

# 第15期 事業報告

---

2020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 8～9ページ)**

# 経済・市場動向

---

---

## ● 経 済

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で厳しい状況、回復には時間を要す

## ● 国内市場

インバウンド需要は大幅減少  
ECははじめ通信販売チャンネルへのシフトが顕著

## ● 海外市場

先行きは不透明な状態が続くが、  
中国市場はコロナ禍以前まで回復に転じる

# 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

---

**売上高**

2,500億円

**営業利益**

利益率 15%以上

**ROE**

12%

---

# 連結業績

売上高

1,763億1,100万円 (前期比 ▲19.8%)

営業利益

137億5,200万円 (前期比 ▲55.8%)

経常利益

125億7,900万円 (前期比 ▲58.9%)

親会社株主に帰属する  
当期純利益

46億3,200万円 (前期比 ▲76.5%)

営業利益率 7.8%

ROE 2.6%

# 各事業別セグメントの業績

(招集通知 10~12ページ)

# ビューティケア事業

## POLA 最高峰ブランド「B.A」フルリニューアル、エイジングケア強化



# ビューティケア事業

## ORBIS リブランディングにより構造が良化、スキンケア売上好調



# ビューティケア事業

育成ブランド 国内ECが伸長する一方、百貨店はじめ店舗は苦戦

T H R E E



# ビューティケア事業

海外ブランド 減収も、構造改革・固定費削減により損失が改善

Jurlique



H2O+



# ビューティケア事業

売上高

1,716億5,800万円

2,148億8,600万円



14期

前期比 ▲20.1%

15期

営業利益

129億6,500万円

301億9,300万円



14期

前期比 ▲57.1%

15期

**中長期的な会社の経営戦略  
及び対処すべき課題  
(招集通知 17～19ページ)**

# 中期経営計画 経営指標

## 売上高

- 連結売上高 → 2023年 **2,150~2,250**億円  
年平均成長率 7~9%
- 海外売上高比率 → 2023年 **20~25%** (20年12月期 15%)  
年平均成長率 20~25%
- 国内EC売上高比率 → 2023年 **30%** (20年12月期 24%)

## 営業利益

- 営業利益率 → 2023年 **15%以上**
- 営業利益額 → 年平均成長率 **30%以上**

## 資本効率

- ROE → 2023年 **12%**

## 株主還元

- 連結配当性向 → **60%以上**

# 中期経営計画 重点戦略

---

---

---

**戦略 ①** 国内ダイレクトセリングの進化

---

**戦略 ②** 海外事業の利益ある成長

---

**戦略 ③** 育成ブランドの利益貢献

---

**戦略 ④** 経営基盤強化

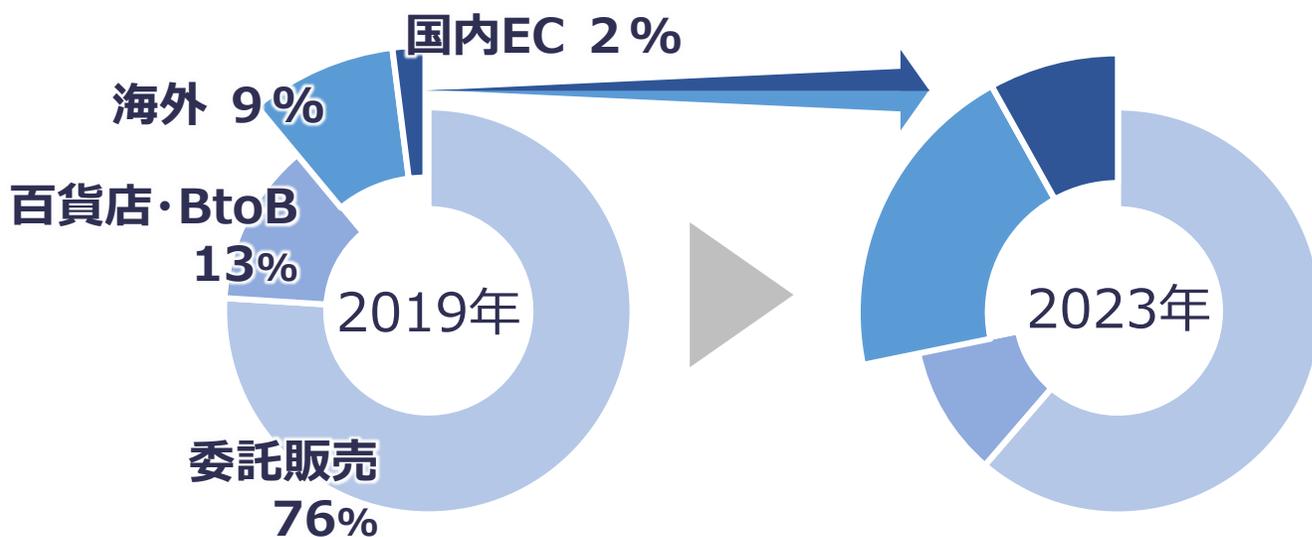
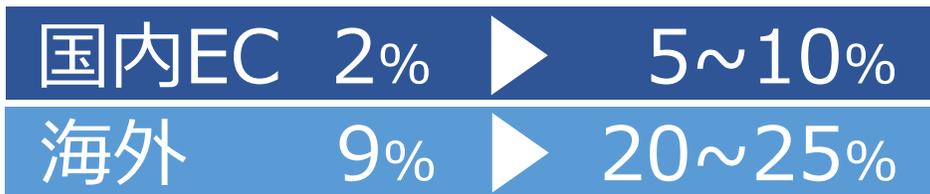
---

**戦略 ⑤** 新ブランド、「美」に関する領域拡張

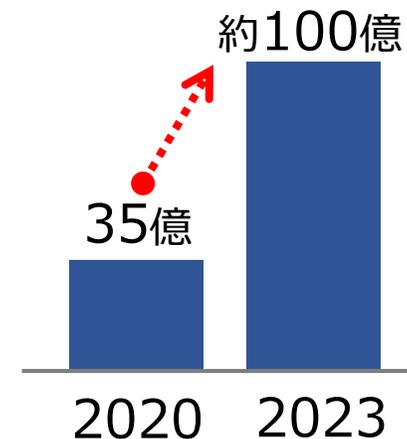
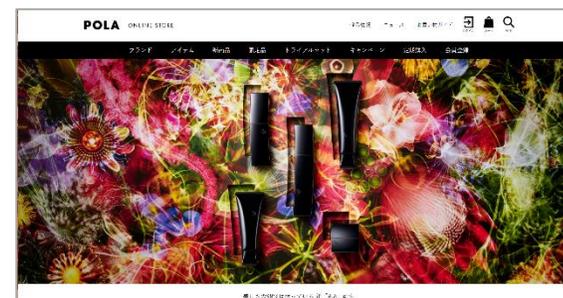
---

# 中期経営計画 戦略①国内ダイレクトセリングの進化

## POLA チャンネル横断のデジタルプラットフォームを構築、提供価値を最大化



### 国内EC



### 委託販売



オンラインを活用した  
ロイヤル顧客の育成強化  
強固な顧客基盤構築

# 中期経営計画 戦略①国内ダイレクトセリングの進化

## ORBIS スキンケアブランドとしてLTVを最大化、強固な収益基盤構築



スキンケアシェア拡大

DX加速

ユニットエコノミクス強化

営業利益率 20%

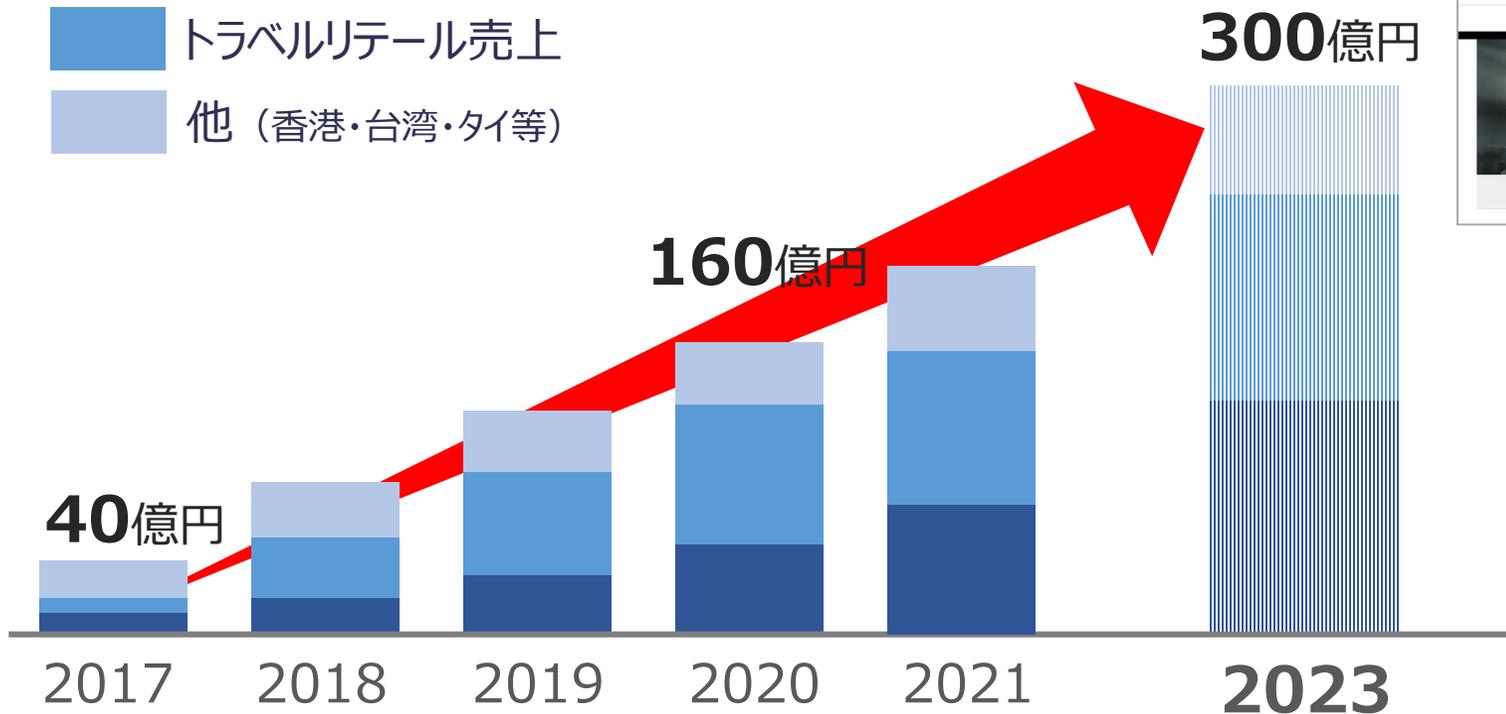
EC売上高構成比 70%

# 中期経営計画 戦略②海外事業の利益ある成長

## POLA 中国、トラベルリテールを成長ドライバーに投資拡大

### 海外売上高推移

- 中国本土売上
- トラベルリテール売上
- 他（香港・台湾・タイ等）



### 中国

オンライン



オフライン



### トラベルリテール



# 中期経営計画 戦略③育成ブランドの利益貢献

## THREE



抜本的な構造改革に着手  
ACRO全体で黒字化達成

## DECENCIA



敏感肌市場でのブランド認知拡大  
中国中心に海外展開強化

# 中期経営計画 戦略④ 経営基盤強化

## 研究開発

## 新たな価値を創出する「基盤研究」「新剤型研究」強化



新剤型研究機能の強化と高付加価値商品の生産機能を担う  
TDC (Technical Development Center) 新設

### 研究開発体制

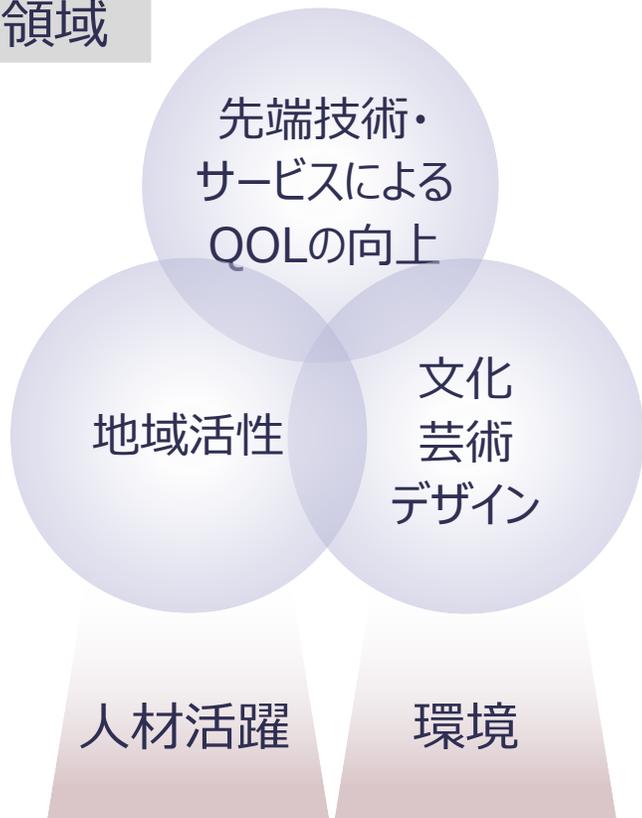


# 中期経営計画 戦略④経営基盤強化（サステナビリティ）

## サステナビリティ 急激な社会変化を受け、理念実現に向けたプラン刷新

### 「感受性のスイッチを全開にする」サステナビリティ活動

5つの領域



#### 追加・上方修正 KPI

- 事業創出件数
- ワーク・ライフバランスの向上
- 女性役員・管理職比率
- アーティスト活用ブランド体験創出
- CO2排出量

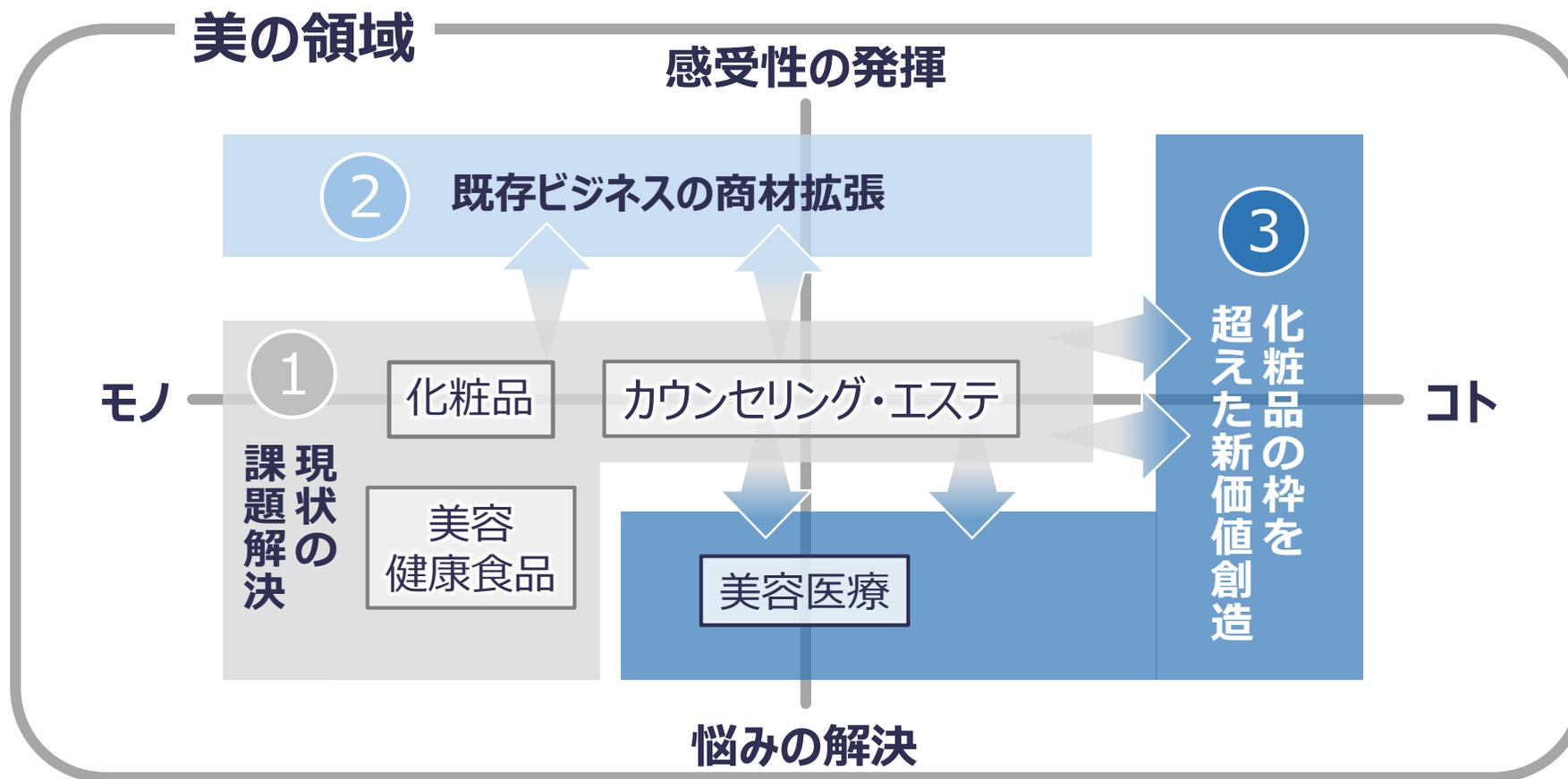
事業創出件数及びCO2排出量削減は、会社目標及び役員の中長期インセンティブ報酬と連動

# 中期経営計画 戦略⑤新ブランド、「美」に関する領域拡張

■ 新ブランド創出やM&Aによる  
ポートフォリオ強化

■ 新たな領域への事業展開も  
検討開始

## 新価値創出に向けた事業拡張イメージ



## **【補足説明】**

---

**当社グループの今期の見通し**

# 2021年12月期 業績見通し

---

---

---

<b>売上高</b>	<b>1,900億円</b>	(前期比 +7.8%)
------------	----------------	-------------

---

<b>営業利益</b>	<b>190億円</b>	(前期比 +38.2%)
-------------	--------------	--------------

---

<b>経常利益</b>	<b>190億円</b>	(前期比 +51.0%)
-------------	--------------	--------------

---

<small>親会社株主に帰属する</small> <b>当期純利益</b>	<b>113億円</b>	(前期比 +144.0%)
---	--------------	---------------

---

<b>配当金</b>	<b>年間 51円</b>	(連結配当性向 99.8%)
------------	---------------	----------------

---