

2024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
横手 喜一

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。

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の横手でございます。
本日はお忙しい中、当社の決算説明会にご参加いただき誠にありがとうございます。
それでは、ご覧の資料に沿って、15分ほどお時間を頂戴し、ご説明させていただきます。

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. **今後の取り組み・2025年12月期業績見通し**
5. **サステナビリティ・ESGの取り組み**
6. **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

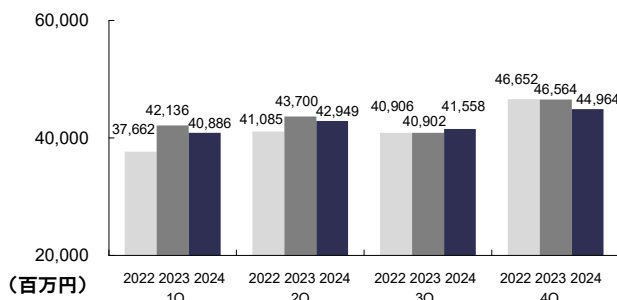
- 景気が緩やかに回復する中で、日本の化粧品市場全体規模は1桁前半の伸びとなった認識
- 中国景気は停滞が続き、化粧品の消費低迷が継続

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

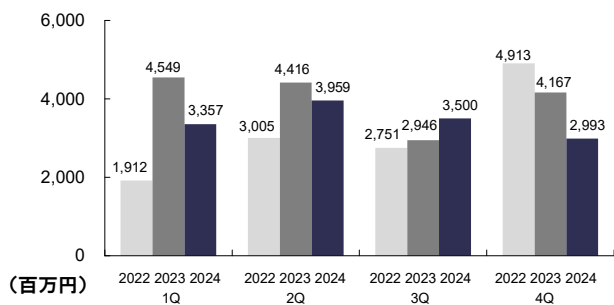
当社グループ

- オルビスは好調もポーラの業績悪化により連結で減収減益(連結売上高：国内+1%、海外△13%)
- ポーラは国内の委託販売において上期に比べ下期は減収率が改善、海外事業は引き続き中国景況影響を受ける
- オルビスは直販チャンネルでの顧客数、購入単価伸長と外部チャンネルの拡大により2桁の増収増益を継続

連結売上高(四半期)



連結営業利益(四半期)



化粧品市場の動向です。

国内は、景気が緩やかに回復する中で、年間で1桁前半の伸びとなり堅調に推移しました。一方、中国は、景気の停滞が続き、化粧品消費の低迷が続いています。

このような状況の中、当社グループは、オルビスの増収増益が続くものの、ポーラの国内・海外での苦戦が響き、連結で減収減益となりました。

ポーラですが、国内は、委託販売チャンネルが減収となりましたが、上期と比較し下期は減収率が改善しています。

海外においては、引き続き中国の景況悪化の影響を受けました。

オルビスは、好調な直販チャンネルに加えて外部チャンネルの拡大が寄与し、2桁の増収・増益を継続しました。

(百万円)	2023年	2024年	前期比		8月5日	計画比	
	実績	実績	増減額	率(%)	計画	増減額	率(%)
連結売上高	173,304	170,359	△2,944	△1.7%	173,500	△3,140	△1.8%
営業利益	16,080	13,810	△2,269	△14.1%	14,500	△689	△4.8%
経常利益	18,469	16,083	△2,386	△12.9%	17,900	△1,816	△10.1%
親会社株主に帰属する当期純利益	9,665	9,286	△379	△3.9%	11,600	△2,313	△19.9%

【期中平均為替レート】 豪ドル= 99.97円 中国元= 21.02円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△3,140百万円 (△1.8%)	ビューティケア事業における計画差：約△3,400百万円 <ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ： 約△2,200百万円 ■ Jurlique： 約△200百万円 ■ THREE： 約△700百万円
営業利益	△689百万円 (△4.8%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ： 約+150百万円(費用コントロール) ■ Jurlique： 約△450百万円(粗利減及び販管費増) ■ THREE： 約△300百万円(粗利減)
経常利益	△1,816百万円 (△10.1%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益の計画下振れ ■ 修正計画時点の想定より為替が円高に推移したことによる為替差益の減少
親会社株主に帰属する当期純利益	△2,313百万円 (△19.9%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 特別損失の計上：約1,400百万円

続いて、実績と計画の差異についてです。

連結売上高の計画差は、主にポーラによるものです。

営業利益は、ジュリークとTHREEの粗利の減少影響を中心に、計画未達となりました。

経常利益は、営業利益の計画下振れと為替差益の減少、

当期純利益は、減損損失等の特別損失の計上により、いずれも計画を下回りました。

(百万円)	2023年 実績	2024年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	173,304	170,359	△2,944	△1.7%
売上原価	31,227	31,846	619	2.0%
売上総利益	142,076	138,513	△3,563	△2.5%
販管費	125,996	124,702	△1,293	△1.0%
営業利益	16,080	13,810	△2,269	△14.1%

主な増減要因

- 連結売上高 ポーラを主要因として減収、H2O PLUS、Amplitude、ITRIMブランド終了の影響（前期 売上高：2,314百万円）を除くと前年並み
- 売上原価 原価率 前期：18.0% ⇒ 当期：18.7%
- 販管費
 - 人件費： 前期比+739百万円
 - 販売手数料： △2,034百万円
 - 販売関連費： △689百万円
 - 管理費他： +691百万円
- 営業利益 営業利益率 前期：9.3% ⇒ 当期：8.1%

ここからは、連結PLについてご説明いたします。

連結売上高は、前期比1.7%減の1,703億円となりました。

前期に発生したH2O PLUS、Amplitude、ITRIMのブランド終了の影響を除くと、前年並みの着地です。

販管費は、ポーラを中心とした販売関連費のコントロール等により、前期比で減少しています。

営業利益は、前期比14%減の138億円となりました。

(百万円)	2023年 実績	2024年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	16,080	13,810	△2,269	△14.1%
営業外収益	2,691	2,529	△161	△6.0%
営業外費用	302	257	△45	△14.9%
経常利益	18,469	16,083	△2,386	△12.9%
特別利益	674	-	△674	-
特別損失	3,783	1,434	△2,348	△62.1%
税前当期純利益	15,360	14,649	△711	△4.6%
法人税等	5,627	5,341	△286	△5.1%
非支配株主に帰属する 当期純利益	67	21	△45	△67.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,665	9,286	△379	△3.9%

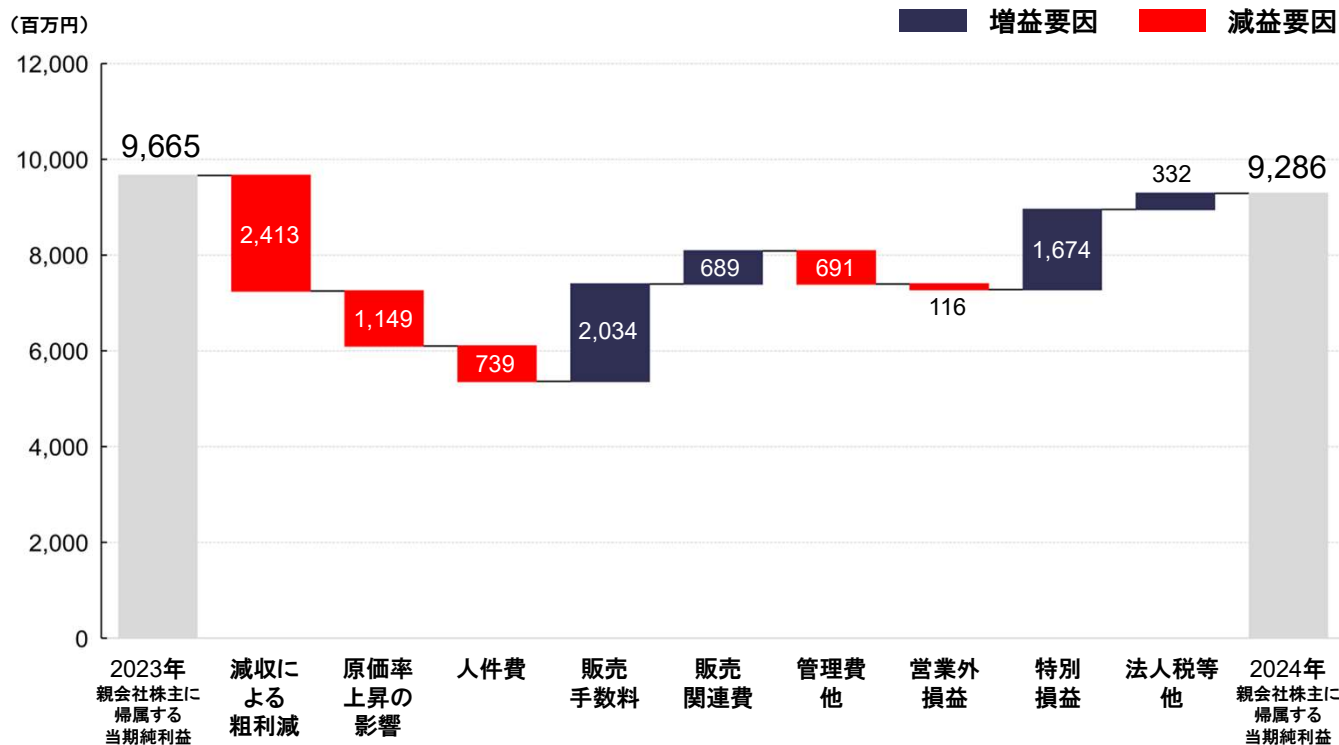
主な増減要因

- 営業外収益 為替差益：1,749百万円
- 特別損失 減損損失：696百万円(前期：1,813百万円)

営業利益以下についてです。

為替差益の計上や減損損失の減少はあったものの、
 営業利益の減少により、当期純利益は約93億円、前期比4%減と減益になりました。

減収に伴う粗利減により、
親会社株主に帰属する当期純利益は前期比△379百万円



親会社株主に帰属する当期純利益の増減要因については、ご覧の通りです。

次は10ページまで移り、各ブランドの状況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. **今後の取り組み・2025年12月期業績見通し**
5. **サステナビリティ・ESGの取り組み**
6. **参考情報**

(百万円)	2023年 実績	2024年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	173,304	170,359	△2,944	△1.7%
ビューティケア事業	168,477	165,060	△3,417	△2.0%
不動産事業	2,078	2,214	135	6.5%
その他	2,748	3,085	337	12.3%
営業利益	16,080	13,810	△2,269	△14.1%
ビューティケア事業	16,354	14,926	△1,427	△8.7%
不動産事業	440	76	△363	△82.5%
その他	149	231	81	54.7%
全社・消去	△863	△1,424	△561	-

主な増減要因

- ビューティケア事業 ポーラの減収を主要因として売上高は前期を下回り、営業利益は減収に伴う粗利減を主要因に減益

(百万円)	2023年 実績	2024年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	168,477	165,060	△3,417	△2.0%
ポーラブランド	98,499	92,798	△5,700	△5.8%
オルビスブランド	42,874	48,190	5,315	12.4%
Jurliqueブランド	9,032	8,763	△268	△3.0%
育成ブランド	17,368	15,307	△2,060	△11.9%
ビューティケア事業 営業利益	16,354	14,926	△1,427	△8.7%
ポーラブランド	11,555	9,933	△1,622	△14.0%
オルビスブランド	6,340	8,306	1,966	31.0%
Jurliqueブランド	△1,350	△2,461	△1,111	-
育成ブランド	△298	△851	△552	-

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)
 ：2023年のビューティケア事業合計にはH2O PLUSブランド実績を含む(2023年12月清算終了)

2024年12月期

- 委託販売は、上期に比べて成長店舗群の売上伸長率が高まり、全体で減収率が改善
- 中国事業は不採算店閉鎖を進めるとともに、ターゲット層との接点創出を目的とした新たな形態の店舗を出店
- 効率的な費用執行により下期は前期比で増益確保

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	92,798	△5.8%
営業利益	9,933	△14.0%
主な指標		
売上構成比	国内	84.6%
	委託販売	60.3%
	EC	7.0%
	百貨店・BtoB ^{*1} 他	17.3%
海外		15.4%
売上伸長率 ^{*2}	国内	△4.5%
	委託販売	△8.2%
	EC	△2.0%
	百貨店・BtoB ^{*1} 他	+9.7%
海外		△12.3%
国内事業 購入単価 ^{*2} / 顧客数 ^{*2}		△0.5% / △8.0%
国内店舗数(前期末比)		2,528(△138)
海外店舗数(前期末比)		147(△15)

*1 ホテルアメニティ事業 *2 前期比

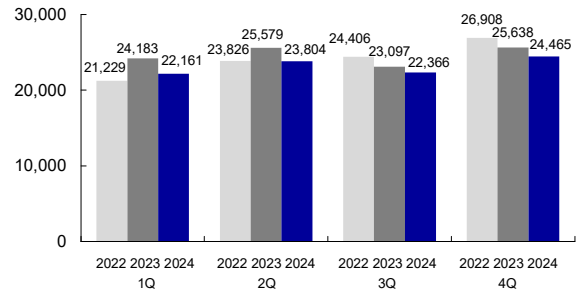
トピックス

- B.Aシリーズ最高峰のB.A グランラグゼより初のクリーム発売(10月)

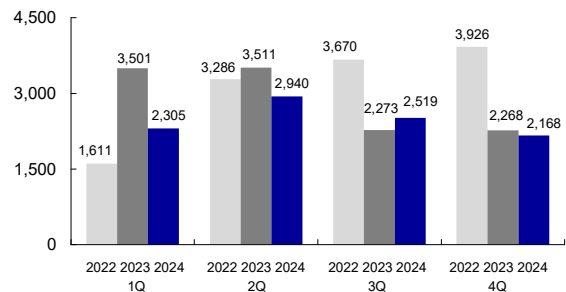
B.A グランラグゼ O



四半期 売上高(百万円)



四半期 営業利益(百万円)



まず、ポーラです。

国内は、百貨店は好調を継続しましたが、委託販売の苦戦により減収となりました。

委託販売においては、強みであるカウンセリングやエステによるお客さまの来店促進に取り組み、成長店舗群の売上が伸長しました。

上期と比べてチャネル全体の減収率は改善しています。

海外は、中国における景況悪化の影響が大きく、全体で減収となりました。

中国事業では、収益性改善に向けて不採算店の閉鎖を進めるとともに、ターゲットとするお客さまとの接点づくりを目的とした、新たな形の店舗の出店を開始しました。

委託販売の減収や、海外における厳しい事業環境の継続はありながらも、効率的な費用執行により、下期は前期比で増益を確保しました。

2024年12月期

- 2桁増収増益を継続
- 直販チャンネルは顧客の継続率が高まりLTV向上に寄与
- 外部チャンネルは顧客接点の拡大を進め、引き続き高成長を実現

トピックス

- レチノール配合の目元美容液発売(11月)、高機能商材の強化



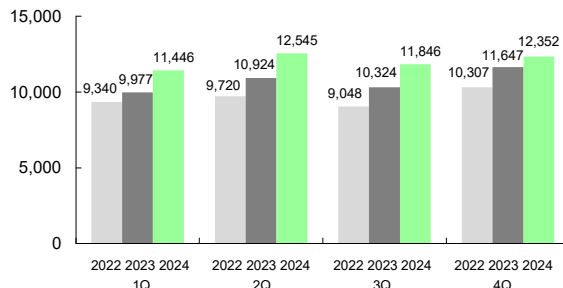
オルビス レチフォーカス アイクリーム

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	48,190	12.4%
営業利益	8,306	31.0%
主な指標		
売上構成比	国内	96.9%
	直販 ^{*1}	80.8%
	外部チャンネル他	16.1%
売上伸長率 ^{*2}	国内	+13.6%
	直販 ^{*1}	+6.5%
	外部チャンネル他	+70.2%
	海外	△14.9%
直販 購入単価 ^{*2}		+4.2%
直販 顧客数 ^{*2}		+2.1%

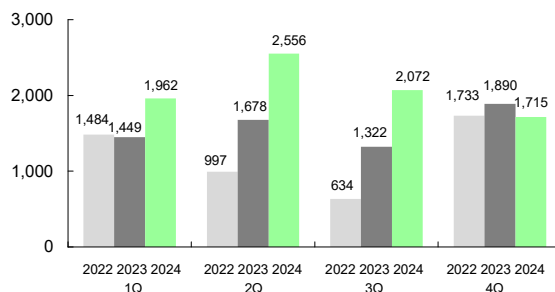
*1 自社通販及び自社店舗の合計

*2 前期比

四半期 売上高(百万円)



四半期 営業利益(百万円)



続いて、オルビスです。

直販チャンネルにおいては、オルビスユードットを軸とした新規獲得から定着の好調さが継続し、ベーシックなスキンケアをお使いいただくお客さまへの、エッセンス等の高機能商材のクロスセルが進展しましたので、顧客単価、LTVの向上が順調に進みました。

外部チャンネルは、顧客接点の拡大を進め、前期比70%増収と高成長を継続しています。

この結果、2年連続での2桁増収増益となりました。

2024年12月期

- 豪州は増収、中国大陸・香港においては景況の更なる悪化が影響
- 売上の減少に伴い粗利が減少、費用コントロールをしきれず損失拡大

トピックス

- 人気スキンケア商品等の入った限定キットを複数発売



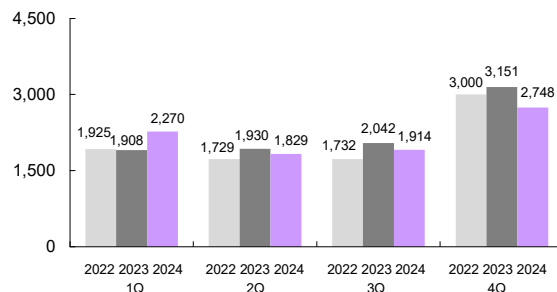
ハーバルキット for Holiday

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	8,763	△3.0%
営業利益 ^{*1}	△2,461	△1,111
主な指標		
売上構成比	豪州	24.0%
	中国大陸	34.7%
	香港	12.0%
	免税	14.1%
売上伸長率 ^{*2}	豪州	+6.4%
	中国大陸	△18.6%
	香港	△16.8%
	免税	+1.7%

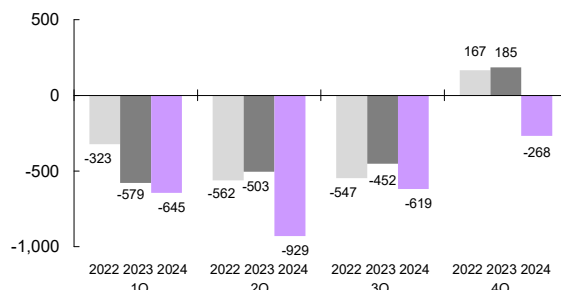
*1 前期比は差額(百万円)

*2 豪ドルベース、前期比

四半期 売上高(百万円)



四半期 営業利益(百万円)



次に、ジュリークです。

豪州は増収となった一方で、中国大陸・香港は、特に第4四半期以降、景況の更なる悪化が影響し、減収となりました。

また、売上の減少に伴い粗利が減少、費用コントロールをしきれず損失が拡大しました。

2024年12月期

- DECENCIAは好調な新規獲得と顧客積み上がりにより顧客基盤が安定し増収、前期会計処理影響を除くと増益
- THREEは顧客獲得と定着が計画を下回り減収減益
- 新規事業投資を除くと育成ブランドの利益は前年並み

トピックス

- THREE 精油を配合した保湿クリーム発売(10月)、ホリスティック商材を拡充



THREE バランシング
コンセントレートソフトクリーム

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	15,307	△11.9%
営業利益 ^{*1}	△851	△552
THREE 売上高	5,496	△4.8%
THREE 営業利益 ^{*1}	△935	△68
DECENCIA 売上高	5,593	7.2%
DECENCIA 営業利益	488	△28.1%

主な指標

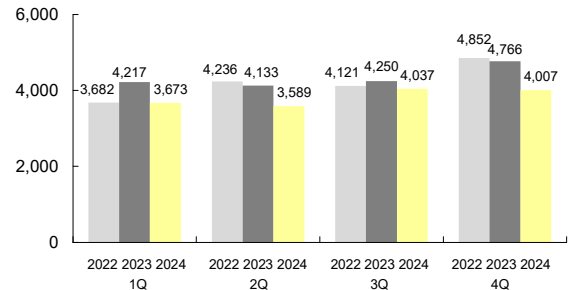
THREE

売上構成比	国内	79.9%
	海外	20.1%
売上伸長率 ^{*2}	国内	△5.3%
	海外	△2.5%

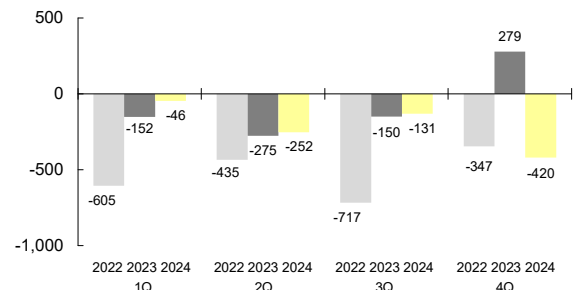
*1 前期比は差額(百万円)

*2 前期比

四半期 売上高(百万円)



四半期 営業利益(百万円)



続いて、育成ブランドです。

DECENCIAは増収、また、前期の会計処理の一時的な影響を除くと増益となりました。これは、新規のお客さまの獲得、既存のお客さまの積み上がりがいずれも好調で、顧客基盤が安定したことによるものです。

THREEは、ホリスティックケアを中心とした取り組みに注力していますが、顧客獲得と定着が計画を下回り、減収減益となりました。

育成ブランド全体の利益は、新規事業投資を除くと前年並みです。

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. **今後の取り組み・2025年12月期業績見通し**
5. **サステナビリティ・ESGの取り組み**
6. **参考情報**

以上、ブランド別の実績についてご説明しました。

ここからは、中期経営計画の進捗についてご説明します。

2026年 経営指標

連結売上高	2,000億円 CAGR 約5%	国内売上高	CAGR 約4%
連結営業利益	営業利益率 12-13%	海外売上高	CAGR 約12%
資本効率	ROE 10%以上	海外比率	20%
		株主還元	連結配当性向 60%以上

成長戦略と評価

戦略1	国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善	△	ポーラはチャネルシームレスな顧客獲得と購買を促進も顧客数の下げ止まりには至らず、オルビスは強固な顧客基盤構築が進む
戦略2	海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立	×	中国景況悪化の影響を受ける、中国事業の収益性改善と新市場開拓に一層の注力が必要
戦略3	育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献	△	育成ブランド全体では損失改善が想定より遅れているものの、DECENCIAは安定した顧客基盤の構築が進み、FUJIMIは黒字化、THREEのブランド再生が課題
戦略4	ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張	○	暑熱対策AIカメラ「カオカラ」の受注や美容医療関連領域における事業拡大が進む
戦略5	新価値創出に向けた研究開発力強化	○	新素材パイプライン拡大は計画通り進捗、TDC*が稼働し新技術を活用したリンクルショットシリーズの新商品を2025年1月に発売
戦略6	社会課題対応と独自性を兼ね備えたサステナビリティ強化	○	CDP「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価「Aリスト」選定、水セキュリティ分野でのAリスト選定は初

*TDC(Technical Development Center): 2024年1月に稼働を開始した研究・生産施設

2024年から2026年の中期経営計画における主な指標と戦略はこちらに記載の通りです。

戦略面の進捗について、

ポーラの顧客数は下げ止まりには至っておりませんが、一方で、オルビスは強固な顧客基盤の構築が進んでいます。

海外事業の成長の実現に向けては、中国の厳しい事業環境の継続を踏まえ、中国事業の収益性改善と新市場開拓への一層の注力が必要だと考えています。

育成ブランドについては、THREEはブランド再生の途上にあり、早期のブランドプレゼンスの回復が重要課題です。一方で、DECENCIAは安定した顧客基盤の構築が進みました。FUJIMIは黒字化を実現しています。

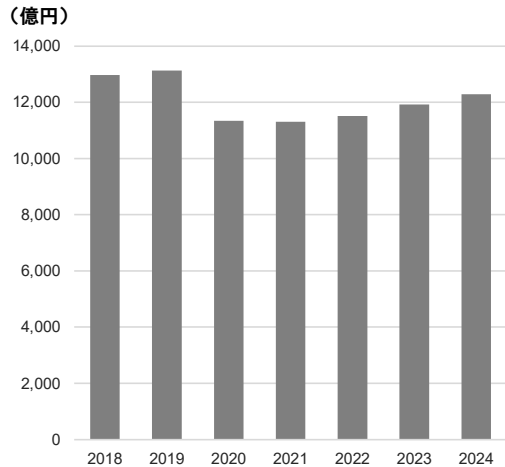
また、事業領域拡張や研究開発力強化等の将来に向けた取り組みは、計画通り進捗しています。

主に中国を中心とした海外市場の状況変化や、ポーラの委託販売の回復スピードについて、計画策定時の想定と乖離が生じており、2026年の経営指標の達成は難しい状況であると認識していますが、これらの想定との乖離に迅速に対応することで、2025年を立て直し・反転への契機とすべく、次ページ以降の今後の戦略を実行してまいります。

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. 今後の取り組み・2025年12月期業績見通し
5. サステナビリティ・ESGの取り組み
6. 参考情報

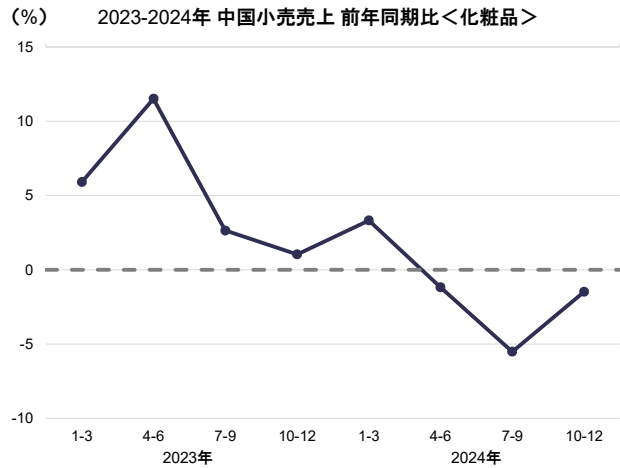
それでは、ブランド毎の今後の取り組みと今期の見通しについて、ご説明いたします。

国内化粧品市場



出典：インテージSLI 2025年1月発行データ

中国化粧品売上



中国国家统计局の資料を基にした自社推計

【国内市場】

- 国内需要は堅調に推移、今後も市場は緩やかに拡大する見込み
- 訪日旅行客数の増加が継続、2024年は1964年の統計開始以来最多となるも、旅行客の購買行動には変化が見られ、インバウンドの化粧品消費がコロナ前の水準に戻ることは想定しない

【海外市場】

- 中国スキンケア市場の規模は世界最大であり、当社グループにとっての重要性は変わらないものの、足元の化粧品消費は弱く、2025年は前年並み～低成長を想定
- ASEANにおいては継続的に1桁後半の成長を想定、注力市場として位置付ける

まず、今後の取り組みの前提となる市場動向をご説明します。

国内の化粧品市場は、今後も緩やかに拡大することが見込まれます。

インバウンドに関しては、訪日旅行客数は2024年に統計開始以来最多となりましたが、旅行客の購買行動には変化が見られ、化粧品消費がコロナ前の水準に戻ることは想定していません。

海外市場について、中国はスキンケアにおいて世界最大の市場ですので

スキンケアを強みとする当社グループにとって有望な市場であることは間違いありませんが、足元の経済環境、化粧品消費動向は弱く、2025年は前年並みから低成長を想定しています。

ASEANは、経済成長が続く中、所得の増加等により個人消費は堅調に推移しています。

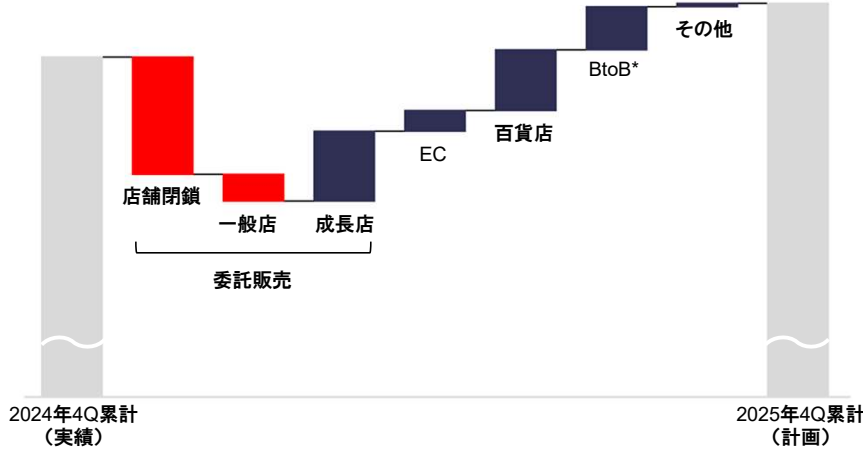
化粧品市場は今後継続して1桁後半の成長が見込まれ、当社の注力市場として位置付けています。

2024年は委託販売の回復スピードと中国市場の成長性が当初の見立てと乖離、成長軌道への回帰に向け事業基盤構築に取り組む

2025年
計画 売上高 前年並み
営業利益 約△10-12%

国内事業

売上増減分解



*BtoBはホテルアメニティ事業

- #### 2025年の方向性
- 成長店舗群の売上伸長加速
 - 店舗閉鎖による減収幅を縮小
 - 委託販売以外のチャネルにおける更なる事業成長の実現

店舗減少を見込み、顧客接点の最適化を進めるため、委託販売全体で2025年は減収計画であるものの、成長店舗群においては更なる成長を実現、国内全体で増収を目指す

2025年
計画 国内売上高 約+1-2%

続いて、今後の取り組みについてご説明します。

ポーラです。

まず国内事業の取り組みについてです。売上増減分解をご覧ください。
委託販売の店舗減は一定率で続きますが、その減少幅を抑制し、
エステを軸に市場対応している成長店舗群の成長を更に引き上げていきます。
委託販売事業として、売上の年間着地は2-3%減、昨年の8%減からの改善を実現します。
そのうえで、成長が堅調な百貨店やEC、BtoBの売上拡大を積み上げて、
ポーラ国内全体として1-2%の増収を目指します。

顧客接点別

■ 委託販売

ポーラサロンのブランド価値向上を実現

コンセプト・出店地域の成長性を精査し新サロン出店計画をアップデート、2027年に累計180店の展開を目指す

- ・ 大規模商業エリアに大型店舗を配置
- ・ 既存店舗の移転・改装によるブランディング



■ 百貨店・EC・BtoB・新チャネル

- ・ カウンセリング、タッチアップを通じたブランド体験を軸に新規顧客獲得、エンゲージメントを強化
- ・ ホテルアメニティの取り扱い施設数増加
- ・ 化粧品専門店への出店による顧客接点の拡充



百貨店 ポーラカウンター



シャワーブレイク (ホテルアメニティ)

共通

■ ブランドプレゼンス向上

強力な新商品投入と各シリーズのミッション・ターゲット、商品の位置付けをより明確化した商品展開で新規顧客獲得とクロスセルによるLTV向上を図る



リンクルショット
メディカル セラム デュオ



ホワイトショット
セラムUV

2025年下期
大型の商品・
サービスの
リニューアルを
計画

■ チャネルシームレスな顧客体験の実現

顧客データの活用やOMO推進により顧客体験を拡張、チャネルをまたいだ購買導線を整備し、顧客継続率を高める



POLA Premium Passを起点にしたダイレクトモデル

*BOPIS: Buy Online Pick-up In Store

具体的な取り組みをご説明します。

委託販売において、成長店舗群の活性化にはエステ顧客の増強・LTV強化がベースとなりますので、昨年より準備を進めてきた新サロン計画を、コンセプトからサービス内容、出店地域まで、アップデートしました。本年下期から出店を開始し、新規出店、既存店のリフォームを含めて、2027年までに180店体制を目指します。

また、商品・サービス面においても、上期のリンクルショット、ホワイトショットといった新商品に加え、下期は、成長店舗群の活動活性化に直結する大型の商品・サービスのリニューアルを予定しています。強力な新商品・新サービスの投入によってブランドプレゼンスを高めていくとともに、顧客データの活用やOMO推進によるチャネルシームレスな顧客体験の実現に取り組んでいきます。

海外事業

2025年
計画

海外売上高 約△7-8%

中国事業の戦略再構築

- 景況影響・不採算店の整理により2025年は減収見通し、中国事業は収益性改善を優先
- 出店戦略を見直し、ハイプレステージ層との接点創出によるターゲット顧客の獲得とLTV向上を狙う

百貨店・エステ提供型店舗	
	
商業集積地・大都市	
ブランド発信	

コミュニティ型店舗	
	
全国の富裕層居住エリア	
コミュニティ開拓・強固な関係構築	

- ・ターゲット顧客に密接なアクセスしやすいロケーション
- ・カウンセリング、ワークショップを通じたエンゲージメント向上

出店
エリア

目的

ASEANにおける事業拡大

- 顧客接点の拡大を進め、海外事業の成長ドライバーとする
エステ提供型含め、店舗数を2027年までに約2倍に拡大(2024年末時点: 23店舗)
- 各地域の文化や習慣に合わせたコミュニケーションによる顧客獲得



20

次にポーラ海外です。

海外事業の売上は、約7-8%の減収を計画しています。

中国事業については、景況影響が今後も続くと想定され、不採算店の整理もスピーディーに進めていくため、2025年は減収の見通しです。

一方、新たなターゲットとの接点拡大策として進めているのがコミュニティ型の店舗展開です。従来の都市中心部の商業エリアのモールではなく、富裕層の居住エリアに、サロン型店舗を出店し、周囲のターゲット層とのコミュニティ構築や、エステやカウンセリングといった美容サービスから様々なテーマでのワークショップ等の体験提供を進めていきます。お客さまがよりアクセスしやすい場所で、頻度高く強固な関係性を構築することで、ターゲット顧客の獲得とLTV最大化を狙います。

市場成長が見込まれるASEANにおいては、お客さまとの接点の拡大を進め、海外事業の成長ドライバーとしたいと考えています。2024年末時点で23店舗を展開していますが、これを2027年までに約2倍にする計画です。

2024年は顧客基盤安定化と販路拡大による高成長を実現、顧客定着とLTV向上に注力することで更なる高収益体質を目指す

2025年 売上高 約+2-3%
計画 営業利益 約+5-6%

顧客とのタッチポイント拡大



顧客基盤の強化

- 顧客データを活用し購買履歴ベースのコミュニケーションから行動・価値観ベースのコミュニケーションへ転換、エンゲージメント強化とLTV向上を図る



続いて、オルビスです。

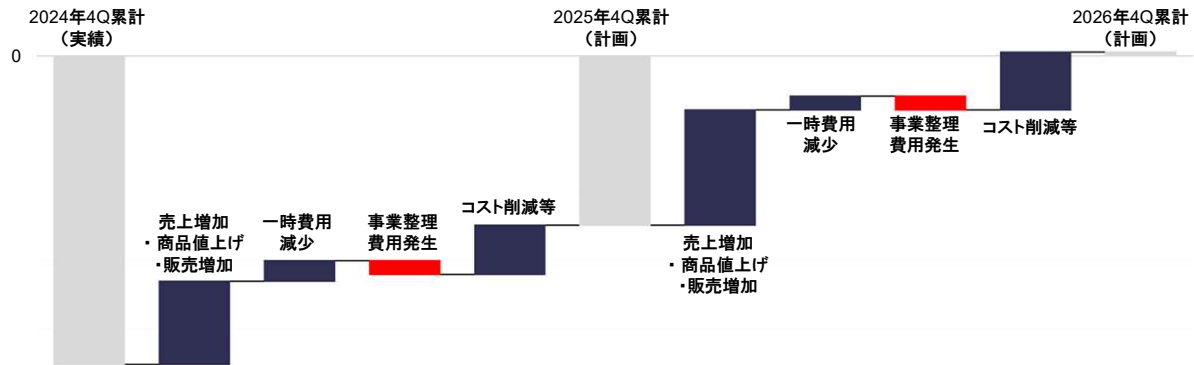
ここ数年は、オルビスユードットを軸にしたリブランディングの効果が直販チャネルの成長を牽引し、そこにブランドプレゼンスの強化を受けて外部チャネルもかなり高い水準で成長を遂げてきましたので、2025年は、拡大したお客さまとの関係性を深め、LTVを強化し、現状も高水準である収益力を更に強固なものにする年としていきます。

高機能スキンケアによる新規獲得から定着をベースに、そこに新規性、競争力のある新商品を投入することで、クロスセルを更に強化させていきます。強みのアプリやCRMコミュニケーションにおいても更なるパーソナライズ対応を磨き上げ、顧客のロイヤリティ向上、LTV強化を果たしていきます。

結果、売上高は約2-3%の増収、営業利益は約5-6%の増益を計画しています。

中国大陸・香港の景況悪化影響を受け、2024年は計画と大きな乖離が発生
早期黒字化に向けた構造改革に着手

営業利益増減分解



構造改革

- 重複する機能の集約等による組織体制の簡素化・縮小
- 不採算店舗の閉鎖
- 在庫管理プロセスの改善
- SKU数の最適化

損益分岐点の引き下げに向け徹底的なコストの見直し

ブランドプレゼンス確立

- 商品の効能・効果の訴求
- フェイスオイルのスター商品化推進継続
- スパのリニューアルによるブランド体験の向上



次に、ジュリークです。

中国大陸・香港の景況悪化影響を受け、2024年は計画と大きな乖離が発生しました。赤字の拡大については極めてシビアに受け止めています。申し訳ございません。

事業環境の急激な改善は見込めない状況であることを踏まえ、早期の黒字化を実現するための、これまで以上に踏み込んだ構造改革に着手します。不採算店のスクラップはもちろんですが、これまでの延長線上の取り組みではなく、組織や機能の在り方そのものにメスを入れて、抜本的な効率化、簡素化策を具体化・実行し、2026年には黒字化を目指していきます。

DECENCIA

- 顧客データを活用した顧客定着施策の実行を推進、更なる成長に向けて安定した顧客構造を構築
- 新規顧客獲得の好調を維持しながら、スター商品育成や敏感肌に関する発信強化によりロイヤリティの高い顧客獲得に注力



ディセンシー
ブライトリフト クリーム

THREE

- 顧客基盤強化に向け、差別性である「精油」によるホリスティックなアプローチを推進し、高い継続率とLTVが見込める顧客獲得に注力
- ・ SKU数の絞り込み、「精油」を軸とした商材拡充でホリスティック商材強化
- ・ 顧客接点の見直し、体験型店舗をオープンしブランド価値への共感につながる顧客接点づくり



THREE KOBE

FUJIMI

- 2024年に黒字化を実現、更なる事業規模の拡大を目指す
- 女性の美容・健康意識を捉えたパーソナライズプロテインを軸にオフライン接点も強化し新規顧客獲得、新商品の継続投入で顧客稼働率を向上



FUJIMI パーソナライズプロテイン
ポテトクリーム

育成ブランドです。

DECENCIAは、新規顧客の獲得と既存のリピート化が進み、顧客基盤が安定化してきました。今後は更なる成長に向けて、顧客データを活用したCRMの強化や、クロスセルが進展する使用実感の高い高機能アイテムの投入、敏感肌についての発信強化等を続け、顧客ロイヤリティ・LTVの更なる強化に努めていきます。

THREEは課題である顧客基盤を強化すべく、差別性である「精油」によるホリスティックなアプローチを推進します。ホリスティック商材の強化や、従来の物販中心の店舗とは異なる、精油の香りに特化した体験型の店舗の拡充等、高い継続率とLTVが見込めるお客さまの獲得に力を入れていきます。

FUJIMIは、2024年に黒字化を実現しました。ブランド当初はサプリメントが中心でしたが、黒字化の原動力は、ウェルネス意識の高いターゲット層からパーソナライズプロテインへの支持が高まっていることです。この好調なパーソナライズプロテインを軸に、季節ごとのクロスセルが機能するようなラインナップを強化し、顧客稼働率を高め、更なる事業規模の拡大を目指します。

(百万円)	2024年		前期比	
	実績	増減額	率(%)	
連結売上高	170,359	△2,944	△1.7%	
ビューティケア事業	165,060	△3,417	△2.0%	
不動産事業	2,214	135	6.5%	
その他	3,085	337	12.3%	
営業利益	13,810	△2,269	△14.1%	
ビューティケア事業	14,926	△1,427	△8.7%	
不動産事業	76	△363	△82.5%	
その他	231	81	54.7%	
全社・消去	△1,424	△561	-	
経常利益	16,083	△2,386	△12.9%	
親会社株主に帰属する当期純利益	9,286	△379	△3.9%	

	2025年		前期比	
	通期計画	増減額	率(%)	
連結売上高	174,000	3,640	2.1%	
ビューティケア事業	168,200	3,139	1.9%	
不動産事業	2,900	685	31.0%	
その他	2,900	△185	△6.0%	
営業利益	14,500	689	5.0%	
ビューティケア事業	15,450	523	3.5%	
不動産事業	300	223	289.7%	
その他	150	△81	△35.2%	
全社・消去	△1,400	24	-	
経常利益	14,700	△1,383	△8.6%	
親会社株主に帰属する当期純利益	8,500	△786	△8.5%	

【想定為替レート】 豪ドル= 99.0円(前期99.97円) 中国元= 19.9円(前期21.02円)

	2024年
株主還元	年間52円(連結配当性向 123.9%)
設備投資	14,518百万円
減価償却	8,352百万円

	2025年(予定)
株主還元	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 135.4%)
設備投資	10,000百万円~11,000百万円
減価償却	8,000百万円~9,000百万円

最後に、今期の業績見通しです。

これまでご説明してきたような取り組みを着実に進め、売上高は、前期比プラス2%の1,740億円、営業利益は、前期比プラス5%の145億円を計画しています。

本年度は、オルビスの着実な成長、収益力向上をベースに、委託販売チャンネルを軸としたポーラ国内の立て直しの実現、そして外部環境の厳しい中国を中心とした海外の構造改革に注力し収益力を高める年と認識しております。

株主還元は、年間52円の配当を予定しています。当期純利益は減益計画ですが、営業利益ベースでの増益計画を背景として安定配当重視の考え方から、配当金額を据え置きました。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。

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. 今後の取り組み・2025年12月期業績見通し
5. **サステナビリティ・ESGの取り組み**
6. 参考情報

サステナブルな社会の実現に向けた独自性のあるKPI

マテリアリティ領域	対応するSDGs	KPI	2029年目標
先端技術・サービス によるQOLの向上	  	事業創出件数 ^{*1}	累計31件(2026年目標)
		ブランド認知・共感	認知・好意
		国内外の研究受賞数	累計20件 2025年目標値変更
		先端科学研究者数	120名
地域活性	  	地域活性活動に取り組む店舗数 2025年KPI変更	700店 2025年KPI変更
		地域経済への貢献施策数	78件
文化・芸術・デザイン	 	アートを活用した新しいブランド体験の創造件数	20件
		リベラルアーツをテーマとしたワークショップ参加者数	累計55万名
人材活躍	   	働きがい・エンゲージメントスコア	75%
		女性活躍	女性役員比率 30-50%
			女性部門長比率 ^{*2} 35%(2026年目標)
			女性管理職比率 50%以上
		経営人材候補者の充足率	200%
環境	    	CO2排出量	Scope1、2 Δ42%(2019年比) Scope3 Δ30%(2019年比)
		水使用量	Δ26%(2019年比)
		持続可能なパーム油調達	100%
		化粧品プラスチック容器・包材	4RIに基づく100%サステナブルな設計

*1 赤枠の達成度は当社グループの役員報酬(中長期インセンティブ)に連動 *2 (株)ポーラ・オルビスホールディングス、(株)ポーラ、(株)オルビス

主な取り組み

先端技術・
サービスによる
QOLの向上

第34回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC^{*1})世界大会において
ポーラ化成工業が3つの論文を発表し、全てが受賞・選出

ポスター発表部門 「最優秀賞」受賞	尿由来細胞から作製した“ミラースキン” 究極のテラーメイド化粧品のための完全な皮膚のコピー
ポスター発表部門 「Top10」選出	刺激性の化学物質を皮膚に残さない、気体を活用した独自の洗浄技術 “ウルトラファインバブルは未来の乳化技術になりえるか？”
口頭発表アブライド部門 「Top5」選出	化粧品がもたらすある一つの感覚体験は、脳を通じて多感覚で感じる印象に影響しうるか？ ～従来の化粧品の役割を超えた、感覚変容ツールとしての新たな可能性～



「最優秀賞」を受賞した
岩永 知幸 研究員(博士)

文化・芸術・
デザイン

2024年3月ポーラ青山ビルディング竣工
芸術や文化との接点創出とともに地域社会及びコミュニティ形成の活性を
促し、Well-beingの実現と不動産の価値向上を目指す

- ・ アートと建築が融合した芸術性豊かな環境と土浦亀城邸^{*2}の復原・移築
が評価され、日本建築美術工芸協会による「AACAA賞^{*3}」最優秀賞受賞
- ・ 化粧文化に関する資料収集・調査研究、情報発信
- ・ スタートアップの起業家支援を目的にインキュベーションスペースを開設



ポーラ青山ビルディング



土浦亀城邸

写真：土浦亀城アーカイブズ

環境

CDP「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価「Aリスト」選定、
水セキュリティ分野でのAリスト選定は初



*1 IFSCC: The International Federation of Societies of Cosmetic Chemists

*2 土浦亀城邸: 東京都指定有形文化財(建造物)、建築家・土浦亀城・信子夫妻の自邸として1935年に建てられた現存する貴重な戦前モダニズム建築

*3 AACAA賞: (一社)日本建築美術工芸協会が、建築、美術、工芸、ランドスケープ等、様々な分野が融合することで、文化・芸術的な環境・景観を実現させた作品を表彰するもの

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. 今後の取り組み・2025年12月期業績見通し
5. サステナビリティ・ESGの取り組み
6. **参考情報**

【資本収益性向上に向けて】

ROEは当期純利益の減少に伴い低下傾向、中期経営計画においては安定的かつ持続的な事業成長を資本収益性向上の柱とし、2026年にROE10%以上の達成を目指す

ROE目標と達成に向けた取り組み

	2024年実績	2026年目標	2029年目標
ROE	5.6%	10%以上	14%以上

- 不採算事業・ブランドの撤退判断の迅速化
- 安定的な配当による株主還元
- バランスシートの効率化
- 持続的な成長を実現するための戦略投資

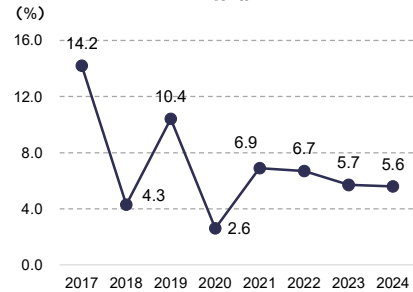
株主還元の実績

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

【2025年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **52円** (中間21円・期末31円)
- ・ 連結配当性向 **135.4%**

ROE推移



■ 売上高

(百万円)	2024年1-3月		2024年4-6月		2024年7-9月		2024年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
連結売上高	40,886	△3.0%	42,949	△1.7%	41,558	1.6%	44,964	△3.4%
ビューティケア事業	39,552	△3.4%	41,770	△1.9%	40,165	1.1%	43,573	△3.6%
不動産事業	499	△3.7%	496	△4.2%	581	11.5%	637	22.3%
その他	834	25.2%	683	13.2%	812	24.9%	754	△8.8%

■ 営業利益

(百万円)	2024年1-3月		2024年4-6月		2024年7-9月		2024年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
連結営業利益	3,357	△26.2%	3,959	△10.4%	3,500	18.8%	2,993	△28.2%
ビューティケア事業	3,575	△18.0%	4,314	△0.9%	3,841	28.3%	3,195	△31.2%
不動産事業	52	△67.4%	△52	△168	55	△61.0%	21	6.1%
その他	51	49	89	212.6%	48	43.0%	41	△50.9%
全社・消去	△322	△348	△392	△311	△445	△220	△264	318

注：営業利益は比較対象にマイナス金額が含まれる場合及び増減率が1,000%以上となる場合、前年同期比は差額(百万円)

■ 売上高

(百万円)	2024年1-3月		2024年4-6月		2024年7-9月		2024年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
ビューティケア事業 売上高	39,552	△3.4%	41,770	△1.9%	40,165	1.1%	43,573	△3.6%
ポーラブランド	22,161	△8.4%	23,804	△6.9%	22,366	△3.2%	24,465	△4.6%
オルビスブランド	11,446	14.7%	12,545	14.8%	11,846	14.7%	12,352	6.0%
Jurliqueブランド	2,270	19.0%	1,829	△5.2%	1,914	△6.2%	2,748	△12.8%
育成ブランド	3,673	△12.9%	3,589	△13.2%	4,037	△5.0%	4,007	△15.9%

■ 営業利益

(百万円)	2024年1-3月		2024年4-6月		2024年7-9月		2024年10-12月	
	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比	実績	前年同期比
ビューティケア事業 営業利益	3,575	△18.0%	4,314	△0.9%	3,841	28.3%	3,195	△31.2%
ポーラブランド	2,305	△34.2%	2,940	△16.3%	2,519	10.8%	2,168	△4.4%
オルビスブランド	1,962	35.4%	2,556	52.3%	2,072	56.7%	1,715	△9.3%
Jurliqueブランド	△645	△65	△929	△425	△619	△166	△268	△453
育成ブランド	△46	105	△252	23	△131	19	△420	△700

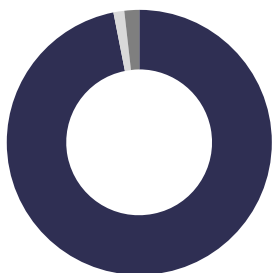
注：営業利益は比較対象にマイナス金額が含まれる場合及び増減率が1,000%以上となる場合、前年同期比は差額(百万円)
：参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)

(百万円)	2022年	2023年	2024年	2023年 - 2024年 前期比	
	実績	実績	実績	増減額	率(%)
連結売上高	166,307	173,304	170,359	△2,944	△1.7%
ビューティケア事業 売上高	161,654	168,477	165,060	△3,417	△2.0%
ポーラブランド	96,371	98,499	92,798	△5,700	△5.8%
オルビスブランド	38,417	42,874	48,190	5,315	12.4%
Jurliqueブランド	8,388	9,032	8,763	△268	△3.0%
育成ブランド	16,892	17,368	15,307	△2,060	△11.9%
連結営業利益	12,581	16,080	13,810	△2,269	△14.1%
ビューティケア事業 営業利益	13,793	16,354	14,926	△1,427	△8.7%
ポーラブランド	12,495	11,555	9,933	△1,622	△14.0%
オルビスブランド	4,850	6,340	8,306	1,966	31.0%
Jurliqueブランド	△1,266	△1,350	△2,461	△1,111	-
育成ブランド	△2,105	△298	△851	△552	-

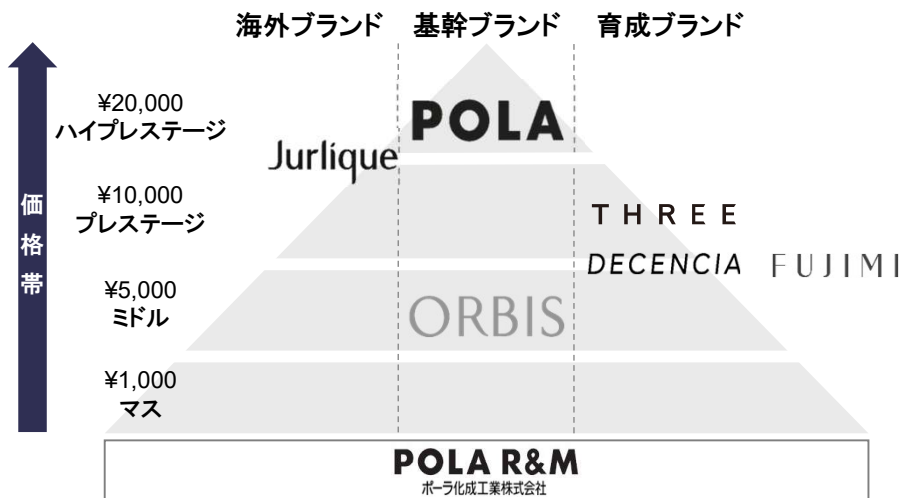
注: 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)
: ビューティケア事業合計にはH2O PLUSブランド実績を含む(2023年12月清算終了)

主軸のビューティケア事業にて6のブランドを展開

2024年12月期
連結売上高 1,703億円



- ビューティケア事業 97%
- 不動産事業 1%
- その他事業 2% (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	主な販売チャネル
基幹 ブランド	56%	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、化粧品専門店 ■ 海外: 百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
	29%	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¥2,000 ～¥5,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内: EC、カタログ通販、直営店、化粧品専門店 ■ 海外: EC、免税、化粧品専門店
海外 ブランド	6%	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
育成 ブランド		THREE 2009年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 精油をはじめとする天然の植物成分を使用したホリスティックケア 	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
	9%	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 ■ 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

*2024年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比。育成ブランドにはOEM事業が含まれます。

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

- | | |
|-------|---------------------------------|
| 基本戦略① | 化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充 |
| 基本戦略② | 新価値を創出し、事業の領域を拡張 |
| 基本戦略③ | 研究・技術戦略の強化 |

