譲渡しました。

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60%以上を基本方針とする

株主還元の充実を両立させることで、企業価値のさらなる向上につなげます。

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2020年にROE12%を目指します。

EPS (1株当たり当期純利益)

営業利益の年平均成長率10%以上

営業利益成長以上の
純利益成長を実現 → 海外事業損益の改善による実効税率低下

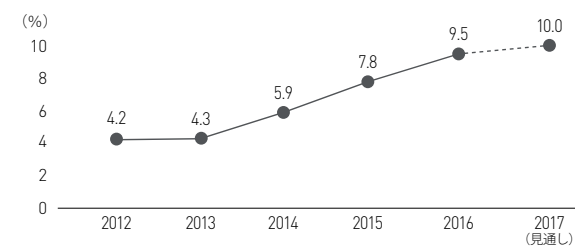
BPS (1株当たり純資産)

株主還元の充実

投資効率を意識した成長投資
純資産の効率化 → 連結配当性向方針を50%以上から60%以上へ

ROEは、2016年に9.5%(前期比+1.7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



資本効率改善により企業価値を向上



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

上場企業には、資本コストを上回る水準の資本効率を創出し、企業価値を向上させていく使命があります。2014年からスタートした前中期経営計画では当初ROE8%を目標に掲げていましたが、途中上方修正を実施し、2016年にROE9.5%まで向上させることができました。次なる目標として、2020年にROE12%を目指します。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親会社株主に帰属する当期純利益を、本業である化粧品事業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、バリューチェーンの見直しなどによって売上原価率の改善にも取組ん

でいます。2016年12月期の売上原価率は約0.7ポイント改善しました。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10%以上の営業利益成長を実現していきます。併せて、海外事業の損益改善による実効税率の低減などにより、営業利益成長以上の純利益成長を実現します。

一方、純資産の効率化については、配当方針のもと株主還元に努めています。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、基本的な株主還元ポリシーを「連結配当性向50%以上」から「60%以上」に変更しました。2016年12月期の年間配当は200円と、前期と比べ50円増配しました。また、今期は年間配当(4分割後)55円を予定しています。

株主還元の充実

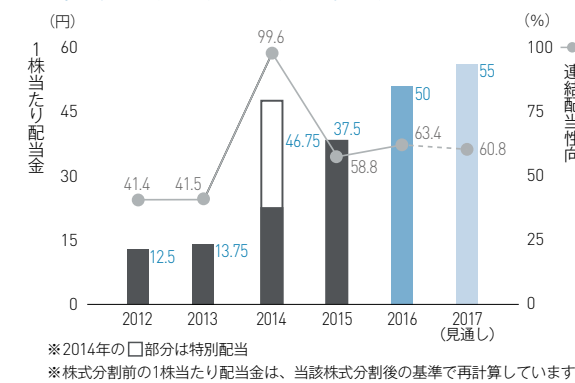
配当方針:連結配当性向60%以上を基本とし、安定的な株主還元の向上を目指します。

分割前	分割後
2016年12月期 1株当たり配当金(実績)	2017年12月期 1株当たり配当金(予想)
年間 200 円 中間90円・期末110円 連結配当性向 63.4%	年間 55 円 中間25円・期末30円 連結配当性向 60.8%

2017年4月1日に、株式分割(4分割)を実施しました。
分割の前後で比較すると50円から55円となり5円の増配となります。

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



2017年見通し

連結売上高
227,000 百万円
(前期比+3.9%)

営業利益
31,000 百万円
(前期比+15.2%)

親会社株主に帰属する
当期純利益
20,000 百万円
(前期比+14.6%)

ROE
10.0%
(前期比+0.5pt)

連結配当性向
60.8%

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

グループ全体の企業価値向上に向けて

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

ンスをCSR活動に組み込み、これを重視します。当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先などさまざまなステークホルダーとの関係を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することで、グループの持続的発展を実現していきます。また、当社グループでは法令遵守、環境保全、株主との関係等について規定した「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」（以下、「行動綱領」といいます。）を策定し、全役員および従業員がこの行動綱領の遵守を宣誓することとしています。この行動綱領を定期的に確認

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

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
監査役の人数／任期	3名／4年
社外監査役の人数	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

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 取締役会の実効性評価を開始
2017	新グループ理念 (Mission・Vision・Way) を策定 グループ行動綱領を策定

コーポレートガバナンス・コードへの対応の考え方

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

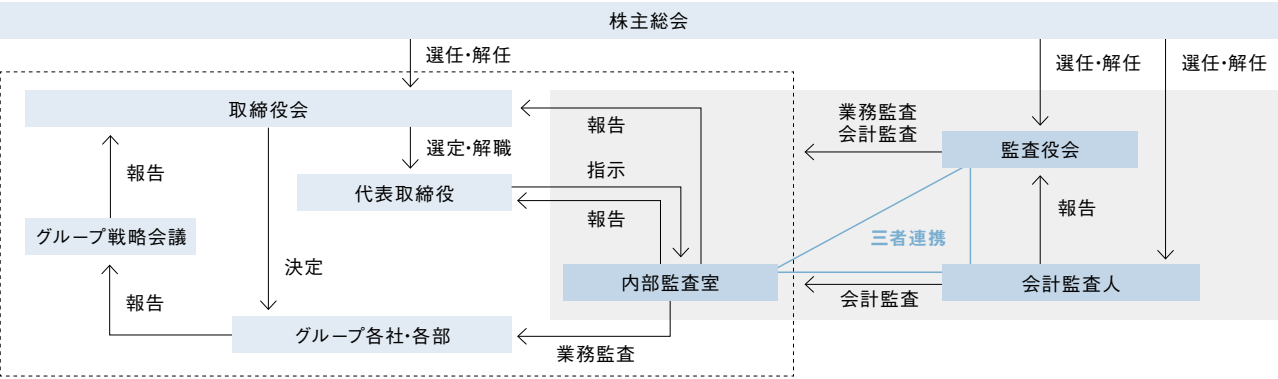
上を実現するための「さらなる進化の機会」にしたいと考えています。当社取締役会は、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、その責務を果たすことを目的に

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

5つの基本原則

1. 株主の権利・平等性の確保	当社は、株主の権利を尊重し、株主が権利を適切に行使することができるよう、環境の整備、情報の提供を行うと共に、株主の実質的な平等性の確保に努めます。
2. ステークホルダーとの適切な協働	当社は、当社グループが社会の良き市民として、株主や取引先など様々なステークホルダーとの協働を深め、企業責任を果たし、信頼関係を構築することでグループの持続的な発展の実現に努めます。
3. 適切な情報開示と透明性の確保	当社は、法令を遵守した適切な情報開示に加え、別途定めたディスクロージャーポリシーに基づき、当社グループに関する財務情報および非財務情報を、適切、且つ、積極的に開示することで会社の意思決定の公正性、透明性確保に努めます。
4. 取締役会等の責務	当社は、複数の子会社の経営管理を担う純粋持株会社として、グループ各社の経営に対する管理監督機能を果たすために、取締役会の実効性、公正性の確保に努めます。
5. 株主との対話	当社は、広報・IR活動を積極的に行い、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。2016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。2016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。2016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8名	2016年は12社を対象に13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	2016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

取締役会の実効性に関する評価

当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」に基づき、取締役会の実効性に関する評価を実施いたしましたので、当該評価結果の概要を以下のとおり公表いたします。

1. 評価の方法について

次の方法に基づき多面的な評価を実施しております。

①自己評価

社内取締役全員を対象に、質問表による自己評価を行いました。

②社外役員評価

独立社外役員（4名）のみの会合において、取締役会の実効性に関して審議、評価を行いました。

③従業員評価

従業員育成や評価に多面的な視点を取り入れること、また、経営陣と従業員によるコミュニケーションの活性化等を企図し、社内の経営幹部候補者育成研修等の受講修了者から選拔し、経営会議へ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評価する当社オリジナルの取組みを行いました。

上記すべての評価結果を事務局がとりまとめ取締役会へ報告、取締役会は報告内容を分析・検証し、取締役会としての機能および実効性の向上に向けた具体的アクションプランについて議論しました。

4. 評価結果を踏まえた今後の取組みについて

今後、下記の取組みについてスピード感のある実行とその経過を監督・検証し、適宜修整を加えることで、より実効性の高い経営を進めます。

1) 会議運営の効率化

- 業務執行会議の新設による経営テーマと執行テーマのさらなる絞込み
- 指標の導入および検証実施

2. 評価の項目・視点について

一般評価項目（5項目）：当社の「コーポレートガバナンスに関する基本方針」を勘案

- ①長期的な視点を持った判断、発言、意思決定の実行
- ②ステークホルダー（社会、顧客、取引先、従業員、株主等）の視点に立った判断、発言、意思決定の実行
- ③戦略発展の寄与及びマネジメント層に対する明確な方向性の提示
- ④円滑な業務執行の実現に向けた環境整備と業務執行の監督
- ⑤取締役会の一体化と多様性の確保への寄与

独自評価項目（3項目）：2016年1月開催の独立社外役員のための会合における提案事項

- ①会議運営の効率化
- ②後継者育成をはじめとするグループの経営人材の育成、獲得
- ③海外事業における課題とリスクの把握と対策の立案、実行に関わる環境の整備、経過の監督

3. 分析および評価の結果概要について

評価結果に関する議論の結果、取締役会の役割について実効性を伴ったガバナンス体制の構築および運営は適切に機能していることを確認。下記3テーマは改善の余地があるという認識に至りました。

1) 会議運営の効率化

- 取締役会で取扱う議案の選別や議案ごとの時間配分
- 重要テーマに関する集中審議のための時間確保

2) 海外事業

- 海外事業の取組みを向上させるための組織構築
- グローバル人材の獲得と育成の仕組み

3) 後継者計画、人材育成

- 後継者計画の具体化
- 従業員の多様性の確保向上

※その他共通項目

- 改善に向けた取組み（制度導入や仕組み構築等）のスピード向上
- また、新グループ理念策定に伴い、グループ全体への理解・浸透プロセスへの関与向上も取締役会の役割として確認しました。

社外取締役の主な活動状況

氏名	主な活動状況	取締役会への出席率
小宮 一慶	経営全般に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握した上での助言・提言等、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。	80% 20回/25回中
鎌田 由美子	顧客サービス・流通分野や新規事業立ち上げ等に関する豊富で優れた知見に基づき、取締役・経営陣から独立した立場で当社グループの経営全体を俯瞰し、本質的な課題やリスクを把握しての助言・提言等、グループ企業価値の向上に資する発言を積極的に行っております。	80% 20回/25回中

社外役員ミーティング 議題内容

当社グループでは、独立社外役員4名のみの会合において、取締役会の実効性に関して審議し評価を実施しました。課題に対する取組みに対しても独立社外役員が監督・検証を担うことで、実効性の高い経営を進めてまいります。

会合実施日	
2017年 1月30日(月)	
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	

議題に対する取組みへの評価

1 会議運営の効率化 ● 取組む姿勢はあるが資料の削減、会議時間の縮小は未だに実現されていない ● 改善に向けた具体的な指標が設定されていない ● 議題の絞込みが不足 ● 微細の議論に及ぶことが多く、重要テーマに関する審議時間が不足 ● 改善に向けた取組みにスピード感が欠ける	2 後継者育成をはじめとするグループの経営人材の育成、獲得 ● 危機感、課題認識は存在するが、具体性のある後継者計画、実効性の高い人材育成の施策に発展していない ● 従業員の均一性が極めて高く、多様性が必要（「変わった人材」が少ない） ● グローバル人材の獲得に全社的に取組めていない ● グローバル人材を育成する仕組みがない ● 国内で外国人を採用する取組みがない	3 海外事業における課題とリスクの把握と対策の立案、実行にかかわる環境の整備、経過の監督 ● 重要かつ喫緊の課題であるという認識は共通になっているものの、報告される情報は適時性、正確性に欠け、課題やリスクについて十分に把握しているとはいえず「スピード感」が非常に遅い ● 海外事業への関与度は以前に比べて向上したものの、グループ全体で関与していくという意識がまだ弱い ● 人員の送り込みも含め、海外事業をコントロールできる仕組み、組織構成になっていない
---	--	---

マネジメント体制（2016年12月31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 多様化企画拡販部長
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ラボ 代表取締役社長
2011年 7月 宝麗（中国）美容有限公司（ポーラ瀋陽）
董事長兼総経理（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）

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鈞を振るう姿勢、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。

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。

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。

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ツツ 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 センテケア・ホールディングス株式会社）入社
1996年 1月 同社 退社
株式会社小宮コンサルティング 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）
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
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）
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）

参考:役員コンピテンシー

当社グループが持続的な成長を実現する上で、取締役および経営陣に必要な行動特性要件13項目を「役員コンピテンシー」として定めております。

特に、(6)多様性ある個人の尊重、(7)美意識というコンピテンシーを重要項目と位置づけ、取締役およびグループ役員一人ひとりの個性や強みを生かしたリーダーシップを発揮することに注力しております。

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

※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。



監査役（常勤）
岩 淵 久 男

1976年 4月 ポーラ化成工業株式会社 入社
1998年 2月 株式会社ポーラ化粧品本舗
（現 株式会社ポーラ）
訪販企画本部商品企画部長
2002年 1月 ポーラ化成工業株式会社
執行役員 研究企画部部長
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 ペ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
2012年 4月 慶應義塾大学ビジネス・スクール
非常勤講師（現任）
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）
2016年 6月 株式会社コスモネット 社外監査役
（現任）
あおぞら信託銀行株式会社 社外取
締役（現任）
2016年12月 株式会社 SnSnap 社外監査役（現任）



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
2015年 6月 株式会社ジョルテ
社外監査役（現任）
2016年 4月 千葉商科大学会計大学院 会計ファイナンス
研究科 教授（現任）

役員トレーニングの考え方

グループの経営環境および社会環境変化の中で、継続的にその責務を果たすために「役員コンピテンシー」として13項目の行動要件を定義。グループ役員制度に基づく役員に対して、この項目を用いた外部機関によるアセスメントを定期的に行っています。2016年は14名に対し外部コンサルタントによるインタビューアセスメントと多面調査を実施。併せて、昨年は取締役2名、

執行役員2名の計4名が、アセスメント結果を活用し、約6カ月間のコーチングプログラムに取組みました。対象となった役員に対しては、外部コーチによる日常の行動観察を通じて、リーダーシップ上の課題改善を実行していきます。長期的視点で事業の将来を描き、リーダーとして組織を動かすための具体的な行動開発機会の提供を行っています。

役員報酬について

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

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

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

取締役会の構成は、グループ事業規模を踏まえ、少人数構成とすることで迅速な意思決定とそのプロセスにおいて社外役員による積極的な意見表明を可能にし、それらを指名・報酬に関する決定手続きに反映することで合理性・客観性を確保することが重要であると考えております。そのため、当社では、取締役、経営陣幹部の指名・報酬に関する決定手続きにおいて、独立社外取締役を主要な構成員とした任意の諮問委員会は設置していません。

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

2016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）	218百万円（16百万円）
監査役（うち社外監査役）	3名（2名）	35百万円（13百万円）
合計	12名	253百万円

（注）1.上記には、2016年3月30日付にて退任した取締役1名が含まれております。
2.取締役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額5億円以内と定めております。
3.監査役の報酬総額は、当社設立にあたり作成した株式移転計画書第6条第1項第9号により、年額1億円以内と定めております。
4.支給額には、当事業年度に係る役員賞与26百万円（取締役6名23百万円、監査役1名3百万円）および当事業年度に係る取締役に対するストックオプション報酬32百万円（取締役7名）が含まれております。
5.当事業年度において連結報酬等の総額が1億円以上である者はおりません。

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

区分	支給人員	支給額
取締役（うち社外取締役）	5名（一名）	88百万円（一百万円）
監査役（うち社外監査役）	一名（一名）	一百万円（一百万円）
合計	5名	88百万円

（注）1.上記には、2016年3月30日付にて退任した取締役1名が含まれております。
2.支給額には、当事業年度に係る役員賞与15百万円（取締役4名）が含まれております。

取締役の種類別報酬の割合（2016年実績）

報酬の種類		比率	
固定報酬	月額報酬	72.6%	
変動報酬	賞与	11.5%	27.4%
	ストックオプション	15.9%	
合計		100%	

（注）1.上記は、社外取締役を除く取締役7名となります。（2016年3月30日付にて退任した取締役1名を含む）
2.種類別報酬の割合には、子会社から受けた報酬を除いて算出しております。

人材

社員一人ひとり個性を磨くために、 感受性と美意識を高める人材開発

グループの新たな理念において、2029年のポーラ・オルビスグループの目指す姿を「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」と定義しました。ブランドの個性を磨くためには、ブランドを創る人材それぞれも、自分なりにものごとを見る、感じ取る力を高め、個性を発揮することが大切です。当社グループでは、社員一人ひとりの感受性、美意識を尊重し、それらを高めるための人材開発を進めています。

新理念のもと、グループの人材一人ひとりの行動変革に取り組む

2017年より新しいグループ理念が定義され、グループ共通の価値観、求められる行動として『Way』を具体的に定めました。5つの項目のうち、一番初めに規定されているのが「美意識が高くチャームな人としてふるまう」です。当社グループ独自の考

え方として、美意識とは“他者に依存しない自分なりの見方や感受性を大切に、影響を与えていく力”と定めています。グループのすべての社員が、一人の人間としての個性、魅力により他者の心を動かす存在であることを重要視しているのです。こうした行

動を高めていくために、感性・感受性を高める研修プログラム「アートワークショップ」の展開や、グループ共通の行動様式となるコンピテンシー評価の導入など、具体的な取り組みを進めています。

ポーラ・オルビスグループの新たな理念

Mission

使命・存在意義・目的

感受性のスイッチを全開にする

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

Vision

目指す企業像

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、
世界中の人々の人生を彩る企業グループ

Way

価値観・行動指針

- ▶ 美意識が高くチャームな人としてふるまう
- ▶ 誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- ▶ 柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- ▶ 取り巻く環境を想う心を持つ
- ▶ 自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

一人ひとりのものの見方、感じ方に気づく「アートワークショップ」 ～次世代経営人材育成プログラムへ導入～

新理念の中でも、特に重要視されるのは「美意識」に表される行動様式です。当社グループでは役員を含むすべての人材に求めるコンピテンシーとして「美意識」を定めました。この自分ならではの見方、感じ方を認め、発信する力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「アートワークショップ」です。役員を対象とした2015年に続き、2016年からはグループ次世代経営人材育成プログラムで

ある「未来研究会」「経営幹部養成講座」の研修生を対象に実施しました。

このワークショップは、ポーラ美術館所蔵の美術作品を参加者が実際に鑑賞し、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、ものの見方、感じ方を共有します。作品は、それと向き合う自分の経験や心象を映し出す「鏡」です。作品を「みる」ことで直感力を高めるとともに、自己の内面や心象を言語化するトレーニングを行います。また、他の参加者の捉え方を「しる」ことは、自分と他者の感性の違いを認識し、多様な価値観を受容するきっかけとなります。

今後も、こうしたワークショップを当社グループならではの行動開発のひとつとして、次世代経営人材育成プログラムで継続実施するとともに、より多くの人材が参加できるよう発展させていきます。

ポーラ美術館・アートワークショップレポート(2016年9月実施)

秋晴れのもと、若手向け研修「未来研究会」から6名、マネジャー向け研修「経営幹部養成講座」から4名が参加。対話形式のため人数は10名。20～40代まで幅広い世代が一堂に会しました。

【ワークショップの流れ】

全員で同じ絵画を鑑賞し、それぞれに感じたことを自由に発言し合う対話型鑑賞を中心に行います。

最初に鑑賞したのはクロード・モネ「バラ色のポート」(1890年)。二人の女性が描かれたこの絵画に対し、「何が描かれているのか?」「どのような場面なのか?」作品に関する情報を一切与えない中で、見たまま、感じたままに発言してもらいます。



「姉妹が描かれている」「令嬢と乳母だと思う」「二人はライバル関係ではないか」など、絵から感じ取るイメージは10名でも全く異なります。

二点目の絵画はワシリー・カンディンスキー「支え無し」(1923年)。この抽象画についても「音楽をかなでる譜面のように感じる」「近未来の姿ではないか」「世の中の明と暗を示している」など、一人ひとり異なる感じ方があることを共有。その多彩さやメンバーの鋭い指摘に、それぞれが刺激を受け合いました。



最後に、「自分の好きな作品」を一つ選び、紹介し合うことで、改めて一人ひとりの個性や価値観の多様さを

認め合い、ワークショップは幕を閉じました。

■ 参加者の感想(抜粋)

- いくつかの絵画を探索することにより、自分が対象物を見て何を価値だと感じるか、という軸に気づきました。
- 参加者それぞれの視点の違いを感じることができ、良い機会になりました。直感的に人の感性の多様さを感じられました。
- 年齢や役職をミックスした価値観の異なるメンバーの相互理解を深める場として効果的に活用できると感じました。

サステナビリティの考え方

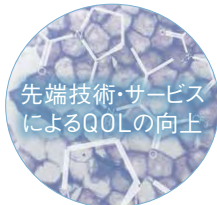
2017年2月のグループ理念の刷新と同時に、さまざまなステークホルダーとの関係強化を継続的に図る基盤としてサステナビリティ・ステートメントを定めました。事業活動を通じてステークホルダーの皆さまと協働し、社会のサステナビリティに貢献していきます。

事業活動のサステナビリティ3つの軸

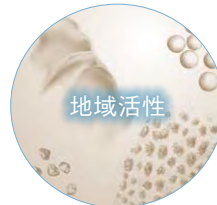
ポーラ・オルビスグループは、3つの軸に重点を置き、事業活動を行います。

ポーラ・オルビスグループのサステナビリティ・ステートメント

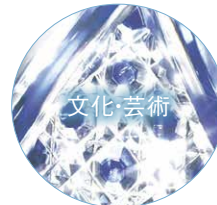
わたしたちポーラ・オルビスグループは、世界中の人々に彩りのある人生を豊かな感受性と個性が織り成すしなやかな心で提案します。
そのために全てのステークホルダーや、地球・社会環境と誠実に向き合い、持続可能な社会を創る企業として成長し続けることを宣言します。



⇒ p.26、27



⇒ p.56



⇒ p.60、61

国連グローバル・コンパクトに署名

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



国連グローバル・コンパクト10原則

人権	原則 1	人権擁護の支持と尊重
	原則 2	人権侵害への非加担
労働	原則 3	結社の自由と団体交渉権の承認
	原則 4	強制労働の排除
	原則 5	児童労働の実効的な廃止
	原則 6	雇用と職業の差別撤廃
環境	原則 7	環境問題の予防的アプローチ
	原則 8	環境に対する責任のイニシアティブ
	原則 9	環境にやさしい技術の開発と普及
腐敗防止	原則 10	強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗防止の取組み

ポーラ・オルビスグループの取組みは以下にご紹介します。

人権

ポーラ・オルビスグループでは、グループ理念に基づき、一人ひとりの感性を尊重していきます。そのために、人権の尊重が個人の権利を守るだけでなく、感受性を生かすことだと考え、人権に関する国際的な規範の趣旨を理解し、事業活動における人権侵害を禁止し、間接的に加担することがないように努めています。

また、ハラスメントに関する社内啓蒙も講演会やe-ラーニングを通じて行っています。

労働

ポーラ・オルビスグループでは、労働組合や職場代表と協力し、従業員の労働における権利を尊重しています。また、取引先とともに、健全・適正かつ公正な事業慣行の実践に努めています。ポーラ・オルビスグループの生産活動を担うポーラ化成工業では

購買方針説明会を実施し、取引先に対し社会的責任を果たしていただく旨をお願いしました。

環境

ポーラ・オルビスグループでは、次世代に彩り豊かな地球環境をつなぐために、かけがえのない自然の恩恵を大切にしています。 ⇒ p.58、59

腐敗防止

ポーラ・オルビスグループでは公正かつ自由な競争を促進する取組みの一環として贈収賄を禁止しています。グループでは贈物および接待等に関するガイドラインを定めた上で、グループ会社が実際に運営するための細則を設け、お取引先との関係において、関連するすべての法令および社会倫理を遵守し、公正な関係を維持しています。

コンピテンシーを活用したグループ全体での行動開発

グループ社員コンピテンシーを再構築

新グループ理念の実現へ向け、社員一人ひとりが環境変化に応じた新しい行動を獲得していくために、グループの総合職を対象とした「ポーラ・オルビスグループ社員コンピテンシー」を新たに設定し直しました。2015年に完成した「ポーラ・オルビスグループ役員コンピテンシー」をベースに、将来のリーダー、幹部候補の役割を担う人材に求められる能力要件を見直したものです。2017年よりグループ各社の評価制度に導入し、展開していきます。さらに、グループのマネジメント層向けには、コンピテンシー評価者研修や360度調査等を行い、各職場での浸透を図っていきます。

再構築したポーラ・オルビスグループ社員コンピテンシー

4つの指針	コンピテンシー
変化と向き合い挑戦する	ビジョン構築力
	変化対応力
	市場・環境洞察力
深く拡く思考する	概念的思考力
	分析的思考力
個を磨き影響を与える	美意識
	対人影響力
組織の力を高める	育成風土の醸成
	多様な個人を尊重し活かす力

※コンピテンシーモデルは、コーン・フェリー・ハイグループの協力を得て設計しています。

若手の視点を生かしグループの変革に取り組む「未来研究会」

2005年より、次世代経営人材育成のためのグループ横断研修プログラムを拡充。若手社員を対象とした「未来研究会」では、自社・自グループにおける変革の実行をテーマに、実践的なプログラムとなっています。

グループ各社から募った約12名の社員を対象に、経営の基礎知識習得とリーダーシップを発揮するための意識・行動変革に取り組んでいます。2016年からはプログラムを刷新。当社グループ内に実在する経営課題を発見し、その解決に取り組むアクションラーニングを取り入れました。

参加者は所属会社の異なるメンバーで構成されたチームに分かれ、9カ月にわたってグループ内の特定の会社が抱える未発見の問題を提起し、具体的な解決策を役員へ提案します。2016年はポーラやオルビスなどそれぞれの会社に対し、「組織風土の改革」「リブランディングの提案」「新ブランドの立ち上げ」といった提案が行われました。参加した社員からは多くの成長を実感する声が寄せられました。

なお、グループ横断研修は、この他にマネジャー層を対象とした「経営幹部養成講座」についても継続的に実施しています。

未来研究会 2016年修了者に聞きました。

Q. どのような成長を感じますか？

A.

現在の担当業務はブランドを形成する一部分に過ぎませんでしたが、「未来研究会」での経験を通じてブランド全体の課題や強みなどを多角的に捉えることができました。課題の本質を認識できたことで、日頃の業務における提案内容の質が変わったと感じます。



オルビス株式会社
商品企画部
安藤 知恵

Q. 今後どのようなキャリアを目指したいですか？

A.

所属会社の枠にとらわれることなく、グループ全体の発展のために関連部署やグループ会社を横断した問題提起、課題解決を主導的に行い、高い成果を創出し続けるリーダーになりたいです。



ポーラ化成工業株式会社
生産技術開発部
栗原 卓也

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

ポーラ・オルビスグループでは、2017年2月に「I.感受性のスイッチを全開にする行動」として新しいグループ理念を実践するための行動と、「II.個人・集団として成長するための行動」として法令や内部規程を遵守することはもとより、グローバル企業の一員として国際基準の社会倫理観で自らを厳しく律するための行動の基準をポーラ・オルビスグループ行動綱領として制定しました。

行動綱領の周知徹底

「ポーラ・オルビスグループ行動綱領」をすべての役員・従業員に配布しました。グループ全役員・従業員を対象に「グループ行動綱領について」の講演会を実施すること、さらに行動綱領を遵守する旨の誓約書を全従業員から取得し、周知および徹底を図っていきます。

CSR推進体制

サステナビリティ・ステートメントに基づく活動、ならびにコンプライアンスを含むCSR全般についてのグループ全体の推進にあたっては、グループCSR委員会において定期的にモニタリングを行っています。また、ポーラ・オルビスホールディングスのホームページや社内イントラサイトでサステナブルな活動を発信し、従業員の周知徹底を図り、実効性を高めます。

コンプライアンス推進については、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をまわしています。

リスクマネジメントについて

グループで取組むべき優先リスクを分析し、リスク低減のための改善活動を行っています。

具体的には、グループCSR委員長と各

部門長、監査役とのディスカッションを通じてリスクを洗い出し、事業への影響度と発生頻度をもとに洗い出したリスクに優先順位をつけました。その上でグループ戦略会議での審議を経て、2017年に対処すべき課題として、海外事業戦略やITインフラの高度化などを設定しています。

また、グループ各社におけるリスクマネジメント計画においては、グループ各社の経営会議での決議後、グループCSR委員会での承認、グループ戦略会議で報告を行いました。各社でリスク低減に向けての取組みを実施し、定期的にグループCSR委員会でモニタリングを行っています。本年中に突発的に顕在化したリスクがあった場合等、進捗や状況に応じてグループ戦略会議への報告をタイムリーに行い、対策を検討しています。

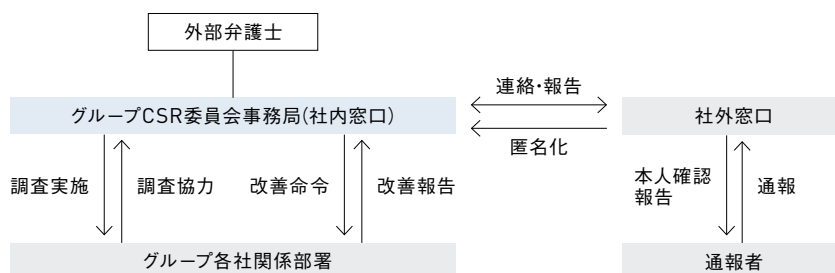
モニタリングの実施とヘルプラインの設置

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、ヘルプラインを設置し、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。

2016年は9件の通報、特に上司と部下とのコミュニケーションの問題に由来する通報が多かったため、管理職向けのマネジメント研修を実施しました。コンプライアンス調査の結果から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



コンプライアンス教育

コンプライアンス違反を未然に防止するための啓蒙・教育を毎年全役員・従業員を対象に行っています。

当社グループでは、2016年6～7月、CSR講演会として、国内の基幹職を対象に「風通しのよい職場環境を目指して～マネジメントからみるパワハラ防止～」についての講演会を実施しました。参加者からは「部下とのコミュニケーション(人間関係)の重要性を

再認識した。明日以降の職務行動について改善すべき点を改めて理解した」といった感想がありました。

また、国内全役員・従業員を対象に8～9月にCSRe-ラーニングを実施しました。不適切な会計やインサイダー取引など、会社に大きな影響を与えるテーマを網羅的に教育しました。海外については、CSRe-ラーニングをもとに、特にリスクとなりうるグローバル共通のテーマについて教育を実施しました。



グループ CSR 講演会

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。

2016年は、国内各社で地震を想定した訓練を実施し、従業員の安否確認等の初期対応および、事前に想定した優先復旧業務の確認を行い、不備や課題の抽出をすることで、災害等への備えを怠らないよう平時の対応を促進しています。

同時に当社グループの主要なサプライチェーン(ポーラ化成工業、ポーラ、オルビス)でのBCPを策定しており、ポーラ化成工業袋井工場の耐震化工事着手(2018年完了予定)、有事の際、ポーラとオルビスにて優先対応する品目を定める等に取組みました。

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、2016年は初期対応訓練としての安否確認、またテロ等を想定した机上訓練を実施しました。

法令遵守

当社グループにおける関連法規のうち、全社員に共通して重要なものについては、規程、就業規則などでの周知はもとより、e-ラーニング、テーマ別研修等の実施にて教育、啓蒙を行っています。

また各社の事業特性に応じた重点法令対応を個別に実施しています。お客さまへのダイレクトセリングを中心とするポーラでは、高齢者・未成年への販売において量や方法が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、適正な広告表現を厳守するため、外部コンサルタントとの協働による社内啓蒙を行っています。

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、個人情報の取扱いについては特に慎重に対応しています。

「プライバシーポリシー」「情報セキュリティ・ポリシー」等の制定とその啓蒙、システム面での情報流出防止対応や、従業員に対する情報取扱方法の教育など、定期的な検証と教育を行っています。

グループ各社に設置した情報セキュリティ対策責任者による、年2回の個人情報棚卸し(5月、11月)でのチェックでは、保有個人情報の洗い出し、管理状況の確認、業務委託先の監査等を行っています。

また2016年より収集を開始したマイナンバーの管理については、特に厳重な管理を徹底するよう、規程改訂および、専用管理方法の全社共通化、定期モニタリングを行っています。

ステークホルダーとの対話を経営に生かす取り組み

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積極的に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

■ 2016年7月5日 第11回ステークホルダー・ダイアログ

■ ポーラのお客さま6名にお越しいたき、社長を含む役員との対話形式でダイアログを実施しました。主にポーラの魅力と課題についてお話を伺いました。

ステークホルダーからのご意見・ご指摘



ポーラの課題 1 コミュニケーションについて

- 店頭でのイベントはできるだけ早く告知してほしい。
- 店の休日が変わることがあり、エステ予約をしたくてもできないことがある。
- 若年層が集まりやすい場所にショールームを作って、高価格帯だけでなく低価格な商品もあることをPRしたらどうか。
- 例えば皇居ランナーのための施設の化粧台などにポーラの商品を置いてみてはどうか？

ポーラの課題 2 スキンチェックについて

- ポーラは「B.A.」のイメージが強く、特に若年層には敷居が高く感じると思う。スキンチェックが無料だということをもっとアピールできないか。
- 「アベックス」のスキンチェックは他社のスキンチェックとはフィードバックの内容やフォローアップの頻度が全く違うということをもっとアピールしても良いのではないか。
- ポーラ ザ ビューティーのような大型路面店でスキンチェックをもっと積極的に紹介したらよいと思う。

ポーラの課題 3 容器について

- 商品リニューアルの際に容器の互換性を持たせてほしい。
- もっと商品のリフィル化を進めてほしい。

ポーラの課題 4 その他

- メイク品のラインナップをもっと増やしてほしい。
- トラベルキットを定番商品化してほしい。
- 過去のプレゼント品（非売品）を商品化してもらえたらうれしい。
- 10年近くポーラのお店に通っているが、そろそろ内外装のメンテナンスをしてもよいのではないか。

→ POLAの回答

ご愛顧いただいているお客さまと直接お会いし生のご意見を頂戴したことは大変意義深いことでした。まず、「担当ビューティーディレクター（BD）の対応が素晴らしい」、「ポーラの化粧品は欠かせない」等のお言葉をいただき、私たちが伝えたい企業価値が素晴らしいパートナーであるBDを通じてお客さまにきちんと届いているということを再確認することができました。また、いただいたご意見はポーラを思えばこそのご意見と真摯に受け止めております。コミュニケーションに関してご指摘いただいた、ショップの休業日が不定期であることについては、Webによるエステ予約システムを構築しお客さまにご迷惑をおかけしないよう改善をしてまいります。また、他社とのコラボレーションを実施し、ターゲット女性にポーラを知っていただく施策を強化しております。今後ともよろしく願いいたします。

過去の取組み

ステークホルダーからのご意見

最近、優秀な人材をリクルーティングしにくくなっているという課題があります。BDの仕事の魅力や仕組みが一般の方にわかりにくいということが大きな原因であり、本社からのサポートを含め、抜本的な対策が必要だと感じています。

ポーラが実践した例

BDへの教育内容を変革する等、BDの質を向上するとともに、BDリクルートのターゲットを「20～30代の有職者」に定め、本社主導でBDの仕事の魅力をアピールする「リクルートフォーラム」を実施しました。今後、地方開催も含めて継続実施することで、ターゲット人材を獲得し、育成していきます。

（株）ポーラ参加者：横手 喜一（代表取締役社長）／竹永 美紀（取締役・訪問販売営業担当）／御後 章（取締役・マーケティング担当）／神谷 知子（執行役員・訪問販売企画担当）

※参加者の所属・役職は、実施時点のもの。

ORBIS

■ 2016年9月14日 第12回ステークホルダー・ダイアログ

■ オルビスは、企業の持続的成長・社会的責任を高い次元で実現させるため、2012年からブランドの再構築に取り組んできました。4年目を迎えた今、「さらなる飛躍」を目指すためにどのようなブランドコミュニケーションが必要なのか、有識者の方々より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

奥谷 孝司氏 オイシックス株式会社 執行役員 統合マーケティング部 部長／チーフ オムニチャネル オフィサー

ネット通販とリアル店舗の両方を展開されていますが、ネット通販ならではの「体験して購入できない」という課題があります。そうすると最も力を入れなければいけないのが、ブランドの良さをいかにお客さまに伝えるか、です。今は、通販ブランドの良さは各家庭で止まってしまっていて、それでは誰も伝えてくれないので、オイシックスではソーシャルメディアやオウンドメディアを使ってブランドの良さを可視化することにこだわっています。ブランドのコミュニケーションは緩急だと思っているので、お客さまを追いかけるだけではなく微笑ませたい。そして、いかにお客さまに「売り場」として意識させないか。むしろ「見る場」としての楽しさを創造して、それを維持する。ブランドの価値向上、および他社との差別化を図るために取り入れてみてはいかがでしょうか。

網干 弓子氏 カルビー株式会社 マーケティング本部フルグラ事業部 企画部 部長

店舗におけるお客さまとの現実のコミュニケーションは非常に重要だと考えています。実は弊社には20年以上前から「ゾーンセールス」と呼ばれていた、店舗を回ってさまざまな面からフルグラをフォローする200人以上の組織がありました。何が売上を左右したかと言うと、売り場の作り方です。あるゾーンセールスさんが簡単な材料で作った什器なのですが、トライアルや体験に重点を置いたことに加え、その地域のお客さま特性にもよく合ったものでした。それが「伝説のワゴン」と言われるほどよく売れたのです。オルビスでも全国に店舗を持たれている中で、立地によってお客さまの年代や特色もさまざまだと思いますので、各店舗で異なるアプローチをするというのも有効かもしれません。



→ ORBISの回答

今回、お二人からご意見をいただき、オルビスがさらなる飛躍を目指すためにはブランドに多面性を持つことや、お客さまに向けたアプローチ方法を時代に合わせ進化させることが重要だと実感しました。2017年は、創業30周年を迎えます。今後は、多くのお客さまに「選ばれ続ける」唯一無二のブランドを目指して、今以上にブランド価値創出に努めていきます。ネット通販の場合ですと、「商品の機能を、わかりやすく誠実に伝える」という説明的なマーケティングに偏りがちで、お客さまをリードする「仕掛け」をつくる域にはまだたどり着いていないのが現状です。もっとお客さまの情緒面に訴えかけようなアプローチ方法に取組んでいきます。

リアル店舗については、過去には各店ごとに個性を出していたこともありましたが、ブランドイメージの統一を重視し、現在では統一したプロモーションをしており、接客でお客さまごとに異なるニーズに対応しております。ただ、今の店舗は単なる「売り場」としての要素が強いため、「リアルな体験ができる」という店舗ならではの利点を生かし、「ブランドを体感する場」へのシフトに挑戦します。

オルビス（株）参加者：阿部 嘉文（代表取締役社長）／松枝 泰輔（商品企画部 化粧品企画チーム チーム長）／西野 英美（通販営業部 新規メディア企画チーム チーム長）／佐々木 朋子（店舗営業部 販売企画チーム チーム長）

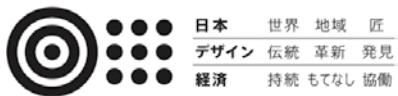
※参加者の所属・役職は、実施時点のもの。

地域との協働

3・9(サンキュー)プロジェクト

ポーラは、2009年の創業80周年を機に、日本が誇るものづくりの真髄を社会に向けて提案し、同時に地域産業の活性化に貢献する目的で「3・9プロジェクト」を立ち上げました。これまでに、江戸切子によるB.A ザ クリーム容器や佐渡の海洋深層水などで地域産業に貢献、かつ革新的なものづくりを実現しました。今後はポーラだけでなく、グループに活動を広げていきます。

日本のよいものを未来まで



B.A ザ クリーム 江戸切子

地方に住む女性の社会進出を応援

日本の地方では若者の労働力不足という社会課題があります。

奈良県で開催された、女性と就業先との出会いの場である合同企業説明会では、女性にメイクアップをほどこしプロカメラマンが証明写真を撮影するコーナーで、ポーラはメイクアップを担当しました。

コーナーの評判は合同企業説明会の動員にも貢献し、参加者には、美しくなれ

る喜びと、就職活動への自信を持っていたことができました。これをきっかけに地元の学校とも接点ができ、今後はメイク講座なども実施する予定です。また、地元女性にポーラの仕事をご紹介することもできました。

オルビスやACROでも、学生向けのメイク講習会を通じて、次期ターゲットとなる女性に、美しくなる喜びを伝える活動を行っています。



奈良県で開催された合同企業説明会に協力

ビッグデータを活用した「ニッポン美肌県グランプリ」と「美肌予報」

ポーラでは2012年から女性に自分の肌をより深く知っていただく機会として、「ニッポン美肌県グランプリ」の発表を行ってきました。30年以上にわたり「アベックス」のスキンチェックによって集められた日本人女性の肌データ約1,680万件を分析し、肌に影響を及ぼす代表的な6項目をスコア化し、全国47都道府県別に集計、ランキングにしたのがこの発表です。

2016年には、長雨の影響(湿度・日照時間)で初めて広島県が1位に輝きました。日本では地域ごとに大きく気候風土が異なります。南と北、太平洋側と日本海側、海沿いと内陸部では、紫外線量や空気の乾燥度など肌の置かれる環境も大きく異なり、年によってその度合いが変化することが確認できる結果となりました。

2014年からは気象の専門機関である日

本気象協会と連携し、翌月の肌に必要なケアを県別に「美肌予報」としてWebサイトで提供する活動をスタートしました。この連携により、特定の地域では気候の影響で他所よりも毛穴が大きくなる、などの新しい知見も発信しています。

美容に関する情報が氾濫し、正しい情報の選別が難しい現代の女性に向けて、全国一律の情報ではなくお住まいの地域や季節によって最適な美容法やケアをお伝えするという取組みは、一人ひとりのお客さまの肌に合ったケアを提案する個肌対応ブランド「アベックス」を持つポーラならではの。ターゲット女性のポーラへの認知や利用意向の向上に寄与しています。



ポーラHPで公開している美肌予報のコンテンツ

株主との対話

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

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

また、IR面談を通じて機関投資家の皆さまからいただいたご意見を、経営目標として積極的に取り入れています。例えば、ROE目標・株主還元方針の資本政策や、社外取締役の導入などは、株主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、研究所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じていきます。

一方、個人投資家向けIR活動では、上場以来、主に女性投資家向けIRセミナー

を積極的に開催しています。ポーラなど事業会社との連携により美容コンテンツを導入することで、当社グループブランドを知っていただくとともに、化粧品の利用者にもなっていただけるよう工夫をしています。こうした取組みの結果、当社の女性株主比率は向上しています。

また、株主優待は、保有株式数や保有年数に応じて進呈するポイントを、複数ブランドを保有する当社の特徴を生かし、毎年発行している優待カタログの中から当社グループブランドのお好きな商品と交換いただける仕組みになっています。この株主優待は、個人投資家の皆さまに大変ご好評いただいております。長期保有株主比率のアップにつながっています。

株主の権利・平等性の確保にあたっては、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、その保護に努め、いずれの株主に対しても平等に対応します。少数株主権についても、円滑な権利行使が可能な環境整備として、権利の行使方法を定めた当社株

式取扱規程を当社ホームページで開示しています。

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

2017年3月29日に実施した第11期定時株主総会では、2016年度の事業報告や新中期経営計画などについて説明を行いました。「中長期的な研究開発」「新商品の販売戦略」「アジアを中心とした海外事業戦略」「重要事項に関する決定のプロセス」などに対する質疑応答が交わされ、今後の経営について有益なコミュニケーションが図れました。

2016年12月期活動実績

国内外投資家面談件数	年間500件 (650社) 超
海外IR	年間8回 (欧州・北米・アジア) 代表取締役・IR担当取締役が参加
決算説明会・ テレフォンカンファレンス	年間4回 (決算説明会2回・テレフォンカンファレンス2回)
女性株主比率	48.9% (2010年時点 36.6%)
株主優待評価	97.8% 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)
- 2016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)
- 2016年度 「日経アニュアルレポートアワード 優秀賞」2年連続(主催:日本経済新聞社クロスメディア営業局)
- 2017年度 「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 5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2017年版』)



環境への取り組み

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。

動物愛護への取り組み方針

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。

当社グループは新グループ理念のもと、創業100周年を見据え環境活動における具体的な目標を設定しグループ全体で取組んでまいります。特にCO₂、水使用量、廃棄物の削減に努めます。

当社グループでは、グループCSR委員会において、環境への取り組みについてモニタリングを行い、グループ各社で環境担当を任命し、各社の環境対応の推進を図っています。CO₂排出量や廃棄物量、水使用量をオフィスや生産部門を中心に管理しています。中でも、CO₂の排出量については、2015年を基準年として、2017年から2029年に向けて26%削減する目標を定め(売上原単位)、取組んでいます。今後も原料調達や物流までスコープを広げ、管理するとともに環境対応商品の開発を進めます。2016年のCO₂排出量は15,891t、廃棄物総発生量は1,494t、水使用量は239,380㎡となり、2015年比でCO₂:100.4%(原単位98.6%)、廃棄物:97.3%(原単位95.7%)、水:104.7%(原単位102.9%)となりました。

グループの生産拠点における取り組み

ポーラ化成工業とJurliqueでは太陽光発電を導入しており、2016年の発電量は製品を生産するのに使用する電力量の1.65%に当たる130,432kWhとなりました。ポーラ化成工業は全産業廃棄物の再資源化に取組み、2003年にゼロエミッションを達成し、さらに産業廃棄物の有価化・減量化に継続的に取組んでいます。工場から排出された廃棄物を資源化し、社内緑化に活用しています。2016年は、廃棄抑制活動により産業廃棄物総量前年比82.8%、有価率40.5%(前年比104.5%)を達成しています。また、袋井工場は操業開始より、緑化にも積極的に取組んでおり(緑化推進運動功労者内閣総理大臣表彰を受賞)、自然との調和を考えながら生産活動を行っています。同工場では従業員の子供向けの環境教育「環境キッズ」の実施のほか、法多山までゴミ拾いをしながら歩く「法多山クリーンウォーク」、年に2回の工場近隣の道路の花の植替え作業など、地域の美化活動にも積極的に取組んでいます。

ポーラの取り組み

ポーラでは、お客さまが使用するときだけでなく使い終わったあとの心地よさまで追求し、2万円超のハイプレステージ商品「B.A」シリーズに関しても、デザインと環境対応を両立しリフィルの販売を行っています。その他ブランドでは、商品リニューアル時に再生しやすい容器設計に切り替えています。

また、ショップを巡回する本部スタッフの車を3年で2割削減することになっています。

さらに、下着・アパレルのショップへの配送は、化粧品とは別に行っていましたが、2014年より同梱出荷を開始し、配送トラック台数を大幅に削減しました。



B.A クリーム



B.A クリーム リフィル

オルビスの取り組み

オルビスでは1987年の創業以来、通信販売という業態から生じる紙の消費をはじめとする、事業活動における地球環境への負荷を常に意識し、省資源やゴミの減量化を目的に簡易包装やつめかえ商品の提供、店頭ではエコポイント制度を導入しています。

また環境活動においては2002年から公益財団法人オイスカと協働し、国内外で社員参加型の植林を中心とした環境保全活動を実施しています。国内では山梨県で里

山再生を目指す「甲州市・オルビスの森」プロジェクトを継続的に取組み、2006年、2014年の2度にわたり山梨県知事より感謝状が授与されています。海外においてはオイスカの「子供の森」計画に賛同し、2002年よりフィジー共和国にマングローブの植林を行うなどの活動を開始しました。2016年には現地の子供たちや関係者の表敬訪問を受け、マングローブの生育についての近況報告を受けるなど、社員と交流しました。



フィジーの子供たちによる表敬訪問

生物多様性への取り組み

インドネシアやマレーシアでは、パーム油のとれるアブラヤシ農園が急拡大し、森林の減少が続いています。環境への影響に配慮した持続可能なパーム油を求める声が高まっています。そこでJurlique自社工場では、パーム油を含んだ原料の40%を持続可能な原料に代替、「持続可能なパーム油のための円卓会議」*に加盟、などの取組みを行っています。

ピーオーリアルエステートが事業運営する賃貸マンション「ブローテ横浜高島台」で

は、横浜市が提唱する地域環境への取組みに賛同し敷地の2割を緑化し地域の植生を再生しました。生物多様性を目指し周辺の自然環境とつながりを創出しています。

2016年には入居者を対象とした「小田原自然体験エコツアー」を実施し、マンションの敷地内にある樹木の故郷を訪ね、身近にある自然と里山の自然のつながりを体験し、楽しみながら環境を学んでいただきました。

* WWFが2004年に他の組織と協力して設立した「持続可能なパーム油」の生産と利用を促進する非営利組織。



ブローテ横浜高島台 入居者対象のエコツアー

文化・芸術支援活動

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

ポーラ 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。

2016年は、ギャラリーを通じて当社グループを広く知っていただくことを目指した企画を展開し、商品のターゲット層となる20～40代女性に多数ご来場いただきました。

新春のギャラリーを華やかに彩った、2016年1月15日～2月21日開催のポーラ文化研究所40周年記念展「祝いのよそほい」では、「祝い」をテーマに婚礼を中心としたハレの日の装いを展示。貴重な婚礼道具や研究資料から、現代の「よそほい」に通じる心意気や粋をお楽しみいただきました。

8月4日～9月25日開催の「ウルトラ植物博覧会2016」は、前年大好評だった企画の第2弾です。世界中を飛び回り、年間240t以上の植物を仕入れるプラントハンター西島清順氏が展覧会のために多種の希少植物を集めてくださいました。今回はSIMPLICITY代表の緒方慎一郎氏が会場構成を担当し、前回の展覧会からのリピーターのお客さまも楽しめるよう、植物選定の工夫と新しい空間づくりを行いました。また、陶芸家 内田鋼一氏が作り出す器と清順氏の植物とのコラボレーション作品を紹介するなど、展示を通じて今までにない新しい植物の見せ方を提案しました。ギャラ

リートークなどのイベントも開催し、大変盛況となりました。

また、この展覧会の中では4月14日熊本地震で被災された方々の生活を支援するための義援金を募りました。義援金の総額（日本円分）585,269円は南阿蘇村役場に、外貨での義援金は一括してユニセフに寄付されました。アートを通じて困っている方々や助けが必要な方々に向けて、メッセージとともにサポートさせていただくことに、多くの方がご賛同くださったと考えております。

10月7日～11月20日開催の「GUSTAVEくん by HIGUCHI YUKO」は、若い女性を中心に高い人気を誇る画家、ヒグチユウコ氏の絵本原画展。絵本の世界観を会場の空間全体で表現しました。全体来場者のうち85%が女性で、うち半数が20～30代でした。お客さまの満足度は99%と高い評価をいただきました*。

※来場者アンケート結果より



ウルトラ植物博覧会2016



GUSTAVEくん by HIGUCHI YUKO

ポーラ文化研究所の活動

ポーラ文化研究所は1976年の設立以来「化粧・女性・美意識」をキーワードに、日本およびヨーロッパを中心に、古代から現代までの化粧史、時代風俗、美人観、化粧法、化粧道具、化粧意識など化粧にかかわる幅広い分野を対象に研究を行っています。研究活動で得た成果は、出版物やホームページ、展覧会などで、社会へ情報発信し、化粧文化への理解を広げるよう努めています。

2016年は、「明治・大正・昭和の化粧文化―時代背景と化粧・美容の変遷」を出版しました。また、現代女性の現在使っている口紅の色の調査等も実施しました。

また、化粧道具などの収蔵品を直接ご覧いただけるよう、展示協力など積極的に展開しており、2016年は、ポーラ文化研究所40周年記念展「祝いのよそほい」をポーラ ミュージアム アネックスにて開催しました。また、全国の美術館等施設において、

化粧文化に関する展示・レクチャー活動も実施しています。



「祝いのよそほい」展での展示

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、日本文化の向上・発展に寄与することを目的に、美術分野などの若手芸術家および美術の専門職員に対する助成を行っています。2016年は、41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。同財団が運営するポーラ美術館は、印象派絵画コレクションの質と量、周囲の自然に溶け込むように設計された建物等が好評です。

2016年は「Modern Beauty フランスの絵画と化粧道具、ファッションにみる美の近代」展、「ルソー、フジタ、写真家アジェのバリー境界線への視線」展を開催しました。



「ルソー、フジタ、写真家アジェのバリー境界線への視線」展

ポーラ伝統文化振興財団への支援

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

2016年は伝統工芸、伝統芸能、民俗芸能の各分野で優れた功績を挙げられた方々を顕彰し、今後のさらなるご活躍を奨励する目的で行っている「伝統文化ポーラ賞」が36回を迎えました。優秀賞では「鉄絵銅彩

の制作・伝承」で陶芸家の神谷紀雄氏（千葉県）、「箏曲の演奏・振興」で箏曲家の砂崎知子氏（東京都）の2名が受賞されました。その他、奨励賞1件、地域賞5件の合計8件の団体・個人の方々を顕彰しています。

また、助成事業では伝統工芸技術、伝統芸能、民俗芸能・行事等、日本の無形の伝統文化の保存・伝承活動において有効な成果が期待できる事業に対し援助を行っています。2016年は5件の助成を行い、文化

を通じて地域へ、社会へ貢献しています。



第36回伝統文化ポーラ賞受賞者の皆さま

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)	
	2012	2013	2014	2015	2016	2016
■ 経営成績						
売上高 ^{※2}	¥180,873	¥191,355	¥198,094	¥214,788	¥218,482	\$1,875,545
ビューティケア事業	168,811	178,306	184,475	200,570	202,446	1,737,886
ポーラブランド	99,204	100,740	99,571	109,352	116,126	996,877
オルビスブランド	48,009	48,163	52,302	56,354	55,857	479,504
海外ブランド	13,011	20,298	22,476	22,334	15,665	134,484
育成ブランド	8,587	9,104	10,123	12,529	14,796	127,021
不動産事業	2,841	3,035	3,179	2,951	3,043	26,127
その他	9,220	10,013	10,440	11,266	12,992	111,532
営業利益	13,520	16,017	17,683	22,511	26,909	230,999
ビューティケア事業	11,812	14,780	16,535	21,290	25,974	222,973
ポーラブランド	7,031	7,951	8,583	12,302	16,993	145,880
オルビスブランド	7,881	8,807	10,792	11,197	11,279	96,830
海外ブランド	(1,897)	(895)	(1,881)	(2,194)	(3,140)	(26,961)
育成ブランド	(1,202)	(1,082)	(958)	(15)	841	7,224
不動産事業	1,139	1,258	1,227	1,265	1,395	11,982
その他	335	410	472	293	(133)	(1,150)
営業利益率 (%)	7.5	8.4	8.9	10.5	12.3	
親会社株主に帰属する当期純利益	6,681	7,318	10,382	14,095	17,447	149,779
■ 財務状況						
純資産額	164,896	173,887	180,793	180,635	185,864	1,595,537
総資産額	209,140	218,005	224,536	235,734	228,845	1,964,510
■ キャッシュ・フロー						
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,592	13,500	16,643	28,379	23,561	202,265
投資活動によるキャッシュ・フロー	(39,625)	(2,452)	(8,391)	(7,331)	16,379	140,611
財務活動によるキャッシュ・フロー	(3,280)	(2,815)	(3,661)	(13,896)	(10,030)	(86,107)
現金及び現金同等物の期末残高	25,106	34,137	39,111	45,843	75,458	647,765
減価償却費	6,466	6,704	6,948	6,528	6,787	58,265
設備投資額	9,609	8,670	8,257	12,074	8,127	69,769
■ 財務指標						
自己資本比率 (%)	78.8	79.5	80.4	76.5	81.0	
ROE (%)	4.2	4.3	5.9	7.8	9.5	
ROA (%)	7.3	8.4	8.6	9.7	11.7	
株価収益率 (倍)	20.5	28.4	25.9	31.5	30.6	
■ 1株当たり情報						
1株当たり当期純利益 (円／ドル)	120.86	132.39	187.81	254.95	315.57	2.71
1株当たり純資産額 (円／ドル)	2,980.48	3,133.82	3,264.13	3,260.00	3,353.28	28.79
1株当たり配当金 (円／ドル)	50	55	187	150	200	1.72

※1米ドル表記は便宜上のものであり、2016年12月31日の1米ドル＝116.49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、堅調に推移しているものの、訪日観光客のインバウンド消費の伸張に陰りが見られます。なお、インバウンド消費を除く市場規模は前年並みと推測されます。海外化粧品市場におい

ては、中国を始めとするアジア新興国の経済成長に鈍化がみられるものの、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最終年とな

る今年度は、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達成すべく、取組みを進めてまいりました。その結果、当期の業績は前期に比べ増収増益となりました。

経営成績の分析－2016年12月期と2015年12月期の比較

売上高
当期の売上高は、前期に比べ1.7%増加の218,482百万円となりました。これはポーラブランドや、育成ブランドであるTHREEブランド及びDECENCIAブランドの好調によるものであります。

売上原価、販売費及び一般管理費
売上原価は、基幹ブランドと育成ブランドの原価率が改善したことにより前期に比べ2.1%減少の40,940百万円となりました。売上高に対する売上原価の比率は、前期比0.7ポイント改善の18.7%となりました。
販売費及び一般管理費は、ポーラブランドにて積極的な広告活動により、前期に比べ0.1%増加の150,633百万円となりまし

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1.1ポイント改善して68.9%となりました。

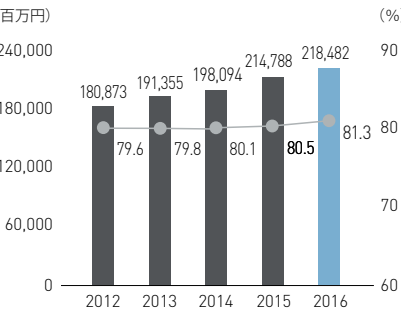
営業利益
営業利益は、前期に比べ19.5%増加の26,909百万円となりました。これは、売上高の増加に伴う売上総利益の増加と費用の効率化によるものです。営業利益率は1.8ポイント上昇して12.3%となりました。

税金等調整前当期純利益
税金等調整前当期純利益は、前期に比べ9.1%増加の24,746百万円となりました。これは主に、経常利益の増加に加え、特別

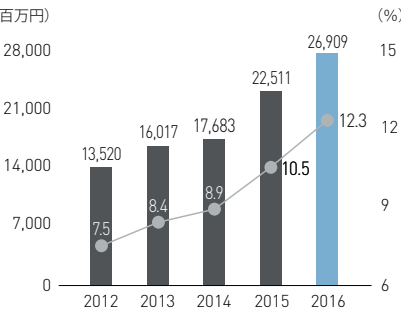
利益として賃貸オフィスビル及び絵画及び美術品等の売却益10,182百万円、特別損失としてJurliqueブランドに係るのれん及び医薬品事業にかかる販売権の減損損失13,907百万円を計上したことによるものです。

親会社株主に帰属する当期純利益
以上の結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に比べ23.8%増加の、17,447百万円となりました。1株当たり当期純利益は、前期の254.95円から315.57円となりました。
ROEは前期の7.8%から9.5%となりました。

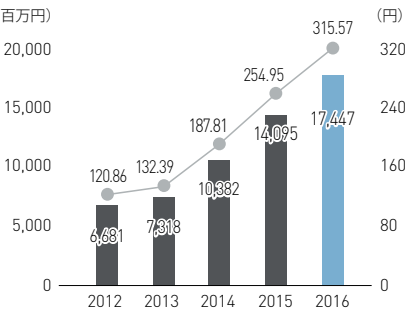
■ 売上高・売上総利益率



■ 営業利益・営業利益率



■ 親会社株主に帰属する当期純利益・1株当たり当期純利益



企業別セグメントの状況

「ビューティケア事業」

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

ポーラブランドでは、長期的な安定成長を果たすべく、ブランディングの刷新、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投資を行っております。国内市場においては、フレッシュな肌印象を目指す新感覚の美容液「B.A セラム レブアップ」を8月に、ホルモンと肌の関係に着目したスキンケアシリーズ「ALLU」を10月に発売したこと等、積極的な新製品発売や販売促進によりお客さま数が順調に増加したことに加え、訪日観光客によるインバウンド売上が美容健康食品か

らスキンケア品に拡大したことにより、好調に推移しております。海外市場においては、香港市場を除き全体として厳しい業績となっております。その結果、ポーラブランドは前期を上回る売上高となりました。

オルビスブランドでは、ブランド進化によるさらなる成長と収益向上を目指し、ブランド発信の強化、SNSを活用したお客さま獲得と2回目購入率の向上に取り組んでおります。国内市場においては、美白とエイジングケアを実現する「ORBIS＝U WHITE」シリーズを3月に発売したことに加え、ポイント施策やSNSを活用したコミュニケーションの強化を行うことで、お客さまの継続購入率は高まったものの、広告宣伝費を抑制したことにより、新規のお客さま獲得数が減少し、前期の売上を下回る結果となりました。海外市場においては、中国・シンガポールで好調に売上

成長し、前期を上回る結果となりました。その結果、オルビスブランド全体は前期を下回る売上高となりました。一方営業利益は、売上原価率が良好化したことにより、前期を上回る結果となりました。

海外ブランドについては、Jurliqueブランド及びH2O PLUSブランドの本拠地である豪州・米国での事業成長を目指した取り組みを行ってまいりました。Jurliqueブランドは、豪州市場では前期並みで推移しておりますが、トラベルリテール市場や香港市場が引き続き苦戦していることに加え、中国市場において3月より直営店販売から代理店販売に変更した影響を受け、売上高は前期を下回っております。H2O PLUSブランドは、再成長に向けたブランドリステージとして、コンセプト・デザイン・処方を一新した新製品の発売及び新ターゲットに向けたマーケティング

グ活動を実施しております。しかし、当期に決議した中国事業の撤退の影響により、売上高は前期を下回っております。

育成ブランドについては、THREEブランドやDECENCIAブランドの好調により、前期を上回る売上高となりました。

なお、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、投資効率をさらに向上させることを目的に、FUTURE LABOブランドの全株式を11月に譲渡し、pdcブランドの全株式を12月に譲渡しました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比0.9%増加の202,446百万円、営業利益は前期比22.0%増加の25,974百万円となりました。

「不動産事業」

不動産事業では、都市部のオフィスビル賃貸を中心に、魅力的なオフィス環境の整

備による賃料の維持向上と空室率の低下に取組むとともに、子育て支援に特化した賃貸マンション事業も展開しております。当期は、市況や他社状況を勘案した入居条件の見直しや、ビルの価値向上に向けた取組みを行うことで、テナント稼働率や坪単価が上昇し、前期を上回る売上高となりました。なお、賃貸オフィス用ビルとして運営をしておりましたポーラ恵比寿ビルは、経営資源の集中と当社グループの企業価値を最大化する観点から、2016年12月をもって譲渡しました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比3.1%増加の3,043百万円、営業利益は前期比10.3%増加の1,395百万円となりました。

「その他」

その他に含まれている事業は、医薬品事業及びビルメンテナンス事業であります。

医薬品事業では、化粧品や医薬部外品研究で培ってきた当社グループの研究成果

を活用し、新規医薬品の開発・製造・販売及び医薬品の製造受託を行っております。当期は、重点領域である皮膚科領域にリソースを集中した継続的な活動に加え、グラクソ・スミスクライングループとのライセンス契約に基づく、尋常性ざ瘡治療配合剤「デュアック®配合ゲル」の販売や、爪白癬治療剤「ルコナック®爪外用液5%」の4月発売により、前期を上回る売上高となりました。一方営業利益は、二つの新薬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。

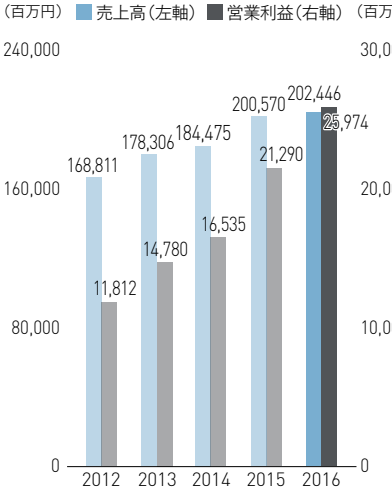
ビルメンテナンス事業は、当社グループ会社を主な取引先とし、ビルの運営管理を行っております。当期においては、継続した営業活動により受注を拡大し、前期を上回る売上高となりました。

以上の結果、売上高（外部顧客に対する売上高）は前期比15.3%増加の12,992百万円、営業損失は前期比427百万円減少の133百万円となりました。

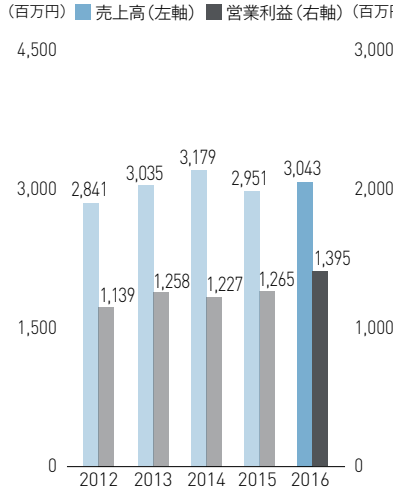
■ 主要財務指標

	2014	2015	2016
売上原価率	19.9%	19.5%	18.7%
売上総利益率	80.1%	80.5%	81.3%
販管費率	71.2%	70.1%	68.9%
人件費	15.2%	14.3%	13.2%
販売手数料	23.2%	22.7%	21.3%
販売関連費	19.1%	20.1%	21.1%
管理費他	13.7%	13.0%	13.3%
営業利益率	8.9%	10.5%	12.3%
当期純利益率	5.2%	6.6%	8.0%

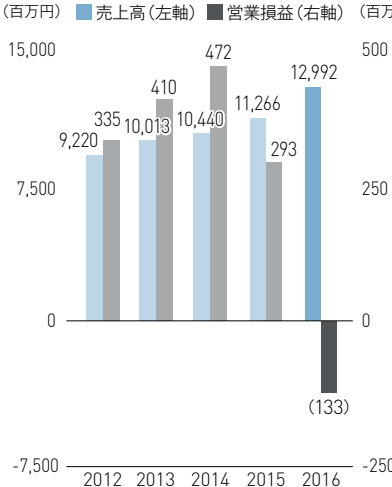
■ ビューティケア事業



■ 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

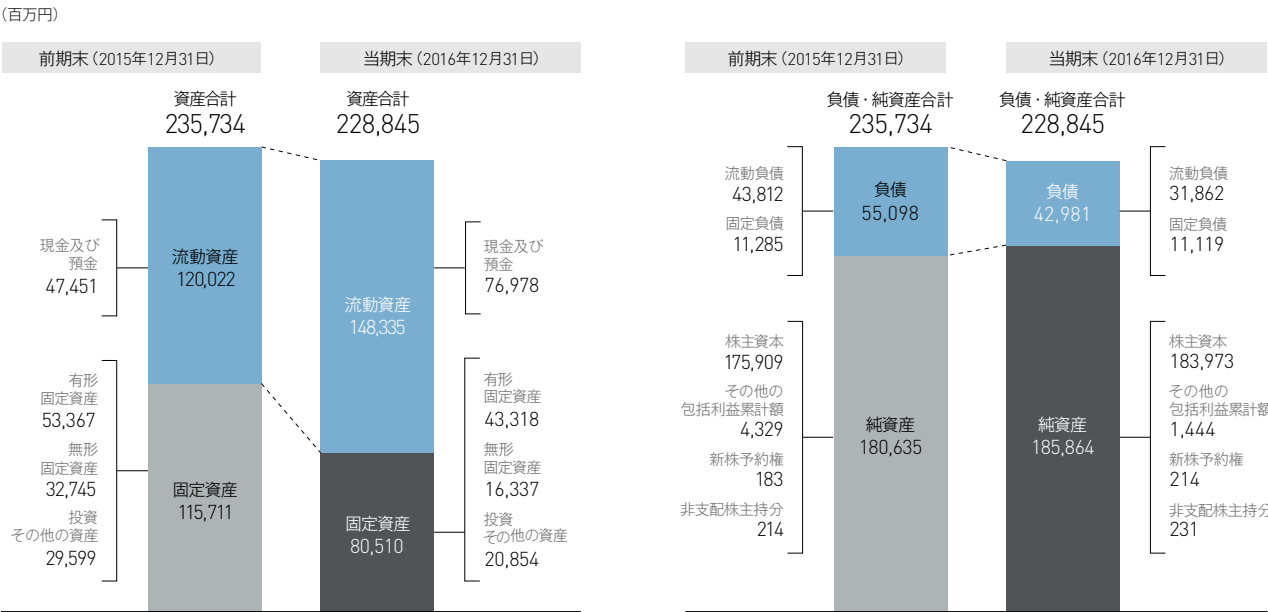
資産	純資産
当期末における総資産は前期末に比べ2.9%減少の228,845百万円となりました。主な増減項目は、現金及び預金の増加29,527百万円により増加し、一方で、賃貸オフィスビル、絵画及び美術品、ならびに遊休資産の売却による有形固定資産合計の減少10,049百万円、減損損失を計上したことによるのれんの減少10,989百万円ならびに無形固定資産「その他」の減少5,076百万円、投資有価証券の減少8,401百万円により減少しております。	純資産につきましては、前期末に比べ2.9%増加の185,864百万円となりました。主な増減項目は、親会社株主に帰属する当期純利益の計上17,447百万円により増加し、一方で為替の影響による為替換算調整勘定の減少2,114百万円、剰余金の配当9,398百万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22.0%減少の42,981百万円となりました。主な増減項目は、販売手数料未払金等の減少による未払金の減少7,219百万円、未払法人税等の減少3,489百万円により減少しております。	

キャッシュ・フローの状況

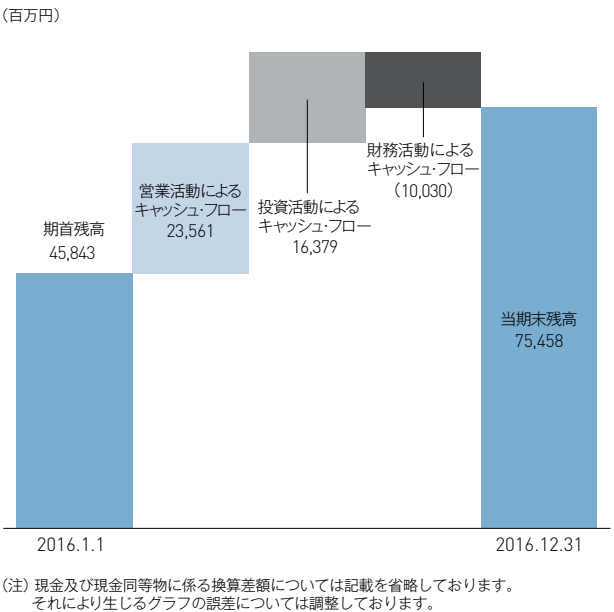
当期における連結ベースの現金及び現金同等物の期末残高は、前期末に比べ 29,614 百万円増加し、75,458 百万円となりました。

営業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	財務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17.0%減少の23,561百万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24,746百万円、減価償却費6,787百万円ならびに減損損失13,907百万円により資金は増加し、一方で、固定資産売却益10,174百万円、販売手数料未払金の減少によるその他の負債の増減額2,446百万円、法人税等の支払額11,139百万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・フローは、投資活動によるキャッシュ・フローは、16,379百万円の収入(前期は7,331百万円の支出)となりました。主な要因は、有価証券の売却及び償還による収入16,700百万円、有形固定資産の売却による収入20,491百万円により資金は増加し、資金運用計画に沿った剰余資金の運用に伴う投資有価証券の取得による支出11,000百万円、有形固定資産の取得による支出4,464百万円、無形固定資産の取得による支出6,743百万円により資金は減少しております。	財務活動によるキャッシュ・フローは、前期比27.8%減少の10,030百万円の支出となりました。主な要因は、配当金の支払額9,398百万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3,589百万円と前期末に比べ463百万円増加しておりますが、これは、リース債務の増加によるものであります。なお、キャッシュ・マネジメント・システムを導入し、子会社における資金業務を当社に集中させることにより、当社グループ全体の資金効率化を図っております。		事業資金と剰余資金については、それぞれ資金運用管理規程及び資金運用管理基準をもとに運用しております。当期末の現金及び預金残高は76,978百万円と前期末に比べ29,527百万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。

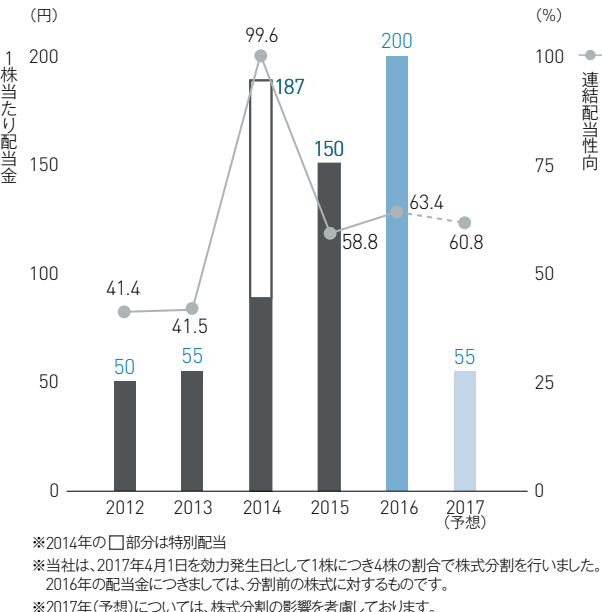
■ 連結貸借対照表の概要



■ 連結キャッシュ・フロー計算書の概要



■ 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、1株当たり

中間配当90.00円、期末配当 110.00円とし、年間配当を200.00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。

処できない場合には、当社グループの経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼす可能性があります。

⑥研究開発

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

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

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

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

⑦製造及び品質保証

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

また、当社グループの化粧品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カ所及び外注先で、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カ所及び外注先で製造しており、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

当社の連結子会社である株式会社ポーラファルマが提起されておりました特許侵害訴訟につき、2017年3月24日付けで最高裁判所より上告棄却の判決が下されました。なお、当該特許侵害に関連し東京地裁において損害賠償請求訴訟が提起され審理中となっております。そのため、現時点において当社の連結業績に及ぼす影響は不明であります。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。

①ブランド価値の毀損

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

②グループ内の競合

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

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

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

当社グループのビューティケア事業の主軸となる株式会社ポーラでは、委託販売契約に基づく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際、人材確保のための施策が困難になる場合や、ビューティーディレクター希望者の減少等から、十分な人材の手当が行えない可能性が高まり、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」→「ビューティーディレクター」

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

⑬災害等

当社グループの生産拠点は、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。

2017年12月期の見通し

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

2017年12月期の連結業績見通しにつき

ましては、売上高227,000百万円(前期比3.9%増)、営業利益31,000百万円(前期比15.2%増)、経常利益31,000百万円(前期比14.0%増)、親会社株主に帰属する当期純利益20,000百万円(前期比14.6%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。

■ 2017年12月期業績見通し

(百万円)	2017年通期計画	前期比	
		増減	率(%)
売上高	227,000	8,517	3.9
ビューティケア事業	210,500	8,053	4.0
不動産事業	2,500	(543)	(17.9)
その他の事業	14,000	1,007	7.8
営業利益	31,000	4,090	15.2
ビューティケア事業	30,200	4,225	16.3
不動産事業	1,000	(395)	(28.4)
その他の事業	0	133	—
全社・消去	(200)	126	—
親会社株主に帰属する当期純利益	20,000	2,552	14.6

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	「ポーラディリーコスメ株式会社」（現 株式会社 pdc）設立　セルフ化粧品事業開始
1994	第18回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会　ベネチア大会にて最優秀賞受賞
1996	第19回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 シドニー大会にて優秀賞受賞 「財団法人ポーラ美術振興財団」（現 公益財団法人ポーラ美術振興財団）設立
1997	オルビス「ISO9001」認証取得 静岡工場・袋井工場「ISO9002」認証取得
1998	第20回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 カンヌ大会にて最優秀賞受賞 静岡工場・袋井工場「ISO9001」認証取得
1999	オルビス・ザ・ネット(EC サイト) オープン
2000	ポーラコーポレートメッセージ「カウンセリング 1st.POLA」発表 オルビス・ザ・ショップ 1 号店丸井池袋店オープン 静岡工場・袋井工場「ISO14001」認証取得
2002	ポーラ「お客さま第一主義の徹底」「事業の選択と集中」「組織風土、マネジメントの変革」を目的とした「新創業宣言」発表 箱根・仙石原にポーラ美術館、銀座にポーラ ミュージアム アネックスがオープン
2004	袋井工場が緑化優良工場として内閣総理大臣賞受賞
2005	ポーラ プレミアムビューティショップ「ポーラ ザ ビューティー」展開開始 オルビス プライバシーマーク取得
2006	「株式会社ポーラ・オルビスホールディングス」設立　持株会社体制へ移行 「株式会社ビーオーリアルエステート」設立　不動産事業を継承 「フューチャラボグループ」へ資本参入　テレビ通販事業開始
2007	「株式会社ポーラ化粧品本舗」を「株式会社ポーラ」に改称 医薬品事業会社、「株式会社ポーラファルマ」設立 フランス オルラーヌ社と合併で「株式会社オルラーヌジャポン」設立 「株式会社decencia」設立
2008	「株式会社ACRO」設立 第25回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バルセロナ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2010	東京証券取引所　市場第一部上場
2011	「H2O PLUSグループ」へ資本参入 「株式会社ビーオーメディアサービス」（旧 有限会社不二印刷）譲渡
2012	「Jurliqueグループ」へ資本参入 第27回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 ヨハネスブルク大会にてポスター発表部門最優秀賞受賞
2014	静岡工場と袋井工場を統合 第28回国際化粧品技術者会連盟（IFSCC）世界大会 バリ大会にて口頭発表基礎部門最優秀賞受賞
2015	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
2016	ポーラ「Science. Art. Love.」を独自価値とした新ブランド戦略をスタート 「シワを改善する」効能を有する医薬部外品の製造販売承認を取得 「株式会社 pdc」「株式会社フューチャラボ」譲渡

会社概要（2016年12月31日現在）

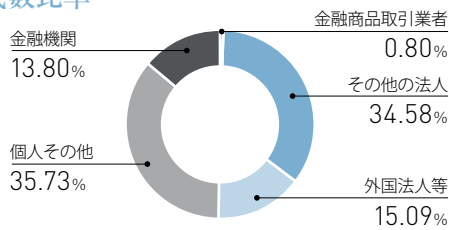
商号	株式会社ポーラ・オルビスホールディングス POLA ORBIS HOLDINGS INC.
設立	2006年9月29日
資本金	100億円
従業員数	（連結）3,847名　（単体）115名 ※従業員数は就業人員数（派遣出向者を除き、受入出向者を含む）
事業年度	毎年1月1日から12月31日まで
定時株主総会	毎年3月
事業内容	グループ全体の経営管理
本店所在地	〒141-0031 東京都品川区西五反田二丁目2番3号 （実際の業務は東京都中央区銀座一丁目7番7号で行っております）
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部
証券コード	4927
株主名簿管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番5号 三菱UFJ 信託銀行株式会社

株式の状況（2016年12月31日現在）

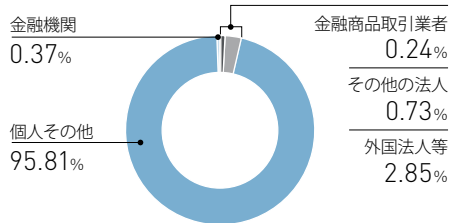
発行可能株式総数	200,000,000株
発行済株式の総数	57,284,039株
株主数	15,696名

株式の分布状況

■ 株式数比率



■ 株主数比率



主なグループ企業

■ ビューティケア事業

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

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	12,691	23.0
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,193	4.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	2,184	4.0
中村　直子	1,192	2.2
鈴木　宏美	778	1.4
野村信託銀行株式会社(投信口)	621	1.1
ポーラ・オルビスグループ従業員持株会	617	1.1
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	500	0.9
J.P. MORGAN BANK LUXEMBOURG S.A.380578	475	0.9

(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1,989千株があります。
3. 持株比率は自己株式を控除した発行済株式の総数で算出しております。



株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

本誌に関するお問い合わせ先

〒104-0061 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル

TEL 03-3563-5517(代表)

www.po-holdings.co.jp/

