

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。

本日は、2019年12月期の決算および
2020年12月期の見通しと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. 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

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する（上期増税反動減が続き、下期駆け込みハードルあり）

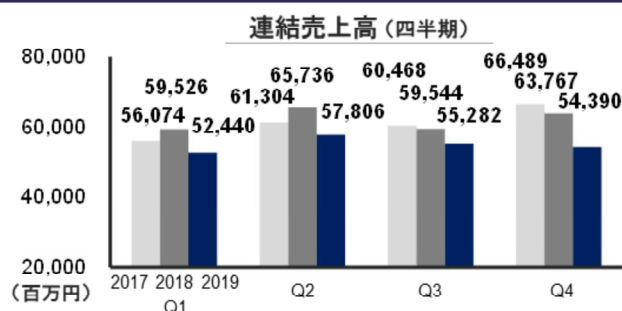
出所：経済産業省、総務省、観光庁、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、インテージSLI

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%



化粧品市場全体は、堅調に推移していますが、
インバウンド需要は中国EC法や為替影響により減速傾向が続いています。

また、インバウンドを除く国内消費について、
2019年においては、消費税増税の駆け込み需要が反動減を上回りましたが、
その反動は2020年第1四半期までは継続する見込みです。

このような状況のなか当社グループは、
前期に医薬品事業を譲渡した影響に加え
ポーラが売上・利益ともに前期を下回り、
連結でも減収営業減益となりました。

(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	前期比	
			増減額	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%

続いて連結PLについてご説明いたします。

売上原価率は、医薬品事業を譲渡した影響で低下しています。

販管費は、同じく医薬品事業譲渡により人件費が減少し変動費であるポーラ販売手数料も減少しています。

また、販売関連費については、ポーラが費用コントロールを実施、ジュリークは黒字化に向けてコスト構造を改善しています。

この結果、営業利益率は14.2%となりました。

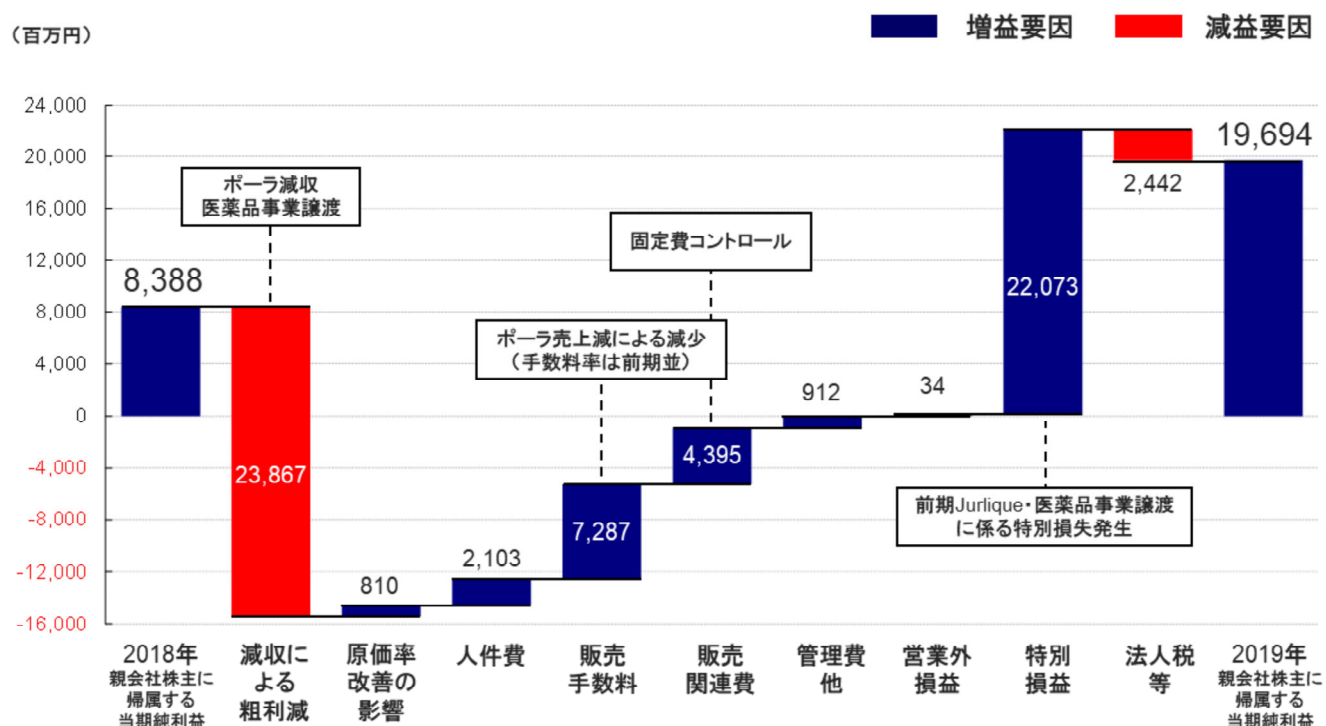
(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	39,496	31,137	△8,358	△21.2%
営業外収益	476	394	△81	△17.0%
営業外費用	1,017	901	△115	△11.4%
経常利益	38,954	30,630	△8,324	△21.4%
特別利益	28	286	258	909.1%
特別損失	22,919	1,104	△21,814	△95.2%
税前当期純利益	16,064	29,813	13,748	85.6%
法人税等	7,675	10,111	2,436	31.7%
非支配株主に帰属する 当期純利益	0	6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

営業利益以下についてですが、
純利益は前期に特別損失を計上した影響で増益となりました。

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%



純利益の増減要因について、グラフでお示しています。

粗利益は、ポーラの減収と医薬品事業譲渡により、大きく減少しました。
一方で、販売関連費は、固定費についてコストコントロールに努めました。
また、純利益の増加はグラフに記載の特別損失の減少によるものです。

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

次にセグメントの状況についてです。

(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	前期比	
			増減額	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	—

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

セグメント別について、
 その他事業の減収は、医薬品事業を譲渡したことによるものです。

(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	前期比	
			増減額	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)

ブランド別の結果ですが、
売上高については、ポーラの海外事業がプラス47%と好調に推移していることと
育成ブランドのTHREEと新ブランドが増収しました。

営業利益について、減益の主たる要因は粗利益の減少に加え、
新ブランドに対する成長投資も実施しています。

一方Jurliqueでは、直販体制移行による中国不採算店閉鎖や
本部機能のスリム化など、固定費削減に積極的に取り組み、
収益構造を良化させています。

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

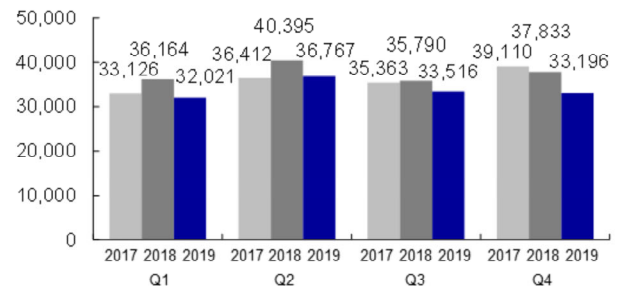
*前期比

トピックス

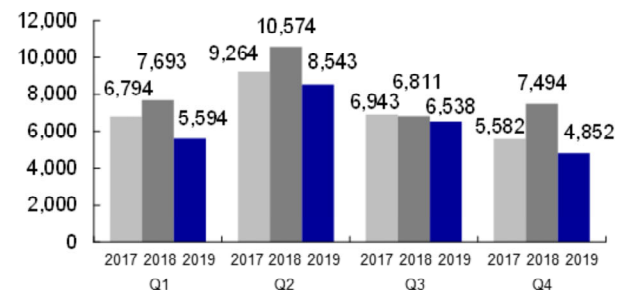
- 「B.A グランラゲゼⅢ」発売(11月)
美容雑誌ベストコスメ受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



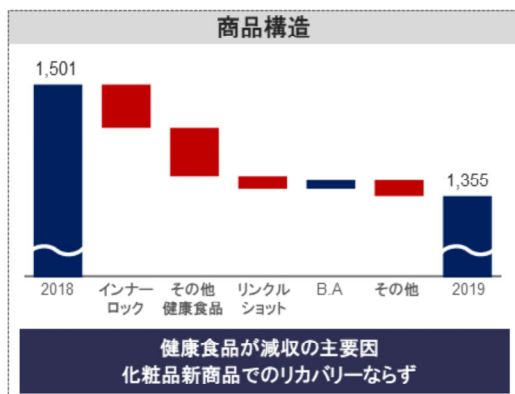
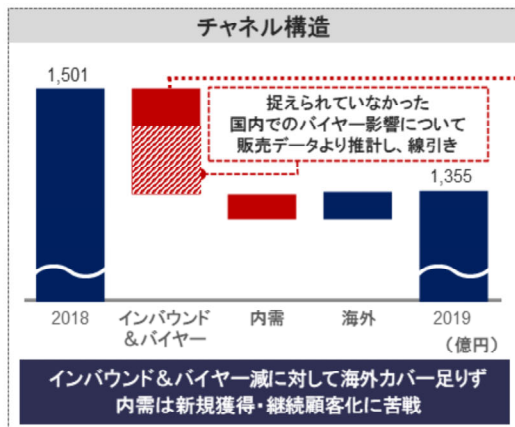
ここからは、各ブランドの状況について詳しくご説明いたします。

ポーラブランドは、中国と韓国免税店で高成長を継続しています。

一方、美容健康食品を中心としたインバウンドとバイヤー需要の減少により、委託販売チャネルで大きく減収しています。

その内容について、10ページで構造をお示ししながらご説明します。

チャンネル別・商品別 増減分解



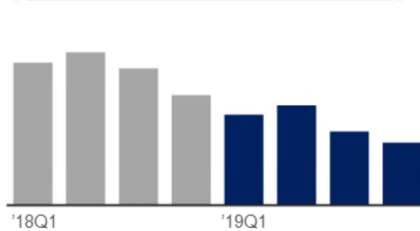
インバウンド&バイヤー需要について

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)]



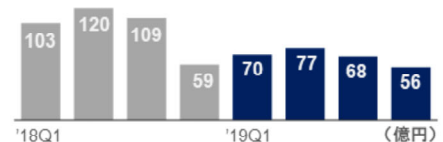
2020年の見方

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

[健康食品売上高推移(四半期)] ※インナーロック含む

健康食品売上減収は
一服感あり

課題は、海外展開加速と国内顧客基盤の再確立

左側にチャンネル別・商品別にそれぞれ増減要素を分解しています。
主たる減収要因は美容健康食品を中心とした
インバウンドとバイヤー需要の減少です。

左側上段をご覧ください。

これまで捉えきれておりませんでした、バイヤー影響について明確にしました。
このインバウンドとバイヤーの推移について、右側中段にてご説明いたします。
18年下期以降、模倣品や誤認記事、中国EC法の施行、
19年下期からは為替影響も加わり減少傾向が続いています。
そして、20年以降については、消費行動の弱さや
新型肺炎の影響を考慮すると、上期いっぱい減少傾向は続くと考えています。

しかしながら、インバウンドとバイヤー需要の減少を海外チャネル拡大と
国内顧客数積み上げによりカバーする、というのがあるべき姿です。
海外は順調な一方で、国内においてそうならないのは
新規のお客さまの獲得と、既存のお客さまへのリピート販売にも苦戦し
総顧客数が積み上がっていないことが要因です。
今後は、早急に顧客基盤の立て直しを図ってまいります。

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

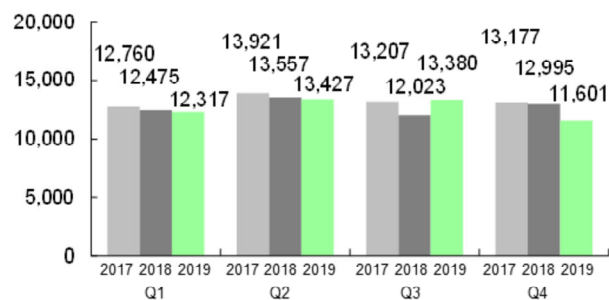
トピックス

- アジアでの認知向上を目指し
韓国免税店へ出店（12月）

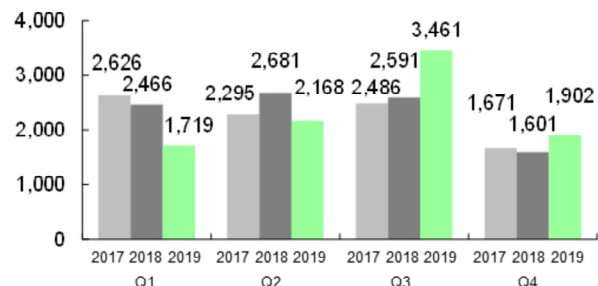


Shilla Seoulの店舗

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



オルビスブランドは、
オルビスユーとディフェンセラ、この二つの商品を軸に
ブランドステージを引き上げています。

ターゲットを大幅に絞り込むことで、戦略的にライトユーザーを減らしました。
一方で、ライフタイムバリューの高い新規のお客さまの獲得が好調に推移し、
狙い通りネット通販とスキンケア売上の構成比が高まり
構造シフトが進んでいます。
そのための、商品面での大々的な入れ替えも加速しています。

その結果、売上高・営業利益ともに前年並みの水準まで回復しました。

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

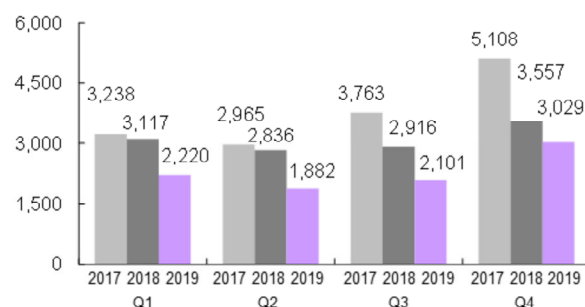
Jurlique		
売上構成比	豪州	33%
	香港	21%
	免税店	13%
	中国	11%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	△19%
	香港	△2%
	免税店	△35%
	中国	△41%

- (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

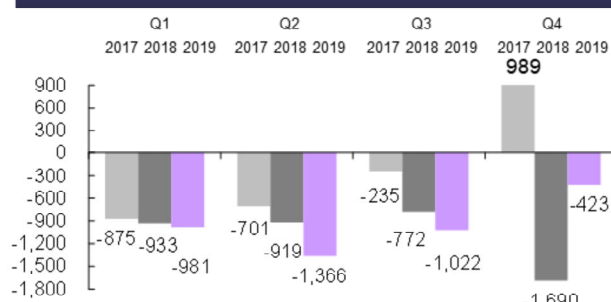
トピックス

- 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)



Jurliqueブランドは、
黒字化に向けた抜本的な事業構造改革を実行しています。

売上は大きく減少しましたが、中国不採算店の閉鎖や
不採算事業の撤退・縮小、また本部機能のスリム化など、
費用構造を改善しております。
前期計上した一時費用の影響もあり、損失改善となりました。

H2OPLUSブランドも、
黒字化に向けてチャネル変革に取り組んでいます。
卸チャネルからECチャネルへのシフトを進めています。

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	(株)ACRO	(株)DECENCIA
ブランド	THREE ITRIM Amplitude FIVEISM 新ブランド(2018年9月ローンチ)	DECENCIA

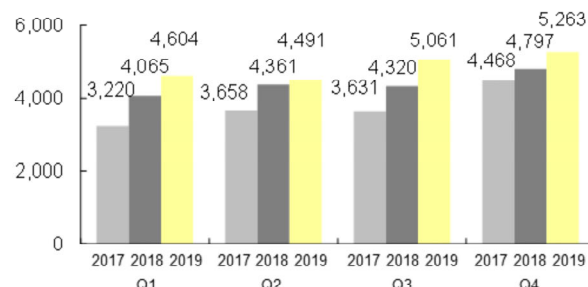
(注) 他にOEM事業が含まれます。

トピックス

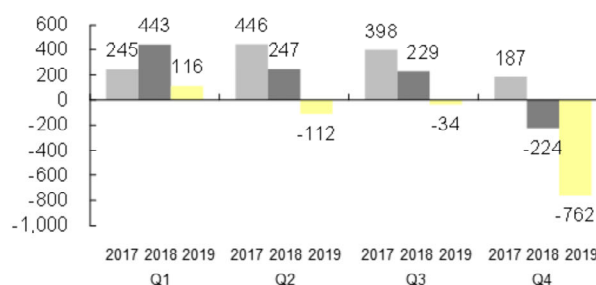
■ ベストコスメ受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



育成ブランドは、増収・減益となっていますが新ブランドへの投資を行った影響です。

THREEは、海外売上高比率が28%と、百貨店や免税店を中心に拡大しています。

新ブランドは、成長投資が先行していますが、今後は3つのブランドの状況を見極めて、費用投下のメリハリをつけていく考えです。

DECENCIAは、シワ改善商品の発売や百貨店カウンターへの出店など、タッチポイントの拡大とブランド価値向上への取組みを実施しました。狙い通り新規のお客さまの獲得は回復傾向にあります。

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

ここから、中期経営計画の進捗についてご説明いたします。

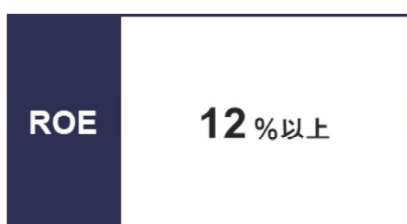
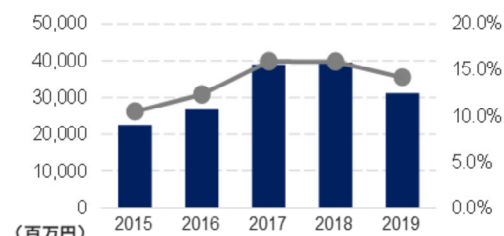
【経営指標】



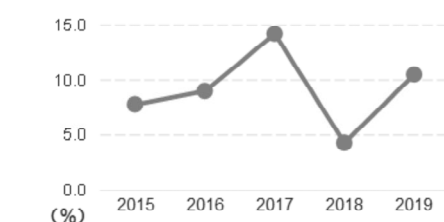
2019年実績
2,199 億円^{*}
年平均成長率 **0.2 %**
(17-19年)



利益率 **14.2 %**
年平均成長率 **5.1 %**
(17-19年)



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

まずは、2020年経営指標に対する進捗です。

ポーラブランド減収の影響や、医薬品事業譲渡の影響もあり、2020年連結売上高2500億円については、達成は厳しい状況でございますが収益性は少しでも改善を目指してまいりたいと考えています。

右側上段のグラフをご覧ください。

15年からインバウンド需要の高まり、17年にはリンクルショットのヒットがあり、順調に売上を伸ばしてまいりました。

しかしながら、国内においてはインバウンド需要が急減したことで、18年下期以降状況は変わっています。

医薬品事業譲渡の影響も含めると、

売上高は16年水準に戻っているという側面はございますが、営業利益のグラフにございますように高収益体質に改善できております。

【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率引	×	- 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チャンネルシフト
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

16

続いて戦略面ですが、
戦略 1 と 2 は厳しい評価をしています。

短期的な、喫緊の課題はポーラ国内事業の立て直しです。
安定成長基盤を再確立し、高収益事業としてのポジションを
早期に取り戻さなくてはなりません。

また、海外ブランドの損失改善も、引き続き最優先に取り組んでまいります。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 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

続きまして、2020年12月期の見通しについてご説明いたします。

(百万円)	2019年	前期比	
	通期実績	増減額	率(%)
連結売上高	219,920	△28,654	△11.5%
ビューティケア事業	214,886	△16,321	△7.1%
不動産事業	2,619	△87	△3.2%
その他	2,415	△12,244	△83.5%
営業利益	31,137	△8,358	△21.2%
ビューティケア事業	30,193	△8,100	△21.2%
不動産事業	1,021	19	2.0%
その他	130	△665	△83.6%
全社・消去	△207	388	—
経常利益	30,630	△8,324	△21.4%
親会社株主に帰属 する当期純利益	19,694	11,306	134.8%

2020年	前期比	
	増減額	率(%)
通期計画		
217,000	△2,920	△1.3%
212,400	△2,486	△1.2%
2,300	△319	△12.2%
2,300	△115	△4.8%
31,200	62	0.2%
30,750	556	1.8%
800	△221	△21.7%
150	19	14.9%
△500	△292	—
30,700	69	0.2%
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	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

これは、新型コロナウイルスの影響を現状見積もれる範囲の中で、
当社として試算し反映した結果でございます。
その影響額について詳しくは19ページにて、ご説明させていただきます。

(百万円)	2019年	前期比	
	通期実績	増減額	率(%)
連結売上高	219,920	△28,654	△11.5%
営業利益	31,137	△8,358	△21.2%

2020年	前期比	
通期計画	増減額	率(%)
217,000	△2,920	△1.3%
31,200	62	0.2%

当初想定していた計画に対して、新型コロナウイルス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%)	売上高については、 減収となる見通し
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%)	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】

19

こちらに記載の業績影響は、
上期のみ影響するという前提で試算した推計値になります。

年初時点における当初想定値としては、中計最終年度として
目標達成にこだわり、3%増収・10%増益を計画しておりました。

しかしながら、新型コロナウイルスの影響を反映すると、
売上高において△95億円の影響があると見込んでおります。
営業利益については、△31億円です。
費用削減を最大限実施することで粗利の減少以下に影響を抑え込み、
前年並みの利益は確保していきたいと考えています。

日々状況が変化する中でこの推計値も流動的なものであり、
第1四半期が終わった段階で、今回の影響見込みに対する
結果ならびに進捗をご説明させていただきます。
少しでも当初想定値に近づけるようリカバリー策を講じるとともに、
2021年から始まる新たな長期ビジョンを見据えて、
課題解決に取り組めます。

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 ■ 接点拡大
認知向上・新規顧客獲得
- ITRIM**

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

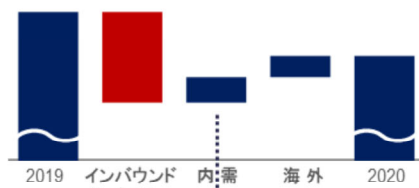
- mirco frc!** ■ 化粧品の枠にとらわれない
ビューティ関連研究戦略
- multiple intelligence research center frontier research center
- POLA ORBIS** ■ CVC、アライアンス、
社内ベンチャー活用新規事業
- GROUP**

ここからは、今期以降の取り組みについてご説明いたします。

こちらは、重点テーマのサマリーページです。
次ページよりブランドごとに内容をご説明してまいります。

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
& パイヤー

直近トレンドをベースに新型コロナウイルス影響を反映

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コロナウイルス影響を反映

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%

ポーラは、
2020年は減収を計画していますが、国内顧客基盤の立て直しと
海外店舗数拡大により、持続的成長の礎を築いてまいります。

国内においては、
既存のお客さまのリピート状況が想定を下回ったことや、
2019年新商品での新規のお客さま獲得に苦戦したことなど、
総顧客数の減少が本質的な課題です。
従来の強みであるオフラインでのカウンセリングやエステによる価値提供に、
オンラインコミュニケーションを融合し顧客接点のあり方を進化させていきます。

また、ECについては、
お客さま獲得のための重要なチャネルとして、成長投資事業へと位置づけを改め、
向こう5年で100億円規模にしていく考え方です。

中長期での成長投資と、足元の安定成長を実現するために、
顧客基盤の再確立に取り組んでまいります。

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)

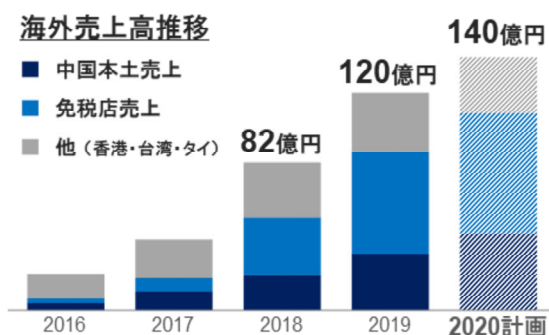


海外売上高推移

■ 中国本土売上

■ 免税店売上

■ 他 (香港・台湾・タイ)



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%

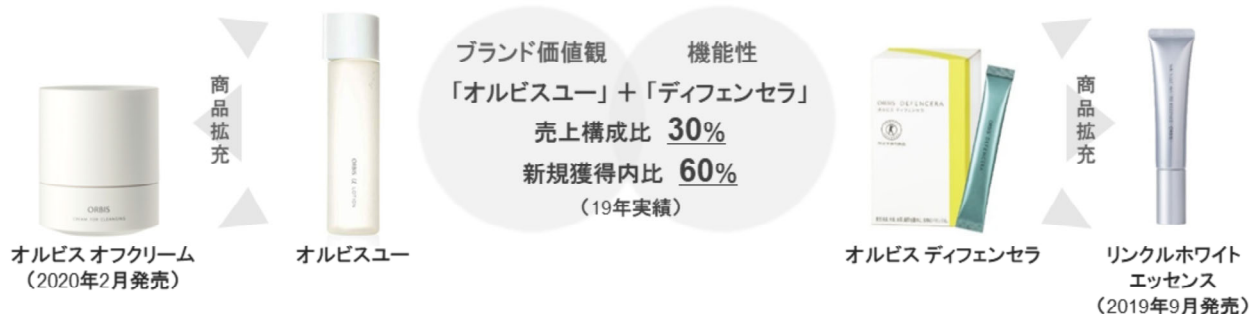
海外においては、
百貨店・免税店の出店拡大による顧客接点拡充を、
引き続き重点戦略といたします。

中国本土においては、通常の百貨店とは異なる、
国内でいうところのポーラザビューティー型店舗の拡大を進めます。
直営店のみならず、委託販売型のフランチャイズ展開を
新たにスタートしています。

加えて、免税店の出店加速による接点拡大、
ECチャネル拡充によるリーチの広がりなど、
アジア消費者の嗜好やライフスタイルにあわせたビジネスモデルを展開し、
ポーラならではの価値をお客さまに提供することで、
更なる成長を目指します。

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



■ 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)



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%**

■ 中国市場開拓に向けた顧客接点の拡大(免税店など)

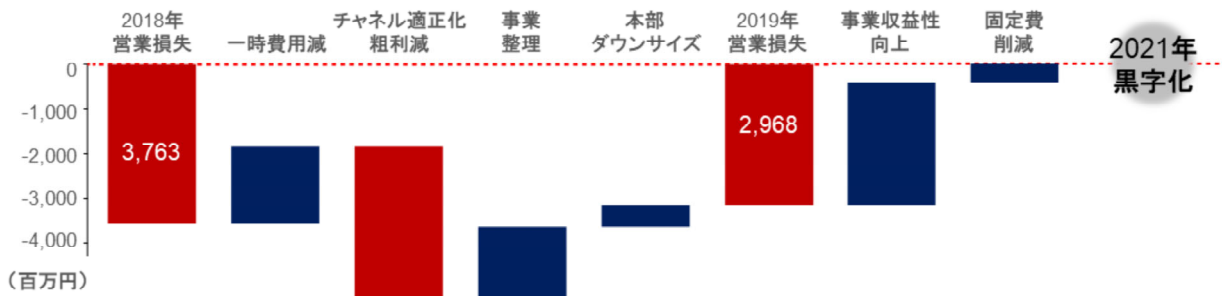
オルビスは、
ブランド象徴商品であるオルビスユーシリーズとディフェンセラで
オルビス売上の30%を占め、商品単価アップに貢献、
顧客構造を良化させています。
今後益々、高付加価値商品のラインナップを拡充し、
ライフタイムバリューをさらに高めていきます。

また、新たにコンセプトショップをオープンするなど、
ブランド発信強化への投資も行います。

そして、海外展開においては、現状ほとんどプレゼンスを発揮できていません。
伸びしろがある中国市場開拓に向けて、
まずは免税店など効率的な接点拡大による認知向上を図ります。
それに加えて、新たな取り組みとしては、
中国化粧品専門店でのテスト展開を予定しており、
結果次第で有望チャネルとして拡大していきたいと考えています。

Jurlique

事業収益性向上・固定費減 赤字縮小



2019年実施事項

- ✓ 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

これから

事業収益性向上

- ✓ 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

固定費削減

- ✓ 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)

Jurliqueは、赤字縮小に向けて、
2019年は中国不採算店閉鎖などの事業整理と
固定費削減を実行し、選択と集中を進めました。

また、中国代理店モデルからの切り替えや
オーストラリアでの直販チャネル集中により、ブランディングも進み、
一部店舗では良い兆しも見え始めております。

2020年以降は、事業収益性向上と引き続き固定費削減に取り組みます。
オーストラリアや香港でも不採算店を閉鎖、
中国ではECを強化するなど、体質改善を進めます。

販売面では、直営店・百貨店の店頭プロモーションを主力商品に
徹底的に絞り込み、強固な商品構造にします。
また、スキンケア比率を高めることでミックスも改善していきます。

H2OPLUSは、オルビス人材投入によりEC事業のテコ入れを図ります。

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%**

THREEは、
基幹シリーズ商品の刷新や店頭カウンセリングでの発信を強め、
さらなるブランド価値向上に取り組めます。

また、成長ドライバーとしてのグローバル展開の加速と、
原価低減中心とした収益性の向上にも取り組めます。

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



伊勢丹新宿店



アヤナス
リンクルO/L コンセントレート

■ 国内EC以外の成長ドライバー創出

Amplitude
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）

DECENCIAは、
強みであるWEBプロモーション施策はそのままに、
百貨店・ポップアップストアや商品でのブランド発信を加えることで、
顧客獲得数を伸ばしてまいります。

新ブランドは、
国内のみならず海外展開も早期に進め、顧客接点・顧客数を拡大します。

そして、2021年に育成ブランド全体での黒字化を目指します。

《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

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

次に研究と新規事業開発についてです。

来年2月に予定しております次期長期ビジョンの発表にて改めてお話ししますが、サステナビリティを実現するための長期的な事業拡張ステップを、3段階で整理しています。

これに沿ってMIRC・FRCによる研究戦略、ならびに、ホールディングスによるコーポレートベンチャーキャピタルや社内ベンチャー制度などの新規事業戦略を位置づけています。

企業存続を支えるのは、自ら進化し続けていくことと、外に開かれたオープンな組織であること、というのが私の考え方です。

より具体的な内容については来年発表となりますが、このための投資や人員は今後も拡大させる考えです。

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

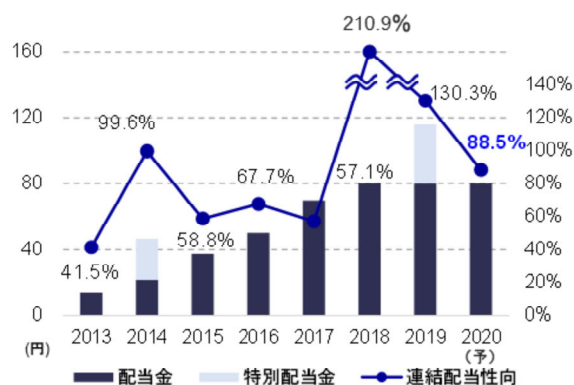
自己株式取得は、投資戦略、当社株式の
市場価格・流動性などを踏まえ検討する

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



最後に株主還元についてです。

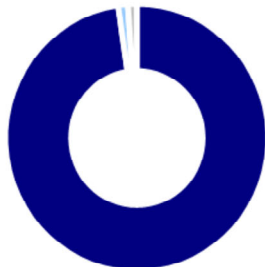
配当金については、
配当性向60%以上と利益成長による還元充実、
という2点の基本方針に則り、据え置き年間80円の配当としました。
結果、配当性向88.5%となります。
本来であれば、増益を伴う普通配での増配を実施したかったところですが、
前年並みという利益状況を鑑み、普通配当ベースで据え置きといたしました。

自己株式の取得に関しては、
当社株式の市場価格や流動性に加え、
事業環境を踏まえて判断してまいります。

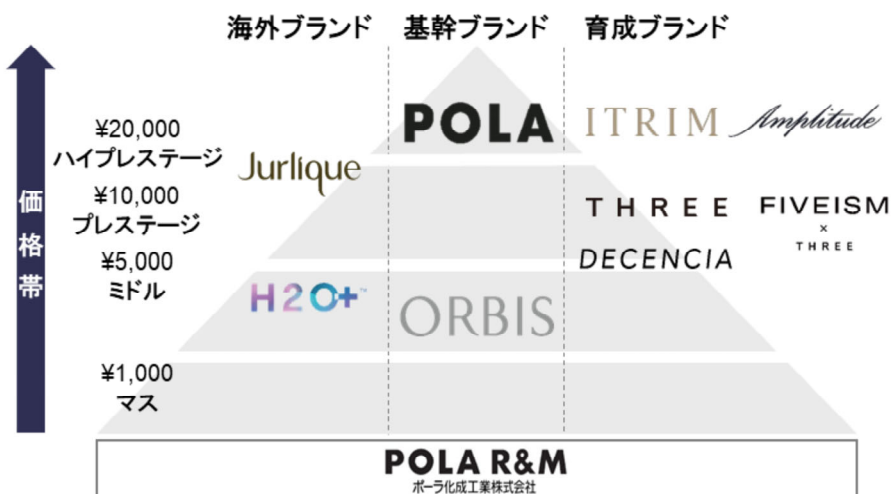
1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 2020年12月期業績見通しと今後の取組み
5. **参考情報**

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

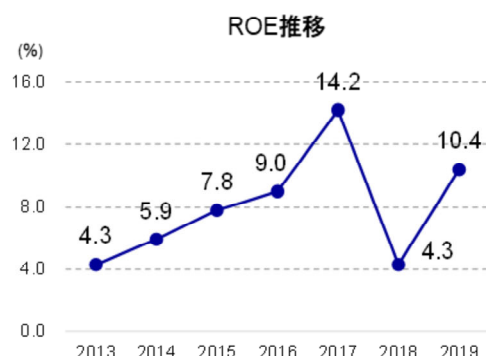
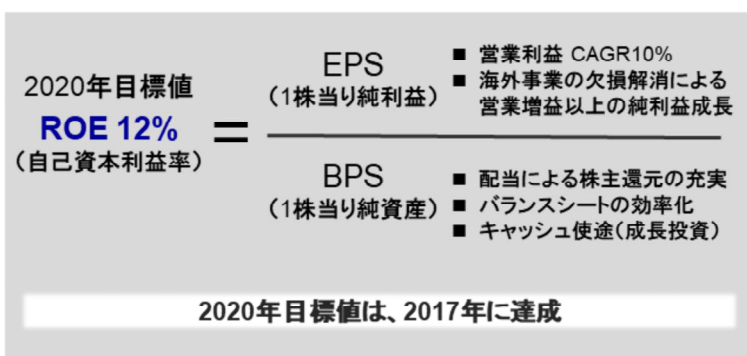


- 多様化する顧客ニーズに対応
- 高いリピート率
- 強固な顧客リレーションシップ

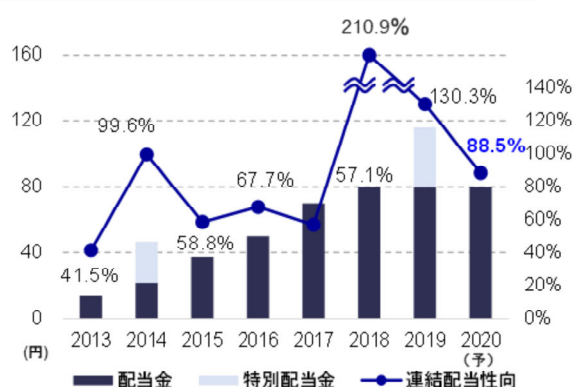
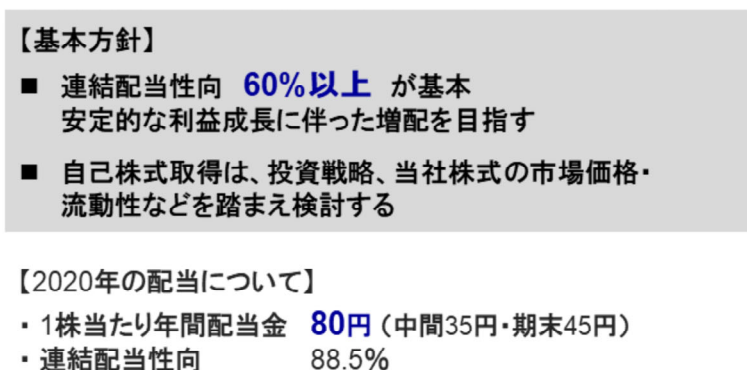
	売上 構成比*	ブランド	コンセプト・商品	価格	販売チャネル
基幹 ブランド	63%	POLA 1929年～	■ ハイプレスステージスキンケア ■ エイジングケア、ホワイティング 領域に強み	約¥10,000 以上	■ 国内:ビューティーディレクターを 介した委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、免税店、越境EC
	23%	ORBIS 1984年～	■ 人が本来持つ美しさを引き出す エイジングケアブランド	約¥1,000 ～¥3,000	■ 国内:EC、カタログ通販、直営店 ■ 海外:EC、越境EC
海外 ブランド	4%	Jurlique 2012年に買収	■ オーストラリアのプレミアム 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%	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
		<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
		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

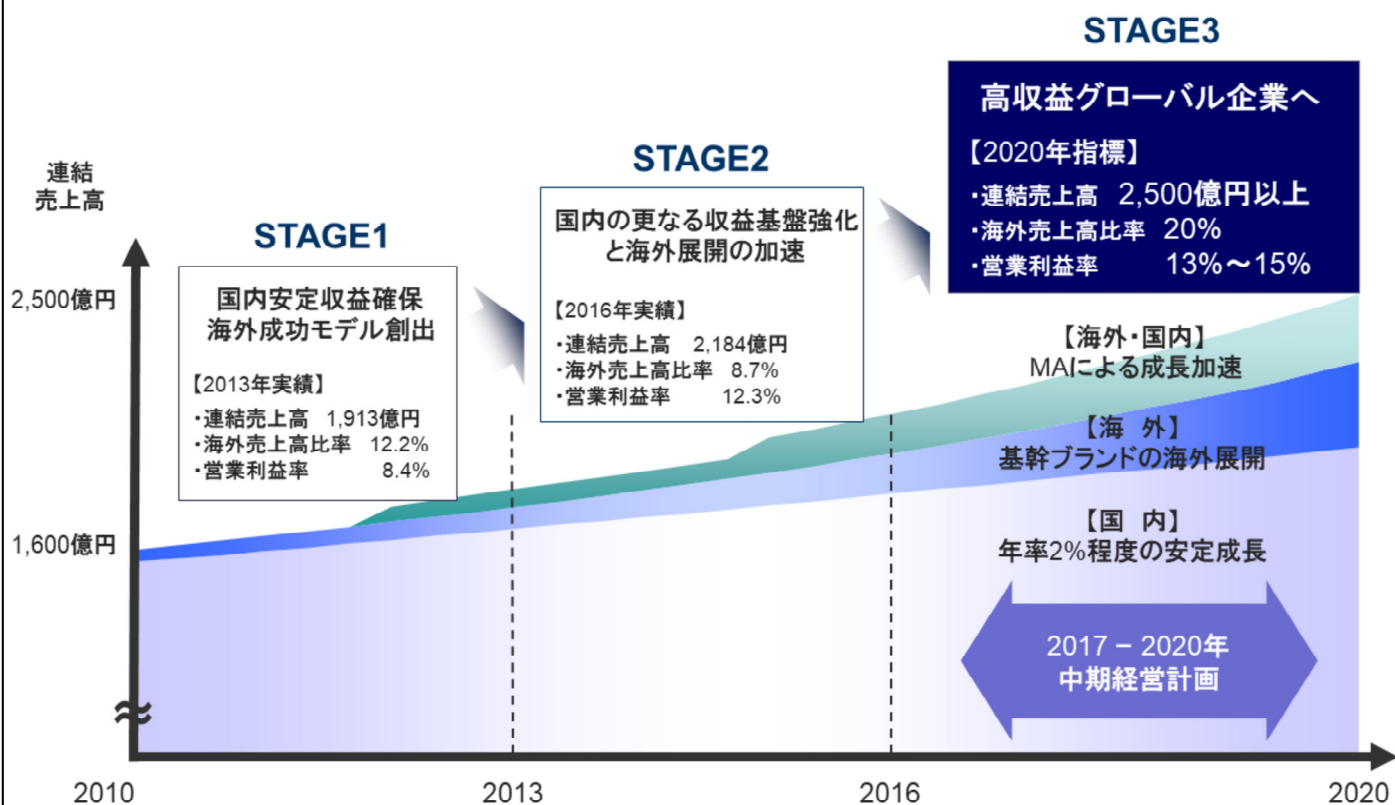
*2019年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比

資本効率向上の施策



株主還元の充実







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】

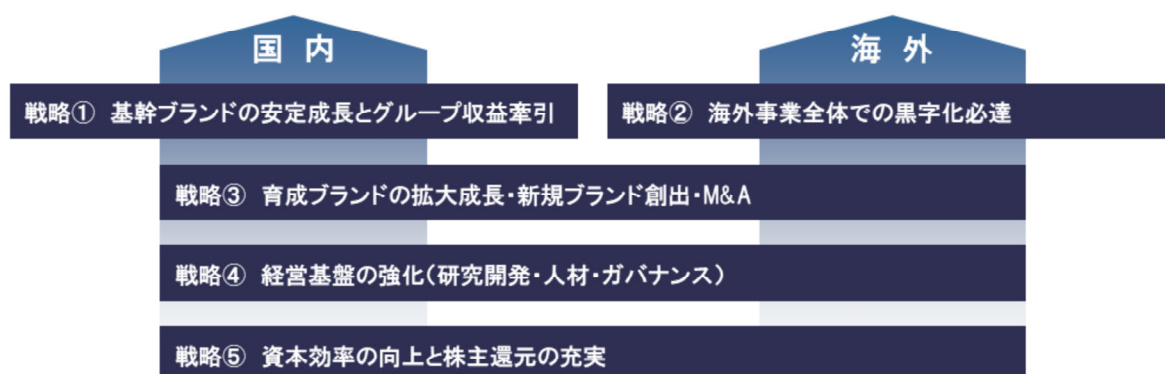
- ROE目標値 ⇒ 2020年 12%

【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)