

2021年12月期 第2四半期 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

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月期第2四半期の決算および
通期の業績見通しと下期の取り組みについてご説明いたします。

1. **連結業績ハイライト**
2. **セグメントの状況**
3. **2021年12月期業績見通し**
4. **今後の取組み・参考情報**

まず、連結の業績についてご説明いたします。

化粧品市場

- 化粧品市場において、国内市場全体規模(輸出含む)は、前年の反動が見られるものの縮小傾向
- インバウンドを除く純粋国内市場は、首都圏を中心とした緊急事態宣言等による店舗休業や時短営業、外出自粛要請の影響が見られる
- 中国市場では、個人消費は前年を上回る状況が継続

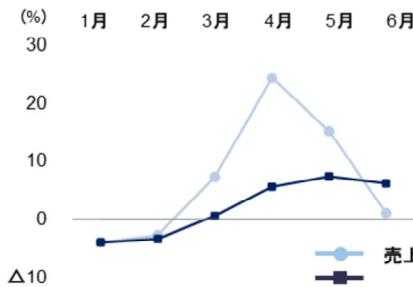
出所:経済産業省、総務省、観光庁、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、インテージSLI、中国国家统计局

当社グループ

- 連結ではポーラ海外の好調継続(前年同期比+55%)、各ブランドECが伸長し連結増収増益
- ポーラ委託販売は、新規顧客獲得はコロナ影響で低調に推移するも、既存顧客のうちロイヤリティの高い顧客は高稼働を維持
- オルビスは既存顧客の稼働低下により減収減益
- グループ全体の海外事業は、海外ブランドの損失改善も進み黒字化
- 4月よりFUJIMIを育成ブランドとして連結開始

中期経営計画指標(2021年Q2)	
海外売上高比率	17.7% (+2.7ppt*)
国内EC売上高比率	27.3% (+3.4ppt*)
*前期末比	

連結売上高前年比



- 前年第2四半期の全国的な店舗休業、時短営業反動で、4~5月は前年対比で高い伸びとなる
- 21年の緊急事態宣言等は期首の想定以上に長期化、国内店舗事業に大きく影響
- 第2四半期の緊急事態宣言下では、対象地域において一部店舗の休業や、カウンセリング・エステ等営業活動への影響が発生

化粧品市場全体は、前年の反動が見られるものの依然として縮小傾向。

インバウンドを除く国内消費は、3度目となる緊急事態宣言等による店舗休業や時短営業、外出自粛の要請による影響がみられます。

このような状況のなか当社グループは、4月にFUJIMIをブランドポートフォリオに加え、10ブランドでの展開をスタートさせました。

第2四半期の業績についてですが、グループ連結では、好調なポーラ海外の売上成長に加え、各ブランドのECが伸長し増収・増益となりました。
海外事業は、海外ブランドの損失改善も進みグループ全体で黒字化しています。

下段では、連結売上高の月次推移の前年比をお示ししています。
昨年4月から5月にかけて全国的な店舗休業や時短営業を行った影響で対前年で高い伸びとなっていますが、
当期の緊急事態宣言は期首の想定以上に長期化し、国内店舗事業の回復ペースに大きく影響を与えています。

当第2四半期においても、緊急事態宣言などの対象地域では一部の店舗が休業した他カウンセリングやエステなど営業活動への影響が発生しています。

(百万円)	2020年	2021年	前年同期比	
	Q2実績	Q2実績	増減額	率(%)
連結売上高	83,802	89,055	5,253	6.3%
売上原価	13,567	13,471	△96	△0.7%
売上総利益	70,234	75,584	5,349	7.6%
販管費	64,353	66,488	2,135	3.3%
営業利益	5,881	9,095	3,214	54.7%

主な増減要因

- 連結売上高 ポーラ海外は好調継続、店舗事業は前年反動により増収に転じ、連結増収
- 売上原価 ポーラの高価格帯商品の売上構成比が高まり原価率は改善
原価率 前年同期：16.2% ⇒ 当期：15.1%
- 販管費 人件費： 前年同期比＋897百万円
販売手数料： △1,452百万円（売上高に占める手数料割合の低下による減）
販売関連費： ＋992百万円
管理費他： ＋1,698百万円
- 営業利益 営業利益率 前年同期：7.0% ⇒ 当期：10.2%

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、ポーラの高価格帯商品の売上構成比が高まり良化しています。

販管費は、前年同期において、新型コロナ対応に関連する費用を特別損失に振り替えた影響もあり、人件費を中心として増加しています。

販売手数料が減少していますが、これは、昨年の委託販売売上の減収により、当第2四半期において、売上高に占める手数料の割合が低下したことによるものです。

この結果、営業利益率は前期の7.0%から10.2%となりました。

(百万円)	2020年	2021年	前年同期比	
	Q2実績	Q2実績	増減額	率(%)
営業利益	5,881	9,095	3,214	54.7%
営業外収益	206	1,487	1,280	619.1%
営業外費用	1,544	106	△1,438	△93.1%
経常利益	4,543	10,477	5,933	130.6%
特別利益	43	297	254	589.7%
特別損失	2,077	409	△1,668	△80.3%
税前四半期純利益	2,509	10,365	7,855	313.1%
法人税等	1,581	3,255	1,674	105.9%
非支配株主に帰属する 四半期純利益	11	22	10	91.2%
親会社株主に帰属する 四半期純利益	916	7,086	6,170	673.3%

主な増減要因

- 営業外収益 : 為替差益 1,288百万円
- 特別損失 : 新型コロナウイルス感染症関連損失 : 145百万円
(内訳: ポーラ 30百万円、オルビス 75百万円、ACRO 39百万円)
【参考】前年同期の主な内訳: ポーラ 374百万円、オルビス 491百万円、ACRO 290百万円

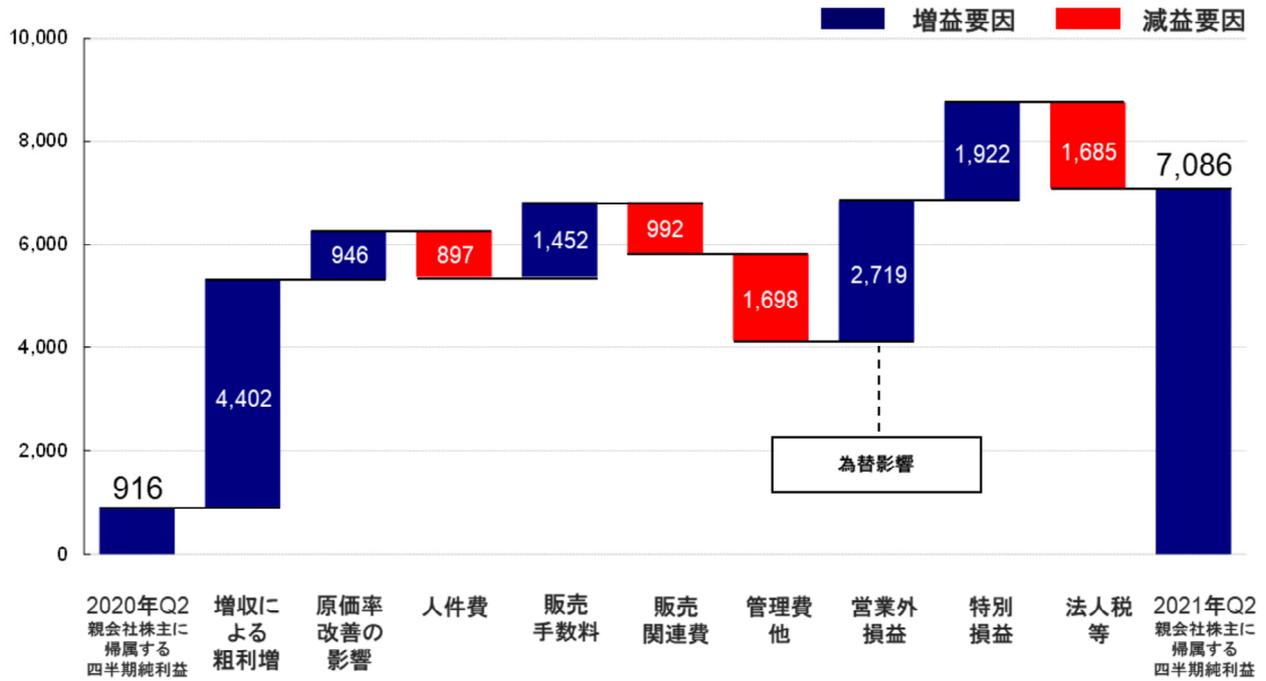
営業利益以下についてですが、
営業外収益は、為替差益により増加しています。

また、当期においても昨年同様、新型コロナウイルス関連の店舗休業に関する費用を特別損失に振り替えております。

以上の結果、純利益は70億円となりました。

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四半期純利益は、前年同期比+6,170百万円

(百万円)



純利益の増減要因について、グラフでお示しています。

ご覧のように、増収による粗利増に加え、為替差益と、昨年にあった特別損失の減少により大幅な純利益の増加となりました。

1. **連結業績ハイライト**
2. **セグメントの状況**
3. **2021年12月期業績見通し**
4. **今後の取組み・参考情報**

次に、セグメントの状況についてです。

(百万円)	2020年 Q2実績	2021年 Q2実績	前年同期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	83,802	89,055	5,253	6.3%
ビューティケア事業	81,401	86,819	5,417	6.7%
不動産事業	1,225	1,053	△172	△14.0%
その他	1,175	1,182	7	0.6%
営業利益	5,881	9,095	3,214	54.7%
ビューティケア事業	5,290	9,133	3,843	72.7%
不動産事業	503	186	△316	△62.9%
その他	14	27	12	83.6%
全社・消去	72	△252	△324	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 オルビスが減収となるも、ポーラの大幅増収により前年同期を上回る
営業利益は、粗利増およびポーラのチャネル構造変化により増益
- 不動産事業 物件管理上の一時的なメンテナンス費用の発生により減益
- その他 ビルメンテナンス事業において増収

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・増益となり、詳細につきましては、のちほど各ブランド別にて説明いたします。

不動産事業につきましては、高い稼働率を維持していますが、一時的なメンテナンス費用の発生により減益となりました。

その他事業は、ビルメンテナンス事業の受注の増加により増収、増益となりました。

(百万円)	2020年 Q2実績	2021年 Q2実績	前年同期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	81,401	86,819	5,417	6.7%
ポーラブランド	47,956	53,026	5,070	10.6%
オルビスブランド	22,779	21,986	△793	△3.5%
Jurliqueブランド	2,608	3,426	818	31.4%
H2O PLUSブランド	405	414	8	2.2%
育成ブランド	7,651	7,965	313	4.1%
ビューティケア事業 営業利益	5,290	9,133	3,843	72.7%
ポーラブランド	3,860	8,846	4,986	129.2%
オルビスブランド	4,060	2,868	△1,191	△29.3%
Jurliqueブランド	△1,565	△935	629	-
H2O PLUSブランド	△346	△350	△4	-
育成ブランド	△719	△1,295	△575	-

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ブランドで前年同期を上回りました。

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、昨年よりビジネスモデルを直営化した中国が引き続き好調を継続し増収、損失改善も進んでいます。

第2四半期

- 委託販売は新商品、限定キットで新規顧客活性化
エステがロイヤリティ高い既存顧客を中心に回復、
購入単価は前年を上回る
- 国内EC売上は新規・既存ともに伸長し増収
- 中国大陸は好調継続、前年同期比+96%

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	53,026	10.6%
営業利益	8,846	129.2%
主な指標		
売上構成比	委託販売チャネル	69.1%
	海外	18.9%
	国内EC	4.8%
	百貨店・BtoB	7.2%
売上伸張率*	委託販売チャネル	+1.1%
	海外	+54.6%
	国内EC	+68.3%
	百貨店・BtoB	+2.5%
委託販売チャネル	ショップ数(前期末比)	3,330(△450)
	PB店舗数(前期末比)	612(△24)
	購入単価*	+4.2%
	顧客数*	△1.5%
海外店舗数(前期末比)		119(+9)

*前年同期比

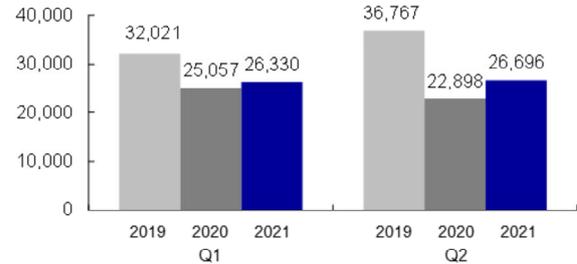
トピックス

- 「美白ケア×UVカット」を両立した
日中用クリーム発売(4月)

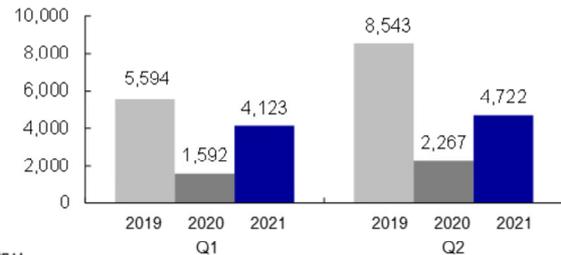


ホワイトショット スキンプロテクター DX

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



ポーラの委託販売チャネルは、新規のお客さまに向けては、新商品をきっかけとした接点づくりを進めています。

一方 既存のお客さまについては、エステが、ロイヤリティの高い既存のお客さまを中心に回復しています。

注力しているECは、前年同期比プラス68%と引き続き高い成長率です。リンクルショットやホワイトショットなど、差別性の高い主カスキンケアでの新規のお客さま獲得が進んでいます。

海外は、中国において3月に発売した新B.Aを軸にプロモーションを展開し更なるブランド認知の拡大に取り組んでいます。オンライン・オフラインともに伸長し、前年同期比プラス96%と好調を継続しています。

利益面では、昨年、店舗休業にかかる固定費約4億円を特別損失へ振替えた影響がありつつも、原価率低下などにより2.3倍の増益とすることができました。

第2四半期

- 高価格帯のオルビス ユードット、UVケア新商品好調、商品平均単価は前年同期を上回る
- 通販は新規顧客の獲得が進むも、既存顧客の稼働低下が継続
- 前年に営業費用を特損に振替えた影響あり(減益要因)

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	21,986	△3.5%
営業利益	2,868	△29.3%

主な指標		
売上構成比	国内EC ⁽¹⁾	61.3%
	(国内に占めるEC比率)	64.1%
	その他通販	15.6%
店舗・海外他		23.1%
売上伸張率*	国内EC	△2.9%
	その他通販	△15.5%
	店舗・海外他	+5.1%
通販購入単価*		△0.2%
通販顧客数*		△7.4%
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 *前年同期比
 (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

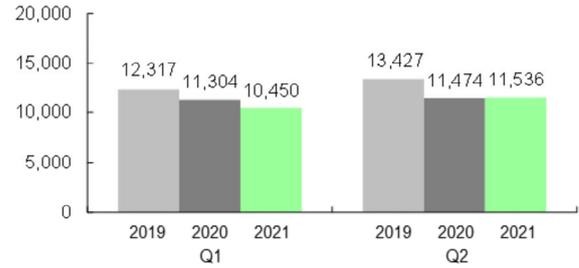
トピックス

- シワ改善・美白ケアもできる日焼け止め発売(4月)

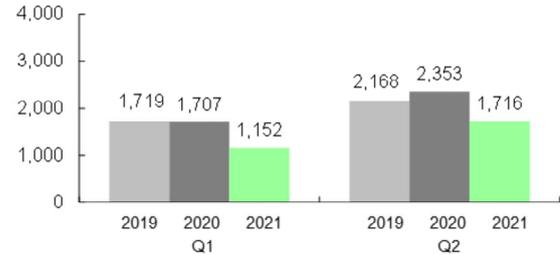


リンクルホワイト UV プロテクター

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



オルビスブランドは、減収・減益となりました。

戦略商品であるオルビス ユードットや4月に発売したUVケアの売上は好調で、商品の平均単価は前年同期を上回っています。スキンケアでのコアターゲットの獲得と構造良化は進捗していますが、減収の要因は、既存のお客さまの稼働の低下によるものです。

利益面では、減収に伴う粗利の減少に加え、昨年、店舗休業にかかる固定費約5億円を特別損失に振り替えた影響を受けています。

第2四半期

- Jurlique 中国大陸はECの継続的な好調に加え、店舗ではリレーション構築、LTV向上に注力
- H2O PLUS アメニティ事業は取引先の段階的な営業再開により回復の兆し

Q2		実績(百万円)	前年同期比 ⁽¹⁾
Jurlique	売上高	3,426	31.4%
	営業利益	△935	629
H2O PLUS	売上高	414	2.2%
	営業利益	△350	△4

主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	17.2%
	香港	16.5%
	免税	12.7%
	中国大陸	33.0%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	+4.7%
	香港	+2.1%
	免税	+261.4%
	中国大陸	+13.1%

(1) 営業利益の前年同期比は差額(百万円)
(2) 豪ドルベース、前年同期比

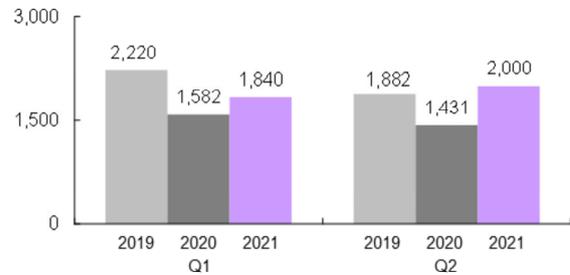
トピックス

- Jurlique
2021年限定ミスト発売(6月)

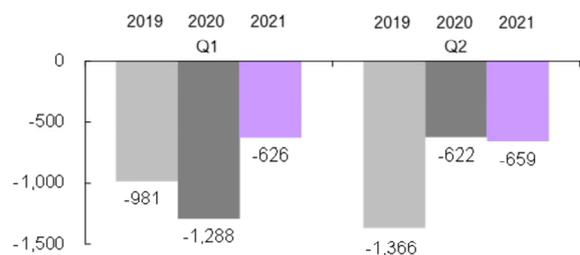
ローズ バランシングミスト
エクスクルーシヴ エディション



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



Jurliqueブランドは、重点市場である中国が、ジュリク本社によるダイレクトなブランド管理の成果により好調を継続しています。オンラインでは、SNSを積極活用しデジタルマーケティングを強化、オフラインは、リアルならではの価値提供により、ライフタイムバリュー向上を果たしています。

利益面では、構造改革による固定費の削減で損失改善が進んでいます。

H2O PLUSブランドは、取引先が順次営業を再開したことにより、アメニティ事業が回復し始めました。

第2四半期

- THREE百貨店等オフラインは緊急事態宣言による客足減少を受け苦戦も、前年反動により増収
- DECENCIAは前年からの新規顧客獲得数積み上げにより増収
- FUJIMIプロモーション投資強化、TVCM放映し認知拡大

トピックス

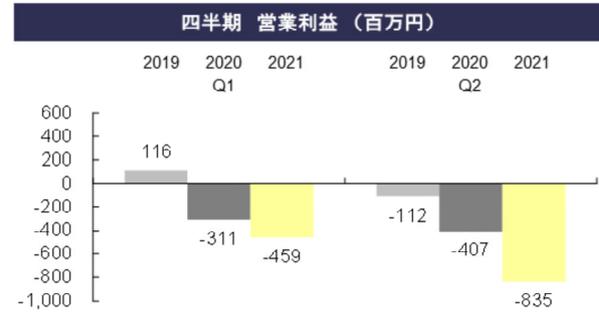
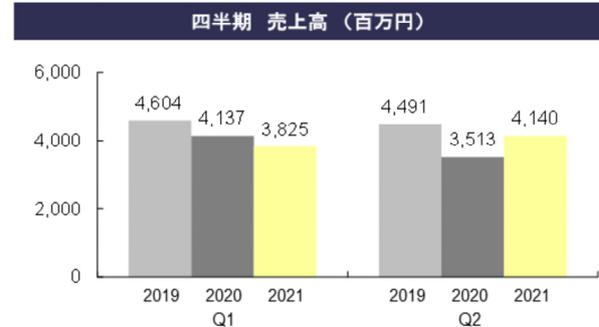
- FUJIMIブランドを展開するトリコ(株)子会社化(4月)



トリコ株式会社
代表取締役社長 花房 香那

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	7,965	4.1%
営業利益 ⁽¹⁾	△1,295	△575
ACRO 売上高	4,256	5.5%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△1,127	241
THREE 売上高	3,405	2.9%
THREE 営業利益 ⁽¹⁾	△373	80
DECENCIA 売上高	2,831	7.8%
DECENCIA 営業利益	421	△5.2%

主な指標		
THREE		
売上構成比	国内店舗他	58.0%
	国内EC	17.8%
	海外	24.2%
売上伸張率 ⁽²⁾	国内店舗他	+7.2%
	国内EC	+10.7%
	海外	△10.4%



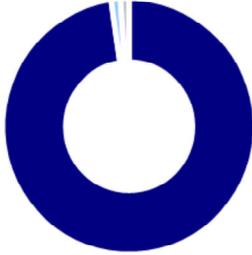
(1)前年同期比は差額(百万円) (2)前年同期比 (注)他にOEM事業が含まれます。

育成ブランドは、店舗を主力とするTHREEブランドは緊急事態宣言の影響を受け苦戦が続いていますが、昨年の全国的な休業の反動により、増収となりました。

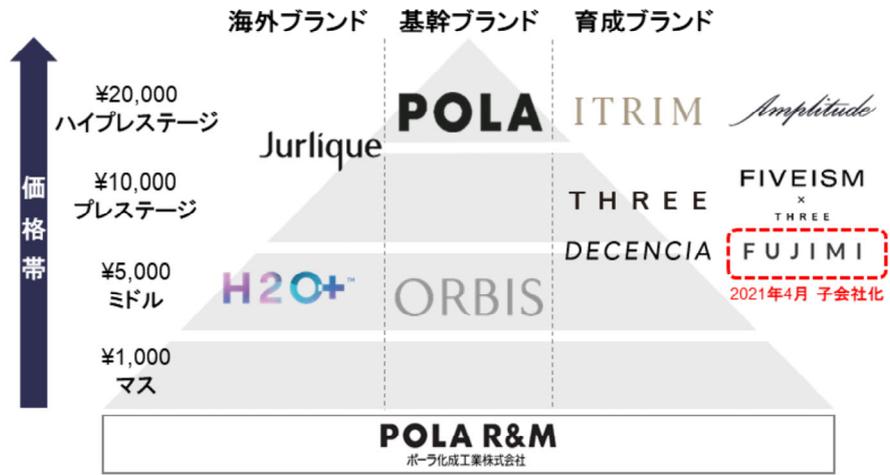
ECブランドのDECENCIAは、昨年獲得した新規のお客さまの積み上げにより増収を継続しています。

主軸のビューティケア事業にて10のブランドを展開

2020年12月期
連結売上高 1,763億円



- ビューティケア事業 98%
- 不動産事業 1%
- その他事業 1% (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

冒頭でも触れましたが、当第2四半期より、新たにFUJIMIブランドを育成ブランドに加え、当社のブランドポートフォリオは現在、ご覧のとおり10ブランドで構成しています。

第2四半期

- THREE百貨店等オフラインは緊急事態宣言による客足減少を受け苦戦も、前年反動により増収
- DECENCIAは前年からの新規顧客獲得数積み上げにより増収
- FUJIMIプロモーション投資強化、TVCM放映し認知拡大

トピックス

- FUJIMIブランドを展開するトリコ(株)子会社化(4月)



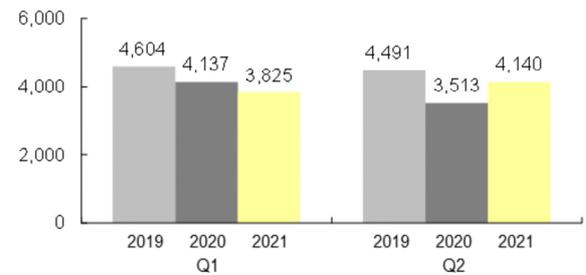
トリコ株式会社
代表取締役社長 花房 香那

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	7,965	4.1%
営業利益 ⁽¹⁾	△1,295	△575
ACRO 売上高	4,256	5.5%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△1,127	241
THREE 売上高	3,405	2.9%
THREE 営業利益 ⁽¹⁾	△373	80
DECENCIA 売上高	2,831	7.8%
DECENCIA 営業利益	421	△5.2%

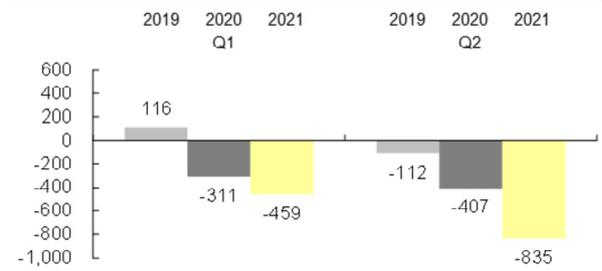
主な指標

THREE		
売上構成比	国内店舗他	58.0%
	国内EC	17.8%
	海外	24.2%
売上伸張率 ⁽²⁾	国内店舗他	+7.2%
	国内EC	+10.7%
	海外	△10.4%

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



(1)前年同期比は差額(百万円) (2)前年同期比 (注)他にOEM事業が含まれます。

FUJIMIは、2月の決算発表時にブランドのご紹介をさせていただきましたが、独自の美容分析に基づくパーソナライズされた商品を、ECにおいてサブスクリプションで販売しています。6月には、認知拡大とブランドステージの引き上げを狙い、初めての試みとしてテレビCMを放映しました。

FUJIMIの連結影響につきましては、これからご説明します見通しのページでお示します。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2021年12月期業績見通し
4. 今後の取組み・参考情報

続きまして、今期の見通しについてご説明いたします。

FUJIMIの影響を反映するが、当初計画を据え置く

(百万円)	2021年		前年同期比		2021年		前期比	
	上期実績	増減額	増減額	率(%)	通期計画	増減額	率(%)	
連結売上高	89,055	5,253		6.3%	190,000	13,688	7.8%	
ビューティケア事業	86,819	5,417		6.7%	185,900	14,241	8.3%	
不動産事業	1,053	△172	△14.0%		2,000	△291	△12.7%	
その他	1,182	7	0.6%		2,100	△261	△11.1%	
営業利益	9,095	3,214	54.7%		19,000	5,247	38.2%	
ビューティケア事業	9,133	3,843	72.7%		18,850	5,884	45.4%	
不動産事業	186	△316	△62.9%		600	△110	△15.6%	
その他	27	12	83.6%		50	△78	△61.0%	
全社・消去	△252	△324	-		△500	△448	-	
経常利益	10,477	5,933	130.6%		19,000	6,420	51.0%	
親会社株主に帰属する当期純利益	7,086	6,170	673.3%		11,300	6,667	144.0%	

【想定為替レート】 豪ドル=76円(前期73.66円) 米ドル=107円(前期106.81円) 中国元=15.4円(前期15.48円)

	2020年	2021年(予定)
株主還元	年間50円 連結配当性向 238.8%	年間51円(中間20円、期末31円) 連結配当性向 99.8%
設備投資	8,464百万円	11,000百万円~13,000百万円
減価償却	7,255百万円	7,000百万円~8,000百万円

通期計画は、FUJIMIの連結影響を反映し見通しを精査いたしましたが、期首の計画を据え置きました。

(百万円)	2021年 上期実績	前年同期比		2021年 下期計画	前年同期比	
		増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	89,055	5,253	6.3%	100,945	8,435	9.1%
ビューティケア事業	86,819	5,417	6.7%	99,081	8,823	9.8%
不動産事業	1,053	△172	△14.0%	947	△119	△11.2%
その他	1,182	7	0.6%	917	△268	△22.7%
営業利益	9,095	3,214	54.7%	9,904	2,032	25.8%
ビューティケア事業	9,133	3,843	72.7%	9,716	2,040	26.6%
不動産事業	186	△316	△62.9%	413	205	99.3%
その他	27	12	83.6%	23	△90	△79.9%
全社・消去	△252	△324	-	△248	△123	-
経常利益	10,477	5,933	130.6%	8,523	486	6.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	7,086	6,170	673.3%	4,213	497	13.4%

【FUJIMIブランド 通期の連結影響】

売上高 1,300百万円

営業利益 △1,000百万円 ■ 営業損失 250百万円
 ■ 買収関連費用 750百万円 (固定資産・のれん償却費 420百万円、棚卸資産評価差額 330百万円)

15

こちらのページでは、下期単独の計画値をお示ししています。

FUJIMIブランドの連結影響につきましてはページ下段に記載しておりますが、売上高で13億円のプラス、営業損失で10億円となります。

緊急事態宣言の長期化による先行き不透明な市場環境が続いておりますが、好調なポーラブランドの国内EC事業、海外事業強化による利益構造の良化を中心にリカバリーを図り、期首計画の達成を目指してまいります。

1. **連結業績ハイライト**
2. **セグメントの状況**
3. **2021年12月期業績見通し**
4. **今後の取組み・参考情報**

続いて下期以降の取組みについてご説明いたします。

国内	新規	既存
	<p>潜在顧客 → 新規顧客</p> <p>デジタルでの顧客接点拡大 ブランド認知引き上げ、早期の顧客リスト化</p>	<p>既存顧客 → ロイヤル顧客</p> <p>OMOで継続したコミュニケーション カウンセリング、エステ軸にした価値提供でリピート促進</p>
チャンネル	<ul style="list-style-type: none"> ■ ECは高価格主要スキンケアで新規獲得 ■ アプリ開発・各種予約機能を順次拡充 ■ ビューティーディレクター(BD)によるオンラインワークショップ・カウンセリングで新規接点拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ デジタル活用した顧客との関係性づくり ■ オンラインから店舗へ送客、チャンネルシームレスな顧客体験 
商品	<ul style="list-style-type: none"> ■ B.A新商品をフックにEC・ショップSNS発信強化、顧客活性化 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 洗顔マスク(7月)、ベースメイク発売(8月) ➢ スキンケアと連携したキャンペーンでB.Aシリーズ訴求 	 <p>(左)B.Aディープクリアライザー (右)B.A ベースメイク</p>
<p><トピックス></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 委託販売チャンネルにおいて新たなビジネスモデルをスタート <ul style="list-style-type: none"> ➢ 委託販売組織の一部を法人化、持続可能なビジネスモデルへ ➢ BDの新たな働き方創出、プロ意識の高いBDの確保・育成 		

ポーラの国内事業では、新規のお客さま獲得と既存のお客さまの活性化に注力します。

新規のお客さまにおいては、ECでの継続的なお客さまの獲得に加え、ビューティーディレクターによるワークショップやカウンセリングなど、昨年より進めているビューティーディレクターのオンライン領域での活動を、一層強化します。またアプリの開発など、新たに潜在顧客とのデジタルでの接点づくりと、顧客導線の整理も進めています。

既存のお客さま向けには、カウンセリング、エステを軸にした価値提供でリピートを促進します。強みであるお客さまとの関係性の強化を、オンラインも活用しチャンネルシームレスに進めます。

商品面では、B.Aシリーズより新商品を投入します。既存の主カスキンケア商材と連携したキャンペーンも実施し、B.Aシリーズでお客さまの購買を活性化します。

また、トピックスとして掲載していますが、委託販売チャンネルにおいて新たなビジネスモデルをスタートします。委託販売組織の一部を法人化し、プロ意識の高いビューティーディレクターの確保と育成が継続的に行える体制を整え、持続可能なビジネスモデルへ進化させていきます。

海外

- 7月より海南島免税店に進出、中国免税市場への出店加速し顧客接点拡大



CDF Haikou Downtown Duty Free Shop

- 出店店舗
CDF Haikou Downtown Duty Free Shop
- 海南島出店計画
2021年中に4~5店舗の出店を目指す

ポーラ 免税店出店計画（21~23年中計目標）

30店 ⇒ **約50店**体制へ
(2020年末) (2023年末)

- 中国本土は好調継続、利益を伴った持続的な売上成長を実現

- 好調な新B.Aでのブランド認知拡大に集中
- オフラインはロケーション厳選し出店継続
58店(2021年Q2) ⇒ 70店(2021年末)を目指す
- オンラインはダブルイレブンなどEC商戦期において
ブランドの露出を拡大し新規顧客獲得、顧客基盤を構築



ポーラの海外事業において、最重要マーケットは 中国です。

7月より、海南島免税店に初出店しました。

注目度が高いエリアで、厳しい競争環境ではありますが、今回の出店を皮切りに、中国免税市場において顧客接点を拡大させ、ポーラブランドのブランド認知を更に高めていきます。

好調を継続している中国本土では、オフライン・オンラインともに注力し、新B.Aでのブランド認知拡大にマーケティングを集中します。

ORBIS

■ 顧客数減少に歯止めをかけ、通期増収転換を目指す

1 新規顧客獲得は好調、高付加価値品での獲得と定着化スピードを強化

- 好調な高付加価値スキンケア(オルビス ユードット)での獲得を強化
- 定期販売を拡大し、ロイヤリティの安定化を図る



2 既存顧客は購入点数の回復狙い、収益性の高い商材でLTV向上に取り組む

- 戦略商品で稼働を高め、年間LTVの向上を狙う
 - ・ 高機能美白UV品によるLTV向上
 - ・ オルビス ユードットを戦略商品に位置付け、既存客へ集中的にアプローチ
 - ・ アプリコアのビジネスモデルを加速、高LTVのアプリユーザーを増加



海外ブランド

Jurlique

- 中国市場に注力、KOL・*KOC活用しブランド認知拡大
*Key Opinion Customers
- 中国オフラインではポイントプログラム・VIPイベントでロイヤリティ向上、LTV最大化



(左)ハイドレイティング ウォーターエッセンス +
(右)ニュートリティブラインシリーズ

H2O+

- EC新規顧客のターゲットを明確化し投資効率を向上、収益構造の良化を図る

オルビスは、コアターゲットの獲得により構造良化が進む一方、課題は既存のお客さまの稼働低下です。

好調な新規のお客さまについては、オルビスユードットでの獲得を継続して強化し、定期販売への誘導によりリピート化を進めます。

既存のお客さまは、購入点数の回復を狙います。

ベストコスメを受賞しているリンクルホワイト UV プロテクター、そしてオルビスユードットといった高付加価値のスキンケア戦略商材で集中的にアプローチし、ライフタイムバリューの向上に取り組めます。

Jurliqueは、重点市場である中国において、オンラインではKOL、KOCを活用しデジタルマーケティングを推進、オフラインでは、ポイントプログラム、VIP顧客向けのイベント開催などブランドロイヤリティの向上とライフタイムバリューの最大化に注力します。

H2O PLUSは、ECにおいて投資効率を向上させ、収益構造の良化を図ります。

育成ブランド

THREE *Amplitude* ITRIM FIVEISM
THREE

- ACRO 4ブランド、損失改善に向けて抜本的な構造改革を実行
 - ブランド運営機能を見直し、効率化
 - 固定費削減、コスト効率化を徹底し利益構造改良化
 - チャンネルシフト推進、EC比率向上



DECENCIA

- 新規顧客の積み上げにより定期会員数を拡大、成長基盤構築
- WEB広告の選択と集中によりコスト効率化



FUJIMI

<ブランド概要>

2019年3月、パーソナライズサプリメント事業を開始
ECを中心に展開するパーソナライズビューティケアブランド

<2021年 重点施策>

- 6月よりテレビCM放映、ブランドステージ引き上げ
- ポップアップストアオープン、マーケティング強化



最後に育成ブランドです。

THREE、アンプリチュード、イトリン、ファイブイズム バイ スリーは、損失改善に向け抜本的な構造改革を進めています。
店舗やバックオフィスの統合により、ブランド運営を効率化し、固定費の削減を進めます。
その一環として下期より、ファイブイズム バイ スリーのブランド運営をTHREEに統合してまいります。

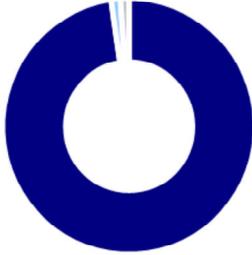
DECENCIAは、顧客数を積み上げ、定期会員数を継続的に増加させることで成長基盤を構築します。

FUJIMIは、マーケティング投資を強化しブランド認知を拡大します。

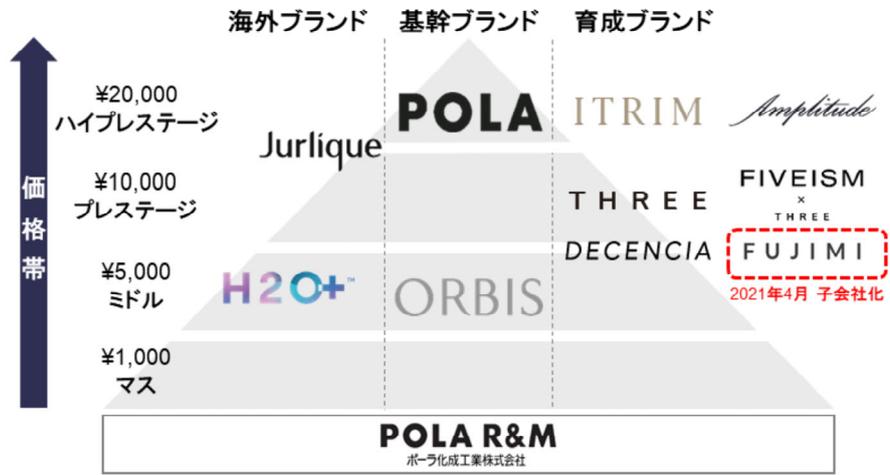
説明は、以上になります。

主軸のビューティケア事業にて10のブランドを展開

2020年12月期
連結売上高 1,763億円



- ビューティケア事業 98%
- 不動産事業 1%
- その他事業 1%
(ビルメンテナンス)



グループの強み

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ■ 多様化する顧客ニーズに対応 ■ 高いリピート率 ■ 強固な顧客リレーションシップ |
|---|---|--|

	売上 構成比*	ブランド	コンセプト・商品	価格	販売チャネル
基幹 ブランド	60%	POLA 1929年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ ハイプレステージスキンケア ■ エイジングケア、美白領域に強み 	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
	26%	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
海外 ブランド	4%	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
	1%	H2O+ 2011年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国:EC、ホテルアメニティ
育成 ブランド	9%	THREE 2009年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本古来の原材料を使用したスキンケアと、モードなメイクアップ 	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、免税、EC、越境EC
		<i>Amplitude</i> 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本発信の高品質ハイプレステージメイクアップ 	約¥5,000 ～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税、越境EC
		ITRIM 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ こだわりぬいた植物の凝集プレミアムスキンケア 	約¥20,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税、越境EC
		FIVEISM THREE 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界初のメイク中心メンズ総合コスメ 	約¥2,000 ～¥12,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:免税、越境EC
		DECENCIA 2007年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 敏感肌向けスキンケア 	約¥5,000 ～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、百貨店 ■ 海外:越境EC
		FUJIMI 2021年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ トリコ株式会社が運営するパーソナライズビューティケアブランド 	約¥6,000 ～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC

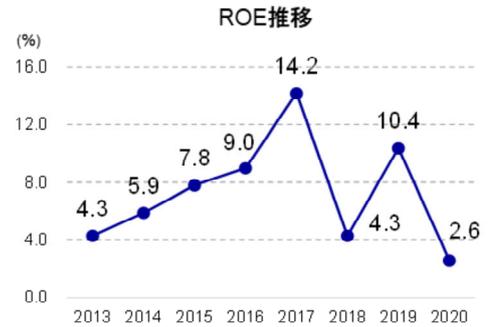
株式会社ACROが展開

*2020年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比。トリコ株式会社は2021年4月より連結対象のためFUJIMIを除く

資本効率向上の施策

2023年目標値
ROE 12%
(自己資本利益率) =

EPS (1株当り純利益)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益 CAGR30%以上 ■ 海外事業の欠損解消による営業増益以上の純利益成長
BPS (1株当り純資産)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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)



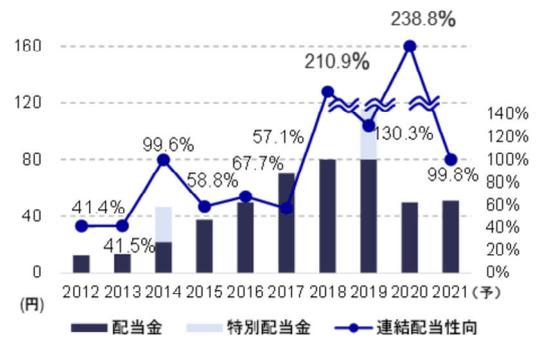
株主還元の充実

【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

【2021年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **51円** (中間20円・期末31円)
- ・ 連結配当性向 99.8%



2023年 経営指標

売上高	■ 連結売上高	⇒ 2023年 2,150～2,250 億円 年平均成長率 7～9%
	■ 海外売上高比率	⇒ 2023年 20～25% (20年12月期 15%) 年平均成長率 20～25%
	■ 国内EC売上高比率	⇒ 2023年 30% (20年12月期 24%)
営業利益	■ 営業利益率	⇒ 2023年 15% 以上
	■ 営業利益額	⇒ 年平均成長率 30% 以上
資本効率	■ ROE	⇒ 2023年 12%
株主還元	■ 連結配当性向	⇒ 60% 以上

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

(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	2020年 実績	2019年 - 2020年 前期比	
				増減額	率(%)
連結 売上高	248,574	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業 売上高	231,207	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
ポーラブランド	150,183	135,502	102,888	△32,613	△24.1%
オルビスブランド	51,051	50,726	45,415	△5,310	△10.5%
Jurliqueブランド	10,386	7,765	6,444	△1,320	△17.0%
H2O PLUSブランド	2,041	1,470	722	△747	△50.9%
育成ブランド	17,544	19,421	16,186	△3,235	△16.7%
連結 営業利益	39,496	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業 営業利益	38,294	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
ポーラブランド	32,574	25,529	10,927	△14,602	△57.2%
オルビスブランド	9,340	9,252	7,329	△1,923	△20.8%
Jurliqueブランド	△3,763	△2,968	△2,489	479	-
H2O PLUSブランド	△552	△825	△724	100	-
育成ブランド	695	△794	△2,076	△1,282	-

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)