

2022年12月期 決算補足資料

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
代表取締役社長
横手 喜一

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績は経済情勢等様々な不確定要因により、これらの予想数値と異なる場合があります。

本日は、2022年12月期の決算および2023年12月期の見通しと取り組みについてご説明いたします。

■ 2022年12月期より、「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号 2020年3月31日)等を適用しています。

■ 2021年12月期の実績について

本資料記載の2021年12月期の実績は、2022年12月期と同基準で算出した実績を比較のための参考情報として記載しています(非監査情報)

なお、当社は22年12月期より、「収益認識に関する会計基準」を適用しており、本資料は、21年実績を、22年12月期と同基準に置き換えて作成しております。

1. **連結業績ハイライト**
2. **セグメントの状況**
3. **中期経営計画の進捗**
4. **2023年12月期業績見通しと今後の取組み**
5. **サステナビリティ・ESGの取組み**
6. **参考情報**

それではまず、連結の業績についてご説明いたします。

化粧品市場

- 化粧品市場において、国内市場全体規模(輸出含む)は緩やかな回復
- インバウンド需要を除く国内市場は回復基調が継続
- 海外市場は、中国大陸においてゼロコロナ政策が緩和されるも感染の急拡大により経済活動への影響継続

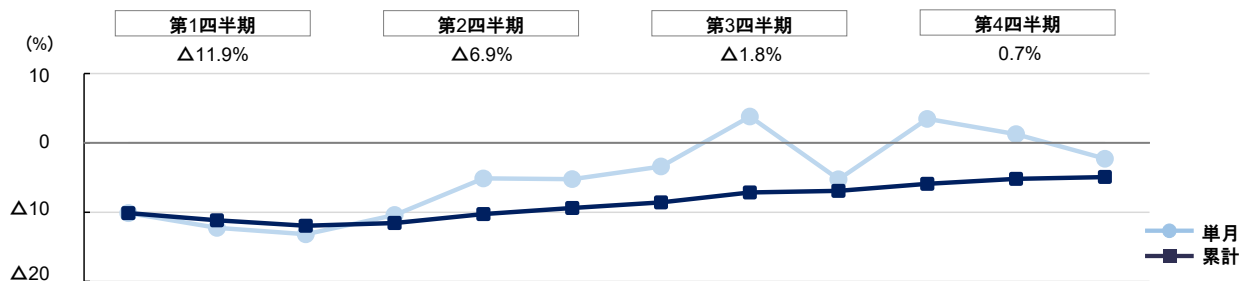
出所: 経済産業省、総務省、観光庁、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、インテージSLI、中国国家统计局

当社グループ

- 第1四半期をボトムに回復傾向にあり、第4四半期単独は連結増収増益に反転
- ポーラは委託販売改善傾向、海外は韓国免税向け出荷を抑制(約△37億円)、出荷抑制影響を除く海外売上高は前期比△5.1%となり上期と比較し改善
- オルビスは第4四半期において顧客数が前年並みに回復、高いLTVが奏功し四半期単独で5%増収、2桁増益に転換
- 海外ブランドのJurliqueは第4四半期単独黒字化

中期経営計画指標(2022年4Q累計)	
海外売上高比率	17.4% (△1.3ppt*)
国内EC売上高比率	26.9% (+1.1ppt*)
	*前期末比

連結売上高前年比(同基準比較)



国内化粧品市場は緩やかな回復基調が継続しました。

海外では、中国でゼロコロナ政策が緩和されたものの、コロナの感染が急拡大したことで経済活動への影響が発生しました。

このような状況のなか、当社グループの業績は、第1四半期をボトムに回復傾向にあり、第4四半期単独では、連結で増収・増益となりました。

まず、ポーラの委託販売はオフライン接点の復調が進み改善を示し、また海外も、韓国免税への出荷抑制影響を除くと、上期と比較し減収幅が縮小しています。オルビスは、第4四半期単独で増収、2桁増益へと転じさせることができました。

(百万円)	2021年	2022年	前期比		7月29日	計画比	
	実績(22年同基準)	実績	増減額	率(%)	計画	増減額	率(%)
連結売上高	174,896	166,307	△8,588	△4.9%	170,000	△3,692	△2.2%
営業利益	15,582	12,581	△3,000	△19.3%	11,700	881	7.5%
経常利益	17,662	14,928	△2,734	△15.5%	15,700	△771	△4.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	10,823	11,446	622	5.8%	14,000	△2,553	△18.2%

期中平均為替レート 豪ドル=91.00円 米ドル=131.43円 中国元=19.48円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△3,692百万円 (△2.2%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビューティケアセグメントにおける計画差異(約△4,100百万円) <ul style="list-style-type: none"> ・ ポーラ(約△2,100百万円) ・ オルビス(約△1,000百万円) ・ Jurlique(約△600百万円) ・ 育成(約△500百万円)
営業利益	881百万円 (7.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ 費用コントロールにより売上の計画差を吸収(約+900百万円) ■ オルビス 費用執行の効率化により売上減をカバー(約△150百万円) ■ 育成 ACROIにおいて構造改革を推進(約+150百万円)
経常利益	△771百万円 (△4.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為替が想定より円高に推移したことによる為替差益の減少(約△1,600百万円)
親会社株主に帰属する当期純利益	△2,553百万円 (△18.2%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ FUJIMIのれん減損損失(△1,987百万円) <p>足元で買収時の売上計画と乖離が生じているものの、事業拡大に向けた投資を優先することし将来キャッシュフローを見直した結果、のれん残高を減損計上</p>

注：2021年実績は参考値(非監査情報)

4

続いて、計画差異についてご説明いたします。

売上高は計画を下回りましたが、ポーラを中心とした効率的な費用執行により、営業利益は計画を上回る結果となりました。

経常利益が減少していますが、これは年末にかけて想定より円高に推移したことで、為替差益が減少したことによるものです。

当期純利益は、FUJIMIのれん減損により計画を下回りました。

21年に買収したFUJIMIですが、事業拡大に向けた投資を優先し、将来キャッシュフローを見直した結果、のれん残高、約20億円を減損計上いたしました。

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	実績(22年同基準)	実績	増減額	率(%)
連結売上高	174,896	166,307	△8,588	△4.9%
売上原価	31,291	31,037	△254	△0.8%
売上総利益	143,604	135,270	△8,334	△5.8%
販管費	128,022	122,688	△5,333	△4.2%
営業利益	15,582	12,581	△3,000	△19.3%

主な増減要因

- 連結売上高 ポーラ、オルビスの減収を主要因として連結減収
- 売上原価 ポーラの売上構成比低下により原価率は上昇
原価率 前期：17.9% ⇒ 当期：18.7%
- 販管費 人件費： 前期比+272百万円
販売手数料： △1,598百万円(ポーラ委託販売チャネル売上減による減少)
販売関連費： △1,595百万円
管理費他： △2,411百万円
- 営業利益 韓国免税向け出荷抑制影響(約△14億円)
営業利益率 前期：8.9% ⇒ 当期：7.6%

注：2021年実績は参考値(非監査情報)

ここからは、連結PLについてご説明いたします。

原価率は、原価率の低いポーラの売上構成比低下を主要因に上昇しました。

販管費は、販売手数料や広告宣伝費などの販売関連費を中心に減少させたものの、残念ながら減益となりました。

しかしながら、営業利益において韓国免税への出荷抑制影響が約14億円ありますので、その影響を除くと、グループの収益力は大きくは変わっておりません。

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	実績(22年同基準)	実績	増減額	率(%)
営業利益	15,582	12,581	△3,000	△19.3%
営業外収益	2,297	2,773	475	20.7%
営業外費用	217	427	209	96.3%
経常利益	17,662	14,928	△2,734	△15.5%
特別利益	383	762	378	98.7%
特別損失	1,740	3,379	1,638	94.2%
税前当期純利益	16,306	12,311	△3,994	△24.5%
法人税等	5,426	804	△4,622	△85.2%
非支配株主に帰属する 当期純利益	56	61	4	8.6%
親会社株主に帰属する 当期純利益	10,823	11,446	622	5.8%

主な増減要因

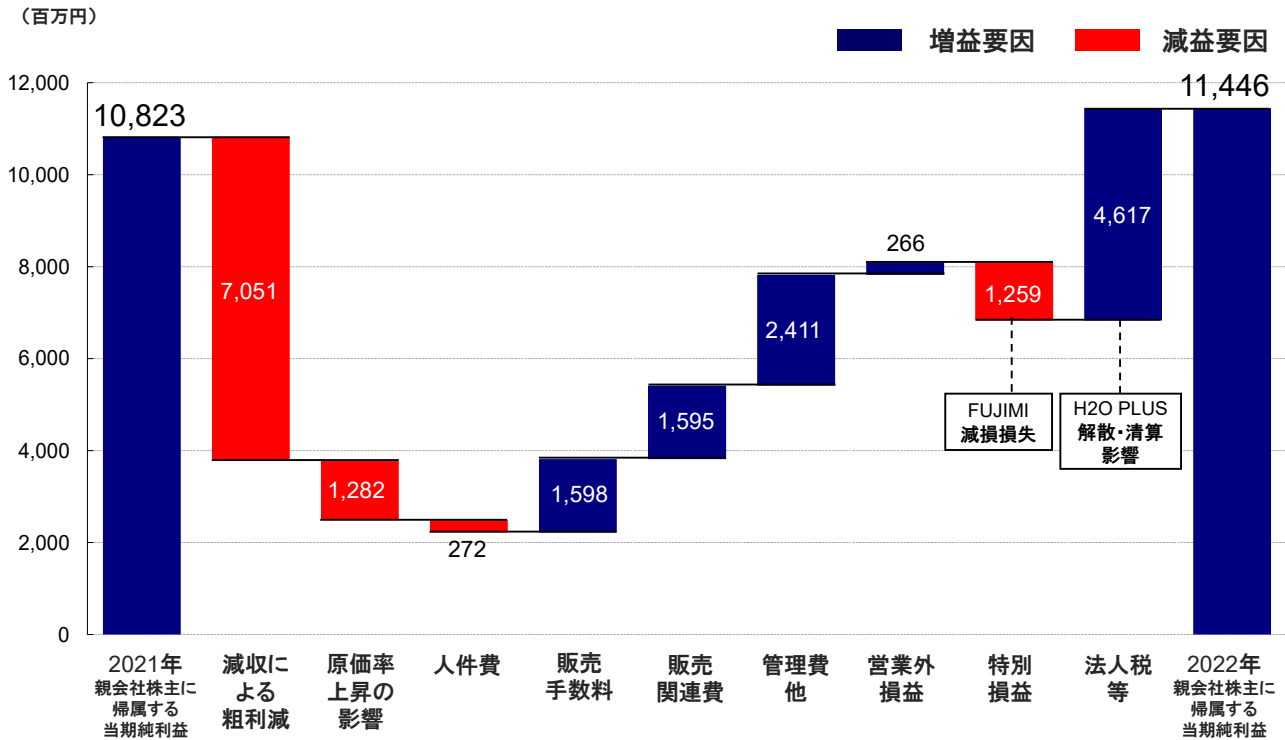
- 営業外収益 : 為替差益 2,355百万円
- 特別損失 : FUJIMIのれん減損損失 1,987百万円（2023年以降の減価償却費減少 約380百万円）
H2O PLUSの清算に伴う特別損失 165百万円
- 法人税等 : H2O PLUSの清算に伴う法人税等調整額の減少 4,466百万円

注：2021年実績は参考値（非監査情報）

営業利益以下についてです。

営業外収益は、為替差益を約23億円計上したことにより増加しています。
 特別損失ですが、先ほどご説明しました、FUJIMIののれんを減損計上しました。
 これによる、23年以降の減価償却費の減少影響は年間約3.8億円となります。
 法人税の減少は、第1四半期に発表しております、H2O PLUSの解散および清算によるものです。

減収に伴う粗利減の一方で、H2O PLUSの清算に伴う法人税等の減少により
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比+622百万円



純利益の増減要因は、ご覧のとおりです。

粗利の減少があったものの、販管費のコントロールと法人税等の減少により、純利益では増益となりました。

1. **連結業績ハイライト**
2. **セグメントの状況**
3. **中期経営計画の進捗**
4. **2023年12月期業績見通しと今後の取組み**
5. **サステナビリティ・ESGの取組み**
6. **参考情報**

次に、セグメントの状況です。

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	実績(22年同基準)	実績	増減額	率(%)
連結売上高	174,896	166,307	△8,588	△4.9%
ビューティケア事業	170,403	161,654	△8,749	△5.1%
不動産事業	2,112	2,083	△29	△1.4%
その他	2,379	2,569	189	8.0%
営業利益	15,582	12,581	△3,000	△19.3%
ビューティケア事業	15,754	13,793	△1,961	△12.5%
不動産事業	488	491	2	0.6%
その他	70	96	26	37.4%
全社・消去	△731	△1,800	△1,068	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラ、オルビスの減収を主要因として売上高は前期を下回り、営業利益は粗利減を主要因に減益、一方海外ブランド・育成ブランドの赤字は縮小
- 不動産事業 低収益物件の売却を実施

注：2021年実績は参考値(非監査情報)

ビューティケア事業は年間で5.1%の減収となりましたが、四半期ごとに着実な改善傾向にあります。不動産事業においては、低収益物件の売却を実行しました。今後も、収益性向上の取り組みを進めてまいります。

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	実績(22年同基準)	実績	増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	170,403	161,654	△8,749	△5.1%
ポーラブランド	105,769	96,371	△9,397	△8.9%
オルビスブランド	39,071	38,417	△654	△1.7%
Jurliqueブランド	7,940	8,388	447	5.6%
H2O PLUSブランド	1,116	1,584	467	41.9%
育成ブランド	16,505	16,892	387	2.3%
ビューティケア事業 営業利益	15,754	13,793	△1,961	△12.5%
ポーラブランド	15,144	12,495	△2,648	△17.5%
オルビスブランド	5,965	4,850	△1,115	△18.7%
Jurliqueブランド	△1,542	△1,266	275	-
H2O PLUSブランド	△802	△180	621	-
育成ブランド	△3,011	△2,105	905	-

注: 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)

次に、ブランド別の結果です。

売上高については、ポーラの減収が連結に大きく影響しています。
 営業利益は、粗利益の減少により、連結で減益となりましたが、
 ポーラの減益は、主に韓国免税への出荷抑制によるものです。
 一方、海外ブランドおよびTHREEを中心に育成ブランドにおいて損失を改善しています。
 次のページ以降で、各ブランドの状況についてご説明します。

2022年12月期

- 国内は委託販売顧客数減により減収も、高価格帯のB.Aシリーズは増収、第4四半期のエステ売上高は今期最大となり回復傾向
- 海外は上期と比較し改善、韓国免税出荷抑制影響を除く海外売上高前期比△5.1%

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	96,371	△8.9%
営業利益	12,495	△17.5%
主な指標		
売上構成比	委託販売チャンネル	65.7%
	海外	16.6%
	国内EC	5.8%
	百貨店・BtoB	11.9%
売上伸張率*	委託販売チャンネル	△9.4%
	海外	△21.1%
	国内EC	+6.1%
	百貨店・BtoB	+10.7%
委託販売チャンネル	ショップ数(前期末比)	2,946(△281)
	PB店舗数(前期末比)	537(△51)
	購入単価*	+17.5%
	顧客数*	△21.9%
海外店舗数(前期末比)	152(+20)	

*前期比

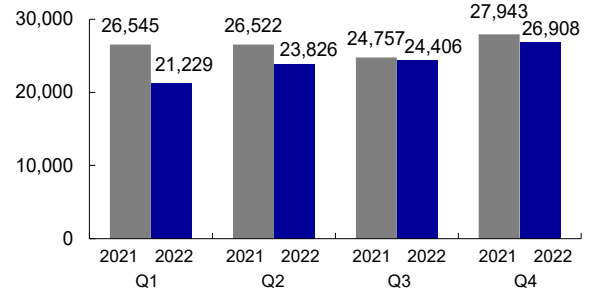
トピックス

- B.Aシリーズよりアイクリームをリニューアル発売(10月)

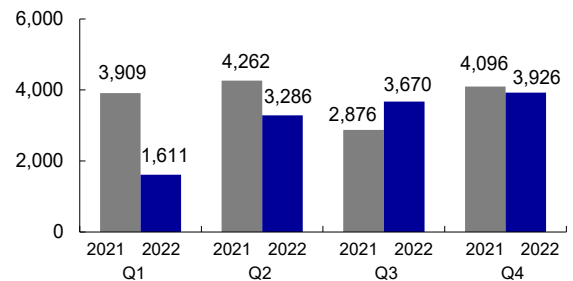


B.A アイゾーンクリーム

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



注: 前期比は同基準比較

ポーラの委託販売チャンネルは、顧客数の減少により減収しましたが、ハイプレステージスキンケアのB.Aシリーズは増収、エステ売上高は第1四半期以降伸長し、第4四半期は年間で最大となるなど、店頭稼働状況にも回復が見られます。また、国内の百貨店は増収基調が継続、第4四半期単独では2桁の増収と、好調です。

海外は、韓国免税において出荷抑制を行った結果、21.1%の減収となりましたが、その影響を除くと減収は5.1%であり、上期と比較し改善しています。

2022年12月期

- 新オルビスユーが貢献し第4四半期単独増収、2桁増益に転じた
- 同期間の顧客数は前年並みとなり減少傾向に歯止め

トピックス

- 一人ひとりの肌悩みに寄り添った提案、美容習慣をサポートする新サービス「肌カル.テ」開始(11月)
アプリを核としたCRM戦略を加速



肌カル.テ

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	38,417	△1.7%
営業利益	4,850	△18.7%
主な指標		
売上構成比	国内EC	60.5%
	(国内に占めるEC比率)	63.4%
	その他通販	13.6%
	店舗・海外他	25.9%
売上伸張率*	国内EC	△1.2%
	その他通販	△11.6%
	店舗・海外他	+1.2%
通販購入単価*		+1.6%
通販顧客数*		△7.4%
オルビスユーシリーズ売上構成比 ⁽¹⁾		26%

(1) オルビスユー、オルビスユーホワイト
オルビスユーアンコール、オルビス ユードットの合計

*前期比



注: 前期比は同基準比較

オルビスは、オルビスユーを中心に新ターゲット顧客の獲得にトライしており、購入単価は前年を上回っていますが、顧客数が減少したことにより減収しました。

しかしながら、後ほど詳細にご説明しますが、顧客数の減少には歯止めがかかり、第4四半期単独では増収、2桁の増益となっています。

2022年12月期

- Jurlique 損失改善、第4四半期単独黒字化
中国大陸はコロナ影響が継続するなかでも堅調

トピックス

- Jurlique 夜用クリームマスク発売
(10月)



ハイドレイティングマスク

4Q累計		実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
Jurlique	売上高	8,388	5.6%
	営業利益	△1,266	275
H2O PLUS	売上高	1,584	41.9%
	営業利益	△180	621

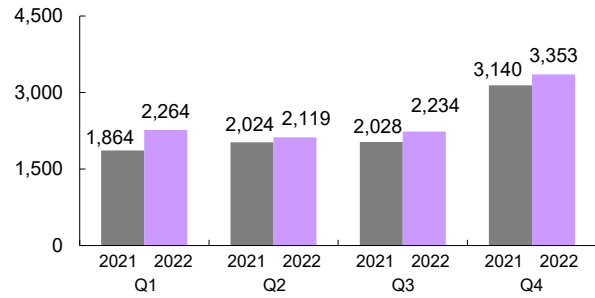
主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	18.1%
	香港	12.2%
	免税	14.7%
	中国大陸	39.7%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	+8.3%
	香港	△29.5%
	免税	+23.5%
	中国大陸	+2.5%

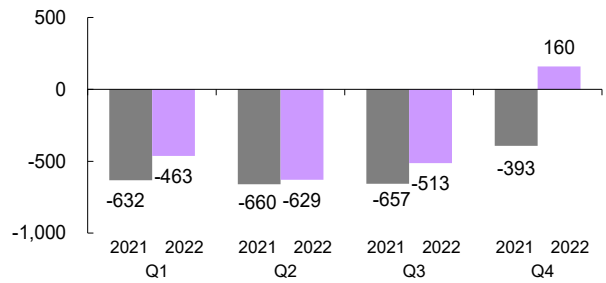
(1) 営業利益の前期比は差額(百万円)

(2) 豪ドルベース、前期比

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



注: 前期比は同基準比較

ジュリークは損失改善が進み、第4四半期単独では黒字化させることができました。また、中国市場はコロナ影響を受けましたが、前年を上回る結果となっています。

なお、H2O PLUSは、会社清算に向けて計画どおり進捗しています。23年に清算完了予定です。

2022年12月期

- THREEを展開するACROは構造改革を進め損失改善
- THREEは外部ECプラットフォームにおける売上高伸長、自社EC停止影響が一巡し国内EC事業回復基調
- DECENCIAは新スキンケアシリーズを発売、プレステージブランドとしてのブランディング強化

トピックス

- DECENCIA 新エイジングケアシリーズ発売(10月)



DECENCIA

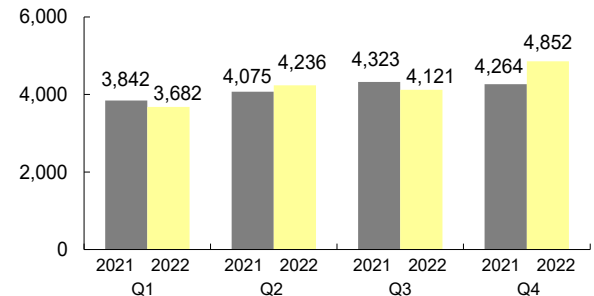
4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	16,892	2.3%
営業利益 ⁽¹⁾	△2,105	905
ACRO 売上高	7,305	△13.4%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△2,002	661
THREE ⁽³⁾ 売上高	6,042	△13.7%
THREE ⁽³⁾ 営業利益 ⁽¹⁾	△1,164	161
DECENCIA 売上高	4,723	△13.5%
DECENCIA 営業利益	594	△16.7%

主な指標

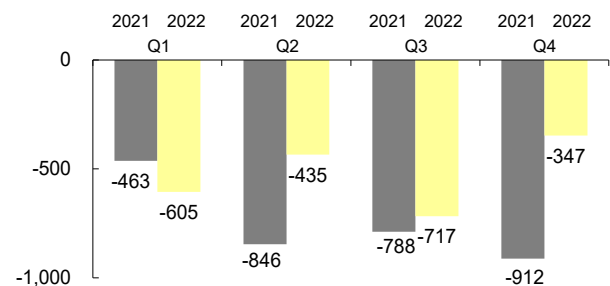
THREE ⁽³⁾		
売上構成比	国内店舗他	60.9%
	国内EC	12.4%
	海外	26.7%
売上伸張率 ⁽²⁾	国内店舗他	△17.6%
	国内EC	△9.0%
	海外	△5.8%

(1)前期比は差額(百万円) (2)前期比 (3)FIVEISMを含む

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



注: 前期比は同基準比較 14

育成ブランドは増収、損失は改善しています。

損失改善の主な理由は、ACROにおける構造改革の進捗によるものです。

THREEは、外部EC売上が伸長し、オンラインでの顧客接点の拡大が進んでいます。

DECENCIAは、敏感肌市場におけるプレステージブランドとしての訴求を強化し、ブランドステージを引き上げています。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. **中期経営計画の進捗**
4. 2023年12月期業績見通しと今後の取組み
5. サステナビリティ・ESGの取組み
6. 参考情報

以上、ブランド別の実績についてご説明しました。
ここからは、中期経営計画の進捗についてご説明いたします。

2023年 経営指標

売上高	■ 連結売上高	⇒ 2023年 2,050～2,150 億円 年平均成長率 6%以上
	■ 海外売上高比率	⇒ 2023年 20～25% (20年12月期 15%) 年平均成長率 20～25%
	■ 国内EC売上高比率	⇒ 2023年 30% (20年12月期 24%)
営業利益	■ 営業利益率	⇒ 2023年 12% 以上
	■ 営業利益額	⇒ 年平均成長率 25% 以上
資本効率	■ ROE	⇒ 2023年 9% 以上
株主還元	■ 連結配当性向	⇒ 60% 以上

想定に対して中国市場のゼロコロナ政策が長期化、日本国内事業の回復の進捗遅れにより経営指標の達成は難しい状況

経営指標に対する進捗です。

想定に対して中国市場のゼロコロナ政策が長期化、また、日本国内事業の回復が遅れたことにより、残念ながら23年指標の達成は難しい状況です。

【成長戦略】

戦略		評価	
戦略 1	国内ダイレクトセリングの進化	△	- ポーラは顧客数回復に時間を要したものの減少幅は縮小、OMO推進に向けアプリ導入やデジタル接点拡充が進捗 - オルビス通販顧客数は前年並みまで回復(2022年4Q単独)
戦略 2	海外事業の利益ある成長	△	- ポーラ海外は中国市場ゼロコロナ、韓国出荷抑制により減収 - Jurlique構造改革進捗も、2023年黒字化に向けた進捗に遅れ - H2O PLUSの清算を決定
戦略 3	育成ブランドの利益貢献	×	- FUJIMIを除くと育成ブランド全体では減収 - ACROの損失改善を従来以上に急ぐ必要がある
戦略 4	経営基盤強化	○	- 新素材パイプラインの創出は順調に進捗 - 独自性ある新剤型研究と高付加価値商品開発を行う Technical Development Center設立は計画に沿った進捗
戦略 5	新ブランド、「美」に関する領域拡張	○	- 美容医療など新領域での事業検討が複数進捗

ポーラ、オルビスはコロナ禍で苦戦も、将来を見据えたダイレクトセリングの進化は進捗、海外ブランドは損失改善が進んだ
中計最終年となる2023年は、2024年以降の新中計における成長を確かなものとするべく、国内事業の成長トレンドを加速させ、また海外事業拡大に向けた体制再構築を行う

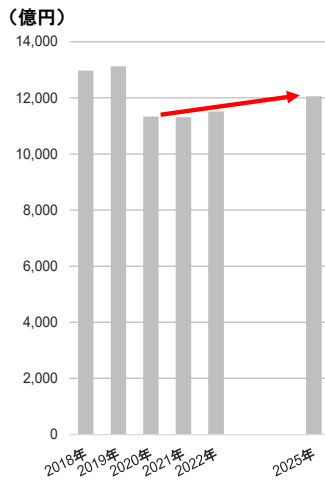
戦略面の進捗ですが、基幹ブランドであるポーラとオルビスについて、コロナの影響を受けた苦戦はあったものの、ポーラは独自のOMOを推進し、国内事業全体では、第4四半期で新規顧客数の減少が底打ちし、下期の国内売上高は、前年並みまで回復しています。また、オルビスはアプリをコアとしたコミュニケーションを徹底することで、顧客数が回復傾向にあります。海外と育成ブランドの損失改善は進んでいるものの、一層スピードアップさせていく必要があると認識しています。

今年は、次の新たな中期経営計画の準備を進める1年となります。22年下期から見られた業績改善傾向を確かなものとし、24年への弾みをつける1年とすべく、国内は事業の成長トレンドを加速させ、海外は次のステージを見据えた体制の再構築を行ってまいります。

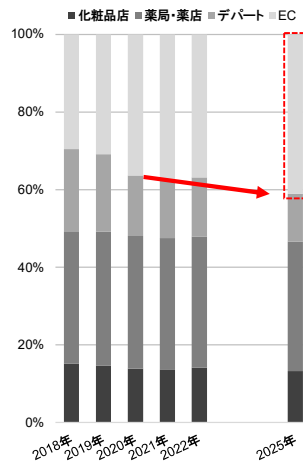
1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2023年12月期業績見通しと今後の取組み
5. サステナビリティ・ESGの取組み
6. 参考情報

続いて、今期の見通しとブランド毎の取組みについてご説明いたします。

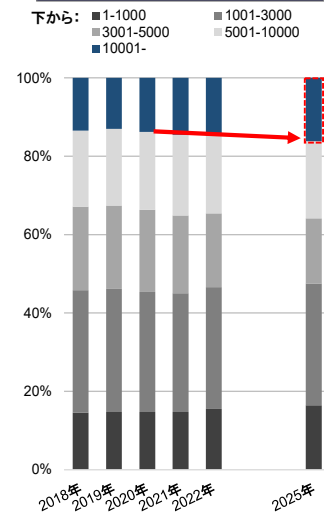
国内化粧品市場



国内ルート別占有比



国内価格帯別占有比



出典：インテージSLI 2023年1月発行データ(インバウンドは含まない)
2025年は自社推計

【国内市場】

- 国内需要は緩やかな回復基調、スキンケア市場は引き続き堅調に推移
- インバウンドは現時点では不透明だが2025年までには一定の回復は見込む
- EC市場は引き続き拡大を見込む
- 当社グループが注力する高価格帯市場はコロナ禍においても比較的堅調に推移、2023年以降も拡大と推察

【海外市場】

- 中国市場は、2022年はゼロコロナ政策長期化により成長が鈍化したものの、2023年以降は回復を見込む
長期的には着実な成長が期待でき、当社グループの海外展開における最重要マーケット

まず、市場動向をご説明します。

化粧品市場については、国内需要は緩やかな回復が続くと推測しています。
当社の得意分野とするスキンケアと高価格帯市場はコロナの状況下でも比較的堅調に推移し、
今後も拡大が見込まれます。

海外市場ですが、中国の化粧品市場は、23年にはコロナ影響も沈静化が見込まれ、
中長期的には着実な成長が期待できますので、当社グループの最重要マーケットである認識に
変わりはありません。

(百万円)	2022年		前期比(同基準比較)		2023年 通期計画	前期比	
	実績	増減額	率(%)	増減額		率(%)	
連結売上高	166,307	△8,588	△4.9%	180,000	13,692	8.2%	
ビューティケア事業	161,654	△8,749	△5.1%	175,500	13,845	8.6%	
不動産事業	2,083	△29	△1.4%	2,000	△83	△4.0%	
その他	2,569	189	8.0%	2,500	△69	△2.7%	
営業利益	12,581	△3,000	△19.3%	15,100	2,518	20.0%	
ビューティケア事業	13,793	△1,961	△12.5%	15,450	1,656	12.0%	
不動産事業	491	2	0.6%	300	△191	△39.0%	
その他	96	26	37.4%	80	△16	△17.3%	
全社・消去	△1,800	△1,068	-	△730	1,070	-	
経常利益	14,928	△2,734	△15.5%	15,100	171	1.2%	
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,446	622	5.8%	10,000	△1,446	△12.6%	

【想定為替レート】 豪ドル=91.0円(前期91.00円) 中国元=18.6円(前期19.48円)

ガイダンスの 前提

- インバウンドは不確実性を踏まえ現時点では計画に織り込まず、前年並みとした
- 韓国免税チャネルへの出荷量は2022年と同程度で織り込む

	2022年	2023年(予定)
株主還元	年間52円(連結配当性向 100.5%)	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 115.0%)
設備投資	12,532百万円	18,000百万円~19,000百万円
減価償却	8,482百万円	8,000百万円~9,000百万円

そのうえで、2023年の業績見通しをご説明します。

23年の売上高は、前期比プラス8.2%の1,800億円、
営業利益は、プラス20%の151億円を計画しています。

インバウンドは、入国規制が緩和されつつありますが、依然として不確実性があることから、
現時点では前年並みとしました。

また、ポーラの韓国免税への出荷量は、22年と同程度で織り込んでいます。

なお、「全社・消去」における損失の縮小は、グループ共通コストをビューティケア事業に
配賦したことによるもので、ビューティケア事業の実質的な増益額は、「全社・消去」の
増減額との合算相当分とお考えください。

株主還元は、当期純利益は減益計画ではありますが、営業利益ベースでの増益計画を
背景として配当金額を据え置き、年間52円の配当としております。

- OMO推進、国内の顧客情報を統合し各チャネルをシームレスにつなぐ新ビジネスモデル構築
- 回復基調にある顧客数の反転とLTV向上に向けた先行投資でトップライン拡大を優先

国内戦略

顧客ID統合で
変わること

国内共通の顧客基盤構築により、各チャネルの特性や強みを活かした高LTV事業を実現

- ✓ 顧客フォローの即時性向上やパーソナライズによる顧客体験価値向上(接客品質・連続性の進化)
- ✓ 顧客継続率・LTVの高い委託販売チャネルへの送客導線強化

- ・ デジタル広告に集中投資
- ・ オフラインイベント拡充(マルシェ等)
- ・ ビューティーディレクター採用、育成強化



顧客接点・認知増 ↑

- ・ エントリー商材投入で初回購入ハードルを下げる
- ・ ECチャット機能、コンテンツ拡充

B.A ミルク フォーム
(2023年4月発売)

新規購入増 ↑

- ・ EC顧客向けエステチケット提供で店舗へ送客
- ・ チャネル共通会員プログラム



店舗送客・継続顧客増 ↑

2023年事業計画(ポーラ全体)

売上高 約+10% (国内:約+5%強、海外:約+30%)

営業利益 前年並み ※全社コストの配賦増加影響を除く実質前年比は約+5%

続いて、今期以降の取組みについてご説明します。

まずポーラです。ポーラの国内は、コロナ禍においてオンライン接点を拡大してきました。加えて、昨年後半からは、従来の強みである各地域におけるリアル接点での活動が活性化しています。

そのうえで、23年は新たな国内事業共通の顧客基盤を構築することで、各チャネルの特性や強みを生かし、チャネルをまたいだ連携でお客さまのブランド体験をさらに向上させていきます。お客さまとの接点をオンライン、オフラインともに圧倒的に拡大し、ポーラの独自性を最も生かせ、リピート率、ライフタイムバリューの高い委託販売チャネルへの送客を強化します。

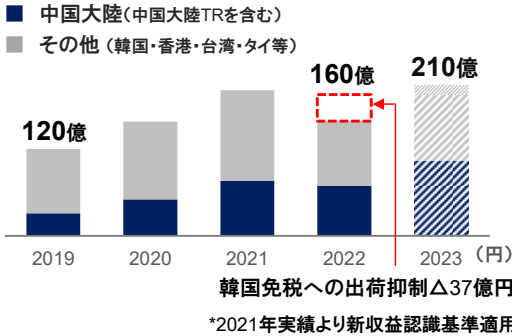
今期の事業計画ですが、顧客数の反転とライフタイムバリュー向上に向けた先行投資で、トップラインの拡大を優先します。

売上高は前期比プラス約10%、営業利益は、実質ベースでプラス約5%を計画しています。

- 中国大陸が最重点市場、ブランドプレゼンス確立
- 中国大陸以外のアジアにおける成長加速

海外戦略

海外売上高推移*



■ 中国大陸

- ・ オフラインは出店継続、顧客接点拡充し更なるブランド認知拡大と顧客体験の充実を図る
- ・ オンラインは独自コンテンツ配信強化、新たなプラットフォームへの出店検討

■ その他地域

- ・ アジア中心とした新規国へ展開しグローバルでのブランドプレゼンス向上、中国市場に次ぐ成長基盤構築
- ・ 韓国免税への出荷量は2022年と同程度

出店計画(中国大陸)

百貨店

2023年 **50店**(22年末+10)



エステ提供型

2023年 **55店**(22年末+14)



トラベルリテール

2023年 **7店**(22年末+1)



続いて、ポーラの海外事業です。

引き続き中国市場を最重点とし、B.Aシリーズを中心にオフライン、オンライン両面で顧客接点を拡大していきます。

オフラインは出店継続と顧客体験の充実を図ります。オンラインは独自コンテンツの配信を強化、また、新たなプラットフォームへの出店も検討しています。

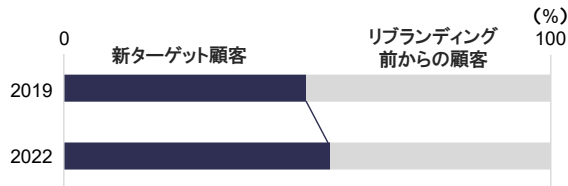
また、22年には新たにベトナムやマレーシアに進出しましたが、グローバルでの展開を拡大し、ブランドプレゼンスの向上と中国に次ぐ新たな成長基盤を構築します。

- リブランディングにより、ブランドの提供価値でつながるターゲット顧客層が拡大
- 顧客構造良化を狙った戦略で顧客数が減少傾向も、2022年第4四半期単独で前年並みに回復

通販顧客構造

- 顧客数減少により売上・利益は減少したが、ポイント費用や値引き削減、高付加価値商材シフトで利益率の高い顧客構造になりつつある

ターゲット別顧客数(構成比)



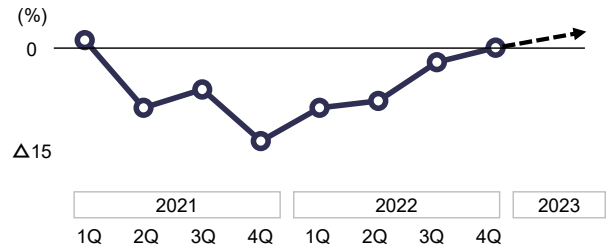
【新ターゲット顧客】
リブランディング以降、オルビスユーを中心とした新たなブランディングの下獲得したコアターゲット層

【新ターゲット顧客の特徴】

- ✓ 1個あたり商品単価が従来顧客と比較して高い
- ✓ 顧客単価の上昇傾向が継続、高いLTVを見込む

通販顧客数

通販顧客数前年比



- ✓ 第3四半期に発売した新オルビスユーが新規顧客獲得に寄与

- ✓ 顧客数の減少傾向に歯止め

2023年以降、安定的な新規獲得と定着化に注力
顧客数を着実に積み上げ、増収に転じさせる

続いてオルビスです。

本年度の取組みに入る前に、昨年度の通販事業の顧客構造の変化についてご説明させていただきます。

まず顧客におけるターゲット層の変化です。リブランディングが進み、価格訴求に依存しない、スキンケア関心度が高く、高いライフタイムバリューが期待できるお客さまの構成比が大きく伸長してきました。

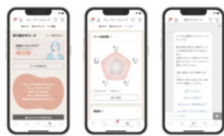
こうしたターゲット層の構造変化とともに、顧客数についても、昨年第3四半期の新オルビスユー発売をきっかけに明らかな増加傾向となり、第4四半期には顧客数がほぼ前年並みの水準にまで回復しています。

数年来の顧客数の減少傾向を下げ止めすることができましたので、本年度からの業績回復にむけた手応えをつかむことができました。

- 独自のカスタマーデータプラットフォームを進化、顧客数増加とLTV最大化で増収転換を果たす
- 更なる事業成長のための市場開拓、2023年はシニア世代向け新スキンケアを発売

オルビスカスタマーデータプラットフォーム

- 商品購入だけでなく美容成功体験を提供、LTV最大化を実現
- ・ アプリの新サービス「肌カル.テ」で顧客に寄り添う伴走型コミュニケーション提供
- ・ 顧客情報の分析を高度化、1to1のコミュニケーションでスキンケア+αの購買促進



オルビスアプリ

アプリダウンロード数
470万件*

*2022年12月時点

ターゲット市場の戦略的拡張

- 拡大する50代以上の市場でシェア拡大、2023年2月新シリーズ「オルビス アンバー」発売
- 未開拓市場に向けた戦略商材発売を計画



2023年事業計画

- 顧客数増加に向け先行投資強化、トップライン拡大を優先し2024年以降本格的な増益を狙う

売上高 約+4%

営業利益 前年並み ※全社コストの配賦増加影響を除く実質前年比は約+7%

オルビスは、アプリを軸とし、独自性あるコンテンツでお客さまとのコミュニケーションの双方向性を強めてきました。

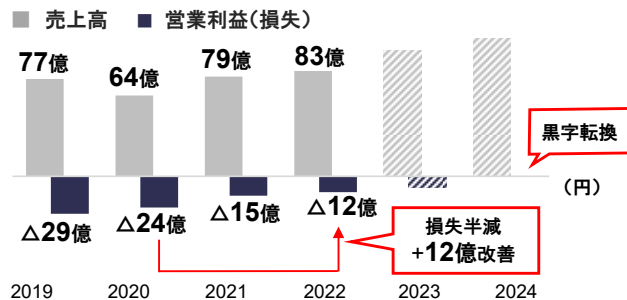
そして昨年末、アプリにおいて「肌カル.テ」という新コンテンツの提供を開始しています。これは、一人ひとりのお客さまに寄り添った美容方法のご提案で美容習慣をサポートするという、これまでない美容伴走型のサービスです。商品購入だけではないブランドとの接点を増やし、1to1のコミュニケーションを深め、お客さまのライフタイムバリューを高めていきます。

また、更なる成長性強化に向けて、新たにシニア世代向けのスキンケアシリーズを発売します。好調なオルビスユードット、そして新たに発売するオルビスアンバーで、拡大する50代以上の市場で新規顧客を獲得していきます。

今期の事業計画ですが、先行投資を強化しトップライン拡大を狙います。売上高は前期比プラス約4%、営業利益は、実質ベースでプラス約7%を計画しています。

- 中国大陸を中心にコロナ影響が長期化、黒字化タイミングを2024年に再設定
- トップライン拡大とともに更なる構造改革を進め損益分岐点を改善、早期黒字化を目指す

業績推移*



- コスト構造改革、固定費削減により営業損失は着実に縮小
- 2022年は中国大陸・香港でコロナ影響長期化、トップラインが計画に届かなかった

黒字化実現

- トップライン拡大
 - ・ 中国大陸はオンライン中心に成長加速
 - ・ 豪州・香港はアフターコロナにおける事業回復を実現
- 固定費削減、費用コントロール強化
 - ・ 商品パッケージの再生可能素材への切り替えで原価・環境負荷低減

ブランドプレゼンス確立

- フェイシャルスキンケア強化、スター商品軸に顧客獲得・エンゲージメント強化
- スパトリートメントによるブランド体験強化



続いてジュリークです。

徹底したコスト構造改革により、損失は20年と比較し半減し、損失改善は進んでいます。これまで23年を黒字化のターゲットとして取り組んできましたが、長引くコロナ影響を受け、黒字化のタイミングを24年に再設定することとしました。お約束していました黒字化のタイミングを後ろ倒しすることとなり大変申し訳なく思っておりますが、トップライン拡大とともに更なる構造改革を進め、早期の黒字化を実現します。

- 赤字ブランドは早期黒字化が最優先、THREEは2024年の黒字化に向けた構造改革推進
- FUJIMIは更なる事業拡大と2023年黒字化を目指す(買収時無形資産償却前)

THREE *Amplitude* **ITRIM**

- THREEはブランドの再成長に向けて提供価値を再定義、基幹スキンケアシリーズリニューアル(2月)
- 中国ローカル市場での展開本格化、代理店活用しオンライン・オフライン両輪で早期に顧客接点拡大
- 黒字化に向けた構造改革
 - ・ 費用効率化・固定費削減
 - ・ 開発・調達プロセスを見直し原価低減
 - ・ チャンネル最適化



THREE バランシング

DECENCIA

- プロモーションを抜本的に見直し、プレステージブランドとしてのブランドエクイティ構築
- スタープロダクトを育成しブランド認知拡大



DECENCIA

FUJIMI

- 新ブランドメッセージ発信、新商材としてスキンケアシリーズを発売し成長加速(3月発売)

FUJIMI
美しさを私らしく



次に、育成ブランドです。

THREEは基幹スキンケアシリーズをリニューアルし、本日より発売いたします。これを機に、積極的なプロモーションでブランドの再成長を実現します。また、昨年、中国ローカル市場に進出しましたが、オンライン・オフラインともに早期に顧客接点を拡大し、ブランドプレゼンスを向上させていきます。これらトップラインの拡大とともに、固定費の削減とチャネル構造の最適化に取り組み、24年の黒字化を目指します。

DECENCIAは、ブランドステージの引き上げに取り組んでいます。その象徴となる新スキンケアシリーズで、新規のお客さま獲得と定着化に注力します。

FUJIMIは新たにスキンケアシリーズを発売し、成長を加速させます。トップライン拡大とともにコスト管理を徹底、本年の黒字化を目指します。

研究開発

■ 新価値創造に向けた独自の研究戦略

- ・ シンガポール研究拠点へ研究員派遣、ミラースキン研究を皮切りに新価値創出のインフラ構築
- ・ スタートアップへの出資・アライアンスで外部連携強化、研究開発・実用化のスピードアップ
- ・ 美容医療事業は準備が整いつつありビジネスモデル構築中
- ・ 新素材パイプライン拡大(エイジングケア領域)は計画どおり進捗

■ 研究開発投資

- ・ 連結売上高の2%以上を研究開発へ投資
- ・ TDC(Technical Development Center)は2024年稼働開始



TDC 完成イメージ

海外組織体制

■ グローバル展開加速に向けて海外事業体制を再編(2024年新体制始動予定)

- ・ 各ブランド毎に独立した事業運営体制から、地域区切りの運営に変更
- ・ 現地への権限移譲で意思決定を効率化、現地リソースの最大活用とオペレーション最適化を図る

最後に、経営基盤強化です。

研究開発では、新価値創造に向けた取り組みを進めています。

長期経営計画で発表しましたミラースキン、人工皮膚の開発に向けてシンガポールへの研究員派遣を開始しました。

また、エイジングケア領域におけるパイプラインの拡大は、計画どおり進捗しています。

そして、独自性のある新剤型研究と、高付加価値の商品開発を行う

Technical Development Centerは、24年の稼働開始に向けて建設を進めています。

次に、海外展開における組織体制についてです。

本年より、グループのグローバル展開加速に向けて、海外事業の運営体制の再編を始めています。

新体制は24年の始動を予定していますが、従来の、ブランド毎に独立した事業運営から、

グループとしての地域毎の運営体制に変更することで、意思決定をスピードアップし、

現地リソースを最大限に活用できる体制を整えます。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2023年12月期業績見通しと今後の取組み
5. サステナビリティ・ESGの取組み
6. 参考情報

サステナブルな社会の実現に向けた独自性あるKPI

マテリアリティ領域	対応するSDGs	KPI	2029年目標
先端技術・サービス によるQOL向上	  	<ul style="list-style-type: none"> 事業創出件数 働きがい・エンゲージメントスコア ブランド認知・共感 国内外の研究受賞数 先端科学研究員数 	<ul style="list-style-type: none"> 累計10件(23年目標) 75% 認知・好意 累計10件 120名
地域活性	  	<ul style="list-style-type: none"> 地域起業オーナー数 地域経済への貢献施策数 	<ul style="list-style-type: none"> 1,200名 78件
文化・芸術・デザイン	 	<ul style="list-style-type: none"> アート活用した新しいブランド体験創造件数 リベラルアートワークショップ参加人数 	<ul style="list-style-type: none"> 20件 累計55万人
人材活躍	  	<ul style="list-style-type: none"> 女性役員比率 女性管理職比率 経営人材候補者の充足率 健康理由による退職者数 	<ul style="list-style-type: none"> 30~50% 50%以上 200% 0件
環境	    	<ul style="list-style-type: none"> CO2排出量 水使用量 廃棄量 化粧品プラスチック容器・包材 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1,2の実排出量42%削減(19年比) スコープ3の実排出量30%削減(19年比) スコープ1,2の売上原単位26%削減(19年比) スコープ1,2の売上原単位26%削減(15年比) 4Rに基づく100%サステナブルな設計

当社グループのサステナビリティプランの詳細はこちら <https://www.po-holdings.co.jp/csr/data/pdf/sustainability2023.pdf>

ESGインデックスへの組み入れ・外部評価

- 「FTSE4Good Index Series」、「FTSE Blossom Japan Index」
「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」等に選定
- CDP最高評価の「気候変動Aリスト」企業に2年連続の選定



2022年の主な取組み

人材
活躍

- ダイバーシティ推進委員会設置、女性トップが先導役となり強力に推進
 - ・ 社内のジェンダー意識改革のための研修実施
 - ・ 社内外に向けて女性のエンパワーメントを積極的に発信
- ポーラが「令和4年度東京都女性活躍推進大賞」受賞



及川 美紀 上席執行役員
グループダイバーシティ担当
株式会社ポーラ代表取締役社長

環境

- 気候変動目標などの環境KPIは役員報酬に連動させ実効性向上、100%再生可能エネルギーに由来するCO2フリー電力へ順次切り替え
- Jurliqueは2024年全商品の容器・包材の再生可能な素材への切り替えに向けたパッケージ変更に着手



ジュリークローズ コレクション

トピックス：資生堂社と連携しプラスチック製容器の新循環モデルの実証試験開始

- 2023年4月から使用済みプラスチック製化粧品容器の店頭収集を開始

【本取組みの目的】

- ・ 当社は、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、持続可能な社会の実現に向け、環境対応(気候変動対策、資源枯渇、廃棄抑制等)に取り組んできました。
- ・ 環境対応を一層加速させるため、資生堂社と連携しプラスチック製容器のリサイクルに向けた実証試験を行います。お客さまのご理解を深め、ご協力をいただくこともあわせてサステナブルな社会の実現へ貢献していきます。



店頭に設置予定の収集ボックス

本件に関するリリースはこちら：https://data.swcms.net/file/po-holdings/news/news/auto_20230210506417/pdfFile.pdf

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2023年12月期業績見通しと今後の取組み
5. サステナビリティ・ESGの取組み
6. **参考情報**

資本効率向上の施策

2023年中計指標

ROE 9%以上 =
(自己資本利益率)

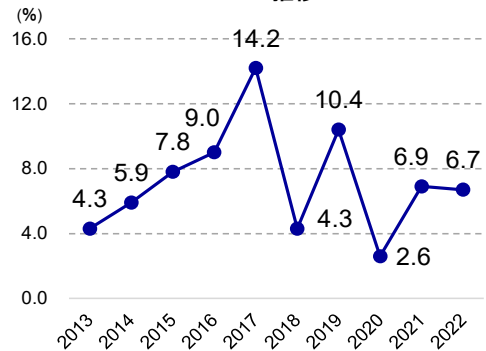
EPS
(1株当り純利益)

- 営業利益 CAGR25%以上
- 海外事業の欠損解消による
営業増益以上の純利益成長

BPS
(1株当り純資産)

- 配当による株主還元の充実
- バランスシートの効率化
- キャッシュ用途(成長投資)

ROE推移



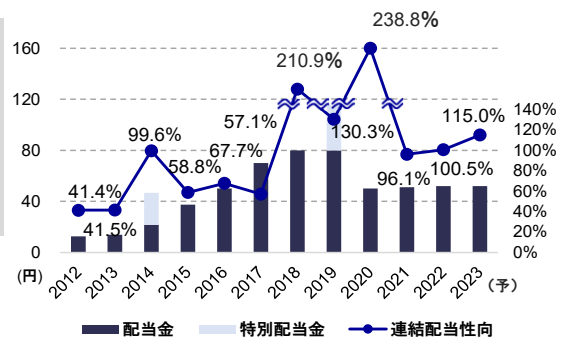
株主還元の充実

【基本方針】

- 連結配当性向 **60%以上** が基本
利益成長に伴い安定的な増配を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・
流動性などを踏まえ検討する

【2023年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **52円** (中間21円・期末31円)
- ・ 連結配当性向 115.0%



■ 売上高

(百万円)	2022年1-3月		2022年4-6月		2022年7-9月		2022年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
連結売上高	37,662	△11.9%	41,085	△6.9%	40,906	△1.8%	46,652	0.7%
ビューティケア事業	36,516	△12.3%	39,903	△7.3%	39,810	△1.9%	45,423	0.6%
不動産事業	523	△1.4%	516	△1.2%	521	△1.2%	521	△1.7%
その他	622	6.3%	665	13.1%	573	3.0%	707	9.1%

■ 営業利益

(百万円)	2022年1-3月		2022年4-6月		2022年7-9月		2022年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
連結営業利益	1,912	△53.3%	3,005	△30.2%	2,751	△8.9%	4,913	18.0%
ビューティケア事業	2,026	△49.0%	3,219	△27.8%	3,073	2.0%	5,473	27.1%
不動産事業	189	△8.1%	127	146	114	△41.8%	61	△42.4%
その他	0	△92.7%	70	393.2%	△2	△1	27	△36.7%
全社・消去	△305	△202	△411	△261	△434	△246	△649	△357

注：前年同期比は同基準比較

：営業利益は比較対象にマイナス金額が含まれる場合、前年同期比は差額(百万円)

■ 売上高

(百万円)	2022年1-3月		2022年4-6月		2022年7-9月		2022年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
ビューティケア事業 売上高	36,516	△12.3%	39,903	△7.3%	39,810	△1.9%	45,423	0.6%
ポーラブランド	21,229	△20.0%	23,826	△10.2%	24,406	△1.4%	26,908	△3.7%
オルビスブランド	9,340	△0.7%	9,720	△6.6%	9,048	△4.3%	10,307	5.1%
Jurliqueブランド	1,925	13.5%	1,729	△2.7%	1,732	1.8%	3,000	8.5%
H2O PLUSブランド	338	102.0%	389	58.2%	502	53.4%	353	△5.8%
育成ブランド	3,682	△4.2%	4,236	4.0%	4,121	△4.7%	4,852	13.8%

■ 営業利益

(百万円)	2022年1-3月		2022年4-6月		2022年7-9月		2022年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
ビューティケア事業 営業利益	2,026	△49.0%	3,219	△27.8%	3,073	2.0%	5,473	27.1%
ポーラブランド	1,611	△58.8%	3,286	△22.9%	3,670	27.6%	3,926	△4.1%
オルビスブランド	1,484	27.5%	997	△41.5%	634	△59.9%	1,733	14.5%
Jurliqueブランド	△323	124	△562	△68	△547	△71	167	291
H2O PLUSブランド	△139	44	△66	99	33	215	△7	262
育成ブランド	△605	△142	△435	411	△717	70	△347	565

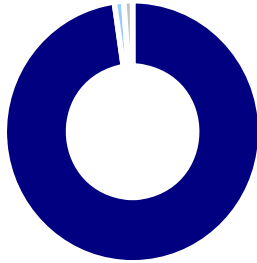
注: 前年同期比は同基準比較

: 営業利益は比較対象にマイナス金額が含まれる場合、前年同期比は差額(百万円)

: 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)

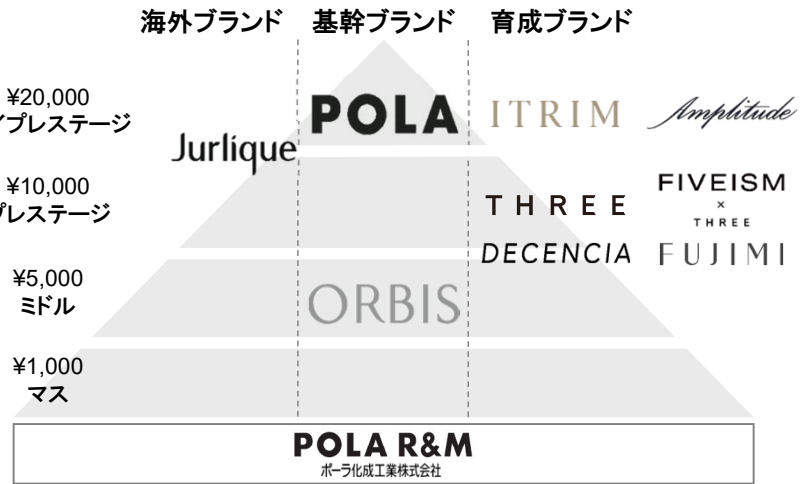
主軸のビューティケア事業にて9のブランドを展開

2022年12月期
連結売上高 1,663億円



- ビューティケア事業 97%
- 不動産事業 1%
- その他事業 2% (ビルメンテナンス)

↑
価格帯



グループの強み

- マルチブランド戦略
 - スキンケアに集中
 - 基幹ブランドのポーラとオルビスは独自のダイレクトセリング
- ▶
- 多様化する顧客ニーズに対応
 - 高いリピート率
 - 強固な顧客リレーションシップ

	売上 構成比*	ブランド	コンセプト・商品	価格	販売チャネル
基幹 ブランド	60%	POLA 1929年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイプレステージスキンケア ■ エイジングケア、美白領域に強み 	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
	24%	ORBIS 1984年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人が本来持つ美しさを引き出すエイジングケアブランド 	約¥1,000 ~¥3,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、カタログ通販、直営店 ■ 海外:EC、越境EC、免税、化粧品販売店
海外 ブランド	6%	Jurlique 2012年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーストラリアのプレミアムナチュラルスキンケアブランド 	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 豪州:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
育成 ブランド	10%	THREE 2009年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本古来の原材料を使用したスキンケアと、モードなメイクアップ 	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、免税、EC、越境EC
		<i>Amplitude</i> 2018年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本発信の高品質ハイプレステージメイクアップ 	約¥5,000 ~¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税、越境EC
		ITRIM 2018年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ こだわりぬいた植物の凝集プレミアムスキンケア 	約¥20,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税、越境EC
		FIVEISM x THREE 2018年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ ジェンダーフルイド発想のコスメブランド 	約¥2,000 ~¥12,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、免税、越境EC
		DECENCIA 2007年~	<ul style="list-style-type: none"> ■ 敏感肌向けスキンケア 	約¥5,000 ~¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、百貨店 ■ 海外:越境EC
		FUJIMI 2021年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ トリコ株式会社が運営するパーソナライズビューティケアブランド 	約¥6,000 ~¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、直営店

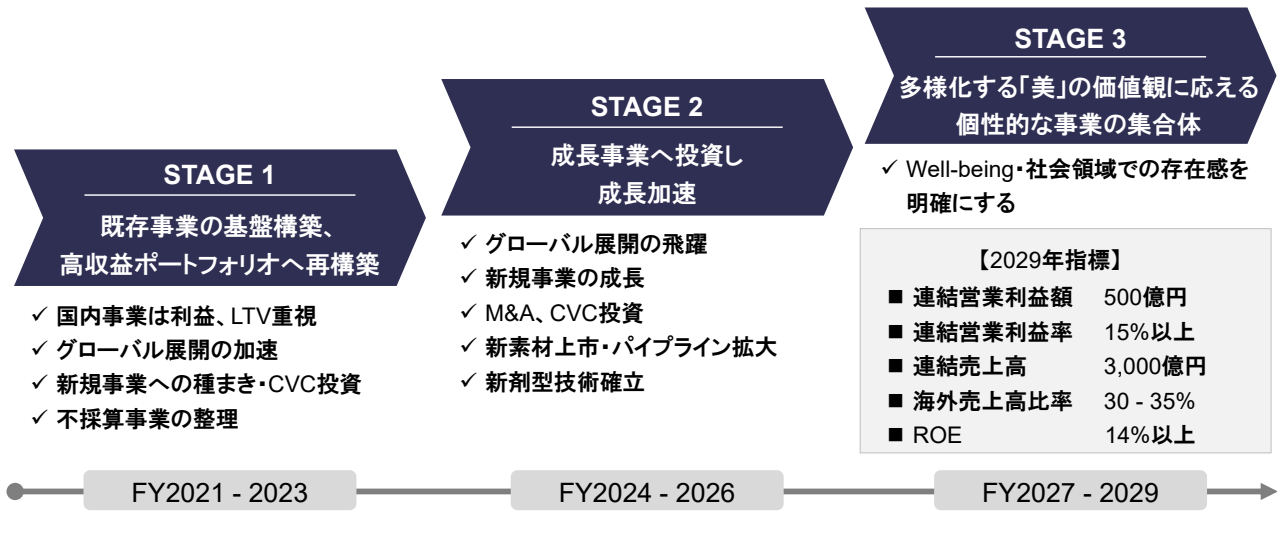
株式会社ACROが展開

*2022年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比。育成ブランドにはOEM事業が含まれます。

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

基本戦略①	化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充
基本戦略②	新価値を創出し、事業の領域を拡張
基本戦略③	研究・技術戦略の強化



(百万円)	2021年	2021年	2022年	2021年 - 2022年 前期比	
	実績	実績(2022年同基準)	実績	増減額	率(%)
連結 売上高	178,642	174,896	166,307	△8,588	△4.9%
ビューティケア事業 売上高	174,150	170,403	161,654	△8,749	△5.1%
ポーラブランド	105,168	105,769	96,371	△9,397	△8.9%
オルビスブランド	43,389	39,071	38,417	△654	△1.7%
Jurliqueブランド	7,838	7,940	8,388	447	5.6%
H2O PLUSブランド	1,116	1,116	1,584	467	41.9%
育成ブランド	16,637	16,505	16,892	387	2.3%
連結 営業利益	16,888	15,582	12,581	△3,000	△19.3%
ビューティケア事業 営業利益	17,060	15,754	13,793	△1,961	△12.5%
ポーラブランド	16,374	15,144	12,495	△2,648	△17.5%
オルビスブランド	5,925	5,965	4,850	△1,115	△18.7%
Jurliqueブランド	△1,536	△1,542	△1,266	275	-
H2O PLUSブランド	△802	△802	△180	621	-
育成ブランド	△2,901	△3,011	△2,105	905	-

注: 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)
2021年通期実績(2022年同基準)の数字は参考値(非監査情報)
前期比は同基準比較