

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)

本日は、2023年12月期の決算、2024年から2026年の新たな中期経営計画、そして2024年12月期の見通しについてご説明いたします。

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**

本日の流れは、2部構成となります。

第1部は、2023年12月期の決算について、そして第2部は、2024年から2026年の新たな中期経営計画の概略についてです。

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

それではまず、2023年12月期の決算についてです。

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、インテージSLI、中国国家统计局

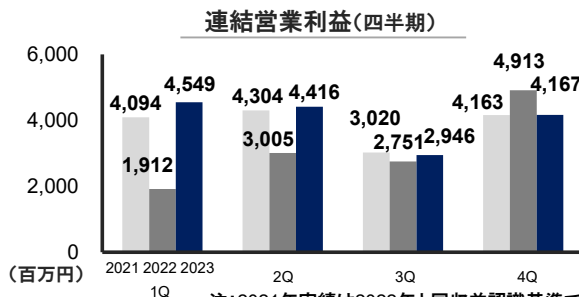
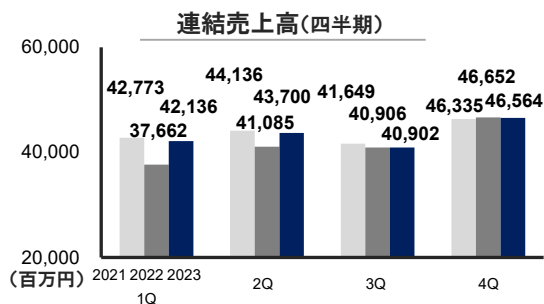
当社グループ

- 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



注：2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

まず化粧品市場の動向です。

国内は、コロナ禍からの回復もあり、年間で1桁前半程の伸びとなり、堅調に推移しました。一方、中国は、特に昨年下半年から景気の停滞感が見られ、動向に注意が必要な状況です。このような状況のなか、当社グループは連結で増収、大幅な増益となりました。

主なブランド毎の状況ですが、ポーラは、国内が百貨店、ECが好調で増収となりましたが、海外においては中国事業が、市場環境の影響を受け前年割れとなりました。オルビスは、国内において顧客数の積み上げが進展し、2桁の増収・増益となりました。

(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) ・ オルビス(約+900百万円) ・ Jurlique(約△150百万円) ・ 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)

続いて、実績と計画の差異についてです。

連結売上高の計画差は、主にポーラの国内・海外によるものです。

一方で営業利益は、国内ポーラの利益確保、オルビスの計画を上回る増収や、不採算ブランドの終了による損失の縮小もあり、昨年上期決算時に上方修正した計画値を達成することができました。

経常利益の上振れは、為替差益の計上によるものです。

当期純利益は、FUJIMIの減損損失など特別損失の計上と、法人税等の増加により計画を下回りました。

(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%

ここからは、連結PLについてご説明いたします。

連結売上高は4%の増収、原価率は良化し、高い粗利率を維持しています。

販管費においては、投資対効果を意識し、増収率以下に抑えた効率的な費用執行で、営業利益率は9.3%へ上昇しました。

(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

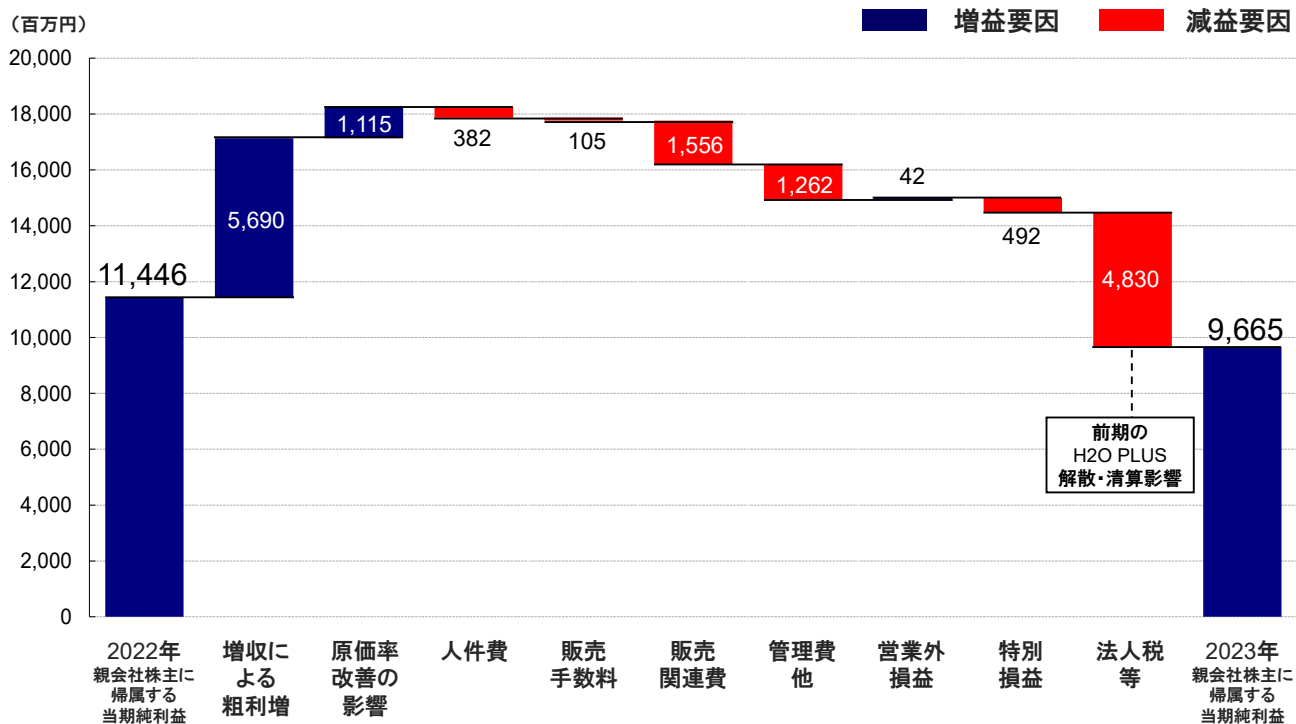
- 特別損失 : FUJIMI減損損失 928百万円
Amplitude、ITRIMのブランド終了に伴う特別損失 770百万円
- 法人税等 : 前期はH2O PLUSの清算に伴い法人税等が4,466百万円減少

営業利益以下についてです。

営業利益が増益の一方で、純利益が減益となっています。これは、前期はH2O PLUSの清算により法人税が44億円減少していたことによるものです。

次は11ページまで移りまして、各ブランドの状況についてご説明します。

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	+2.2%
	委託販売	△3.8%
	EC	+18.4%
	百貨店・BtoB他	+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)

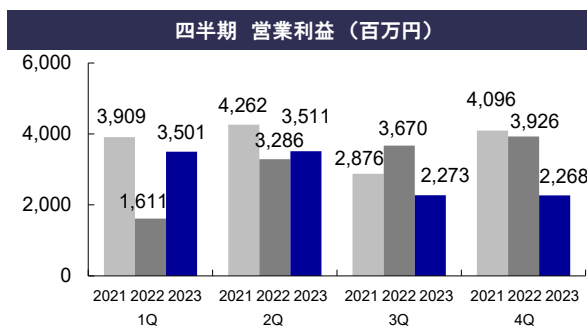
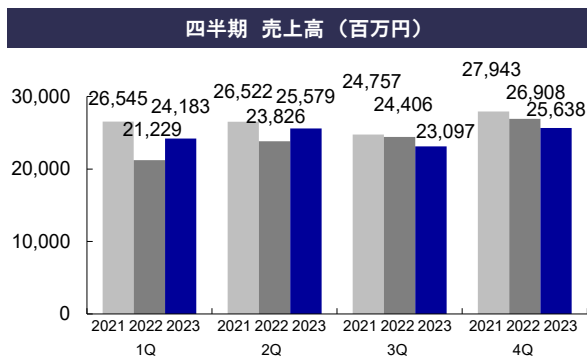
*1 ホテルアメニティ事業 *2 前期比

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

11

まずポーラです。

国内の百貨店、ECは新規客の獲得が大きく進み、それぞれ2桁の増収となり好調です。委託販売は減収となりましたが、エステを軸にお客さまの来店を促進、顧客数の減少幅が縮小しました。

国内事業全体では、顧客獲得投資を強化した結果、顧客数の減少に歯止めをかけ、増収させることが出来ました。

海外については、全体では増収となりましたが、最重要地域である中国大陸が厳しい事業環境となり前年割れとなっています。しかしながら、中国の顧客構造をみると、既存のお客さまとのコミュニケーションを継続強化し、店舗における既存顧客数は前年並みと健闘しました。

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

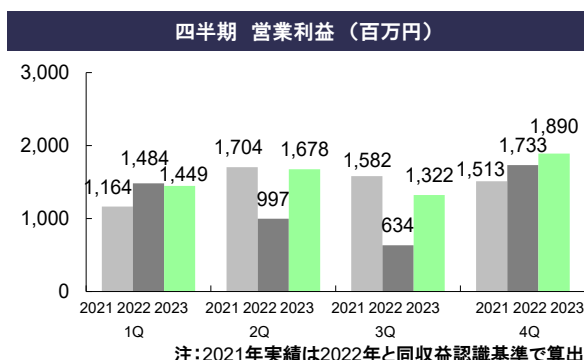
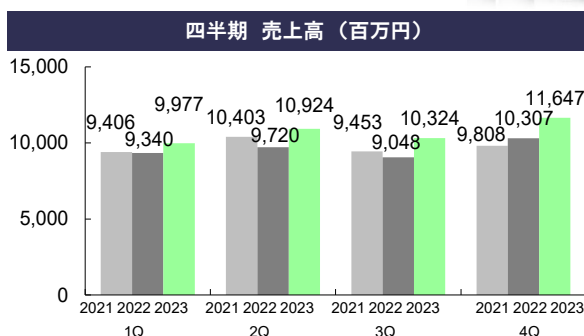
*2 前期比

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

続いてオルビスです。

直販チャンネルにおいて、新規顧客の獲得および既存客の積み上げが進んだことに加えて、外部チャンネルは70%以上の増収と引き続き伸長しました。

オルビスユードットなど高価格・高機能商材での顧客獲得が順調に進んでおり、原価低減効果も生まれて、2桁の増収、30%の増益となりました。

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)

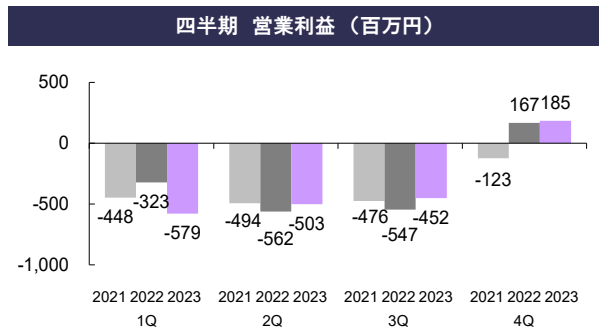
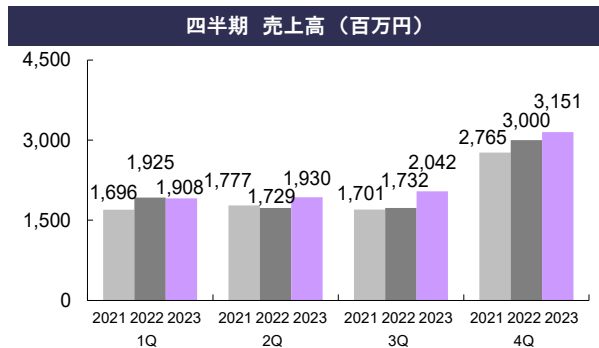
*2 豪ドルベース、前期比

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

次にジュリークです。

重点市場である中国大陸、豪州、香港は、スター商品のフェイスオイルの高評価もあり、いずれも伸長しましたが、免税事業の減速による粗利益の減少インパクトを吸収しきれず、全体では損失改善に至りませんでした。

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%

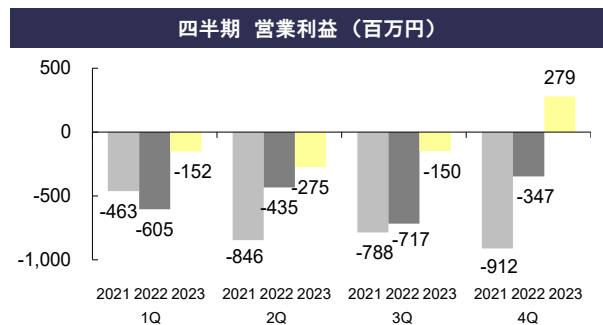
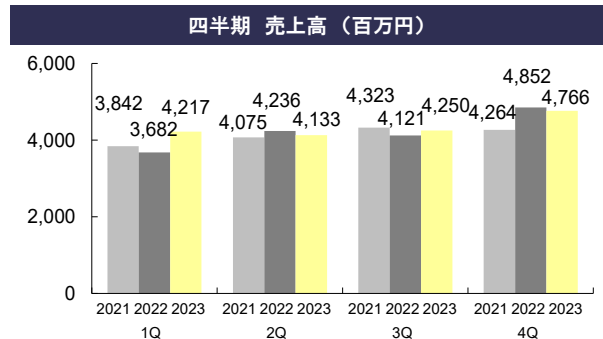
*1 前期比は差額(百万円)
*2 前期比

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



注:2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

続いて育成ブランドです。

まずTHREEですが、第4四半期には、新製品であるブランド初のフレグランスを導入、店頭での活性化を図れたこともあり、国内は約5%の増収となりました。

DECENCIAは、ブランド価値を高めるマーケティングに注力し、新規客を大幅に拡大、既存客も積み上げることができ、増収となりました。

また育成ブランド全体としては、費用の効率化、および不採算ブランドのスクラップを実行することで、損失を18億円改善することができています。

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

ここからは、第2部として2024年から2026年の新たな中期経営計画についてご説明いたします。
まずは、前中期経営計画の総括についてです。

経営指標

2023年実績

業績推移

連結売上高 **1,733億円** CAGR* **0.1%**

海外売上高比率 **16.7%**

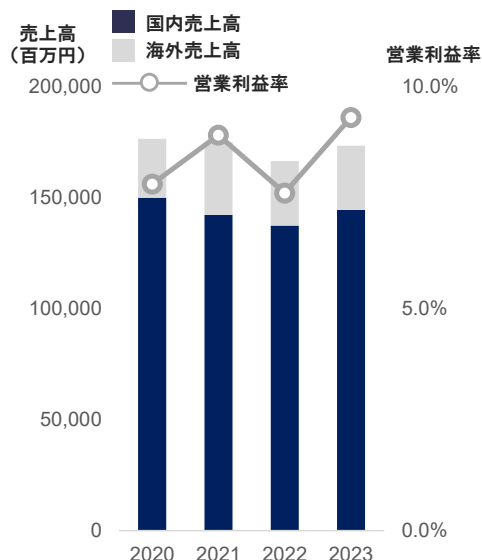
国内EC売上高比率 **28.2%**

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**








*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

2021年から始まった前中期経営計画は、コロナの長期化が国内・海外ともに業績に対して多大な影響を及ぼし、いずれの指標においても計画の達成には至りませんでした。しかし2022年をボトムに最終年には収益面の改善や国内事業の回復に成果が現れはじめています。

戦略	評価		
国内ダイレクトセリングの進化	△	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	×	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	△	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ THREEの再成長 	
経営基盤強化	○	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	○	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 新規事業の拡張とマネタイズ 	

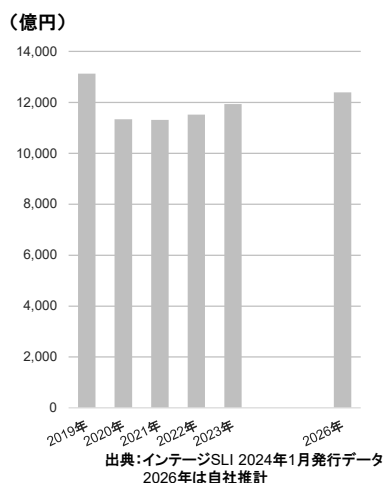
次に戦略面での振り返りです。

第1の戦略であった国内ダイレクトセリングの進化ですが、ポーラは、オフライン販売の構成比が高く、コロナ影響によって顧客数の減少が継続しました。昨年末時点でようやく顧客数減少に歯止めをかけられたものの、OMOを更に加速するには受け皿である顧客接点の強化が必要になると考えます。一方、オルビスは長年にわたり戦略的に顧客層の入れ替えを進めてきました。スキンケアへの関心度が高く、高いライフタイムバリューが見込めるお客さまの獲得が進み、顧客数を増加に転じさせることができている。

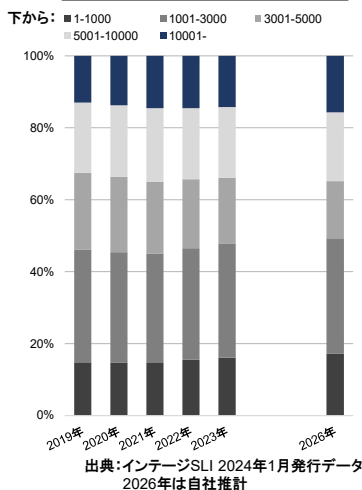
海外戦略は、ポーラを中心に中国大陸での再成長を果たすこと、またグループとして、ネクスト中国の成長基盤確立が急務です。ジュリークの黒字化も課題として残ってしまいました。

育成ブランドについては、ポートフォリオの見直しを実行し損失改善が進みましたので、今後は、THREE、DECENCIA等、それぞれのブランドの顧客基盤を強化することが必要となります。また経営基盤強化や新領域拡張など、将来に向けた取り組みについては、新規事業の前倒し着手などがみられ、計画通り進捗している状況です。

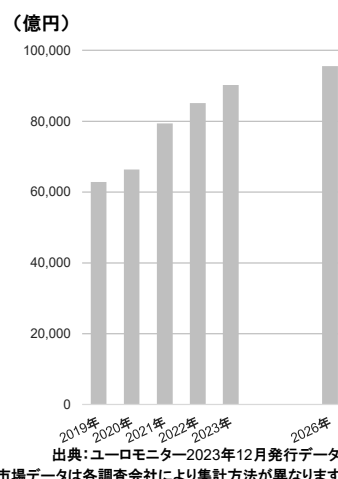
国内化粧品市場



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

今年からの新中期経営計画を組むうえでの、化粧品市場の見通しです。

国内需要は緩やかな回復が続くと推測しています。価格帯別には、当社グループが注力している高価格帯市場は、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。

海外市場は、中国の化粧品市場は不透明感が見られますが、市場規模を考えると、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。

また、ASEANは拡大傾向にあり、特にプレステージのスキンケア市場の伸長が見込まれます。当社にとって新たな戦略市場として展開を加速していきます。

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

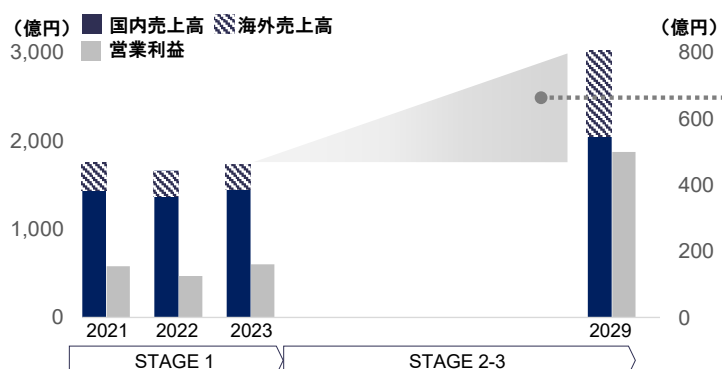
【2029年指標】

■ 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

(億円) ■ 国内売上高 ■ 海外売上高 ■ 営業利益



(億円) 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

ここからは、2029年をゴールとした当社の長期経営計画達成に向けた考え方をご説明いたします。当社は2022年に、創業100周年にあたります2029年をゴールとした長期ビジョン、VISION 2029を発表しました。「多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体」を目指す姿として掲げ、その実現に向けて取り組んでいます。

経営指標においては前中期経営計画は未達となりましたが、長期的なグループの目指す姿、そして掲げております2029年の目標水準に変更はありません。

長期計画と足元とのギャップを埋めるためには、国内利益創出力、海外事業の成長、赤字ブランドの早期黒字化、そして新たな成長の柱を作っていくことが重要であると認識しています。

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

このような振り返り、環境認識のもと、新中期経営計画を検討してまいりました。

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
---------	----------------------	---------	--------------------------------

こちらが、新たな中期経営計画です。

本年からの3か年を、VISION 2029達成に向けた「再挑戦と成長基盤確立の3年間」と位置づけました。

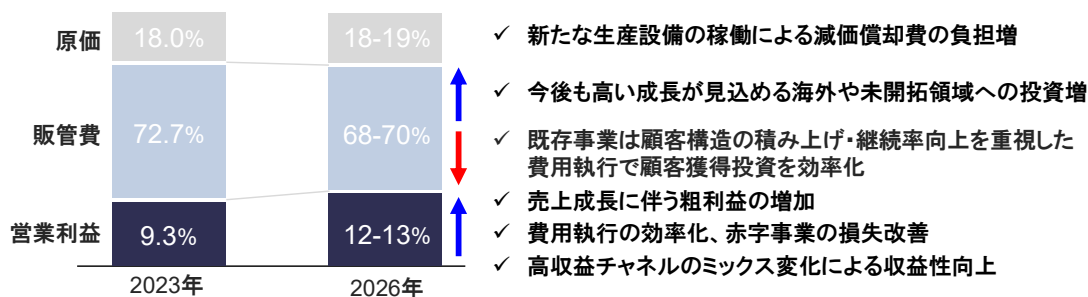
ポーラとORBISを中心とした「国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善」、そして「海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立」、THREEなど、不採算の「育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献」、最後に「ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張」という4つの成長戦略に取り組みます。

また、それらを支える経営基盤強化として2つの戦略、新価値創出にむけた研究開発力強化と、サステナビリティ戦略を位置付けています。

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



経営指標ですが、売上高は、年平均成長率約5%、2,000億円を目指します。

国内で年平均約4%の成長、海外では2桁を超える成長率という考え方です。

営業利益率は、着実に改善を果たし12から13%の水準を達成したいと考えています。

海外や未開拓領域への投資を行う一方で、国内のダイレクトセリング強化を続け、既存顧客比率の高い顧客構造に変えていくこと、加えて不採算ブランドの赤字解消を実現することで、持続可能な収益性改善を目指します。

ROEの目標値は、10%以上、株主還元については、従来同様配当性向60%以上としました。

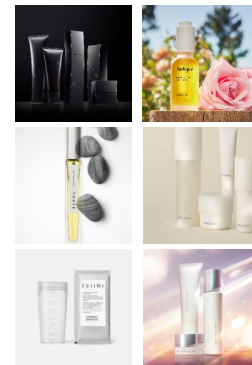
2026年
連結国内売上高

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>



ここからは、戦略の中身についてご説明します。

まずはグループの国内事業の全体戦略です。大きな成長が見込める訳ではない国内市場においては、それぞれのブランドが、継続購入が見込めるロイヤリティの高いお客さまに支えられることが収益性の強化にとって不可欠となります。

よって安定した顧客構造を実現すること、そして継続率を重要な指標と位置づけ、当社グループの強みであります、お客さまとのダイレクトなコミュニケーションを通じて、1人1人のお客さまのライフタイムバリューを高めてまいります。また既存ブランドの成長に加え、新規事業の種まきとマネタイズにも積極的に取り組んでいきます。

- 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



チャンネルシームレスなブランド体験でLTV向上

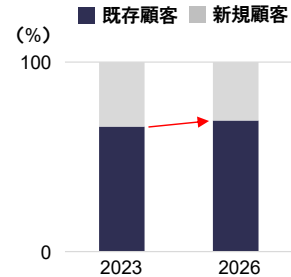
- ・ 新サロンモデル展開
- ・ 新たな店舗Webサイトによるオフライン送客強化
- ・ 新接客カルテ実装による購買体験の向上
- ・ ECは購買の場からブランド体験の場へも役割を進化、双方向のライブコミュニケーション



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%

24

国内の戦略について、ブランドごとに説明します。まずポーラです。

ポーラの国内事業においては、委託販売、百貨店、ECといった事業の枠を超えてOne POLAとしてブランド一体でのお客さまへの価値提供を志向しています。そのフローをこちらにお示しています。まず、上段にある新規接点の拡大と強化です。地域密着のイベントや百貨店、ECは、ブランドへのエントリー機能を果たしてきましたが、その取り組みを継続強化するとともに、さらに若年層の集客が見込める駅ビルや、化粧品専門店などの新たな接点を拡大していきます。

そして、獲得したお客さまの定着を促していくために重要なのが、下段にあるオフラインを活用したブランド体験です。昨年、積極的な新規投資で獲得したECや百貨店のお客さまをポーラザビューティーなどのエステサロンにご紹介していく、いわゆるOMO施策を展開し、お客さまの動きや反応を把握・検証してきました。その結果、エステサロンで肌分析やエステを提供することがお客さまのニーズにもフィットしており関係性を深め、チャンネルをまたいだ購買が進むことが確認できました。

これからは、お肌悩みや購買データに基づくよりパーソナライズされた接客や、各店舗の個性・強みを生かした店舗情報の発信を一層強化し、オフライン送客を進めていきます。そのために重要な課題となるのが、ターゲットのお客さまの生活導線にフィットした戦略的なサロン開発・配置となります。このようなチャンネル横断の取り組みにより、既存のお客さまを着実に積み上げることで、強固な顧客基盤へと再構築してまいります。ポーラ国内の成長率は平均2から3%を計画しています。

- 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

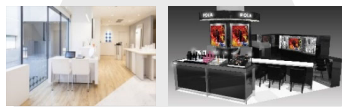


New

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

ここで、改めてポーラのOMO戦略の核となる、オフラインの顧客接点开発についてご説明します。昨年度の様々なOMO施策の展開で、サロンへの誘導や体験提供は、ターゲットのお客さまに喜んでいただけていることが確認できました。しかし、問題はお客さまのサロン選定が非常にセレクトティブであり、生活導線に沿った立地や、サロンのしつらえ、営業体制などを再整備する必要性を認識しました。そこでOMO戦略で関係性を深めていきたいターゲットにとってのアクセスのよい大都市圏および地方都市の好立地に戦略的サロンを開発・配置し、お客さまの満足度の高いハイグレードなエステ等パーソナルな体験を提供することで、お客さまの継続・定着と、ロイヤリティの向上を図っていきます。2024年には大都市モデルを1箇所開発・出店し、その活動内容の検証をしながら出店やリノベーションを加速し、当3か年の最終年2026年には150店、27年には300店体制へサロン網を整備していきます。

- 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

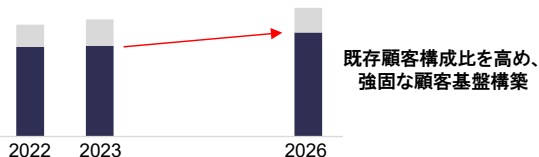
- 2023年のオルビスユードット売上高は2桁成長、また高機能UVが話題化し高付加価値のスペシャルケア伸長
- 注力する美白カテゴリーで新商品を投入(2月)



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

■ チャンネル展開

- ・ 外部チャンネルを新たな成長ドライバーと位置づけ積極展開

<外部チャンネル 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%

グループ国内戦略、続いてはオルビスです。

昨年は、オルビスが進めてきたリブランディングが成果として現れた1年となりました。オルビスを代表するスキンケアシリーズであるオルビスユードットは2桁成長し、新規のお客さまの獲得に貢献するなど、従来より価格帯を大きく引き上げながらも品質や機能への高い評価を獲得でき、商品力で選ばれるブランドへと再成長させることができました。

今後も強みのスキンケアで高価格・高付加価値商材を拡充していきながらCRMをさらに強化し、アプリ等のデジタル体験も進化を図りながら、1人1人のお客さまとの双方向でパーソナルなコミュニケーションを実行してまいります。顧客ロイヤリティとライフタイムバリューの向上を実現し、さらなる収益力の強化を推し進めます。

また、新しい成長領域の開拓も同時に進めます。昨年70%以上伸長しています外部チャンネルは新たな成長ドライバーと位置づけ、積極展開してまいります。

- 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

次に、育成ブランドです。

THREEはブランドの再生フェーズにあります。提供価値をオーガニックな植物から抽出された「精油」とその精油がもつ自然の「香り」と再定義し、ホリスティックなアプローチでブランドの特徴を先鋭化していきたいと考えています。

おかげさまで、昨年新発売した精油だけで作られたフレグランスが好評を頂いており、ブランドのポジションに変化が生まれています。こうした新たなブランド体験を軸としたトップライン拡大とともに、固定費の削減とチャネル構造の最適化に取り組み、今中計での黒字化を果たしたいと考えています。

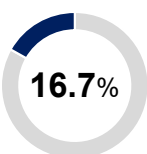
DECENCIAは、これまで取り組んできた顧客コミュニケーションの刷新が成果につながりつつあり、昨年は顧客数を増加トレンドに転換することができました。拡大する新規顧客の定着化とクロスセルによるライフタイムバリューの向上を実現し、敏感肌ブランドとしての存在感を高めてまいります。

FUJIMIは、拡大するウェルネス市場を背景に、パーソナライズプロテインが顧客継続の軸となることが見えてきましたので、クロスセル商材の開発や、継続率をあげる取り組みでトップラインを拡大し、本年の黒字化実現を目指します。

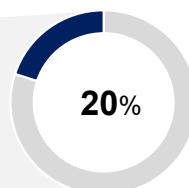
2026年
連結海外売上高

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



2023年



2026年

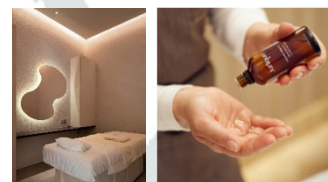
重点戦略1 中国事業における再成長

- 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

続いて、グループの海外戦略です。

海外の位置づけは、グループとしての成長性を牽引すること、そして将来の収益基盤を確立していくことです。

そのための重点戦略は3つ、まずは「中国市場における再成長」です。景気の不透明感がありますが、市場規模と美容関心度の高さという特徴において、私たちにとって中国は重要な市場です。今年の1月に、グループとしての地域統括会社の設立が完了し、現地リーダーシップのもとでグループとして最適な戦略をスピード感を持って実行できる体制を整備しました。ここに経営資源を集中的に投下し、今一度ポーラを中心にグループとしての事業成長を実現します。

2つ目が、ネクストマーケット開拓、新たな成長戦略です。戦略地域はASEANと北米です。ASEANにおいては、既に各ブランドでの事業展開もありますが、まだまだ規模も小さく、戦略的な市場対応が取られてきたとは言い難い状況です。ブランド個々がどうするかという視点ではなく、グループとしてASEANを捉えたときに、どの地域で、どのブランドを戦略的に伸ばしていくか、という運営への転換が急務です。

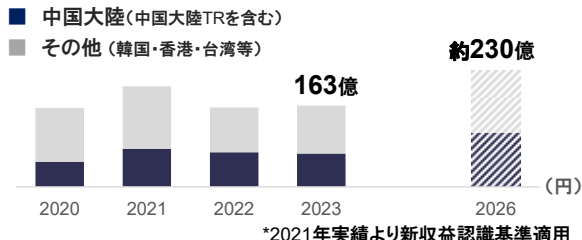
また北米については、スキンケアに対する意識や嗜好が大きく変わっている市場変化をチャンスと捉えて、今年からテストマーケティングを開始し、スピーディな事業拡大につなげていきます。また、こうしたグループにとっての新市場は、自社リソースだけでなく、外部リソースの活用・連携も積極的に検討していきます。ASEAN、北米に次ぐ戦略市場に向けた準備も進めていきたいと考えています。

3つ目は、ジュリークの再建・黒字化です。黒字化が先送りになってしまっていますが、重点国での業績立て直しは進んでおり、あと一步のところまでできています。なんとでも実現したいと思います。

- 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

グループ海外戦略を、ブランド毎に補足させていただきます。

まずはポーラ、とりわけ中国事業の戦略についてです。昨年、特に下期から処理水影響および景気低迷といった外部環境変化を受け、売上は前年割れになってしまいました。しかしお客さまの購買動向を分析すると、例えばポーラのお客さまの中でもVIP会員など年間購入金額が高いお客さまや、モールなどの商業施設の会員でもVIPとされるような高額購入客の購買は落ち込んでいない傾向が確認できました。

こうした顧客層を、景気動向の影響を受けにくい、安定的な自己投資と購買が期待できる「ハイプレステージ顧客層」として認識し、こうした層への戦略的な接点開発、コミュニケーション深化に軸足を移していきます。今後もモール等への出店は継続しますが、出店先の選定や店舗の内装は、新しいターゲットとの接点づくりを最優先とします。既存店の配置替えなども並行して進めながら、この新しいお客さま層とのコミュニケーション深化に取り組みます。店舗の内装や、提供する商品や美容サービスなども、よりハイエンドな領域、世界観にシフトさせていきます。

またCRM戦略も、限定のワークショップや新製品体験会など、VIP会員やその候補となるようなお客さまとの関係性深化、ロイヤリティアップにつながる施策に重点化していく考えです。

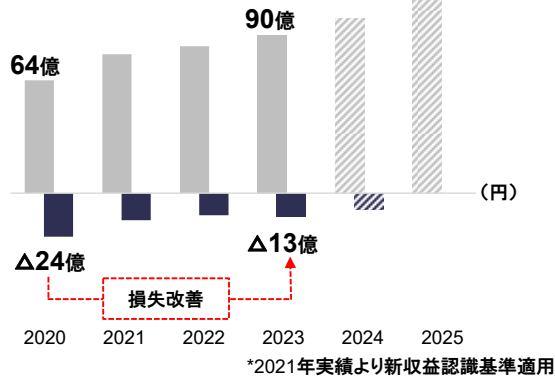
こうした体験価値提供を最大化できるような新たな店舗モデルの開発もテスト検証していくつもりです。

- 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)



- 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

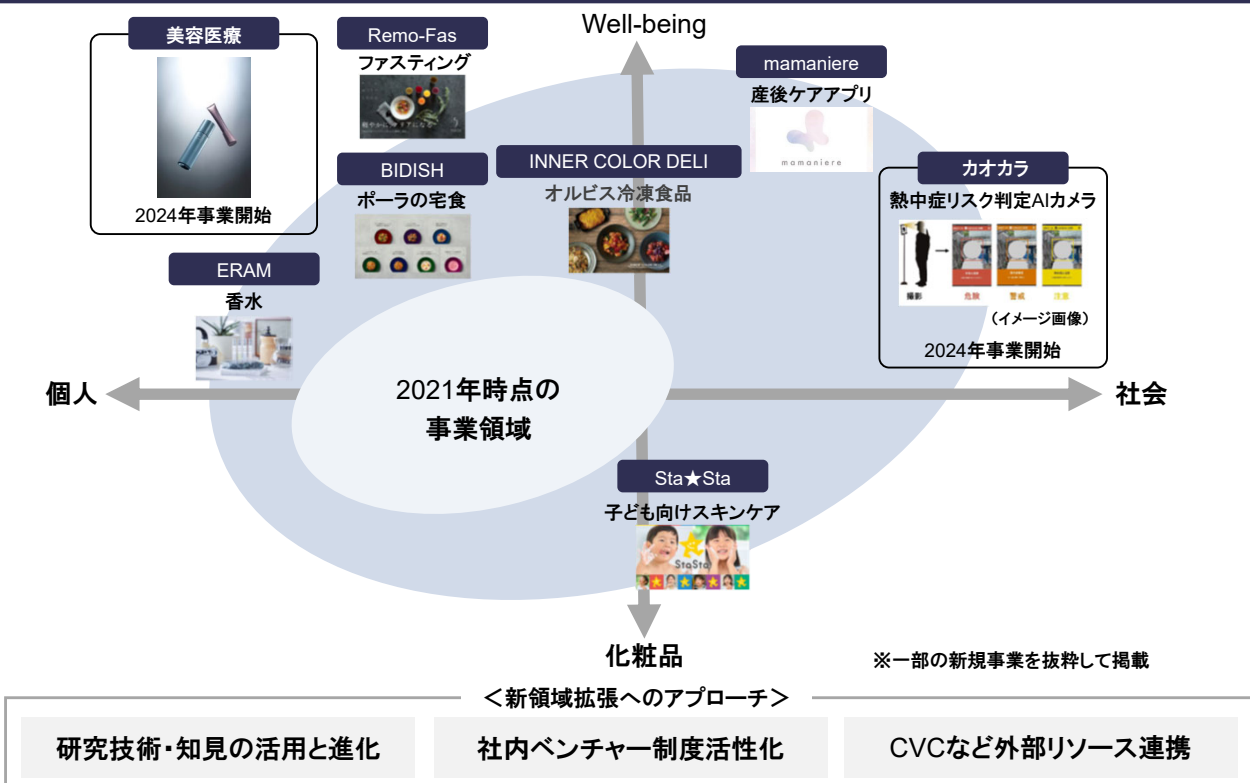
続いてジュリークです。

徹底したコスト構造改革により、損失は前中期経営計画期間において半減し、損失改善は進んでいます。また、コロナが長期化する中においても、中国や豪州の業績立て直しに進展が見られ、課題であったスキンケア強化の中からフェイスオイルといカテゴリーがブランドを代表するアイテムとして育ちはじめ、ブランドとしての立て直しの可能性に手応えを感じています。

しかしながらトップラインの進捗は、特に欧州や北米において想定に届かず、黒字化のタイミングを2025年に再設定することとしました。何度となく、黒字化を後ろ倒しすることとなり誠に申し訳なく思っております。

まずこの3か年は重点市場を中国と豪州に絞り、リソースを集中させていきます。2026年以降は全ラインナップのクリーン処方化をもって、欧州、北米も含めグローバルでの成長性の加速を目指してまいります。

- 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



次は、事業領域拡張戦略についてです。

当社グループは長期ビジョンで掲げておりますように、これからの社会変化、生活意識の変化を見据え、ウェルビーイングや社会的価値貢献を実現する領域に事業を拡張させています。そのために、長年にわたるポーラ化成の研究力に基づく技術や知見を活用、発展させたり、社内ベンチャー制度からの創出を積極的に促したり、また外部のベンチャーへの投資、参画連携を図ったりと、グループとして将来の事業シーズを積極的に創出する取り組みを戦略的に続けていきます。

なお、本年新たに事業化いたします、AIカメラを用いた熱中症予防事業は、ウェルビーイングと社会課題対応を実現できる新価値提供であるとともに、高い収益性を実現出来る事業と考えています。中長期的に10億円規模以上の利益創出を目指し、事業をスタートさせています。

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

続いて、経営基盤強化です。

研究開発における新価値創出戦略は、2つの領域において戦略的な取り組みを進めます。化粧品領域においては、1月より稼働が始まったテクニカルディベロップメントセンターにおいて、これまでの化粧品開発では用いられてこなかった、新たな製造技術の導入・実用化をベースに、全く新しい独自性のある新たな剤型を生み出し、これまでにない高機能・高実感化粧品開発を追求していきます。

私たちの強みでもある新素材パイプラインも複数進行、そして拡大に挑戦しており、化粧品の進化を追求していきます。また、化粧品の枠を超えた新領域として、人工皮膚やフレイル予防といった未来につながる領域についても戦略的に研究を進めていきます。

研究開発費として、連結売上高の2%以上を継続的に投下し、新たな体制のもと、新価値創造に向けた取り組みを加速させていきます。

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%
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>

続いて、サステナビリティ戦略の推進についてです。

ご覧の5つの領域が社会課題と当社独自の強みを踏まえて設定した領域であり変更はございません。

赤枠で囲んだ項目は、その達成度を役員報酬の中長期インセンティブに連動させているものです。

2024年から連動項目を追加し、取り組みの実効性を高めています。

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」



5つの領域のうち「人材活躍」と「環境」について、補足します。

人材活躍は、従業員と会社のエンゲージメント強化にこだわっていきます。事業運営もブランド構築も、新価値創出も、それを担うのは1人1人の従業員のモチベーションとロイヤリティです。企業という組織のサステナビリティの根幹として、取り組んでいきます。そうした組織風土があつてこそ、多様性やダイバーシティが当たり前のこととして受容され、生かされてくるのだと思っています。

環境の領域においては、2050年にCO2排出量ネットゼロを掲げています。気候変動対策として、工場や事業所において再生可能エネルギー導入を積極的に進めるとともに、化粧品開発における容器包材のサステナビリティの指標である4R 100%達成を目指します。

【資本収益性向上に向けて】

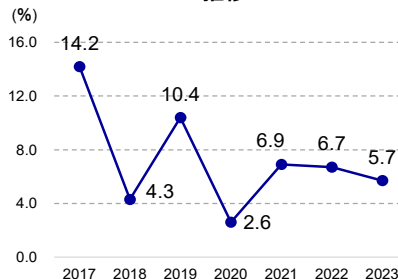
ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、新中期計画においては安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、2026年にROE10%以上の達成を目指す

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

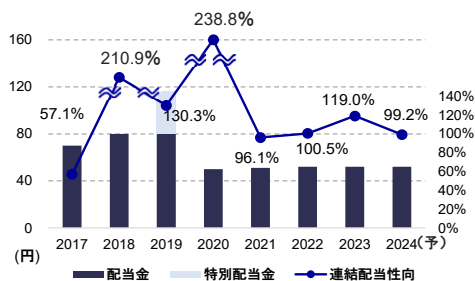


株主還元の実現

- 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%



続いて、資本効率の向上と株主還元です。

ROEの推移をこちらにお示しておりますが、当期純利益の減少によってROEは低下傾向にあり、課題認識しています。2029年の目標値であります14%の達成に向けて、持続的な事業成長とともに、安定的な配当による株主還元と戦略的投資、そして不採算事業の継続可否について迅速な判断を実行しながら、ROE向上に取り組んでいきます。

株主還元については、配当性向60%以上と利益成長による還元充実という2点の基本方針を今後も継続することといたしました。

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	2024年(予定)
株主還元	年間52円(連結配当性向 119.0%)	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 99.2%)
設備投資	17,478百万円	13,000百万円~14,000百万円
減価償却	7,712百万円	8,000百万円~9,000百万円

最後になりましたが、今期の業績見通しについてです。

2024年の売上高は、前期比プラス3.3%の1,790億円、営業利益はプラス11.3%の179億円とし、営業利益率10%を目指します。株主還元は、年間52円の配当としております。

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

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)

■ 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

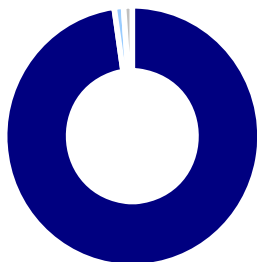
注: 営業利益は比較対象にマイナス金額が含まれる場合、前年同期比は差額(百万円)
 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)
 ビューティケア事業合計にはH2O PLUSブランド実績を含む(2023年中に清算終了)

(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	-

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)

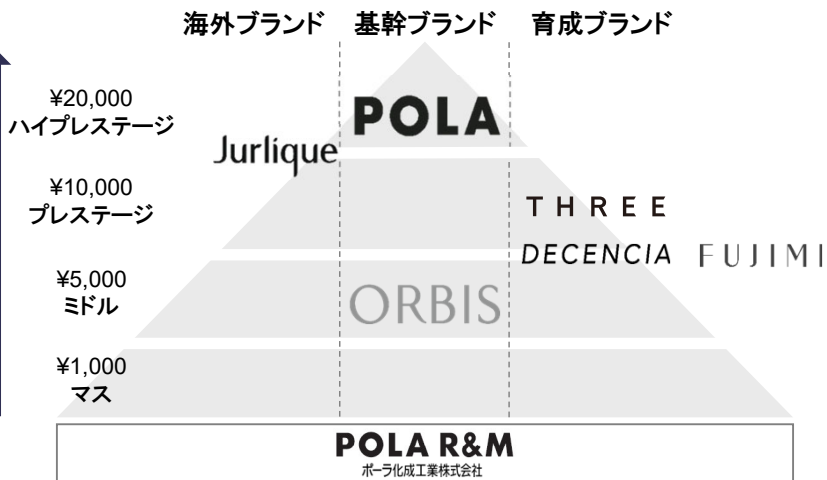
主軸のビューティケア事業にて6のブランドを展開

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		T H R E E 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

STAGE 1

既存事業の基盤構築、
高収益ポートフォリオへ再構築

- ✓ 国内事業は利益、LTV重視
- ✓ グローバル展開の加速
- ✓ 新規事業への種まき・CVC投資
- ✓ 不採算事業の整理

STAGE 2

成長事業へ投資し
成長加速

- ✓ グローバル展開の飛躍
- ✓ 新規事業の成長
- ✓ M&A、CVC投資
- ✓ 新素材上市・パイプライン拡大
- ✓ 新剤型技術確立

STAGE 3

多様化する「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体

- ✓ Well-being・社会領域での存在感を
明確にする

【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

FY2021 - 2023

FY2024 - 2026

FY2027 - 2029