

## 2018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  
鈴木 郷史

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. 2019年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

化粧品市場

- 化粧品市場において、輸出も含める市場全体規模は堅調に推移したものの9月以降インバウンド消費に鈍化傾向が見られ、足元も同様の状況が継続
- インバウンド需要を除く国内市場規模は縮小していると推測

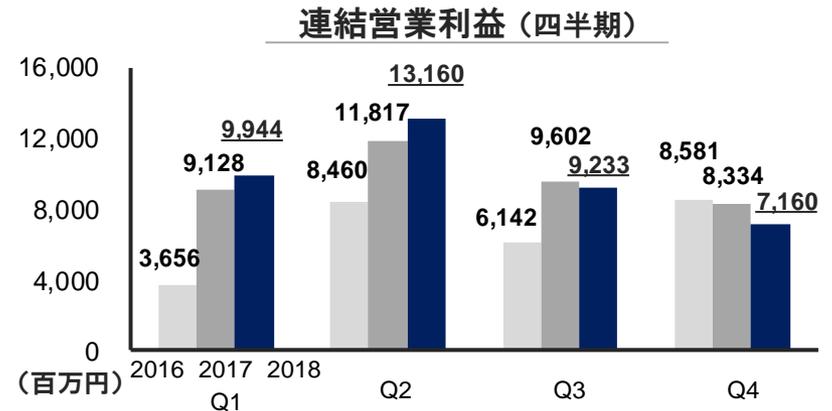
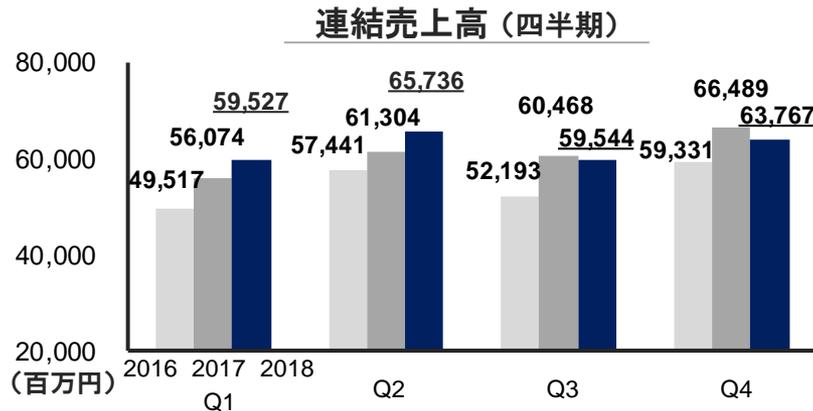
出所：経済産業省、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、総務省、インテージSLI

当社グループ

- ポーラが売上利益共に牽引、9期連続連結増収・営業増益達成
- ポーラ下期インバウンド・バイヤー動向の影響を受けるが国内顧客基盤拡大
- オルビスは、新「オルビスユー」発売、ブランド訴求に特化し増益
- Jurliqueは、苦戦が続き減損損失を計上
- 育成ブランドは、THREE国内外拡大を続け、新ブランド順調な滑り出し

(参考) 連結インバウンド売上比率

2016年累計	約6%
2017年累計	約7%
2018年累計	約7%



(百万円)	2017年	2018年	前期比		計画比 (11月26日発表)	
	実績	実績	増減額	率(%)	増減額	率(%)
連結売上高	244,335	248,574	4,239	1.7%	△4,425	△1.7%
営業利益	38,881	39,496	615	1.6%	△2,003	△4.8%
経常利益	39,250	38,954	△295	△0.8%	△2,545	△6.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	27,137	8,388	△18,749	△69.1%	△12,711	△60.2%

期中平均為替レート 豪ドル=82.59円 米ドル=110.43円 中国元=16.71円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△4,425百万円 (△1.7%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポーラ (約+1,200百万円)</li> <li>■ オルビス (約△2,600百万円)</li> <li>■ Jurlique (約△3,600百万円)</li> <li>■ 育成 (約+1,000百万円)</li> </ul>
営業利益	△2,003百万円 (△4.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポーラ 粗利増と費用効率化(約+1,600百万円)</li> <li>■ オルビス 販促費用効率化(約+300百万円)</li> <li>■ Jurlique 粗利減と回収遅延債権に対する貸倒引当金(約△3,700百万円)</li> </ul>
経常利益	△2,545百万円 (△6.1%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業利益減に加え為替差損が発生(約△600百万円)</li> </ul>
親会社株主に帰属する当期純利益	△12,711百万円 (△60.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jurlique 減損損失(約△11,300百万円)</li> <li>■ ポーラ 商品回収による特別損失(約△700百万円)</li> <li>■ 医薬品事業譲渡クロージング時差異(約△400百万円)</li> </ul>

## 連結PL分析（売上高～営業利益）

(百万円)	2017年	2018年	前期比	
	実績	実績	増減額	率(%)
連結売上高	244,335	248,574	4,239	1.7%
売上原価	41,632	41,521	△110	△0.3%
売上総利益	202,703	207,052	4,349	2.1%
販管費	163,822	167,556	3,734	2.3%
営業利益	38,881	39,496	615	1.6%

### 主な増減要因

- 連結売上高** ポーラは、既存顧客売上が好調な国内に加えて中国・香港・免税市場が伸長し連結を牽引  
 オルビス・Jurliqueが減収となるが、THREEが国内海外共に好調を継続
- 売上原価** ポーラの高価格帯品構成比の高まりや、オルビスのスキンケア比率向上により原価率が改善  
 原価率 前期:17.0% ⇒ 当期:16.7%
- 販管費**
  - 人件費: 前期比+949百万円（新ブランドによる人員増、ポーラ店舗拡大）
  - 販売手数料: +1,812百万円（ポーラ売上増に伴う増加であり、ポーラでの手数料率は低下）
  - 販売関連費: △2,478百万円（ポーラ広告宣伝費減、オルビス販促費効率化）
  - 管理費他: +3,450百万円（ポーラ海外展開、Jurlique貸倒引当金、新ブランド立上げ）
- 営業利益** 営業利益率 前期:15.9% ⇒ 当期:15.9%

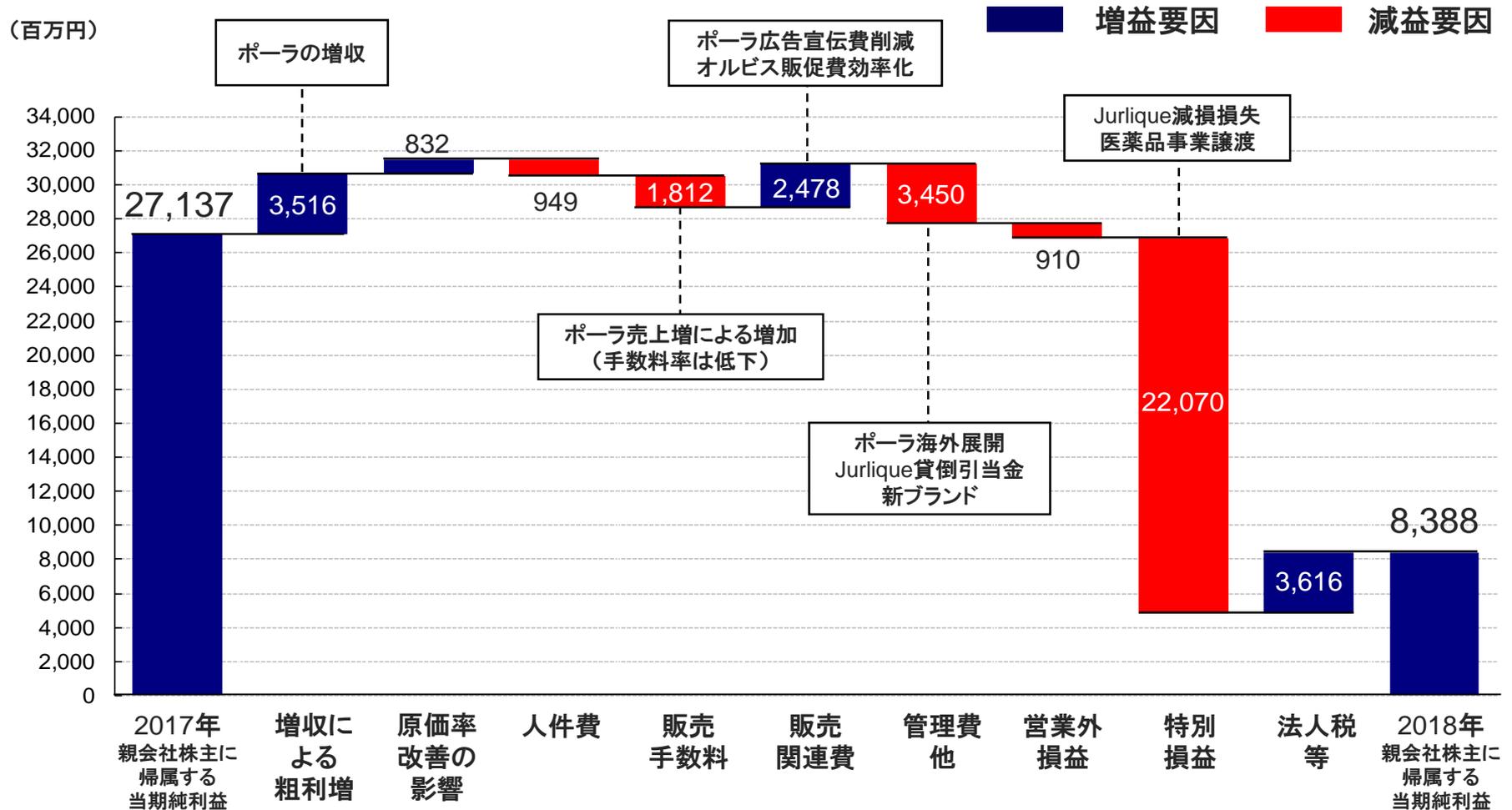
## 連結PL分析（営業利益～親会社株主に帰属する当期純利益）

(百万円)	2017年 実績	2018年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	38,881	39,496	615	1.6%
営業外収益	465	476	10	2.3%
営業外費用	96	1,017	921	959.4%
経常利益	39,250	38,954	△295	△0.8%
特別利益	630	28	△601	△95.5%
特別損失	1,450	22,919	21,468	-
税前当期純利益	38,430	16,064	△22,366	△58.2%
法人税等	11,281	7,675	△3,606	△32.0%
非支配株主に帰属する 当期純利益	11	0	△10	△95.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	27,137	8,388	△18,749	△69.1%

### 主な増減要因

- 営業外費用 : 為替差損 834百万円
- 特別損失 : Jurlique減損損失(のれん、商標権、その他有形・無形固定資産等) 11,331百万円  
 医薬品事業譲渡に係る損失(債権放棄等) 10,056百万円  
 ポーラ商品回収による損失 709百万円

特別損失の計上により  
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比△69.1%



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. 2019年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

(百万円)	2017年 実績	2018年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	244,335	248,574	4,239	1.7%
ビューティケア事業	227,133	231,207	4,074	1.8%
不動産事業	2,694	2,707	12	0.5%
その他	14,507	14,659	151	1.0%
営業利益	38,881	39,496	615	1.6%
ビューティケア事業	38,121	38,294	173	0.5%
不動産事業	1,082	1,001	△81	△7.5%
その他	△314	796	1,110	-
全社・消去	△8	△596	△587	-

## セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラ・育成ブランドが売上高を牽引  
増収による利益増に対して、Jurlique貸倒引当金、新ブランド投資により増益幅は0.5%
- 不動産事業 メンテナンス費用が発生しているが、高稼働率は維持
- その他 医薬品事業を譲渡（2019年1月1日全株式譲渡完了）

(百万円)	2017年 実績	2018年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	227,133	231,207	4,074	1.8%
ポーラブランド	144,012	150,183	6,170	4.3%
オルビスブランド	53,066	51,051	△2,014	△3.8%
Jurliqueブランド	12,772	10,386	△2,385	△18.7%
H2O PLUSブランド	2,303	2,041	△261	△11.4%
育成ブランド	14,978	17,544	2,566	17.1%
ビューティケア事業 営業利益	38,121	38,294	173	0.5%
ポーラブランド	28,584	32,574	3,989	14.0%
オルビスブランド	9,080	9,340	259	2.9%
Jurliqueブランド	△505	△3,763	△3,257	-
H2O PLUSブランド	△317	△552	△235	-
育成ブランド	1,278	695	△583	△45.6%

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)

2018年12月期

- 下期に入り外部環境の影響を受けたが(右記) 通期では顧客数が積み上がり安定成長を継続
- 海外は中国・香港・免税店が拡大(2倍成長)
- インバウンド比率は約11%

	インバウンド バイヤー(推)	国内		海外	7月 リンクルショット模倣品 9月 インナーロック誤認記事 10月 税関強化・EC法の報道
		化粧品	その他		
上期	🚀 +15%	🚀 +6%	🔴 Δ5%	🚀 +132%	
下期	🔴 Δ8%	➡ ±0%	🔴 Δ26%	🚀 +96%	

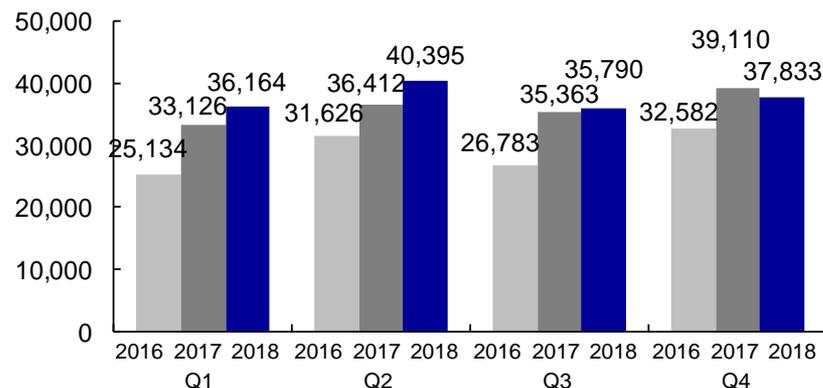
Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	150,183	+4.3%
営業利益	32,574	+14.0%

### 主な指標

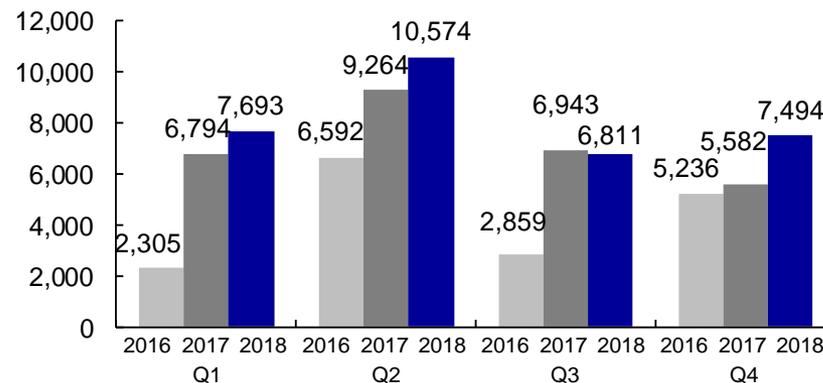
ショップ数(前期末比)		4,178(+28)
ポーラ ザビューティー 店舗数(前期末比)		669(+13)
化粧品売上構成比	PB <sup>(2)</sup>	38.0%
	エステイン	49.4%
	従来型訪販・その他	12.6%
(1) 売上伸張率*	PB 全店	+0.6%
	PB 既存店	+0.5%
	エステイン	+0.9%
	従来型訪販	Δ6.4%
購入単価*		Δ5.0%
顧客数*		+7.1%
海外売上高伸長率*		+109.6%

(1) 委託販売チャネル、(2) PB: ポーラ ザビューティー \*前期比

### 四半期 売上高 (百万円)



### 四半期 営業利益 (百万円)



### 2018年12月期

- 10月新オルビスユー発売
- 価格訴求の販促を絞り込んだため、顧客数は減少するが費用効率は改善し増益
- 顧客構造も良化、リピート率・単価向上に繋げる

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	51,051	△3.8%
営業利益	9,340	+2.9%
主な指標		
売上構成比	ネット通販	48.6%
	その他通販	23.7%
	店舗・海外	27.7%
売上伸張率*	ネット通販	△1.0%
	その他通販	△9.8%
	店舗・海外	△2.7%
通販購入単価*		+1.6%
通販顧客数*		△6.3%
オルビスユーシリーズ購入顧客数 <sup>(1)</sup>		+51.3%

(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の過去6ヵ月購入顧客

\*前期比

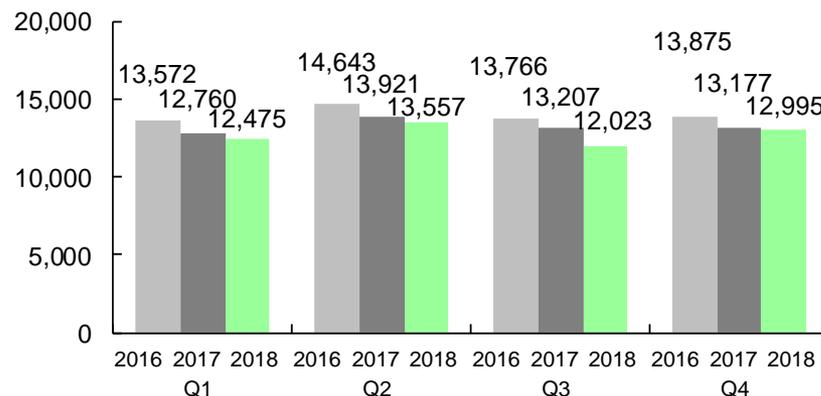
### トピックス

- オルビスユーシリーズ  
売上高前期比 +34%  
オルビス内構成比 21%  
(前期比 6.0ptアップ)

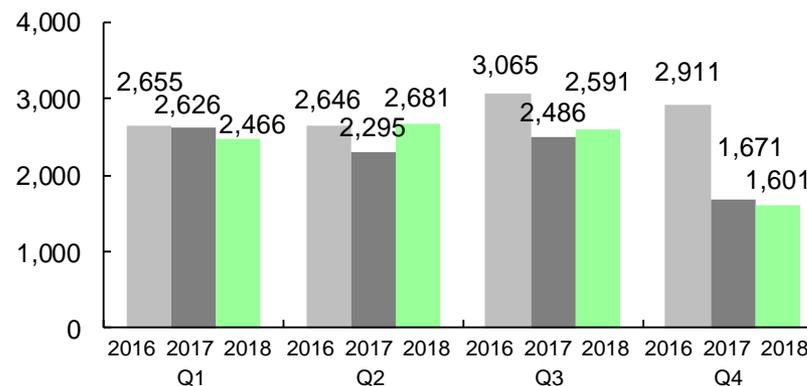


オルビスユー

### 四半期 売上高 (百万円)



### 四半期 営業利益 (百万円)



2018年12月期

- 売上高は、豪ドルで△15.3%
- 主力新商品は前年を上回っているが  
売り場減少やチャネル適正化により苦戦が続く
- 4Qに減損損失を計上

Q4	実績(百万円)	前期比 <sup>(1)</sup>
売上高	10,386	△18.7%
営業利益(のれん償却前)	△3,704	△3,260
営業利益	△3,763	△3,257

### 主な指標

中国店舗数(前期末比)		89(△21)
売上構成比	中国	14%
	香港	16%
	免税店	15%
	豪州	31%
売上伸張率 <sup>(2)</sup>	中国	△38%
	香港	△7%
	免税店	△10%
	豪州	△17%

(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

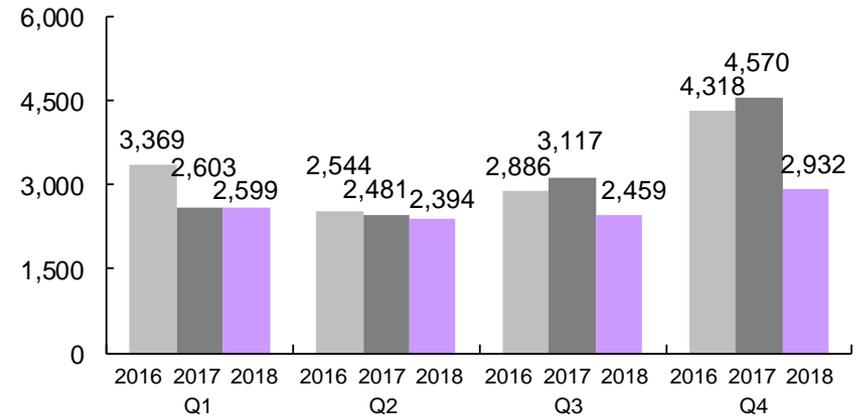
### トピックス

- ブランド象徴新商品が  
美容誌ベストコスメ受賞

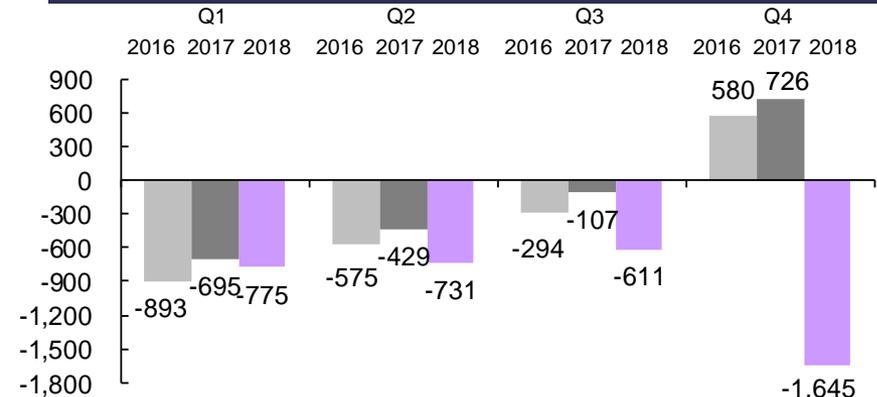


Herbal Recovery Signature Serum

### 四半期 売上高 (百万円)



### 四半期 営業利益 (百万円)

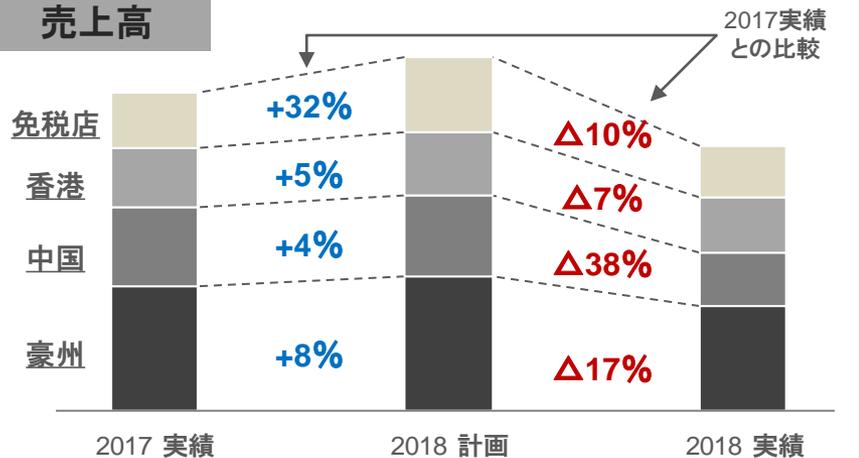


### 2018年第4四半期に、のれん等の減損損失を計上

#### 計上理由

- 組織変革、商品開発体制・マーケティングプランの再構築などを実施するも期待する成果に至るまでには時間を要する
- 2018年12月期の計画と見通しにおける乖離状況を鑑み減損損失を計上

#### 売上高



#### 営業利益

ブレイクイーブンの計画に対して以下の要因で赤字幅を拡大する結果に

- ✓ 各チャネル減収による粗利益の減少
- ✓ 一時的な費用として回収遅延債権に対する貸倒引当金を計上

#### 計上額と来期以降の影響

2018年12月期 減損損失 約11,300百万円  
(のれん 約800百万円、商標権 約8,400百万円、その他有形・無形固定資産 約2,100百万円)

2019年12月期 減価償却費減少 約350百万円

今後の取組みについては  
P.26をご参照下さい

2018年12月期

- 一部リテールでの取り扱い店舗数減により減収
- 商品数絞込みによる評価損を計上

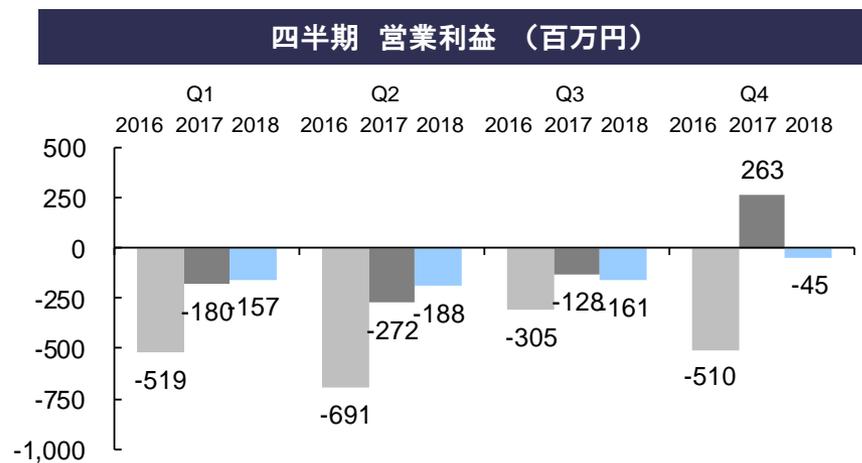
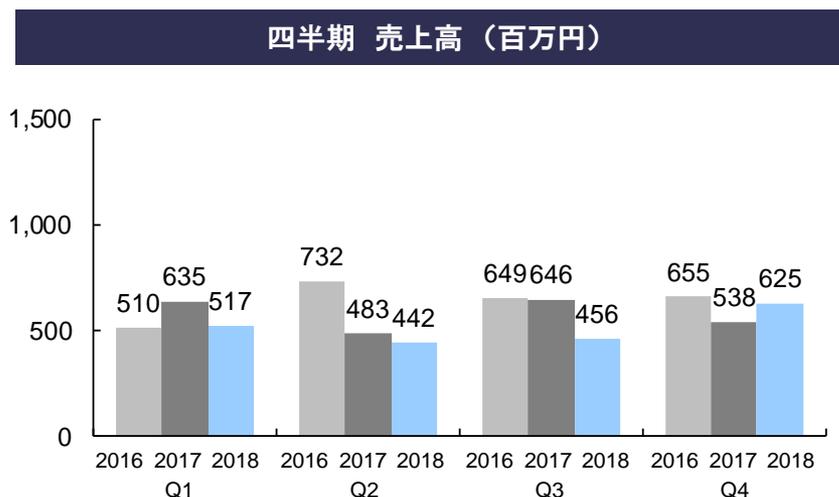
Q4	実績(百万円)	前期比 <sup>(1)</sup>
売上高	2,041	△11.4%
営業利益	△552	△235
<b>主な指標</b>		
売上構成比	北米	87%
	その他	13%
売上伸張率 <sup>(2)</sup>	北米	△13%
	その他	+14%

(1) 営業利益の前期比は差額(百万円)

(2) 米ドルベース、前期比

トピックス

- ポーラ化成工業開発・製造品  
2019年発売に向けて進行中



2018年12月期

- THREEは、スキンケアに注力し顧客構造強化  
免税店・越境ECなど中心に海外拡大
- 新ブランドは計画通り約15億円投資  
THREE単体では約2倍となる5億円増益
- DECENCIAは、既存顧客ベースにより安定成長継続

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	17,544	+17.1%
営業利益	695	△45.6%
ACRO 売上高	10,485	+30.6%
ACRO 営業利益	△516	△1,039
(THREE 売上高)	10,320	+28.6%
(THREE 営業利益)	1,008	+92.9%

主な指標

THREE	国内百貨店カウンター数	41
	国内直営店・その他店舗数	70
	海外店舗数(7カ国)	55
	海外売上高比率	20%

■ 育成ブランド構成

カンパニー	(株)ACRO	(株)DECENCIA
ブランド	THREE ITRIM Amplitude FIVEISM THREE	DECENCIA

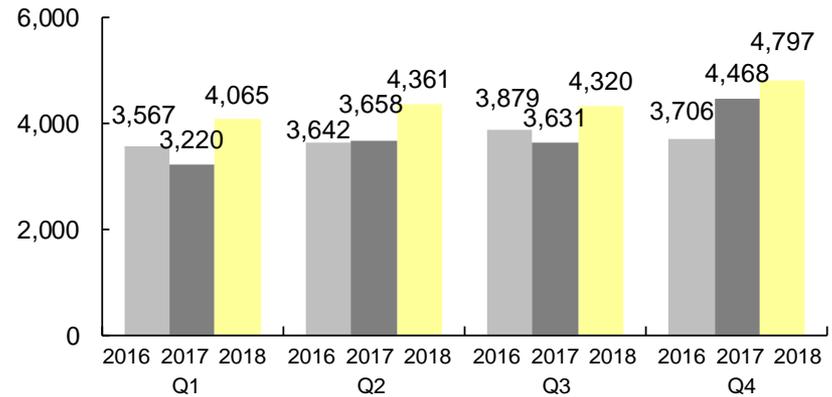
(注) 他にOEM事業が含まれます。

トピックス

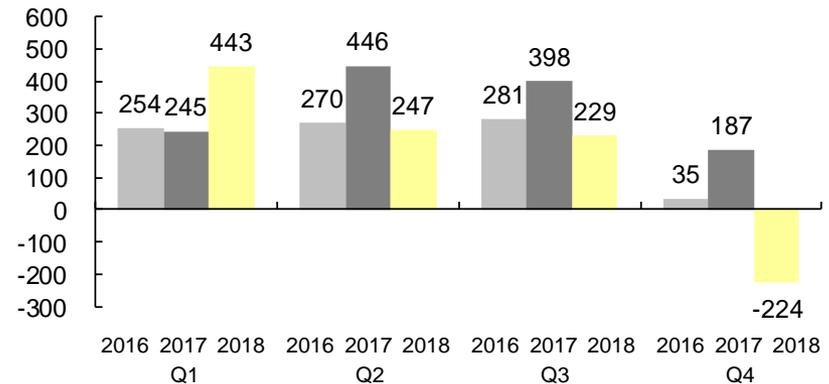
- 主要美容誌下半期  
ベストコスメ1位受賞  
左から:THREE(2品)  
ITRIM  
Amplitude



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



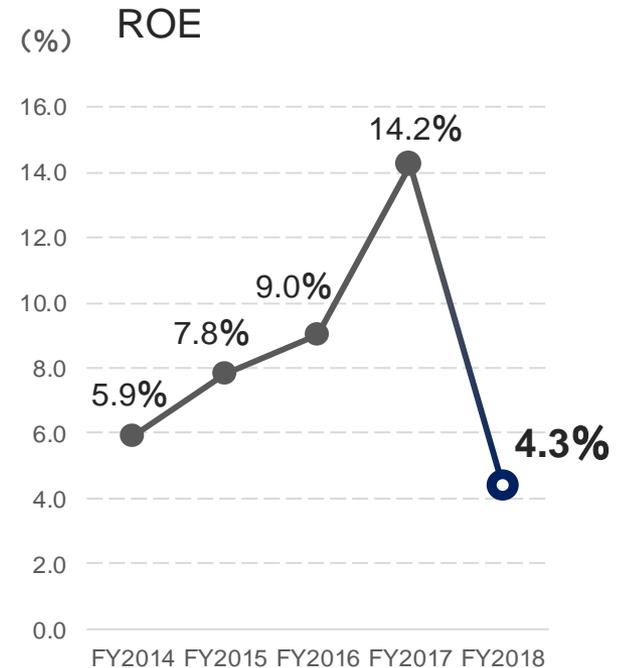
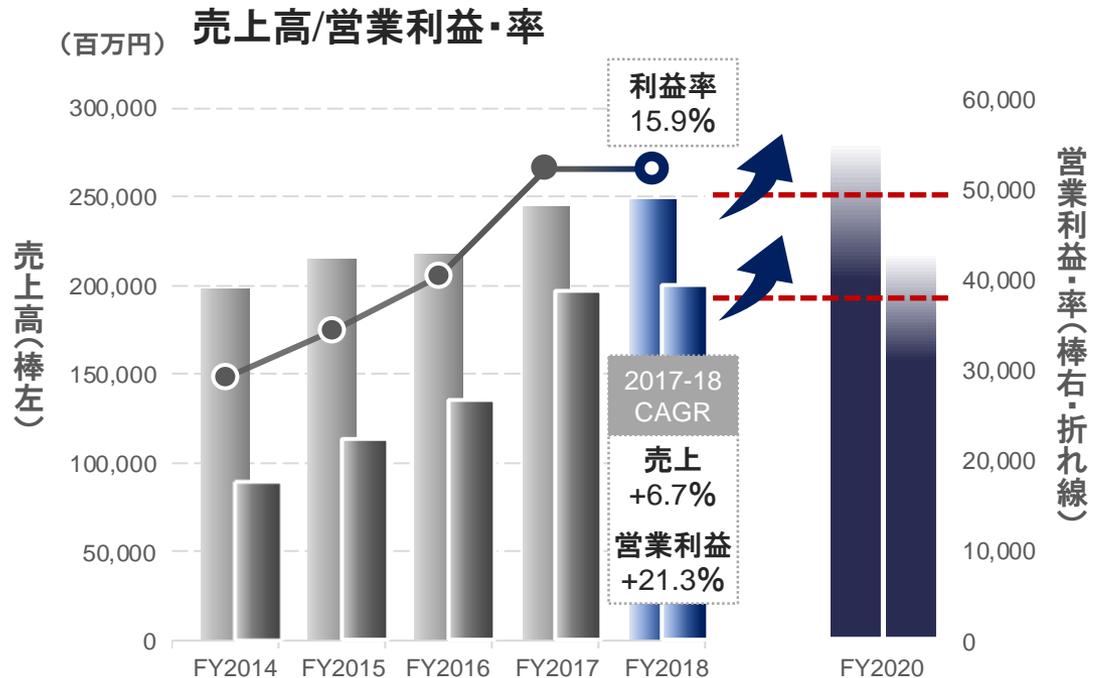
1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. **中期経営計画の進捗**
4. 2019年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

【2020年経営指標】

**売上高** **2,500** 億円以上  
年平均成長率 **3-4** %

**営業利益** 利益率 **15** %以上  
年平均成長率 **10** %

**ROE** **12** %以上



売上高成長率などは前倒しで達成の状況も、ROEは特損の影響で低下  
2020年まで、計画の達成と、次なる長期ビジョン飛躍に弾みを付ける2カ年とする

## 【成長戦略】

戦略		評価	
戦略 1	基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ポーラ顧客基盤強化が進む</li> <li>- オルビスブランディング進むも増収は来期に持ち越し</li> </ul>
戦略 2	海外事業全体での黒字化必達	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jurlique・H2O PLUS赤字拡大、成長性に課題</li> <li>- ポーラ海外事業が2年連続2倍成長、利益貢献</li> </ul>
戦略 3	育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>- THREE・DECENCIAは事業拡大を継続</li> <li>- 3つの新ブランドを2018年9月ローンチ</li> </ul>
戦略 4	経営基盤の強化 (研究開発・人材・ガバナンス)	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 「肌のトクホ」発売や新規美白有効成分承認</li> <li>- 指名・報酬に関する任意の諮問委員会設置</li> </ul>
戦略 5	資本効率の更なる向上と株主還元の充実	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ROEは特別損失発生により一時的に低下</li> <li>- 継続的な増配を実施</li> </ul>

優先課題は、①オルビス増収基調回帰

②Jurlique・H2O PLUS損益改善のための抜本的改革

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. 2019年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

(百万円)	2018年	前期比	
	通期実績	増減額	率(%)
連結売上高	248,574	4,239	1.7%
ビューティケア事業	231,207	4,074	1.8%
不動産事業	2,707	12	0.5%
その他	14,659	151	1.0%
営業利益	39,496	615	1.6%
ビューティケア事業	38,294	173	0.5%
不動産事業	1,001	△81	△7.5%
その他	796	1,110	—
全社・消去	△596	△587	—
経常利益	38,954	△295	△0.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	8,388	△18,749	△69.1%

	2019年	前期比	
	通期計画	増減額	率(%)
	241,000	△7,574	△3.0%
	236,200	4,992	2.2%
	2,400	△307	△11.3%
	2,400	△12,259	△83.6%
	40,500	1,003	2.5%
	40,600	2,305	6.0%
	800	△201	△20.1%
	100	△696	△87.4%
	△1,000	△403	—
	40,500	1,545	4.0%
	25,500	17,111	204.0%

【想定為替レート】 豪ドル=86円(前期82.59円) 米ドル=107円(前期110.43円) 中国元=16.7円(前期16.71円)

※その他セグメント内の医薬品事業(2019年1月1日譲渡完了)を除いた場合

連結売上高	236,255
その他	2,340
営業利益	38,896
その他	196



	241,000	4,744	2.0%
	2,400	59	2.5%
	40,500	1,603	4.1%
	100	△96	△49.2%

下記の前提で上期は減収減益を見込むが、通期では10期連続の営業増益を目指す

(百万円)	2019年		前年同期比	
	上期	増減額	率(%)	
連結売上高	117,000	△8,262	△6.6%	
ビューティケア事業	114,600	△2,373	△2.0%	
営業利益	20,800	△2,303	△10.0%	
ビューティケア事業	20,800	△1,453	△6.5%	
経常利益	20,800	△1,923	△8.5%	
親会社株主に帰属する当期純利益	13,600	△1,721	△11.2%	

	2019年		前年同期比	
	下期	増減額	率(%)	
	124,000	688	0.6%	
	121,600	7,365	6.4%	
	19,700	3,307	20.2%	
	19,800	3,759	23.4%	
	19,700	3,468	21.4%	
	11,900	18,832	—	

### 【前提条件】

- ✓ インバウンド・バイヤー動向 → 上期は2018年4Q同様の推移を想定
- ✓ 消費増税影響 → 駆け込み需要とその反動について通期で相殺
- ✓ 医薬品事業譲渡の影響 → 2018年上期:売上5,779百万円、営業利益434百万円  
下期:売上6,539百万円、営業利益165百万円

	2018年	
株主還元	年間80円	連結配当性向 210.9%
設備投資	10,514百万円	
減価償却	7,075百万円	

	2019年(予定)	
株主還元	年間116円 (中間35円、期末45円、記念配当36円)	連結配当性向 100.6%
設備投資	12,000百万円～13,000百万円	
減価償却	7,000百万円～8,000百万円	

### グローバル市場におけるブランドプレゼンス確立

国内

### 継続顧客拡大

継続率を高め、安定成長の基盤となる顧客構造の実現

海外

### 店舗拡大

中国市場を中心に圧倒的な新規顧客拡大

<p>リンクルショットのEC・海外展開 新規美白有効成分を配合した医薬部外品</p>	<p>Product</p>	<p>内外価格差の是正</p>
<p>プロモーションの国内海外連携強化</p>	<p>Promo</p>	<p>国内⇄インバウンド⇄海外 チャネルのボーダレス化</p>

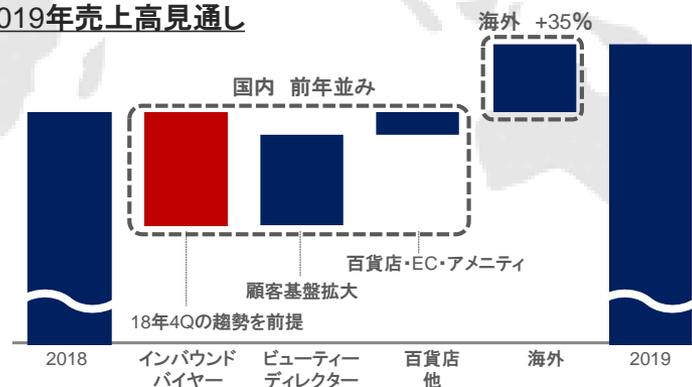
### 売上高見通し

2019-20年 売上高CAGR

国内 **1-2%** + 海外 **35%**

※2019年は売上構造に変化を見込むため、右記に増収分解

### 2019年売上高見通し



顧客基盤を拡大し、顧客構造をさらに強固なものに

ブランディングや商品力を市場に発信、継続的なブランド価値向上を目指す

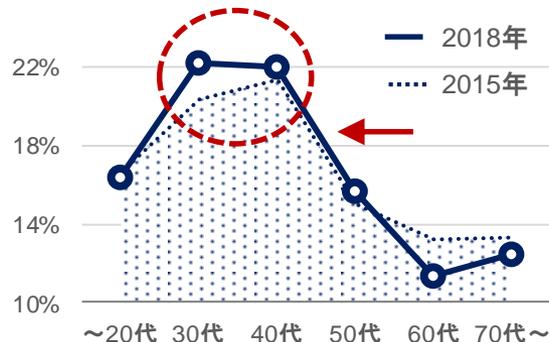
### 顧客

2017年 → 2018年  
 リンクル新規顧客拡大 既存顧客数 **+18%**

### 潜在ニーズ

2015年 → 2018年  
 好意度 **+12pt** 利用意向度 **+15pt**  
 (当社調査結果 30代以下)

年代別顧客構成比 (2015年と2018年の比較)



- ✓ ライフタイムバリューが見込める  
30代40代にシフト
- ✓ 顧客数は全年齢層にて拡大



### 中国市場を最重点としアジア圏を中心としたブランド認知拡大

< 2020年 売上高**150**億円 **100**店舗体制 >

- リアルな顧客接点の拡充
- リンクルショット本格展開（越境EC4月予定）



中国を中心に店舗拡大  
ECと両輪でブランド認知率向上

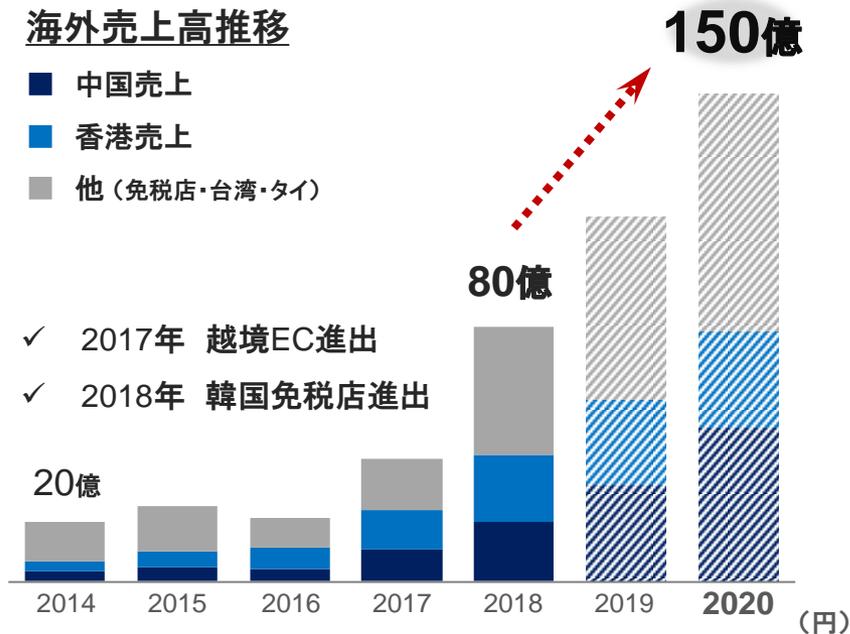
ハイプレステージチャンネル

18年末 50店舗 → 20年 100店舗  
(内、中国15店舗 → 40店舗)

2019-20年 売上高CAGR 35%  
海外売上高比率10%を早期に実現

### 海外売上高推移

- 中国売上
- 香港売上
- 他（免税店・台湾・タイ）



- ✓ 2017年 越境EC進出
- ✓ 2018年 韓国免税店進出

### 商品を軸に発信強化 増収増益へ

< 2019-20年 売上高CAGR2-3% 営業利益率20% >

#### ■ 日本初、肌のトクホ「ディフェンセラ」への積極投資

※ 販売商品として

- ✓ 『肌の水分を逃しにくくする』『飲むスキンケア』
- ✓ 1月発売以降、想定を上回る販売に一時品薄状態



#### ■ 中国市場でのブランド認知向上・事業急拡大



戦略提携



「ディフェンセラ」  
2月末発売



#### ■ 顧客コミュニケーション刷新

カタログ発送  
ポイント施策

アプリをコア  
パーソナライズ

売上構造良化  
LTV最大化

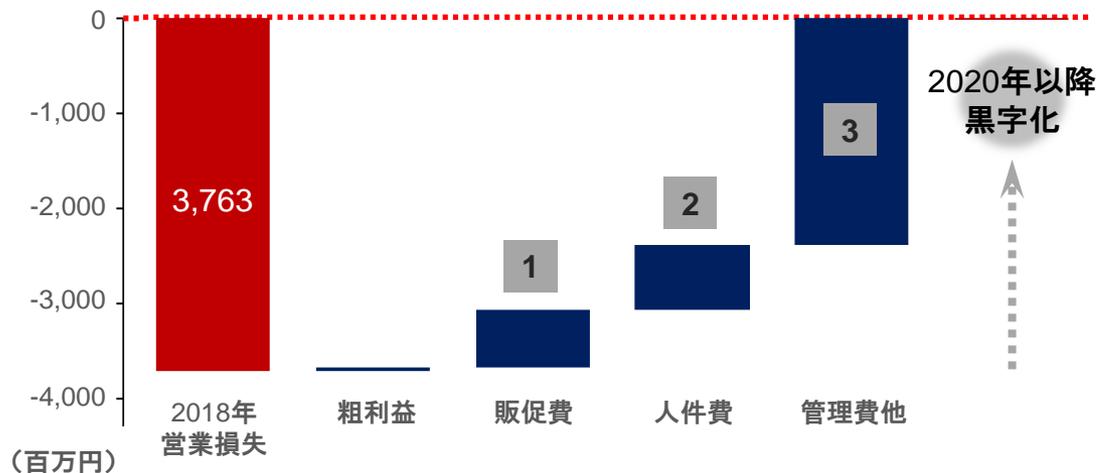
### 赤字体質の抜本的見直し、損失拡大に歯止め

改革に伴う一時的損失は発生するが、2020年以降黒字目処に向けて抜本的に取り組む

#### 損益構造

2020年以降の黒字化に向けて

- ✓ 不採算店の閉鎖により粗利益の改善は2020年以降
- ✓ 聖域なきコスト構造改革を実行し黒字体質への転換を図る



#### 1 マーケティング費用削減

- 中国不採算店大幅閉鎖  
不採算事業の整理
- キーマーケットは豪州・香港  
SKU絞込み、投下資源を集中

#### 2 人件費削減

- 機能や組織の見直しによる  
ダウンサイジング

#### 3 管理費減・効率化

- 2018年一時費用が減少  
(貸倒引当金約1,600百万円)
- 日本事業は事業運営をポーラへ
- 中国ビジネスモデルの見直し

### THREEのさらなるブランド価値向上、新ブランドは次なる成長ドライバーに

2019-20	重点戦略	チャネル
<p><b>THREE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブランド価値向上</li> <li>■ 顧客エンゲージメント強化</li> </ul> <p><u>事業構造強化・収益性向上</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ グローバル展開加速 (新店、新規国)</li> <li>■ WEB広告新規、EC拡大</li> </ul>
<p><i>Amplitude</i> <b>ITRIM</b> <b>FIVEISM</b> × THREE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ブランド認知拡大</li> </ul> <p><u>ブランドポジション確立</u> <u>顧客接点・顧客数の拡大</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内主要百貨店</li> <li>■ アジア中心早期海外展開 →2020年 計50店舗 (国内外)</li> </ul>



### ACRO業績推移



2021年ターゲット  
 ↓  
 売上高CAGR 15-20%  
 ACRO全体 黒字化

ブランド価値を高め、新たな顧客との出会いの場を開拓

DECENCIA

- 百貨店、旗艦店への展開
  - ✓ コンタクトポイントの多様化
  - ✓ 機能的価値だけでないブランドでのつながりを強化
- WEBマーケティング戦略の刷新
  - ✓ WEB広告環境変化へのタイムリーな対応
  - ✓ オペレーション機能をアウトソーシング  
ディレクション機能に特化



ラインナップの拡充

左: ayanasu ベースメイク(2018年9月発売)

右: ayanasu クレンジング・ウォッシュ(2019年4月発売)

2020年以降の成長に向けた事業構造変革

**H2O+**  
BEAUTY

- 損益改善に向けたチャネル見直し
  - ✓ 北米ホールセールからの撤退
  - ✓ EC・アメニティ事業へ集中
- ポーラ化成工業開発・製造品発売



3-Step System

- 1.Elements Keep It Fresh Cleanser
- 2.Oasis Hydrating Beauty Essence
- 3.Oasis Hydrating Treatment

## 研究開発

当社に設置した研究組織(MIRC)の活動により新たなビジネスチャンス拡大  
オープンイノベーションに繋げる

- 今後も継続して研究開発投資を拡大（売上高比率:18年→20年 +20%）ビューティケア事業
- 新素材パイプラインの持続的創出

2017                      2018                      2019～



2017年発売



2019年発売

しわ改善 「リンクルショットメディカルセラム」

肌のトクホ 「ディフェンセラ」

新規美白有効成分

新パイプライン

## ガバナンス

- 経営陣の指名、任用及び報酬に関する任意の諮問委員会を設置（2019年1月より）
- 役員報酬制度についても、より業績に対するコミットメントを高める体系へ

## 株主還元の充実

### 株主還元方針の変更

連結配当性向 **60%以上** を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指す  
流動性の観点から、自己株式取得は当面実施せず、現金配当による株主還元の充実を図る

連結配当性向 **60%以上** を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の充実を目指す  
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

### 創立90周年記念配当の実施について

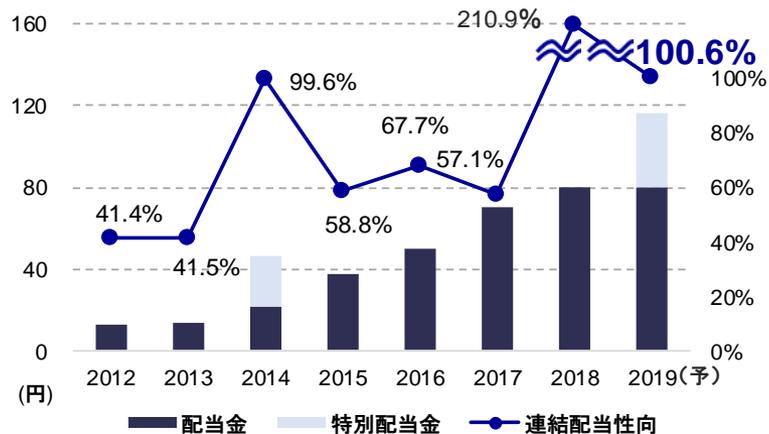
2019年12月期 配当予想

普通配当 80円  
(配当性向 69.4%)

**記念配当 36円**

年間配当金  
**1株当たり 116円**  
(配当性向 100.6%)

配当利回り(優待含む) 約4%



# 約10年ぶり、新規美白有効成分配合 医薬部外品 ポーラから2019年5月発売

効能・効果 「メラニンの蓄積をおさえ、しみ・そばかすを防ぐ」

これまでの

「メラニンの生成をおさえ、しみ・そばかすを防ぐ」

とは全く異なるメカニズム

美白ケアのアプローチが拡大



*White shot*



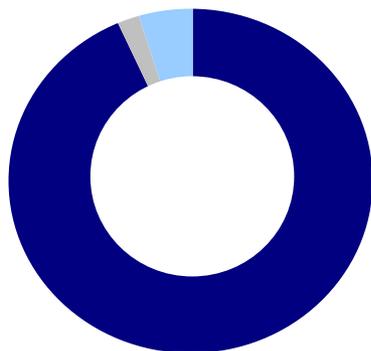
「ポーラ ホワイトショットシリーズ」のローション・ミルクとして発売  
価格は共に11,000円(税抜) 販売プロモーション等を計画中

※販売目標未定・2019年ガイダンス(2月13日発表)未反映 [参考]2018年シリーズ全体売上 約70億円(化粧品のみ)

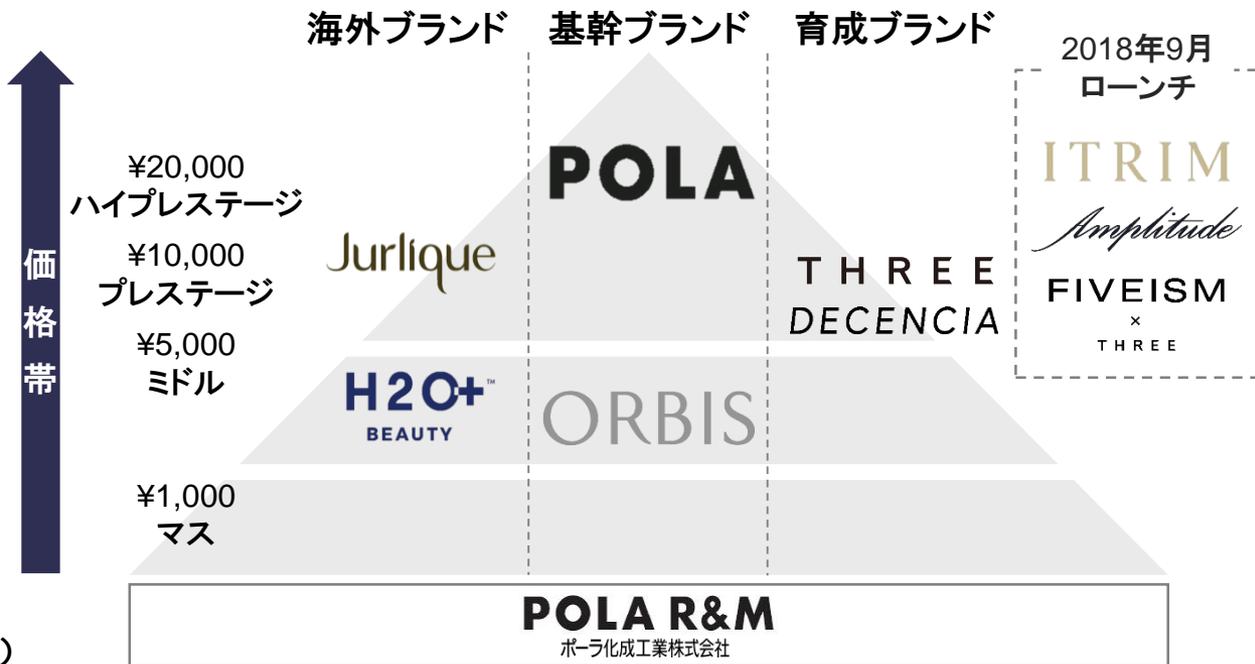
1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2019年12月期業績見通しと今後の取組み
5. **参考情報**

主軸のビューティケア事業にて9つのブランドを展開

2018年12月期  
連結売上高 2,485億円



- ビューティケア事業 93%
- 不動産事業 1%
- その他事業 6%  
(皮膚科医薬品・ビルメンテナンス)



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	65%	<b>POLA</b> 1929年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイプレステージスキンケア</li> <li>■ エイジングケア、ホワイトニング領域に強み</li> </ul>	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビューティーディレクターを介した委託販売、百貨店、自社EC</li> <li>■ 海外、免税店</li> </ul>
	22%	<b>ORBIS</b> 1984年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	約¥1,000 ～¥3,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社EC、その他通販</li> <li>■ 直営店</li> <li>■ 海外</li> </ul>
海外 ブランド	4%	<b>Jurlique</b> 2012年に買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、直営店、自社EC</li> <li>■ 免税店</li> </ul>
	1%	<b>H2O+</b> BEAUTY 2011年に買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 水のカとイノベー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</li> </ul>	約¥4,000 日本での販売無し	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国：専門店、自社EC</li> </ul>
育成 ブランド		<b>T H R E E</b> 2009年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、専門店</li> <li>■ 直営店、自社EC</li> <li>■ 海外、免税店</li> </ul>
		<i>Amplitude</i> 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本発信の高品質ハイプレステージメイクアップ</li> </ul>	約¥5,000 ～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、自社EC</li> </ul>
	8%	<b>ITRIM</b> 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ こだわりぬいた植物の凝集プレミアムスキンケア</li> </ul>	約¥20,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、自社EC</li> </ul>
		<b>FIVEISM</b> × T H R E E 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 業界初のメイク中心メンズ総合コスメ</li> </ul>	約¥2,000 ～¥12,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、直営店、自社EC</li> </ul>
		<b>DECENCIA</b> 2007年～	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 敏感肌向けスキンケア</li> </ul>	約¥2,000 ～¥5,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 自社EC</li> </ul>

\*2018年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比

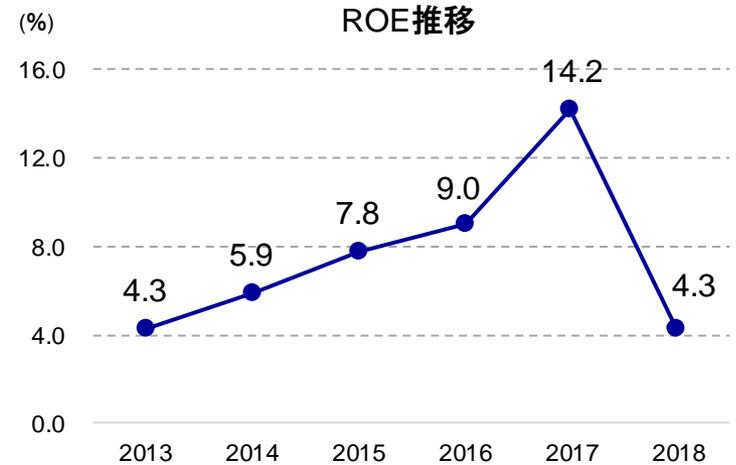
資本効率向上の施策

2020年目標値 **ROE 12%** (自己資本利益率) =  $\frac{\text{EPS (1株当り純利益)}}{\text{BPS (1株当り純資産)}}$

■ 営業利益 CAGR10%  
 ■ 海外事業の欠損解消による営業増益以上の純利益成長

■ 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)

2020年目標値は、2017年に達成  
12%は通過点の位置付けとし、グローバル水準を目指す



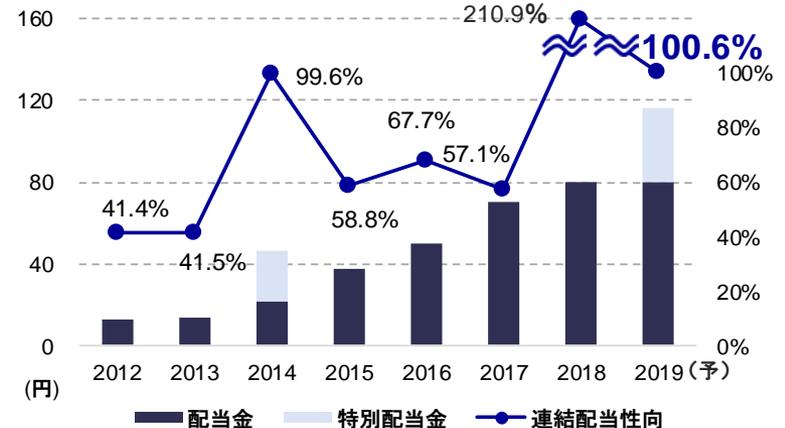
株主還元の充実

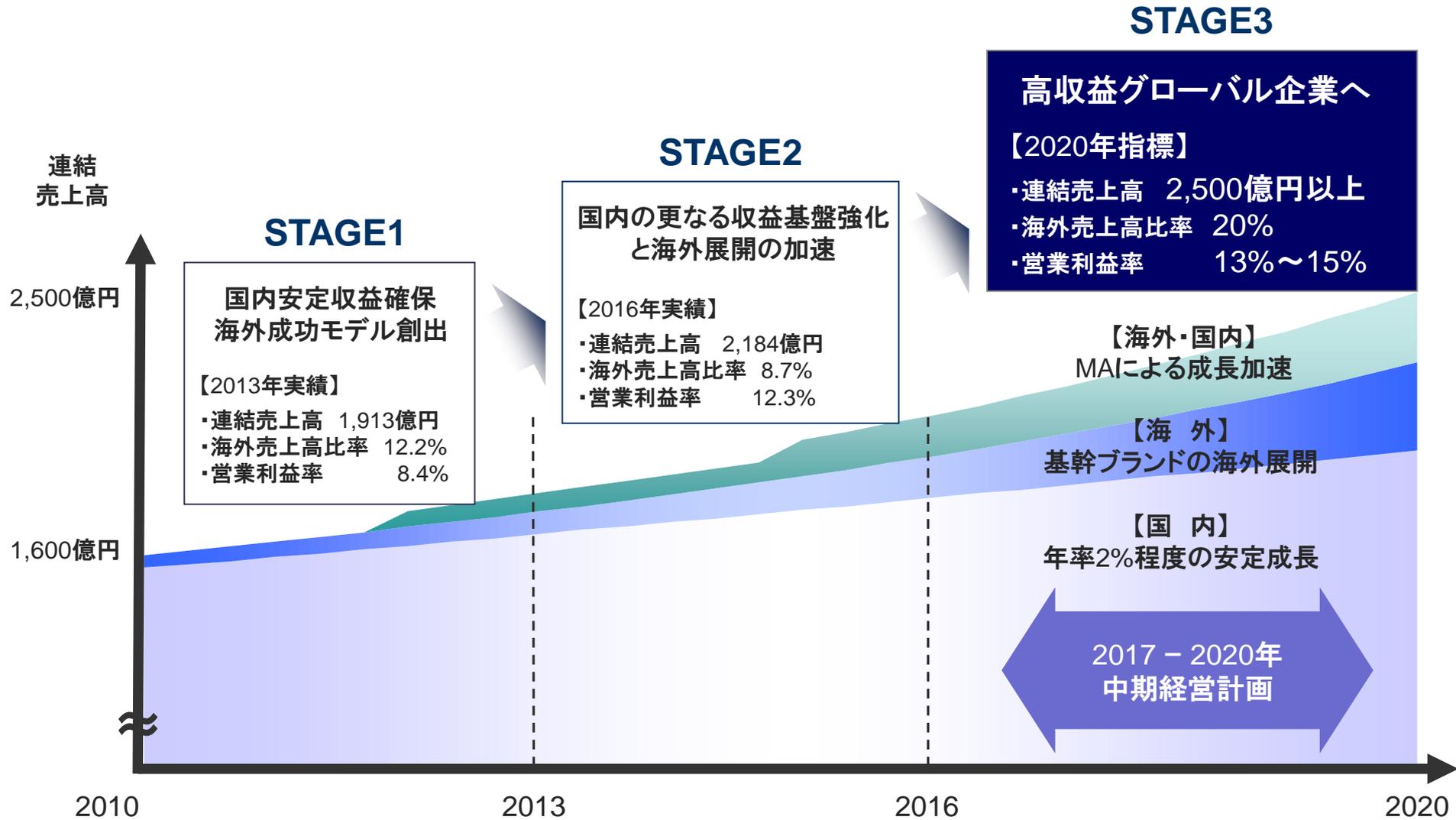
【基本方針】

- 連結配当性向 **60%以上** が基本  
安定的な利益成長に伴った増配を目指す
- 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

【2019年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **116円** (中間35円・期末45円・記念36円)
- ・ 連結配当性向 **100.6%**





2020年ビジョン達成に向けた最終ステージ  
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

【売上高】

- 連結売上高 ⇒ 年平均成長率 3～4%  
2020年 約2,500億円

【資本効率】

- ROE目標値 ⇒ 2020年 12%

【営業利益】

- 営業利益額 ⇒ 年平均成長率 10% 以上
- 営業利益率 ⇒ 2020年 15% 以上

【株主還元】

- 連結配当性向 ⇒ 2017年以降 60% 以上

国内

海外

戦略① 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

戦略② 海外事業全体での黒字化必達

戦略③ 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

戦略④ 経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)

戦略⑤ 資本効率の向上と株主還元の充実

(百万円)	2016年	2017年	2018年	2017年 - 2018年 前期比	
	実績	実績	実績	増減額	率(%)
連結売上高	218,482	244,335	248,574	4,239	1.7%
ビューティケア事業 売上高	202,446	227,133	231,207	4,074	1.8%
ポーラブランド	116,126	144,012	150,183	6,170	4.3%
オルビスブランド	55,857	53,066	51,051	△2,014	△3.8%
Jurliqueブランド	13,118	12,772	10,386	△2,385	△18.7%
H2O PLUSブランド	2,547	2,303	2,041	△261	△11.4%
育成ブランド	14,796	14,978	17,544	2,566	17.1%
連結営業利益	26,839	38,881	39,496	615	1.6%
ビューティケア事業 営業利益	25,904	38,121	38,294	173	0.5%
ポーラブランド	16,993	28,584	32,574	3,989	14.0%
オルビスブランド	11,279	9,080	9,340	259	2.9%
Jurliqueブランド	△1,183	△505	△3,763	△3,257	-
H2O PLUSブランド	△2,027	△317	△552	△235	-
育成ブランド	841	1,278	695	△583	△45.6%

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)