

## 2025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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 参考情報

連結の業績についてです。

■ 化粧品市場

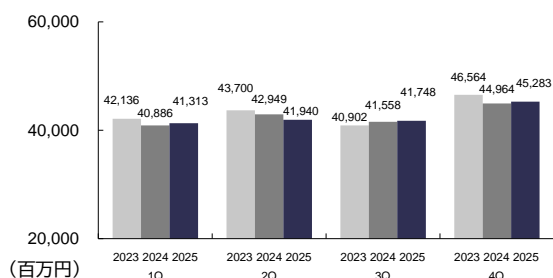
- 日本の化粧品市場全体規模はコロナ後の回復が一段落し前年並み
- 中国化粧品市場は政策の下支えもあり消費の持ち直しの動きがみられる

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

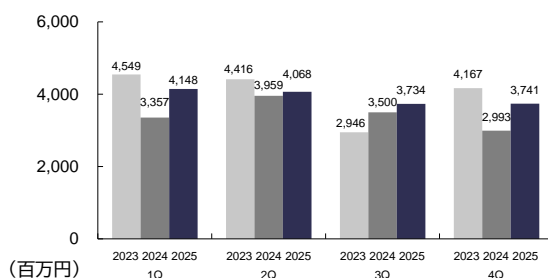
■ 当社グループ

- 連結ではポーラが減収となったもののオルビスの伸長が寄与し売上は前期並み、オルビスの増益、Jurliqueの損失改善等により連結増益
- ポーラの国内は減収となるも委託販売チャンネルの減収率は前期と比べ改善、海外は中国事業において収益性改善に向けた店舗整理を実行
- オルビスは戦略商材を中心としたスキンケアの伸長により増収増益継続

連結売上高(四半期)



連結営業利益(四半期)



まず化粧品市場の動向です。

国内は、コロナ後の回復が一段落し、前年並みとなりました。  
中国は、政府による景気対策の下支えもあり、消費の持ち直しの動きがみられています。

このような状況の中、当社グループは、ポーラが減収となりましたが、オルビスの伸長が寄与し、連結の売上は前期並みとなりました。

営業利益については、オルビスの増益、Jurliqueの損失改善により、連結では13%増の増益となりました。

なおポーラの国内事業は減収となったものの、委託販売チャンネルの減収率は前期と比べて改善しております。

オルビスは、戦略商材を中心にスキンケアの売上が伸長し、3年連続で増収増益となりました。

(百万円)	2024年 実績	2025年 実績	前期比		2025年 期首計画	計画比	
			増減額	率(%)		増減額	率(%)
売上高	170,359	170,285	△74	△0.0%	174,000	△3,714	△2.1%
営業利益	13,810	15,693	1,882	13.6%	14,500	1,193	8.2%
経常利益	16,083	17,022	938	5.8%	14,700	2,322	15.8%
親会社株主に帰属 する当期純利益	9,286	9,472	186	2.0%	8,500	972	11.4%

【期中平均為替レート】 豪ドル = 96.49円 中国元 = 20.81円

	計画差	主な差異要因
売上高	△3,714百万円 (△2.1%)	ビューティケア事業における計画差: 約△4,000百万円 <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ポーラ: 約△2,400百万円</li> <li>■ Jurlique: 約△1,200百万円</li> <li>■ オルビス: 約+600百万円</li> <li>■ THREE: 約△900百万円</li> </ul>
営業利益	+1,193百万円 (+8.2%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ オルビス: 約+500百万円(粗利増)</li> <li>■ 全社・消去: 約+600百万円(全社費用のコントロール)</li> </ul>
経常利益	+2,322百万円 (+15.8%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 営業利益の計画上振れ</li> <li>■ 想定より為替が円安に推移したことによる為替差益の計上</li> </ul>
親会社株主に帰属 する当期純利益	+972百万円 (+11.4%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経常利益の計画上振れ</li> <li>■ 法人税等: 約△1,200百万円 (オルビス北京の清算に伴う法人税等の減少 1,600百万円)</li> <li>■ 特別損失: 約+2,500百万円 (オルビス北京の清算に伴う損失 1,106百万円、Jurlique構造改革費用 802百万円等)</li> </ul>

続いて、実績と計画の差異についてです。

売上高の計画差は、主にポーラとJurliqueによるものです。

営業利益は、オルビスの粗利増や全社費用のコントロールにより、計画を達成、  
経常利益の上振れは、営業利益の計画達成に加え、為替差益の計上によるものです。

当期純利益は、オルビス北京の清算やJurliqueの構造改革に伴う特別損失の計上があったものの、経常利益の上振れと法人税等の減少により、計画を上回りました。

(百万円)	2024年	2025年	前期比	
			増減額	率(%)
売上高	170,359	170,285	△74	△0.0%
売上原価	31,846	32,021	174	0.5%
売上総利益	138,513	138,264	△249	△0.2%
販管費	124,702	122,570	△2,132	△1.7%
営業利益	13,810	15,693	1,882	13.6%

## 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期並み
- 売上原価    原価率 前期: 18.7% → 当期: 18.8%
- 販管費      人件費:      前期比+330百万円  
                  販売手数料: △1,558百万円  
                  販売関連費: +469百万円  
                  管理費他:    △1,373百万円
- 営業利益    営業利益率 前期: 8.1% → 当期: 9.2%

連結PLは資料の通りです。

売上高は前期並みの1,702億円となりましたが、ポーラやJurliqueを中心とした費用コントロール等により、販管費を抑制した結果、営業利益は、前期比13%増の156億円、営業利益率は9.2%となりました。

(百万円)	2024年	2025年	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	13,810	15,693	1,882	13.6%
営業外収益	2,529	1,698	△831	△32.9%
営業外費用	257	370	113	44.0%
経常利益	16,083	17,022	938	5.8%
特別利益	-	-	-	-
特別損失	1,434	3,726	2,291	159.8%
税前当期純利益	14,649	13,296	△1,352	△9.2%
法人税等	5,341	3,823	△1,517	△28.4%
非支配株主に帰属する 当期純利益	21	-	△21	-
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,286	9,472	186	2.0%

### 主な増減要因

- 営業外収益 為替差益の計上(前期: 1,749百万円、当期: 962百万円)
- 特別損失 オルビス北京の清算に伴う損失 1,106百万円、Jurlique構造改革費用 802百万円
- 法人税等 オルビス北京の清算に伴う法人税等の減少 1,600百万円

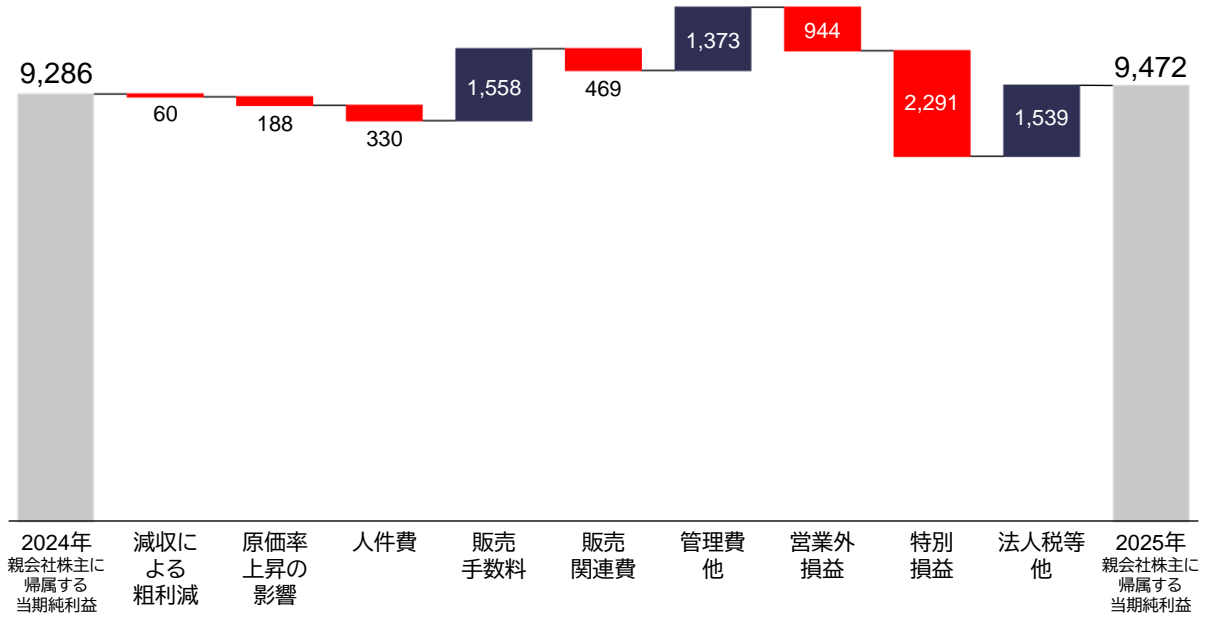
営業利益以下についてです。

オルビス北京の清算やJurliqueの構造改革に伴う特別損失の計上があり、税金等調整前当期純利益は減少しましたが、オルビス北京清算に伴い法人税等が減少し、当期純利益は前期比2%増の94億円となりました。

販管費の抑制及び減少により営業利益が増加した一方で、特別損失が増加し、親会社株主に帰属する当期純利益は前期比+186百万円

(百万円)

■ 増益要因 ■ 減益要因



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。

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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 参考情報

次は、セグメントの状況です。

(百万円)	2024年	2025年	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	170,359	170,285	△74	△0.0%
ビューティケア事業	165,060	164,148	△911	△0.6%
不動産事業	2,214	3,023	809	36.6%
その他	3,085	3,112	27	0.9%
連結営業利益	13,810	15,693	1,882	13.6%
ビューティケア事業	14,926	15,856	929	6.2%
不動産事業	76	421	344	447.4%
その他	231	218	△13	△5.8%
全社・消去	△1,424	△801	622	-

### 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については、後ほどご説明いたします。

不動産事業は、増収増益となりましたが、これは2024年3月に竣工したポーラ青山ビルディングのフル稼働によるものです。

また、全社・消去の減少は、その他のセグメントへの配賦ルールの見直しによるものです。

それでは、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。

(百万円)	2024年	2025年	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	165,060	164,148	△911	△0.6%
ポーラブランド	92,798	90,373	△2,425	△2.6%
オルビスブランド	48,190	50,239	2,048	4.3%
Jurliqueブランド	8,763	8,386	△377	△4.3%
育成ブランド	15,307	15,149	△157	△1.0%
ビューティケア事業 営業利益	14,926	15,856	929	6.2%
ポーラブランド	9,933	8,687	△1,245	△12.5%
オルビスブランド	8,306	9,304	997	12.0%
Jurliqueブランド	△2,461	△1,430	1,031	-
育成ブランド	△851	△704	146	-

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)

## 2025年12月期

- 国内は委託販売全体で減収も成長店舗群は伸長継続
- ブランディング強化を目的に二次流通抑制の精度を向上、下期売上の押し下げ要因となった
- 海外は第4四半期単独で増収、新商品を中心としたB.Aシリーズの好調が寄与

2025年	実績(百万円)	前期比
売上高	90,373	△2.6%
営業利益	8,687	△12.5%
<b>主な指標</b>		
売上構成比	国内 <sup>*1</sup>	85.4%
	委託販売	58.6%
	百貨店	13.2%
	EC	7.7%
	ホテルアメニティ	5.8%
	海外	14.6%
売上伸長率 <sup>*2</sup>	国内 <sup>*1</sup>	△1.7%
	委託販売	△5.4%
	百貨店	+1.5%
	EC	+6.4%
	ホテルアメニティ	+23.0%
	海外	△7.9%
国内事業 購入単価 <sup>*2</sup> /顧客数 <sup>*2</sup>		+4.6%/△7.8%
国内店舗数(前期末比)		2,481(△37)
海外店舗数(前期末比)		126(△21)

\*1 国内主要4チャネル以外の実績を含む \*2 前期比

## トピックス

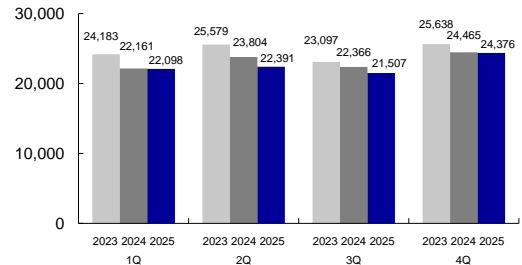
- 全身をケアする新サービス「リセンスエステ」を旗艦店\*より展開開始(12月)

\*グローバルフラッグシップ「ポーラ ギンザ」

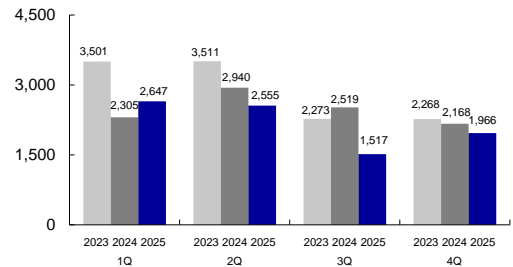
リセンスエステ



## 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、EC等の増収があったものの、委託販売の減収により△1.7%の着地となりました。減収を止めることはかないませんでしたが、2024年の△4.5%に対しては、着実な改善傾向を示す結果です。

委託販売においては、新B.Aのプロモーション効果も含めてエステを軸に顧客育成に取り組む成長店舗群の売上は引き続き伸長しましたが、一方で、これまで取り組んできていた二次流通抑制施策の精度を高めたことにより、マイナスの業績影響が発生しております。

二次流通抑制施策は、これまでも代購やバイヤー対策として対応・運営していましたが、従来よりも精度の高い施策を導入しております。

海外は、中国の店舗整理の影響で、通期では減収となりましたが、新商品を中心としたB.Aシリーズの好調が寄与し、第4四半期単独では増収となりました。

### 2025年12月期

- クレンジングオイルを中心としたスキンケアの伸長により増収増益
- 直販チャンネルは顧客の稼働促進に注力し、購入単価が上昇
- 外部チャンネルは高い売上成長率を維持

2025年	実績 (百万円)	前期比
売上高	50,239	4.3%
営業利益	9,304	12.0%
<b>主な指標</b>		
売上構成比	国内	98.2%
	直販 <sup>*1</sup>	78.7%
	外部チャンネル他	19.5%
売上伸長率 <sup>*2</sup>	海外	1.8%
	国内	+5.6%
	直販 <sup>*1</sup>	+1.6%
直販 購入単価 <sup>*2</sup>	外部チャンネル他	+26.1%
	海外	△39.5%
直販 顧客数 <sup>*2</sup>		△0.2%

\*1 自社通販及び自社店舗の合計  
\*2 前期比

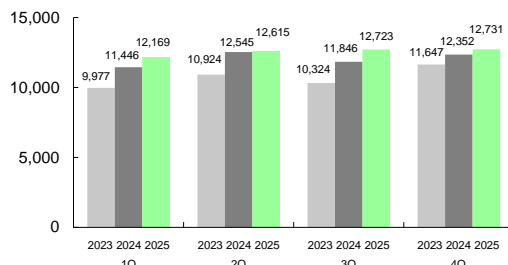
### トピックス

- クレンジングオイルが美容誌・口コミの両軸で高評価を獲得し好調継続

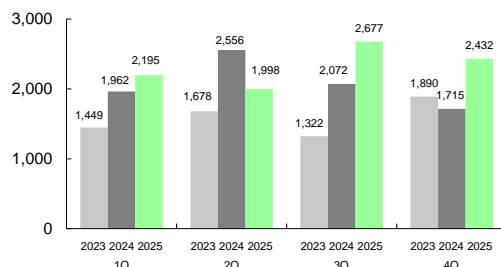


オルビス ザ クレンジング オイル

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。

直販チャンネルでは、特に既存のお客さまのリピート・クロスセル促進が進展、LTVを着実に高めることができています。

また外部チャンネルは、新製品効果もあり、依然として高い成長性を維持しております。

戦略商材として発売したクレンジングオイルは、@cosmeや美容誌での高い外部評価を追い風に、直販チャンネル、外部チャンネル共に計画を上回る好調、リピートやクロスセルにも貢献し、スキンケアの伸長を牽引しています。

この結果、ブランド全体では増収、2桁の増益となりました。

2025年12月期

- 主要な市場である中国大陸・豪州において豪ドルベースで下期は増収に転じた
- 構造改革とコストコントロールに引き続き注力し10億円の損失改善

2025年	実績 (百万円)	前期比
売上高	8,386	△4.3%
営業利益 <sup>*1</sup>	△1,430	1,031
<b>主な指標</b>		
売上構成比	豪州	24.1%
	中国大陸	34.8%
	香港	11.7%
	免税	14.3%
売上伸長率 <sup>*2</sup>	豪州	△0.4%
	中国大陸	△0.7%
	香港	△3.2%
	免税	+0.7%

\*1 前期比は差額(百万円)

\*2 豪ドルベース、前期比

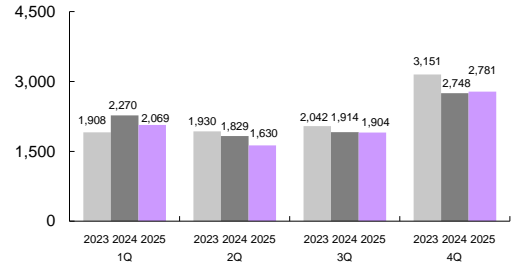
トピックス

- 豪州を中心に乾燥肌向けの保湿クリームの販売が好調

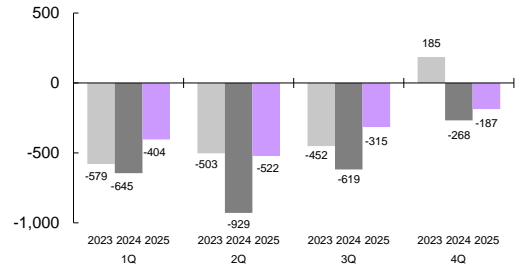


Moisture Replenishing Day Cream

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



次に、Jurliqueです。

売上の6割を占めるメイン市場である中国大陸と豪州において、下期は、豪ドルベースで増収に転じることができました。

一方、抜本的な構造改革とコストコントロールに注力したことで、計画通り10億円の損失改善を実現しました。

2025年12月期

- DECENCIAは高付加価値商材を中心とした提案で高LTV顧客の増加に注力し収益性向上
- THREEは下期の国内ホリスティックケア売上が前期を上回り、国内全体の減収率が上期に比べ改善
- 新規事業「カオカラ」「Dive」\*が成長し、収益貢献

2025年	実績 (百万円)	前期比
売上高	15,149	△1.0%
営業利益 <sup>*1</sup>	△704	146
DECENCIA 売上高	5,592	△0.0%
DECENCIA 営業利益	553	13.5%
THREE 売上高	4,862	△11.5%
THREE 営業利益 <sup>*1</sup>	△1,194	△259

主な指標		
THREE		
売上構成比	国内	81.6%
	海外	18.4%
売上伸長率 <sup>*2</sup>	国内	△9.6%
	海外	△19.0%

\*1 前期比は差額(百万円)

\*2 前期比

\* カオカラ: 暑熱対策AIカメラ

Dive: 医療機関(美容クリニック、皮膚科等)専売のメディカルコスメシリーズ

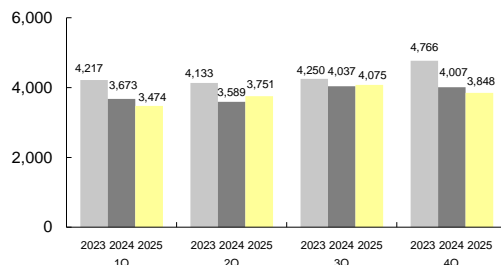
トピックス

- 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)

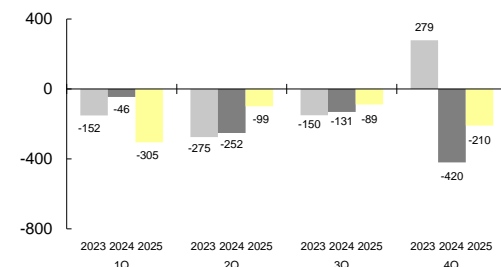


THREE エッセンシャルセンツ  
ハンド&ボディケアシリーズ

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、高付加価値商材を軸にLTVの高いお客さまの増加に注力したことで収益性を高めることができています。

THREEは、年間の業績は苦戦が続いておりますが、リブランディングとして戦略的に強化しているホリスティックケア商材については、下期は国内売上が前期を上回り、回復を見せています。

また、暑熱対策AIカメラ「カオカラ」や、クリニック専売のメディカルコスメシリーズ「Dive」といった新規事業も順調に成長しており、売上・利益への貢献も実現しています。

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 中期経営計画の進捗
4. 今後の取り組み
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 参考情報

ここからは、中期経営計画の進捗についてご説明します。

国内事業の回復遅れに加え、海外事業は中国市場環境が当初想定と異なり、経営指標達成は難しい状況

## 2026年 経営指標

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

## 成長戦略と評価

国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポーラは顧客数減少が続くも、既存顧客とのコミュニケーションに注力しLTVが向上</li> <li>オルビスはスキンケア顧客を軸とした顧客基盤強化と外部チャネル売上拡大が進む</li> </ul>
海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>ポーラは中国店舗整理の影響を受け減収となるも中国EC・ASEANが伸長</li> <li>Jurliqueは2026年の黒字化を目指し構造改革を推進</li> </ul>
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	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>DECENCIAはCRMの強化を通じたLTV向上を推進</li> <li>THREEはリブランディングに注力するも成果の顕在化は途上</li> </ul>
ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>暑熱対策AIカメラ「カオカラ」の受注や美容医療機関専売商材「Dive」の販売が順調</li> <li>CVCや「Brand Founders Studio」<sup>*1</sup>において新規事業への種まきが進む</li> </ul>
新価値創出に向けた研究開発力強化	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>新素材パイプラインは計画通り進捗</li> <li>TDC<sup>*2</sup>で新技術を応用し製造された商品を複数発売</li> </ul>
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	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>CDP「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価Aリスト企業に2年連続選定</li> <li>グループ横断施策も奏功し従業員エンゲージメントが向上</li> </ul>

\*1 Brand Founders Studio: ウェルビーイング、ビューティ、フード、フィットネス等の多角的な領域におけるブランド立ち上げに特化したプログラム

\*2 TDC (Technical Development Center): 2024年1月に稼働を開始した研究・生産施設

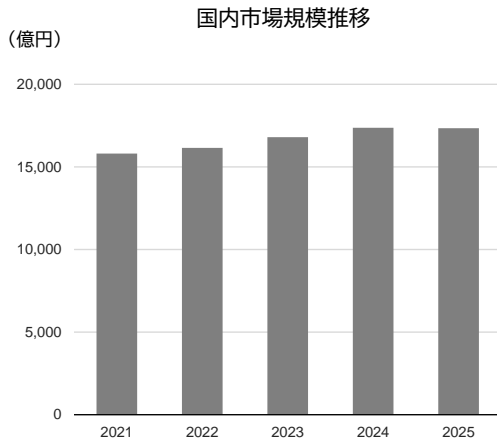
2024年から2026年の中期経営計画における経営指標と戦略、及び進捗評価は記載の通りです。

国内においてはポーラの回復が進んでいるとはいえ当初計画より遅れていること、また海外においては中国の経済環境が当初の想定と大きく異なることから、当初設定した2026年の経営指標の達成は厳しい状況です。

これまでの進捗、そしてグループとしての課題認識を踏まえた今後の取り組みについて、17ページ以降でご説明いたします。

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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 参考情報

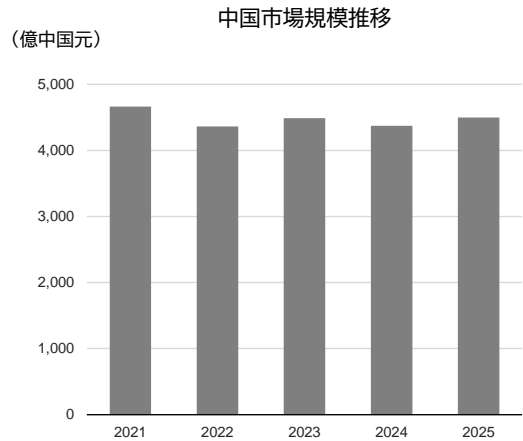
国内化粧品市場



出典: インテージSLI 2026年1月発行データ

- 国内需要は安定的に推移、中期的にはスキンケア市場は緩やかに拡大する見込み
- 訪日客数は増加が続き、2025年は統計開始以来最多となったものの、インバウンド消費の動向には不透明感があり注視が必要

海外化粧品市場



出典: ユーロモニター 2026年1月発行データ

- 中国市場規模の伸びには落ち着きが見られるものの、スキンケア市場の規模は世界最大であり、当社グループの海外事業における重要性は引き続き高い
- ASEAN市場は継続的に1桁後半の成長を想定、注力市場として位置づけ

まず、今後の取り組みの前提となる市場動向です。

国内の化粧品市場は安定的に推移しており、中期的にはスキンケア市場は緩やかに拡大することが見込まれます。

またインバウンドに関しては、日中関係の影響もあり、化粧品への購買動向は不透明で、注視が必要だと考えます。

海外については、中国市場は成長性に落ち着きが見られるものの、スキンケアにおいて世界最大の市場でありますので、スキンケアを強みとする当社グループにとって引き続き重要性の高いマーケットです。

またASEAN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。

ポーラ・オルビスグループのありたい姿

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

2026年の方針

収益性の向上・改善を重視し、将来の利益ある成長に向けた基盤を確立する

国内事業

- ・ポーラの売上回復が利益成長には必須、成長軌道への回帰に向けたサロンチャンネルの基盤再構築を推進
- ・顧客体験価値を高めロイヤルティの高い顧客を中心とした顧客基盤を整備
- ・効率的な費用執行

海外事業

- ・事業環境を踏まえた中国事業の再成長基盤確立
- ・今後の成長ドライバーとなる市場への展開推進
- ・費用コントロールの徹底による損失縮小
- ・持続的な利益創出に向けた損益構造の再構築

新価値創出に向けた研究開発・新規事業開発

足元の課題を着実に解決した上で、VISION 2029の最終ステージとなる2027年以降の新中期経営計画の策定と実行に取り組む

\* サロンチャンネル：従来の「委託販売チャンネル」を「サロンチャンネル」に改称

こうした市場動向や事業の状況を踏まえ、2026年は、収益性の向上を重視し、将来の利益ある成長に向けた基盤の確立を目指します。

国内事業は、ポーラにおいて、これまで委託販売チャンネルと表現しておりましたサロンチャンネルの基盤再構築に最大限注力するとともに、今後の成長を支えるロイヤルティの高い既存客を中心とした顧客基盤整備に注力します。

海外事業は、中核である中国事業及びJurliqueの構造改革を完遂しながら、将来に向けた成長基盤の整備にも取り組んでいきます。

国内、海外の構造改革をしっかりと実行することで、将来への種まきである研究投資や新規事業投資も着実に進展させながらもグループ全体の収益性を着実に高めていきます。

2026年は、次の中期経営計画の準備を進める1年となります。足元の課題を着実に解決しながら、将来のグループ企業価値向上を確かなものとする新たな計画の策定と実行に取り組んでまいります。

<国内事業> 二次流通抑制強化の影響を見込むも、サロンチャンネルにおける成長店舗群の伸長加速、百貨店・EC・ホテルアメニティの成長により国内全体で増収を目指す

### 事業基盤の再構築

エステを軸にサロンチャンネルの成長性を強化

### 顧客基盤の強化

継続率とLTVの向上

#### サロンでの顧客体験価値向上

##### ・新高付加価値サロン展開

##### 新高付加価値サロン

- ・トータルケアサービス「リセンスエステ」の提供
- ・都市部を中心に、顧客ニーズに応じたエリア展開



##### サービス強化店舗

新高付加価値サロンのノウハウを活用

- ・ビューティーディレクターの採用・育成強化
- ・店舗ごとの課題解決に向けた本部コンサルティングの強化



POLA SALON+ AOYAMA

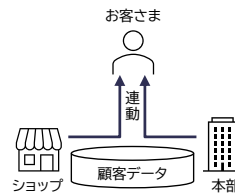


リセンスエステ

↓  
成長店舗群の伸長加速

#### CRM強化

- ・顧客とのコミュニケーションにおける顧客データの活用推進
- ・本部からの情報発信とショップからの働きかけの連動による、アプローチの質向上



↓  
効果的な顧客コミュニケーションによる稼働率向上

#### 商品戦略

- ・最高峰シリーズ「B.A」フルリニューアル
- ・高機能スキンケアを中心とした商材拡充



(左)B.A.シリーズ (右)ホワイトショット クリアスキンローション

↓  
新B.A.の認知・販売拡大クロスセル

続いて、ブランドごとに今後の取り組みをご説明します。

まず、ポーラです。

国内事業については、サロンチャンネルにおける成長店舗群の伸長加速と百貨店・EC・ホテルアメニティの成長により、増収の実現を果たします。

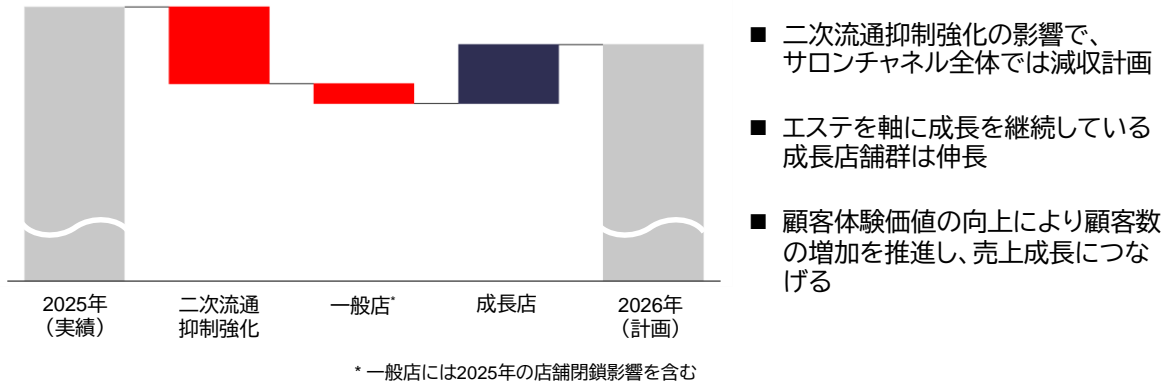
サロンチャンネルにおいては、顧客との関係性の軸となり成長店の活動を支えるエステサービスの高付加価値化に注力します。

更に顧客接点の要であるビューティーディレクターの採用・育成の強化、及び1つ1つのサロンに対するコンサルティング力を高めることで、成長店舗群の伸長を加速させていきます。

また顧客データのプラットフォームをより一層活用し、サロンと本社が連動しながら顧客へのコミュニケーションを深めていくことで、継続率とLTVの高い強固な顧客基盤づくりを進めます。

## ■ サロンチャンネルの売上見通し

### サロンチャンネル売上増減分解



## ■ 生産性の向上に向けた構造改革

事業環境や事業構造の変化に応じた固定費の見直しを推進

この一環として、株式会社ポーラにおいて希望退職制度「ネクストキャリア特別支援策」<sup>\*1</sup>を実施  
 支援金等の支払いに伴い、2026年12月期に14億円程度の特別損失<sup>\*2</sup>を計上予定

<sup>\*1</sup> 概要等については、2026年2月13日付「連結子会社における希望退職制度「ネクストキャリア特別支援策」の実施に関するお知らせ」に記載の通りです

<sup>\*2</sup> 当該費用は2026年12月期の通期連結業績予想に反映しております

なおサロンチャンネルの今年度の業績見通しについて補足します。

昨年より実施した二次流通抑制策の精緻化により、上半期を中心に前年差が発生することとなりますが、先ほどご説明したエステやCRMの強化を通じて成長店舗群の成長を加速し、下半期には前年並み水準の業績を実現します。

顧客体験価値の向上により顧客数を増やし、今後の売上成長につなげていきます。

また、生産性の向上に向けた構造改革として固定費の見直しを進めます。

この一環として、ポーラにおいて希望退職制度を実施し、2026年に約14億円の特別損失を計上予定です。

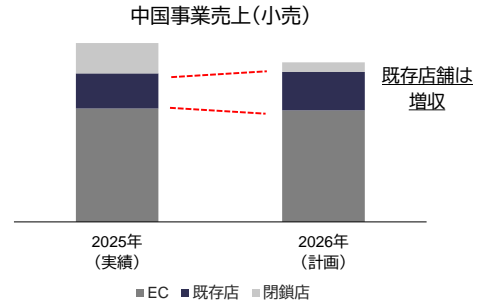
<海外事業> 中国事業は将来の成長実現のための基礎作り、ASEANは積極展開による事業拡大に注力

### 中国事業の再成長に向けた基盤構築

LTV最大化を軸に再成長を目指し、ロイヤルティの高い顧客を中心とした顧客基盤構築を図る

店舗整理の影響により中国事業全体で2026年は減収見通し、一方で、既存店舗は2026年に増収転換を目指す

- 好調な新B.Aの認知・販売拡大
- ブランド理解促進に向けた顧客接点の再整備
- オフライン・オンラインを横断したCRM構築
- ハイプレステージ層の顧客獲得に向け、独自のブランド体験を提供する店舗開発



### ASEANの成長加速

- ASEAN顧客戦略チームを新設、顧客インサイトに基づく戦略策定を実行
- 出店を進め顧客接点を拡大、ブランド体験機会の提供を推進



<2026年計画> 売上高: 前年並み(国内 前年並み~+1%、海外 △4-5%) 営業利益: +3-4% (前期比)

海外事業についてです。

中国事業は、店舗整理の影響で減収の見通しですが、好調な新B.Aの販売拡大や顧客接点の整備により、ロイヤルティの高い顧客を中心とした顧客基盤の構築を進め閉鎖影響をのぞいた既存店は増収転換を目指します。

市場成長が見込まれるASEANについては、新規出店を進め成長を加速させたいと考えています。

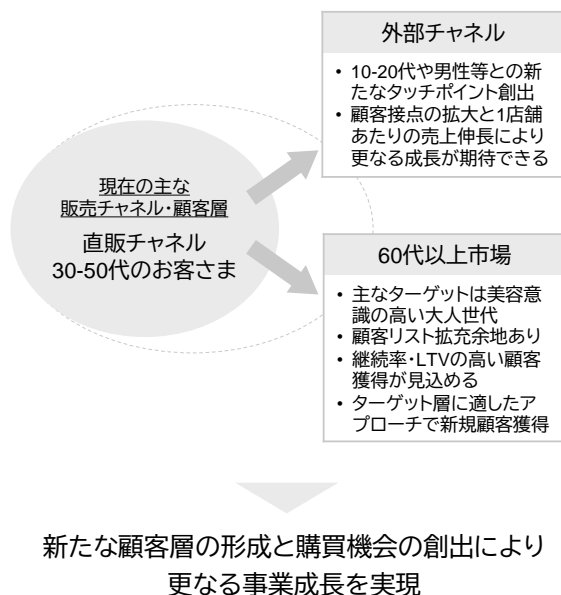
百貨店・モールの展開に加え、新たに集客力の高い専門店にも展開し、ブランドプレゼンスを高めていきます。

以上を踏まえ、ポーラの売上は、国内では前年並みから1%の増収、海外で4-5%の減収を見込み、ブランド全体で前年並みを目指します。

また、営業利益は3-4%の増益を計画しております。

「生涯ブランド」を目指し、タッチポイントを多角化することで顧客基盤の拡大を図るとともに、高付加価値なスキンケアを軸に収益構造を強化

### ターゲット市場の拡張



### ブランド価値向上



<2026年計画> 売上高: +4-5% 営業利益: +2-3% (前期比)

続いて、オルビスです。

お客さまの生涯にわたって価値を提供し続ける「生涯ブランド」を目指し、タッチポイントの更なる多角化・拡大を推進します。

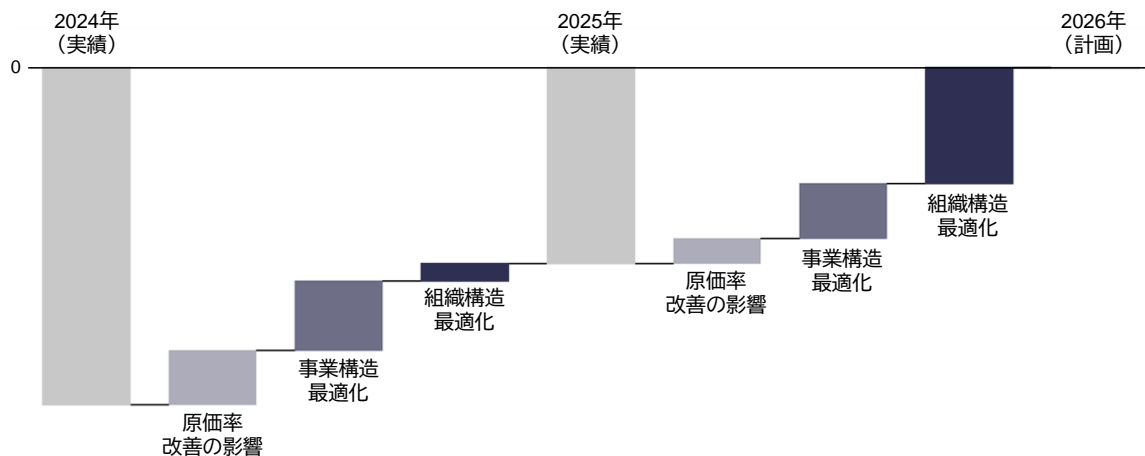
特に新たな顧客層の創出に向けて、有望なシニア世代へのコミュニケーションを強め更なる事業成長を狙います。

また高付加価値商材の投入や品質訴求等によりブランド価値の向上に注力し、継続率・LTVの高い、ロイヤルティ溢れる顧客基盤の構築を図ります。

結果、売上高は4-5%の増収、営業利益は2-3%の増益を計画しています。

売上の増加に依存しない損失改善により2026年の黒字化を実現すべく、構造改革を着実に実行

### 営業利益増減分解



事業構造最適化
■ 不採算市場からの撤退
■ 不採算店舗の閉鎖
■ SKU絞り込み
■ マーケティング費用の最適化

組織構造最適化
■ 人員の最適化・ポジションの見直し
■ 業務プロセス・システム改善による効率化

次にJurliqueです。

2026年は、不採算市場からの撤退等の事業構造の最適化及び組織・要員構成のスリム化を軸とした組織構造の最適化という全面的な構造改革を着実に実行し、売上の増加に依存しない損失改善により黒字化の実現を果たします。

## DECENCIA

投資効率を重視しながら顧客獲得と定着を図り、顧客基盤を拡大

- ・ 敏感肌研究を一層強化、ブランドプレゼンスを高め顧客獲得コストを最適化
- ・ よりパーソナライズされたコミュニケーションを推進、顧客継続率を高める



ディセンシアホワイト  
スパイクVCローション

## THREE

ホリスティックケアを軸とした顧客基盤形成を推進、ブランド再生につなげる

- ・ ホリスティックケア商材の拡充をフックにブランド独自価値の訴求をより強め、ブランドのポジションを確立
- ・ オリジナル精油の効用を軸とした顧客とのコミュニケーションで共感度を高め、継続率の向上とクロスセルを促進



THREE バランシング  
バリア ブライトニング セラム

## FUJIMI

顧客の獲得と稼働促進に注力し、事業規模の拡大を目指す

- ・ 自社EC以外のチャネルでの展開を推進、タッチポイントを拡大し主力のプロテインを軸に新規顧客獲得を図る
- ・ ロイヤルティプログラムの策定や商品選択の自由度向上により顧客の継続率・LTVを高める



FUJIMI プロテイン  
トマトクリーム風味

育成ブランドです。

DECENCIAは、効率性を重視しながらも新規顧客獲得を進めるとともに、パーソナルな顧客コミュニケーションを強化し、顧客基盤の更なる強化を目指します。

THREEは、ホリスティックケア商材の更なる拡充や、オリジナル精油を軸としたコミュニケーションを推進し顧客基盤を固め、ブランドの再生を実現していきます。

FUJIMIは、主力のプロテインを軸に商材の強化を進めながら、自社ECに加えオフライン接点でのPR・新規顧客獲得に取り組み、成長性の強化を図ります。

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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 参考情報

最後に、今期の業績見通しです。

(百万円)	2025年		前期比		2026年 計画	前期比	
	実績	増減額	率(%)	増減額		率(%)	
連結売上高	170,285	△74	△0.0%	173,000	2,714	1.6%	
ビューティケア事業	164,148	△911	△0.6%	166,900	2,751	1.7%	
不動産事業	3,023	809	36.6%	3,060	36	1.2%	
その他	3,112	27	0.9%	3,040	△72	△2.3%	
連結営業利益	15,693	1,882	13.6%	17,300	1,606	10.2%	
ビューティケア事業	15,856	929	6.2%	17,750	1,893	11.9%	
不動産事業	421	344	447.4%	400	△21	△5.1%	
その他	218	△13	△5.8%	150	△68	△31.2%	
全社・消去	△801	622	-	△1,000	△198	-	
経常利益	17,022	938	5.8%	17,300	277	1.6%	
親会社株主に帰属する 当期純利益	9,472	186	2.0%	9,000	△472	△5.0%	

【想定為替レート】 豪ドル = 97円(前期96.49円) 中国元 = 21円(前期20.81円)

	2025年	2026年(予定)
株主還元	年間52円(連結配当性向 121.5%)	年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 127.8%)
設備投資	8,385百万円	9,000百万円~10,000百万円
減価償却	8,170百万円	9,000百万円~10,000百万円

これまでご説明してきた取り組みを着実に進め、  
売上高は、前期比+1.6%の1,730億円、  
営業利益は、前期比+10.2%の173億円、  
営業利益率10%を目指します。

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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 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 <sup>*1</sup>	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
		先端科学研究員数	120名
地域活性	  	地域活性活動に取り組む店舗数	700店
		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 <sup>*2</sup> 35%(2026年目標)
			女性管理職比率 50%以上
環境	     	CO2排出量	Scope1、2 △42%(2019年比) Scope3 △30%(2019年比)
		水使用量	△26%(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	4R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、オルビス(株)

■ 主な取り組み

<p>先端技術・サービスによるQOLの向上</p>	<p>オルビスから、ポーラ化成工業が開発した新技術を採用した「オルビス ザ クレンジング オイル」発売</p> <p>高い外部評価*を獲得、新規顧客を含む多くのお客さまにご購入いただくとともにリピート購入も進み、売上は計画比200%を超過</p> <p>* 三大美容誌「VOCE」「美的」「MAQUIA」の「上半期ベストコスメクレンジング部門」1位同時受賞、「@cosme ベストコスメアワード 2025 下半期クレンジング新人賞」1位受賞、「@cosme コスメ総合ランキング」1位(集計期間:2025/12/25-2025/12/31)等</p>
<p>地域活性</p>	<p>ポーラと地方自治体との包括連携協定締結が進展</p> <p>2025年末時点で8県10市と協定を締結し、地域住民との共創により地域の活性化と課題解決を推進</p>
<p>文化・芸術・デザイン</p>	<p>ポーラ ギンザをグローバルフラッグシップとしてリニューアルオープン</p> <p>日本を代表する多彩なアーティストと共に創り上げた空間とサービスで新たな顧客体験価値を提供</p>



オルビス ザ クレンジング オイル



ポーラ ギンザ

■ ESGインデックスへの組み入れ・外部評価



FTSE4Good



FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2025 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)



Sompo Sustainability Index



CDP「気候変動」「水セキュリティ」の2分野で最高評価Aリスト企業に2年連続選定

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
5. 2026年12月期業績見通し
6. サステナビリティ・ESGの取り組み
7. 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%	45,283	0.7%
ビューティケア事業	39,811	0.7%	40,389	△3.3%	40,210	0.1%	43,737	0.4%
不動産事業	737	47.7%	750	51.3%	750	29.1%	785	23.2%
その他	764	△8.4%	799	17.1%	787	△3.1%	760	0.8%
連結営業利益	4,148	23.5%	4,068	2.8%	3,734	6.7%	3,741	25.0%
ビューティケア事業	4,132	15.6%	3,931	△8.9%	3,790	△1.3%	4,001	25.2%
不動産事業	207	292.3%	224	277	△55	△111	45	116.3%
その他	1	△97.3%	68	△23.2%	54	12.7%	92	122.9%
全社・消去	△192	129	△156	236	△54	390	△398	△133

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%	43,737	0.4%
ポーラブランド	22,098	△0.3%	22,391	△5.9%	21,507	△3.8%	24,376	△0.4%
オルビスブランド	12,169	6.3%	12,615	0.6%	12,723	7.4%	12,731	3.1%
Jurliqueブランド	2,069	△8.9%	1,630	△10.9%	1,904	△0.5%	2,781	1.2%
育成ブランド	3,474	△5.4%	3,751	4.5%	4,075	0.9%	3,848	△4.0%
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%	4,001	25.2%
ポーラブランド	2,647	14.9%	2,555	△13.1%	1,517	△39.8%	1,966	△9.3%
オルビスブランド	2,195	11.9%	1,998	△21.8%	2,677	29.2%	2,432	41.8%
Jurliqueブランド	△404	240	△522	407	△315	303	△187	80
育成ブランド	△305	△258	△99	152	△89	42	△210	210

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)

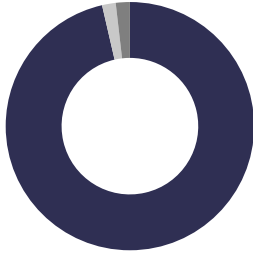
(百万円)	2024年	2025年	前期比	
			増減額	率(%)
ポーラブランド売上高	92,798	90,373	△2,425	△2.6%
国内 <sup>*1</sup>	78,470	77,173	△1,296	△1.7%
委託販売	55,926	52,949	△2,976	△5.4%
百貨店	11,734	11,912	179	1.5%
EC	6,503	6,922	420	6.4%
ホテルアメニティ	4,271	5,257	986	23.0%
海外	14,328	13,199	△1,128	△7.9%
オルビスブランド売上高	48,190	50,239	2,048	4.3%
国内	46,705	49,343	2,638	5.6%
直販 <sup>*2</sup>	38,915	39,521	607	1.6%
外部チャネル他	7,791	9,821	2,030	26.1%
海外	1,485	898	△587	△39.5%

\*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

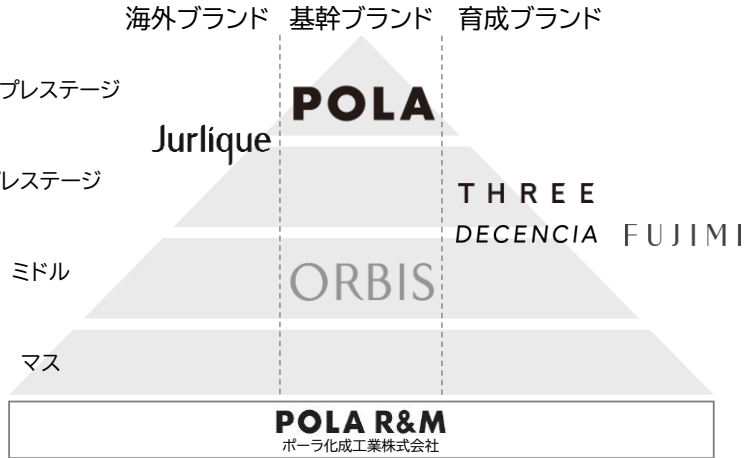
主軸のビューティケア事業にて6のブランドを展開

2025年12月期  
連結売上高 1,702億円



- ビューティケア事業 96%
- 不動産事業 2%
- 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	55%	<b>POLA</b> 1929年~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイプレステージスキンケア</li> <li>■ エイジングケア、美白領域に強み</li> </ul>	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内:委託販売、百貨店、EC、化粧品専門店</li> <li>■ 海外:百貨店、直営店、免税、EC、越境EC</li> </ul>
	31%	<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¥2,000 ~¥5,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> <li>■ 海外:EC、免税</li> </ul>
海外 ブランド	5%	<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、EC、越境EC</li> </ul>
育成 ブランド		<b>T H R E E</b> 2009年~	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</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、EC、越境EC</li> </ul>
	9%	<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</li> <li>■ 海外:越境EC</li> </ul>
		<b>F U J I M I</b> 2021年に買収	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>	約¥6,000 ~¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内:EC</li> </ul>

\* 2025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。

ROE目標と達成に向けた取り組み

	2025年実績	2026年目標	2029年目標
ROE	5.8%	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

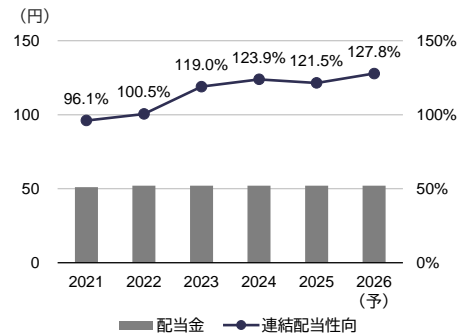
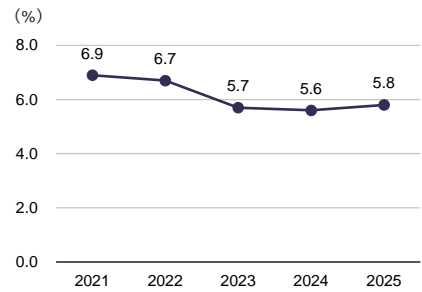
株主還元の充実

- 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

【2026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 127.8%

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

