2019年12月期　決算補足資料

株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
代表取締役社長
鈴木 郷史

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。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

2019年12月期のメイントピックス

化粧品市場

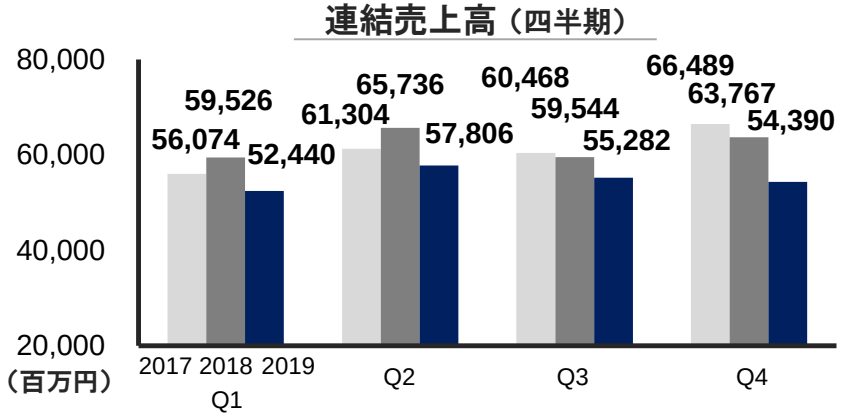
- 化粧品市場において、輸出も含めた市場全体規模は堅調に推移
- インバウンド需要は、訪日者数増加が続く一方で、中国EC法や為替などの影響を受け減速傾向
- 純粋国内市場は、消費税増税による駆け込み需要の影響が年間でもプラスとなり前年並み～微増と推測
  10月以降の反動減については、徐々に緩やかになりつつあるが少なくとも2020年1Qまでは継続する見込み
- 2020年の純粋国内市場は厳しさが続くと見る（上期増税反動減が続き、下期駆け込みハードルあり）

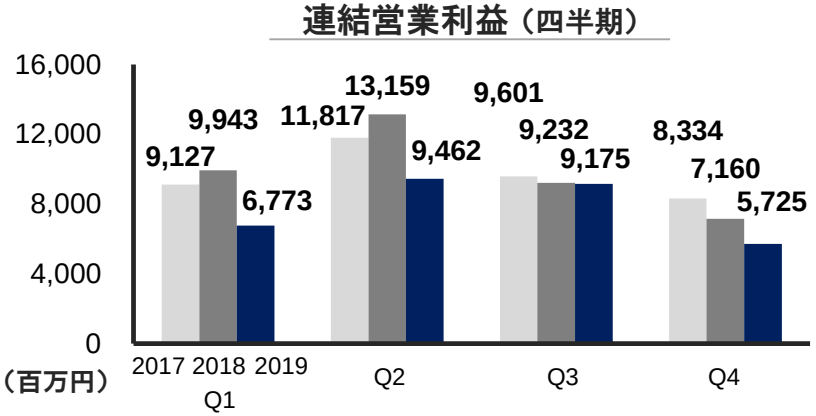
出所：経済産業省、総務省、観光庁、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、インテージSLI

当社グループ

- ポーラ減収により、連結減収営業減益（駆け込み需要は、4Q反動減で大部分相殺）
- ポーラ海外は中国本土・免税店中心に大幅増収
- オルビスは新商品好調、顧客構造良化・ネット通販シフトが進む
- Jurliqueは、不採算店の集約や本部のダウンサイジングを実行
- 育成ブランドは、THREE海外・新ブランドが成長牽引

連結インバウンド売上比率	
2017年累計	約 7%
2018年累計	約 7%
2019年累計	約 6%





連結PL分析（売上高～営業利益）

（百万円）	2018年 実績	2019年 実績	前期比 増減額	前期比 率（%）
連結売上高	248,574	219,920	△28,654	△11.5%
売上原価	41,521	35,925	△5,596	△13.5%
売上総利益	207,052	183,995	△23,057	△11.1%
販管費	167,556	152,857	△14,699	△8.8%
営業利益	39,496	31,137	△8,358	△21.2%

（参考）医薬品事業譲渡の影響を除いた前期比：売上高（△6.9%）、営業利益（△19.9%）

主な増減要因

■ 連結売上高　ポーラの減収（△14,681百万円）美容健康食品（インナーロックなど）を中心とした
バイヤー需要の減少、および医薬品事業譲渡の影響（△12,319百万円）を主要因として減収

■ 売上原価　医薬品事業譲渡により原価率低下
原価率　前期：16.7%　⇒　当期：16.3%

■ 販管費
人件費：　前期比△2,103百万円（医薬品事業譲渡による減少）
販売手数料：　△7,287百万円（ポーラ売上減に伴う減少）
販売関連費：　△4,395百万円（ポーラ販売費減、Jurliqueコスト構造改善）
管理費他：　△　912百万円（前期発生Jurlique一時費用の減少）

■ 営業利益　営業利益率　前期：15.9%　⇒　当期：14.2%

連結PL分析（営業利益～親会社株主に帰属する当期純利益）

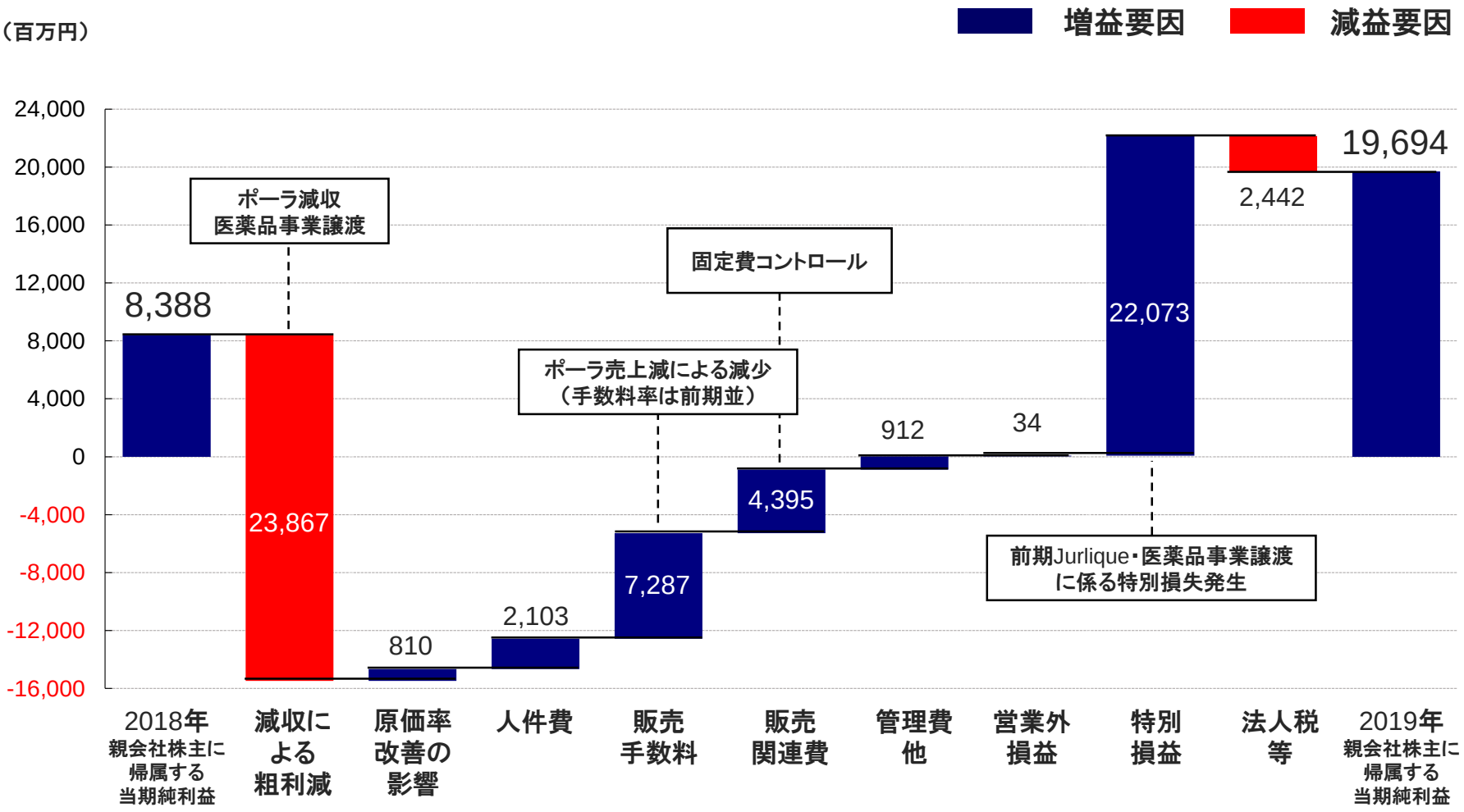
（百万円）	2018年 実績	2019年 実績	前期比 増減額	前期比 率（%）
営業利益	39,496	31,137	△8,358	△21.2%
営業外収益	476	394	△81	△17.0%
営業外費用	1,017	901	△115	△11.4%
経常利益	38,954	30,630	△8,324	△21.4%
特別利益	28	286	258	909.1%
特別損失	22,919	1,104	△21,814	△95.2%
税前当期純利益	16,064	29,813	13,748	85.6%
法人税等	7,675	10,111	2,436	31.7%
非支配株主に帰属する当期純利益	0	6	6	―
親会社株主に帰属する当期純利益	8,388	19,694	11,306	134.8%

主な増減要因

- ■ 特別損失　：　前期Jurlique、医薬品事業譲渡に係る特別損失発生による差　△21,387百万円
- ■ 法人税等　：　実効税率　33.9%

親会社株主に帰属する当期純利益 増減要因

前期特別損失計上の影響で
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比＋134.8%



1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

セグメント別実績

（百万円）	2018年 実績	2019年 実績	前期比 増減額	前期比 率（%）
連結売上高	248,574	219,920	△28,654	△11.5%
ビューティケア事業	231,207	214,886	△16,321	△7.1%
不動産事業	2,707	2,619	△87	△3.2%
その他	14,659	2,415	△12,244	△83.5%
営業利益	39,496	31,137	△8,358	△21.2%
ビューティケア事業	38,294	30,193	△8,100	△21.2%
不動産事業	1,001	1,021	19	2.0%
その他	796	130	△665	△83.6%
全社・消去	△596	△207	388	ー

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業　売上高はTHREE・新ブランド増収するも、ポーラとJurliqueの減収が大きく前期を下回る
  営業利益は粗利減と新ブランドへの先行投資実施により減益
- 不動産事業　高稼働率を維持
- その他　医薬品事業譲渡の影響

ビューティケア事業 ブランド別実績

（百万円）	2018年 実績	2019年 実績	前期比 増減額	前期比 率（%）
ビューティケア事業 売上高	231,207	214,886	△16,321	△7.1%
ポーラブランド	150,183	135,502	△14,681	△9.8%
オルビスブランド	51,051	50,726	△324	△0.6%
Jurliqueブランド	10,386	7,765	△2,620	△25.2%
H2O PLUSブランド	2,041	1,470	△571	△28.0%
育成ブランド	17,544	19,421	1,877	10.7%
ビューティケア事業 営業利益	38,294	30,193	△8,100	△21.2%
ポーラブランド	32,574	25,529	△7,045	△21.6%
オルビスブランド	9,340	9,252	△87	△0.9%
Jurliqueブランド	△3,763	△2,968	794	-
H2O PLUSブランド	△552	△825	△272	-
育成ブランド	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）

ブランド別分析 (1)

2019年12月期

- 美容健康食品中心としたインバウンド＆バイヤー減
- 国内は新規獲得・継続化に苦戦
- 駆け込み反動減、来期も継続見込み
- 海外は中国本土・韓国が高成長継続
- インバウンド比率は約9%（前期比△2ppt） ※ツーリスト

Q4		実績（百万円）	前期比
売上高		135,502	△9.8%
営業利益		25,529	△21.6%
主な指標			
売上構成比	委託販売チャネル		76.4%
	海外		8.9%
	百貨店・BtoB・EC		14.7%
売上伸張率*	委託販売チャネル		△15.8%
	海外		＋47.7%
	百貨店・BtoB・EC		＋4.0%
委託販売チャネル	ショップ数（前期末比）		3,956（△222）
	PB店舗数（前期末比）		675（＋6）
	購入単価*		△0.8%
	顧客数*		△12.1%
海外店舗数（前期末比）			84（＋34）

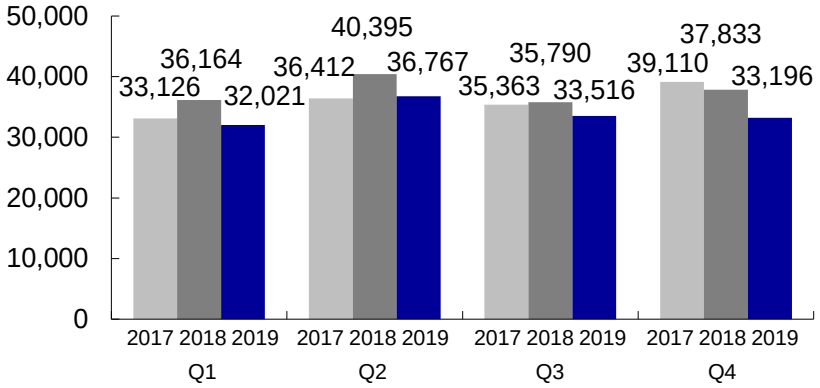
BtoB：ホテルアメニティ事業
PB：ポーラ ザ ビューティー

*前期比

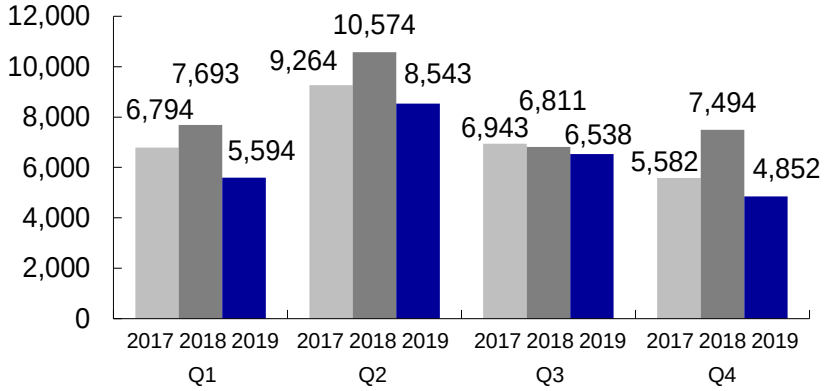
トピックス

- 「B.A グランラグゼⅢ」発売（11月）
  美容雑誌ベストコスメ受賞

四半期 売上高（百万円）



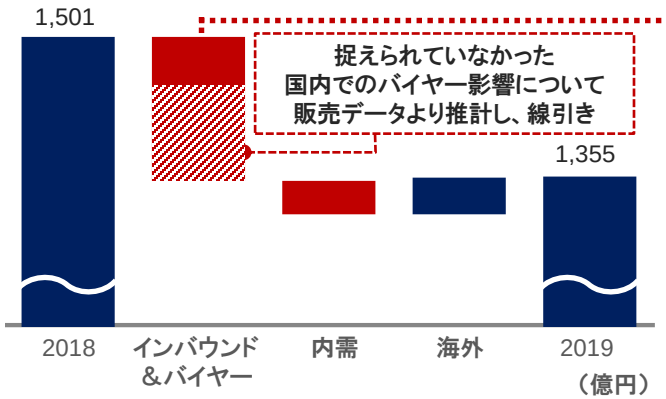
四半期 営業利益（百万円）



ブランド別分析 (1) ポーラ売上高 増減分析

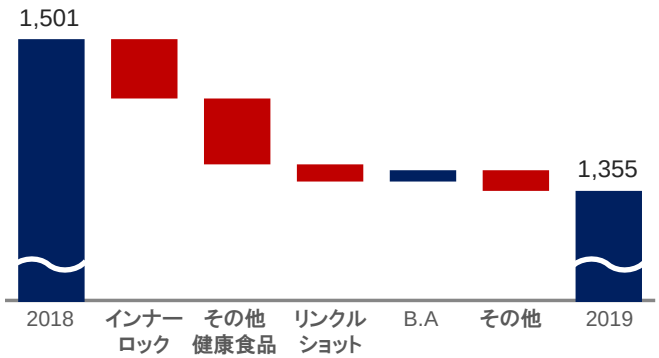
チャネル別・商品別 増減分解

チャネル構造



インバウンド＆バイヤー減に対して海外カバー足りず
内需は新規獲得・継続顧客化に苦戦

商品構造



健康食品が減収の主要因
化粧品新商品でのリカバリーならず

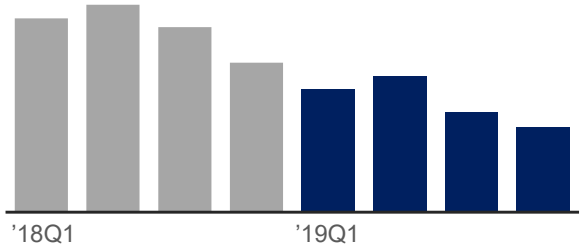
インバウンド＆バイヤー需要について

ポーラ△146億円減収に対して

△150 億円（推計）

**減収幅のピークは過ぎたが
ダウントレンドは継続**

［ インバウンド＆バイヤー売上高推移（四半期）］



2020年の見方

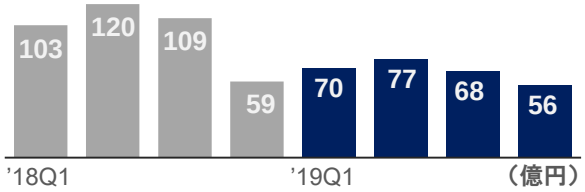
外部環境変化の影響

- ✓ 消費行動変化
- ✓ 新型肺炎

（参考）健康食品売上について

**健康食品売上減収は
一服感あり**

［ 健康食品売上高推移（四半期）］ ※インナーロック含む



課題は、海外展開加速と国内顧客基盤の再確立

ORBIS

ブランド別分析 (2)

2019年12月期

- 高収益のネット通販にシフト
- ブランド象徴商品で売上の約30%を構成
  顧客構造良化に貢献（オルビスユー+ディフェンセラ）

Q4		実績（百万円）	前期比
売上高		50,726	△0.6%
営業利益		9,252	△0.9%
主な指標			
売上構成比	ネット通販		50.6%
	その他通販		20.4%
	店舗・海外他		29.0%
売上伸張率*	ネット通販		＋3.8%
	その他通販		△11.9%
	店舗・海外他		＋0.7%
通販購入単価*			＋4.0%
通販顧客数*			△5.1%
オルビスユーシリーズ売上構成比(1)			25%

(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

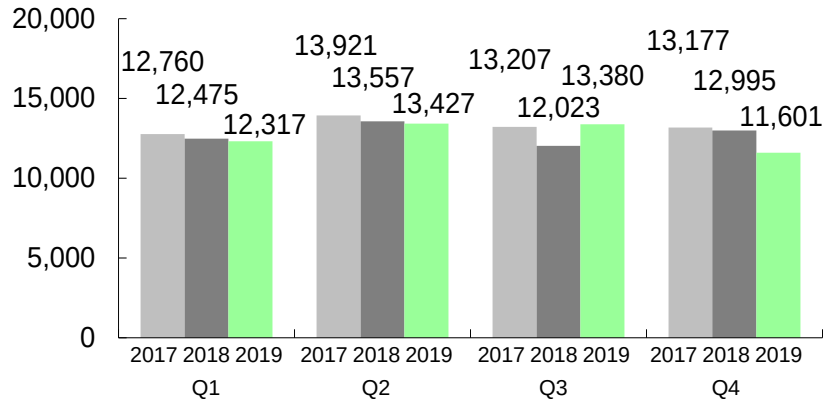
*前期比

トピックス

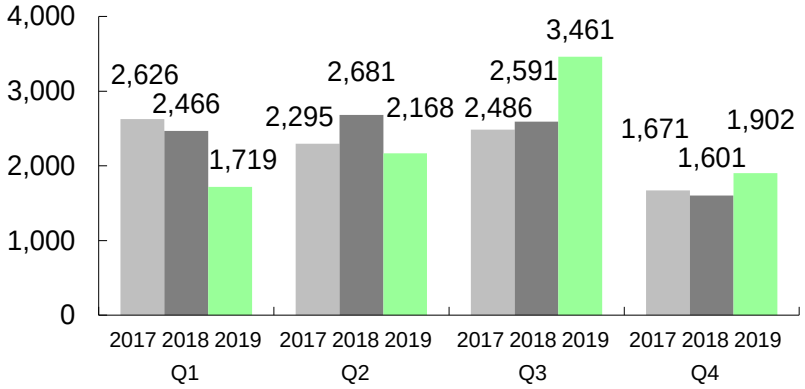
- アジアでの認知向上を目指し
  韓国免税店へ出店（12月）

Shilla Seoulの店舗

四半期　売上高（百万円）



四半期　営業利益（百万円）



ブランド別分析 (3)　海外ブランド

2019年12月期

- Jurliqueは中国不採算店閉鎖など
  チャネル適正化と本部機能ダウンサイジング
- H2O PLUSはSNS・ECプラットフォームの活用

Q4		実績（百万円）	前期比(1)
Jurlique	売上高	7,765	△25.2%
	営業利益	△2,968	＋794
H2O PLUS	売上高	1,470	△28.0%
	営業利益	△825	△272

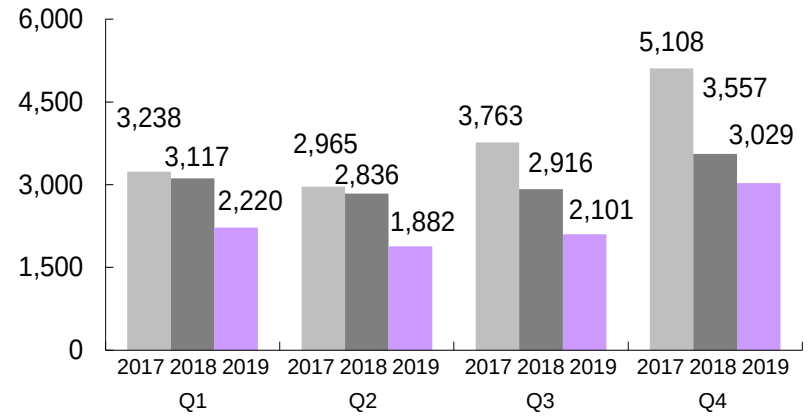
主な指標		
Jurlique		
売上構成比	豪州	33%
	香港	21%
	免税店	13%
	中国	11%
売上伸張率(2)	豪州	△19%
	香港	△2%
	免税店	△35%
	中国	△41%

(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

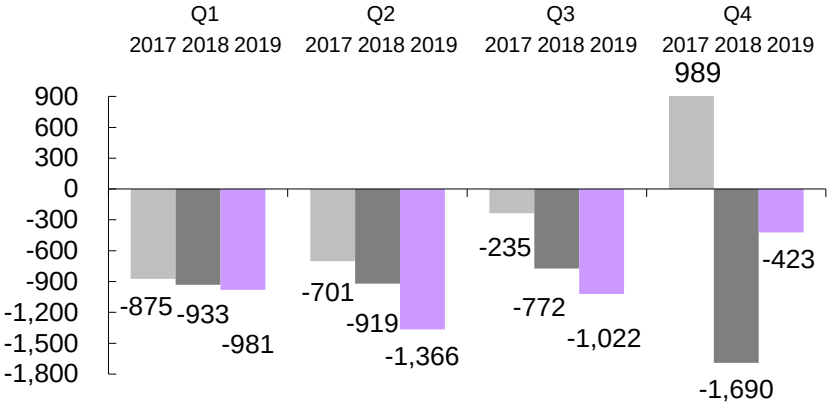
トピックス

- Jurlique中国店舗集中化
  - 中国店舗数　19年末：52店舗（前期末差△37）
  - 代理店から直営へ、ブランドコントロール

四半期　売上高（百万円）



四半期　営業利益（百万円）



ブランド別分析 (4)　育成ブランド

2019年12月期

- ACROは新ブランド先行投資により減益
- THREE海外が成長牽引（約25%増収）
- DECENCIAは新商品（敏感肌用シワ改善）や百貨店肌診断が好評

Q4	実績（百万円）	前期比
売上高	19,421	＋10.7%
営業利益	△794	△1,489
ACRO　売上高	12,215	＋16.5%
ACRO　営業利益[1]	△1,828	△1,311
(THREE　売上高)	11,059	＋7.2%
(THREE　営業利益)	472	△53.2%

主な指標		
THREE	国内店舗数（前期末比）	121（＋10）
	海外店舗数（8の国と地域）（前期末比）	61（＋6）
	海外売上高比率	28%

(1) 前期比は差額（百万円）

■ 育成ブランド構成

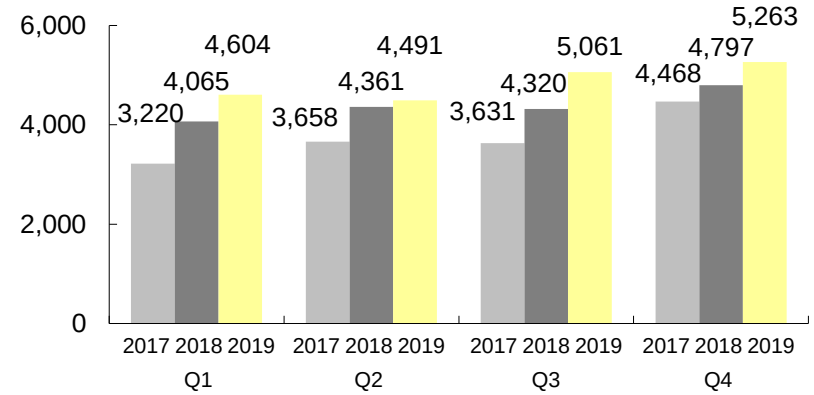
カンパニー	㈱ACRO	㈱DECENCIA
ブランド	THREE　ITRIM　Amplitude　FIVEISM × THREE（新ブランド（2018年9月ローンチ））	DECENCIA

（注）他にOEM事業が含まれます。

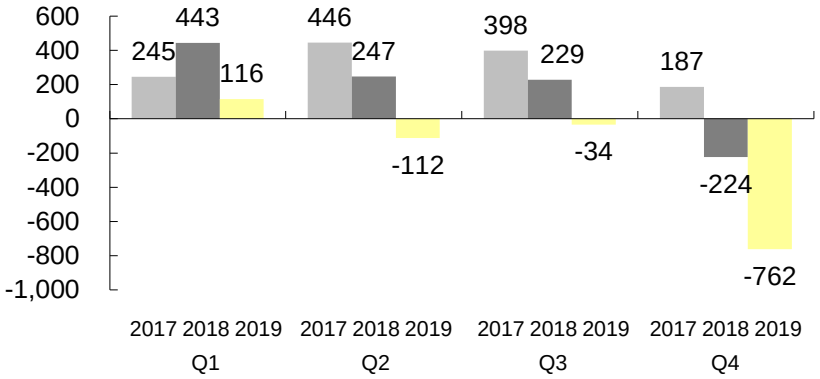
トピックス

■ ベストコスメ受賞

四半期　売上高（百万円）



四半期　営業利益（百万円）

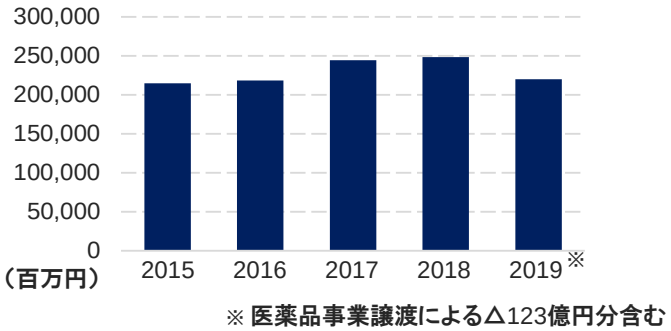


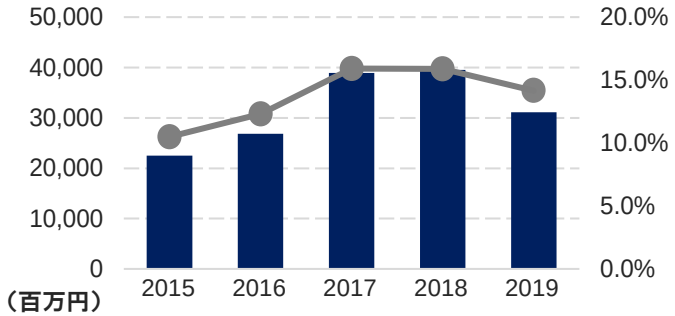
1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. **中期経営計画の進捗**
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

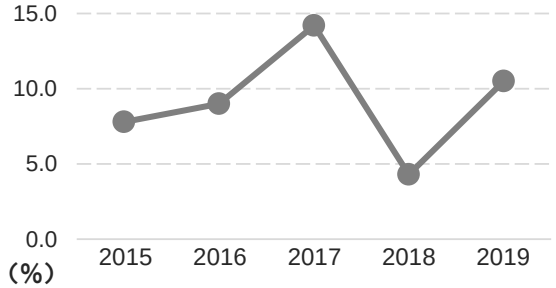
2017-2020年　中期経営計画の進捗

【経営指標】

		2019年実績
売上高	2,500 億円以上 年平均成長率 3-4 %	2,199 億円※ 年平均成長率 0.2 % （17-19年）
営業利益	利益率 15 %以上 年平均成長率 10 %	利益率 14.2 % 年平均成長率 5.1 % （17-19年）
ROE	12 %以上	10.4 %







売上高は医薬品事業譲渡に加え、ポーラブランド減収の影響が大きく達成は難しい状況

2017-2020年　中期経営計画の進捗

【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・新規減、顧客基盤再構築 - オルビス新規顧客獲得、顧客単価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・免税市場で高い成長を継続 - Jurlique赤字拡大・集約化へ、H2OPLUSチャネルシフト
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事業拡大を継続、DECENCIAテコ入れが必要 - 新ブランドは顧客接点拡大、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）	○	- グローバルでの共同研究ネットワーク形成 - 取締役に対する新たな業績連動型株式報酬制度導入
戦略 5	資本効率の更なる向上と 株主還元の充実	△	- EPSを高めROEを向上 - 特別配当含めた継続的な増配を実施

ポーラ国内事業の立て直しが喫緊の課題
海外チャネル拡大の緊急性増すと同時に国内安定成長基盤の再確立に取り組む

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. 参考情報

2020年12月期業績見通し

（百万円）	2019年 通期実績	前期比 増減額	前期比 率（%）	2020年 通期計画	前期比 増減額	前期比 率（%）
連結売上高	219,920	△28,654	△11.5%	217,000	△2,920	△1.3%
ビューティケア事業	214,886	△16,321	△7.1%	212,400	△2,486	△1.2%
不動産事業	2,619	△87	△3.2%	2,300	△319	△12.2%
その他	2,415	△12,244	△83.5%	2,300	△115	△4.8%
営業利益	31,137	△8,358	△21.2%	31,200	62	0.2%
ビューティケア事業	30,193	△8,100	△21.2%	30,750	556	1.8%
不動産事業	1,021	19	2.0%	800	△221	△21.7%
その他	130	△665	△83.6%	150	19	14.9%
全社・消去	△207	388	―	△500	△292	―
経常利益	30,630	△8,324	△21.4%	30,700	69	0.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	19,694	11,306	134.8%	20,000	305	1.5%

【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（記念配当36円含む） 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　88.5%
設備投資 減価償却	10,091百万円 7,377百万円	12,000百万円～13,000百万円 7,000百万円～8,000百万円

新型肺炎の業績影響について

（百万円）	2019年 通期実績	前期比 増減額	前期比 率（%）	2020年 通期計画	前期比 増減額	前期比 率（%）
連結売上高	219,920	△28,654	△11.5%	217,000	△2,920	△1.3%
営業利益	31,137	△8,358	△21.2%	31,200	62	0.2%

当初想定していた計画に対して、新型肺炎による下方影響を一定条件を基に反映（当社推計値）

【前提条件】：
①チャネル …インバウンド＆バイヤー、免税店、中国本土店舗、香港店舗
②ブランド …ポーラ、Jurlique、THREE
③期間 …2020年6月までの約6ヵ月間

	当初想定値		反映後業績見通し
売上高	226,500百万円（+6,580百万円、+3%） *（）内は前期差、前期比*	△9,500百万円 ▶	217,000百万円（△2,920百万円、△1.3%）
営業利益	34,300百万円（+3,163百万円、+10%）	△3,100百万円 ▶	31,200百万円（+62百万円、+0.2%）

売上高については、減収となる見通し

営業利益については、販管費の大幅な見直しを実施し、前年並みを維持する考え

【 こちらは現時点での推定であり、影響については継続して精査・アップデート 】

2020年以降の重点テーマ

課題解決

国内安定成長基盤の再確立

POLA
- オフライン/オンライン融合
  顧客数増に向けた事業構造変革

ORBIS
- ブランド発信強化
  ターゲット顧客比率UP

Amplitude / FIVEISM × THREE / ITRIM
- 接点拡大
  認知向上・新規顧客獲得

事業構造改革による利益貢献

Jurlique
- 店舗集中化
  事業収益性向上・固定費削減

H2O+
- EC比率拡大
  オルビスイニシアティブ

DECENCIA
- 従来の顧客獲得手法からの脱却

成長機会

アジア成長加速のためのチャネル体制構築

POLA
- ポーラ ザ ビューティー型店舗

ORBIS
- 免税店など顧客接点拡大

THREE
- 免税店・越境EC展開加速

Jurlique
- 代理店運営から直営モデルへ

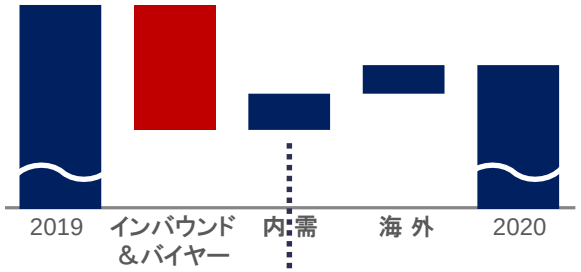
新価値創造

mirc multiple intelligence research center / frc frontier research center
- 化粧品の枠にとらわれない
  ビューティ関連研究戦略

POLA ORBIS GROUP
- CVC、アライアンス、
  社内ベンチャー活用新規事業

国内顧客基盤立て直しのための事業構造変革

2020年売上高見通し



インバウンド＆バイヤー	直近トレンドをベースに新型肺炎影響を反映
内需	事業構造変革による顧客基盤再確立
海外	出店加速によるブランドプレゼンス向上 一部チャネルで新型肺炎影響を反映

従来の強みであるオフライン網にチャネル横断でオンラインを融合

委託販売チャネル
- ✓ エステを軸に顧客体験価値向上
- ✓ 店舗効率UP、安定収益事業へ

百貨店チャネル
- ✓ グローバル集客・ブランド発信
- ✓ ファーストエイジングケア層獲得

ECチャネル
- ✓ 役割を抜本的見直し成長事業へ
- ✓ 外部プラットフォーム活用

オンラインコミュニケーション
- ✓ 本社CRMコミュニケーション強化
- ✓ ECから店舗へ誘導などチャネル連携
- ✓ 新規からロイヤル化まで連動

利益面では原価低減や費用構造改革など取組む

また、国内の持続的成長のため、
新ビジネスモデルや新領域開発にも着手

ポーラ事業計画（全体）

2020-22年 売上高CAGR **1-2%**

2020-22年 営業利益CAGR **2-5%**

今後の取組み　ポーラ　海外

中国市場を中心に顧客ニーズにそった接点拡充

出店ペース30店/年　売上高CAGR20%以上

百貨店
（物販中心）

22年 45店舗（19年比+24）

中国本土での店舗数

ポーラ ザ ビューティー型
（カウンセリング・エステ）

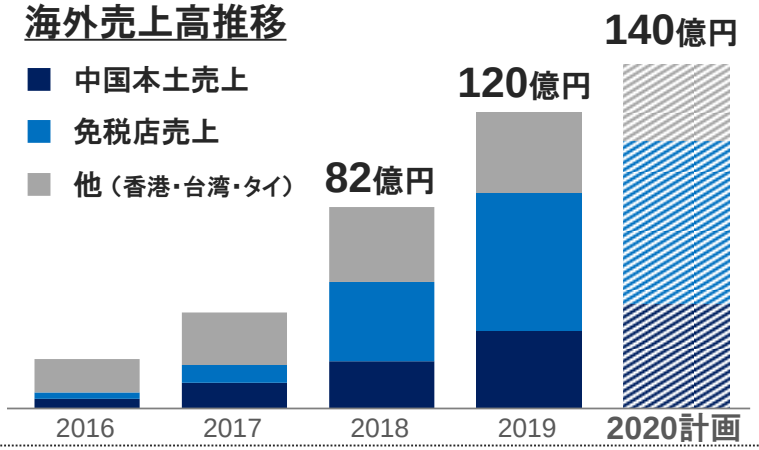
22年 35店舗（+27）

中国本土での店舗数

海外免税店
（ブランドプレゼンス）

22年 30店舗（+15）

海外売上高推移



ポーラ海外事業計画

2020-22年 売上高CAGR 20%以上
（出店目標　+30店/年）

2022年 営業利益率 20%

今後の取組み　オルビス

顧客構造良化・中国市場開拓　増収増益へ

■ ブランド象徴的商品の拡充、商品体系を強固なものに

オルビス オフクリーム
（2020年2月発売）

商品拡充

オルビスユー

ブランド価値観　　機能性

「オルビスユー」＋「ディフェンセラ」

売上構成比　**30%**

新規獲得内比　**60%**

（19年実績）

オルビス ディフェンセラ

商品拡充

リンクルホワイト
エッセンス
（2019年9月発売）

■ ブランド発信・体験強化（アプリ・コンセプトショップ・パーソナル提案など）

コンセプトショップ　東京・表参道
（20年6月予定）

ファンデーションカラー診断

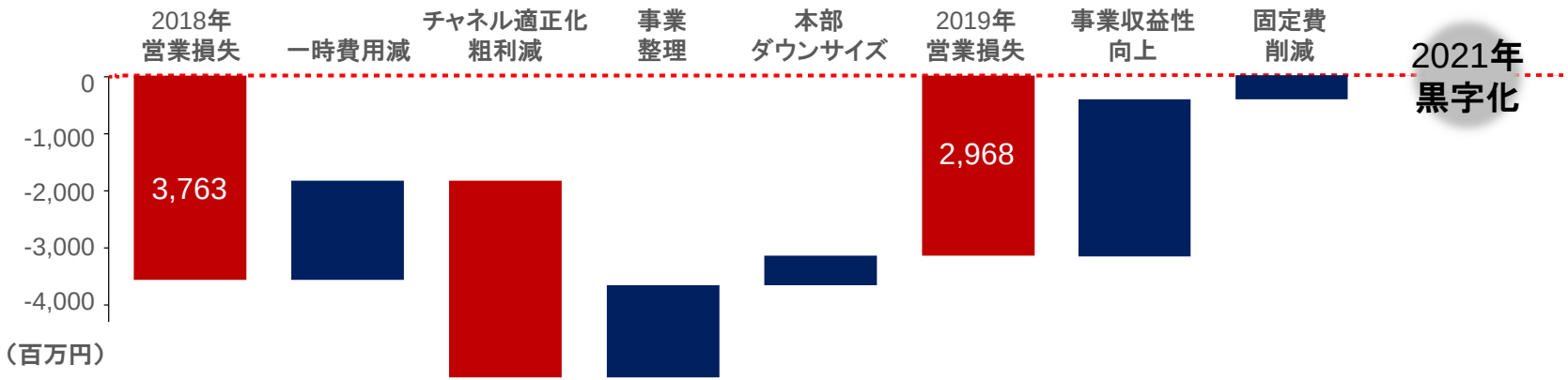
■ 中国市場開拓に向けた顧客接点の拡大（免税店など）

オルビス事業計画

2020-22年 売上高CAGR **2-3%**
2022年 営業利益率 **20%**

今後の取組み　海外ブランド

Jurlique　事業収益性向上・固定費減　赤字縮小



2019年実施事項	これから	事業収益性向上	固定費削減
✓ 再建に向けた事業整理 ✓ リテールチャネルへの集中 ✓ 本部固定費削減	〉	✓ 不採算店閉鎖、オンライン強化 ✓ スキンケア比率UP ✓ 直営店・百貨店を中心とした増収	✓ 事業整理による人員減 ✓ 継続した本部費用削減

H2O+　ECシフトによる事業構造改革

- ■ オルビスイニシアティブでのWEB戦略策定・運営
- ■ ブランドポジショニング確立
  ”Japan-designed Clean Skincare”

海外ブランド事業計画

2022年 黒字化メド
（2ブランド合計）

ブランド価値提供コンテンツの拡充と顧客接点拡大

コアなファン層とともにブランド育成

■ ブランド価値発信

- ホリスティックケア訴求 基幹シリーズ刷新
- 新規コンテンツ開発 ART/CURATION

■ 顧客エンゲージメント強化、リピート率向上

- 店頭接客品質 カウンセリング力
- オン/オフ連動 クローズド施策

成長性と収益性の強化

■ 中国消費者マーケットへの展開加速

- 免税店 出店加速
- 越境EC 拡大
- 中国本土進出 ※検討中

■ 事業構造良化に向けた原価低減

- 開発・調達 プロセス
- SKU最適化
- スキンケア 比率向上

THREE事業計画

2020-22年 売上高CAGR **5-10%**
2022年 営業利益率 **10%**

今後の取組み　その他育成ブランド

DECENCIA　顧客獲得構造変革　高利益体質へ

■ **投資領域アロケーションの見直し、検索指名買いを生む構造**

- ✓ 継続率の高い新規獲得増
  既存顧客とのエンゲージメント施策強化
- ✓ オフラインプロモーション（百貨店肌診断など）
- ✓ インサイトを突く敏感肌コスメの開発

■ **国内EC以外の成長ドライバー創出**

伊勢丹新宿店

アヤナス
リンクルO／L コンセントレート

Amplitude / ITRIM / FIVEISM × THREE　ブランド認知向上・顧客数拡大

Amplitude
- ✓ 商品力活かした出店とスピーディーな海外展開

ITRIM
- ✓ 商品カテゴリ拡充とブランド体験機会創出

FIVEISM × THREE
- ✓ センスアップの文化醸成とチャネル拡大

育成ブランド事業計画

2021年
育成ブランド全体で黒字回復
（新ブランド黒字化は3-5年メド）

今後の取組み　研究戦略・新規事業戦略

≪ サステナビリティを実現する事業拡張ステップ ≫

短中期 ⟶ 長期

1. 現状の課題解決（海外展開・新素材開発）	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（ビューティ）

研究戦略

最先端科学の深耕と新領域の開拓

- ✓ 新素材パイプライン拡充、新効能素材の創出、新剤型研究
- ✓ 国内外研究拠点との共同研究
- ✓ 最先端デジタル技術の活用

研究開発費について

売上高比率　2%以上
研究員増員　10名/年

mirc multiple intelligence research center
frc frontier research center

オープンイノベーションによる新価値創造

- ✓ リサーチ研究員（ぶらぶら社員）の活動によるイノベーション推進

新規事業戦略

CVC・アライアンス・社内ベンチャーによる新規事業創出

- ✓ CVC探索から既存ブランドとのアライアンス
- ✓ 社内ベンチャー制度による継続的な新規事業の短期低コスト検証

資本効率の更なる向上と株主還元の充実

株主還元方針について

≪ 基本方針 ≫

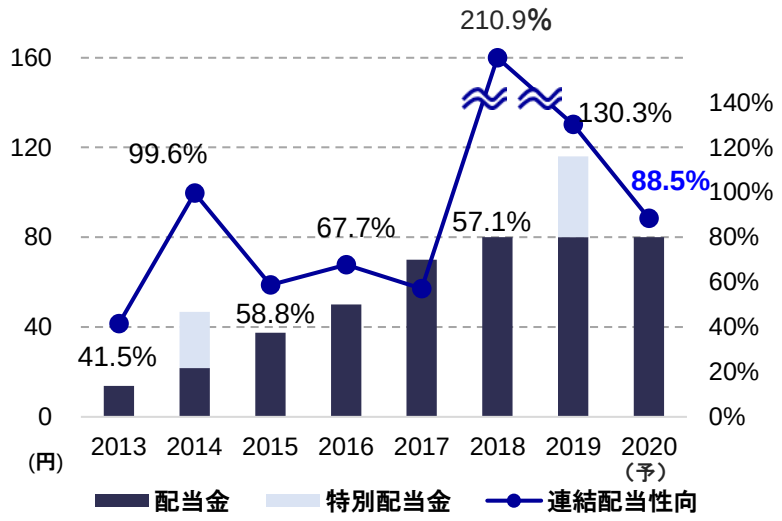
連結配当性向 60%以上 を基本とし、 安定的な利益成長による株主還元の充実を目指す	自己株式取得は、投資戦略、当社株式の 市場価格・流動性などを踏まえ検討する

2020年12月期還元方針

■ 記念配当を除く普通配当ベースで前年維持

一株当たり配当金（予想）	年間 **80** 円 中間35円・期末45円 連結配当性向　88.5%
自己株式取得	事業環境を踏まえ判断

年間配当・連結配当性向の推移

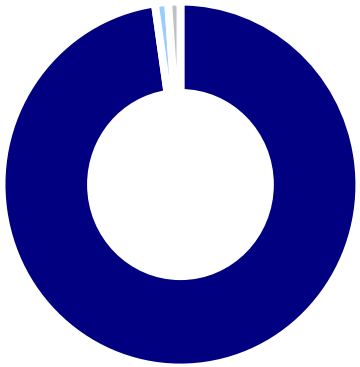


1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. **参考情報**

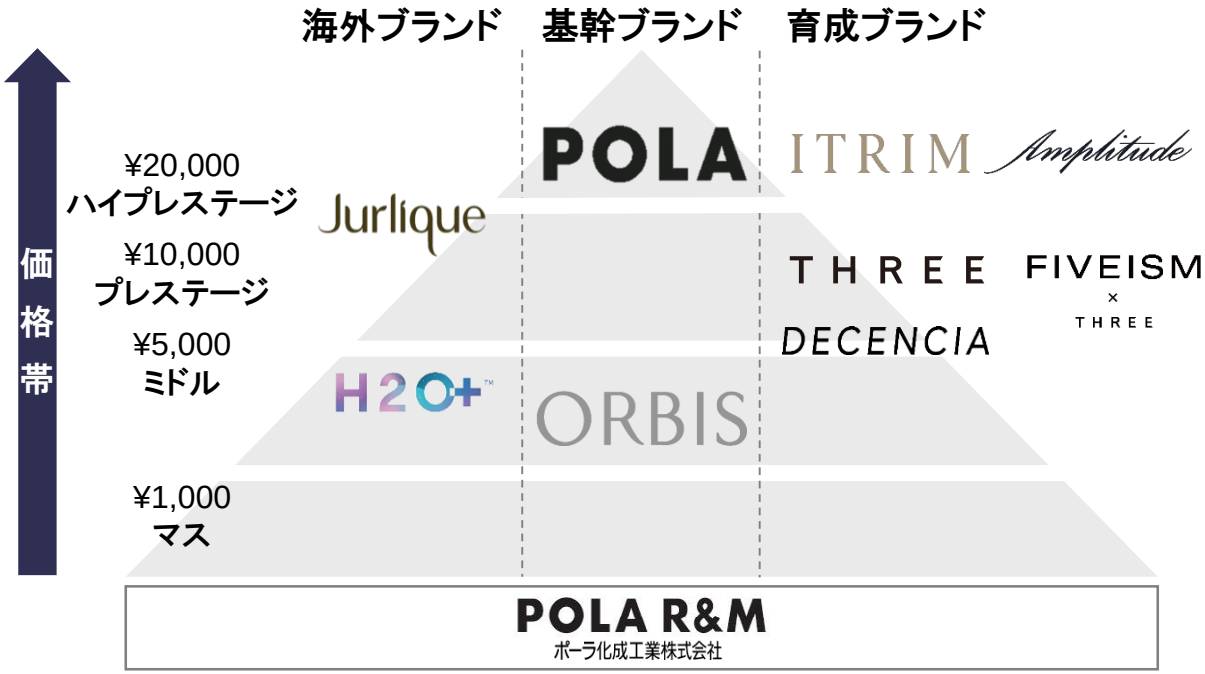
（参考）ポーラ・オルビスグループについて

主軸のビューティケア事業にて9つのブランドを展開

2019年12月期
連結売上高　2,199億円



- 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

（参考）ビューティケア事業 ブランドポートフォリオ

	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%	POLA 1929年～	■ ハイプレステージスキンケア ■ エイジングケア、ホワ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、免税店、越境EC	
	23%	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	
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	■ 水の力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	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%	THREE 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、専門店、EC ■ 海外：百貨店、免税店、越境EC	株式会社ACROが展開
		Amplitude 2018年～	■ 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	■ 国内：百貨店、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	
		FIVEISM × THREE 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	
		DECENCIA 2007年～	■ 敏感肌向けスキンケア	約¥5,000～¥10,000	■ 国内：EC、百貨店	

*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

（参考）資本効率の向上と株主還元の充実

資本効率向上の施策

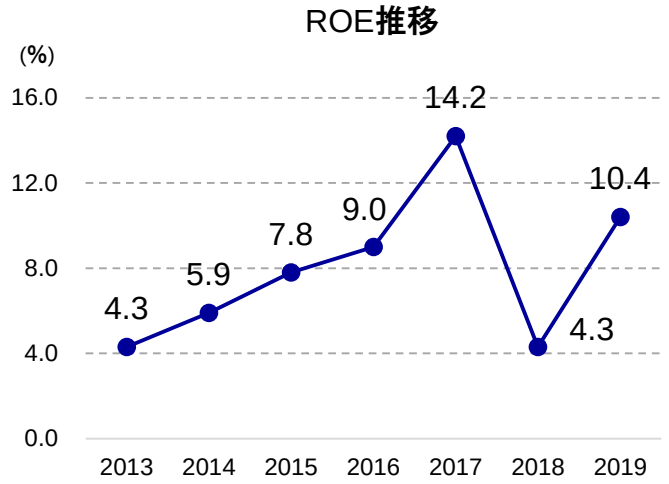
2020年目標値
ROE 12%
（自己資本利益率）

＝ EPS（1株当り純利益） / BPS（1株当り純資産）

EPS
- 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
- 配当による株主還元の充実
- バランスシートの効率化
- キャッシュ使途（成長投資）

2020年目標値は、2017年に達成



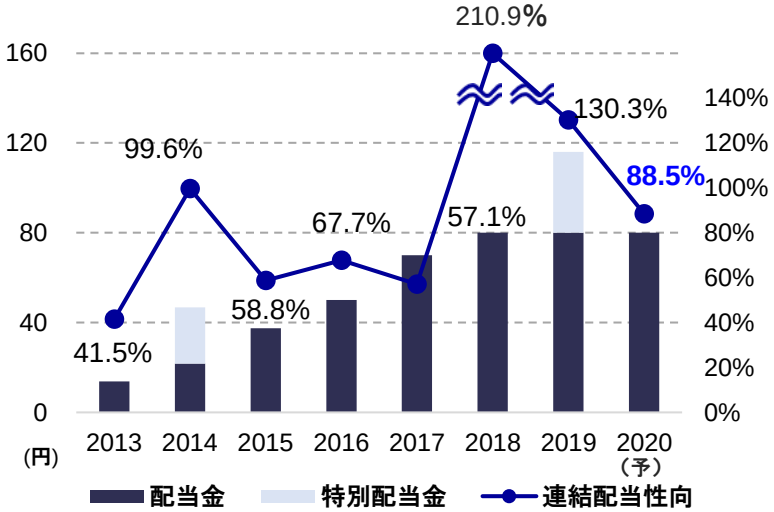
株主還元の充実

【基本方針】

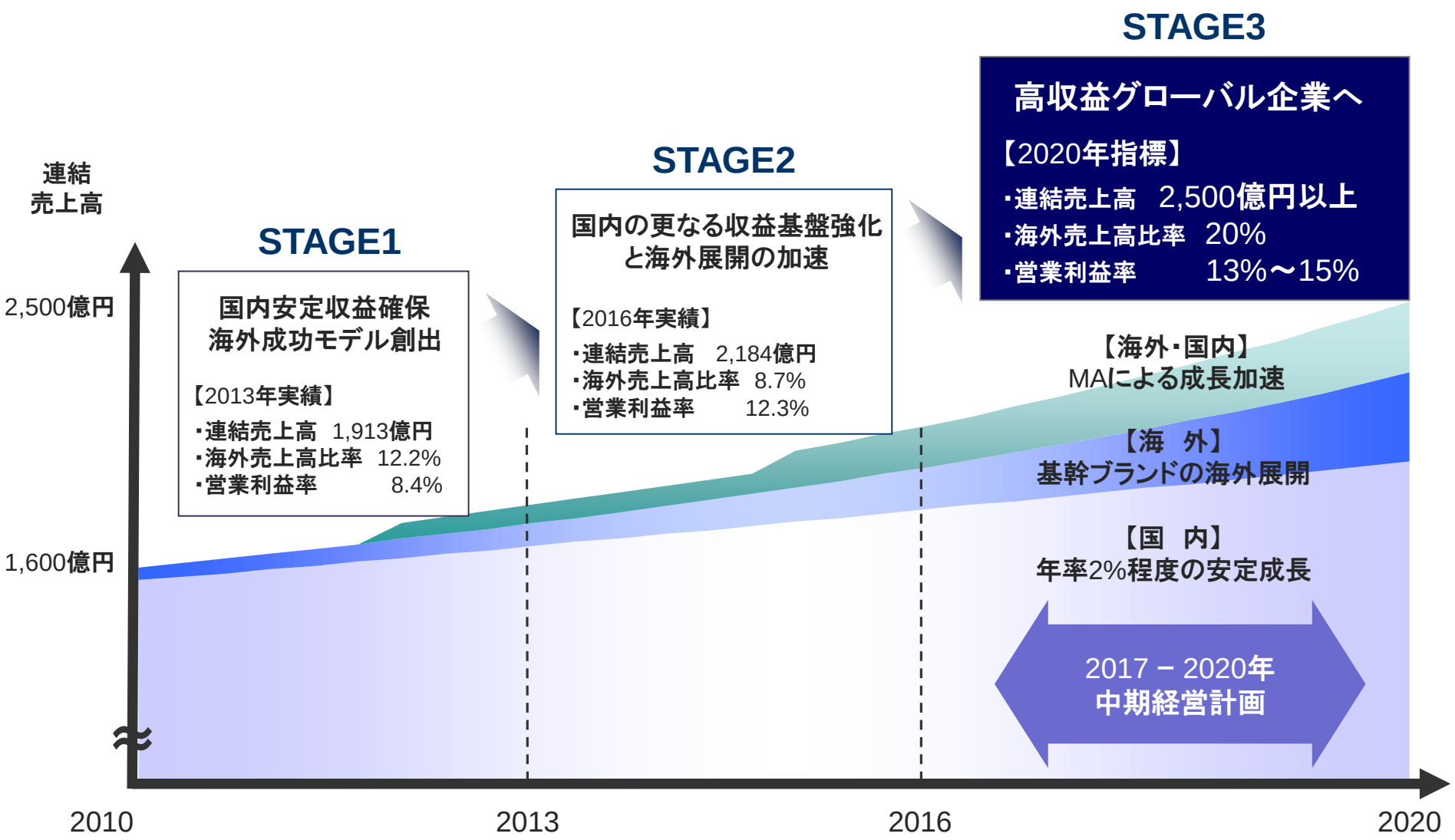
- 連結配当性向 **60%以上** が基本
  安定的な利益成長に伴った増配を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

【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 88.5%



（参考）長期ビジョン


連結
売上高
2,500億円
1,600億円
STAGE1
国内安定収益確保
海外成功モデル創出
【2013年実績】
・連結売上高　1,913億円
・海外売上高比率　12.2%
・営業利益率　8.4%
STAGE2
国内の更なる収益基盤強化
と海外展開の加速
【2016年実績】
・連結売上高　2,184億円
・海外売上高比率　8.7%
・営業利益率　12.3%
STAGE3
高収益グローバル企業へ
【2020年指標】
・連結売上高　2,500億円以上
・海外売上高比率　20%
・営業利益率　13%～15%
【海外・国内】
MAIによる成長加速
【海　外】
基幹ブランドの海外展開
【国　内】
年率2%程度の安定成長
2017 – 2020年
中期経営計画
2010
2013
2016
2020

（参考）2017－2020年　中期経営計画

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

【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

【資本効率】
- ROE目標値 ⇒ 2020年 12%

【株主還元】
- 連結配当性向 ⇒ 2017年以降 60% 以上

国　内

戦略①　基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

海　外

戦略②　海外事業全体での黒字化必達

戦略③　育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

戦略④　経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）

戦略⑤　資本効率の向上と株主還元の充実

（参考）2017年～2019年　ビューティケア事業 ブランド別実績

（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	2018年 - 2019年 前期比 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）