

2023年12月期 決算補足資料 2024年～2026年 中期経営計画

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。
- 当社は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。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)

I 部 2023年12月期決算説明

- 1. 連結業績ハイライト**
- 2. セグメントの状況**

II 部 2024～2026年 中期経営計画

- 1. 前中期経営計画の総括と現状認識**
- 2. 2024～2026年 新中期経営計画**
- 3. 2024年12月期業績見通し**

I 部 2023年12月期決算説明

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況

化粧品市場

- 日本の化粧品市場全体規模は、コロナ禍からの回復もあり1桁前半の伸びとなったと認識
- 中国化粧品市場は、経済状況や消費動向に不透明感があり注視が必要

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、イメージSLI、中国国家统计局

当社グループ

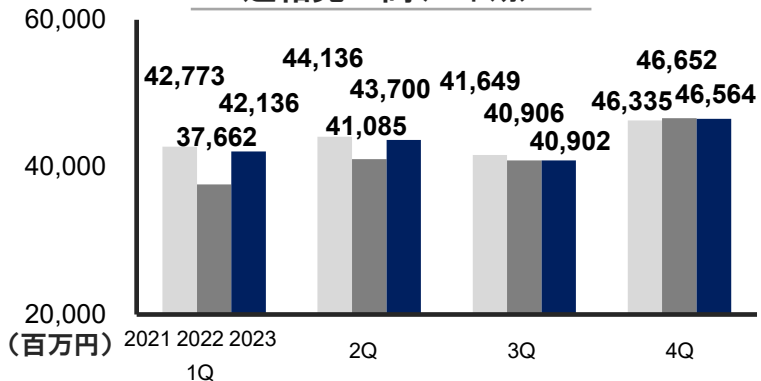
- 連結で増収、大幅増益
(連結売上高:国内+5%、海外△1% 営業利益:+28%)
- ポーラは百貨店、EC中心に伸長し国内増収。中国事業は景況感の悪化およびALPS処理水影響を受け前年割れ
- オルビスは直販チャンネルで顧客数・単価ともに伸長、外部チャンネルも大きく拡大し2桁の増収、増益
- Jurliqueは増収するも、免税事業での苦戦が響き損失改善には至らず
- 育成ブランドは損失改善

中期経営計画指標(2023年4Q累計)

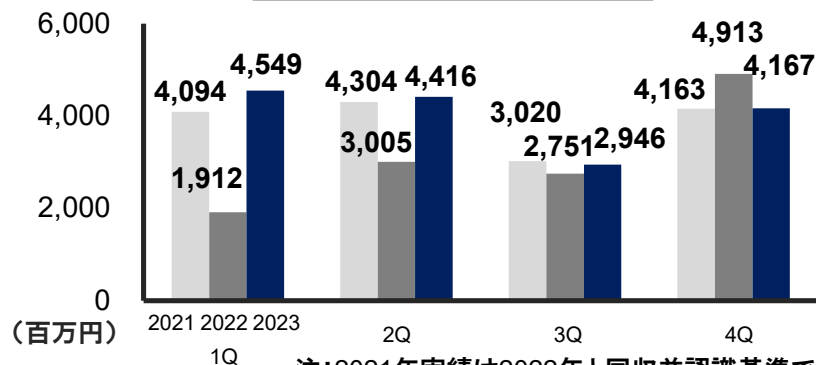
海外売上高比率	16.7% (△0.7ppt*)
国内EC売上高比率	28.2% (+1.3ppt*)

*前期末比

連結売上高(四半期)



連結営業利益(四半期)



注：2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

(百万円)	2022年	2023年	前期比		7月31日	計画比	
	実績	実績	増減額	率(%)	計画	増減額	率(%)
連結売上高	166,307	173,304	6,996	4.2%	180,000	△6,695	△3.7%
営業利益	12,581	16,080	3,499	27.8%	16,000	80	0.5%
経常利益	14,928	18,469	3,541	23.7%	17,500	969	5.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	11,446	9,665	△1,781	△15.6%	11,600	△1,934	△16.7%

期中平均為替レート 豪ドル=93.33円 中国元=19.82円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△6,695百万円 (△3.7%)	<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△7,000百万円) <ul style="list-style-type: none"> ・ ポーラ (約△7,500百万円) ・ Jurlique (約△150百万円) ・ オルビス (約+900百万円) ・ 育成 (約△250百万円)
営業利益	80百万円 (0.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ 国内で費用コントロールし限界利益減少影響を抑制(約△1,400百万円) ■ オルビス 主に売上増加による粗利益増加(約+900百万円) ■ Jurlique 免税事業が苦戦したことによる差異(約△450百万円) ■ 育成ブランド 損失改善が計画以上に進捗(約+850百万円)
経常利益	969百万円 (5.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為替が想定より円安に推移したことによる為替差益計上(約+1,000百万円)
親会社株主に帰属する当期純利益	△1,934百万円 (△16.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ FUJIMIの減損損失など特別損失の増加(約+2,400百万円) ■ 法人税等の増加(約+300百万円)

(百万円)	2022年 実績	2023年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	166,307	173,304	6,996	4.2%
売上原価	31,037	31,227	190	0.6%
売上総利益	135,270	142,076	6,806	5.0%
販管費	122,688	125,996	3,307	2.7%
営業利益	12,581	16,080	3,499	27.8%

主な増減要因

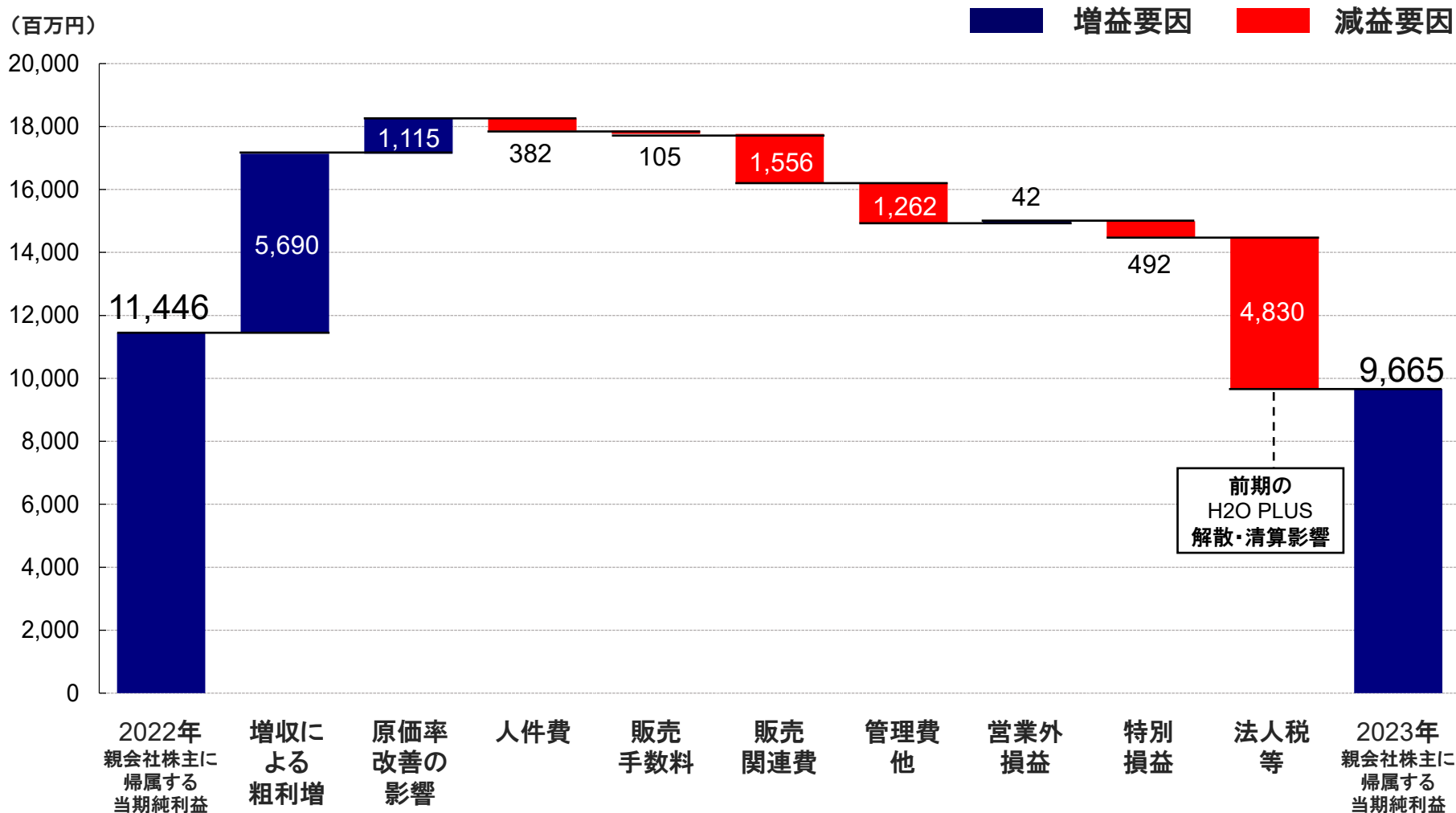
- 連結売上高 国内増収、海外は下期の苦戦により年間では減収
- 売上原価 原価率は高付加価値商品構成比の高まりやブランド終了による廃棄評価損縮小により低下
原価率 前期：18.7% ⇒ 当期：18.0%
- 販管費 人件費： 前期比+382百万円
販売手数料： +105百万円
販売関連費： +1,556百万円
管理費他： +1,262百万円
- 営業利益 営業利益率 前期：7.6% ⇒ 当期：9.3%

(百万円)	2022年 実績	2023年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	12,581	16,080	3,499	27.8%
営業外収益	2,773	2,691	△82	△3.0%
営業外費用	427	302	△125	△29.3%
経常利益	14,928	18,469	3,541	23.7%
特別利益	762	674	△88	△11.6%
特別損失	3,379	3,783	404	12.0%
税前当期純利益	12,311	15,360	3,049	24.8%
法人税等	804	5,627	4,823	599.9%
非支配株主に帰属する 当期純利益	61	67	6	10.5%
親会社株主に帰属する 当期純利益	11,446	9,665	△1,781	△15.6%

主な増減要因

- 特別損失 : FUJIMI減損損失 928百万円
Amplitude、ITRIMのブランド終了に伴う特別損失 770百万円
- 法人税等 : 前期はH2O PLUSの清算に伴い法人税等が4,466百万円減少

増収に伴う粗利増の一方で、前期の法人税等の減少の反動により、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比△1,781百万円



I 部 2023年12月期決算説明

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況

(百万円)	2022年 実績	2023年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	166,307	173,304	6,996	4.2%
ビューティケア事業	161,654	168,477	6,822	4.2%
不動産事業	2,083	2,078	△5	△0.2%
その他	2,569	2,748	178	7.0%
営業利益	12,581	16,080	3,499	27.8%
ビューティケア事業	13,793	16,354	2,561	18.6%
不動産事業	491	440	△51	△10.5%
その他	96	149	52	54.7%
全社・消去	△1,800	△863	936	-

主な増減要因

- ビューティケア事業** ポーラ、オルビスの増収を主要因として売上高は前期を上回り、営業利益は粗利増と育成ブランドにおける損失改善を主要因に増益

(百万円)	2022年 実績	2023年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	161,654	168,477	6,822	4.2%
ポーラブランド	96,371	98,499	2,127	2.2%
オルビスブランド	38,417	42,874	4,457	11.6%
Jurliqueブランド	8,388	9,032	644	7.7%
育成ブランド	16,892	17,368	475	2.8%
ビューティケア事業 営業利益	13,793	16,354	2,561	18.6%
ポーラブランド	12,495	11,555	△940	△7.5%
オルビスブランド	4,850	6,340	1,490	30.7%
Jurliqueブランド	△1,266	△1,350	△84	-
育成ブランド	△2,105	△298	1,807	-

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)
:ビューティケア事業合計にはH2O PLUSブランド実績を含む(2023年12月清算終了)

2023年12月期

- 百貨店、EC、アメニティ事業は2桁増収し国内増収
- 委託販売顧客数の減少傾向は改善、国内全体で顧客数減少に歯止め
- 中国大陸は下半期苦戦の中、店舗の既存顧客数は前年並みとなり強みである顧客リレーションを維持

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	98,499	2.2%
営業利益	11,555	△7.5%
主な指標		
売上構成比	国内	83.4%
	委託販売	61.8%
	EC	6.7%
	百貨店・BtoB ^{*1} 他	14.9%
海外		16.6%
	売上伸張率 ^{*2}	
国内	委託販売	+2.2%
	EC	△3.8%
	百貨店・BtoB他	+18.4%
	海外	+26.8%
海外		+2.5%
	委託販売 購入単価 ^{*2} / 顧客数 ^{*2}	+6.0% / △7.2%
国内店舗数(前期末比)		2,666(△168)
海外店舗数 / 中国店舗数(前期末比)		162(+10) / 90(+3)

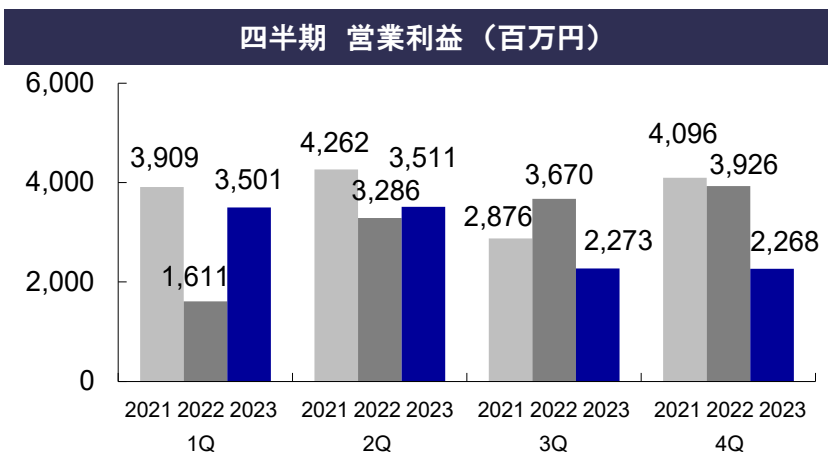
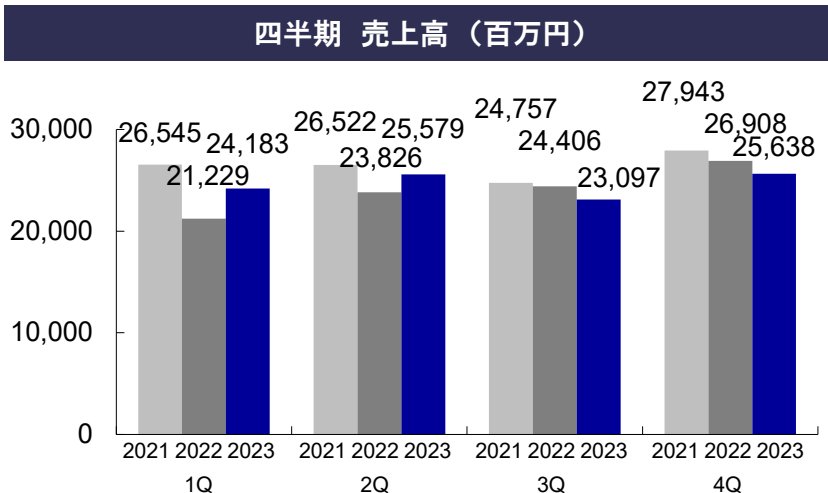
*1 ホテルアメニティ事業 *2 前期比

トピックス

- ポーラ最高峰の美容液B.Aグランラゲゼ発売(10月)



B.A. グランラゲゼ IV



注:2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

2023年12月期

- 直販チャンネルにおいて新規顧客数は2桁の増加、既存顧客数も前年を超過し顧客基盤の安定化が進む
- 外部チャンネルは販路を拡大し大幅増収
- オルビスユードットなど高機能・高単価商品伸長
- 2桁の増収、増益

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	42,874	11.6%
営業利益	6,340	30.7%
主な指標		
売上構成比	国内	95.9%
	直販 ^{*1}	85.2%
	外部チャンネル他	10.7%
海外		4.1%
	売上伸張率 ^{*2}	
	国内	+12.2%
直販		+7.4%
	外部チャンネル他	+73.7%
	海外	△0.3%
直販購入単価 ^{*2}		+1.4%
直販顧客数 ^{*2}		+4.7%
コアターゲット顧客構成比		66.7%

*1 自社通販および自社店舗の合計

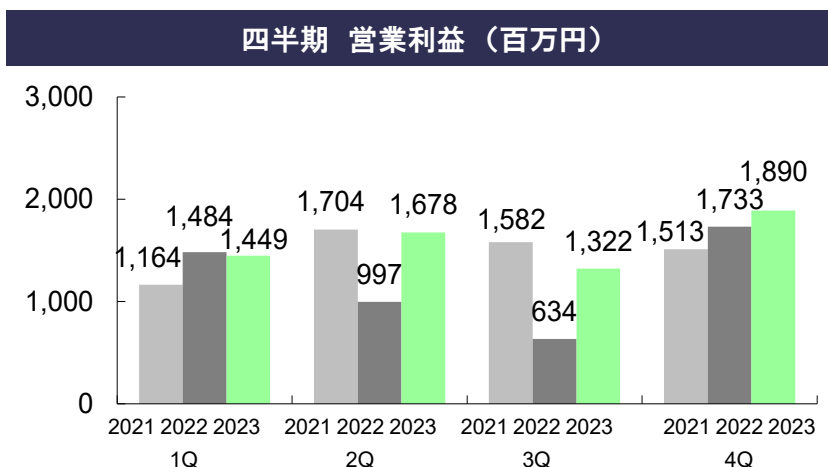
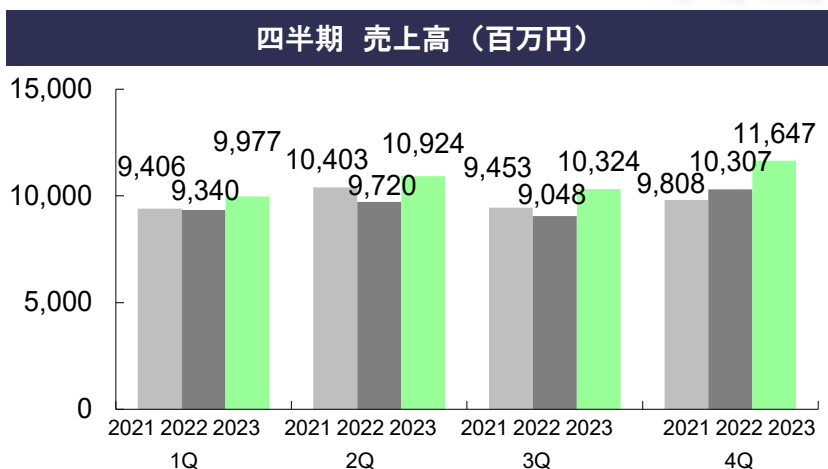
*2 前期比

トピックス

- オルビスユードットの洗顔アイテムが美容誌のベストコスメ受賞



オルビスユードット



注: 2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

2023年12月期

- 重点市場である中国大陸、豪州、香港はいずれも伸
長し増収
- 利益面では、免税事業の減速による粗利益の減少イ
ンパクトが大きく、重点市場の貢献はあったものの全
体では損失改善に至らず

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	9,032	7.7%
営業利益 ^{*1}	△1,350	△84
主な指標		
売上構成比	豪州	20.4%
	中国大陸	38.6%
	香港	13.1%
	免税	12.5%
売上伸張率 ^{*2}	豪州	+17.9%
	中国大陸	+2.3%
	香港	+12.1%
	免税	△10.3%

*1 前期比は差額(百万円)

*2 豪ドルベース、前期比

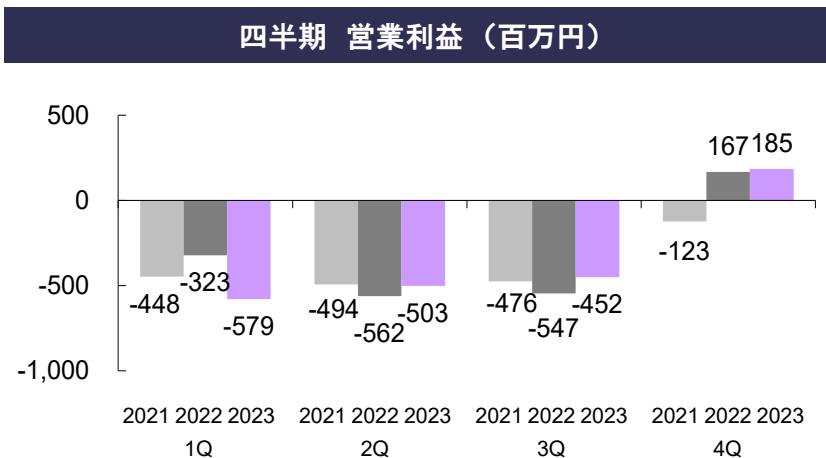
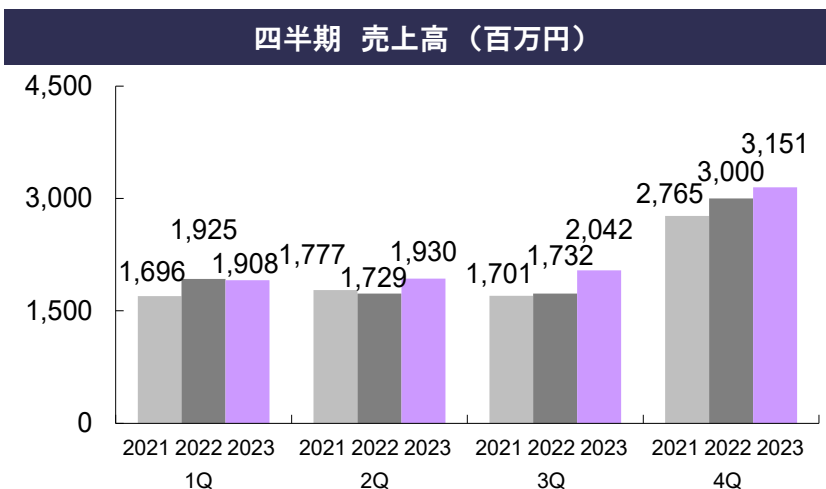
トピックス

- スター商品のフェイスオイルを
中心にした展開



Rare Rose Face Oil

※商品名はグローバルでの販売名称



注: 2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

2023年12月期

- THREEは国内増収、ブランド初のフレグランスを発売し初動好調
- DECENCIAはブランド価値を高めるマーケティングに注力、顧客数が増加トレンドに転換
- 育成ブランドは損失改善

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	17,368	2.8%
営業利益 ^{*1}	△298	1,807
THREE 売上高	5,771	△4.5%
THREE 営業利益 ^{*1}	△867	297
DECENCIA 売上高	5,220	10.5%
DECENCIA 営業利益	678	14.1%

主な指標

THREE

売上構成比	国内	80.4%
	海外	19.6%
売上伸張率 ^{*2}	国内	+4.7%
	海外	△29.7%

*1 前期比は差額(百万円)

*2 前期比

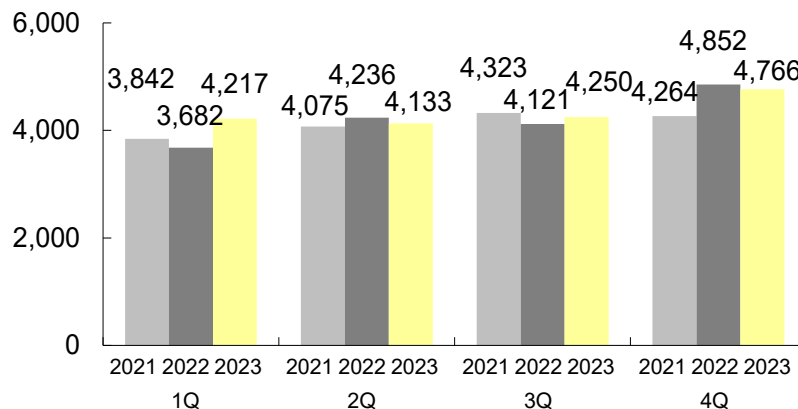
トピックス

- THREE フレグランス発売(11月)
精油を軸にしたアプローチで差別化を図る

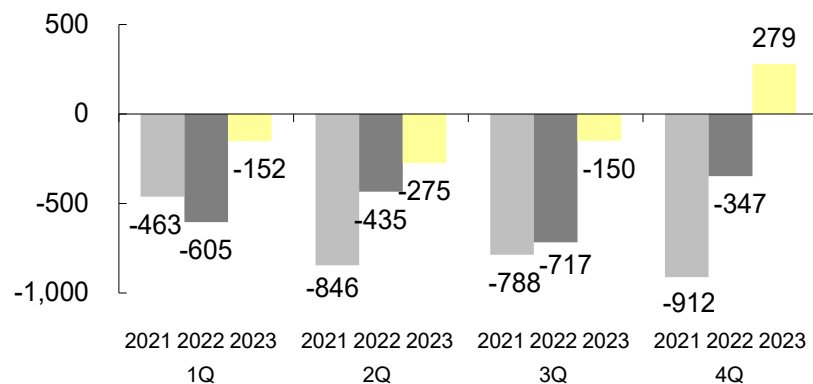


THREE エッセンシャルセンツ

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



注: 2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

Ⅱ部 2024～2026年 中期経営計画

1. **前中期経営計画の総括と現状認識**
2. 2024～2026年 新中期経営計画
3. 2024年12月期業績見通し

経営指標

2023年実績

連結売上高

1,733億円 CAGR* **0.1%**

海外売上高比率

16.7%

国内EC売上高比率

28.2%

連結営業利益率

9.3%

連結営業利益額

CAGR* **8.2%**

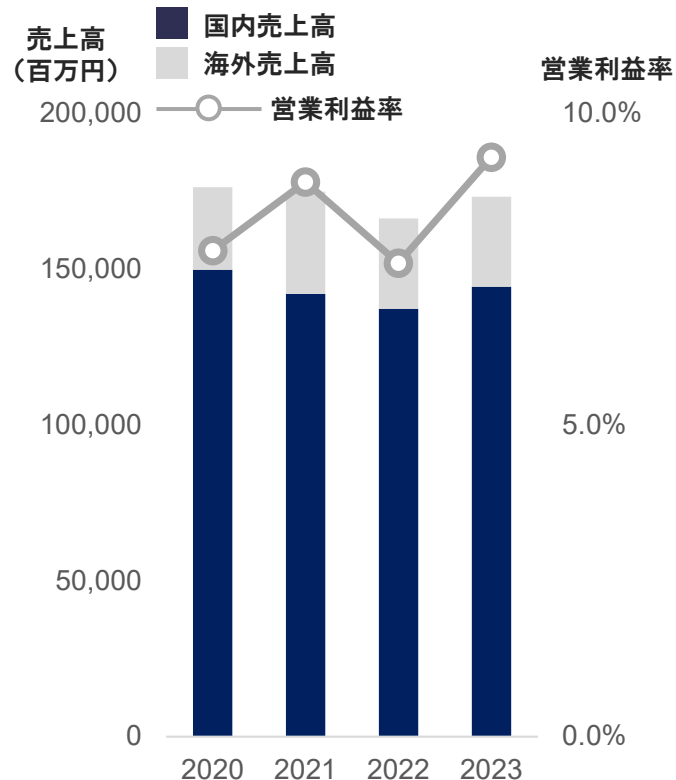
ROE

5.7%

連結配当性向

60%以上の配当を継続実施

業績推移



*2021-2023年の年平均成長率
各年度の成長率は同基準比較で算出

注:2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

コロナ後の国内事業の立て直しに時間を要したこと、また中国市場における市況悪化もあり
経営指標は計画未達も、2022年をボトムに業績は回復、収益性良化を実現
また国内EC比率向上は進捗し、ビジネスモデルの構造改革に一定の成果

戦略

評価

国内ダイレクトセリングの進化

△

成果

- ポーラ、OMO推進しチャネルシームレスな顧客獲得と育成に注力
2023年年間で国内事業顧客数は前年を上回り下げ止め
- オルビス、顧客数が増加に転じブランド立て直しと再成長を実現

課題

- ポーラ、OMOの更なる推進に向けた顧客接点強化



海外事業の利益ある成長

×

成果

- ポーラは、中国大陸でチャネル拡大を進めコロナ禍や処理水影響のなかでも顧客基盤を堅持、ASEANでの販路拡大
- H2O PLUS清算、海外ブランド損失縮小

課題

- 中国市場の事業再成長とNext MarketとしてのASEAN、北米展開
- Jurlique黒字化の早期実現



育成ブランドの利益貢献

△

成果

- 高収益ポートフォリオへの構造改革の一環として、Amplitude、ITRIMの撤退を判断しTHREEにリソースをアロケーション

課題

- THREEの再成長



経営基盤強化

○

成果

- 新価値創出に向けたTechnical Development Center建設完了、2024年1月より稼働開始
- 2023年より新たな経営体制となり経営陣のサクセッションが進む

課題

- 新素材パイプラインを活用した早期の商品化



新ブランド、「美」に関する領域拡張

○

成果

- 美容医療関連子会社立ち上げなど、新たな領域への種まきが複数進捗

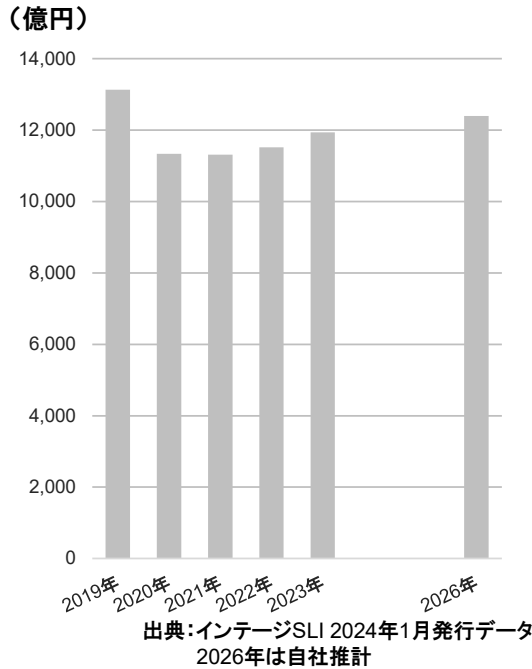
課題

- 新規事業の拡張とマネタイズ

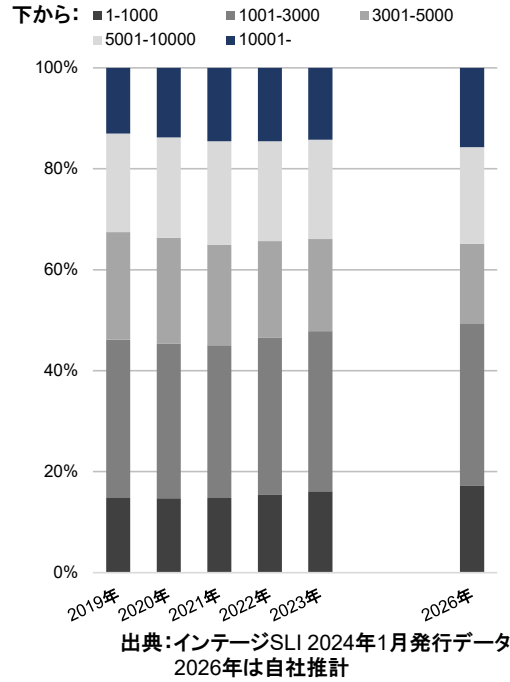




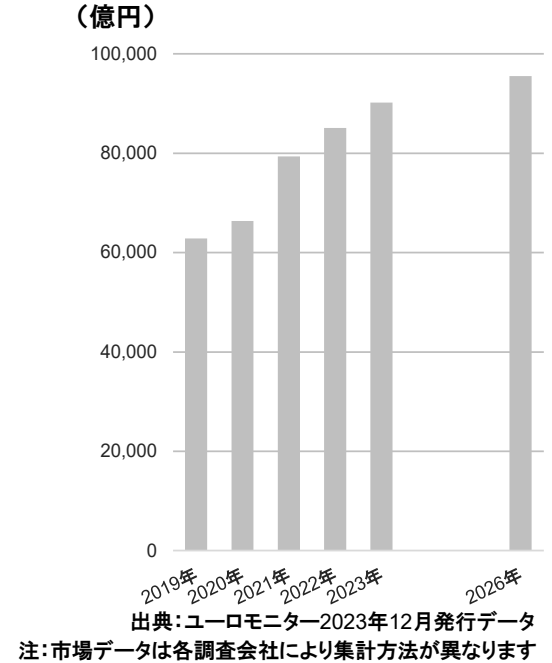
国内化粧品市場



国内価格帯別占有比



中国化粧品市場



【国内市場】

- 国内需要は回復基調にあり今後も緩やかな回復を見込むも、長期的には人口減少による縮小トレンドという見方に変更なし
- コロナ前比較で訪日旅行客数は回復も消費動向には違いが見られ、インバウンド消費における化粧品支出のコロナ前水準への回復は見通しづらい状況
- 価格帯別には、当社グループが注力する高価格帯市場は堅調に推移し2024年以降も拡大と推察

【海外市場】

- 中国市場は、足元で経済状況や消費動向に不透明感があるが、市場規模において当社の最重点市場であることに変更なし
- ASEANは拡大傾向、特にプレステージスキンケア市場は伸長する見通しで、有望市場の位置づけ

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

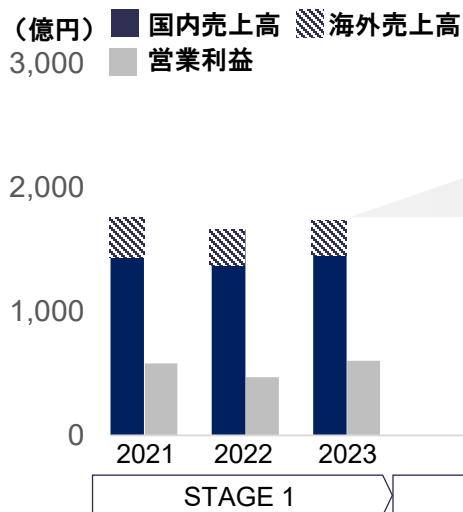
基本戦略①	化粧品事業のグローバル展開と ブランドポートフォリオの改革と拡充
基本戦略②	新価値を創出し、事業の領域を拡張
基本戦略③	研究・技術戦略の強化

【2029年指標】

■ 連結営業利益額	500億円
■ 連結営業利益率	15%以上
■ 連結売上高	3,000億円
■ 海外売上高比率	30 - 35%
■ ROE	14%以上

VISION 2029のSTAGE1にあたる2021-2023年の進捗や外部環境に想定との差はあれど、目指すべき姿は変更なし
STAGE2となる次の3年間は、積み残し課題を早期に解決し、STAGE3での高成長と収益性向上を実現

業績の推移



VISION 2029とのギャップを埋めるために必要なこと

- ✓ 国内事業で圧倒的に利益創出力を高める
- ✓ 中国市場での成長およびNext Market開拓
- ✓ 赤字ブランドの黒字化計画の確実な実行
- ✓ 新たな柱となる事業構築

Ⅱ部 2024～2026年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括と現状認識
2. 2024～2026年 新中期経営計画
3. 2024年12月期業績見通し

2024-2026年 中期経営計画基本方針

VISION 2029達成に向けた「再挑戦と成長基盤確立の3年間」と位置づけ、ブランドをより先鋭化し国内利益創出力を強化、海外や新事業などの成長領域へ投資

4つの事業成長戦略

戦略
1

国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善

戦略
2

海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立

戦略
3

育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献

戦略
4

ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

持続的な経営基盤強化

戦略
5

新価値創出に向けた
研究開発力強化

戦略
6

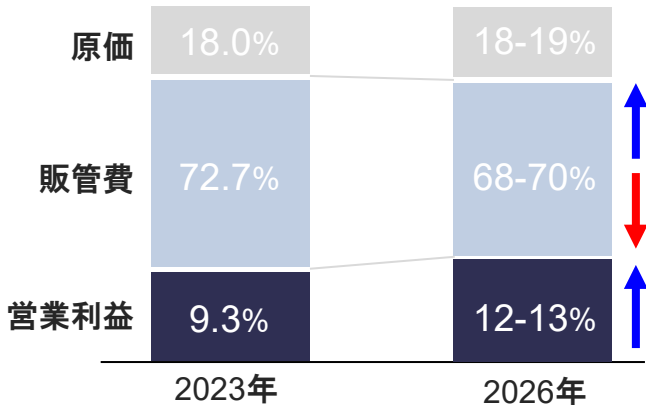
社会課題対応と独自性を
兼ね備えたサステナビリティ強化



2026年 経営指標

連結売上高	2,000億円 CAGR 約5%	国内売上高	CAGR 約4%
		海外売上高	CAGR 約12%
		海外比率	20%
連結営業利益	営業利益率 12-13%		
資本効率	ROE 10%以上		
株主還元	連結配当性向 60%以上		

■ 中期経営計画におけるPL構造の変化



- ✓ 新たな生産設備の稼働による減価償却費の負担増
- ✓ 今後も高い成長が見込める海外や未開拓領域への投資増
- ✓ 既存事業は顧客構造の積み上げ・継続率向上を重視した費用執行で顧客獲得投資を効率化
- ✓ 売上成長に伴う粗利益の増加
- ✓ 費用執行の効率化、赤字事業の損失改善
- ✓ 高収益チャンネルのミックス変化による収益性向上

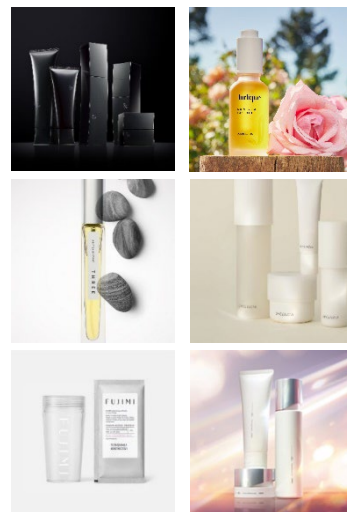
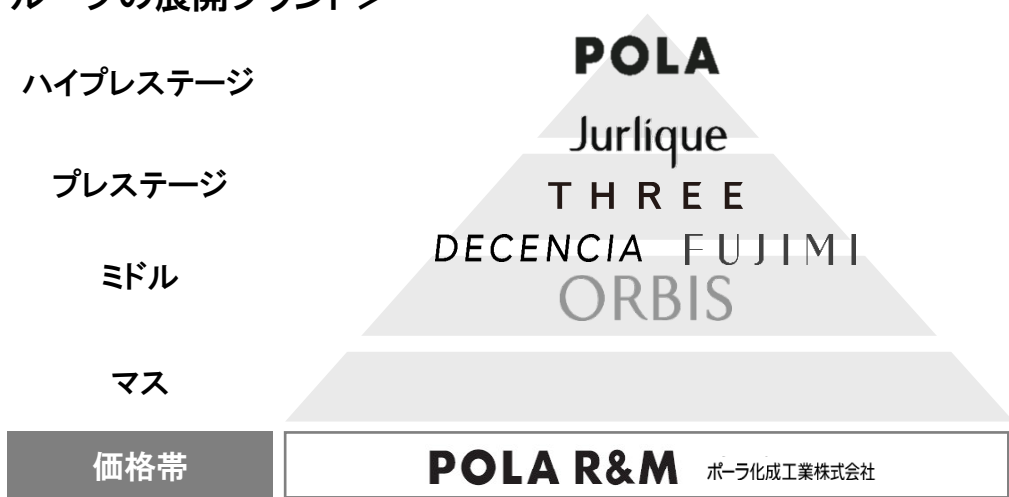
2026年
連結国内売上高

CAGR 約4%

重点戦略

- 国内既存ブランドにおける利益創出力向上、持続的な成長を実現するとともに成長領域・新規事業投資の原資とする
 - ・ 各ブランドの個性、強みを一層先鋭化しブランド価値向上
 - ・ 既存顧客比率を高め強固な顧客構造を実現するとともにLTV最大化
 - ・ 赤字ブランドの黒字化による収益貢献
- 新規事業の継続的な種まきとマネタイズ

<当社グループの展開ブランド>



- 新規獲得から高LTVまでの転換促進を実現するブランド体験(One POLAモデル)の構築
- 顧客とのリレーション構築の柱となるオフラインは新たなサロンモデル展開(詳細はp25参照)

One POLAでの価値提供

新規顧客

新規接点拡大・強化

■ オフライン

- 委託販売は地域密着型の顧客接点強化
- 若年層の集客が見込める駅ビルなどへ出店
- 化粧品専門店などの新規販路開拓



■ オンライン

- ECはブランドのエントランス機能継続強化、マーケティング量を拡大
- 店舗からの情報発信強化



チャネルシームレスなブランド体験でLTV向上

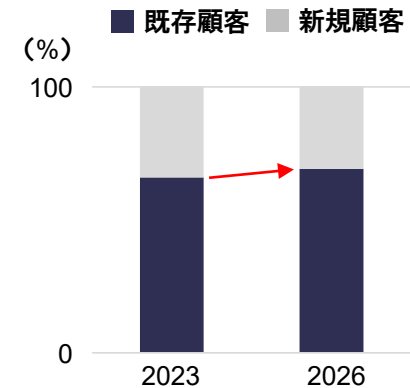
- 新サロンモデル展開
- 新たな店舗Webサイトによるオフライン送客強化
- 新接客カルテ実装による購買体験の向上
- ECは購買の場からブランド体験の場へも役割を進化、双方向のライブコミュニケーション



既存顧客

顧客構造の変化

＜国内事業顧客構造＞



- ✓ 顧客継続率を高め総顧客に占める既存顧客比率増加、強固な顧客基盤へ
- ✓ 加えてLTV向上を実現することで収益性を高める

ポーラ国内事業
2024-26年 売上高CAGR 2-3%

- オフラインの顧客接点を再配置、各顧客接点における役割と提供価値の明確化
- OMOの送客先としてのサロン展開強化、店舗ブランディングによる新規客来店と顧客継続に注力

店舗展開の考え方

ブランド発信拠点
最上級の体験提供

ポーラギンザ

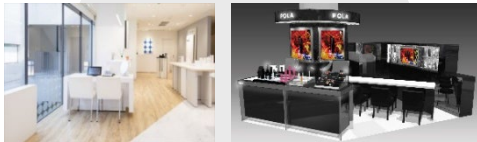


New

大都市・好立地サロン

百貨店・駅ビルなど

OMO戦略サロン



New

地方都市・好立地サロン

地域密着、
継続顧客育成

現行の委託販売店舗(ポーラショップ)

- OMO戦略サロン出店イメージ
全国主要都市へ、**2027年に300店**の展開を計画
2025年 約50店(うち大都市型5店)
2026年 約150店*(// 10店*) *累計

■ 新たなサロンモデル展開

- ・ 大都市圏にハイグレードなエステサロンを新たにオープン、ポーラブランドを発信
- ・ 地方都市では、市場ポテンシャルの高い立地へ店舗を再配置し利便性向上
- ・ オンライン経由で獲得した顧客の送客先となる店舗網構築
- ・ 店舗成果に比重を置く法人化を継続して進めるとともに、サロンモデル運営に適した制度・仕組みの導入も実行

■ サロンでの顧客体験向上

- ・ 新サロンモデル専用のエステコース導入、パーソナルな美容体験で顧客とのエンゲージメントを更に向上
- ・ ビューティーディレクターのサービス品質を高める教育に注力

- スキンケアを軸にした直販事業の安定成長と強固な利益基盤の構築
- 未開拓市場へ参入し新しい領域でのトップライン拡大

スキンケアを軸にした成長

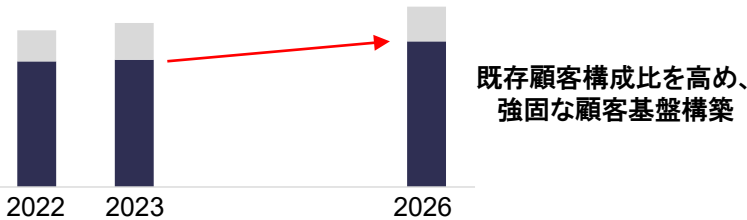
- 2023年のオルビスユードット売上高は2桁成長、また高機能UVが話題化し高付加価値のスペシャルケア伸長
- 注力する美白カテゴリーで新商品を投入(2月)



顧客の定着化とLTV向上

<直販顧客数推移>

■ 既存顧客 ■ 新規顧客



- アプリ中心に得られたカスタマーデータプラットフォームで顧客インサイト分析から施策実行までのスピード向上、顧客継続シナリオを精度高く実行
- ブランドへの共感・体験を軸にした新ロイヤリティプログラム導入、顧客ロイヤリティとLTV向上

成長領域、未開拓市場での伸長

■ チャネル展開

- ・ 外部チャネルを新たな成長ドライバーと位置づけ積極展開

<外部チャネル 売上計画>



オルビスユードット

■ 商品展開

- ・ オルビスユーメイクを中心にベースメイク強化
- ・ 化粧品に限らない、肌を美しくする領域における商材拡張

オルビス国内事業
2024-26年 売上高CAGR 4-5%

- 育成ブランドは早期の黒字化が継続課題
- THREEはブランド再生フェーズ、DECENCIAは利益を伴う成長、FUJIMIは2024年黒字化

THREE

- 差別性である「精油」「香り」を軸とした顧客アプローチでブランド再生、ライフスタイルブランドへと進化

	今まで	これから
マーケット	ビューティ市場	ウェルネス市場
顧客接点	メイク中心	ホリスティック・香り中心
顧客構造	新規顧客構成比高	リピート顧客数向上



THREE 伊勢丹新宿店

DECENCIA

- 2023年下期の顧客数の増加トレンドを更に強化し、顧客の定着とLTV向上をより重視したマーケティング実行
- 投資効率を良化させ、利益を伴う成長を実現



DECENCIA シリーズ

FUJIMI

- 更なる市場拡大が見込めるプロテインを軸としビューティウェルネス商材を拡張、顧客体験価値を高めクロスセル強化



FUJIMI パーソナライズプロテイン

2026年
連結海外売上高

グループの成長性を牽引し、収益基盤を確立する
CAGR 約**12%**

海外売上高比率



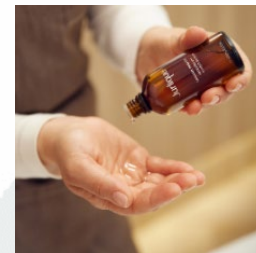
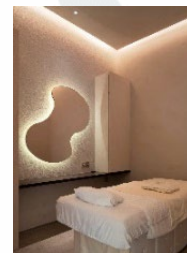
重点戦略1 中国事業における再成長

- 中国事業の統括会社設立が完了、現地主導のグループ横断体制を構築
- ポーラを軸とした事業拡大とマルチブランドでの成長を実現するために、グループの経営資源を集中的に投下



重点戦略2 Next Market開拓

- 新たな戦略地域としてASEANを設定、グループ体制で戦略を策定し実行スピード加速(エステやスパなどブランドの世界観を体感できるオフライン接点拡大、ローカル専用商材開発)
- 北米における成長シナリオ策定とテスト展開の早期実行
- M&Aや外部連携など新たなブランドによる成長機会探索

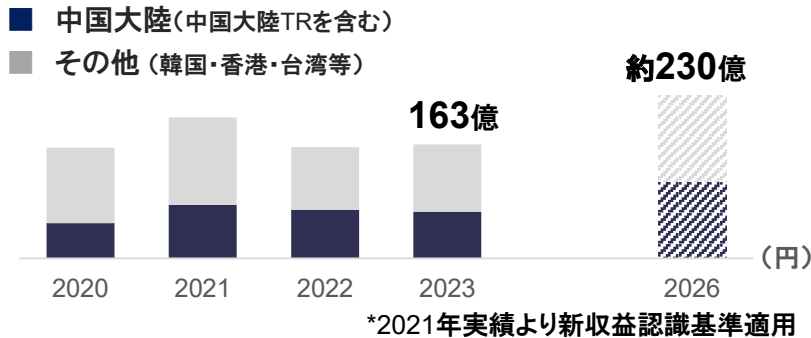


重点戦略3 ジュリークの黒字化必達

- 中国大陸は引き続き最重点市場の位置づけ、環境変化に対応した戦略再構築を実行
- ハイプレステージロイヤル顧客層拡大が見込める接点を強化しブランド認知向上

海外売上計画

海外売上高推移*



- 中国大陸におけるブランドの売上規模、ハイプレステージスキンケアの成長性を鑑み、引き続き中国市場を最重点市場に設定
- ASEANで顧客接点を拡充しブランド認知拡大、新たな市場における成長加速

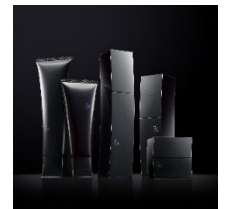
ポーラ海外事業

2024-26年 売上高CAGR 12-13%

中国市場における戦略再構築

戦略1 ハイプレステージロイヤル顧客層の拡大へ資源を集中

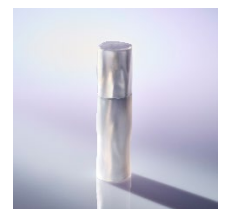
- 安定的な美容への自己投資が期待できるハイプレステージロイヤル顧客層を重点ターゲットに設定、サイエンスに裏打ちされたラグジュアリーブランドとしてブランド価値先鋭化
- 新たなターゲット層に向けた選択的な出店・リニューアルおよび体験特化型の新モデル検証を進め、店舗におけるブランド体験向上
- ワークショップ、新商品体験会などターゲットの囲い込みを促進するCRM強化



B.Aシリーズ

戦略2 高価格帯商品への更なる集中および高付加価値サービス開発

- B.Aシリーズや最高級ラインのB.Aグランラグゼを軸としたマーケティング、商材拡充
- 高付加価値なハイエンドエステの導入



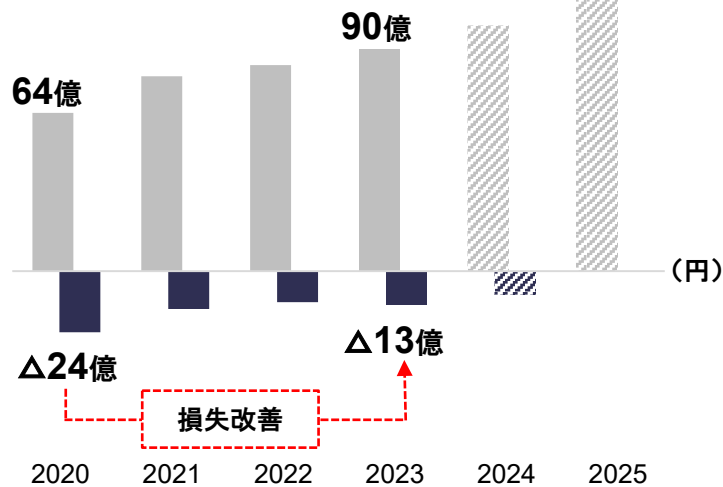
B.A グランラグゼ IV 29

- 重点市場を中国大陸・豪州へ絞り込み、黒字化タイミングを2025年に再設定
- リソースを集中させトップライン拡大、販管費効率化

黒字化の進捗

業績推移*

■ 売上高 ■ 営業利益(損失)



*2021年実績より新収益認識基準適用

- コロナ影響長期化に加え、中国市場の環境変化もありトップライン成長鈍化
- 損益分岐点改善、営業損失は縮小傾向

事業成長を伴う損失改善

戦略1 重点市場における成長加速

- 23年に約40%成長したフェイスオイルカテゴリーなどの戦略商品による新規顧客獲得と育成に注力



(左)Rare Rose Face Oil
(右)Herbal Recovery
(3月発売予定、日本は6月)
※商品名はグローバルでの販売名称

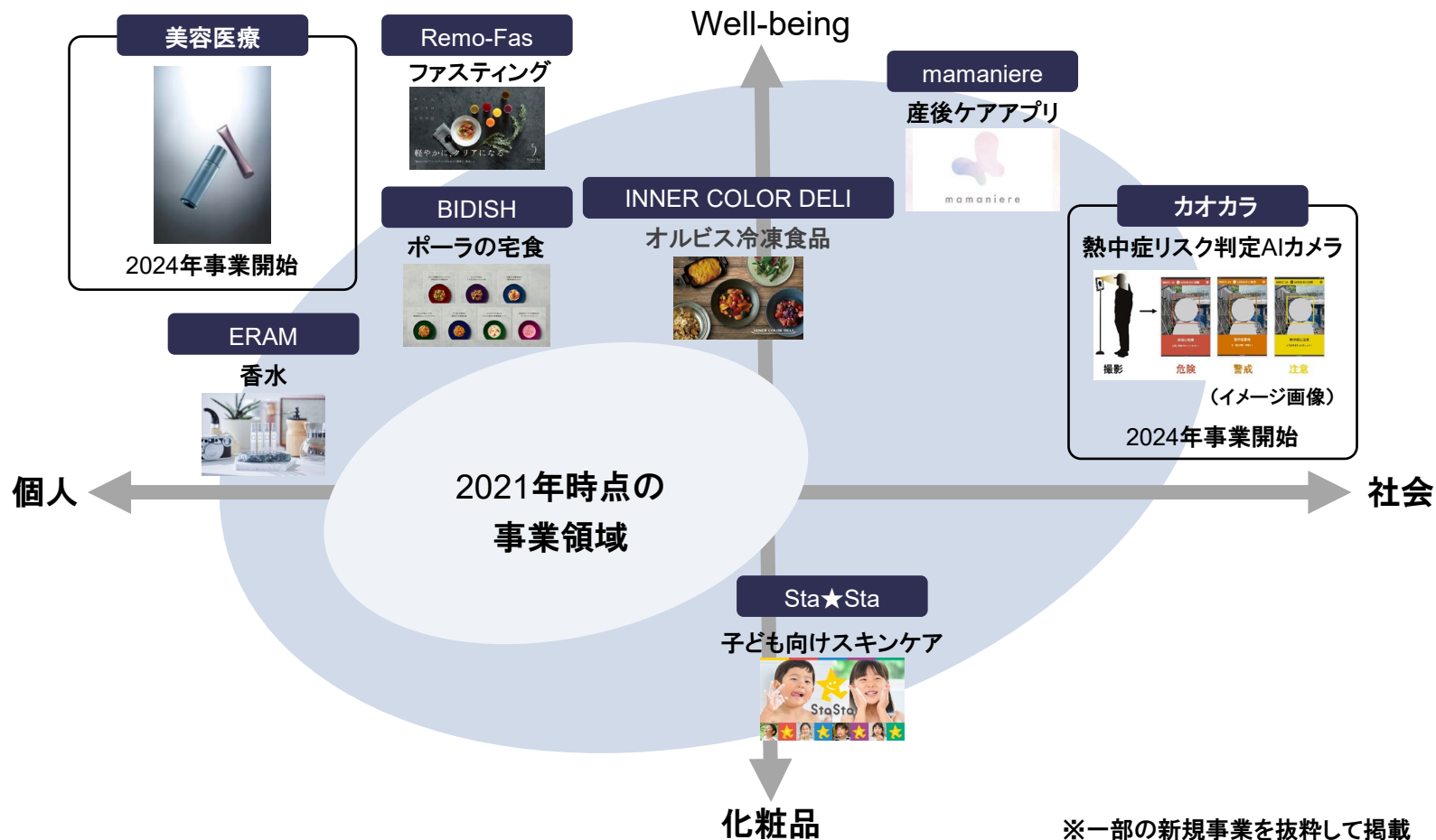
- マーケティング投資の選択と集中

- 中国大陸:EC広告からSNS、KOLへの投資へ
- 豪州:戦略商品へ集中投資

戦略2 持続可能な収益構造の構築

- 2026年までに全商品を「Natural & Clean」処方へリニューアル、グローバルな商品競争力強化

- VISION 2029で掲げた「多様化する『美』の価値観に応える個性的な事業の集合体」に向け新規事業の種まきが複数進捗、早期のマネタイズを目指す



＜新領域拡張へのアプローチ＞

研究技術・知見の活用と進化

社内ベンチャー制度活性化

CVCなど外部リソース連携

研究開発

<化粧品領域>

- TDC(Technical Development Center)2024年1月稼働
 - ✓ 新剤型研究と高付加価値商品の生産を担う新施設
 - ✓ 「研究」「開発」「生産」を連動させ、差別化された商品をより短期間で上市
 - ✓ 新たな製造技術を用いた新剤型の創出
 - ✓ 環境に配慮した施設設計、環境美化を実現する生産方式
- 新素材パイプライン拡大は計画どおり進捗、業界初の新効能素材創出を狙う



Technical Development Center

<化粧品の枠を超えた新領域>

- VISION 2029に向けて化粧品の枠を超えた新価値創出を志向、ミラースキン*1やフレイル*2対策の研究進捗

*1 iPS細胞を用いたコピー皮膚に基づく当社の人工皮膚研究

*2 健常と要介護状態の中間を指し、「加齢に伴う予備能力低下のため、ストレスに対する回復力が低下した状態」(日本老年医学会より)

研究開発投資の考え方

- 連結売上高の2%以上を研究開発へ継続投資
- TDCでの新技術や新剤型開発にリソースをシフト

サステナブルな社会の実現に向けた独自性あるKPI

グループの強みや社会的責任をふまえて設定された5つの領域は変更なし

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の向上	  	事業創出件数 ^{*1}	累計31件(26年目標)
		ブランド認知・共感	認知・好意
		国内外の研究受賞数	累計10件
		先端科学研究員数	120名
地域活性	  	地域起業オーナー数	1,200名
		地域経済への貢献施策数	78件
文化・芸術・デザイン	 	アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	20件
		リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	累計55万名
人材活躍	   	働きがい・エンゲージメントスコア	75%
		女性活躍	女性役員比率 30-50% 女性部門長比率 ^{*2} 35%(26年目標) 24年新設
		女性管理職比率	50%以上
		経営人材候補者の充足率	200%
		サバティカル制度申請者数 24年新設	21名(26年目標)
環境	    	CO2排出量	Scope1, 2 Δ42%(19年比) Scope3 Δ30%(19年比)
		水使用量	Δ26%(19年比)
		持続可能なパーム油調達 24年新設	100%
		化粧品プラスチック容器・包材	4Rに基づく100%サステナブルな設計

*1 赤枠の達成度は当社グループの役員報酬(中長期インセンティブ)に連動 *2(株)ポーラ・オルビスホールディングス、(株)ポーラ、オルビス(株)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/sustainability2024.pdf>

主な取り組み

人材 活躍

- 性別、国籍、年齢にかかわらず能力を発揮できる環境づくりを推進、新たに女性部門長比率をサステナビリティ戦略のKPIに設定(2026年35%)
- 自主的なキャリア構築の支援と学びの機会を提供、グループの成長を牽引する個性豊かなリーダー人材の創出に注力
- 働きがいのある職場環境整備、従業員と会社のエンゲージメントを向上

環境

- SBT1.5°C認定取得、2050年目途にCO2排出量ネットゼロを目指す
- 再生可能エネルギー導入を加速、使用電力に占める再生可能エネルギー比率70%を達成見込み(2023年時点)
- 環境に配慮した商品開発、リフィルや簡易包装の拡大を進め化粧品容器・包材の4R*に基づく100%サステナブルな設計を目指す



Jurlique アデレード工場の太陽光発電システム

*Reduce/Reuse/Replace/Recycle

ESGインデックスへの組み入れ・外部評価

- 「MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)」
- 「FTSE4Good Index Series」、「FTSE Blossom Japan Index」
- 「SOMPO サステナビリティ・インデックス」
- CDP最高評価の「気候変動Aリスト」企業に3年連続の選定
- CDP「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」



【資本収益性向上に向けて】

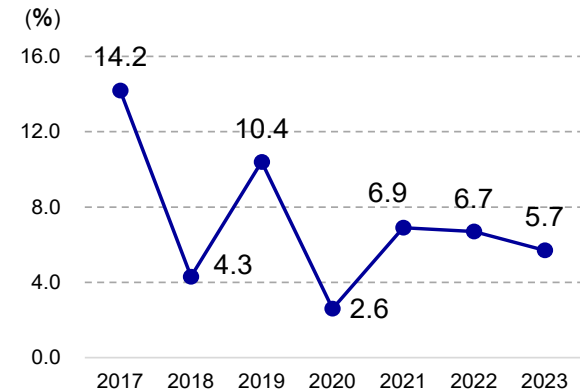
ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、新中期計画においては安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、2026年にROE10%以上の達成を目指す

ROE目標と達成に向けた取り組み

	2023年実績	2026年目標	2029年目標
ROE	5.7%	10%以上	14%以上

- 不採算事業・ブランドの撤退判断の迅速化
- 安定的な配当による株主還元
- バランスシートの効率化
- 持続的な成長を実現するための戦略投資

ROE推移

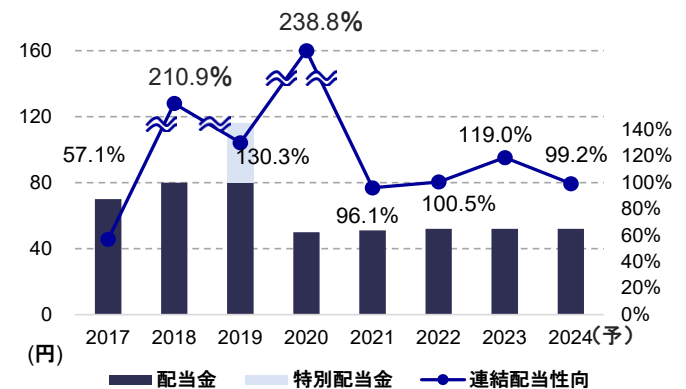


株主還元の充実

- 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

【2024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 99.2%



Ⅱ部 2024～2026年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括と現状認識
2. 2024～2026年 新中期経営計画
3. 2024年12月期業績見通し

(百万円)	2023年 実績	前期比	
		増減額	率(%)
連結売上高	173,304	6,996	4.2%
ビューティケア事業	168,477	6,822	4.2%
不動産事業	2,078	△5	△0.2%
その他	2,748	178	7.0%
営業利益	16,080	3,499	27.8%
ビューティケア事業	16,354	2,561	18.6%
不動産事業	440	△51	△10.5%
その他	149	52	54.7%
全社・消去	△863	936	-
経常利益	18,469	3,541	23.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	9,665	△1,781	△15.6%

2024年 通期計画	前期比	
	増減額	率(%)
179,000	5,695	3.3%
174,000	5,522	3.3%
2,250	171	8.3%
2,750	1	0.1%
17,900	1,819	11.3%
19,650	3,295	20.2%
△50	△490	-
100	△49	△33.2%
△1,800	△936	-
17,900	△569	△3.1%
11,600	1,934	20.0%

【想定為替レート】 豪ドル= 93.0円(前期93.33円) 中国元= 19.7円(前期19.82円)

	2023年
株主還元	年間52円 (連結配当性向 119.0%)
設備投資	17,478百万円
減価償却	7,712百万円

	2024年(予定)
株主還元	年間52円 (中間21円、期末31円) (連結配当性向 99.2%)
設備投資	13,000百万円~14,000百万円
減価償却	8,000百万円~9,000百万円

参考情報

■ 売上高

(百万円)	2023年1-3月		2023年4-6月		2023年7-9月		2023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	42,136	11.9%	43,700	6.4%	40,902	△0.0%	46,564	△0.2%
ビューティケア事業	40,950	12.1%	42,578	6.7%	39,731	△0.2%	45,216	△0.5%
不動産事業	518	△0.9%	518	0.3%	521	△0.1%	520	△0.2%
その他	666	7.1%	603	△9.3%	650	13.3%	827	16.9%

■ 営業利益

(百万円)	2023年1-3月		2023年4-6月		2023年7-9月		2023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	4,549	137.9%	4,416	47.0%	2,946	7.1%	4,167	△15.2%
ビューティケア事業	4,359	115.1%	4,354	35.2%	2,993	△2.6%	4,646	△15.1%
不動産事業	161	△14.7%	115	△9.0%	142	25.2%	19	△67.4%
その他	2	113.5%	28	△59.1%	34	36	84	203.6%
全社・消去	26	331	△81	329	△224	210	△583	65

■ 売上高

(百万円)	2023年1-3月		2023年4-6月		2023年7-9月		2023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	40,950	12.1%	42,578	6.7%	39,731	△0.2%	45,216	△0.5%
ポーラブランド	24,183	13.9%	25,579	7.4%	23,097	△5.4%	25,638	△4.7%
オルビスブランド	9,977	6.8%	10,924	12.4%	10,324	14.1%	11,647	13.0%
Jurliqueブランド	1,908	△0.9%	1,930	11.6%	2,042	17.9%	3,151	5.0%
育成ブランド	4,217	14.5%	4,133	△2.5%	4,250	3.1%	4,766	△1.8%

■ 営業利益

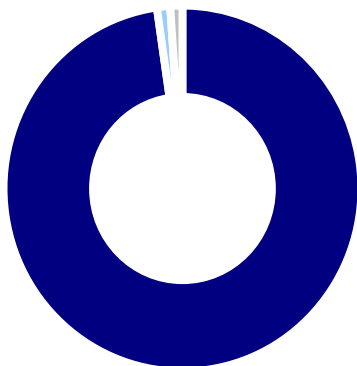
(百万円)	2023年1-3月		2023年4-6月		2023年7-9月		2023年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
ビューティケア事業 営業利益	4,359	115.1%	4,354	35.2%	2,993	△2.6%	4,646	△15.1%
ポーラブランド	3,501	117.3%	3,511	6.8%	2,273	△38.1%	2,268	△42.2%
オルビスブランド	1,449	△2.4%	1,678	68.2%	1,322	108.5%	1,890	9.1%
Jurliqueブランド	△579	△256	△503	59	△452	94	185	10.7%
育成ブランド	△152	453	△275	159	△150	567	279	627

注：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)
 ビューティケア事業合計にはH2O PLUSブランド実績を含む(2023年中に清算終了)

(百万円)	2021年	2022年	2023年	2022年 - 2023年 前期比	
	実績(2022年同基準)	実績	実績	増減額	率(%)
連結 売上高	174,896	166,307	173,304	6,996	4.2%
ビューティケア事業 売上高	170,403	161,654	168,477	6,822	4.2%
ポーラブランド	105,769	96,371	98,499	2,127	2.2%
オルビスブランド	39,071	38,417	42,874	4,457	11.6%
Jurliqueブランド	7,940	8,388	9,032	644	7.7%
育成ブランド	16,505	16,892	17,368	475	2.8%
連結 営業利益	15,582	12,581	16,080	3,499	27.8%
ビューティケア事業 営業利益	15,754	13,793	16,354	2,561	18.6%
ポーラブランド	15,144	12,495	11,555	△940	△7.5%
オルビスブランド	5,965	4,850	6,340	1,490	30.7%
Jurliqueブランド	△1,542	△1,266	△1,350	△84	-
育成ブランド	△3,011	△2,105	△298	1,807	-

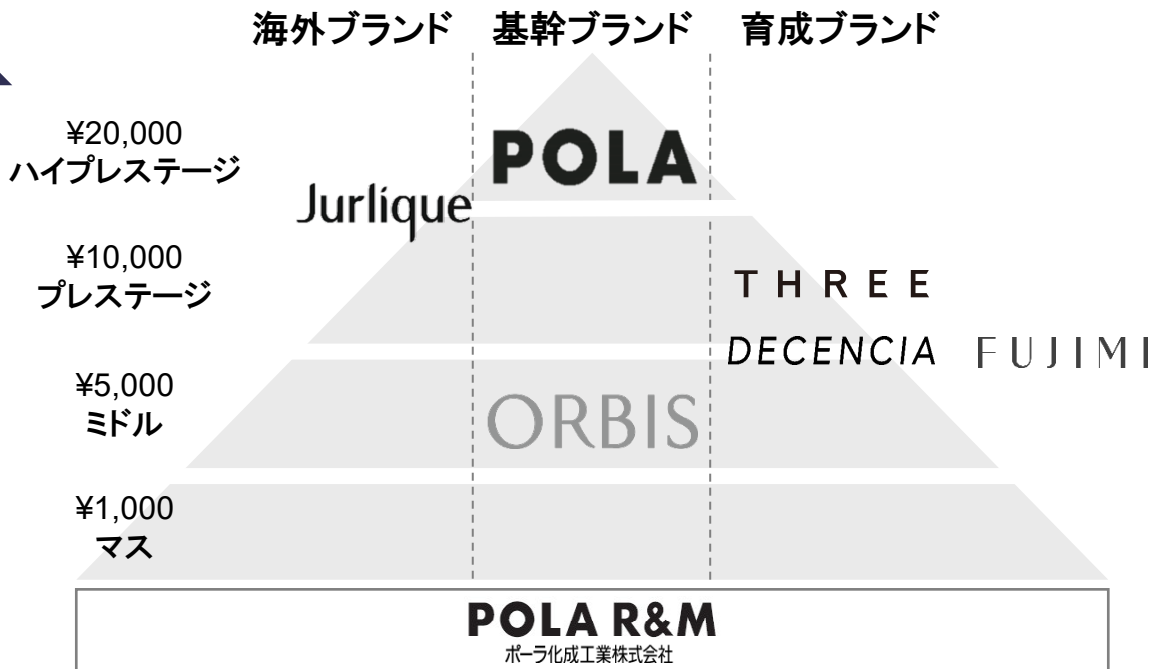
主軸のビューティケア事業にて6のブランドを展開

2023年12月期
連結売上高 1,733億円



- 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	主な販売チャネル
基幹 ブランド	59%	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
	25%	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		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
	10%	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 ■ 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

*2023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

