

2016年12月期 決算補足資料
2017年～2020年 中期経営計画

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
鈴木 郷史

I 部 2016年12月期決算説明

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し

II 部 2017～2020年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2017～2020年 新・中期経営計画概要
3. トピックス・ご参考

I 部 2016年12月期決算説明

1. **連結業績ハイライト**
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し

化粧品市場

- 化粧品市場全体では前年超過も、インバウンド需要を除くと、国内需要は前年並みと推測*
- スキンケア市場は市場全体との比較では堅調に推移、都市部の百貨店は好調を持続
- 海外では、中国都市部の百貨店市場が引き続きマイナス傾向
中国国外での購入や、中国国内の地方都市・ECへ消費トレンドの変化が顕著

*出所：経済産業省、日本百貨店協会 全国百貨店売上高概況、総務省、インテージSLI

当社グループ

- ポーラと育成ブランドが通年で売上を牽引、7期連続で増収・営業増益を達成
- ポーラは、特にホワイトニング・エイジングケア商品の売行きが良く、年初計画を上回る結果
- オルビスは、購入客数が想定を下回り減収も、費用をコントロールし増益
- 海外ブランドは、Jurliqueは苦戦し減損損失を計上・H2O PLUSはリブランディング商品を販売開始
- 育成ブランドは、THREE・DECENCIAが引続き計画以上に進捗、pdc・フューチャーラボの株式譲渡を完了
- 医薬品事業は、デュアック販売権の減損損失を計上

連結インバウンド売上の状況(参考)

- 2015年累計 : 連結売上高に占める比率 約5%
- ↓
- 2016年累計 : 連結売上高に占める比率 約6%
- ↓
- 2017年見込み : 連結売上高に占める比率 約6%と想定

2016年12月期の実績と、計画差異について

(百万円)	2015年 実績	2016年 実績	前期比		計画比(10月31日発表)	
			増減額	率(%)	増減額	率(%)
連結売上高	214,788	218,482	3,693	1.7%	△ 4,517	△2.0%
営業利益	22,511	26,909	4,397	19.5%	909	3.5%
経常利益	22,359	27,191	4,832	21.6%	1,891	7.5%
親会社株主に帰属 する当期純利益	14,095	17,447	3,352	23.8%	247	1.4%

期中平均為替レート 豪ドル=80.82円 米ドル=108.84円 中国元=16.36円

	10/31 修正計画差	差異要因
連結売上高	△4,517百万円 (△2.0%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Jurlique 計画乖離(約△1,500百万円) ■ 医薬品事業の計画乖離(約△1,100百万円) ■ オルビス 計画乖離(約△1,000百万円) ■ pdc・フューチャーラボ事業譲渡による売上減少(約△800百万円)
営業利益	909百万円 (3.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ コストコントロールによる販管費減少(約+600百万円) ■ ポーラ 原価率改善に伴う粗利益増加(約+300百万円)
経常利益	1,891百万円 (7.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益の上ブレに伴う増加(約+900百万円) ■ 円安による為替差損の減少(約+900百万円)
親会社株主に 帰属する 当期純利益	247百万円 (1.4%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 医薬品事業の減損損失影響(約△3,400百万円) ■ 固定資産や事業譲渡に伴う法人税等の減少(約+2,500百万円) ■ Jurlique特別損失・固定資産譲渡等による特別利益(約△700百万円)

連結PL分析（売上高～営業利益）

(百万円)	2015年 実績	2016年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	214,788	218,482	3,693	1.7%
売上原価	41,800	40,940	△859	△2.1%
売上総利益	172,988	177,542	4,553	2.6%
販管費	150,477	150,633	155	0.1%
営業利益	22,511	26,909	4,397	19.5%

主な増減要因

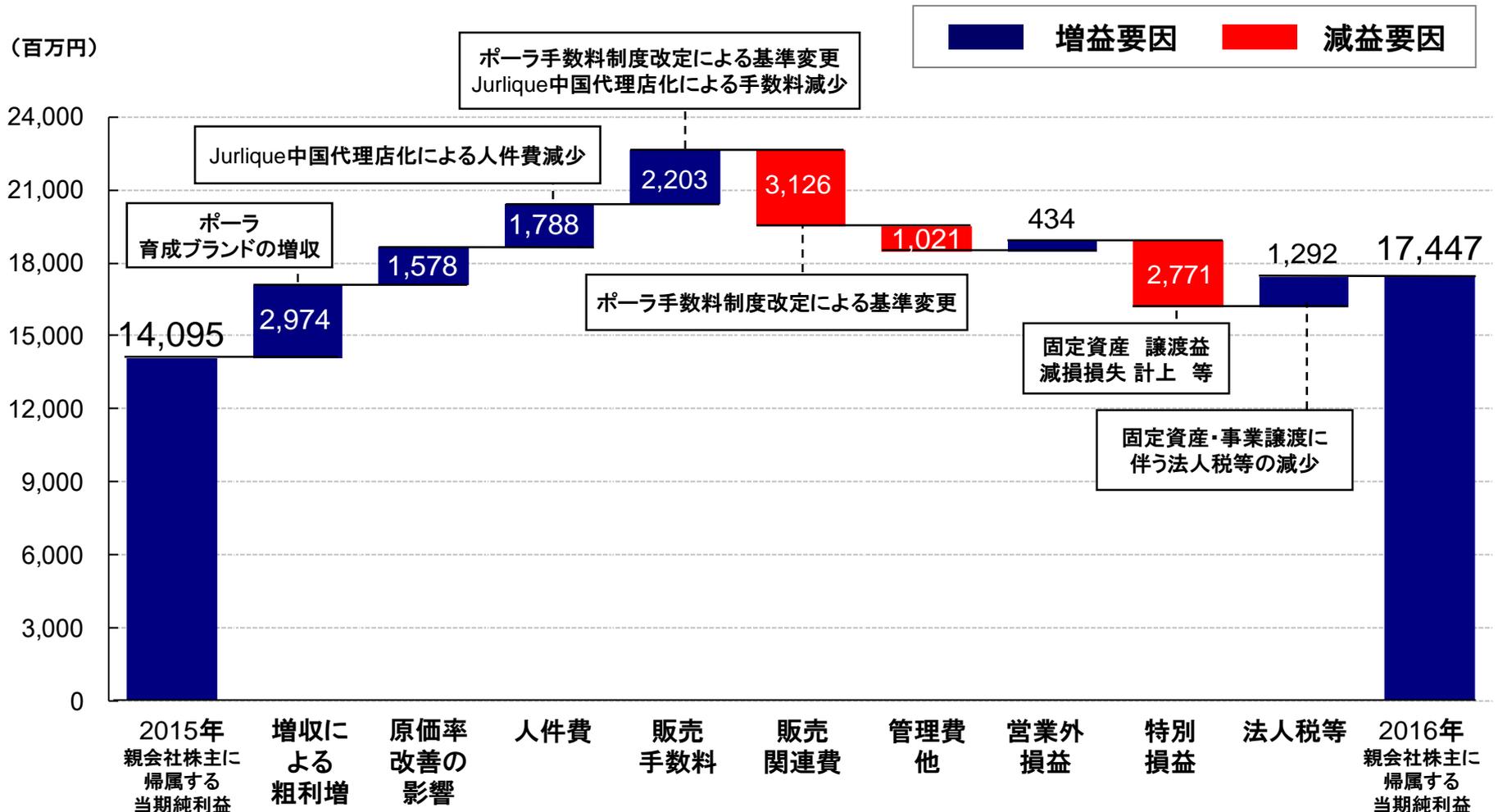
- 連結売上高** 国内ブランドは、ポーラのインバウンド効果や育成ブランドの貢献により増収
 海外ブランドは、Jurlique香港・DFSが苦戦、H2OPLUSはリブランディング商品の店頭販売開始
 海外売上高比率:8.7%
- 売上原価** 基幹ブランド・育成ブランドの原価率は着実に改善
 原価率 前期:19.46% ⇒ 当期:18.74%
- 販管費**
 - 人件費: 前期比△1,788百万円(Jurlique中国ビジネスモデル変更による減少)
 - 販売手数料: △2,203百万円
 - 販売関連費: +3,126百万円(ポーラ販売手数料制度改定による基準変更+2,448百万円)
 - 管理費他: +1,021百万円
- 営業利益** ビューティケア事業 +4,683百万円

(百万円)	2015年 実績	2016年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	22,511	26,909	4,397	19.5%
営業外収益	585	462	△122	△20.9%
営業外費用	737	180	△556	△75.5%
経常利益	22,359	27,191	4,832	21.6%
特別利益	1,276	11,809	10,532	824.9%
特別損失	950	14,254	13,304	-
税前当期純利益	22,685	24,746	2,060	9.1%
法人税等	8,567	7,279	△1,288	△15.0%
非支配株主に帰属する 当期純利益	23	19	△4	△17.4%
親会社株主に帰属する 当期純利益	14,095	17,447	3,352	23.8%

主な増減要因

- 特別利益 : 2/15公表の固定資産(不動産)の譲渡益 2,945百万円
11/25公表の固定資産(不動産・美術品)の譲渡益 7,221百万円
- 特別損失 : Jurliqueに係る無形固定資産の減損損失 9,386百万円
医薬品デュアック販売権の減損損失 4,425百万円
- 法人税等 : 固定資産・事業譲渡に伴う法人税等の減少 2,040百万円

特別損失が増加するが、粗利益と特別利益の増加により
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比+23.8%で着地



I 部 2016年12月期決算説明

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し

(百万円)	2015年 実績	2016年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	214,788	218,482	3,693	1.7%
ビューティケア事業	200,570	202,446	1,875	0.9%
不動産事業	2,951	3,043	91	3.1%
その他	11,266	12,992	1,726	15.3%
営業利益	22,511	26,909	4,397	19.5%
ビューティケア事業	21,290	25,974	4,683	22.0%
不動産事業	1,265	1,395	129	10.3%
その他	293	△133	△427	-
全社・消去	△339	△326	12	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラ・育成ブランドが売上高を牽引
営業利益は、ポーラを中心に収益性が向上し22.0%の増益
- 不動産事業 高稼働率を維持し増収増益
- その他 医薬品事業は新薬2品の投入により増収となったが計画を下回る
先行プロモーションコストの回収に遅れ
ビルメンテナンス事業は、前年並みの売上・利益を確保

(百万円)	2015年 実績	2016年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	200,570	202,446	1,875	0.9%
ポーラブランド	109,352	116,126	6,773	6.2%
オルビスブランド	56,354	55,857	△497	△0.9%
Jurliqueブランド	18,390	13,118	△5,271	△28.7%
H2O PLUSブランド	3,944	2,547	△1,397	△35.4%
育成ブランド	12,529	14,796	2,267	18.1%
ビューティケア事業 営業利益	21,290	25,974	4,683	22.0%
ポーラブランド	12,302	16,993	4,690	38.1%
オルビスブランド	11,197	11,279	82	0.7%
Jurliqueブランド	△379	△1,113	△733	-
H2O PLUSブランド	△1,814	△2,027	△212	-
育成ブランド	△15	841	856	-

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)

2016年12月期

- インバウンド比率は約11%(前年比+1.5pt)
ホワイトニング・エイジングケア商品が好調に推移
- 既存顧客数・顧客単価ともに大幅成長
- 年初計画と比較し、想定以上の実績

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	116,126	+6.2%
営業利益	16,993	+38.1%
主な指標		
営業所数(前期末比)		4,625(Δ131)
ポーラ ザビューティー 店舗数(前期末比)		647(+17)
化粧品売上構成比	PB ⁽¹⁾	42.8%
	エスティン	42.7%
	従来型訪販・その他	14.5%
売上伸張率*	PB 全店	+13.4%
	PB 既存店	+12.6%
	エスティン	+7.3%
	従来型訪販	Δ11.9%
購入単価*		+6.2%
新規顧客数*		Δ1.7%

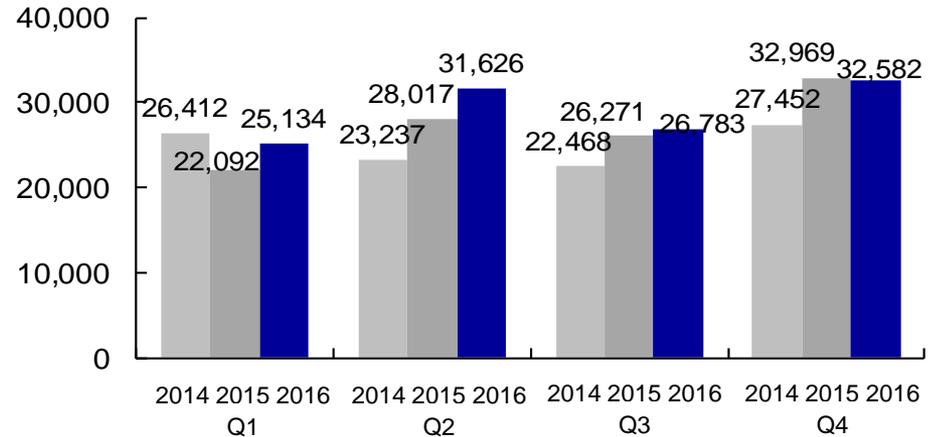
(1) PB: ポーラ ザビューティー
*前期比

トピックス

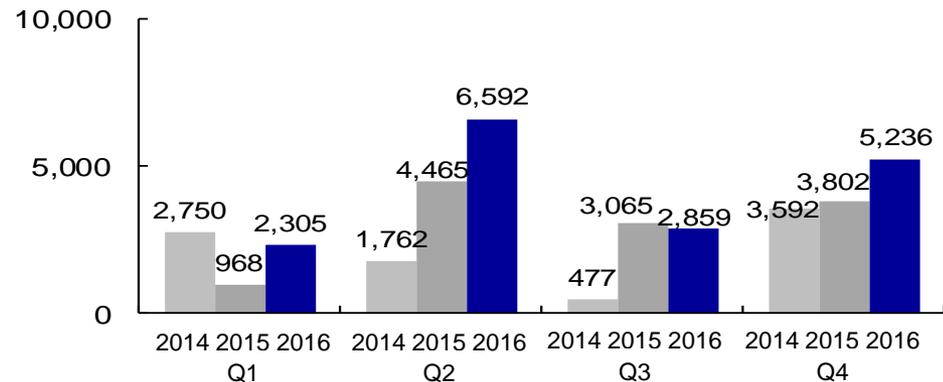
- ポーラブランドの強みである、美白のホワイトショットシリーズ、エイジングケアのB.Aシリーズが通年で好調



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2016年12月期

- 新商品投入により購入単価は改善傾向も、投資を抑えたことで新規顧客数が想定に届かず減収
- 原価の改善と費用コントロールにより増益を確保

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	55,857	△0.9%
営業利益	11,279	+0.7%
主な指標		
売上構成比	ネット通販	45.5%
	その他通販	28.2%
	店舗・海外	26.3%
売上伸張率*	ネット通販	+2.4%
	その他通販	△6.5%
	店舗・海外	+0.0%
通販購入単価*		+0.7%
通販顧客数*		△1.9%
通販スキンケア購入顧客比率*		+0.9%

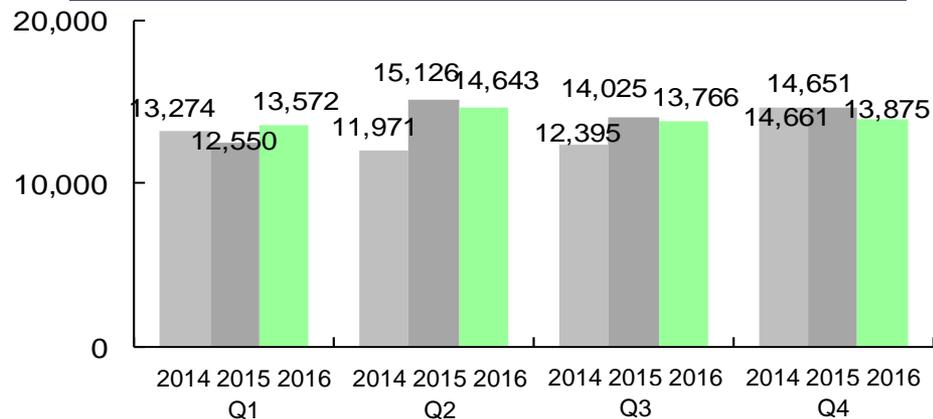
*前期比

トピックス

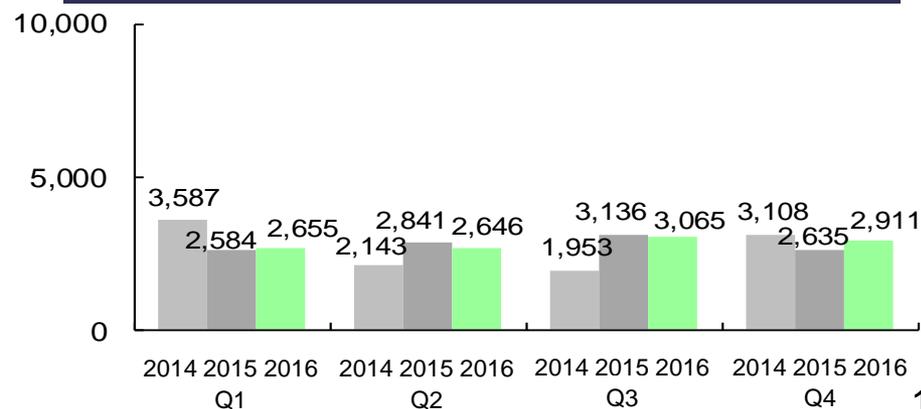
- 購入単価アップに向けた新商品を順次投入
(写真左:クレンジングリキッド 限定品)
(写真右:カバーBB)



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2016年12月期

- 売上高は、ブランド全体で△20%(豪ドル)
- 中国は代理店ビジネスモデルにより減収も、リテールベースでは概ね前年並み
- 香港、免税店が引続き苦戦
- 4Qに減損損失を計上

Q4	実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
売上高	13,118	△28.7%
営業利益(のれん償却前)	△434	△820
営業利益	△1,113	△733
主な指標		
中国店舗数(前期末比)		117(+3)
売上構成比	中国	19%
	香港	14%
	免税店	19%
	豪州	30%
売上伸張率 ⁽²⁾	中国	△49%
	香港	△15%
	免税店	△13%
	豪州	+3%

(1) 営業利益の前期比は差額(百万円)

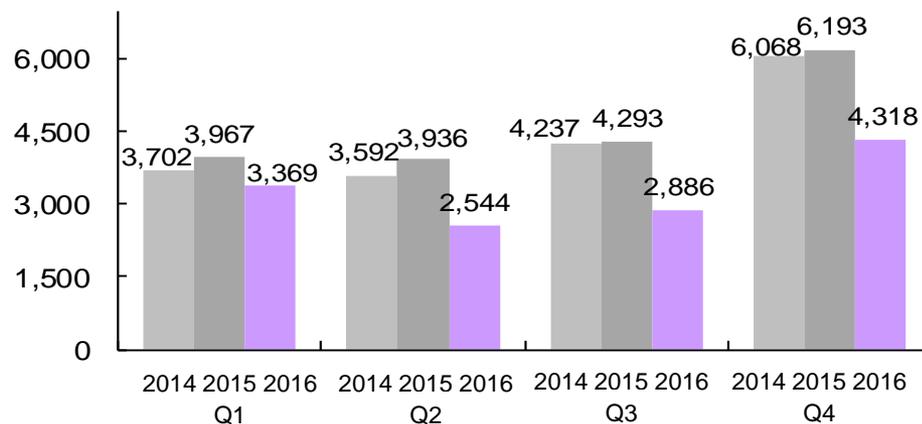
(2) 豪ドルベース、前期比

トピックス

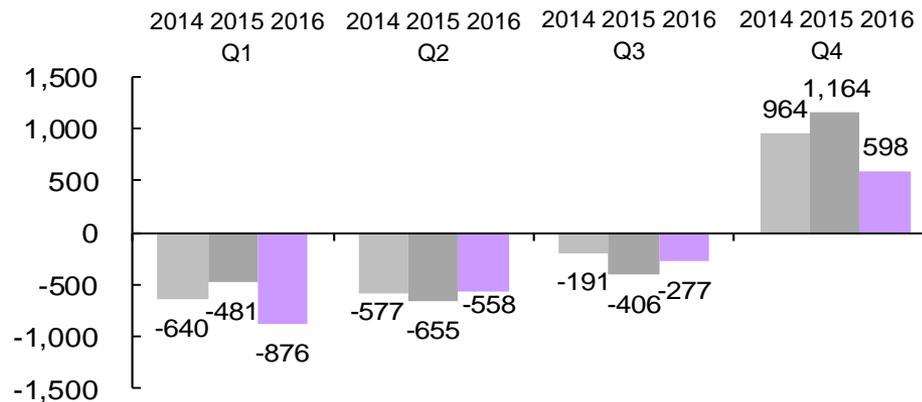
- クリスマス商戦に合わせ人気商品を詰め合わせたギフトセットを複数発売



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2016年12月期

- リブランディング商品の評価は良好だが、配荷の進捗が計画を下回る
- 粗利益の減少と中国撤退コストにより減益

Q4	実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
売上高	2,547	△35.4%
営業利益	△2,027	△212
主な指標		
中国取扱店数(前期末比)		0(△71)
売上構成比	中国	3%
	北米	81%
売上伸張率 ⁽²⁾	中国	△89%
	北米	△11%

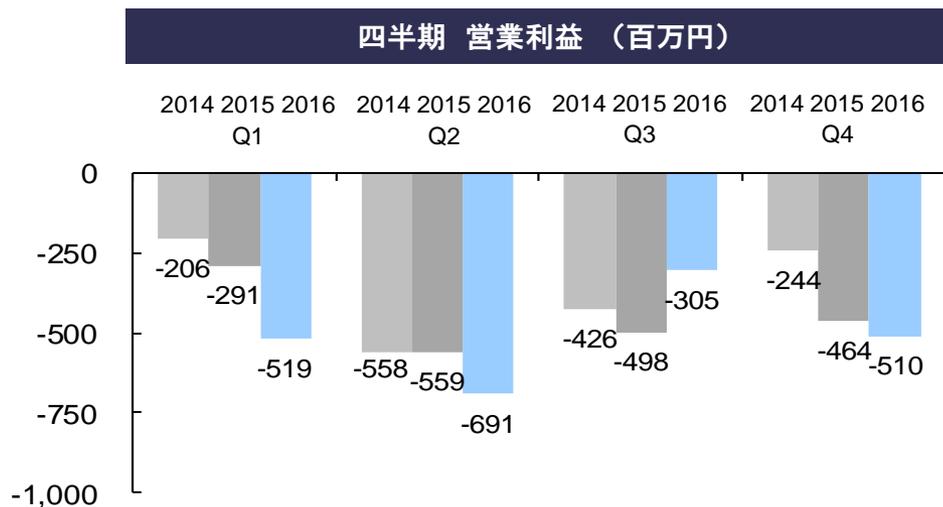
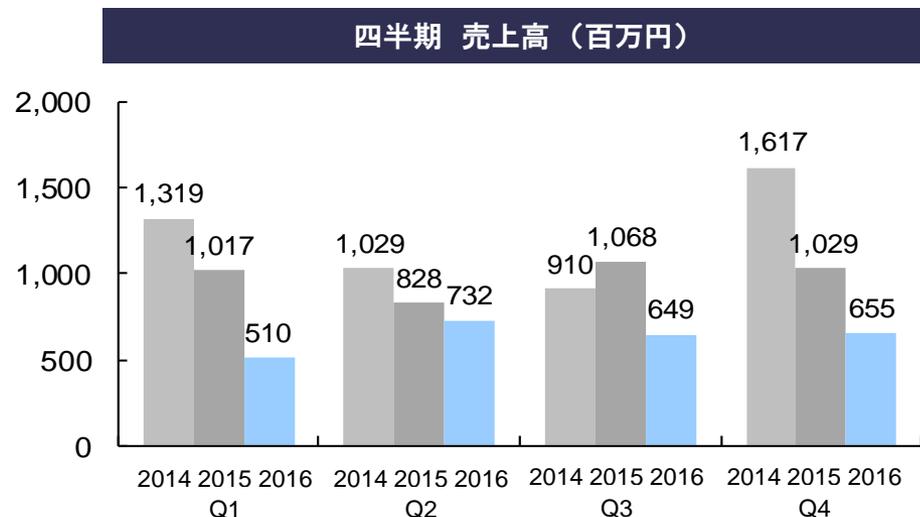
(1) 営業利益の前期比は差額(百万円)

(2) 米ドルベース、前期比



トピックス

- 上期に中国からの撤退を意思決定
撤退に係る一時費用として
約500百万円を費用計上（来期は解消）



2016年12月期

- THREEは新商品のヒット、既存店・直営店好調、海外も順調に進捗し、前期比約50%の増収
- DECENCIAは、顧客数・単価とも好調で約60%増収
- 育成ブランド全体の営業利益は大幅増益

Q4	実績(百万円)	前期比*
売上高	14,796	+18.1%
営業利益	841	+856
(THREE 売上高)	6,120	+48%
(THREE 営業利益)	569	+600

主な指標

THREE	国内百貨店カウンター数	33
	国内直営店・その他店舗数	49
	海外店舗数 (タイ、台湾、インドネシア、マレーシア、香港)	25

*営業利益の前期比は差額(百万円)

【FL・pdcの連結計上期間】

FL : 2016年10月末まで

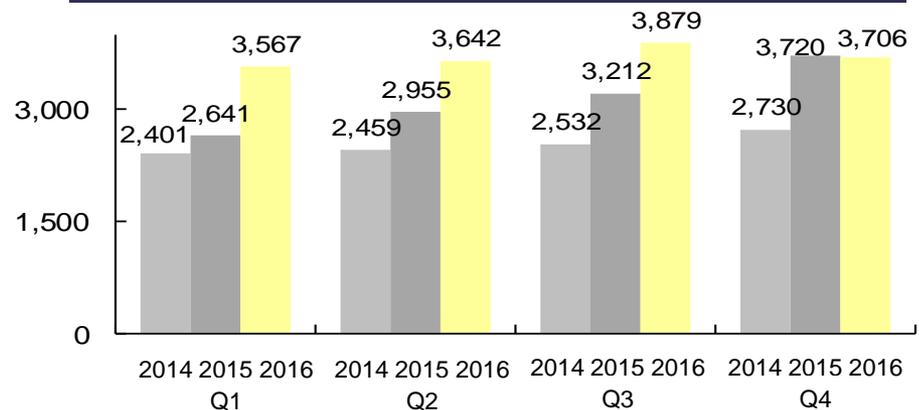
pdc : 2016年11月末まで

トピックス

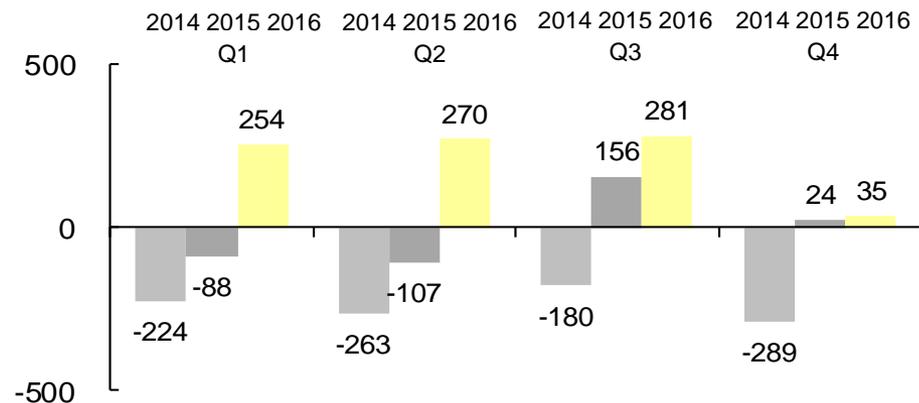
- THREE
ベストコスメ大賞で各商品がVoCE・美的・MAQUIAなどで多数受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



ビューティーディレクター(BD)のプロ化状況について

■プロBDを中心とした組織作り

- ・ “販売の質” 向上に向けたプロBDの育成は順調に進捗
- ・ 計画通り、BDを大幅に絞り込み（2015年末時点 約13万人 → 2016年末時点 約4.2万人）
- ・ 販売手数料の低減は計画通り進捗（約1.0pptの改善・約10億円の増益効果）

■プロBDを拡大するために戦略追加投資した

TVCM・リクルートフォーラムに対する反響が想定以上
（4大都市フォーラム動員数：計画比+10%超）



ポーラという働き方があります。
POLA リクルート・フォーラム 2016

【BD数減少による構造変化】

- ・登録BD数：前期比 $\Delta 70\%$
- ・一人当たり売上効率：前期比 +230%
- ・売上減少インパクト：前期比 $\Delta 3\sim 4$ 億円



- ・BD数の大幅減は計画通り。売上影響は軽微
- ・本社のサポート体制はプロBDにより集中
- ・新中計では営業体制の変革、業務効率化を実行

インバウンド売上の状況

- 2015年累計：ポーラ売上高に占める比率 約9%強
2月にインナーロック IXを発売し、3Q以降本格的にインバウンド売上が増加
- ↓
- 2016年累計：ポーラ売上高に占める比率 約11%強
インナーロック IXだけでなく、B.Aスキンケア品、美容系食品等を中心に人気
- ↓
- 2017年見込み：ポーラ売上高に占める比率 約11%と想定



ホワイトショット
インナーロック IX



B.A
ザタブレット

2016年第4四半期に、医薬品事業の減損損失を計上

2015年

- ・グラクソ・スミスクライン株式会社から尋常性ざ瘡治療配合剤「デュアック®配合ゲル」の、日本における独占的なライセンス契約を締結し、販売権を取得

- ・新たな市場を開拓すべく、皮膚科を中心に積極的に情報提供活動を展開

2016年

- ・競合薬との競争環境激化
- ・製品価値を高める活動が不足
- ・流通への営業力不足
- ・急性炎症期における推奨薬認知の遅れ
- ・販売権取得時の計画を下回る状況
- ・将来CF計画を基に減損テストを実施

- ・2016年12月期4Q決算に減損損失を計上

特別損失(販売権減損)：4,425百万円

【償却額への影響】

- ・2016年12月期決算 ⇒ 販売権 年間償却額 約500百万円
- ・2017年12月期以降 ⇒ 償却費なし

【今後の取組み】

- 製品戦略部を新設し、影響力のあるキーオピニオンリーダーに対する情報提供を一層強化
- 卸との提携によって、より多くの医療施設に供給できる体制作りを目指す
- 外部の製薬企業から登用した人材を営業担当責任者(取締役)に変更
- 営業体制を抜本的に見直し、MRの対応力強化に向けたトレーニングシステムを導入

I 部 2016年12月期決算説明

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し

(百万円)	2017年 通期計画	前期比		2016年 通期実績	前期比	
		増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	227,000	8,517	3.9%	218,482	3,693	1.7%
ビューティケア事業	210,500	8,053	4.0%	202,446	1,875	0.9%
不動産事業	2,500	△543	△17.9%	3,043	91	3.1%
その他	14,000	1,007	7.8%	12,992	1,726	15.3%
営業利益	31,000	4,090	15.2%	26,909	4,397	19.5%
ビューティケア事業	30,200	4,225	16.3%	25,974	4,683	22.0%
不動産事業	1,000	△395	△28.4%	1,395	129	10.3%
その他	0	133	—	△133	△427	—
全社・消去	△200	126	—	△326	12	—
経常利益	31,000	3,808	14.0%	27,191	4,832	21.6%
親会社株主に帰属 する当期純利益	20,000	2,552	14.6%	17,447	3,352	23.8%

【想定為替レート】

豪ドル=82円(前期80.82円)
 米ドル=112円(前期108.84円)
 中国元=17円(前期16.36円)

【計画の前提】

- ・インバウンド売上：約13,500百万円(前期並み)
- ・リンクルショット メディカル セラムの売上：10,000百万円(純増効果3,000百万円～4,000百万円)
- ・pdc、フューチャーラボの株式譲渡による影響：前期差 売上高約△3,100百万円・営業利益約+150百万円
- ・Jurliqueのれん償却費：約60百万円(前期差 約△620百万円)

	2016年		2017年(予定)	
株主還元	年間200円	連結配当性向 63.4%	年間55円 (中間25円、期末30円) ※4分割後	連結配当性向60.8%
設備投資	8,127百万円		9,000百万円	
減価償却	6,787百万円		7,000百万円～8,000百万円	

Ⅱ部 2017～2020年 中期経営計画

1. **前・中期経営計画の総括**
2. 2017～2020年 新・中期経営計画概要
3. トピックス・ご参考

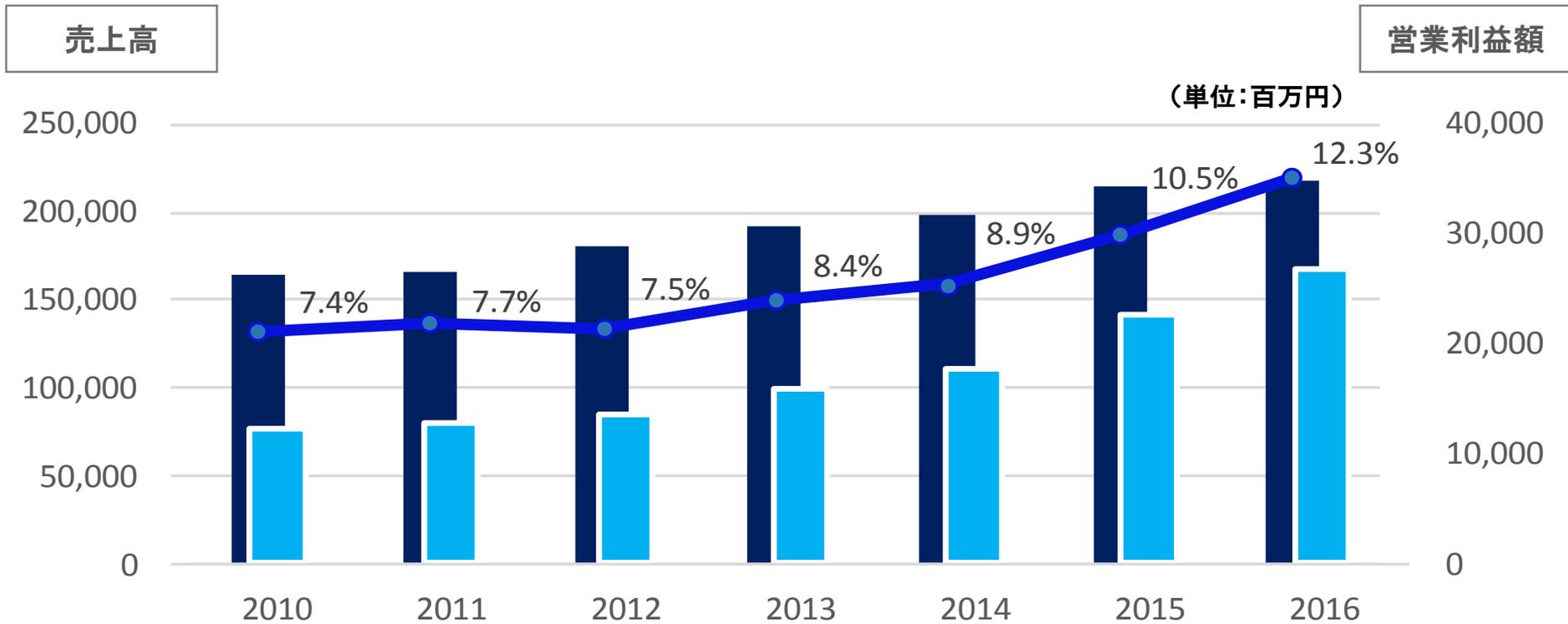
【経営指標】

	目標	実績	評価
連結売上高	年平均成長率 3~4%	年平均成長率 4.5%	◎
海外売上高比率	2016年 15%	2016年 8.7%	×
営業利益額	年平均成長率 15%以上	年平均成長率 18.9%	◎
営業利益率	2016年 11%	2016年 12.3%	◎
ROE	2016年 9%	2016年 9.5%	○
株主還元	2014年以降 連結配当性向 50%以上	2016年 63.4%	○

【成長戦略】

	戦略	評価
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	育成ブランドの売上成長と収益化	◎
戦略3	海外ブランドの高成長持続と 収益貢献	×
戦略4	基幹ブランド海外戦略の再構築	△
戦略5	経営基盤の強化(研究・生産・人材)	○
戦略6	資本効率の向上と株主還元の充実	○

国内事業における収益構造は良化
一方、海外事業は成長性・収益性ともに、次期中期計画における課題と認識



【中期計画 1stステージ】
年平均成長率
売上高 : +5.0%
営業利益 : +9.3%

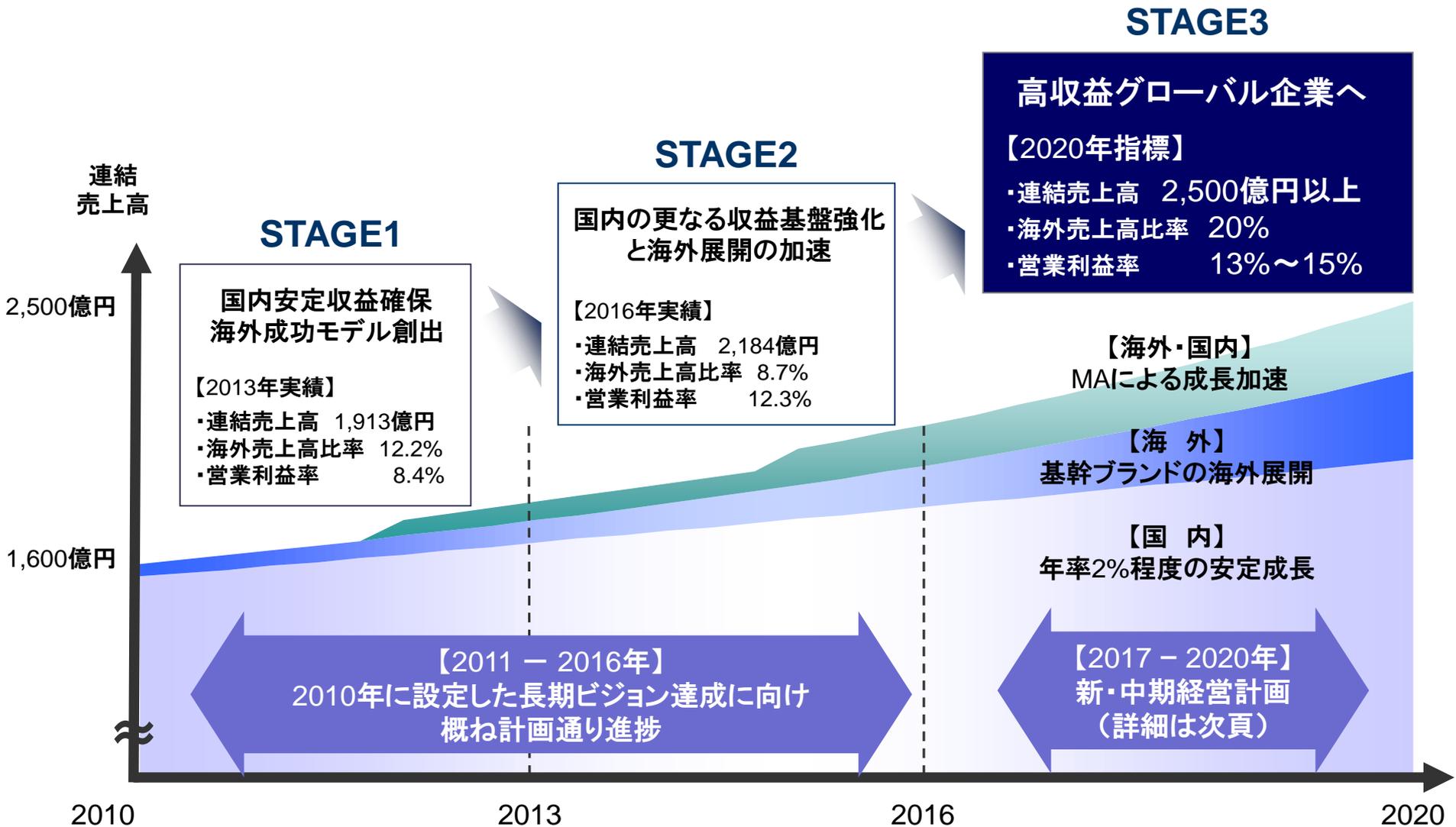
【中期計画 2ndステージ】
年平均成長率
売上高 : +4.5%
営業利益 : +18.9%

海外事業は計画未達となるが、国内事業の収益構造は良化
インバウンド需要を捉えたポーラブランド、育成ブランドの利益貢献がドライバー
なお、国内ブランドのみの2016年12月期 営業利益率は15%弱

Ⅱ部 2017～2020年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2017～2020年 新・中期経営計画概要
3. トピックス・ご参考

2017-2020新中期経営計画は、2020年長期ビジョンの実現とともに、次のフェーズに向けた地盤固めの位置付け



【2020年長期ビジョンに向けた進捗】

連結売上高
2,500億円以上

営業利益率
13%～15%

海外売上高比率
20%

達成に向けて計画通り

達成に向けて計画以上の進捗
更なる向上を目指す

20%に向けた進捗率は5割に満たない
再成長に向けた基盤構築として、
収益構造の良化を最優先課題とする

■ ブランド買収や株式譲渡など、この6年で大きく変化。
ブランドポートフォリオの拡充に取り組む

■ 前・中期経営計画に引続き、資本効率改善による
企業価値向上を目指す

2020年 経営指標

連結売上高

2,500 億円

年平均成長率
3～4 %

営業利益

営業利益率
15 %以上

年平均成長率
10 %

資本効率

ROE
12 %

株主還元

連結配当性向
60 %以上

重点戦略

①

基幹ブランドの
安定成長と
グループ収益牽引

②

海外事業全体で
の黒字化必達

③

育成ブランド拡大
新規ブランド創出
M&A

④

経営基盤の強化
(研究・人材・ガバ
ナンス強化)

⑤

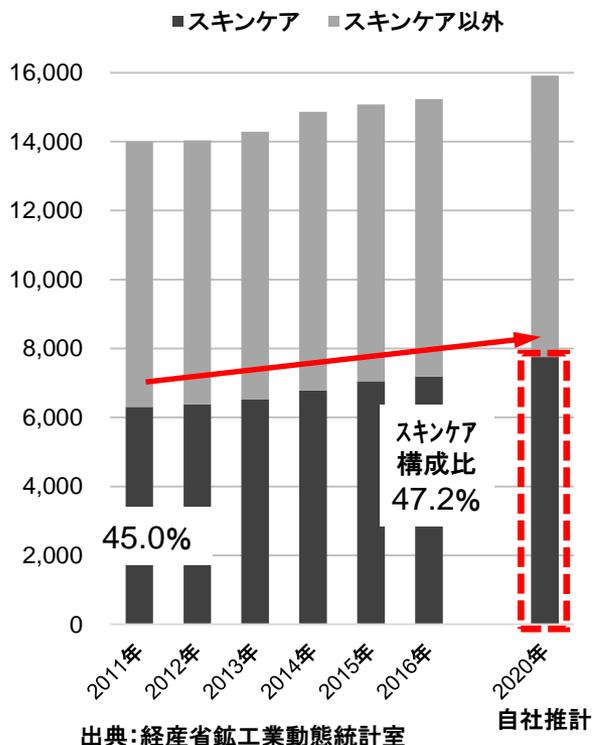
資本効率の
更なる向上と
株主還元の充実

【国内市場】

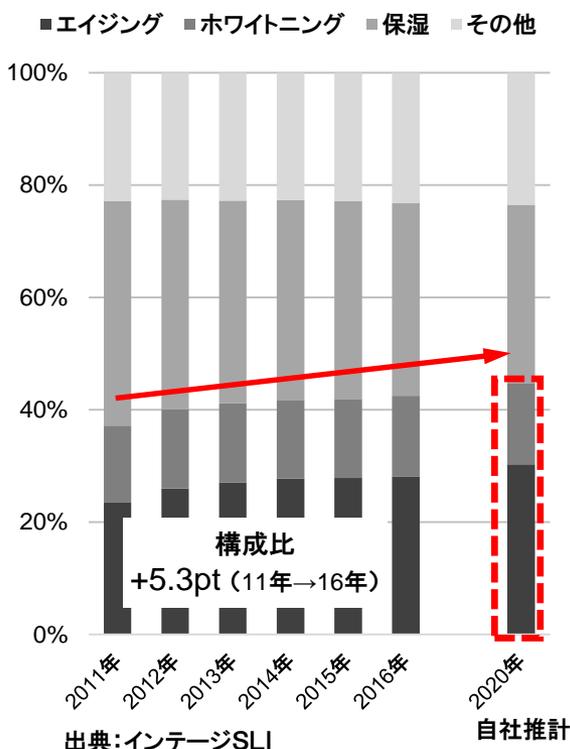
- 2016年国内化粧品市場は1~2%程度の成長も、インバウンドを除くと横ばい傾向
- 当社が注力するスキンケア分野の、エイジングケア、ホワイトニング、1万円以上の高価格帯がシェアを拡大
- 2020年までこの傾向が継続すると推計

国内化粧品出荷統計

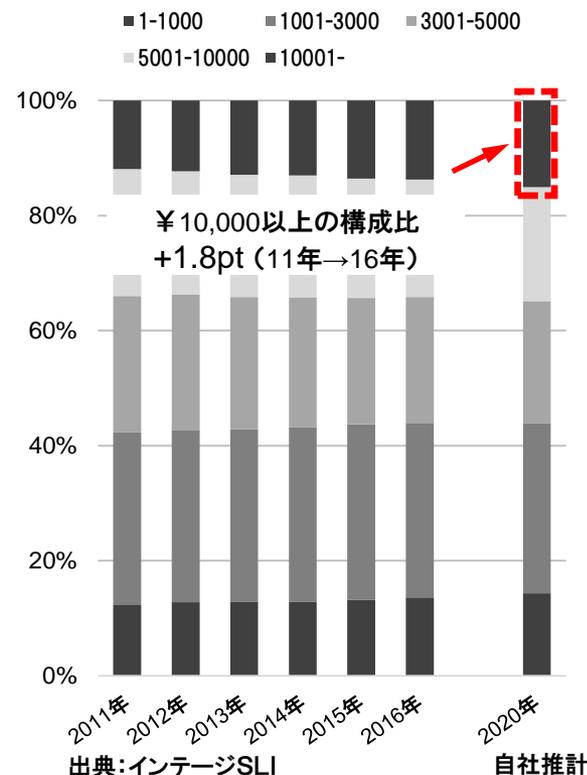
(億円)



スキンケア機能別占有比



価格別占有比



【海外市場】

- 当社が重点市場とする中国・ASEANは、スキンケアへの関心が高く、引き続き有望市場の位置付け
- 但し、中国の化粧品消費トレンドは、都市部の百貨店からネット通販へ変化し、当面その傾向は続く見込み

戦略① 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引

長期的な安定成長につながる事業基盤強化

POLA

- リンクルショット メディカル セラムをはじめ、エイジングケア、ホワイトニング領域における、差別性の高い次世代商品を開発・発売
- プロフェッショナルのビューティーディレクター育成に注力することでサービス品質向上と、長期に渡るお客さま関係構築(LTV向上)を目指す

【2017年～2020年 計画】

売上高 : 各年2～3%程度の成長

営業利益 : 各年2桁に近い増益

営業利益率 : 15%以上 (現状並みのインバウンド売上が継続することを前提)



1月発売 ポーラ
「リンクルショット メディカル セラム」

顧客単価改善による成長軌道の回復

ORBIS

- 主カラインのリニューアル発売や、30周年限定商品を投入し、クロスセルによる顧客単価増と、顧客数増による成長を目指す
- 顧客コミュニケーションの個客対応と、Webチャネル強化

【2017年～2020年 計画】

売上高 : 各年2%～3%程度の成長

営業利益 : 各年2桁に近い増益

営業利益率 : 22%以上



1月発売 オルビス
「アクアフォース」

戦略② 海外事業全体での黒字化必達

「利益を伴った成長」へ軌道回復

	<ul style="list-style-type: none"> ■ グループ横断でのサプライチェーン再構築 ■ ブランド戦略の強化と、商品ポートフォリオの見直し ■ アジアの既存店成長を中心に、利益ある事業成長を実現
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 北米のプレステージ既存チャネルへ集中、新規リテラーへ参入 ■ ミレニアル世代をターゲットとした新商品を定期的に投入し、SNSなどのマーケティング展開を中心に、リテール売上拡大を目指す



1月発売 ジュリーク
「ICONIC ROSE COLLECTION」

重点国に絞った成功モデル構築と効率化による収益改善

	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重点国は中国 ショップ・T-mallを軸に展開 ■ 他展開国では、抜本的に固定費を削減し、黒字化を優先
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 重点国は中国 T-mall・越境ECでの成功モデル創出 ■ アジアパシフィックは代理店展開に切替え、固定費を削減



オルビス
「T-mall旗艦ショップ」

【黒字化の実現】
海外事業全体での赤字を、2020年までに黒字転換

戦略③ 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

育成ブランド全体で、年平均10%増収*と、20%営業増益を目指す

THREE

- 年10店程度の出店と既存店売上拡大
- 売上増、原価率低減による収益改善
- 代理店活用による海外展開の拡大

【2020年計画】

- ・売上高 100億円
- ・営業利益率 10%以上
- ・海外売上高比率15%



1月発売 THREE
「アイディメンショナルクアッドパレット(全3色)」

DECENCIA

- 新ブランディングによるターゲット拡大
- 安定的な収益モデルの確立
- ブランド力強化に向けた店舗展開の開始

【2020年計画】

- ・売上高 50億円
- ・営業利益率 20%以上
- ・店舗売上比率 5%



2016年末発売 DECENCIA
「ayanasu」

*pdc、フューチャーラボの業績を除く

New Brands

- 右記ポートフォリオ補完、新規ブランド創出に向けて始動
(既存ブランド内から新規ブランドを創出、社内ベンチャー制度 等)
- 投資額は、最大100億円の枠内で検討中(2020年までの4年)
- 将来的には売上高50億円～100億円規模のブランドを複数確立
- 引続きM&Aは重点戦略と位置付け、有力なブランド探索を実施



新規ブランドの
詳細計画は
まとめ次第公表

戦略④ 経営基盤の強化(研究・人材・ガバナンス体制)

研究開発

- エイジングケア・ホワイトニング領域での新規素材開発
- リンクルショット メディカル セラムに続く新たなパイプライン開発
- そのための研究開発投資枠に適宜拡大

人 材

- グループ横断型研修による継続的な経営幹部人材の育成
- グローバル人材の確保(海外事業会社への派遣、積極的な採用)
- グループ全体で人材を育成していくためのグループ人事戦略の実行
(グループ内FA制度、社内公募制度 等)

ガバナンス

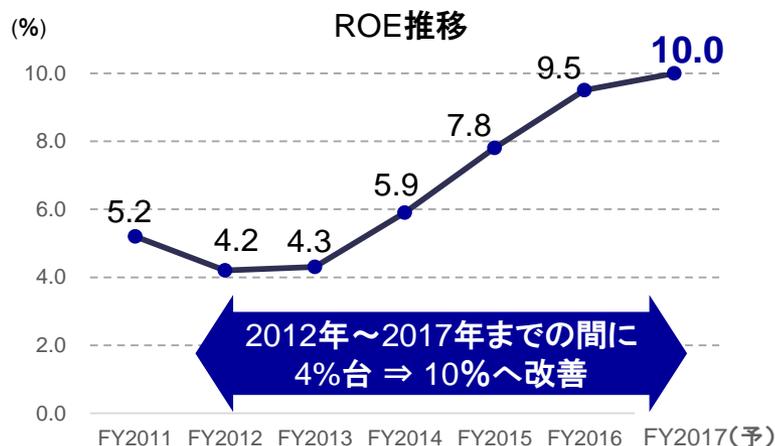
- コーポレートガバナンスの高度化
(当社独自の取締役会実効性評価システム構築 等)
(投資家との対話充実、サステナブルなESG活動 等)

戦略⑤ 資本効率の向上と株主還元の充実

資本効率向上の施策



12%は通過点の位置付け、長期的にはグローバル水準を目指す



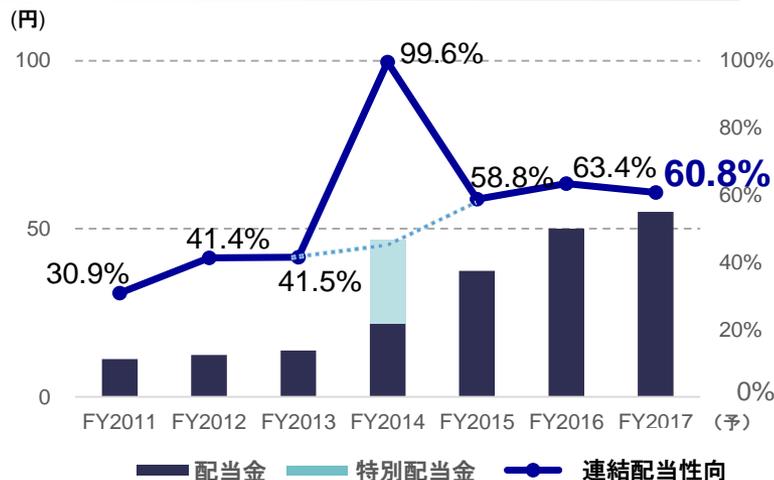
株主還元の充実

【2017年 - 2020年 基本方針】

- 連結配当性向**60%以上**を基本とし、安定的な利益成長に伴った増配を目指す (従来の50%から引上げ)
- 流動性の観点から、自社株買いは実施せず、現金配当による株主還元の実現を図る

【2017年の配当について】

- ・1株当たり年間配当金 55円(中間25円・期末30円)*
- ・連結配当性向 60.8%
- * (株式4分割実行後の、1株当たり年間配当金見込み)



グループ創業100周年にあたる2029年に向け、新たな長期ビジョンの検討をスタート
長期的な成長を目指し、グループ理念を再設定

＜提供価値の鮮明化＞ POグループの強みである感性溢れる独自価値を提供したい

MISSION

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。心に響く新たな出会いや発見。

昨日とは違う世界の広がり。

冴えわたる感受性は、人生を変える。

もっと楽しく、もっと心豊かに。

VISION

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、
世界中の人々の人生を彩る企業グループ

WAY

- ・美意識が高くチャーミングな人としてふるまう
- ・誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- ・柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- ・取り巻く環境を想う心を持つ
- ・自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

Ⅱ部 2017～2020年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2017～2020年 新・中期経営計画概要
3. トピックス・ご参考

2017年1月1日発売のリンクルショット メディカル セラム 発売後1ヶ月は計画超過の進捗

2017年 ポーラブランドにおける最大の成長ドライバー

日本では史上初となる“シワを改善する医薬部外品”

『リンクルショット メディカル セラム』を発売開始

【2017年1月の販売状況】

2017年 通期売上目標	2017年 1月上実績
100億円	1月単月 販売計画比：約+20%超（約25万個）
	顧客内訳：既存顧客 約85% 新規顧客 約15%

前年4Qに実施したプロモーション活動の反響が大きく、
予約注文・年初の販売が計画を上回る。
年間売上目標の100億円に向け、1月単月実績は想定以上に進捗

※1月月初に、一部の百貨店売場で一時的に品薄状態となったものの、
店舗在庫の偏在によるものであり、会社全体としては安全在庫を保有

<参考> 医薬部外品（薬用化粧品）とは

カテゴリー	化粧品	医薬部外品 リンクルショット メディカル セラム	医療
効能表現	乾燥による小ジワを 目立たなくする	シワを改善する	シワを治す
条件	一定の結果が得られた ものに対して表記可能	有効成分『ニールワン』に よる効果として表記可能	ヒアルロン酸注射、ボトックス 注射、レーザー治療など



2017年1月1日発売

リンクルショット メディカル セラム
【医薬部外品】(美容液)

20g ￥15,000(税込￥16,200)
販売チャネル：全国のポーラショップ・百貨店

2017年4月1日に、株式分割(4分割)を実施 株主優待制度も一部変更(ポイント付与基準・特別ポイント発行)

目的・概要

■ より投資しやすい環境を整えるとともに、株式の流動性向上を図る

<4分割>

分割前 最低投資金額	分割後 最低投資金額
10,720円 × 100株 107.2万円	2,680円 × 100株 26.8万円

(注)2017年1月31日時点株価を基にした試算

「関心を持ったが投資対象の範囲にならない」理由
株価が高い(複数意見)

出所: 当社個人投資家イベントアンケート結果より

個人投資家「購入しやすいと感じる投資額」

10万円以下 39%
50万円以下 33%

出所: 当社調べ

株主優待制度について

① 優待ポイントの付与基準変更 (対象: 2017年12月31日現在の当社株主名簿に記録された株主さま)

<分割前>	保有期間	
	3年未満	3年以上
100株 - 299株	60 pt	80 pt
300株 - 499株	80 pt	100 pt
500株以上	100 pt	120 pt

<分割後>	保有期間	
	3年未満	3年以上
100株 - 399株	15 pt	35 pt
400株 - 1,199株	60 pt	80 pt
1,200株 - 1,999株	80 pt	100 pt
2,000株以上	100 pt	120 pt

② 特別ポイントの発行 (対象: 2017年3月31日現在の当社株主名簿に記録された、1単元以上保有されている株主さま、かつ、2017年12月31日現在の株主名簿においても、同一株主番号で当社株式を保有されている株主さま)

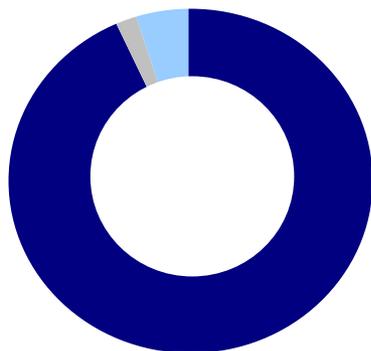
これまで当社株式を保有して下さった皆さまに
感謝の意を表し、右記の通り特別ポイントを発行

(付与時期は2017年12月31日)

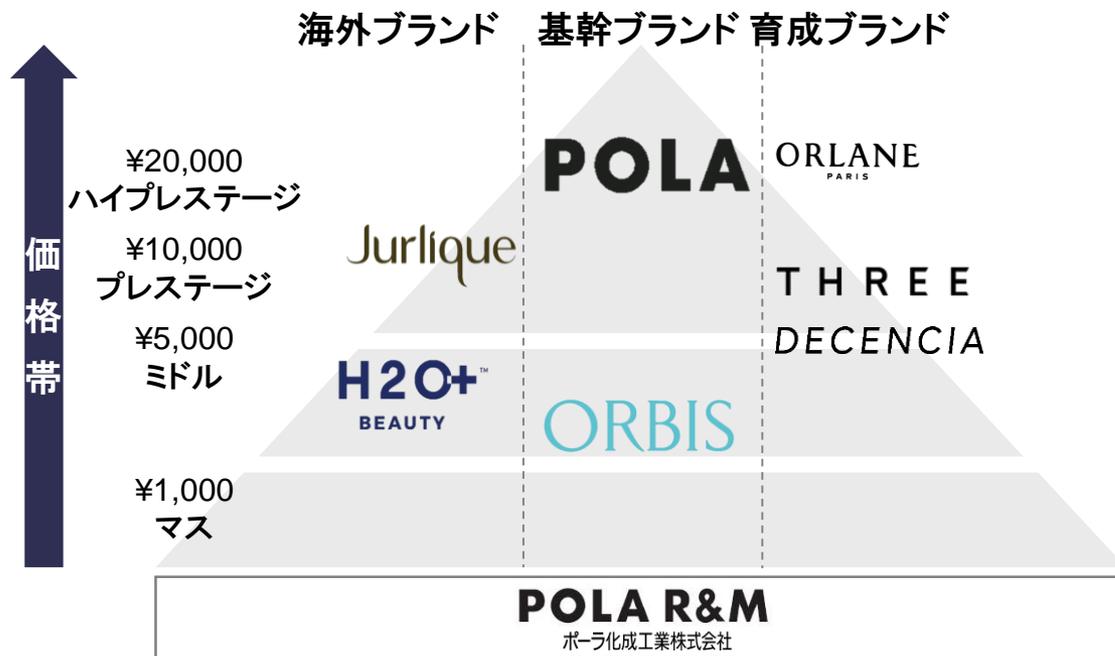
株式分割基準日の保有株式数	付与ポイント
100株 - 299株	20pt
300株 - 499株	30pt
500株以上	40pt

主軸のビューティケア事業にて7つのブランドを展開

2016年12月期
連結売上高 2,184億円



- ビューティケア事業 93%
- 不動産事業 1%
- その他事業 6%
(皮膚科医薬品・ビルメンテナンス)



グループの強み

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> ■ 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	販売チャネル
基幹 ブランド	57%	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、ホワイトニング領域に強み 	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ ビューティディレクターを介した委託販売:ポーラ ザ ビューティ (PB) エステイン、従来型訪販 ■ 百貨店
	28%	ORBIS 1984年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「オイルカット」という独自のコンセプトに基づくスキンケア ■ 幅広い年齢層に対応するエイジングケアのラインアップ 	¥1,000～ ¥3,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネット通販 ■ その他通販 ■ 店舗
海外 ブランド	7%	Jurlique 2012年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーストラリアのプレステージオーガニックスキンケア 	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店、直営店 ■ 免税店
	1%	H2O+ BEAUTY 2011年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ 海藻等海洋成分を原材料としたスキンケア 	約¥4,000 日本での販売無し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国:専門店、ネット通販
育成 ブランド		THREE 2009年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本古来の原材料を使用したスキンケアと、モードなメイクアップ 	約¥5,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店、専門店 ■ 直営店、ネット通販
	7%	DECENCIA 2007年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 敏感肌向けスキンケア 	¥2,000～ ¥5,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ ネット通販
		ORLANE PARIS 2007年にJV設立	<ul style="list-style-type: none"> ■ フランスのハイプレステージスキンケア ■ エイジングケアに強み 	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 百貨店 ■ 専門店

*2016年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比

*2016年12月期の育成ブランド売上には、2016年度中に譲渡したフューチャーラボ(2016年10月末まで)、pdc(2016年11月末まで)の業績を含む

(百万円)	2014年 実績	2015年 実績	2016年 実績	2015年 - 2016年 前期比	
				増減額	率(%)
連結売上高	198,094	214,788	218,482	3,693	1.7%
ビューティケア事業 売上高	184,475	200,570	202,446	1,875	0.9%
ポーラブランド	99,571	109,352	116,126	6,773	6.2%
オルビスブランド	52,302	56,354	55,857	△497	△0.9%
Jurliqueブランド	17,600	18,390	13,118	△5,271	△28.7%
H2O PLUSブランド	4,876	3,944	2,547	△1,397	△35.4%
育成ブランド	10,123	12,529	14,796	2,267	18.1%
連結 営業利益	17,683	22,511	26,909	4,397	19.5%
ビューティケア事業 営業利益	16,535	21,290	25,974	4,683	22.0%
ポーラブランド	8,583	12,302	16,993	4,690	38.1%
オルビスブランド	10,792	11,197	11,279	82	0.7%
Jurliqueブランド	△445	△379	△1,113	△733	-
H2O PLUSブランド	△1,435	△1,814	△2,027	△212	-
育成ブランド	△958	△15	841	856	-