

# 第14期 事業報告

---

2019年1月1日から12月31日まで

# **事業の経過及びその成果**

**(招集通知 17～21ページ)**

# 経済・市場動向

---

---

## ● 経 済

雇用・所得環境は改善が継続  
緩やかな回復基調が続く

## ● 国内市場

インバウンドを除く市場規模は消費増税前の  
駆け込み需要の反動減が継続

## ● 海外市場

中国、アジアでは堅調に成長し、  
緩やかな拡大傾向が継続

---

# 当社グループの取り組み

---

---

2020年ビジョン達成に向けた最終ステージ

---

**1. 国内の収益性向上**

---

**2. 海外事業全体での黒字化**

---

**3. 次世代の成長ブランド創出**

---

# 連結業績

---

---

---

売上高	2,199億2,000万円 (前期比 ▲11.5%)
-----	----------------------------

---

営業利益	311億3,700万円 (前期比 ▲21.2%)
------	--------------------------

---

経常利益	306億3,000万円 (前期比 ▲21.4%)
------	--------------------------

---

親会社株主に帰属する 当期純利益	196億9,400万円 (前期比 +134.8%)
---------------------	---------------------------

---

# 各事業別セグメントの業績

(招集通知 19～21ページ)

# ビューティケア事業

## POLA エイジングケア・美白の積極的な商品投入を実施



ホワイトショット LX  
ホワイトショット MX



アペックス



B.A グランラゲゼ III

# ビューティケア事業

## POLA リンクルショット海外展開の拡大





# ビューティケア事業

## ORBIS 主力商品により、一貫した市場発信を強化

ORBIS *u*



# ビューティケア事業

育成ブランド 10周年を迎えたTHREEの海外事業が好調

THREE



DECENCIA



# ビューティケア事業

海外ブランド Jurlique豪州・アジア、H2O+・米国での事業成長に取り組む

Jurlique



H2O+™



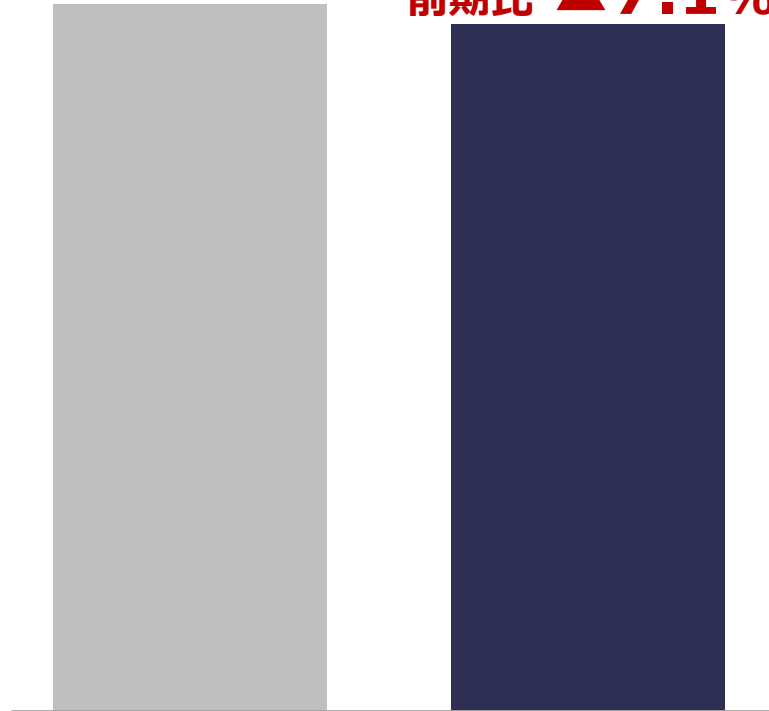
# ビューティケア事業

売上高

2,148億8,600万円

2,312億700万円

前期比 ▲7.1%



13期

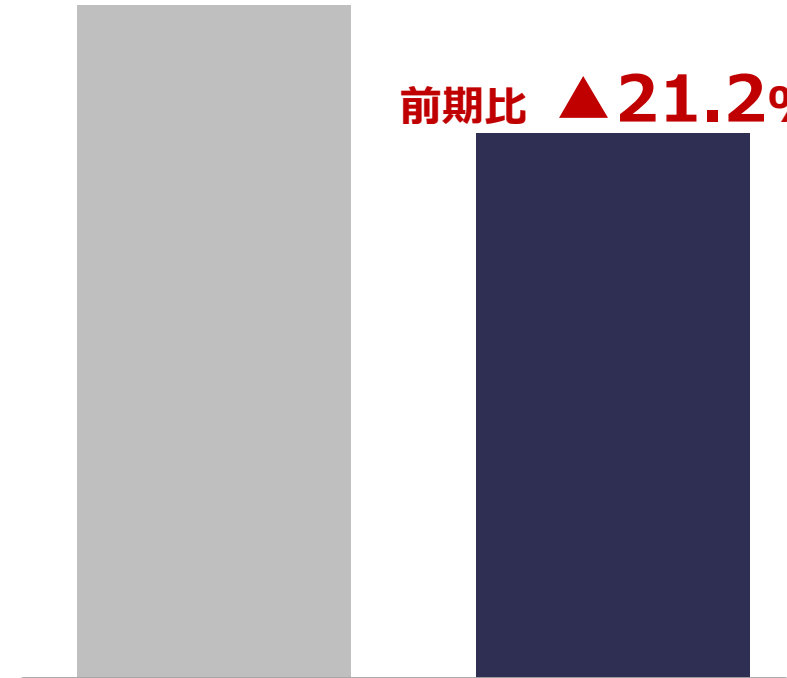
14期

営業利益

301億9,300万円

382億9,400万円

前期比 ▲21.2%



13期

14期

**対処すべき課題**  
**(招集通知 24～25ページ)**

# 中期経営計画 成長戦略

---

---

## 戦略 ①

基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

## 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

---

---

# 中期経営計画 戦略①基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

## POLA 国内顧客基盤立て直しのための事業構造変革

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

百貨店チャネル

ECチャネル

### 成長投資事業

オンラインコミュニケーション

CRMコミュニケーション強化

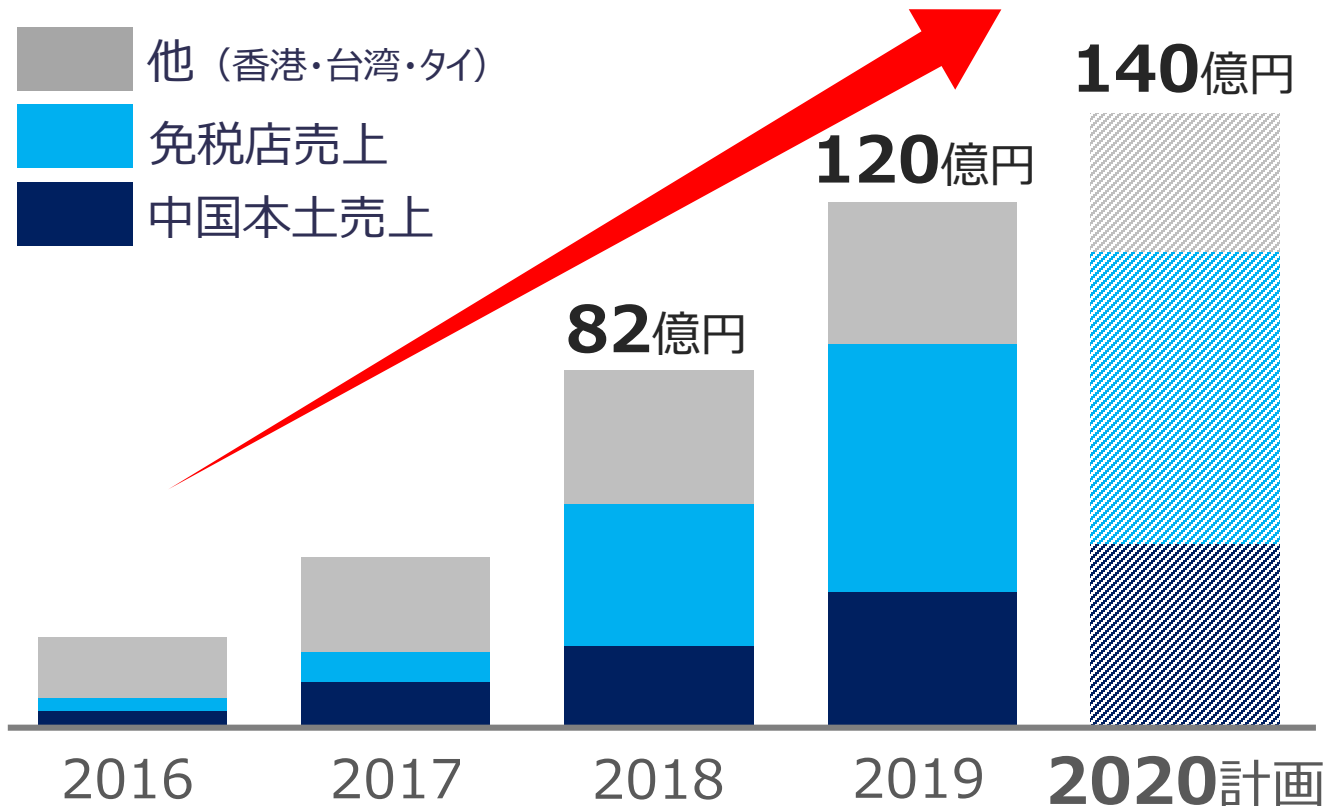
チャネル連携

新規からロイヤル化まで連動

# 中期経営計画 戦略①基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

## POLA 中国を中心に顧客ニーズにそった接点を拡充

海外売上高推移





# 中期経営計画 戦略①基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

## ORBIS 顧客構造の良化、中国市場開拓を目指す



ブランド象徴商品の拡充で  
商品体系をより強固に

海外における顧客接点の  
拡大に向けた市場開拓

# 中期経営計画 戦略②海外事業全体での黒字化必達

Jurlique



事業収益性の向上と  
固定費削減を実行

H2O+



EC事業シフトによる  
事業構造改革を遂行

# 中期経営計画 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



さらなるブランド価値向上  
成長性と収益性の強化

## DECENCIA



顧客獲得構造変革  
高利益体質へ

# 中期経営計画 戦略④経営基盤の強化（研究開発・人材・ガバナンス）

## 研究・新規事業開発

## 持続的成長を実現する事業拡張ステップ

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
- オープンイノベーションによる新価値創造

### 新規事業戦略

- コーポレートベンチャーキャピタル・アライアンス・社内ベンチャーによる新規事業創出

# 中期経営計画 戦略⑤資本効率の向上と株主還元の充実

連結配当性向60%以上をベースとし、安定的な配当を実現  
自己株式取得も、投資戦略、当社の株価や流動性を踏まえ検討

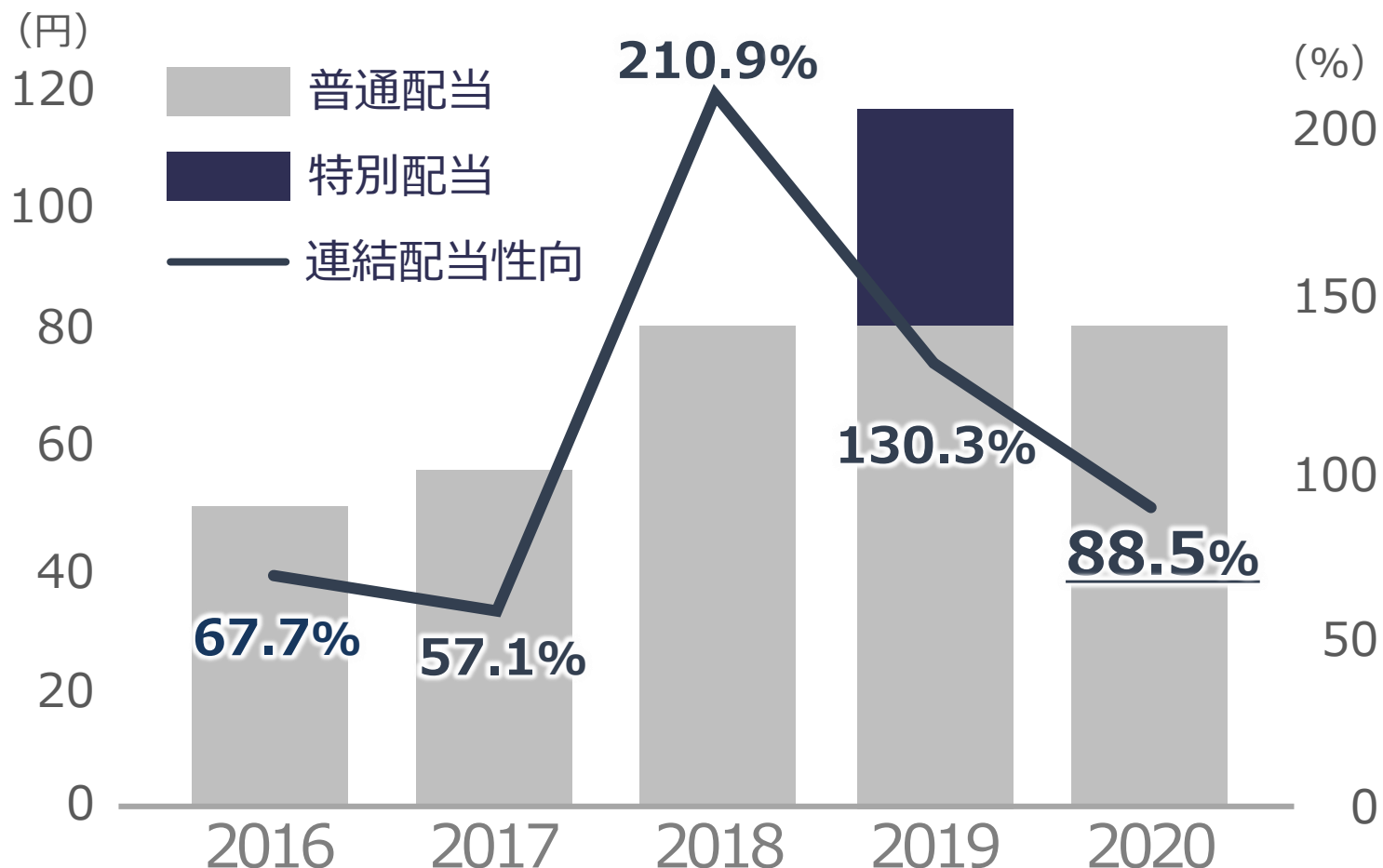
2020年12月期 配当予想

1株当たり

年間 **80 円**

中間35円、期末45円  
連結配当性向 88.5%

※記念配当を除く普通配当  
ベースで前年維持



## **【補足説明】**

---

**当社グループの今期の見通し**

# 2020年12月期 業績見通し

売上高	2,170億円	(前期比▲1.3%)
営業利益	312億円	(前期比+0.2%)
経常利益	307億円	(前期比+0.2%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	200億円	(前期比+1.5%)
配当金	年間 80円	(普通配当ベースで前年維持)
連結配当性向	88.5%	