

2021年12月期 決算補足資料 2022年 - 2029年 長期経営計画

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
鈴木 郷史

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、2021年12月期の決算、2022年から29年の新たな長期経営計画、そして2022年12月期の見通しについてご説明いたします。

I 部 2021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 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

III 部 2022年12月期業績見通しと今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

本日の流れは、3部構成となります。

第1部は2021年12月期の決算について、
第2部は2022年から29年の新たな長期経営計画について、
そして第3部は2022年12月期の見通しについてご説明します。

I 部 2021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

まず、2021年12月期の決算についてです。

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)は縮小傾向
- 国内市場は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続、9月末の緊急事態宣言等の規制解除後は徐々に回復基調にあったものの、足元においては新たな変異株が拡大し先行きは不透明
- 中国市場は、コロナ影響によるロックダウンや店舗への営業制限が発生

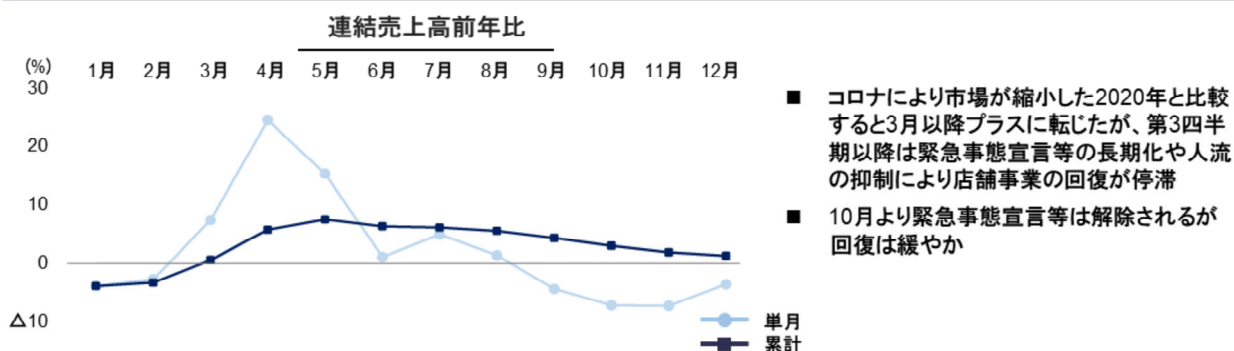
当社グループ

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

- ポーラの国内EC、海外事業を中心に増収し連結増収増益
- オルビスは減収となるもスキンケア売上増収
- 国内全体では店舗事業の苦戦が続き回復はスローペース
- 海外ブランドは想定通り損失改善

中期経営計画指標(2021年4Q累計)

海外売上高比率	18.2% (+3.2ppt*)
国内EC売上高比率	27.1% (+3.2ppt*)
*前期末比	



化粧品市場全体は、新型コロナウイルスの影響により縮小、国内消費は、9月末に緊急事態宣言が解除された以降、徐々に回復基調にありましたが、足元においてはオミクロン株が拡大し、先行きが不透明な状況です。

このような状況のなか当社グループは、国内の店舗事業の苦戦が継続していますが、ポーラの国内ECや海外事業を中心に増収し、連結で増収増益となりました。

下段では、月次の売上推移をお示ししています。
第2四半期までは、前年の反動もあり高い伸びとなっていますが、その後国内においてコロナの感染が拡大し停滞、回復は緩やかなものとなりました。

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比		期首計画	計画比	
			増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%	190,000	△11,357	△6.0%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%	19,000	△2,111	△11.1%
経常利益	12,579	18,968	6,388	50.8%	19,000	△31	△0.2%
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,632	11,734	7,102	153.3%	11,300	434	3.8%

期中平均為替レート 豪ドル=82.48円 米ドル=109.8円 中国元=17.03円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△11,357百万円 (△6.0%)	■ ポーラ (約△6,800百万円) ■ オルビス (約△2,600百万円) ■ 育成 (約△2,200百万円)
営業利益	△2,111百万円 (△11.1%)	■ ポーラ 原価率改善と販売関連費のコントロールによる利益構造良化が 売上の計画差を吸収(約+270百万円) ■ オルビス 粗利減(約△1,400百万円) ■ 育成 粗利減と費用効率化(約△350百万円)
経常利益	△31百万円 (△0.2%)	■ 営業利益段階での計画差異に対して為替差益発生
親会社株主に帰属 する当期純利益	434百万円 (3.8%)	■ トリコ社の株式取得にかかる特別利益発生

続いて、計画差異についてご説明いたします。

売上高、営業利益ともに増収増益となりましたが、計画に対しては下回る結果となっています。

ただし、ポーラにおける原価率の改善と販売関連費のコントロールによる利益構造の良化や、育成ブランドの費用の効率化により、売上総利益の減少を一部カバーしました。

経常利益は、営業利益段階での計画差異に対して為替差益が約19億円発生したことにより、概ね計画通りの着地となりました。

当期純利益は、トリコ社の株式取得にかかる特別利益の発生等により、計画を上回っております。

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%
売上原価	29,979	28,720	△1,258	△4.2%
売上総利益	146,331	149,921	3,590	2.5%
販管費	132,578	133,033	454	0.3%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%

主な増減要因

- 連結売上高 店舗事業においてコロナ影響を受けるも、ポーラ海外事業を中心に増収し連結増収
- 売上原価 ポーラの売上構成比が高まり原価率は低下
原価率 前期：17.0% ⇒ 当期：16.1%
- 販管費 人件費： 前期比＋1,336百万円
販売手数料： △2,003百万円（ポーラ委託販売売上減による減少）
販売関連費： △1,121百万円
管理費他： ＋2,242百万円（ポーラ海外事業の拡大や、コロナ特損振替え等の反動増）
- 営業利益 営業利益率 前期：7.8% ⇒ 当期：9.5%

ここからは連結PLについてご説明いたします。

売上原価率は、ポーラの売上構成比が高まり低下しています。

販管費は、前期においてコロナ対応費用を特別損失に振り替えた影響もあり、人件費を中心に増加しています。

この結果、営業利益率は前期の7.8%から9.5%と改善させることができました。

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%
営業外収益	344	2,297	1,953	567.9%
営業外費用	1,517	217	△1,299	△85.7%
経常利益	12,579	18,968	6,388	50.8%
特別利益	880	383	△496	△56.4%
特別損失	4,291	1,740	△2,551	△59.4%
税前当期純利益	9,169	17,612	8,443	92.1%
法人税等	4,527	5,821	1,293	28.6%
非支配株主に帰属する 当期純利益	9	56	47	502.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,632	11,734	7,102	153.3%

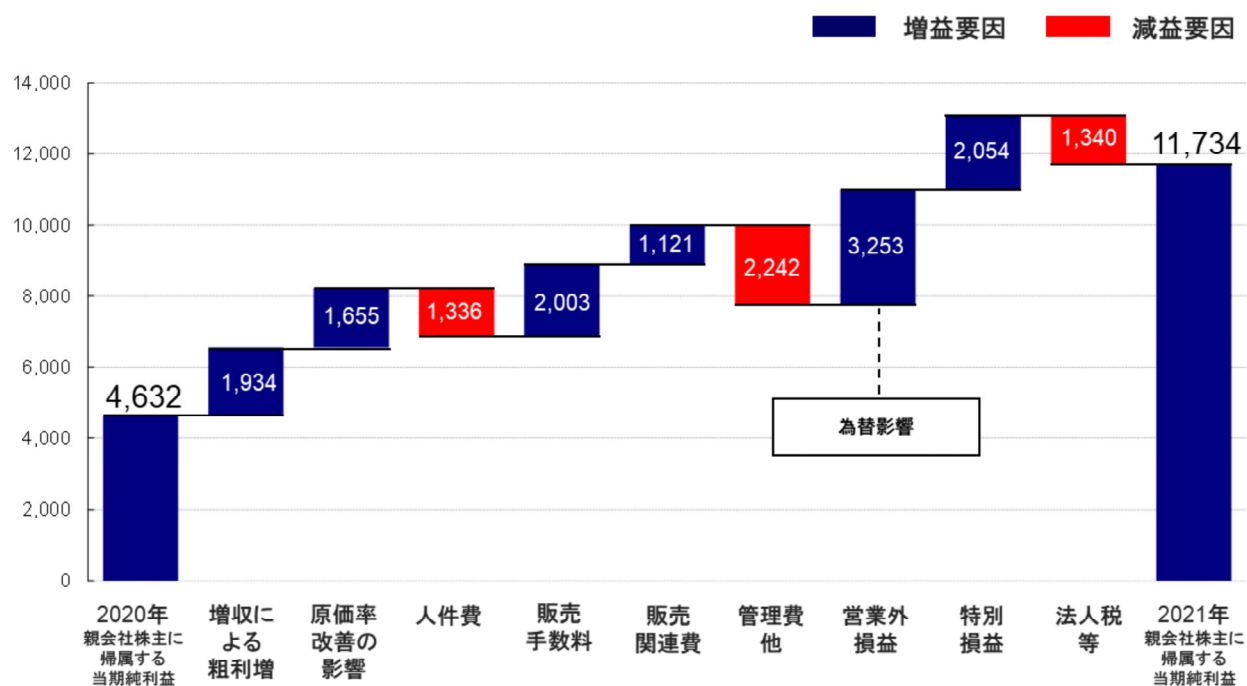
主な増減要因

- 営業外収益 : 為替差益 1,974百万円
- 特別損失 : 新型コロナウイルス感染症関連損失 : 180百万円
(内訳: ポーラ 39百万円、オルビス 75百万円、ACRO 39百万円)
【参考】前期 1,283百万円 (内訳: ポーラ 379百万円、オルビス 501百万円、ACRO 293百万円)

営業利益以下については ご覧のとおりです。

粗利益の増加と事業構造変化、為替影響もあり
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比+7,102百万円

(百万円)



純利益の増減要因については、説明を割愛いたします。

I 部 2021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

次に、セグメントの状況についてです。

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%
ビューティケア事業	171,658	174,150	2,492	1.5%
不動産事業	2,291	2,112	△179	△7.8%
その他	2,361	2,379	18	0.8%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%
ビューティケア事業	12,965	17,060	4,094	31.6%
不動産事業	710	488	△222	△31.2%
その他	128	70	△57	△45.1%
全社・消去	△51	△731	△679	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラを中心に増収し、前期を上回る
営業利益は、粗利増およびポーラの国内EC・海外売上構成比の高まりにより増益
- 不動産事業 ビル建て替えに伴う一部テナント退去の発生により減収減益
- その他 ビルメンテナンス事業において減益

セグメント別の結果はご覧の通りです。

ビューティケア事業は増収増益、

不動産事業につきましては、ビル建て替えに伴うテナントの退去が発生し減収減益となりました。

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	171,658	174,150	2,492	1.5%
ポーラブランド	102,888	105,168	2,279	2.2%
オルビスブランド	45,415	43,389	△2,026	△4.5%
Jurliqueブランド	6,444	7,838	1,393	21.6%
H2O PLUSブランド	722	1,116	394	54.6%
育成ブランド	16,186	16,637	451	2.8%
ビューティケア事業 営業利益	12,965	17,060	4,094	31.6%
ポーラブランド	10,927	16,374	5,447	49.8%
オルビスブランド	7,329	5,925	△1,403	△19.1%
Jurliqueブランド	△2,489	△1,536	953	-
H2O PLUSブランド	△724	△802	△77	-
育成ブランド	△2,076	△2,901	△824	-

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）

ブランド別の結果ですが、
売上高については、オルビスを除く全ての区分で前期を上回りました。

営業利益について、増益の主たる要因は粗利益の増加と、
ポーラにおいて利益率の高い国内ECと海外の売上構成比が高まったことによるものです。

Jurliqueは増収、損失改善も進んでいます。

次ページ以降で、各ブランドの状況についてご説明します。

2021年12月期

- 国内は緊急事態宣言等解除後も委託販売において苦戦、一方でECは高成長継続
- 海外増収、中国大陸はコロナによるロックダウン等の影響を受けるも、累計で前期比+38%伸長
- 国内EC、海外売上構成比の高まりにより大幅増益

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	105,168	2.2%
営業利益	16,374	49.8%
主な指標		
売上構成比	委託販売チャンネル	68.4%
	海外	18.8%
	国内EC	5.0%
	百貨店・BtoB	7.8%
売上伸張率*	委託販売チャンネル	△5.2%
	海外	+24.6%
	国内EC	+49.8%
	百貨店・BtoB	+6.8%
委託販売チャンネル	ショップ数(前期末比)	3,227(△553)
	PB店舗数(前期末比)	588(△48)
	購入単価*	+1.5%
	顧客数*	△5.0%
海外店舗数(前期末比)		132(+22)

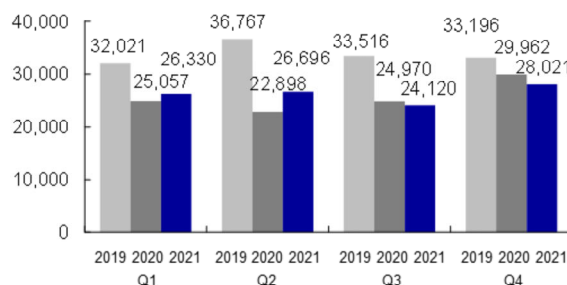
*前期比

トピックス

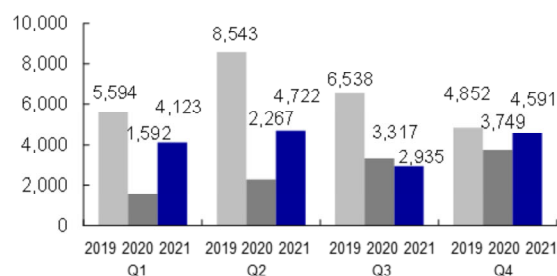
- 新アプリ「PORTAL by POLA」リリース(11月)



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



11

ポーラでは、委託販売事業が苦戦した一方、国内ECや海外事業の成長により増収しました。

重点市場である中国では、コロナ対策が講じられ、店舗の営業活動に影響が生じておりますが累計では前期比プラス38%の増収となりました。

利益面では、チャンネルの構造変化により大幅な増益となっています。

2021年12月期

- シワ改善、美白など高機能のスペシャルケアが伸長しスキンケアカテゴリ増収
- LTV重視のマーケティングにより既存顧客数が減少したが、購入単価は回復

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	43,389	△4.5%
営業利益	5,925	△19.1%
主な指標		
売上構成比	国内EC ⁽¹⁾	61.2%
	(国内に占めるEC比率)	63.8%
	その他通販	15.6%
	店舗・海外他	23.2%
売上伸張率*	国内EC	△3.1%
	その他通販	△15.4%
	店舗・海外他	+0.5%
通販購入単価*		+1.7%
通販顧客数*		△9.6%
オルビスユーシリーズ売上構成比 ⁽²⁾		26%

(1) 国内ECは、2021年12月期より外部ECを含む

(2) 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

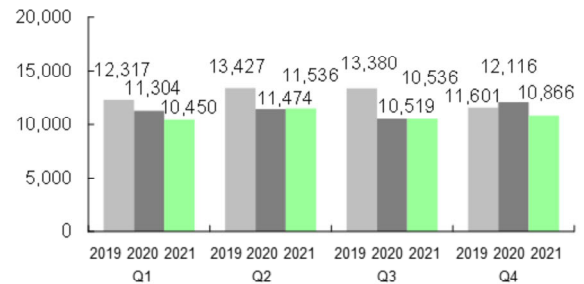
トピックス

- スペシャルケアアイテムのリンクルホワイトシリーズが多くのベストコスメ受賞

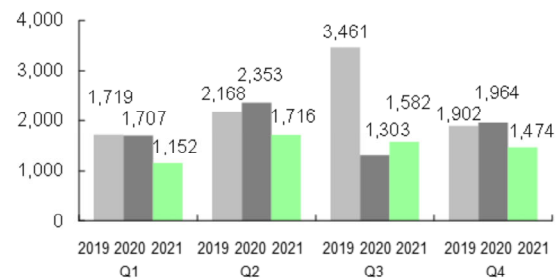


(左)リンクルホワイト UV プロテクター
(右)リンクルホワイト エッセンス

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



オルビスは、価格訴求のキャンペーンからライフタイムバリュー重視のプロモーションに変更したことにより顧客数が減少し、減収しています。

一方で、シワ改善や美白などのスペシャルケアを軸としたマーケティングを進めた結果、スキンケアカテゴリは増収、リピート化が見込める顧客構造への転換が進んでいます。

今期は、顧客数の減少に歯止めをかけて、増収転換を果たしたいと考えています。

2021年12月期

- 海外ブランドは想定通り損失改善
- Jurlique 豪州は店舗が再開するもコロナ影響により集客に苦戦、中国大陸はECが伸長し増収を牽引
- H2O PLUSは早期黒字化のためのコスト構造良化に向けた一時費用が発生

4Q累計	実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
Jurlique 売上高	7,838	21.6%
営業利益	△1,536	953
H2O PLUS 売上高	1,116	54.6%
営業利益	△802	△77

主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	16.3%
	香港	16.8%
	免税	11.5%
	中国大陸	37.6%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	△6.7%
	香港	+7.3%
	免税	+28.9%
	中国大陸	+18.6%

(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

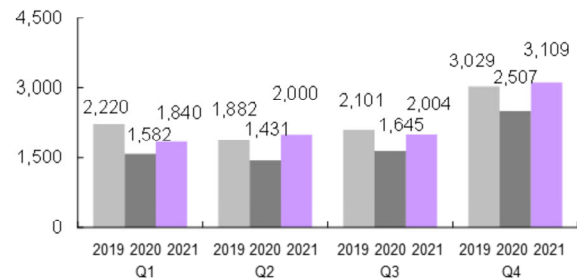
トピックス

- Jurlique
ボディオイル限定発売(10月)

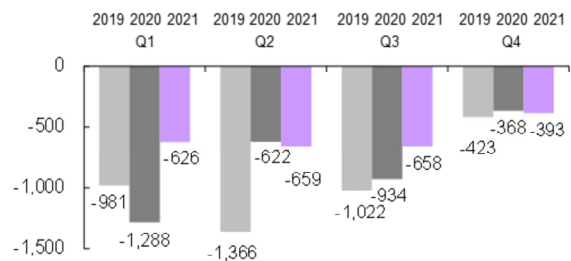
トリートメントオイル ローズ
＜Limited Edition＞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



海外ブランドは、損失改善が進んでいます。

Jurliqueは、中国大陸においてSNSでのプロモーションに注力し、オンラインが好調です。

H2O PLUSは、コスト構造良化に向けた一時費用の発生により、第4四半期で減益となりました。

2021年12月期

- THREEはポイントメイクカテゴリーの苦戦が継続
- DECENCIAは費用の効率化により二桁増益
- 買収したFUJIMIを除くと損失改善

(注) FIVEISM×THREEはブランド運営機能の移管に伴い、第3四半期決算よりTHREEを含む(同基準比較)

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	16,637	2.8%
営業利益 ⁽¹⁾	△2,901	△824
ACRO 売上高	8,487	△4.9%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△2,663	288
THREE 売上高	7,046	△4.2%
THREE 営業利益 ⁽¹⁾	△1,325	20
DECENCIA 売上高	5,546	0.9%
DECENCIA 営業利益	823	21.4%

主な指標

THREE

売上構成比	国内店舗他	63.3%
	国内EC	11.7%
	海外	25.0%
売上伸張率 ⁽²⁾	国内店舗他	△1.4%
	国内EC	△27.8%
	海外	+4.6%

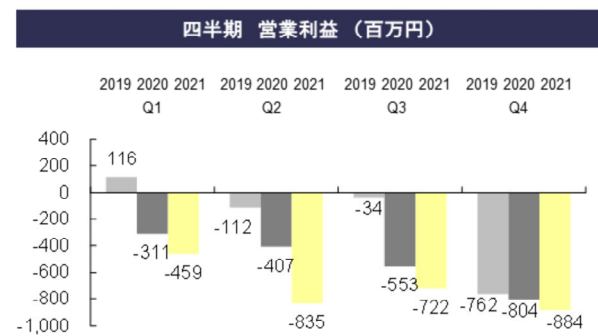
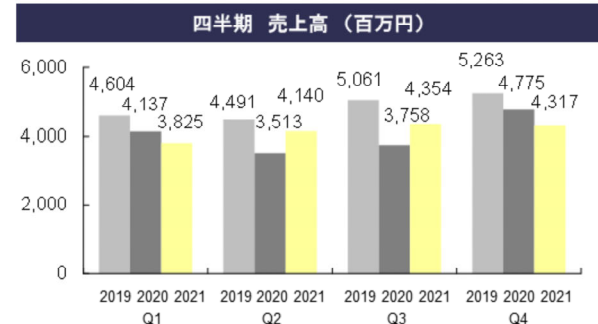
(1) 前期比は差額(百万円) (2) 前期比

トピックス

- THREE SQシリーズ発売(10月)



THREE パランシング SQ シリーズ



育成ブランドですが、THREEはポイントメイクカテゴリーの苦戦が継続しています。

ECブランドのDECENCIAは、既存顧客の売上が堅調です。費用の効率化により、二桁の増益となりました。

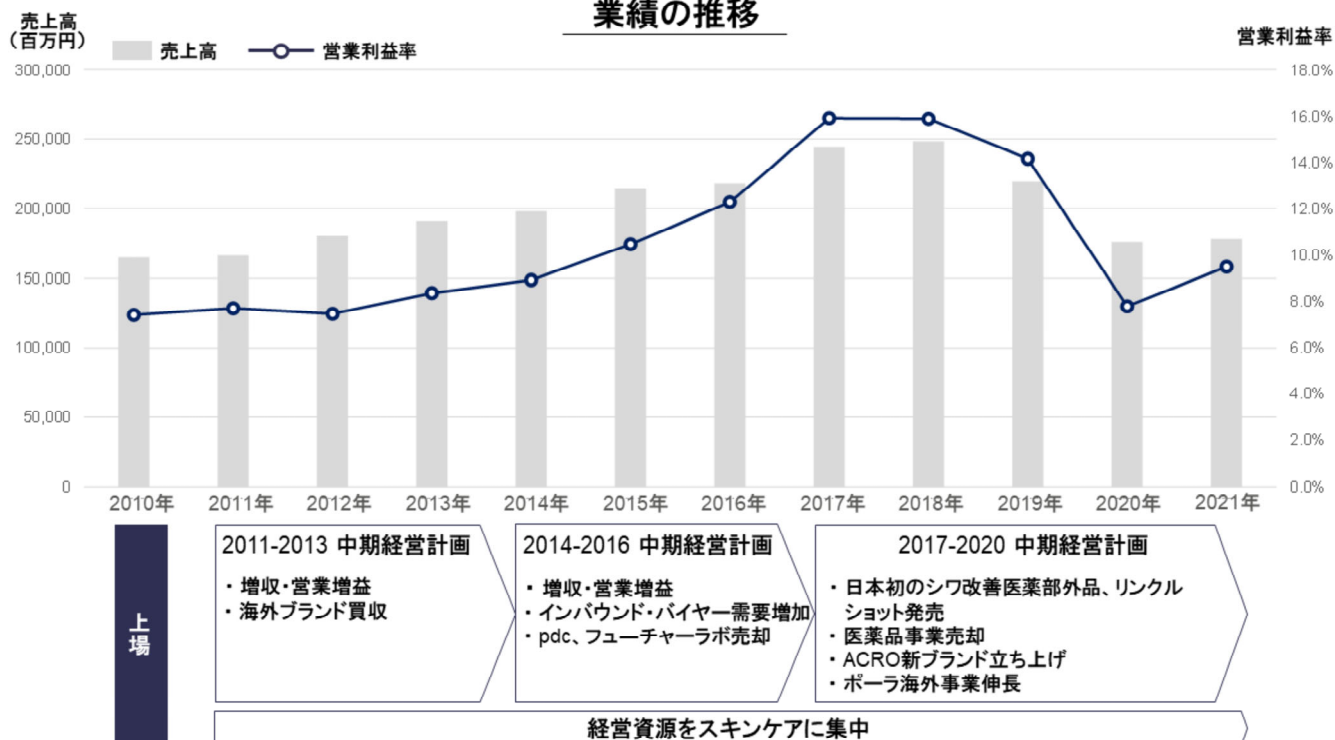
買収したFUJIMIの影響を除くと、育成ブランド全体では損失改善となりました。

Ⅱ部 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

ここからは、本日の第2部として、
創業100周年にあたります2029年に向けた、新たな長期経営計画についてご説明いたします。

業績の推移



- ✓ 2010年の上場以来ブランドポートフォリオを進化、経営資源をスキンケアに集中させ成長を実現
- ✓ 2019年以降インバウンド・パイヤーの減少、コロナ影響等により売上高は減少

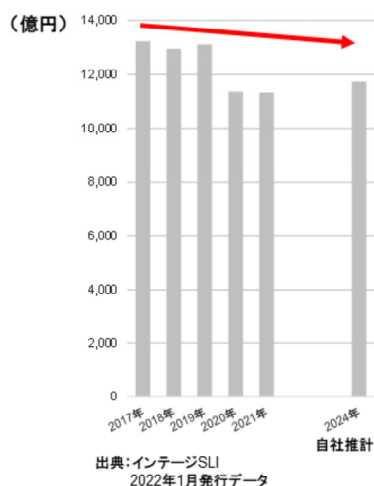
まずは、上場からのここまでの12年間の振り返りしたいと思います。

当社は2010年に上場、2020年に向けた長期経営計画を定め、3つのステージで取り組んでまいりました。

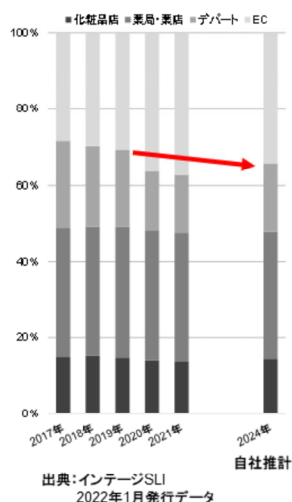
リーマンショックによってシュリンクする市場のなかで、当社グループの研究開発、技術力を生かせるスキンケア分野に経営資源を集中させ、ダイレクトセリングという強みをベースに成長を続けてまいりました。

しかしながら 2019年以降、インバウンドの減少やコロナ影響という大きな事業環境の変化もあり、売上高は減少しています。

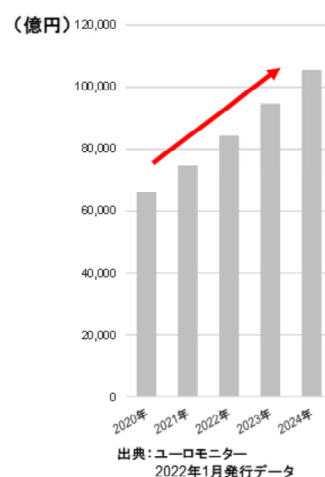
国内化粧品市場



ルート別占有比



中国化粧品市場



注: 市場データは各調査会社により集計方法が異なります
2022年1月以降のコロナの感染拡大は未反映

【国内市場】

- インバウンドの消失に加え、コロナによる行動変容や外出自粛により縮小
- 緩やかに回復傾向にあるが、コロナ前の水準に近づくのは2024年以降と推測
2022年1月以降のコロナの感染拡大状況次第では回復時期に変動が生じる見込み
- 新しい生活様式や巣ごもり消費が追い風となりEC市場は活況、デジタルマーケティングの重要性増大
- サステナビリティへの意識の高まり、消費に対する価値観の変化や社会課題に配慮した商品・サービスの浸透

【海外市場】

- 中国市場は引き続き成長が見込まれ、当社グループの海外展開における最重要マーケット
- 中国市場における競争環境は激しさを増しているが、利益を伴った持続的な成長を志向

化粧品市場動向ですが、国内はコロナ影響を受け縮小、緩やかに回復傾向にあるもののコロナ前の水準に近づくのは2024年以降になると推測しています。

しかしながら、今後の感染状況次第では、回復時期に変動が生じる可能性もございます。

化粧品市場における新たな潮流に目を向けると、デジタルマーケティングの重要性の高まりや、サステナビリティ・社会課題に対する意識の変化などがあげられます。

海外市場ですが、中国の化粧品市場は引き続き高い成長が見込まれ、当社においても最重要マーケットです。

Mission	感受性のスイッチを全開にする
Vision	ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ
経営 基盤	当社の強み ■ダイレクトセリング ■マルチブランド ■研究技術力 サステナビリティ方針 ■先端技術・サービスによるQOL向上 ■地域活性 ■文化・芸術・デザイン ■人材活躍 ■環境

2017年の新グループ理念制定時より、新領域への挑戦を掲げる

経営課題

- With、Afterコロナのチャネル適正化
- 国内はLTV最大化を最重視、安定成長・高利益を確保できるビジネスへ
- 中国大陸を中心とした海外事業の加速
- ポーラ、オルビス収益性向上、赤字ブランド黒字化

外部環境

- 国内化粧品市場の縮小
- インバウンド消失、回復には時間を要する
- オンラインへの急激なシフト
- 美の定義の拡張
- 社会のサステナビリティに配慮した消費行動

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

- ✓ 化粧品を中心とした価値提供に加え、Well-beingや社会領域へ事業ポートフォリオを広げ、国内・海外双方においてサステナブルな事業成長を目指す
- ✓ 既存事業を強化、収益性を更に高め、新規事業への原資を確保

ここからは、創業100周年に向けたこれからの8年についてご説明します。

当社は2017年に新たなグループ理念を策定し、ミッションを「感受性のスイッチを全開にする」ビジョンを「ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、世界中の人々の人生を彩る企業グループ」としました。ここに込めた思いですが、当社グループが取り組む本来的な目的は、世の中の人々のことを想い、人生を彩ることである、という考え方です。

それを実現するために、グループ理念策定時より、既存事業の延長線ではない、つまり、化粧品という限られた手段だけでなく、化粧品の枠を超えた新領域への挑戦を志向してきました。近年のZ世代中心の新しい生活観、消費意識を知るにつけ、より広義の「美」や社会的な価値提供という要素が、より重要度を増していることが分かります。

これらの背景から、「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VISION 2029としてのありたい姿といたします。

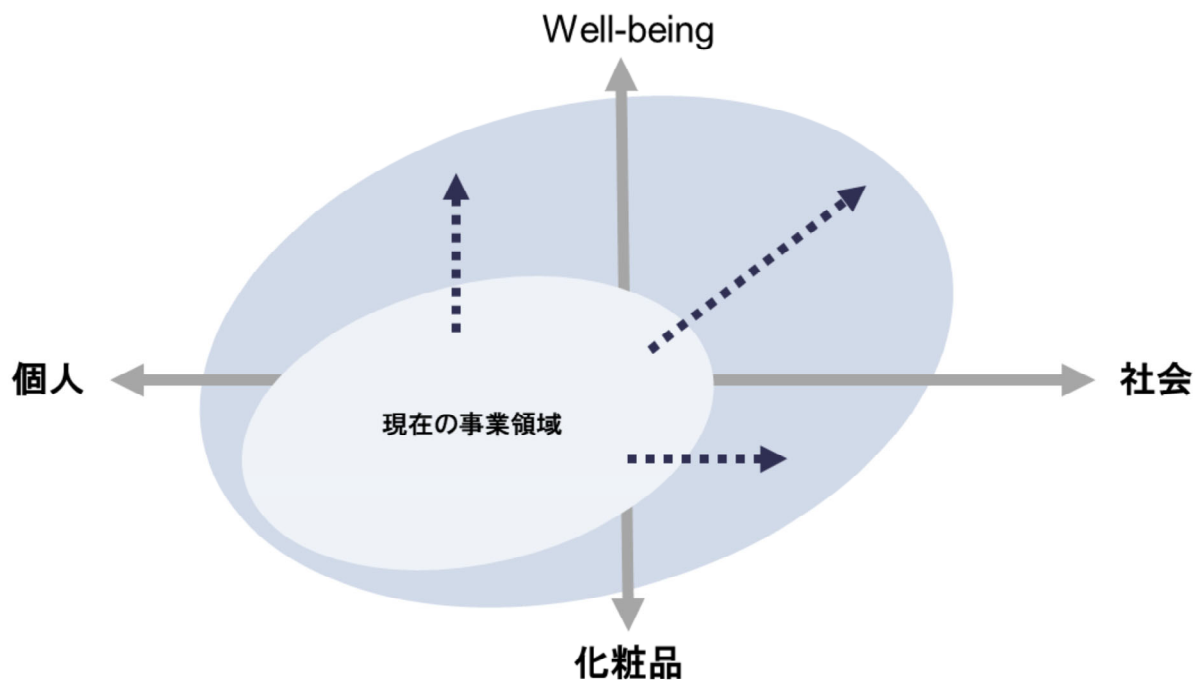
事業ポートフォリオを、Well-being、そして社会領域へ拡大し、サステナブルな事業成長を目指します。既存事業については 収益性を更に高め、そこで得た利益を原資に新規事業へ投資します。

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

事業ポートフォリオの考え方

Well-beingや社会領域へ拡張



19

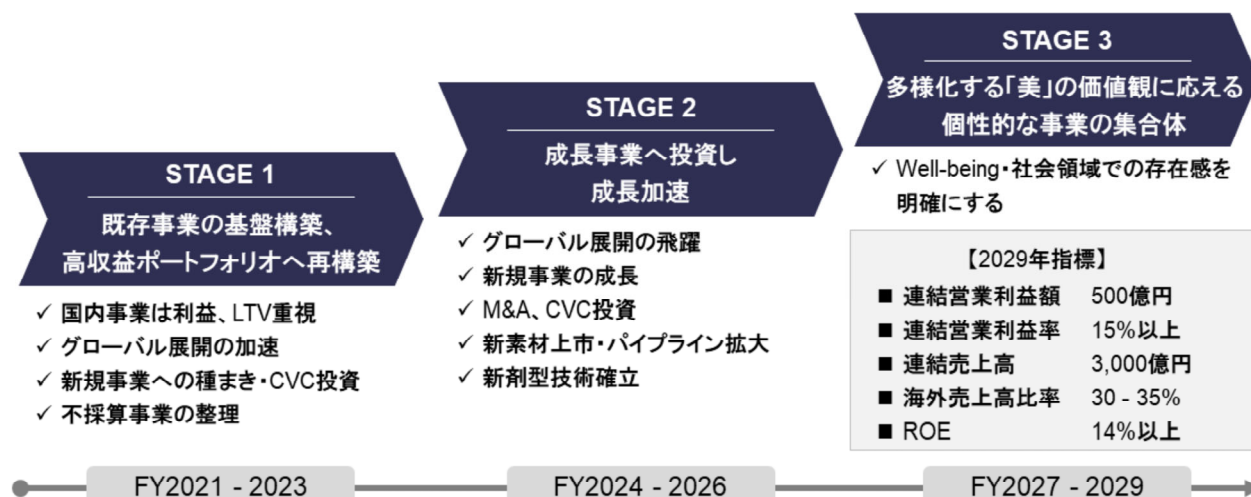
こちらが、新たな事業ポートフォリオの考え方となります。

縦軸を「化粧品」と「Well-being」、横軸を「個人」と「社会」としたとき、現在の事業領域である化粧品の枠を超えて、Well-being、つまり身体や心の健康、幸せ、といったより広義の概念、そして社会の領域へ、事業ポートフォリオを拡張していきたいと考えます。

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 |



20

こちらが新たな長期経営計画の全体像です。

VISION 2029を実現するため、3つの基本戦略に取り組んでまいります。

戦略①が「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」

戦略②が「新価値を創出し、事業の領域を拡張」

戦略③が「研究・技術戦略の強化」です。

そして2029年の経営指標として

営業利益額 500億円

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

を掲げています。

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

- 国内：収益性改善、利益ある持続的成長を実現
- 海外：ブランド価値向上を重視、成長ドライバーを創出する
- 不採算ブランドはKPIを短サイクルで評価し継続性を判断

国内

2029年売上高目標

1,800億円以上(CAGR 2～3%の安定成長)

基本戦略

- 基幹ブランドの事業構造・モデル再構築
 - ✓ デジタルシフト推進、グループ横断でIT機能再編し、DXのスピードアップ
 - ✓ OMOを加速させチャネル最適化
 - ✓ 顧客リストや特別な体験を提供するダイレクトセリングのアセットを活かしLTV最大化
- 育成ブランドや今後の追加新ブランドは投資対効果を早期に見極める

海外

2029年売上高目標

1,000億円以上(CAGR 15%以上の成長)

基本戦略

- 中国大陆を重点市場とし成長加速

POLA
Jurlique ORBIS
THREE

×

・百貨店 ・直営店
・TR ・EC
・BtoB

 - ✓ ポーラはエステ提供型店舗拡大にあわせたブランディング投資でブランド価値浸透、差別化
 - ✓ ポーラ以外の中国事業を早急に拡大
- ASEANなど新規国展開も計画
- ブランディング重視、将来のブランド棄損リスクの観点からCtoC市場への流通を積極的に縮小

戦略①に関して、国内と海外に分けてご説明します。

国内は、2029年に売上高1,800億円以上を目指します。

基幹ブランドは、OMOの推進とダイレクトセリングのアセットを活かしたライフタイムバリュー最大化によりトップラインを拡大、育成ブランドや新たなブランドは、投資対効果を早期に見極め、利益ある成長を実現します。

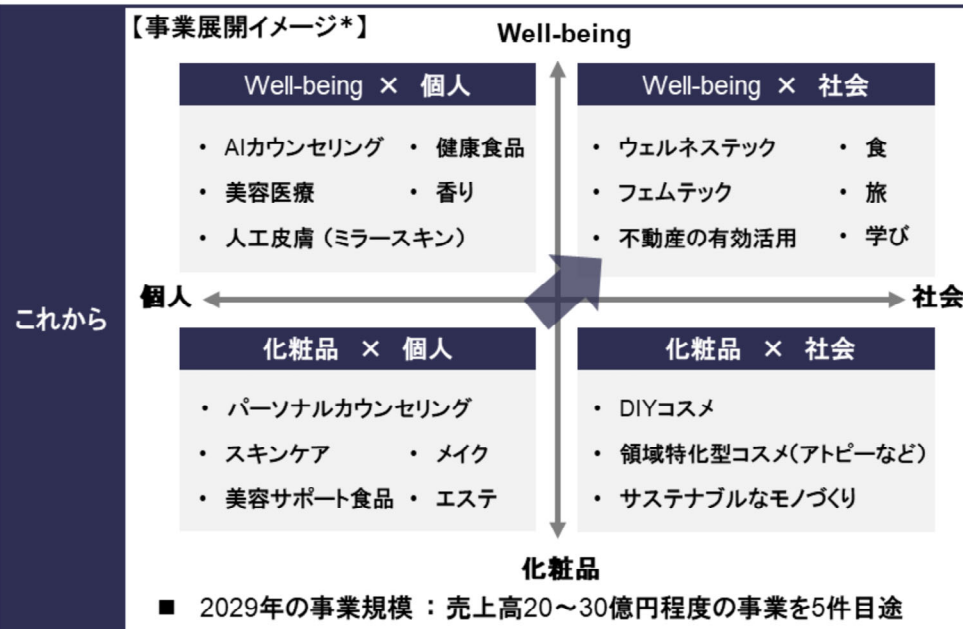
海外は、2029年に売上高1,000億円以上を目指します。最重点市場は中国です。

ポーラはフェイシャルエステを提供する店舗を中心とした出店拡大にあわせ、ブランディング投資を強化します。ポーラ以外のブランドについても、ECやBtoBなどそれぞれのブランドの特性に合わせたチャネル展開を進めます。

基本戦略② 新価値を創出し、事業の領域を拡張

- 化粧品の枠を超え、Well-beingと社会的価値貢献を実現する事業ポートフォリオを志向

今まで 化粧品を通じた「個の美」の実現が事業の中心



【トピックス】

- me-fullness(ミーフルネス)
疲労ケアのウェルネステックプロジェクト、ポーラ化成の顔分析と触覚技術を活用



me-fullness

- 新青山ビル開発
保有不動産を活用した地域の活性化



*全ての事業化が計画されているものではありません 22

戦略②です。先ほど示した事業ポートフォリオの解像度をあげたものです。
従来は左下が中心であった事業領域を拡張します。

左上は、美容医療など、既に事業としての可能性について検証を進めていたり、
人工皮膚は次世代の研究領域の核になると考えています。

右下ですが、DIYコスメは現中期計画での実現を目指します。
サステナブルなモノづくりは、次の研究戦略にて説明します。

最後に 右上は、化粧品の枠を大きく超えた領域です。
心も身体も健康で満たされた状態を技術によって叶える、という分野へも挑戦していきます。
例えば、既にリリースしているウェルネステックプロジェクトのミーフルネス。
これは、アプリで心身バランスをデジタル分析し、五感を刺激するソリューション体験を提供するものです。
また、保有する不動産を有効活用した新青山ビルの開発に取り組みます。
不動産事業の中に、文化やアートを取り入れ、これまでの不動産事業の在り方を変容させます。

これらの新規事業を、2029年には20億から30億円の規模で5件程度立ち上げていく計画です。

基本戦略③ 研究・技術戦略の強化

- 新素材パイプライン拡大(世界初・業界初)
- 化粧品の新領域拡張(人工皮膚研究を軸にしたムーンショット型研究開発)
- 次世代技術、新剤型技術の確立(サステナブルなものづくり)

研究開発投資の考え方

- 連結売上高の2%以上を積極投資
- 研究対象を拡張(肌⇒ヒト⇒感性・身体・環境)

独自の研究戦略

新価値創造

- 肌研究を進化、人工皮膚研究
：iPS細胞を用いたその人のコピー皮膚(ミラースキン)
【イメージ】
個々人から皮膚の種を作る 種を育て、皮膚に成長させる

✓ 究極のパーソナライズで肌悩みの解決を目指す
✓ 技術確立過程で得られた知見で多様なアウトプット
- 新研究拠点をシンガポールに設立、人工皮膚研究を皮切りに価値創出のインフラ構築

新技術開発(Technical Development Center)

- サステナブルなモノづくり
①CO₂を出さない作り方 ②水を無駄にしない使い方

【回収・再利用】 資源回収・CO ₂ 再利用 システム構築	【原材料調達】 天然由来・生分解性 材料の開発
【消費】 新しい使い方・感触・ 機能の提供	【製造】 低エネルギー製造法確立 製造工程での環境配慮技術

✓ 調達～回収・再利用まで循環させる
独自のサステナブルなものづくりを目指す
✓ 異分野の製造装置を起点として新剤型を開発

戦略③は、戦略①②を実現可能にする研究・技術戦略です。

世界初、業界初の化粧品新素材パイプラインの拡大に引き続き注力するとともに、新たに、人工皮膚研究を軸とした肌研究に取り組んでまいります。
肌研究を進化させた新たな価値創造として、iPS細胞を用いた人工皮膚の開発を計画しています。
その人一人ひとりの皮膚を完全にコピーし究極のパーソナライズを実現、従来の化粧品では不可能な肌悩みの解決を目指します。

また、この人工皮膚研究を通して、研究の過程で得られる成果を転用する、いわゆるムーンショット型の研究開発で、多様なアウトプットを実現します。
シンガポールに新たな研究拠点を設立し、人工皮膚研究を皮切りに様々なスタートアップと連携し、新たな価値を生み出すインフラを構築します。

また、原材料の調達から回収・再利用まで循環させる、サステナブルなものづくりを実現します。
商品のライフサイクル全体を通じて、環境負荷の低減を推進します。

Ⅱ部 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

続いて、サステナビリティ、ESG方針に関してご説明します。

先端技術・サービス
によるQOL向上

地域活性

文化・芸術・デザイン

人材活躍

環境

先端技術・サービスによるQOL向上

- 複数のスキームで新価値の創出を加速
 - ✓ MIRC(Multiple Intelligence Research Center)
インキュベーション機能を強化、新規事業開発の量・質・速度を向上
 - ✓ CVC
スタートアップへ継続投資、投資先企業との協業を促進し新規事業創出
 - ✓ 社内ベンチャー
事業創出のアクセラレーション機能を強化
- 新規事業の事業化・撤退の意思決定機関を新設、意思決定の迅速化
- DIYコスメ、IFSCC*マガジン優秀賞の研究をグループの商品・サービスに応用予定



mirc
multiple intelligence
research center

POLA ORBIS
CAPITAL



*国際化粧品技術者会連盟

地域活性／文化・芸術・デザイン

- 保有不動産を活用した地域活性
 - ✓ 不動産事業の在り方を変化させオフィスビルからライフスタイルに寄り添う空間・コンテンツ提供型ビジネスへ
 - ✓ ポーラ美術館、ポーラ文化研究所と協業、アートや文化資産等を生かした独自の高付加価値コンテンツを提供
 - ✓ 一方で、低収益物件は順次売却し収益性を向上



新青山ビル
24年1月竣工(予定)

当社は、サステナビリティの重点領域としてご覧の5つの領域を定めております。
この5つの領域に沿って、当社独自の取り組み事例をご紹介します。

「先端技術・サービスによる QOLの向上」においては、当社研究機関のMIRC や、CVC、社内ベンチャーなど、複数のスキームを使って新規事業の創出を進めています。

「地域活性」そして「文化・芸術・デザイン」領域では、先ほど事業の領域拡張のところでお話しましたが、保有する不動産と当社の独自性であります「文化」や「アート」をかけあわせ、従来の不動産事業の在り方を変化させていきます。

人材活躍(ガバナンス)



- 複数の独立社外取締役を選任し取締役会の透明性を担保、今後更に多様性を向上させていく
- コーポレートガバナンスコード改訂に対する対応・考え方
 - ✓ 多様性の確保：
 - ・ 人材開発委員会を設置し経営人材育成強化、2029年に向けたKPI設定
 - ・ ダイバーシティ推進委員会新設、グループのダイバーシティ推進を主導
 - ✓ 取締役会の機能発揮：
 - 経営陣に必要な行動特性(コンピテンシー)を改訂、「人中心主義」「進化」「変革」を重視



及川 美紀
当社上席執行役員
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



- TDC(Technical Development Center)で環境負荷を低減する新製法・剤型を創出
- 化粧品のプラスチック容器・包材は、2029年に4R*にもとづく100%循環型モデルの構築を目指す
- 商品購入時のショッピングバッグ廃止



ポーラ シャワーブレイク
リニューアルにあたり、アプリケーターの
ベース材料に再生PET素材を100%採用

*Reduce・Reuse・Replace・Recycle

「人材活躍」の取り組みとしては、ダイバーシティ推進委員会を新設し、ポーラの社長及川を委員長に据え、グループのダイバーシティ推進を加速させます。

「環境」に関しては、当社研究開発機関のTDCにおいて、環境負荷を低減する新たな製法や剤型開発に取り組んでいきます。
また、化粧品の容器や包材においては、4Rに基づくサステナブル設計に向けた取り組みを進めています。
商品購入時のショッピングバッグについても、環境負荷を低減する目的から廃止していきます。

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

第3部では、今期の業績見通しと今後の取り組みについてご説明します。
まずは、現中期計画の進捗についてです。

戦略		評価	
戦略 1	国内ダイレクトセリングの進化	△	- ポーラEC伸長も店舗チャネルの苦戦をカバーできず - オルビス顧客数減の傾向が継続
戦略 2	海外事業の利益ある成長	△	- ポーラ中国大陸・TR伸長も、中国大陸での長期的な成長を実現するにはCtoC市場への流通縮小が必要と認識 - 海外ブランド構造改革進捗
戦略 3	育成ブランドの利益貢献	△	- THREE、新3ブランドは抜本的な構造改革を実行中 - 買収したFUJIMIを除くと損失改善
戦略 4	経営基盤強化	○	- 新パイプラインの創出は順調に進捗 - サステナビリティプラン刷新、非財務KPIを役員報酬に連動させ実効性強化
戦略 5	新ブランド、「美」に関する領域拡張	○	- 美容医療タスクフォースの編成など、新たな領域への事業展開の検討を開始

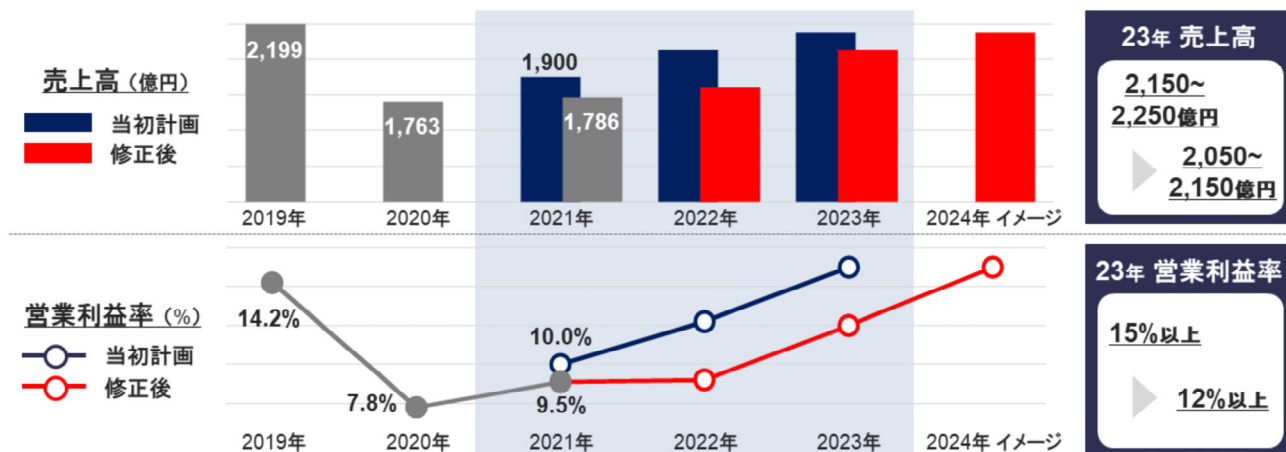
コロナの長期化により経営指標は計画を下回る進捗
成長軌道へ回復させ持続的な成長を実現するには、海外事業の成長加速、OMOによるビジネスモデルの転換、海外ブランド・育成ブランドの黒字化、将来成長に向けたポートフォリオ拡充、が課題

各戦略の評価はご覧のとおりですが、
経営指標面では、コロナの長期化により計画を下回る進捗となっており、
喫緊の課題は、ポーラとオルビスの国内事業の立て直しと海外、育成ブランドの黒字化です。

現中期経営計画発表時点の前提条件に変化が生じていることから、
現時点における目標値にアップデート（1年程度後ろ倒し）

■ 現中期経営計画発表時点からの前提条件・状況の変化

■ インバウンド戻り予測の変更	22年：19年比約30% 23年：19年比約60%	22年：戻りの想定無し 23年
■ グローバルブランディング強化	市場価格適正化に向けてCtoC市場への流通を抑制（韓国免税売上高縮小影響）	
■ 国内化粧品事業の進捗状況	中期経営計画初年度は計画を下回り、進捗に遅れ	



このように、中計初年度の進捗状況に加え、発表時点の前提条件に変化が生じていることから、2023年の目標値を1年程度後ろ倒し、現時点における目標値にアップデートいたします。インバウンドについての見方を、2023年までは戻らないという前提に変更しました。また、ブランディングの観点から、将来のブランド棄損リスクにつながりかねないCtoC市場への流通を抑制することといたします。

その結果、下のグラフにあるように、現中期計画の見直しを変更いたします。

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

続きまして、2022年12月期の見通しについてご説明いたします。

■ 当社グループに与える主な影響

① ポイント付販売	商品の販売に伴うお客さまへのポイント付与 (販管費 ⇒ 売上控除)
② 消化仕入れ	百貨店などへの販売手数料 (売上控除 ⇒ 売上と販管費の両建て)
③ 販促物付販売	お客さまへのノベルティ (ノベルティの原価を販管費計上 ⇒ 売上原価へ計上)
④ エステ	エステ売上 (エステサービス販売時に売上計上 ⇒ 施術時に売上計上)

(百万円)	2021年	2021年	主な変更点
	通期実績	通期実績 (22年同基準)	
連結売上高	178,642	174,896	- ①ポイント付与額を減算 (約4,400百万円) + ②消化仕入れ契約の上下代差を加算(約3,400百万円) - ④エステの未施術分を減算 (約2,000百万円)
売上原価	28,720	31,291	+ ③ノベルティの原価を加算(約2,100百万円)
販管費	133,033	128,022	- ①ポイント付与額を減算 (約4,400百万円) + ②消化仕入れ契約の上下代差を加算(約3,400百万円) - ③ノベルティの原価を減算 (約2,100百万円)
営業利益	16,888	15,582	- ④エステの未施術分を減算(約800百万円)

注：21年通期実績(22年同基準)の数字は参考値(非監査情報)

今期より、収益認識が変更となり、主にご覧の項目においてPLに影響が発生します。
 比較のための参考として、2021年12月期の決算数字を今期と同じ前提に合わせたものを、
 2022年同基準としてお示しておりますので、ご確認ください。

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	通期実績 (従来基準)	通期計画	増減額	率(%)
連結売上高	178,642	186,000	7,357	4.1%
ビューティケア事業	174,150	181,800	7,649	4.4%
不動産事業	2,112	1,900	△212	△10.1%
その他	2,379	2,300	△79	△3.3%
営業利益	16,888	17,700	811	4.8%
ビューティケア事業	17,060	19,130	2,069	12.1%
不動産事業	488	400	△88	△18.2%
その他	70	70	0	△0.6%
全社・消去	△731	△1,900	△1,168	-
経常利益	18,968	17,700	△1,268	△6.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,734	11,900	165	1.4%

2021年 通期実績 (22年同基準)	2022年	前期比	
	通期計画	増減額	率(%)
174,896	186,000	11,103	6.3%
170,403	181,800	11,396	6.7%
2,112	1,900	△212	△10.1%
2,379	2,300	△79	△3.3%
15,582	17,700	2,117	13.6%
15,754	19,130	3,375	21.4%
488	400	△88	△18.2%
70	70	0	△0.6%
△731	△1,900	△1,168	-
17,662	17,700	37	0.2%
10,823	11,900	1,076	9.9%

【想定為替レート】 豪ドル=85円(前期82.48円) 米ドル=107円(前期109.8円) 中国元=16.7円(前期17.03円)

**ガイダンスの
前提**

- インバウンドは、2022年は21年比で回復は見込まない
- CtoC市場への流通抑制を反映

	2021年	2022年(予定)
株主還元	年間51円(連結配当性向 96.1%)	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 96.7%)
設備投資	8,945百万円	12,000百万円~14,000百万円
減価償却	7,110百万円	8,000百万円~9,000百万円

注: 21年通期実績(22年同基準)の数字は参考値(非監査情報)

今期の見通しですが、先ほど申し上げました、実質ベースの比較で
 売上高は、前期比プラス 6.3%
 営業利益は、前期比プラス 13.6%を計画しています。

株主還元は、1円増配の年間52円としております。

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

今期以降の取り組みについてです。

ポーラ 国内ダイレクトセリングの進化

■ ダイレクトセリングを生かした独自のOMO構築、顧客体験を向上

- ✓ お客さまが選択できる多様なチャネル設計、利便性向上
- ✓ 全てのタッチポイントでパーソナライズされたコミュニケーション提供



■ オンライン・オフラインの枠を超えたコミュニケーションでロイヤル顧客拡大、顧客基盤安定化

オンライン

■ 接点拡大・利便性向上

- ✓ 来店につなげる導線整理(完成は23年予定)
- ✓ 委託販売におけるオンライン決済・直送の仕組みを導入、ビューティーディレクターのオンライン活動を手数料へ反映

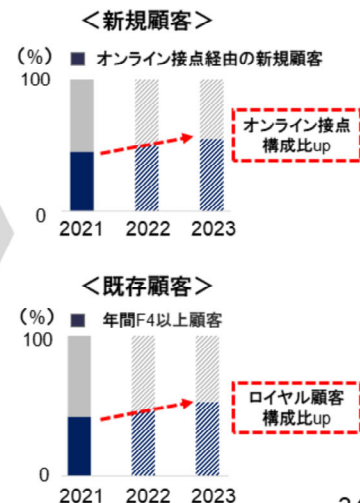
■ ECは2023年に売上高100億円規模へ拡大

オフライン

■ 店舗ならではの提供価値を重視し、リアル体験価値向上

- ✓ 委託販売はOMOの浸透、拡大に経営資源集中
LTV向上への貢献(エステ等)をより評価する仕組みへ

■ 高いLTVを実現する委託販売の法人化スピードアップ



ポーラの国内においては、独自のOMOを進めています。

従来チャネル別に分かれていた顧客管理やプロモーションを統合、

全てのタッチポイントにおいて、One to Oneの接客で顧客体験を向上させていきます。

また、ビューティーディレクターによるオンライン活動を活性化させます。

地域に根差したSNSの発信や、お店の強みや特性を生かしたプロモーションで、

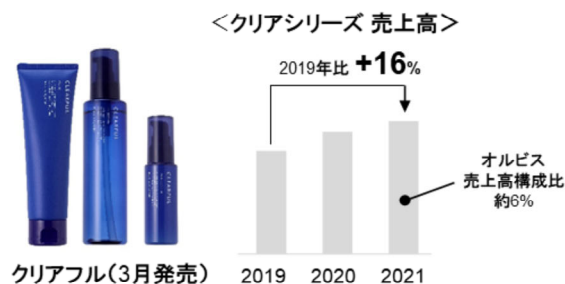
新規のお客さまの獲得が飛躍的に向上した店舗が、既にいくつも生まれています。

また今期よりオンライン決済・直送の仕組みを導入し、ビューティーディレクターのオンライン活動を販売手数料へ反映します。

EC事業は、2023年に売上高100億円規模を目指します。

オルビス 国内ダイレクトセリングの進化

- 独自のCRMでブランドとの接触頻度を高めLTV向上、成長トレンドへ回帰
 - ✓ リブランディング以降に獲得したターゲット層の比率拡大、顧客数減少に歯止め
 - ✓ 新CRM始動、顧客コミュニケーションを進化
 - ・ 従来の「購買・属性データ」に加え「興味・嗜好データ」を活用することで顧客分析を高度化、新たなカスタマーデータプラットフォーム構築
 - ・ ビューティカテゴリーでは国内最大級のアプリ*をアップデート、ブランド体験強化
- オルビス公式アプリ登録者数: 約270万人(2022年1月時点)
- スキンケア領域の戦略的拡張でターゲット市場規模を拡大、商品特性に応じたチャネル展開(BtoB)
 - ✓ 成長領域の敏感肌市場へニキビケアシリーズ投入
 - ✓ 黎明期であるメンズ市場でシェア拡大



- 創業35周年を機に大型商品を投入、大々的なマーケティングを実行

オルビスの国内事業では、新たなCRMを始動させます。

属性や購入履歴といった一般的な顧客データに加え、お客さまの興味や嗜好性といった感情的なデータを統合することで、オルビス独自の新たなデータプラットフォームを構築します。AIなどを活用した体験コンテンツの拡充や、蓄積したデータに基づく精度の高いコミュニケーションにより購買以外のブランドとの接触機会を圧倒的に増やすことで、ライフタイムバリューを高めていきます。

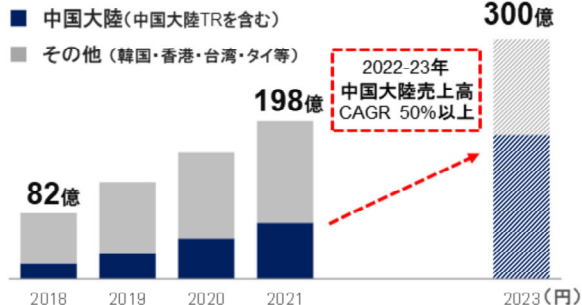
商品面では、スキンケアを中心としつつ、ニキビ・敏感肌やメンズを新たな重点セグメントに定めます。

オルビスは今期、創業35周年を迎え、大型商品の発売をフックに、大規模なマーケティングを仕掛けていきます。

ポーラ 海外事業の利益ある成長

2022-2023 年 CAGR 20-25 %

海外売上高推移



基本戦略

- 2029年に海外と国内の売上比率50:50を目指し成長加速(小売売上高ベース)
- 最重要マーケットは中国大陆
 - ✓ オフライン・オンライン両輪でタッチポイント拡大 エステ提供型店舗を中心に开店
 - ✓ 利益を伴う成長を前提に、ブランディング・プロモーション投資強化

出店計画(中国大陆)

百貨店／エステ提供型店舗

23年 110店舗(21年比+43)



トラベルリテール

23年 10店舗(21年比+6)



EC

プラットフォーム拡充



続いて、ポーラの海外事業です。

2029年に、小売り売上高ベースで海外と国内の売上比率50:50を目指し成長を加速させます。

特に注力するのが中国です。主力のスキンケアB.Aシリーズを軸とし、人気の高いフェイシャルエステを提供する店舗を中心に开店を継続します。利益を伴う成長を前提にしながらも、ブランディングとプロモーション投資を強化し、オフライン・オンラインチャネル両輪で成長を急ぎます。

また、昨年海南島免税店に开店しましたが、中国免税チャネルへの开店も継続します。

海外事業の利益ある成長

Jurlique

- 重点市場での成長加速、トップライン拡大
 - ✓ 中国大陸はスキンケアに集中、オンライン売上拡大
 - ✓ 豪州はCRMを強化しリピート化を促進
新たなブランド戦略を本国から展開し、ホリスティックアプローチを強化
- 黒字化に向けた構造改革
 - ✓ 事業運営体制の見直し、固定費の更なる削減で損益分岐点を引き下げ
 - ✓ 原価低減



その他ブランドの海外展開

ORBIS

- 中国大陸が最重点市場、積極的に投資し成長加速
 - ✓ オンライン・オフライン双方の顧客接点拡大
オフラインは拡大する内陸部都市・中間層のボリュームゾーンを狙う
 - ✓ ブランド投資による認知向上



(左)サンスクリーン オンフェイス
(右)オルビス ユードット

THREE

- 中国市場へ進出、早期にブランド接点を拡充し認知向上

続いてジュリークです。

ホリスティックビューティブランドとしての新たなブランド戦略を、本国のオーストラリアよりスタートさせています。ニュートリディファインシリーズなどの、スキンケアのスタープロダクトを中心に新規のお客さまを獲得、既存のお客さまのリピート化を進めてまいります。黒字化に向けて、更なる固定費の削減も実行します。

オルビスにおいては、海外事業を加速させていくため、オンラインに加えて、今後拡大が見込める内陸部都市のボリュームゾーンをターゲットとしたリアルチャネルでの展開を進め、ブランド認知向上に向けた投資を強化します。

THREEは、既に展開している免税店に加え、中国ローカルへ進出します。ECと専門店を中心として、早期に顧客接点を拡大していきます。

育成ブランドの利益貢献

THREE

Amplitude

ITRIM

FIVEISM
x
THREE

- 2024年 ACRO全体での黒字化に向けた構造改革を継続
 - ✓ 固定費削減
 - ・ 店舗圧縮、EC比率向上
 - ・ 本部組織の機能を再編しコンパクトに、事業部制の廃止
 - ✓ 原価低減
 - ・ 開発機能とフローの再構築
 - ・ SKU削減、スキンケア比率向上



THREE エミシグライン



ITRIM

エレメンタリー エッセンシャルPPクリーム

DECENCIA

- 敏感肌市場におけるプレステージブランドとしての認知確立
- 中国大陸の本格展開に向け、越境ECの成功モデル構築



アヤナス リンクルO/L BBエッセンス

FUJIMI

- 直営店舗をオープン、ブランディング強化(3月予定)



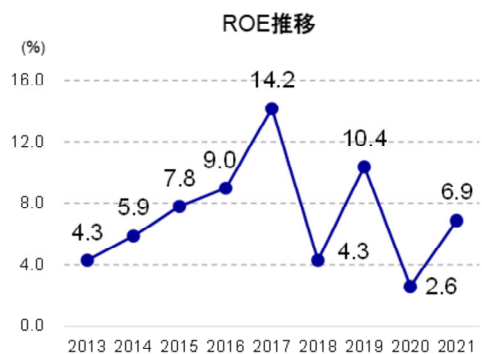
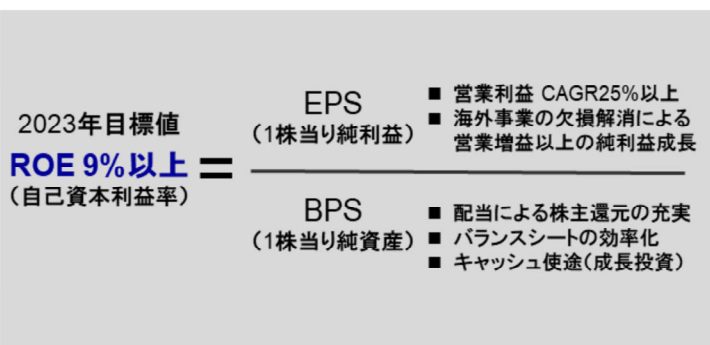
パーソナライズプロテイン

育成ブランドですが、THREEと新ブランドを展開するACROは、黒字化に向けた構造改革を継続します。チャネル面ではEC化を進め、運営体制を見直し、固定費を削減します。商品面では、SKUの絞り込みやスキンケア比率の向上により、原価の低減と継続率の向上に取り組めます。

続いてDECENCIAですが、新たに、メイクをしながらシワを改善するBBクリームを発売し、敏感肌市場におけるプレステージブランドとしてのブランド認知を確固たるものにしてまいります。

買収したFUJIMIは、ブランディングの強化を目的として直営店舗を開店の予定です。

資本効率向上の施策



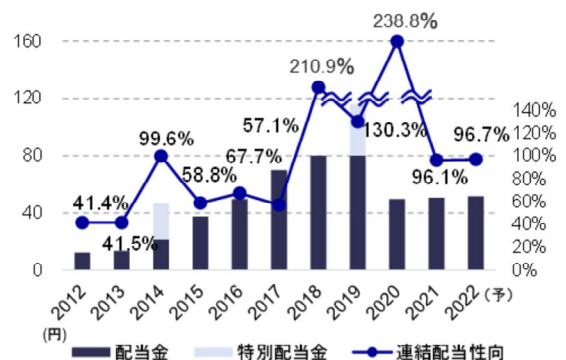
株主還元の充実

【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

【2022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 96.7%



最後に、資本効率と株主還元についてです。

2023年のROE目標値は、9%以上です。

今期の配当金については、1円増配の、年間52円の配当としました。

結果、配当性向96.7% となります。

説明は、以上になります。

2023年 経営指標		当初計画(2021年2月12日発表)	修正後
売上高	■ 連結売上高	⇒ 2023年 2,150～2,250 億円 年平均成長率 7～9%	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%	変更なし
	■ 国内EC売上高比率	⇒ 2023年 30% (20年12月期 24%)	変更なし
営業利益	■ 営業利益率	⇒ 2023年 15% 以上	2023年 12% 以上
	■ 営業利益額	⇒ 年平均成長率 30% 以上	年平均成長率 25% 以上
資本効率	■ ROE	⇒ 2023年 12%	2023年 9% 以上
株主還元	■ 連結配当性向	⇒ 60% 以上	変更なし

戦略① 国内ダイレクトセリングの進化

戦略② 海外事業の利益ある成長

戦略③ 育成ブランドの利益貢献

戦略④ 経営基盤強化

戦略⑤ 新ブランド、「美」に関する領域拡張

■ サステナブルな社会の実現に向け5つの重点領域を設定、KPIの一部は役員報酬へ連動させ実効性担保

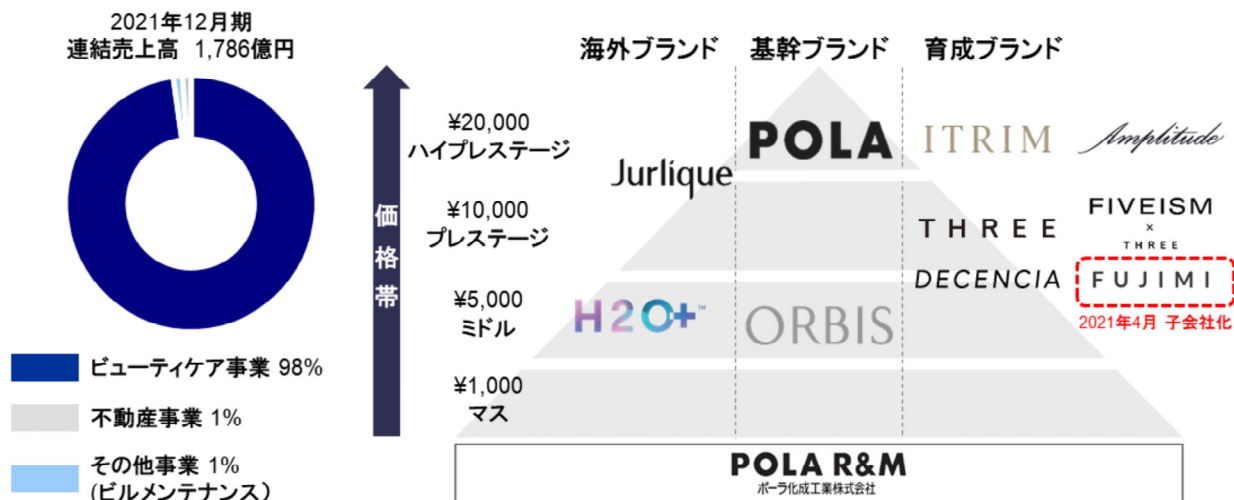
5領域	対応するSDGs	KPI	2029年目標
先端技術・サービス によるQOL向上	  	・事業創出件数 ・働きがい・エンゲージメントスコア ・ブランド認知・共感 ・国内外の研究受賞数 ・先端科学研究者数	・累計10件(23年目標) ・75% ・ブランド評価の確立 ・累計10件 ・120名
地域活性	  	・地域起業オーナー数 ・地域経済への貢献施策数	・1,200名 ・78件
文化・芸術・デザイン	 	・アートを活用した新しいブランド体験創造件数 ・リベラルアートワークショップ参加者数	・20件 ・累計550,000名
人材活躍	  	・女性役員比率 ・女性管理職比率 ・経営人材候補者の充足率 ・健康理由による退職者数	・30～50% ・50%以上 ・200% ・0名
環境	    	・CO₂排出量 ・水使用量 ・廃棄量 ・プラスチック使用量	・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で売上原単位26%削減(19年比) ・スコープ1,2で売上原単位26%削減(15年比) ・化粧品プラスチック容器・包材について4Rに基づいた100%サステナブルな素材

CDPより「気候変動Aリスト」企業に選定、気候変動に対する先進企業として積極的に気候変動に対する取り組みを継続、よりよい社会の実現を目指す

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2021年 実績(2022年同基準)
連結 売上高	219,920	176,311	178,642	174,896
ビューティケア事業 売上高	214,886	171,658	174,150	170,403
ポーラブランド	135,502	102,888	105,168	105,769
オルビスブランド	50,726	45,415	43,389	39,071
Jurliqueブランド	7,765	6,444	7,838	7,940
H2O PLUSブランド	1,470	722	1,116	1,116
育成ブランド	19,421	16,186	16,637	16,505
連結 営業利益	31,137	13,752	16,888	15,582
ビューティケア事業 営業利益	30,193	12,965	17,060	15,754
ポーラブランド	25,529	10,927	16,374	15,144
オルビスブランド	9,252	7,329	5,925	5,965
Jurliqueブランド	△2,968	△2,489	△1,536	△1,542
H2O PLUSブランド	△825	△724	△802	△802
育成ブランド	△794	△2,076	△2,901	△3,011

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)
21年通期実績(22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10のブランドを展開



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～	■ ハイブ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	■ 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～	■ 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	■ 国内: EC、カタログ通販、直営店 ■ 海外: EC、越境EC、免税
海外 ブランド	4%	Jurlique 2012年に買収	■ 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	■ 豪州: 百貨店、直営店、EC ■ 海外: 百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
	1%	H2O+ 2011年に買収	■ 水のカとイノベティブというコンセ プトに基づいたスキンケアブランド	約¥4,000 日本での 販売無し	■ 米国: EC、ホテルアメニティ
育成 ブランド	10%	T H R E E 2009年～	■ 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	■ 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～	■ 日本発信の高品質 ハイブレステージメイクアップ	約¥5,000 ～¥10,000	■ 国内: 百貨店、EC ■ 海外: 免税、越境EC
		ITRIM 2018年～	■ 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	■ 国内: 百貨店、EC ■ 海外: 免税、越境EC
		FIVEISM X T H R E E 2018年～	■ 業界初のメイク中心 メンズ総合コスメ	約¥2,000 ～¥12,000	■ 国内: 百貨店、直営店、EC ■ 海外: 免税、越境EC
		DECENCIA 2007年～	■ 敏感肌向けスキンケア	約¥5,000 ～¥10,000	■ 国内: EC、百貨店 ■ 海外: 越境EC
		F U J I M I 2021年に買収	■ 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	■ 国内: EC

株式会社ACROが展開

*2021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。