

## 2020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、2020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. 2020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、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(新型コロナ)影響により急激な落ち込みがみられる
- 当社売上の約6%を占めていた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
- 純粋国内市場は、日本政府による4月7日の緊急事態宣言発出を受けた店舗休業、外出自粛傾向により悪化  
緊急事態宣言解除後も先行きは不透明

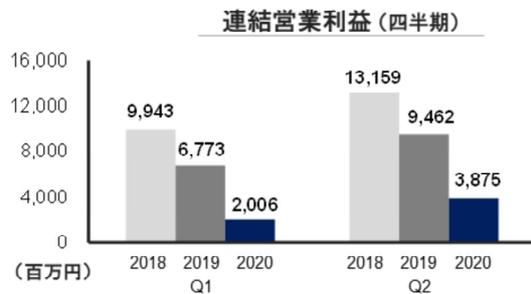
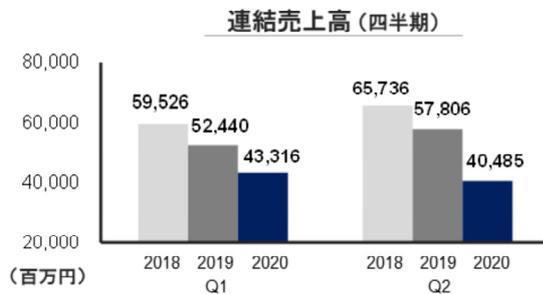
出所：経済産業省、総務省、観光庁、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、インテージSLI

当社グループ

- 緊急事態宣言を受け、店舗休業、外出自粛影響により店舗事業を中心とするブランドが大きく減収し、連結減収減益
- ポーラ海外事業は増収、中国事業回復・好調
- オルビス減収も、通販新規顧客獲得好調
- 海外ブランドは、黒字化に向けた費用削減を継続

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2Q	約 2%



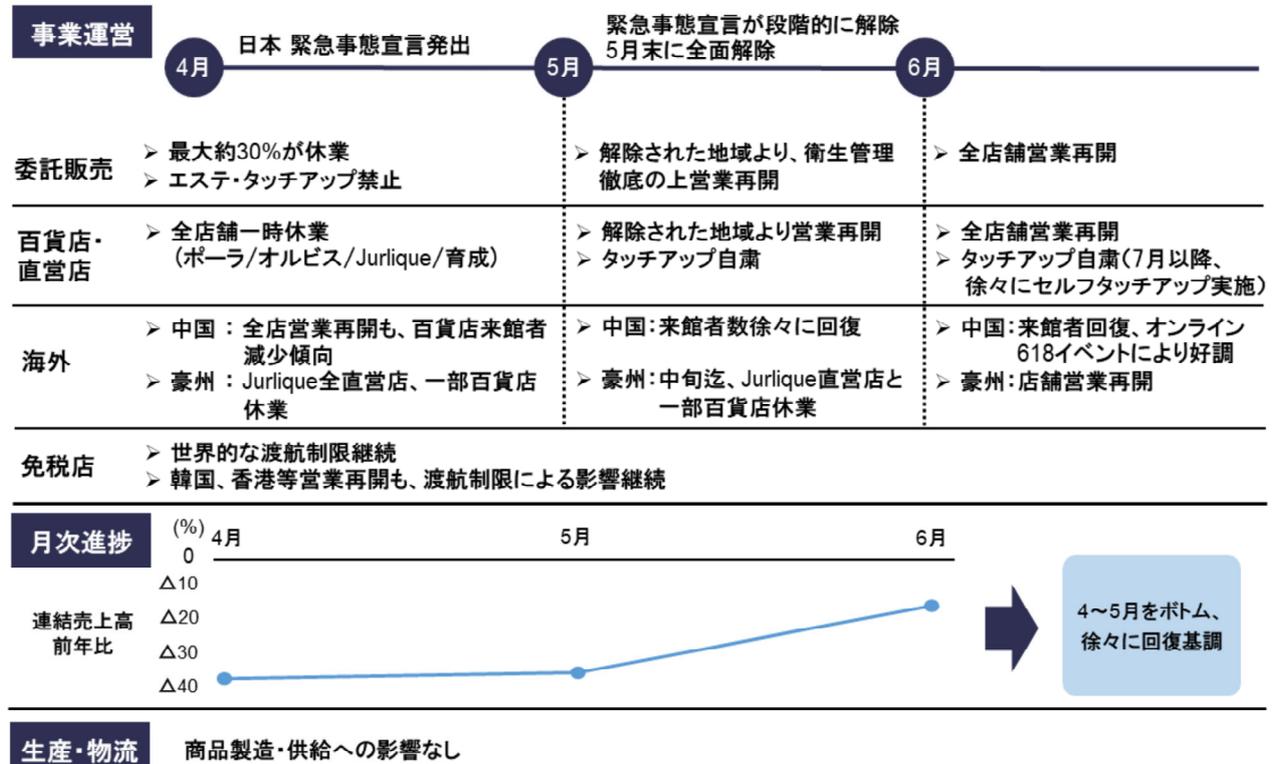
化粧品市場全体は、新型コロナウイルスの影響により急激な落ち込みが見られます。

インバウンド需要は、2019年累計で当社連結売上の約6%を占めていましたが、世界的な渡航制限により、大幅な減少が継続しています。

インバウンドを除く国内消費は、緊急事態宣言による営業自粛以降に、消費マインドの低下が見られ、また宣言解除後の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いて、店舗休業や外出自粛により、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。

新型コロナの上期売上高への影響額:  $\Delta 265$ 億円  
上期は概ね修正計画どおり進捗



第2四半期の新型コロナ影響について、事業運営の状況と、月次の売上の推移をお示ししています。

まず日本国内ですが、4月7日に緊急事態宣言が発出されました。

ポーラの委託販売チャネルは、最大で約30%の店舗で休業、また営業時間を短縮しエステやタッチアップなど、お客さまの肌に触れる行為は禁止のうえ営業いたしました。百貨店・直営店は、4月以降一時的に全店が休業しました。

両チャネルとも、緊急事態宣言が解除された5月以降は、段階的に営業を開始し、衛生管理と接客履歴の管理を徹底した上で6月より、全店で営業しています。

海外は、中国では既に3月から営業を再開し、5月以降、百貨店への来館者は徐々に回復してきています。6月に入り、618イベントもあり、オンラインは活況でした。免税店では、世界的な渡航制限の影響が継続しています。

その結果、連結売上高は、4月から5月をボトムに緩やかな回復傾向を示し、概ね修正計画どおりの進捗となりました。

(百万円)	2019年	2020年	前年同期比	
	Q2実績	Q2実績	増減額	率(%)
連結売上高	110,247	83,802	△26,445	△24.0%
売上原価	16,921	13,567	△3,354	△19.8%
売上総利益	93,326	70,234	△23,091	△24.7%
販管費	77,089	64,353	△12,736	△16.5%
営業利益	16,236	5,881	△10,354	△63.8%

### 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悪化  
原価率 前年同期:15.3% ⇒ 当期:16.2%
- 販管費 人件費を主とした新型コロナ関連損失へ1,232百万円を振替え  
 人件費: 前年同期比△ 852百万円  
 販売手数料: △6,105百万円(ポーラ売上減に伴う減少)  
 販売関連費: △4,965百万円(費用コントロールし構成比は前年同期並み)  
 管理費他: △ 813百万円
- 営業利益 営業利益率 前年同期:14.7% ⇒ 当期:7.0%

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悪化しています。

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もあり、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、グループ全体で費用の削減と合理化を行い、コストコントロールを実施しています。

この結果 営業利益率は 7.0%となりました。

(百万円)	2019年	2020年	前年同期比	
	Q2実績	Q2実績	増減額	率(%)
営業利益	16,236	5,881	△10,354	△63.8%
営業外収益	218	206	△11	△5.4%
営業外費用	894	1,544	650	72.8%
経常利益	15,561	4,543	△11,017	△70.8%
特別利益	0	43	43	-
特別損失	114	2,077	1,963	-
税前四半期純利益	15,446	2,509	△12,937	△83.8%
法人税等	5,509	1,581	△3,928	△71.3%
非支配株主に帰属する 四半期純利益	△1	11	13	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	9,938	916	△9,022	△90.8%

**主な増減要因**

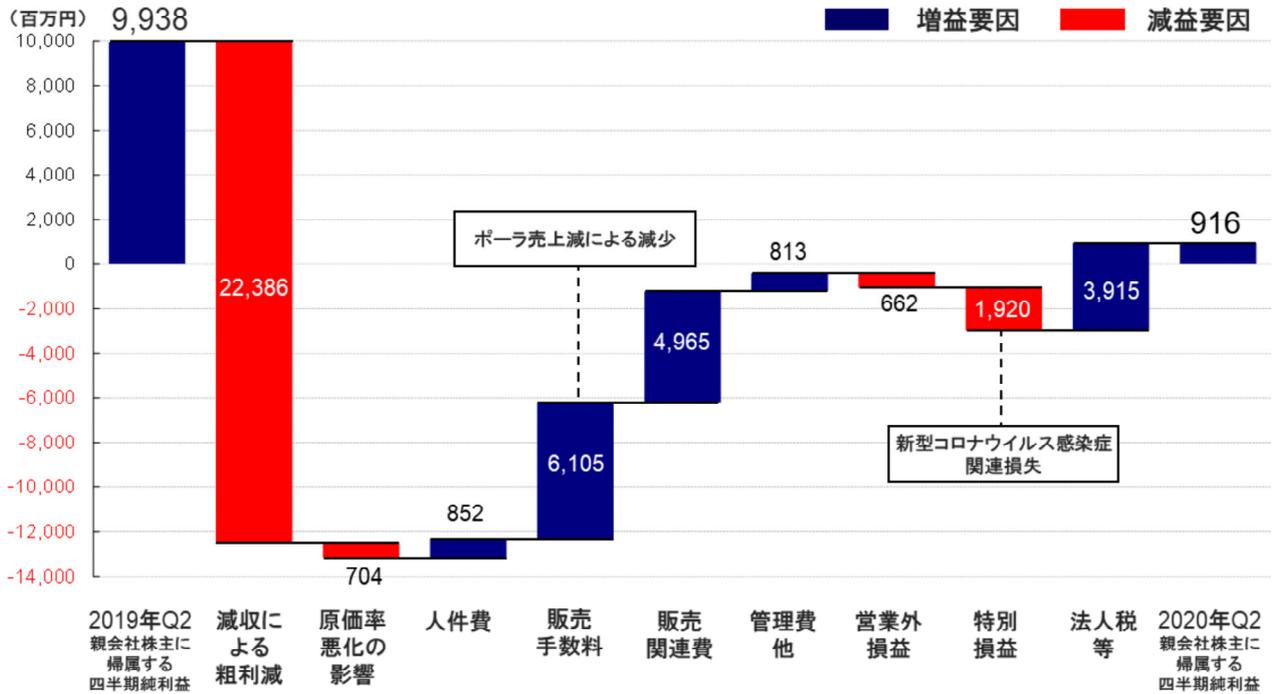
- 特別損失           : 店舗休業に起因する固定費等を「新型コロナウイルス感染症関連損失」として計上  
                          1,232百万円
- 法人税等           : 税前四半期純利益の減少による法人税等の減少

営業利益以下についてですが、特別損失は、新型コロナ関連の費用12億円の振り替えにより増加しています。

法人税の減少は、税前四半期純利益の減少によるものです。

以上の結果、純利益は9億円となりました。

減収に伴う粗利減により  
親会社株主に帰属する四半期純利益は、前年同期比△90.8%



純利益の増減要因について、グラフでお示しています。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2020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)	2019年 Q2実績	2020年 Q2実績	前年同期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	110,247	83,802	△26,445	△24.0%
ビューティケア事業	107,733	81,401	△26,332	△24.4%
不動産事業	1,319	1,225	△94	△7.1%
その他	1,194	1,175	△18	△1.6%
営業利益	16,236	5,881	△10,354	△63.8%
ビューティケア事業	15,682	5,290	△10,392	△66.3%
不動産事業	573	503	△70	△12.2%
その他	85	14	△70	△82.6%
全社・消去	△105	72	177	-

### セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラとオルビスの減収が大きく前年同期を下回る  
費用削減に取り組むも、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の工事受注減少により売上高、利益ともに前年同期を下回る

セグメント別の結果ですが、ビューティケア事業の詳細につきましては、のちほど各ブランド別に説明いたします。

不動産事業につきましては、今のところ高稼働率を維持していますが、今後、オフィス環境の変化により影響を受ける可能性はあると認識しています。

その他事業は、コロナ影響により、売上高、利益ともに前年同期を下回りました。

(百万円)	2019年 Q2実績	2020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	107,733	81,401	△26,332	△24.4%
ポーラブランド	68,788	47,956	△20,832	△30.3%
オルビスブランド	25,744	22,779	△2,964	△11.5%
Jurliqueブランド	3,415	2,608	△807	△23.6%
H2O PLUSブランド	688	405	△283	△41.1%
育成ブランド	9,096	7,651	△1,444	△15.9%
ビューティケア事業 営業利益	15,682	5,290	△10,392	△66.3%
ポーラブランド	14,138	3,860	△10,278	△72.7%
オルビスブランド	3,888	4,060	172	4.4%
Jurliqueブランド	△1,855	△1,565	290	-
H2O PLUSブランド	△492	△346	146	-
育成ブランド	3	△719	△722	-

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、新型コロナ影響により  
全てのブランドで前年を下回りました。

営業利益について、  
ポーラおよび育成ブランドの減益の主たる要因は 粗利益の減少です。  
その他の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。

## 第2四半期

- 新型コロナ影響によるインバウンド&バイヤー減継続
- 国内は緊急事態宣言による外出自粛傾向や店舗休業、営業時間短縮が響き大きく減収
- 国内EC伸長（前年同期比+62%）
- インバウンド比率は約4%（前年同期比△6ppt）※ツーリストのみ

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	47,956	△30.3%
営業利益	3,860	△72.7%

主な指標		
売上構成比	委託販売チャネル	75.6%
	海外	13.5%
	百貨店・BtoB・EC	10.9%
売上伸張率*	委託販売チャネル	△31.5%
	海外	+11.1%
	百貨店・BtoB・EC	△47.9%
委託販売チャネル	ショップ数(前期末比)	3,903(△53)
	PB店舗数(前期末比)	655(△20)
	購入単価*	△4.7%
	顧客数*	△26.2%
海外店舗数(前期末比)		88(+4)

BtoB:ホテルアメニティ事業  
PB:ポーラザビューティー

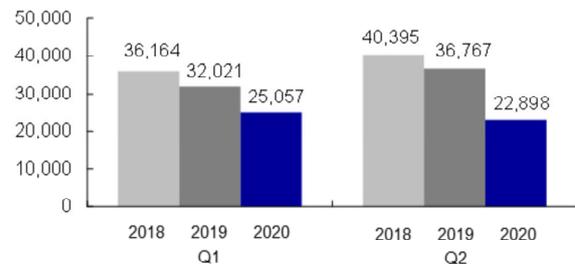
\*前年同期比

## トピックス

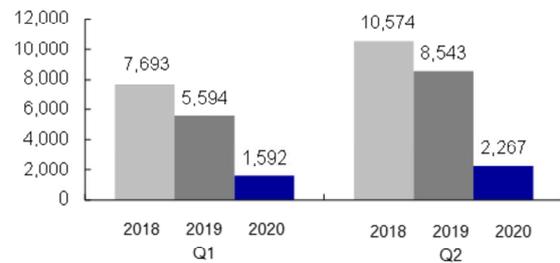
- 海外事業増収  
中国618イベント好調



## 四半期 売上高 (百万円)



## 四半期 営業利益 (百万円)



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、緊急事態宣言の影響により減収しています。

新型コロナ以前、もともと今年の重点戦略であった国内EC事業は、戦略的に投資を強化し、前年比プラス62%と大きく伸長しています。

ポーラを初めて利用されるお客様が約4割と、新規のお客さまの獲得が好調です。  
さらに、そのうちの大半がスキンケアを購入されており、高いリピート率やライフタイムバリューを期待できます。  
引き続き成長投資を継続します。

海外では、回復の早い中国においてライブコマースを活用したPRが成功し、オンラインを中心として、前年比プラス11%と引き続き伸長しています。

### 第2四半期

- 緊急事態宣言下の一時的な全店舗休業により減収
- 店舗顧客の通販誘導と戦略的な広告投下により  
通販での新規顧客獲得好調
- ネット通販、第2四半期単独増収  
うちスマホ経由は二桁近く増収

Q2	実績(百万円)	前年同期比
売上高	22,779	△11.5%
営業利益	4,060	+4.4%
<b>主な指標</b>		
売上構成比	ネット通販	57.1%
	その他通販	19.9%
	店舗・海外他	23.0%
売上伸張率*	ネット通販	△2.8%
	その他通販	△11.8%
	店舗・海外他	△27.5%
通販購入単価*		△6.8%
通販顧客数*		+1.6%
オルビスユーシリーズ売上構成比 <sup>(1)</sup>		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の合計

\*前年同期比

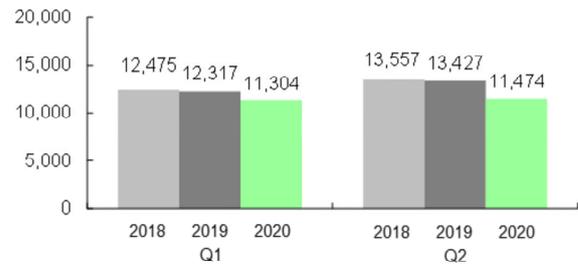
### トピックス

#### ■ 上半期ベストコスメ受賞

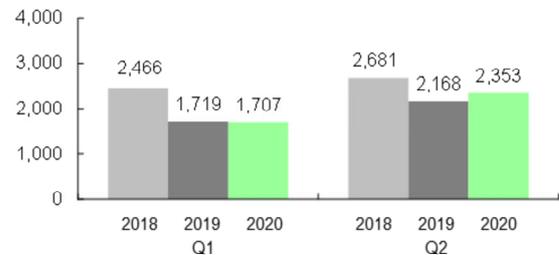
- オルビスユーウォッシュ
- オルビスユーローション
- オルビス オフクリーム  
(左から)



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、国内の直営店全店が一時的に休業したことにより減収となりました。

営業利益が増益となっておりますが、これは、店舗休業にかかる固定費を、特別損失に計上したことによるものです。

一方、外出自粛で在宅時間が増えた影響もあり、ネット通販、特にアプリなどスマホ経由の通販が好調で、第2四半期単独でのスマホ売上は、2桁近い増収となりました。

第2四半期

- Jurliqueは新型コロナによる店舗休業影響で減収
- H2O PLUSはECシフトによる事業構造改革を進める  
EC新規顧客獲得好調

Q2		実績(百万円)	前年同期比 <sup>(1)</sup>
Jurlique	売上高	2,608	△23.6%
	営業利益	△1,565	+290
H2O PLUS	売上高	405	△41.1%
	営業利益	△346	+146

主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	19.6%
	香港	18.2%
	免税店	2.9%
	中国	32.9%
売上伸張率 <sup>(2)</sup>	豪州	△49.4%
	香港	△18.2%
	免税店	△82.7%
	中国	+168.0%

(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

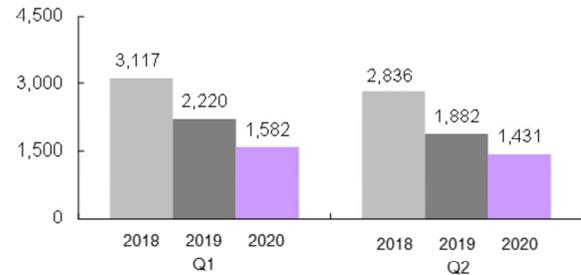
トピックス

- Jurlique  
人気アイテムのローズミストより  
限定商品発売(5月)

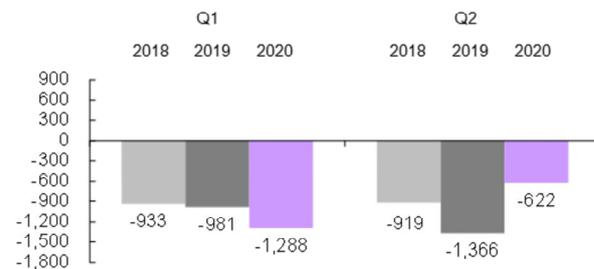


ローズミスト バランシング Limited Edition

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の休業により減収しました。一方で、組織のスリム化など、徹底したコストコントロールもあり損失は2.9億円改善しました。

また、今年から直営化した中国では、オフラインは休業により大きく影響を受けましたが、オンラインが3月以降復調し、前年実績を上回っています。

H2O PLUSブランドは、ホテルアメニティ事業において、取引先の休園の影響を受け減収となりましたが、ECシフトにより構造改革を進めたことにより、損失は1.4億円改善しました。

第2四半期

- 新型コロナにより百貨店が一時休業再開後もタッチアップ自粛により苦戦
- THREE国内EC伸長(前年同期比+120%)
- DECENCIA、EC新規顧客獲得好調により増収(前年同期比+13%)

Q2	実績(百万円)	前年同期比 <sup>(1)</sup>
売上高	7,651	△15.9%
営業利益	△719	△722
ACRO 売上高	4,035	△28.1%
ACRO 営業利益	△1,369	△718
(THREE 売上高)	3,310	△36.7%
(THREE 営業利益)	△453	△925

主な指標

THREE	国内店舗数(前期末比)	120(△1)
	海外店舗数(7の国と地域)(前期末比)	61(±0)
	海外売上高比率	25%

(1)営業利益の前年同期比は差額(百万円)

■ 育成ブランド構成

カンパニー	株式会社ACRO		株式会社DECENCIA
ブランド	THREE	ITRIM	DECENCIA
	<i>Amplitude</i>	FIVEISM	

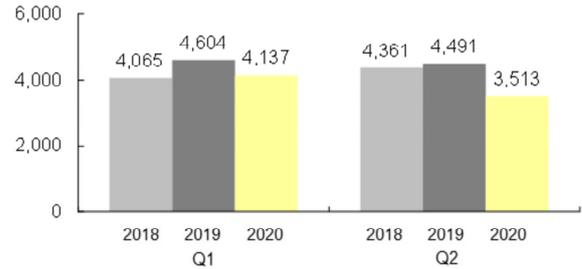
(注)他にOEM事業が含まれます。

トピックス

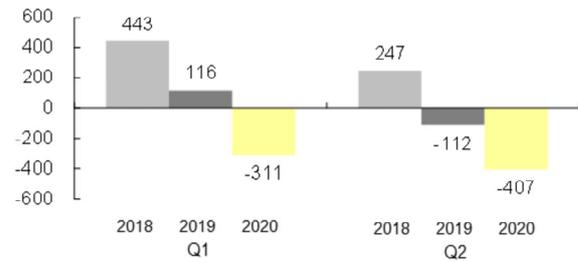
- DECENCIA 越境ECスタート



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



育成ブランドは、店舗事業を中心とするブランドにおいて、コロナの影響を大きく受けました。

THREEはECを強化し、国内ECが対前年+120%と伸長しましたが、店舗事業のマイナス分をカバーすることができず、減収となりました。

通販事業を中心とするDECENCIAは、精度の高い広告の配信によりECでの新規のお客さまの獲得が好調で、増収・増益となりました。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2020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。

(百万円)	2020年 上期実績	前年同期比		2020年 通期計画	前期比	
		増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	83,802	△26,445	△24.0%	190,000	△29,920	△13.6%
ビューティケア事業	81,401	△26,332	△24.4%	185,400	△29,486	△13.7%
不動産事業	1,225	△94	△7.1%	2,300	△319	△12.2%
その他	1,175	△18	△1.6%	2,300	△115	△4.8%
営業利益	5,881	△10,354	△63.8%	19,000	△12,137	△39.0%
ビューティケア事業	5,290	△10,392	△66.3%	18,550	△11,643	△38.6%
不動産事業	503	△70	△12.2%	800	△221	△21.7%
その他	14	△70	△82.6%	150	19	14.9%
全社・消去	72	177	-	△500	△292	-
経常利益	4,543	△11,017	△70.8%	16,500	△14,130	△46.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	916	△9,022	△90.8%	8,400	△11,294	△57.3%

【想定為替レート】 豪ドル=78円(前期75.82円) 米ドル=107円(前期109.05円) 中国元=15.5円(前期15.78円)

	2019年	2020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 130.3%	年間80円(中間35円、期末45円) 連結配当性向 210.7%
設備投資	10,091百万円	12,000百万円~13,000百万円
減価償却	7,377百万円	7,000百万円~8,000百万円

2020年通期計画は、上期が概ね修正計画どおりの進捗だったことから  
4月28日にお示した計画から変更はありません。

(百万円)	2020年 上期実績	前年同期比		2020年 下期計画	前年同期比	
		増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	83,802	△26,445	△24.0%	106,198	△3,475	△3.2%
ビューティケア事業	81,401	△26,332	△24.4%	103,999	△3,153	△2.9%
不動産事業	1,225	△94	△7.1%	1,075	△225	△17.3%
その他	1,175	△18	△1.6%	1,125	△96	△7.9%
営業利益	5,881	△10,354	△63.8%	13,119	△1,782	△12.0%
ビューティケア事業	5,290	△10,392	△66.3%	13,260	△1,251	△8.6%
不動産事業	503	△70	△12.2%	296	△151	△33.8%
その他	14	△70	△82.6%	135	89	197.5%
全社・消去	72	177	-	△573	△470	-
経常利益	4,543	△11,017	△70.8%	11,956	△3,113	△20.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	916	△9,022	△90.8%	7,484	△2,272	△23.3%

【想定為替レート】 豪ドル=78円(前期75.82円) 米ドル=107円(前期109.05円) 中国元=15.5円(前期15.78円)

### 【新型コロナウイルスによる業績影響見通し】

#### 前提 条件

- ①チャネル ...インバウンド&バイヤー、免税店、中国本土・香港・豪州・日本国内店舗
- ②ブランド ...ポーラ、Jurlique、THREE、オルビス
- ③期間 ...2Q~3Qをボトムとし、その後徐々に影響が緩和
- ④費用面 ...上期の販促・管理費等の固定費の合理化を一時のものとせず年間通じて継続

下期単独の計画値をお示ししています。

新型コロナの影響については、第1四半期時点から変更なく、ページ下段に記載の前提条件に基づき算出しております。

売上高3.2%減収、営業利益が12%の減益と、  
上期実績と比較すると、下期のハードルは高いと認識しています。  
特に売上高については、コロナ影響により見通しづらい部分がありますが、  
営業利益の確保に向けた取り組みを、次ページにてご説明いたします。



大きな事業環境変化を機会と捉え、大胆にチャネル変革を進める  
一方、コスト構造見直し・販管費コントロールの再徹底による合理化を図る

(百万円)	2020年	前期比	
	通期計画	増減額	率(%)
連結売上高	190,000	△29,920	△13.6%
営業利益	19,000	△12,137	△39.0%

新型コロナ売上高影響(推計) △36,500 百万円

売上高減少による粗利益減少に対して、  
**大幅な販管費コントロール実施**

販管費削減額:年間40億円規模  
(上期実績:16億円)

営業利益影響額を最小限に留める

環境変化に対する適応と  
戦略的なコスト構造改革

● 販売関連費

- イベント、新商品発表会オンラインへシフト
- 店舗運営費(ディスプレイ等販促費)、DM・サンプル等あらゆる面で費用削減
- 広告はデジタル領域へシフトし、効率化

● 人件費

- 出店計画見直し、スタッフ採用凍結

● 管理費

- 国内外の出張、会議、研修等あらゆる面でオンラインシフト

● 働き方改革

- 在宅勤務定着化、通勤手当見直し
- オフィスのフリーアドレス化
- 今後、全国各地におけるオフィスの在り方や組織体制の見直しを図る

一時的なコストカットではなく、  
長期的視点でのコストの合理化と  
働き方改革を図る

新型コロナによる環境変化をチャンスとして、  
一過性でない様々な合理化策を実施してまいります。

新商品発表会等のイベント、社内研修などあらゆる面でのオンライン化に加え、  
在宅勤務を制度化し、将来的なオフィスの在り方についての議論を進めるなど、  
働き方改革を、より一層促進します。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2020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。

## ■ 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

## コロナ禍のチャネル戦略

- 国内 ECシフト加速(対前年約2倍)
- 海外 回復の早い中国での顧客接点拡充

## 国内

- EC強化、主カスキンケアでの顧客獲得により継続性の高い顧客基盤構築
- ビューティーディレクターによるオンラインカウンセリング開始
  - ダイレクトセリングの強みはそのままに、顧客リストを活用しリレーション構築
  - 担当制ビューティーディレクターによるオンラインカウンセリングを提供、1,000店舗の導入を目指す
- 最高峰シリーズ「B.A」フルリニューアル(9月)
  - 遺伝子レベルの肌の可能性に着目、ハイプレステージ化粧品市場におけるシェア拡大を狙う
  - オンラインで大規模プロモーション実施、新規顧客獲得



新B.A

## 海外

- 中国注力、オンライン・オフラインともに成長加速
  - ライブコマースを活用した商品PR
  - 百貨店の新規出店継続、コロナ後の成長加速に向けた基盤構築

ポーラの重点戦略は2点、「ECシフトの加速」と「中国での成長」です。

国内ECは、現状約60%増収ですが、さらにこれを加速させ、通期では前年比約2倍の成長を目指します。  
また、委託販売チャネルでもデジタル化を進め、ビューティーディレクターによるオンラインカウンセリングを開始しました。ポーラの強みである、お客さまとのリレーションを強化してまいります。

商品面でも大きなトピックスがあります。  
9月に、ポーラの最高峰シリーズB.Aをフルリニューアルします。本来ならシリーズ全体で発売するのが通例ですが、今回は、あえて人気アイテムのローションだけを先行発売する事で購入のハードルを下げ、新規のお客さまの獲得を目指す戦略としています。

中国では、ブランド価値向上のための出店を継続しますが、新規のお客さま獲得と、利益確保の源泉となるのはECです。プロモーションを強化し、成長を加速させます。

## ■ 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引

## コロナ禍のチャネル戦略

- 新規顧客の優良化促進、LTV向上により収益性改善
- EC新規顧客獲得伸長の実績を背景に、EC・アプリをコアとしたビジネスへの変革スピード加速

- オルビスユーより上位ラインの新シリーズ発売(9月)、スキンケアにフォーカス
  - 40~50代のスマートマス層ターゲット
  - 主カスキンケア拡充により継続率の高いお客様獲得とLTV向上を図る

オルビス ユードット



- EC・アプリへの誘導強化、スマホで店舗と同様のサービス提供
  - ビューティーアドバイザーとチャットでコミュニケーション
  - プロのパーソナルカラー診断をスマホで体験



## &lt;トピックス&gt;

- オルビス初となるコンセプトショップを表参道にオープン(7月)  
オンライン・オフラインチャネルを融合、ブランド体験の場をシームレスに構築



SKINCARE LOUNGE BY ORBIS

オルビスの戦略は、新規のお客さまの獲得とライフタイムバリューの向上、そしてECチャネルの更なる伸長です。

それを具現化するために、まず下期の商品政策として、9月にオルビスユーの高価格ラインとなる新シリーズを発売します。

チャネル面では、ビューティーカウンセラーによる美容のアドバイスやパーソナルカラー診断など、スマホで店舗と同様のサービスを提供し、これまで以上に、EC、アプリをコアとしたビジネスへのシフトを実現していきます。

また、7月に初めてのコンセプトショップをオープンしましたが、戦略的な拠点として、より深いブランド体験を提供していきます。

■ 海外事業全体での黒字化必達

Jurlique

- 中国は投資をデジタル領域に振り向ける  
SNS上の情報発信、ライブストリーミング配信に注力
- 創業35周年スペシャルサイトオープン  
サステナブルなものづくりを発信、顧客とのリレーション強化

H2O+

- SNS活用し、ブランド認知拡大と新規顧客獲得強化



■ 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

THREE

- THREE EC好調 送料無料キャンペーンなど  
プロモーション強化し、オンラインシフト加速

Amplitude  
FIVEISM ITRIM  
THREE

- 新3ブランド 越境EC販促強化し  
ブランド認知拡大



DECENCIA

- 獲得した新規顧客のリピート転換率向上  
クロスセル促進によりLTV向上を図り、  
2桁成長を目指す



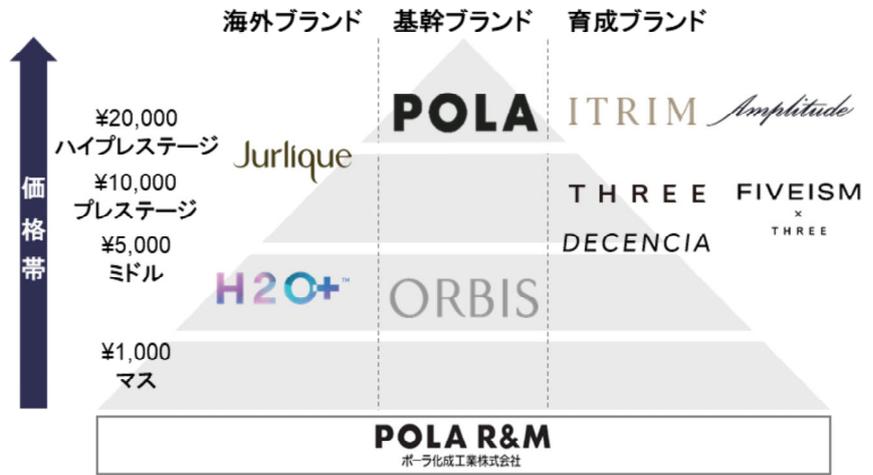
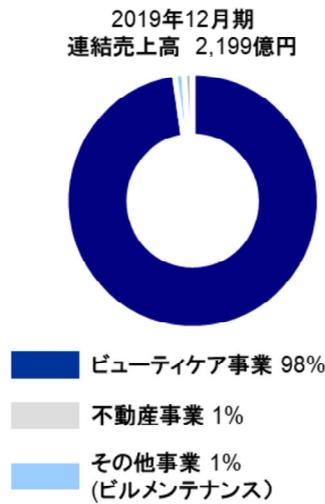
Jurliqueは、中国でオンラインを強化します。  
ライブストリーミング配信に注力し、KOLや自社従業員による  
動画配信を積極的に行い、  
ブランド認知向上と、お客さまとのエンゲージメント強化に取り組めます。

H2O PLUSは、SNSを活用したお客さま獲得を継続強化します。

「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、  
送料無料キャンペーンなどEC面での販促を強化し、  
オンラインシフトを加速させます。

DECENCIAは、強みであるWEBプロモーションによる新規のお客さまの獲得が好調です。  
リピート化し、クロスセルを促進することにより、2桁成長を目指します。

主軸のビューティケア事業にて9つのブランドを展開



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	63%	<b>POLA</b> 1929年~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイブレステージスキンケア</li> <li>■ エイジングケア、ブライトニング領域に強み</li> </ul>	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 海外:百貨店、直営店、免税店、越境EC</li> </ul>
	23%	<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>■ 国内:EC、カタログ通販、直営店</li> <li>■ 海外:EC、越境EC、免税店</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>■ 豪州:百貨店、直営店、EC</li> <li>■ 海外:百貨店、直営店、免税店、越境EC</li> </ul>
	1%	<b>H2O+</b> 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:EC、ホテルアメニティ</li> </ul>
育成 ブランド		<b>THREE</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>■ 国内:百貨店、直営店、EC</li> <li>■ 海外:百貨店、免税店、越境EC</li> </ul>
		<i>Amplitude</i> 2018年~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 日本発信の高品質ハイブ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>■ 国内:百貨店、EC</li> <li>■ 海外:免税店、越境EC</li> </ul>
	9%	<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>■ 国内:百貨店、EC</li> <li>■ 海外:免税店、越境EC</li> </ul>
		<b>FIVEISM</b> x THREE 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>■ 国内:百貨店、直営店、EC</li> <li>■ 海外:免税店、越境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¥5,000 ~¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内:EC、百貨店</li> <li>■ 海外:越境EC</li> </ul>

株式会社ACROが展開

\*2019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

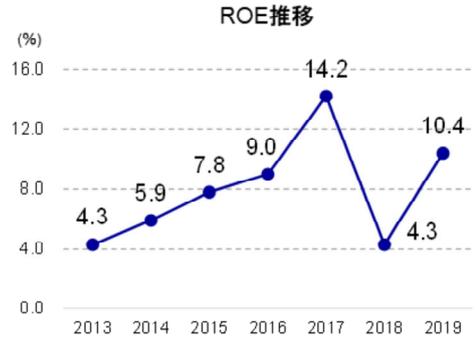
2020年目標値  
**ROE 12%**  
(自己資本利益率)

**EPS**  
(1株当り純利益)

- 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

**BPS**  
(1株当り純資産)

- 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)



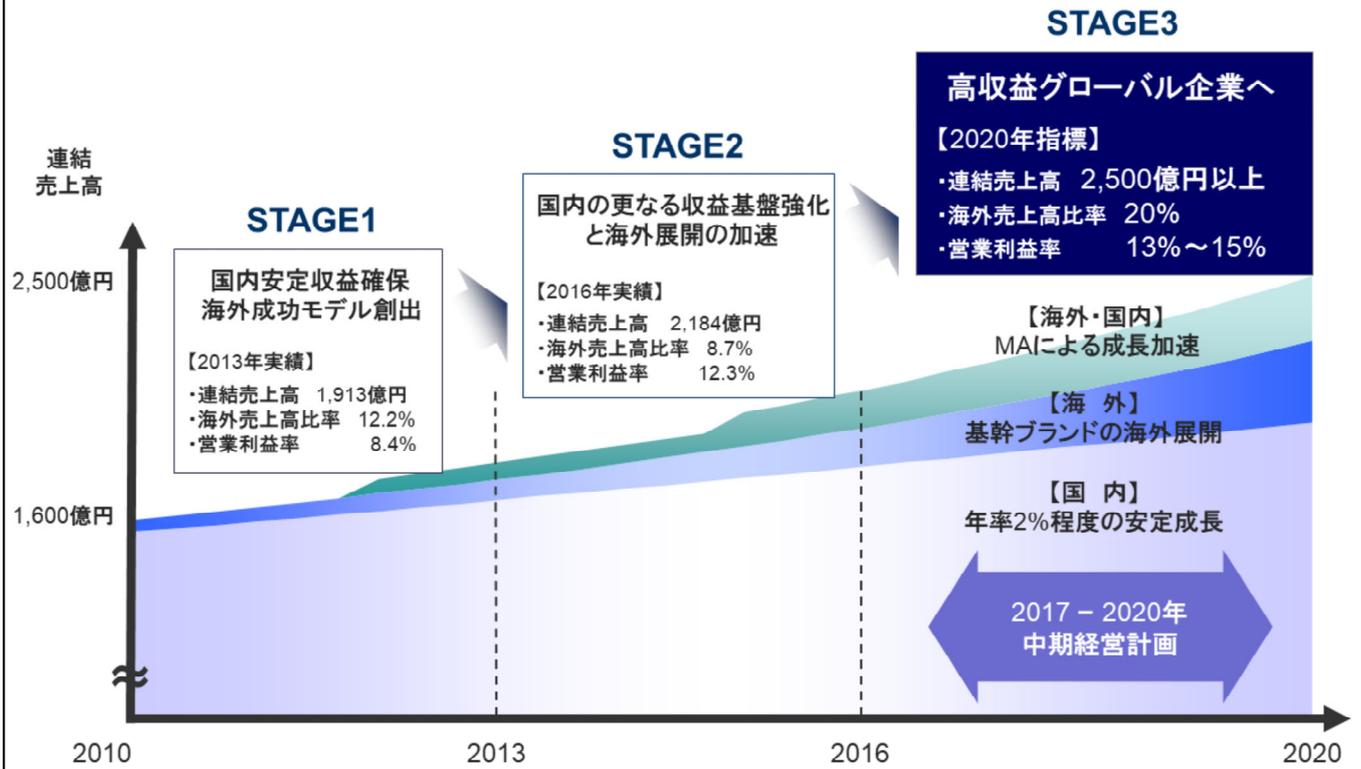
株主還元の充実

- 【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

【2020年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **80円** (中間35円・期末45円)
- ・ 連結配当性向 **210.7%**







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】

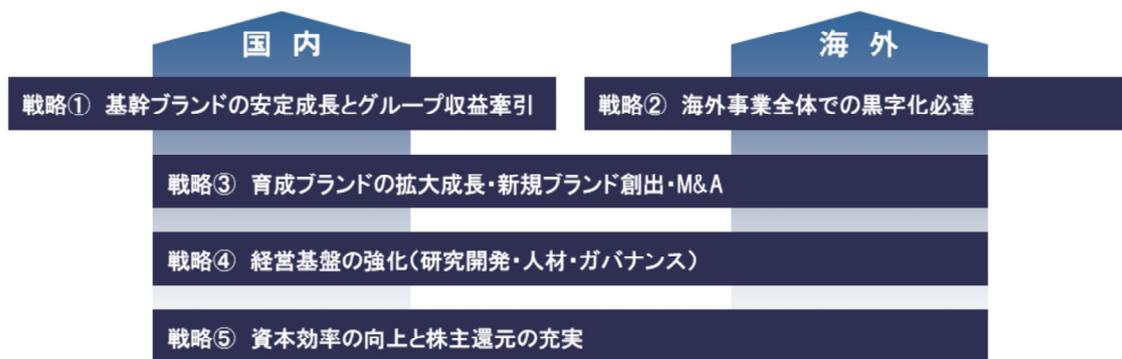
■ ROE目標値 ⇒ 2020年 12%

【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



(百万円)	2017年 実績	2018年 実績	2019年 実績	2018年 - 2019年 前期比	
				増減額	率(%)
連結 売上高	244,335	248,574	219,920	△28,654	△11.5%
ビューティケア事業 売上高	227,133	231,207	214,886	△16,321	△7.1%
ポーラブランド	144,012	150,183	135,502	△14,681	△9.8%
オルビスブランド	53,066	51,051	50,726	△324	△0.6%
Jurliqueブランド	12,772	10,386	7,765	△2,620	△25.2%
H2O PLUSブランド	2,303	2,041	1,470	△571	△28.0%
育成ブランド	14,978	17,544	19,421	1,877	10.7%
連結 営業利益	38,881	39,496	31,137	△8,358	△21.2%
ビューティケア事業 営業利益	38,121	38,294	30,193	△8,100	△21.2%
ポーラブランド	28,584	32,574	25,529	△7,045	△21.6%
オルビスブランド	9,080	9,340	9,252	△87	△0.9%
Jurliqueブランド	△505	△3,763	△2,968	794	-
H2O PLUSブランド	△317	△552	△825	△272	-
育成ブランド	1,278	695	△794	△1,489	-

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)