

2020年12月期 決算補足資料 2021年～2023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
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、2020年12月期の決算および
2021年から2023年の新中期経営計画についてご説明いたします。

I 部 2020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
3. 2021年12月期業績見通し

II 部 2021～2023年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

本日の流れは、2部構成となります。

第1部では、2020年12月期の決算について、

第2部では、2021年から2023年の新中期経営計画の概要を説明いたします。

I 部 2020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
3. 2021年12月期業績見通し

まず、2020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、輸出も含めた市場全体規模は、新型コロナウイルス感染症影響により縮小
- インバウンド需要は、訪日者数の減少により大幅な減少が継続
- 新しい生活様式の定着が進む中、新型コロナがもたらした非接触型の行動変容が追い風となりECシフト加速
- 2021年の純粋国内市場は、新型コロナの再拡大に伴い、1月8日に日本政府により緊急事態宣言が再び発出されたことを受け、先行きが不透明な状況が継続

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

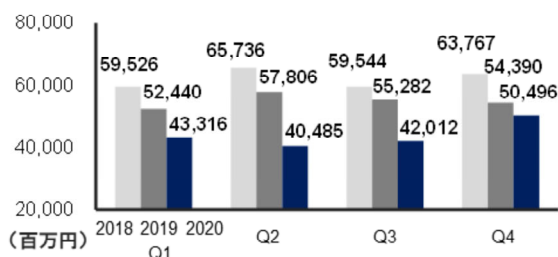
当社グループ

- 新型コロナにより店舗事業が苦戦し、連結減収減益
- ポーラ、THREEにおいて国内ECが大きく伸長
- ポーラ海外事業増収、中国は高い成長率を維持(前期比+60%)
- オルビス減収もスキンケア売上好調、構造良化
- 海外ブランドは構造改革・固定費削減により損失改善
- 全社的なコスト合理化継続、働き方改革進捗

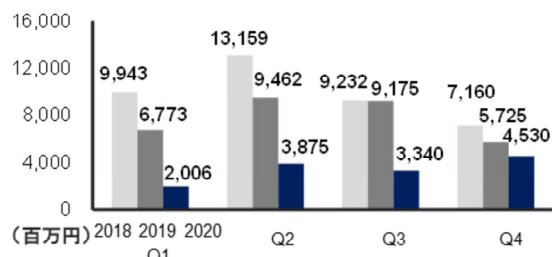
連結インバウンド売上比率

2018年累計	約 7%
2019年累計	約 6%
2020年累計	約 2%

連結売上高（四半期）



連結営業利益（四半期）



3

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、インバウンド需要は、大幅な減少が継続しています。チャネル面では、非接触の行動変容が追い風となり、ECへのシフトが加速しました。

インバウンドを除く国内消費は、緊急事態宣言の延長もあり、先行きは依然として不透明です。

このような状況のなか当社グループは、緊急事態宣言下における店舗休業や消費者の外出自粛の傾向が続いたことにより国内の店舗事業が大きな影響を受け、連結で減収減益となりました。

当社グループの2020年の事業状況

委託販売
百貨店

- 4月～5月、緊急事態宣言発出、休業・時短営業
- 外出自粛、接触を避ける傾向で、新規顧客獲得は厳しい状況が継続

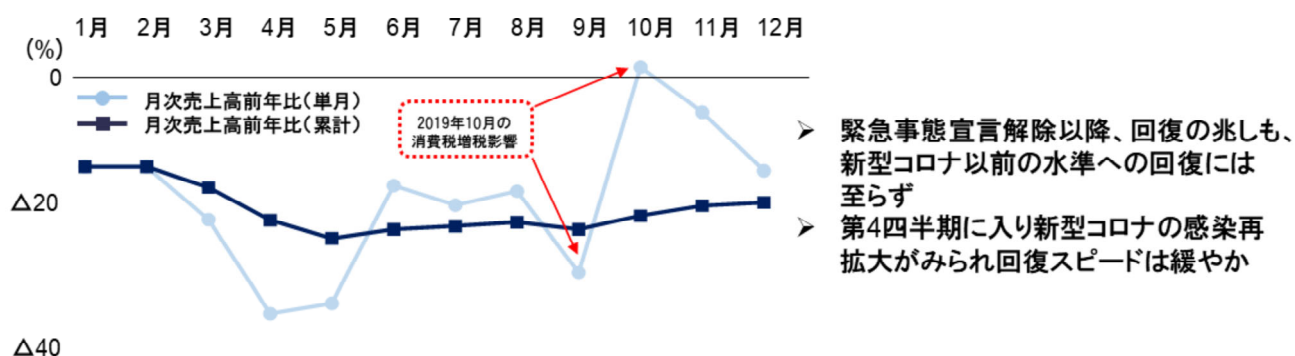
国内EC

- 店舗を主力事業とするポーラ、育成ブランドも積極的にEC推進、売上伸長
ポーラ:前期比+60%、THREE+90%
- オルビス、DECENCIAは新規顧客獲得好調、DECENCIA二桁増収・増益

海外

- 中国・韓国を除き、トラベルリテールは国際線大幅減便により厳しい事業環境が継続
- 中国はオンライン・オフラインともに市場が回復、ポーラは前期比+60%の成長

月次進捗(連結売上高前年比)



4

2020年の新型コロナ影響について、
事業の状況と、月次の売上推移をお示しています。

百貨店チャネルや委託販売チャネルでは、4月から5月における緊急事態宣言の影響を大きく受け、特に新規のお客さまの獲得に苦戦しました。

このような状況のなか、店舗を主力とするポーラや育成ブランドにおいても積極的にECを推進し、国内のEC売上はポーラで前期比プラス60%、THREEでプラス90%と大きく伸長させることができました。

DECENCIAは、ブランド認知拡大とともに新規のお客さまの獲得が好調です。
ECとサブスクリプションというビジネスモデルが強みとなり、二桁の増収増益となりました。

海外では、中国において市場が回復し、ポーラは前期比プラス60%と成長しました。

連結売上高は、グラフでお示しているように
4月・5月をボトムとし、その後の回復のペースは非常に緩やかです。

(百万円)	2019年	2020年	前期比		10月30日	10月30日 計画比	
	実績	実績	増減額	率(%)	計画	増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%	175,000	1,311	0.7%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%	10,000	3,752	37.5%
経常利益	30,630	12,579	△18,051	△58.9%	8,500	4,079	48.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	19,694	4,632	△15,062	△76.5%	1,200	3,432	286.0%

期中平均為替レート 豪ドル=73.66円 米ドル=106.81円 中国元=15.48円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	1,311百万円 (+0.7%)	■ オルビス (約+400百万円) ■ 育成 (約+400百万円) ■ Jurlique (約+400百万円)
営業利益	3,752百万円 (+37.5%)	■ ポーラ 海外売上高比率増加による利益構造良化と費用削減(約+1,600百万円) ■ オルビス 粗利増と販促費用効率化(約+900百万円) ■ Jurlique 粗利増(約+200百万円) ■ 育成 粗利増と費用効率化(約+400百万円) ■ 全社・消去 全社費用の合理化(約+400百万円)
経常利益	4,079百万円 (+48.0%)	■ 営業利益増に加え為替影響を反映 (約+300百万円)
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,432百万円 (+286.0%)	■ 経常利益増による上振れ

続いて、業績と計画の差異についてご説明いたします。

2月8日に開示しているとおり、
連結売上高は概ね計画どおりの着地となりましたが、
営業利益以下において、計画を大きく上回りました。

これは、売上高の計画差異による売上総利益の増加に加え、
ポーラにおける、海外売上高比率の拡大による利益構造の良化や
全社的な費用削減によるものです。

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
売上原価	35,925	29,979	△5,945	△16.6%
売上総利益	183,995	146,331	△37,663	△20.5%
販管費	152,857	132,578	△20,278	△13.3%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%

主な増減要因

- 連結売上高 新型コロナ影響による、店舗事業を中心とするブランドの減収を主要因として減収
- 売上原価 ポーラの売上構成比低下により原価率は増加
原価率 前期:16.3% ⇒ 当期:17.0%
- 販管費 人件費を主とした新型コロナ関連損失へ1,283百万円を振替え
人件費: 前期比△1,141百万円
販売手数料: △12,380百万円(ポーラ売上減に伴う減少)
販売関連費: △5,003百万円
管理費他: △1,753百万円
- 営業利益 営業利益率 前期:14.2% ⇒ 当期:7.8%

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、原価率の低いポーラの売上構成比が低下したことにより増加しています。

販管費は、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から、人件費を中心として減少しています。

販売関連費においては、グループ全体で、固定費を中心とした費用の削減と合理化を行いました。

この結果、営業利益率は7.8%となりました。

コロナの状況下においても、上場企業の平均相当の営業利益率とすることができ損益構造のアジリティの高さを示すことができたと考えています。

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
営業外収益	394	344	△50	△12.9%
営業外費用	901	1,517	615	68.2%
経常利益	30,630	12,579	△18,051	△58.9%
特別利益	286	880	593	206.9%
特別損失	1,104	4,291	3,186	288.5%
税前当期純利益	29,813	9,169	△20,643	△69.2%
法人税等	10,111	4,527	△5,583	△55.2%
非支配株主に帰属する 当期純利益	6	9	2	43.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,694	4,632	△15,062	△76.5%

主な増減要因

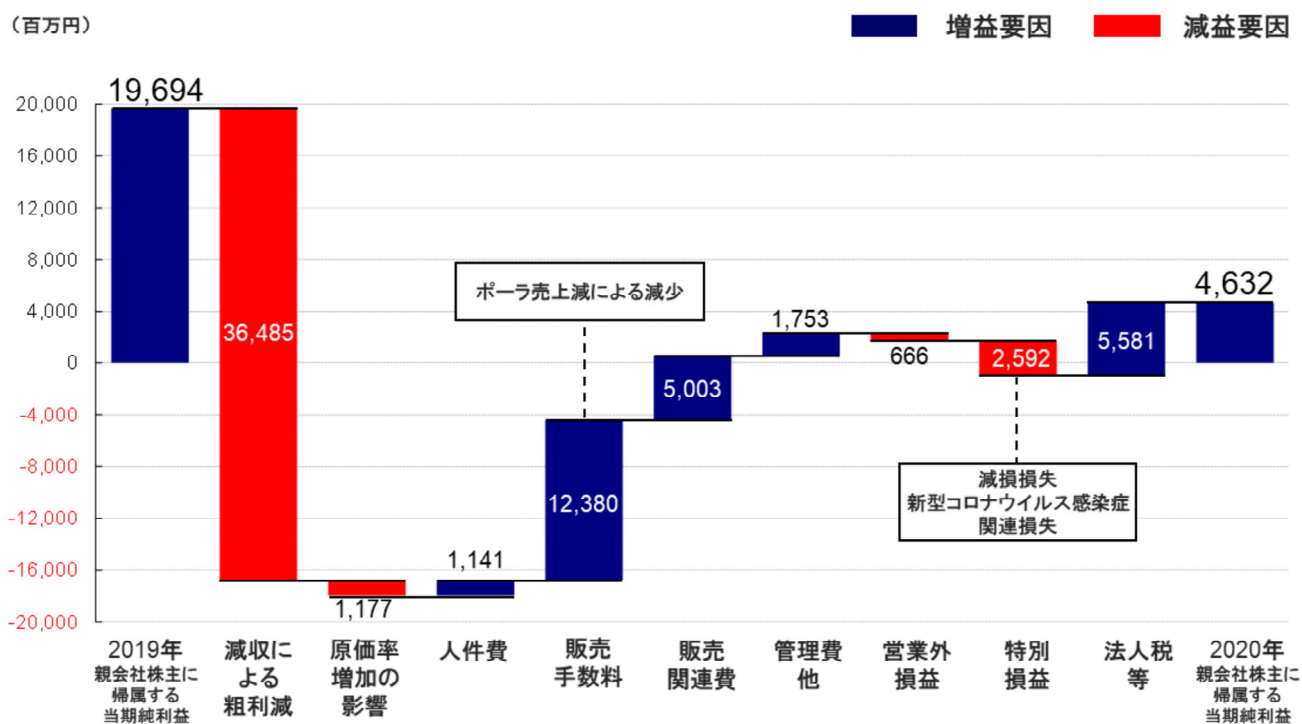
- 特別利益 : 新型コロナに伴う特例措置による雇用調整助成金等の補助金 776百万円
- 特別損失 : Jurlique減損損失(本社や店舗等の有形・無形固定資産) 1,535百万円
新型コロナウイルス感染症関連損失 1,283百万円

特別利益の増加は、新型コロナ関連の補助金約7億円によります。

特別損失の増加は、第3四半期に計上したJurliqueの減損損失および新型コロナ関連の費用の振り替えによります。

また、法人税の減少は、税前当期純利益の減少によるものです。

減収に伴う粗利減により
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比△76.5%



純利益の増減要因について、グラフでお示しています。

I 部 2020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
3. 2021年12月期業績見通し

次に、セグメントの状況についてです。

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
不動産事業	2,619	2,291	△327	△12.5%
その他	2,415	2,361	△53	△2.2%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
不動産事業	1,021	710	△310	△30.4%
その他	130	128	△2	△1.8%
全社・消去	△207	△51	156	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラとオルビス、THREEの減収が大きく、前期を下回る
営業利益は、粗利減を主要因に減益
- 不動産事業 高稼働率を維持
- その他 ビルメンテナンス事業において減収、減益

セグメント別の結果はご覧の通りです。

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
ポーラブランド	135,502	102,888	△32,613	△24.1%
オルビスブランド	50,726	45,415	△5,310	△10.5%
Jurliqueブランド	7,765	6,444	△1,320	△17.0%
H2O PLUSブランド	1,470	722	△747	△50.9%
育成ブランド	19,421	16,186	△3,235	△16.7%
ビューティケア事業 営業利益	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
ポーラブランド	25,529	10,927	△14,602	△57.2%
オルビスブランド	9,252	7,329	△1,923	△20.8%
Jurliqueブランド	△2,968	△2,489	479	-
H2O PLUSブランド	△825	△724	100	-
育成ブランド	△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）

ブランド別の結果ですが、
売上高については、新型コロナの影響により、残念ながら
ご覧のブランド区分においては、全ての区分で前年を下回りました。

営業利益について、減益の主たる要因は粗利益の減少です。

一方 海外ブランドは、コスト構造改革の結果、
減収にもかかわらず損失を縮小させることができました。

各ブランドの状況については、次ページ以降でご説明します。

2020年12月期

- 国内店舗事業で新規顧客の獲得苦戦
- 国内EC好調、純粋新規顧客獲得
- リニューアルしたB.A初動好調、計画を上回る進捗
- 中国、韓国的好調継続(中国・韓国 前期比+60%)
- インバウンド比率は約3%(前期比△6ppt) ※ツーリストのみ

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	102,888	△24.1%
営業利益	10,927	△57.2%
主な指標		
売上構成比	委託販売チャンネル	73.7%
	海外	15.4%
	EC	3.4%
	百貨店・BtoB	7.5%
売上伸張率*	委託販売チャンネル	△26.8%
	海外	+31.1%
	EC	+63.4%
	百貨店・BtoB	△56.5%
委託販売チャンネル	ショップ数(前期末比)	3,780(△176)
	PB店舗数(前期末比)	636(△39)
	購入単価*	△0.1%
	顧客数*	△26.0%
海外店舗数(前期末比)		110(+26)

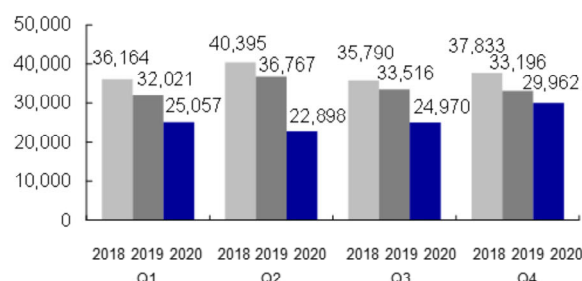
*前期比

トピックス

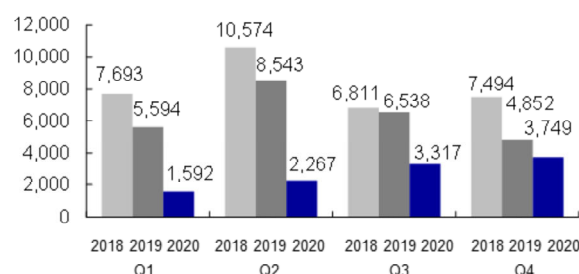
- ポーラ最高峰シリーズ「B.A」フルリニューアル(9月・10月) ベストコスメ多数受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



12

ポーラブランドは、インバウンド、バイヤー需要の減少に加え、国内の店舗事業において新規のお客さまの獲得に苦戦しました。

しかし、国内EC事業は新規のお客さまの獲得により、前期比プラス60%と伸長しました。商品面では、フルリニューアルしたB.Aが計画を上回り好調です。海外では、中国と韓国が非常に好調で、ともに前期比プラス60%の拡大に成功しました。

2020年12月期

- 通販新規顧客獲得数好調(前期比+40%)
- ネット通販、第4四半期単独で二桁増収
- 新発売のオルビス ユードット好調、スキンケア構成比が高まり構造改革は順調に進捗

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	45,415	△10.5%
営業利益	7,329	△20.8%
主な指標		
売上構成比	ネット通販	56.4%
	その他通販	19.4%
	店舗・海外他	24.2%
売上伸張率*	ネット通販	△0.1%
	その他通販	△14.6%
	店舗・海外他	△25.4%
通販購入単価*		△10.3%
通販顧客数*		+6.8%
オルビスユーシリーズ売上構成比 ⁽¹⁾		26%

(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、オルビス ユードットの合計

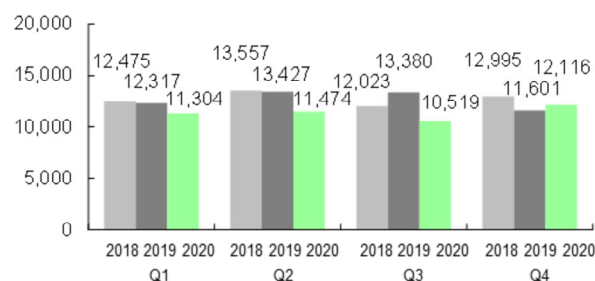
*前期比

トピックス

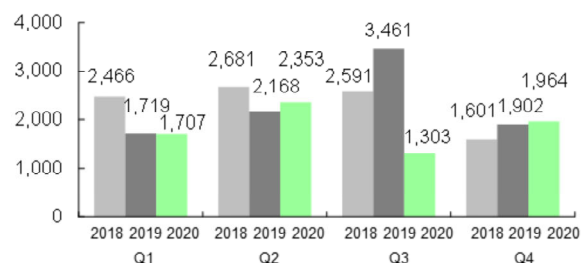
- 新シリーズ
「オルビス アクア」発売(10月)



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



13

オルビスブランドは、減収・減益という結果となりましたが、新規のお客さまの獲得は前期比プラス 40%と大きく伸長し、今後リピーター化を進めてまいります。

また、新しく発売した、オルビスユーの高級ラインとなるオルビスユードットが計画を達成し好調です。
スキンケア構成比が狙い通りに高まり、構造改革は順調に進捗しています。

2020年12月期

- 減収も、構造改革・固定費削減により損失改善
- Jurliqueは豪州のロックダウンにより一部店舗が休業
ビジネスモデルを直営化した中国はオンライン好調
- H2O PLUS EC事業増収、取引先休業による出荷減少
でアメニティ事業が大きく減収

Q4		実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
Jurlique	売上高	6,444	△17.0%
	営業利益	△2,489	+479
H2O PLUS	売上高	722	△50.9%
	営業利益	△724	+100

主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	19.3%
	香港	17.0%
	免税店	9.3%
	中国	34.4%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	△46.3%
	香港	△25.3%
	免税店	△33.8%
	中国 ⁽³⁾	+108.1%

(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

(3) 2020年より事業を代理店から直営化したことによる影響を含む

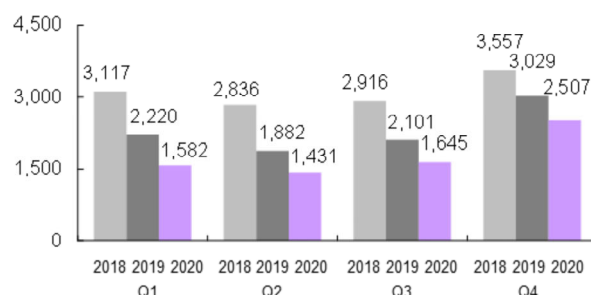
トピックス

- Jurlique
ボディケア新発売(10月)

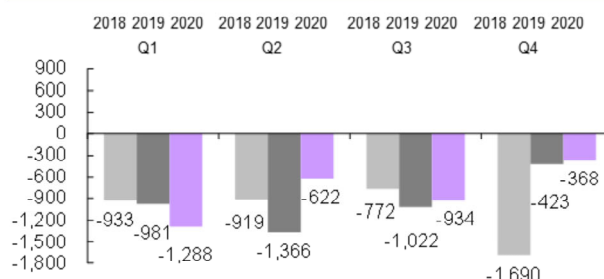


ボディ エクスフォリエイティングジェル M

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、オーストラリアおよび免税店における店舗休業を主要因とし減収しました。

一方で、不採算店舗の閉鎖や本部のスリム化など、事業構造改革の成果により損失改善となりました。

2020年から直営化した中国は、ライブ配信やSNSの活用に注力し、ECが好調です。

H2O PLUSブランドは、取引先の休業影響を受けアメニティ事業が減収となりましたが、固定費の削減により、損失を改善させることができました。

2020年12月期

- 百貨店は来店者数の回復が鈍く苦戦
- THREE国内EC伸長(前期比+90%)
- DECENCIAは新規顧客獲得・既存顧客活性化により
二桁増収・増益

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	16,186	△16.7%
営業利益 ⁽¹⁾	△2,076	△1,282
ACRO 売上高	8,926	△26.9%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△2,952	△1,124
(THREE 売上高)	7,138	△35.5%
(THREE 営業利益) ⁽¹⁾	△971	△1,443
DECENCIA 売上高	5,495	+17.3%
DECENCIA 営業利益	678	+16.7%

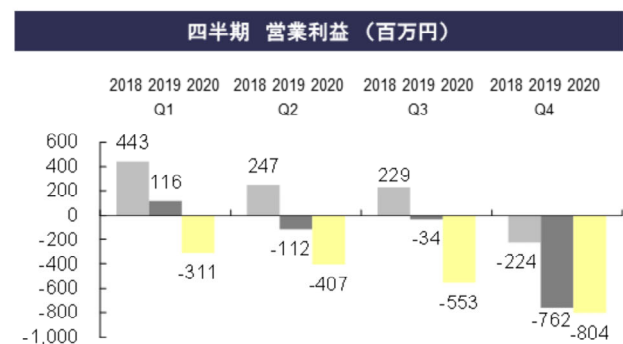
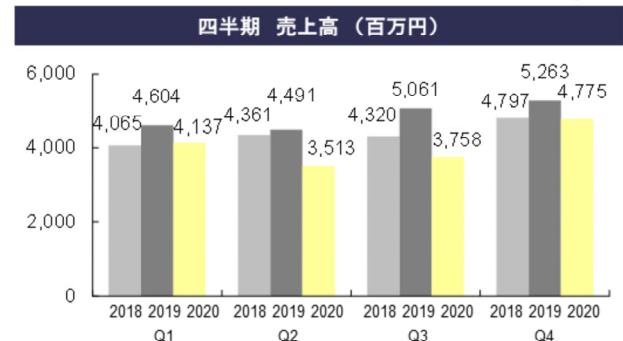
主な指標		
THREE	国内店舗数(前期末比)	125(+4)
	海外店舗数(7の国と地域)(前期末比)	61(±0)
	海外売上高比率	22%

(1) 前期比は差額(百万円)

(注) 他にOEM事業が含まれます。

トピックス

- ベストコスメ受賞



15

育成ブランドは、店舗を主力とするTHREEブランドなどが百貨店への来店客の減少およびタッチアップの制限により、苦戦が続いています。

ECブランドのDECENCIAは、新規のお客さまの獲得に加え、シーズン性や顧客属性に応じたプロモーションにより、二桁の増収・増益となりました。

増収に対して、増益率が低くなっていますが、これは、来期の成長に向けたお客さま獲得のための投資を行ったことによるものです。

I 部 2020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
3. 2021年12月期業績見通し

続きまして、2021年12月期の見通しについてご説明いたします。

(百万円)	2020年	前期比	
	通期実績	増減額	率(%)
連結売上高	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業	171,658	△43,228	△20.1%
不動産事業	2,291	△327	△12.5%
その他	2,361	△53	△2.2%
営業利益	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業	12,965	△17,228	△57.1%
不動産事業	710	△310	△30.4%
その他	128	△2	△1.8%
全社・消去	△51	156	-
経常利益	12,579	△18,051	△58.9%
親会社株主に帰属 する当期純利益	4,632	△15,062	△76.5%

2021年	前期比	
	増減額	率(%)
通期計画	190,000	13,688 7.8%
	185,900	14,241 8.3%
	2,000	△291 △12.7%
	2,100	△261 △11.1%
	19,000	5,247 38.2%
	18,850	5,884 45.4%
	600	△110 △15.6%
	50	△78 △61.0%
	△500	△448 -
	19,000	6,420 51.0%
	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

売上高は、前期比プラス7.8%、営業利益は、前期比プラス38.2%と
二桁増益を計画しています。

株主還元は、1円増配の年間51円としております。

Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

1. **前・中期経営計画の総括**
2. 2021～2023年 **新・中期経営計画概要**
3. **参考情報**

ここからは、2021年から2023年の中期計画についてご説明します。
まずは、前中期計画の総括についてです。

【経営指標】

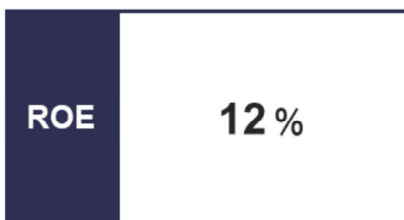
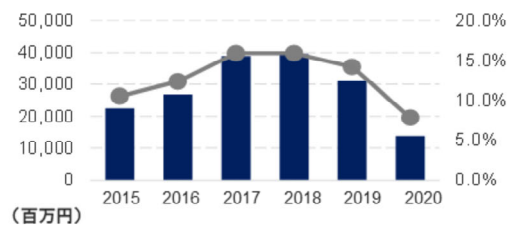
2020年実績



> 1,763 億円



> 利益率 7.8 %



> 2.6 %



業績面では、医薬品事業の譲渡やインバウンド・バイヤー需要の減少といった影響もあり、いずれの指標においても、計画達成に至りませんでした。

【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	△	- ポーラインバウンド&バイヤー減をカバーできず - オルビス新規顧客獲得、商品単価UPを実現
戦略 2	海外事業全体での黒字化必達	×	- ポーラ中国本土・TR市場で高い成長を実現 - 海外ブランド構造改革進捗も、2020年の黒字化は未達
戦略 3	育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A	△	- THREE海外事業拡大、DECENCIA成長軌道へ - 新ブランドは先行投資フェーズ
戦略 4	経営基盤の強化 (研究開発・人材・ガバナンス)	○	- 新規医薬部外品の創出順調 - 研究開発体制刷新、新価値創出に向けMIRC・FRC設置 - 社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置
戦略 5	資本効率の更なる向上と株主還元の実現	△	- ROE目標は2017年に達成も、以降EPS低下により未達 - 配当性向60%以上の配当実施

医薬品事業譲渡や新型コロナによる市場環境変化もあり経営指標は未達
海外黒字化に課題を残す一方で、ポーラのブランド認知・顧客層拡大や海外展開、
オルビスのリブランディングの進捗や新ブランドの創出などに一定の成果

戦略面ですが、戦略2は特に厳しい結果となりました。

海外ブランドの損失改善は、Jurlique、H2O PLUSともに構造改革が一定の成果を見せ始めましたが、当初計画していた2020年での黒字化達成には至りませんでした。

戦略1、3、5についても満足できる結果とはなりませんでした、
リンクルショットの発売を契機としたポーラのブランド認知、顧客層の拡大など
一定の成果が得られた4カ年となりました。

Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

続いて、2021年からの新中期計画について説明申し上げます。

本来であれば、このタイミングで2029年、創業100周年までの長期ビジョンの発表を計画しておりましたが、これを1年延期するという決断をいたしました。

新型コロナという大きな外部環境の変化を受けた不透明な事業環境のなか、まずは足元の事業をしっかりと固め、課題解決に注力したい、と考えたわけです。

2021年からの3か年では、短中期の課題解決に加えて
長期的な成長につながる事業ポートフォリオの構想を固めたいと考えています。

新型コロナによる外部環境変化・トレンドの加速



急激な外部環境変化に対し、当社の強みを進化させ成長軌道へ回帰

「ダイレクトセリング」「スキンケア」「マルチブランド」

- ダイレクトセリングをデジタルで進化
- これまで以上に差別化された商品・サービス創出、領域拡張
- 多様化する「美」の価値観に応え、人生を豊かにする個性的なブランドの集合体

「美」
の領域
化粧品
スキンケア

早期に取り組むべき短中期課題



上記に加え、コスト構造・働き方などあらゆる面での合理化推進

22

各戦略の具体的な説明の前に、まずは、新型コロナによる当社事業への影響と
その対応に関して、当社の考えをお話いたします。

新型コロナは「ソーシャルディスタンス」「非接触」といったニューノーマル、
そしてチャネル面においても大きなパラダイムシフトをもたらしました。
また、人々の価値観にまで大きな影響を及ぼしています。

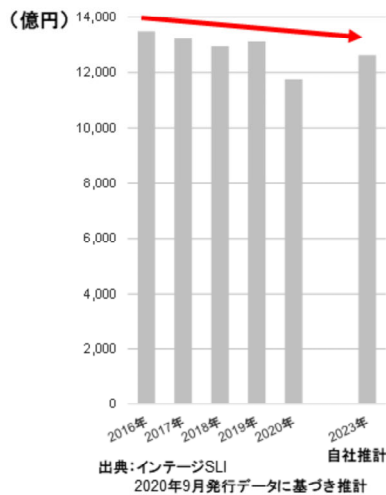
これまで経験したことのない急激な環境変化を受けているわけですが
当社の強みであるダイレクトセリング、スキンケア、マルチブランドといったものを
さらに進化させていくには、今が絶好の機会と考えています。

そのため短中期の課題として「チャネル構造改革」「DX」などに加え、
人材の開発、女性活躍といったダイバーシティの推進にも取り組んでまいります。

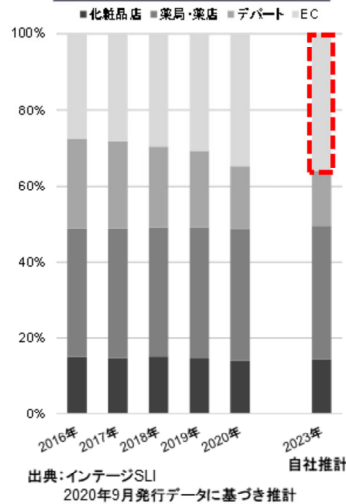
また、コスト構造や働き方の合理化を一時のものとせず、今まで以上に推進していきます。



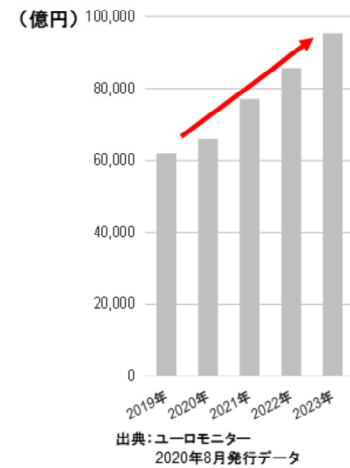
国内化粧品市場



ルート別占有比



中国化粧品市場



2020年

国内

- 新型コロナ影響を大きく受け縮小
- ECチャネルへのシフト加速

2021年～（自社予測）

- インバウンドを除き微減傾向
- チャネル構造変化は継続

インバウンド

- インバウンド急減

- 2021年は20年比で回復は見込まない
- 2022年は19年比約30%、23年は約60%の前提で当社中期計画に反映

海外

- 中国は早期に回復、海南島免税の活況など競争環境激化

- 中国は引き続き成長市場
- トラベルリテールは渡航制限の影響継続

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 23

次に、市場動向についてです。

インバウンドを除く国内市場は微減傾向、そしてルート別にはEC化が進み、この傾向は今後も継続すると推察しています。

インバウンドに対する当社の考え方ですが、今年は、昨年と比べ回復は見込まず、2022年に、19年比較で約30%、23年は約60%と厳しめの前提で中期計画に反映しています。

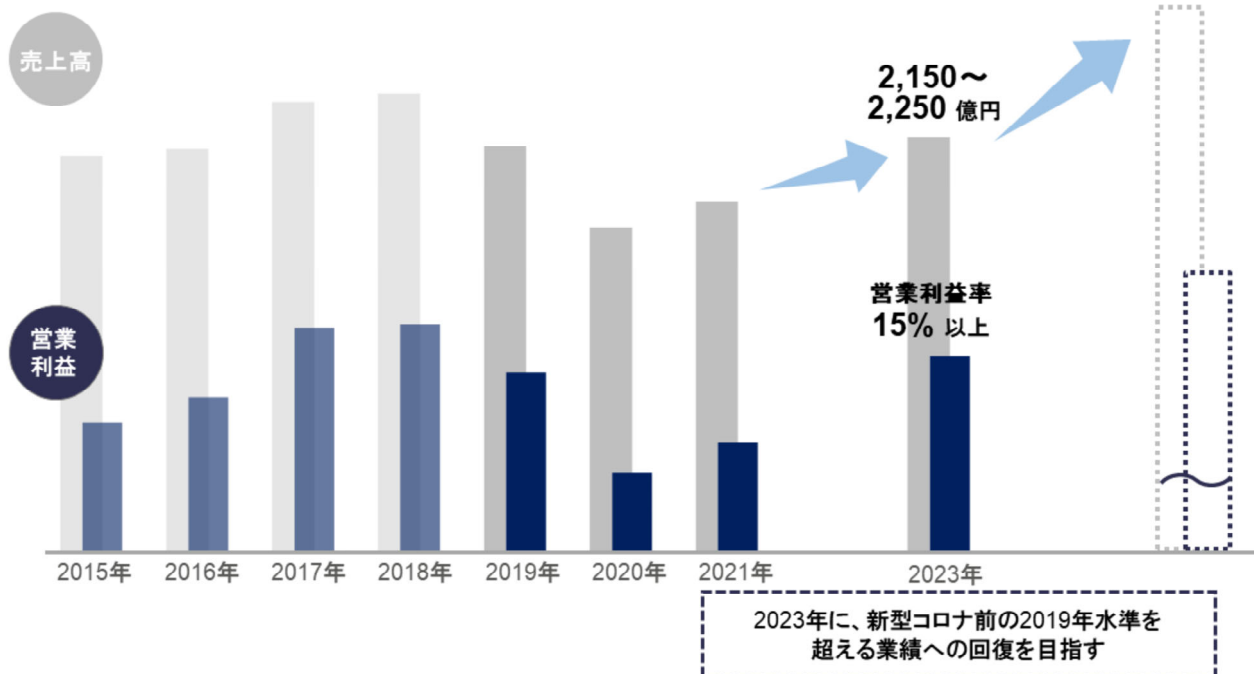
海外市場ですが、中国の化粧品市場は引き続き高い成長が見込まれます。

新中期経営計画(2021-2023年)は、持続的な成長にむけた
基盤構築の期間と位置付ける

基盤構築・安定成長

成長加速

詳細は長期経営計画で発表



先ほどご説明しましたが、2021年から始まる新中期計画は、
コロナ前への回復を果たし、持続的な成長に向けた計画策定の期間と位置付けます。
最終年となる2023年に、コロナ前の2019年水準を超える業績に
挑戦したいと計画しました。

次から、新中期計画の具体策について説明させていただきます。



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

こちらが、新中期計画の全体像です。

売上高は、年平均で7から9%の成長、2,150億～2,250億円を目指します。

また、「海外売上高比率」「国内EC売上高比率」を重要な指標に設定しています。

営業利益は、2019年時点を上回る、15%以上の営業利益率を達成したいと考えています。

ROEの目標値は、12%、配当性向は従来同様60%以上としています。

そして、この経営指標達成に向け、ご覧の5つの重点戦略に取り組んでまいります。

■ チャンネル横断のデジタルプラットフォーム構築
 チャンネル別に分かれたコミュニケーションを再設計、提供価値最大化と業務効率化

国内EC

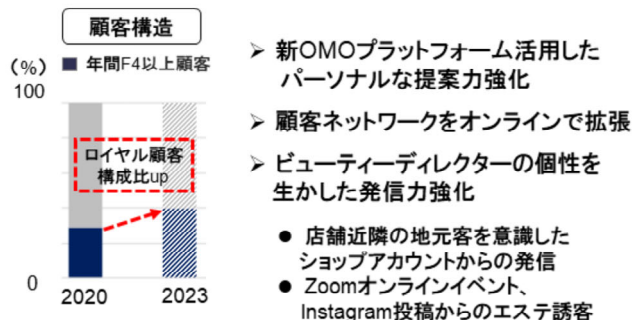
2021-23年 売上高CAGR 40%



委託販売

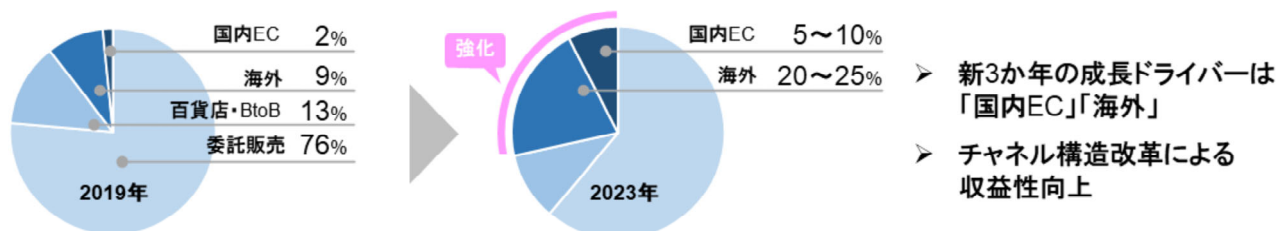
2021-23年 売上高CAGR 1~2%

ロイヤル顧客の育成強化、強固な顧客基盤構築



チャンネル構造改革

ポーラブランド全体 2021-23年 売上高CAGR 7~9%



戦略①ですが、

ポーラの国内事業においては、オンラインとオフラインを融合させ、

チャンネル横断のデジタルプラットフォームを構築します。

従来チャンネル別に分かれていた顧客管理やコミュニケーションを統合することにより、

元々の強みであるお客さまとのエンゲージメントを高めていきます。

注力するECは、他社差別性の高いアイテムによりスキンケアの新規のお客さまを

数多く獲得し、継続性、収益性の高いビジネスモデルを構築します。

2023年で売上高100億円を目指します。

委託販売チャンネルですが、お客さまとのエンゲージメントをデジタルを活用して強化させます。

オンラインカウンセリングの積極活用に加え、ショップやビューティーディレクター個人の

個性を活かした発信で来店につなげるという昨年の成功事例をみるにつけ、

コロナの状況下でも、個人事業主の自主性・自立性を強く感じています。

ポーラを、長期的な成長を実現する収益性の高いチャンネル構造へシフトさせていきます。

- 「スキンケアブランドとしてのプレゼンス確立」「アプリをコアとしたコミュニケーション」
- LTV最大化し、成長軌道への早期回復と強固な収益基盤構築を実現

営業利益率 20%

2020年12月期 16%

EC売上高構成比 70%* (2021-23年 売上高CAGR 8~10%)

2020年12月期 59%*

*国内売上高に占める割合

スキンケアシェア拡大

主カスキンケアシリーズ

スペシャルケア



- スキンケアでの顧客獲得、リピート促進
- 高付加価値のスペシャルケア拡充、美白美容液新発売

ユニットエコノミクス強化

- 定期購入プログラム
- 優良顧客向けコミュニティ進化、顧客のファン化

DX加速



- 購買履歴
- パーソナル分析・履歴
- キャンペーン告知
- 新商品紹介

- アプリをコアとしデータ連携、顧客とのエンゲージメント強化
- IoTデバイスを使ったパーソナライズスキンケアを 론치
- 戦略分野へのリソースシフト加速

デジタルマーケティング、EC投資

カタログ費用・ポイント費用



27

次にオルビスです。

昨年ベストコスメをたくさん頂戴したオルビスユーシリーズの好調によって、構造良化が進んでいます。

今期以降も、美白の新商品など、高付加価値アイテムを投入することで、スキンケアの構成比を高めていきます。

DXはさらに加速させていただきます。

アプリをお客さまとのコミュニケーションのコアに置き、

パーソナライズなコミュニケーションでライフタイムバリューを最大化します。

この春には、IoTデバイスを使ったパーソナライズスキンケアの 론치も計画しています。

投資もデジタル分野へよりシフトさせ、EC比率を70%まで高めていきます。

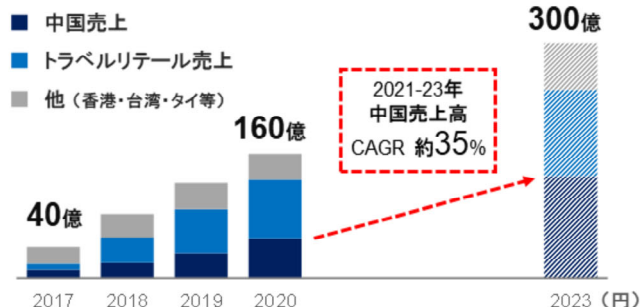
コロナの状況下でも、ECの先行者としてのアドバンテージと

オルビスならではの効率的な費用投下のノウハウを生かし、

念願の営業利益率20%の実現を果たします。

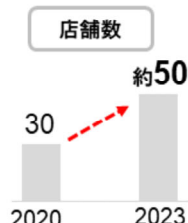
成長ドライバーは中国、トラベルリテール

海外売上高推移 2021-23年 売上高CAGR 20~25%



トラベルリテール

グループのTR事業を統括する新会社設立



- TR展開のノウハウ共有・事業効率改善
 - コロナ後の成長加速に向け出店交渉強化
- ⇒ 成長性の高いチャネルでの競争力最大化を狙う

中国

価格訴求<価値訴求で継続顧客育成、LTV向上と利益ある成長を実現

オンライン



- 投資拡大、デジタルコミュニケーション強化

オフライン



- 好立地、prestige店舗への積極的な出店継続
- 直営、パートナーシップ等独自性あるチャネル展開

続いて戦略②の海外事業です。

ポーラの海外事業は、この3年で4倍に成長させることができました。
インバウンド等から得たブランドの人気の成長ドライバーです。
2023年に、売上高300億円を目指します。

特に注力するのが中国です。

もちろん競争が激化していますが、ポーラ独自の高付加価値商品や店舗でのフェイシャルエステを軸とした価値訴求を徹底いたします。
中国ECでは、ライブコマースなどデジタルマーケティングを積極的に活用しブランド認知を広め、オフラインでは、ブランドエンゲージメントを重視し、リピート顧客の育成を強化します。
現在の約2倍の規模となる110店舗をめざします。

また、アジア全域のトラベルリテールにも注力していきます。
グループのトラベルリテール事業を統括する新会社を設立し、
アフターコロナの成長加速に向け、早速活動を開始しています。

- 黒字化に向けたコスト構造改革は概ね完了、引き続き費用の効率化は実施
- 2022年にJurlique、2023年にH2O PLUS黒字化に向けトップライン拡大

Jurlique

2019
- 2020

■ ビジネス基盤再建

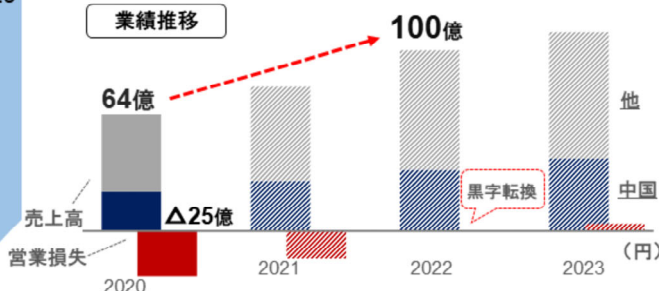
- コスト構造改革、固定費大幅削減し損益分岐点引き下げ
- 卸ビジネスからリテールビジネスへ
- 中国ビジネスモデルチェンジ

■ トップライン拡大

- 注力市場は中国
- スタープロダクトへマーケティングを集中
- デジタルマーケティング強化
- 不採算店舗閉鎖、オンラインシフト

2021
- 2023

業績推移



(左)ニュートリディファインシリーズ
(右)ハイドレーティングウォーターエッセンス

2021-23年 売上高CAGR
15~20%

EC売上高比率
全体 約40%(中国 約50%)

損益分岐点売上
2022年 約100億円

H2O+

- Clean Beautyカテゴリーとしての訴求強化、ブランドポジショニング確立
- 戦略商材ロンチ、新規顧客獲得



Hydration Age Renew Collection

29

JurliqueとH2O PLUSの黒字化は、前中期計画の積み残し課題です。

Jurliqueは、不採算店舗の閉鎖や固定費の削減など、コスト構造改革を進めてきました。

直営化した中国は、この影響を除いても前年を上回る業績となるなど成果が見え始めています。

中国をキーマーケットとし、EC比率の向上による収益性向上、また、商品面ではスキンケアのスタープロダクトにマーケティングを集中させリピート率を向上させていきます。

H2O PLUSは、米国スキンケア市場でECを中心にお客さまの獲得に注力します。新アンチエイジングシリーズを発売し、成長が見込めるクリーンビューティーのカテゴリーでの訴求を強めます。

- 事業の再成長と収益性改善
- 2023年 ACRO全体で黒字化達成(抜本的な構造改革に着手)

THREE *Amplitude* ITRIM FIVEISM

- チャンネルシフト
 - 顧客接点の役割明確化
「利便性の高いEC」「ブランド体験の店舗」へ選択と集中
店舗を戦略的に圧縮し店舗効率改善
 - グローバルシフト
- プロダクトシフト
 - THREE ホリスティックケアカテゴリーのシェア拡大
 - 新3ブランド 注力カテゴリーに集中、SKUコントロール
- 原価率低減



THREE 新ベースメイクシリーズ



(左)Amplitude コンプリートフィット パウダーファンデーション
(右)ITRIM 新スキンケアシリーズ「ルリホワイト」

DECENCIA

- 敏感肌市場におけるブランド認知拡大、指名買い比向上
- 広告宣伝費効率化、長期的には営業利益率20%を目指す
- 中国を中心とした海外展開強化



(左)アヤナス モイストバリア ミスト
(右)アヤナス リンクルO/L フェイスマスク コンセントレート 30

続いて、戦略③の育成ブランドです。

THREEと新ブランドを展開するACROは、抜本的な構造改革に着手します。
チャンネル面では、店舗を戦略的に圧縮し、ECに組み替えます。
商品面では、SKUの絞り込みや原価率の低減などを実行し、
ブランドの再成長と収益性向上を両輪で実現します。

続いてDECENCIAですが、敏感肌市場におけるブランド認知の拡大がテーマです。
広告宣伝費を効率化し、長期的には営業利益率20%の、
EC特化型高収益ブランドを目指します。

研究開発の方向性

新たな価値を創出する「基盤研究」・「新剤型研究」の強化

新剤型研究機能の強化と高付加価値商品の生産機能を担う
TDC(Technical Development Center)を新設

- ✓ 「研究」「開発」「生産」を連動、差別化された商品を、より短期間で上市する体制を実現
- ✓ 研究開発を高付加価値商品に集中、外注活用し効率性向上

<研究開発体制>

MIRC <研究統括>	FRC <基盤研究>	TDC <技術開発>
■ グループのR&D戦略策定 ■ 最先端研究機関との連携 ■ キュレーション ■ インキュベーション	■ 最先端科学の深耕 ■ 新素材開発とパイプライン創出 ■ 新領域開拓、シーズ創出	■ 研究・開発・生産を連動させた技術開発 ■ 差別性の高い高付加価値商品開発に特化

研究開発投資の考え方

- 連結売上高の約2%を継続的に投資
- 中長期の新価値創出に向けた基盤研究に投資を集中

続いて戦略④経営基盤強化です。

研究開発では、グループ全体における技術開発機能を強化するため新たにテクニカルディベロップメントセンター、TDCを新設します。狙いは、研究・開発・生産を連動させ、最先端の技術を用いた高付加価値商品を従来より短期間に開発することです。

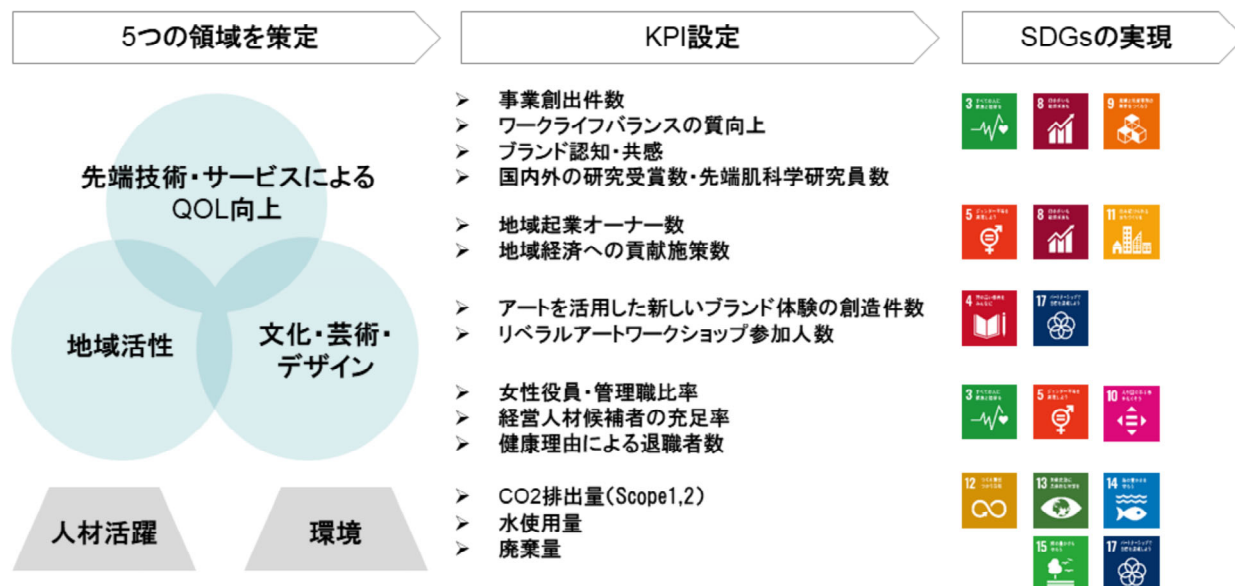
当社グループでは、2018年に研究開発体制を刷新し、グループのR&D戦略を統括するMIRCと、基盤研究を行うFRCを設立しました。FRCによる新素材開発とパイプラインの創出は順調に進捗しています。

これに加えて、今回のTDC設立により商品化のスピードをあげていくことでほかに類を見ない商品を絶え間なく生み出していきます。

中期経営計画達成を支える当社のサステナビリティ方針

グループ理念「感受性のスイッチを全開にする」

急激な社会変化に対応し、理念実現に向けたサステナビリティプランを刷新



事業創出数、CO2排出量削減は、会社目標および役員の中長期インセンティブ報酬と連動

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/sustainability2021.pdf>

32

続いて、経営基盤を支えるサステナビリティ方針に関してご説明します。

当社では、グループの事業成長と持続可能な社会の実現を目指し、サステナビリティステートメントを制定しています。
この度の急激な社会変化に対応し、サステナビリティプランを刷新しました。

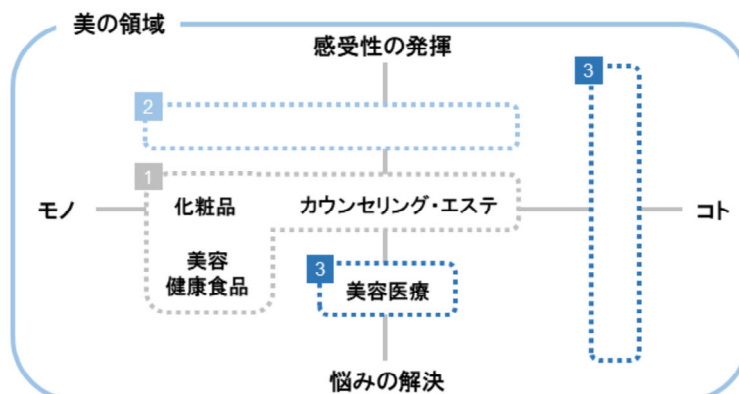
CO2排出量や水の使用量、廃棄量などのKPIに加え、新たにダイバーシティの推進、従業員の「個」を活かす人材開発を重視し、新規事業の創出数もKPIとして設定しています。

これらKPIのいくつかについては、会社目標および役員の中長期インセンティブ報酬に連動させ、実効性を高めてまいります。

- CVCやアライアンスを活用した、新ブランド創出やM&Aなどによるポートフォリオ強化
- 中長期的な成長に向け、新たな領域への事業展開の検討も開始

新価値創出に向けた事業拡張

- 1 現状の課題解決
- 2 既存ビジネスの商材拡張
- 3 化粧品の枠を超えた新価値創造



【取り組み】

CVC

**POLA ORBIS
CAPITAL**

- 対象 : D2C、ビューティーテック、リテールテックにフォーカス (2018年～)
- 狙い : 既存ブランドとのシナジー、協業による新ブランド創出、M&A

事業開発 プロジェクト

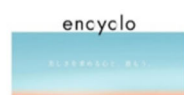
- 美容医療市場への参入を目的としたタスクフォースを編成
美容施術に新たな価値を求めるユーザー獲得を狙う



社内 ベンチャー

- 従来の定期募集型から、検証と投資判断を担うBrand Development Studio を新たに設置し、アイデア⇄仮説検証スキームを常態化

《参考》社内ベンチャー発encycloより医療用弾性ストッキング発売開始 (20年12月)



続いて戦略⑤です。

中長期の事業成長に向けて、ポートフォリオの強化と新たな領域への事業展開の検討を進めていきます。

ビューティーの領域において、商材やサービス範囲を拡張します。

すでに動き出している具体的な取り組みとしては、

美容医療領域への参入を目的とし、社内でタスクフォースを編成しました。

また、CVC事業として、D2C、ビューティーテックなどにフォーカスし、投資先と連携し、積極的にオープンイノベーションに取り組んでいます。

決算発表と同時にリリースしておりますが、このたび、当社のCVC投資先であるトリコ株式会社の100%株式を取得することといたしました。

次のページでご説明いたします。

tricot

CVCの出資先トリコ株式会社の全株式取得に関する株式譲渡契約を締結

美の価値観の変化を的確に捉えたブランドや商品、
変化への対応力、それらを実現する人的資産の獲得

ポートフォリオ強化

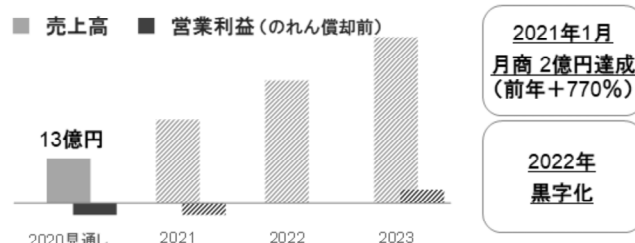
中長期戦略の加速

概要	商品	特徴・優位性
社名 トリコ株式会社 設立 2018年4月24日 資本金 96百万円 代表者 花房 香那 事業内容 パーソナライズビューティ ケアブランド「FUJIMI」など	FUJIMI パーソナライズ サプリメント  FUJIMI パーソナライズ フェイスマスク 	■ 99%以上のインハウスマーケティング ■ ファブレスによるマーケティング集中 ■ 内製システム軸のデータドリブン経営 ■ サブスクリプションによる顧客基盤 ■ 高いリピート率とLTV ■ 粗利が高く早期の利益貢献期待

期待されるシナジー

- 1 研究開発力、既存技術・処方の有効活用
- 2 調達・生産の効率化・コストダウン、柔軟な製品供給
- 3 D2Cブランド立ち上げ・デジタルマーケティングノウハウ
- 4 人材交流・育成を通じた更なるシナジー創出

業績推移・3か年計画イメージ



連結業績影響は現在精査中のため計画未反映(2021年12月期 第2四半期 4月より連結開始予定)

34

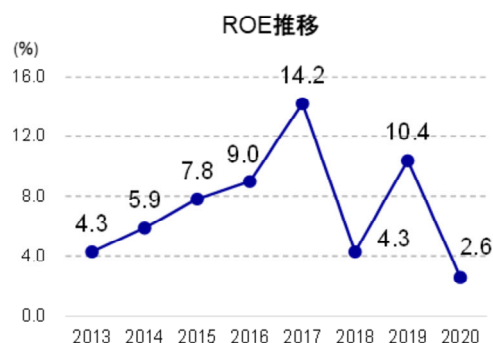
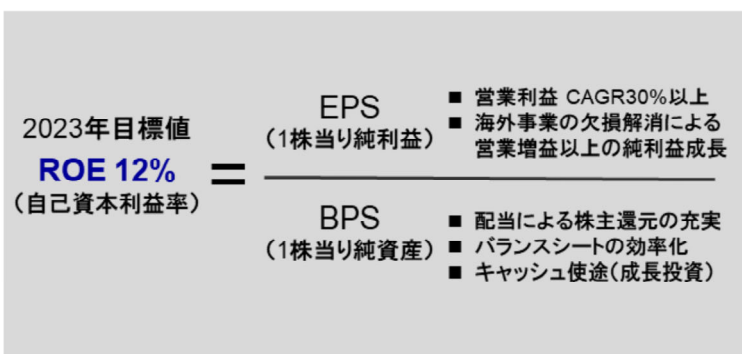
概要に関してはリリース記載のとおりですが、
買収の狙い、期待されるシナジーについてご説明します。

トリコ株式会社は、パーソナライズサプリメントを主とした「フジミ」ブランドを展開し急成長しているベンチャーです。
独自の美容診断にもとづくパーソナライズされた商品をサブスクリプションで販売するビジネスモデルと、完全自社運用のマーケティング力は、
将来的にも競合優位性が高いと評価しています。
トリコ社が有するD2Cブランドの立ち上げ、デジタルマーケティング分野のノウハウに
当社グループの研究開発力を融合し、ブランドポートフォリオを
より個性豊かなものにできると期待しています。

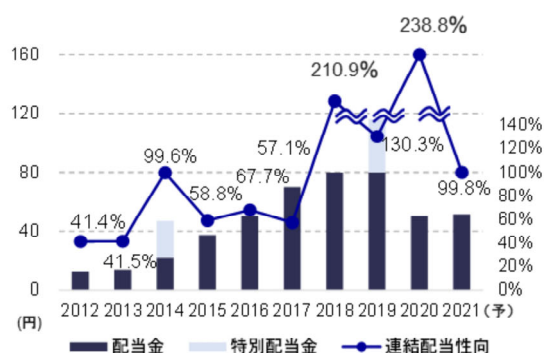
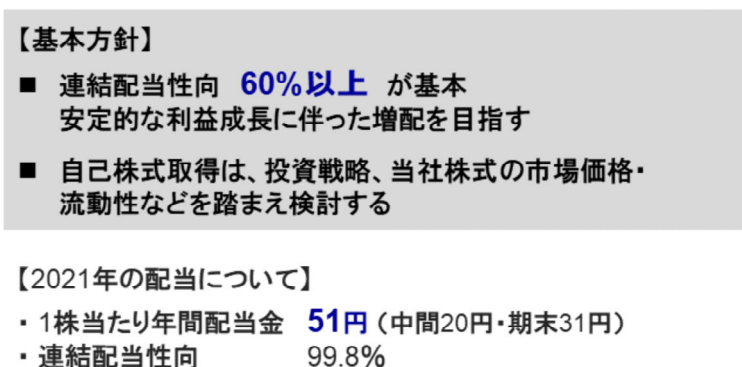
トリコ社の業績推移と3か年の計画は、右下のグラフでお示ししているとおりです。
今期1月時点での月商は約2億円、来期の黒字化を見込みます。

なお、本件買収による連結業績への影響は現在精査中のため、
開示したガイダンスには未反映です。

資本効率向上の施策



株主還元の充実



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、先ほどお示したとおり、12%です。

配当金については、1円増配の、年間51円の配当としました。
結果、配当性向99.8%となります。

自己株式の取得に関しては、今までの考え方通りでございます。

説明は、以上になります。

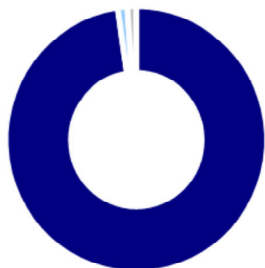
Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

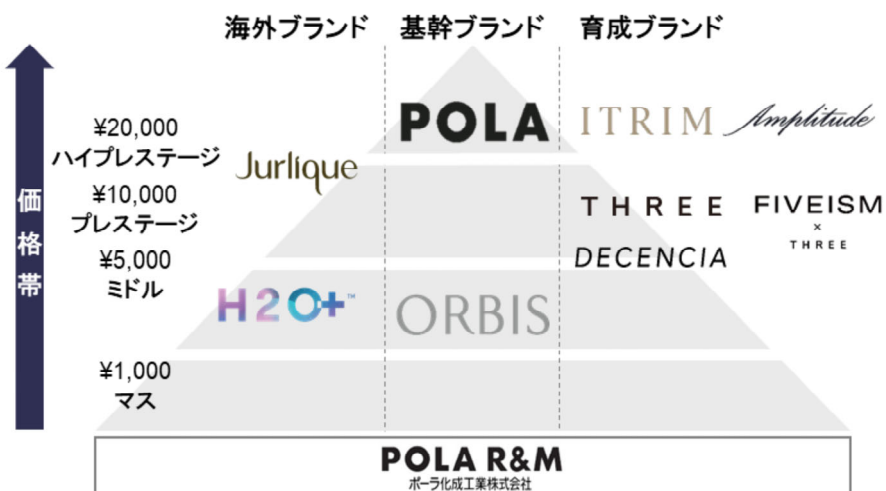


主軸のビューティケア事業にて9つのブランドを展開

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



	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～	■ ハイプレスステージスキンケア ■ エイジングケア、ブライトニング 領域に強み	約¥10,000 以上	■ 国内:ビューティーディレクターを 介した委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税店、 越境EC
	26%	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、免税店
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、免税店、 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	9%	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、免税店、越境EC
		<i>Amplitude</i> 2018年～	■ 日本発信の高品質 ハイプレスステージメイクアップ	約¥5,000 ～¥10,000	■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税店、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:免税店、越境EC
		FIVEISM × 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:免税店、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

*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

(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)