

2025年12月期 第3四半期 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
常務取締役
財務・法務・総務・IR担当
久米 直喜

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。

IR担当をしております久米でございます。

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。

それでは決算補足資料に沿って、10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. 今後の取り組み
4. 2025年12月期業績見通し
5. 参考情報

化粧品市場

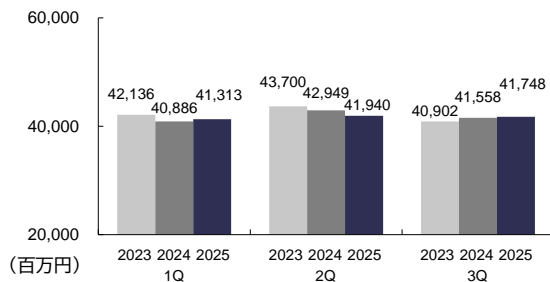
- 日本の化粧品市場はコロナ後の回復が一段落
- 中国化粧品市場は政策の影響があるものの、見通しに不透明感があり、消費動向の注視が必要

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、中国国家統計局

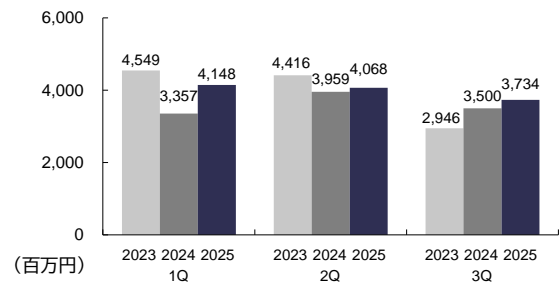
当社グループ

- 連結では国内事業が増収となるも海外事業が減収し売上は前年同期並みの水準、オルビスの増益、Jurliqueの損失改善等により連結増益
- ポーラはB.Aシリーズのリニューアル発売が国内の既存顧客売上に寄与
- オルビスは戦略商材を中心とした販売促進投資が奏功、スキンケアが伸長し増収増益

連結売上高(四半期)



連結営業利益(四半期)



2ページをご覧ください。

化粧品市場の動向です。

国内につきましては、市場全体としてはほぼ前年並みで推移しました。

一方、中国化粧品市場は若干持ち直しの動きが見られるものの、消費動向は不透明感があり、注視が必要でございます。

このような状況の中、当社グループの連結の売上は、国内事業が増収となった反面、海外事業が減収となり、ほぼ前年同期並みでございました。

一方、営業利益につきましては、オルビスの増収増益、Jurliqueの損失改善が大きく進んだことにより、増益となりました。

(百万円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年同期比	
			増減額	率(%)
売上高	125,395	125,002	△392	△0.3%
売上原価	22,803	23,130	327	1.4%
売上総利益	102,592	101,871	△720	△0.7%
販管費	91,774	89,919	△1,854	△2.0%
営業利益	10,817	11,952	1,134	10.5%

主な増減要因

- 売上高 ポーラが減収となるもオルビスの増収等により前年同期並みの水準
- 売上原価 原価率 前年同期: 18.2% ⇒ 当期: 18.5%
- 販管費 人件費: 前年同期比+225百万円
 販売手数料: △1,287百万円
 販売関連費: +331百万円
 管理費他: △1,124百万円
- 営業利益 営業利益率 前年同期: 8.6% ⇒ 当期: 9.6%
 ポーラを中心とした管理費の削減等により営業利益率は上昇

続きまして、3ページの連結PL分析でございます。

連結売上高は、ポーラは減収となりましたがオルビスの好調が主要因となり、ほぼ前年同期並みの1,250億円となりました。
 販管費は、ポーラの販売手数料の減少及びポーラ、Jurliqueを中心とした管理費の削減等により販管費のコントロールができ、前年同期に比べ約19億円減少しております。
 その結果、営業利益は11億円の増益、前年同期比10.5%増の119億円となりました。

(百万円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年同期比	
			増減額	率(%)
営業利益	10,817	11,952	1,134	10.5%
営業外収益	1,142	623	△518	△45.4%
営業外費用	234	1,350	1,116	475.3%
経常利益	11,725	11,224	△500	△4.3%
特別利益	-	-	-	-
特別損失	303	853	549	181.4%
税前四半期純利益	11,422	10,371	△1,050	△9.2%
法人税等	4,451	2,719	△1,732	△38.9%
非支配株主に帰属する 四半期純利益	21	-	△21	-
親会社株主に帰属する 四半期純利益	6,948	7,652	703	10.1%

主な増減要因

- 営業外損益 為替差損益の計上(前年同期: 為替差益 556百万円、当期: 為替差損 1,067百万円)
- 法人税等 オルビス北京の清算決議に伴う法人税等の減少 1,345百万円

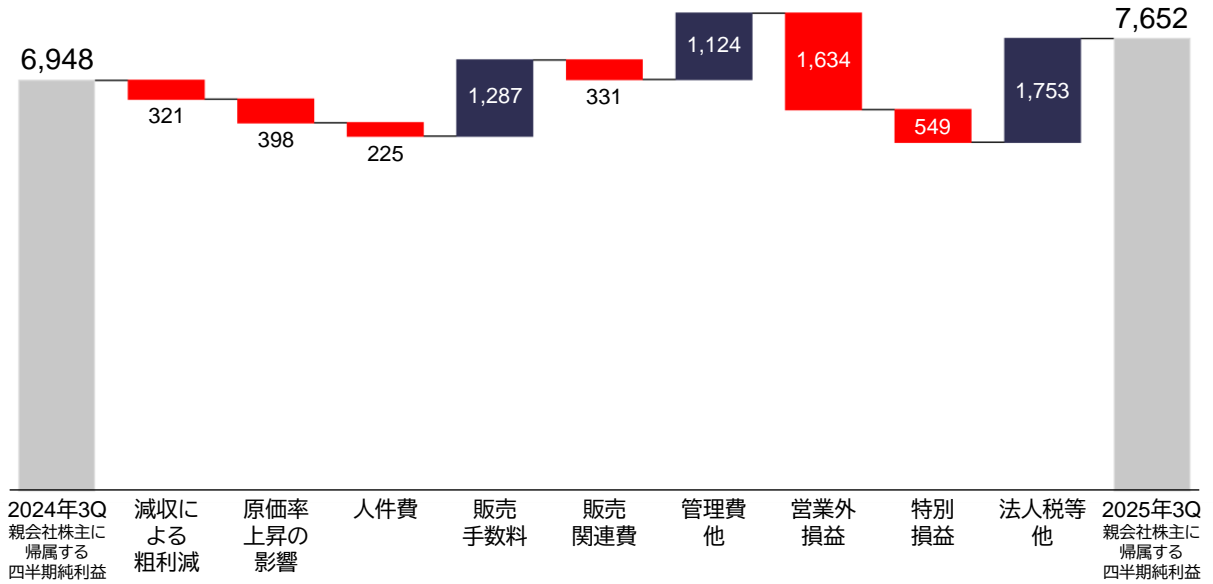
4ページの営業利益以下の連結PL分析です。

営業利益は11億円の増益となりましたが、前年同期は5億5,000万円ほどの為替差益の計上があったものの、今期は逆に10億円ほどの為替差損を計上したため、16億円の減益要因となり、経常利益は5億円の減益となりました。また、オルビス北京の清算決議の影響等により法人税等が17億円減少した結果、純利益は76億5,200万円となり、前年同期に比べ7億円の増益となりました。

販管費の減少により営業利益は増加し、
親会社株主に帰属する四半期純利益は前年同期比+703百万円

(百万円)

■ 増益要因 ■ 減益要因



5ページは、純利益の増減要因をグラフにしたものがございます。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 今後の取り組み
4. 2025年12月期業績見通し
5. 参考情報

続きまして、セグメントの状況です。
7ページ、セグメント別実績をご覧ください。

(百万円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年同期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	125,395	125,002	△392	△0.3%
ビューティケア事業	121,487	120,411	△1,076	△0.9%
不動産事業	1,577	2,238	661	42.0%
その他	2,330	2,352	21	0.9%
連結営業利益	10,817	11,952	1,134	10.5%
ビューティケア事業	11,731	11,855	123	1.0%
不動産事業	55	375	319	572.4%
その他	189	125	△64	△34.1%
全社・消去	△1,159	△403	756	-

主な増減要因

- ビューティケア事業 売上高は主にポーラの減収により前年同期を下回ったものの、営業利益はオルビスの増益とJurliqueの損失改善により増益
- 不動産事業 ポーラ青山ビルディング(2024年3月竣工)の稼働により増収増益

ビューティケア事業の売上につきましては、ポーラの減収により減収となりましたが、オルビスの増益、Jurliqueの損失改善によって、営業利益は増益となりました。

不動産事業は、昨年3月に竣工したポーラ青山ビルディングの稼働により、増収増益となりました。

また、全社・消去が7.6億円減少しておりますが、こちらはホールディングスの費用の減少と、各セグメントに配賦するルールを見直したことによるものです。

(百万円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年同期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	121,487	120,411	△1,076	△0.9%
ポーラブランド	68,333	65,997	△2,336	△3.4%
オルビスブランド	35,838	37,508	1,669	4.7%
Jurliqueブランド	6,014	5,604	△410	△6.8%
育成ブランド	11,300	11,301	0	0.0%
ビューティケア事業 営業利益	11,731	11,855	123	1.0%
ポーラブランド	7,764	6,720	△1,044	△13.4%
オルビスブランド	6,591	6,871	280	4.3%
Jurliqueブランド	△2,193	△1,242	950	-
育成ブランド	△430	△494	△63	-

注：参考値としてブランド別に連結決算ベースの実績を表示(非監査情報)

8ページのビューティケア事業のブランド別実績はご覧の通りです。
各ブランドの状況につきましては次ページ以降で説明させていただきます。

第3四半期

- B.A新商品を軸に既存顧客とのコミュニケーションに注力、国内既存顧客売上は第3四半期単独で増加に転換
- 海外では中国事業の収益性改善を引き続き推進
- 費用の最適化を継続しながら、B.Aシリーズのリニューアル発売に向けた投資を実行

3Q累計	実績(百万円)	前年同期比
売上高	65,997	△3.4%
営業利益	6,720	△13.4%
主な指標		
売上構成比	国内 ¹	86.1%
	委託販売	59.8%
	百貨店	13.2%
	EC	7.6%
	ホテルアメニティ	5.5%
	海外	13.9%
売上伸長率 ²	国内 ¹	△1.3%
	委託販売	△4.7%
	百貨店	+2.5%
	EC	+5.1%
	ホテルアメニティ	+23.1%
	海外	△14.9%
国内事業 購入単価 ² /顧客数 ²		+5.8%/△7.7%
国内店舗数(前期末比)		2,502(△16)
海外店舗数(前期末比)		132(△15)

*1 国内主要4チャネル以外の実績を含む *2 前年同期比

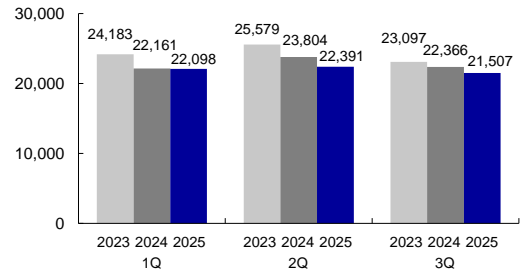
トピックス

- 最高峰シリーズ「B.A」よりスキンケア3品(ローション・ミルク・クリーム)をリニューアル発売(9月)

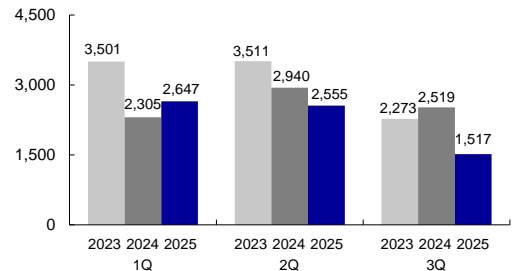
B.Aシリーズ



四半期 売上高(百万円)



四半期 営業利益(百万円)



9ページのポーラです。

委託販売チャネルの売上は、購入単価の上昇はありましたが、4.7%の減収となりました。国内において、委託販売チャネル以外は増収となりましたが、国内事業全体の売上は若干の減収となりました。

海外売上は、引き続き不採算店の閉鎖等、収益性の改善を進めており、減収となりました。

以上の結果、ポーラブランド全体では売上は23億円の減収、営業利益は費用効率化を進めたものの10億円の減益となりました。

第3四半期

- クレンジングオイルを中心とした販売促進投資が奏功、スキンケアが伸長し増収増益
- 直販チャンネルはクロスセル提案が購入単価の伸長に寄与
- 外部チャンネルは高成長を継続

3Q累計	実績 (百万円)	前年同期比
売上高	37,508	4.7%
営業利益	6,871	4.3%
主な指標		
売上構成比	国内	98.0%
	直販 ^{*1}	78.7%
	外部チャンネル他	19.3%
	海外	2.0%
売上伸長率 ^{*2}	国内	+5.7%
	直販 ^{*1}	+1.6%
	外部チャンネル他	+26.5%
	海外	△30.2%
直販 購入単価 ^{*2}		+1.8%
直販 顧客数 ^{*2}		+0.2%

*1 自社通販及び自社店舗の合計

*2 前年同期比

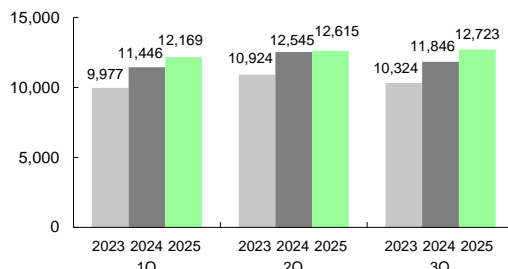
トピックス

- シワ改善・美白美容液をリニューアル発売(8月)

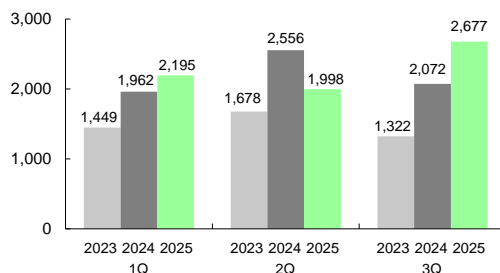


オルビス ザリンクルセラム

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



次に、10ページのオルビスです。

オルビスにつきましては、
クレンジングオイルのヒットとともに、スキンケアカテゴリーが伸長したことに加え、
外部チャンネルの前年同期比26%増の成長によって、
オルビスブランド全体では4.7%の増収、4.3%の増益を達成しました。

第3四半期

- 創業40周年記念企画等が奏功し、豪ドルベースでは第3四半期単独で増収
- 引き続き構造改革と費用コントロールに取り組み、損失改善

トピックス

- 創業40周年を記念して開発されたオリジナルローズを使用した限定商品発売(7月)



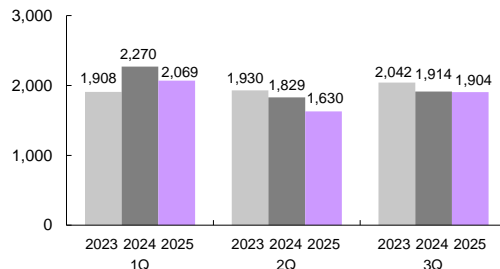
インテンスローズ
ミスト&ハンドキット

3Q累計	実績 (百万円)	前年同期比
売上高	5,604	△6.8%
営業利益 ^{*1}	△1,242	950
主な指標		
売上構成比	豪州	24.1%
	中国大陸	33.6%
	香港	11.4%
	免税	15.9%
売上伸長率 ^{*2}	豪州	+0.4%
	中国大陸	△3.3%
	香港	+0.5%
	免税	+6.5%

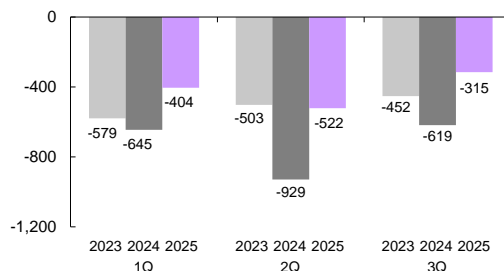
*1 前年同期比は差額(百万円)

*2 豪ドルベース、前年同期比

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



11ページのJurliqueです。

Jurliqueは6.8%の減収となりましたが、第3クォーター単独では豪ドルベースで増収となっています。来年の黒字化に向けたコスト構造改革が着実に進み、損失が9.5億円改善できました。

第3四半期

- DECENCIAは減収減益となるも顧客獲得効率を重視した投資を実行
- THREEはホリスティックケアの提案に注力、国内ホリスティックケア売上は第3四半期単独で増加に転換
- 新規事業「カオカラ」の成長が売上・営業利益に貢献

3Q累計	実績 (百万円)	前年同期比
売上高	11,301	0.0%
営業利益 ^{*1}	△494	△63
THREE 売上高	3,516	△9.1%
THREE 営業利益 ^{*1}	△917	△196
DECENCIA 売上高	4,088	△2.0%
DECENCIA 営業利益	369	△8.4%

主な指標		
THREE		
売上構成比	国内	79.6%
	海外	20.4%
売上伸長率 ^{*2}	国内	△9.7%
	海外	△6.9%

*1 前年同期比は差額(百万円)

*2 前年同期比

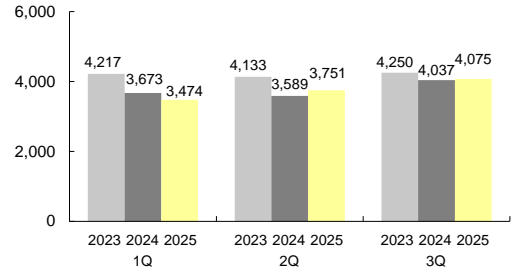
トピックス

- THREE オリジナル精油を配合したフレグランスをリニューアル発売(8月)

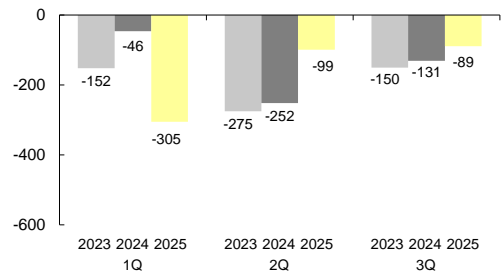


THREE エssenシャルセンツ R

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



12ページの育成ブランドです。

DECENCIAは減収減益にはなりましたが、更なる成長のための顧客獲得効率を重視した投資を行っております。THREEは減収となりましたが、ホリスティックケア商材に注力した結果、第3クォーター単独ではホリスティックケアカテゴリーの売上が増加に転じてきており、リブランディングは確実に進捗しております。また、新規事業である暑熱対策の「カオカラ」事業も順調に成長しており、売上・利益に貢献しております。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 今後の取り組み
4. 2025年12月期業績見通し
5. 参考情報

14、15ページの各ブランドの今後の取り組みについての説明は割愛させていただきます。

POLA

- リニューアルした「B.A.」の販売拡大に注力、顧客の稼働促進とLTV向上を図る
- ・ 顧客リストを活用した顧客属性や購買履歴に応じたアプローチ
- ・ 新商品を含む限定キットの発売(11月)をはじめ、需要期である秋冬に向けた積極的なプロモーション
- 今後の新たなサロン型店舗出店に向け、高付加価値なエステメニューを開発、グローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」より展開を開始(12月)
- 海外は中国事業における安定した収益構造の確立とASEANの成長加速に注力



B.A シンボリックコレクション



リセンスエステ

ORBIS

- 顧客継続率とLTV向上に注力、スキンケア顧客を軸とした強固な顧客基盤を構築
- ・ クレンジングオイルで獲得した顧客へのスキンケア商材のクロスセル強化
- ・ リニューアルしたシワ改善・美白美容液等の高付加価値商材のプラス1品購入提案
- ・ 顧客向けイベント実施によるロイヤル顧客とのエンゲージメント強化
- 外部チャネルでの展開を進め顧客とのタッチポイントを更に拡大



オルビス ザ クレンジング オイル

Jurlique

- 構造改革の推進と徹底した費用コントロールの継続
- 年末商戦においてスター商品であるフェイスオイルを中心としたホリデーキット等を発売(11月)



ホリデーキット

育成ブランド

DECENCIA ■ 顧客データを活用したコミュニケーションの強化により継続率とLTVの向上を図る



THREE エッセンシャルセンツ
ハンド&ボディケアシリーズ

THREE ■ オリジナル精油配合のハンド&ボディケアシリーズ発売(10月)、SKUを最適化しホリスティックケアを軸に顧客基盤を再構築

- 佐賀県唐津市に精油の蒸留所をオープン(10月)、差別性であるオリジナル精油の製造・研究を通してブランド価値を訴求



FUJIMI パーソナライズプロテイン
パンプキンクリーム風味

FUJIMI ■ 主力のパーソナライズプロテインからスープシリーズの新フレーバー限定発売(9月)、新商品を中心としたプロモーションにより継続購入を促進

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 今後の取り組み
4. 2025年12月期業績見通し
5. 参考情報

(百万円)	2024年		前期比		2025年		前期比	
	実績	増減額	率(%)	通期計画	増減額	率(%)		
連結売上高	170,359	△2,944	△1.7%	174,000	3,640	2.1%		
ビューティケア事業	165,060	△3,417	△2.0%	168,200	3,139	1.9%		
不動産事業	2,214	135	6.5%	2,900	685	31.0%		
その他	3,085	337	12.3%	2,900	△185	△6.0%		
連結営業利益	13,810	△2,269	△14.1%	14,500	689	5.0%		
ビューティケア事業	14,926	△1,427	△8.7%	15,450	523	3.5%		
不動産事業	76	△363	△82.5%	300	223	289.7%		
その他	231	81	54.7%	150	△81	△35.2%		
全社・消去	△1,424	△561	-	△1,400	24	-		
経常利益	16,083	△2,386	△12.9%	14,700	△1,383	△8.6%		
親会社株主に帰属する当期純利益	9,286	△379	△3.9%	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	2025年(予定)
株主還元	年間52円(連結配当性向 123.9%)	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 135.4%)
設備投資	14,518百万円	10,000百万円~11,000百万円
減価償却	8,352百万円	8,000百万円~9,000百万円

最後に、17ページの今期の業績見通しです。

第3クォーターの結果を踏まえた今期の見通しですが、期初の見通しは変更しておりません。ただし、第3クォーターまでの状況から、売上の通期の見通しである1,740億円の達成は厳しさが増している状況でございます。前年に対する増収と営業利益の達成には、強いこだわりを持って取り組んでまいり所存でございます。引き続きご支援を賜りたく存じます。

私からの説明は以上でございます。
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. 今後の取り組み
4. 2025年12月期業績見通し
5. 参考情報

(百万円)	2025年1-3月		2025年4-6月		2025年7-9月		2025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	41,313	1.0%	41,940	△2.4%	41,748	0.5%	-	-
ビューティケア事業	39,811	0.7%	40,389	△3.3%	40,210	0.1%	-	-
不動産事業	737	47.7%	750	51.3%	750	29.1%	-	-
その他	764	△8.4%	799	17.1%	787	△3.1%	-	-
連結営業利益	4,148	23.5%	4,068	2.8%	3,734	6.7%	-	-
ビューティケア事業	4,132	15.6%	3,931	△8.9%	3,790	△1.3%	-	-
不動産事業	207	292.3%	224	277	△55	△111	-	-
その他	1	△97.3%	68	△23.2%	54	12.7%	-	-
全社・消去	△192	129	△156	236	△54	390	-	-

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)

(百万円)	2025年1-3月		2025年4-6月		2025年7-9月		2025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	39,811	0.7%	40,389	△3.3%	40,210	0.1%	-	-
ポーラブランド	22,098	△0.3%	22,391	△5.9%	21,507	△3.8%	-	-
オルビスブランド	12,169	6.3%	12,615	0.6%	12,723	7.4%	-	-
Jurliqueブランド	2,069	△8.9%	1,630	△10.9%	1,904	△0.5%	-	-
育成ブランド	3,474	△5.4%	3,751	4.5%	4,075	0.9%	-	-
ビューティケア事業 営業利益	4,132	15.6%	3,931	△8.9%	3,790	△1.3%	-	-
ポーラブランド	2,647	14.9%	2,555	△13.1%	1,517	△39.8%	-	-
オルビスブランド	2,195	11.9%	1,998	△21.8%	2,677	29.2%	-	-
Jurliqueブランド	△404	240	△522	407	△315	303	-	-
育成ブランド	△305	△258	△99	152	△89	42	-	-

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実績を表示(非監査情報)

(百万円)	2022年	2023年	2024年	2023-2024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実績を表示(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)

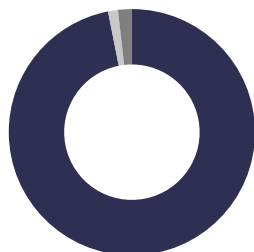
(百万円)	2024年 3Q累計	2025年 3Q累計	前年同期比	
			増減額	率(%)
ポーラブランド売上高	68,333	65,997	△2,336	△3.4%
国内 ^{*1}	57,590	56,851	△738	△1.3%
委託販売	41,367	39,435	△1,932	△4.7%
百貨店	8,527	8,745	219	2.5%
EC	4,765	5,011	246	5.1%
ホテルアメニティ	2,931	3,610	679	23.1%
海外	10,743	9,145	△1,597	△14.9%
オルビスブランド売上高	35,838	37,508	1,669	4.7%
国内	34,789	36,776	1,987	5.7%
直販 ^{*2}	29,067	29,535	468	1.6%
外部チャネル他	5,722	7,241	1,519	26.5%
海外	1,049	732	△317	△30.2%

*1 国内主要4チャネル以外の実績を含む

*2 自社通販及び自社店舗の合計

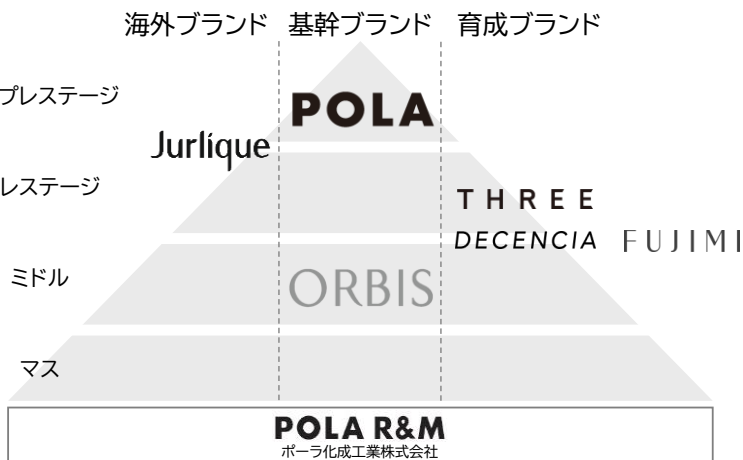
主軸のビューティケア事業にて6のブランドを展開

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 2%
(ビルメンテナンス事業)

↑
価格帯



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、ドラッグストア ■ 海外:EC、免税
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		T H R E E 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、新規事業が含まれます。

【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

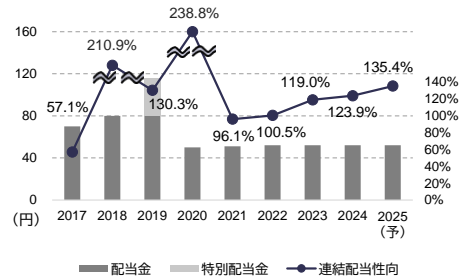
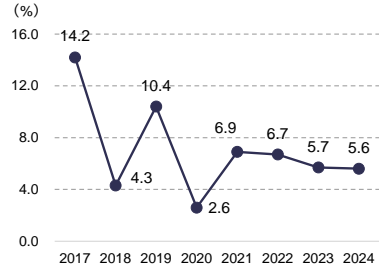
株主還元の充実

- 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%**

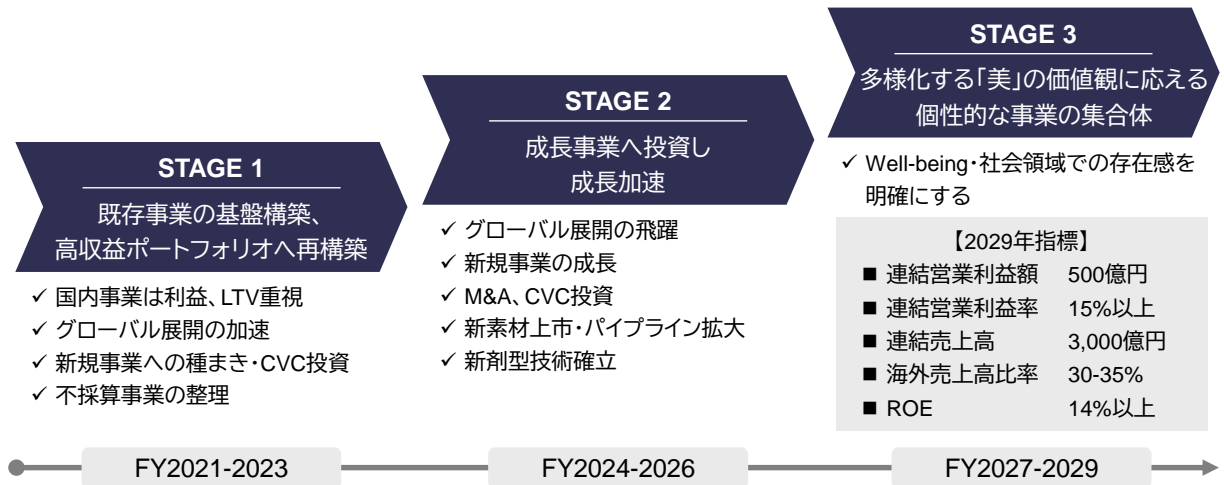
ROE推移



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



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%
		海外売上高	CAGR 約 12%
		海外比率	20%
連結営業利益	営業利益率 12-13%		
資本効率	ROE 10% 以上	株主還元	連結配当性向 60% 以上

4つの事業成長戦略

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
戦略 2	海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立
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
戦略 4	ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

持続的な経営基盤強化

戦略 5	新価値創出に向けた 研究開発力強化	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
---------	----------------------	---------	--------------------------------