

2010年12月期決算 2011～2013年中期経営計画

(株)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

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。

I 部 2010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. 2011年12月期業績見通し

II 部 2011～2013年中期経営計画

1. 長期ビジョン
2. 市場動向
3. 前3ヵ年の取組み
4. 2011～13年中期経営計画

I 部 2010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. 2011年12月期業績見通し

連結業績ハイライト【P/L概要】

(単位:百万円)	2009年	2010年	2009年比		当初計画比	
	実績	実績	増減	率(%)	増減	率(%)
売上高	162,332	165,253	2,920	1.8%	△396	△0.2%
売上原価	32,843	33,321	477	1.5%	298	0.9%
売上総利益	129,488	131,932	2,443	1.9%	△694	△0.5%
販管費	119,782	119,661	△121	△0.1%	△1,404	△1.2%
営業利益	9,706	12,270	2,564	26.4%	711	6.1%
経常利益	10,372	12,247	1,875	18.1%	623	5.4%
税前当期純利益	8,456	12,030	3,574	42.3%	730	6.5%
当期純利益	4,059	7,086	3,027	74.6%	1,690	31.3%

連結売上高 前年+29.2億(+1.8%)
 営業利益 +25.6億(+26.4%)
 純利益 +30.3億(+74.6%)

営業利益率 7.4%(+1.4p)
 純利益率 4.3%(+1.8p)

連結P／L増減分析 (売上～営業利益)

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
売上高	162,332	165,253	2,920	1.8%	△396	△0.2%
売上原価	32,843	33,321	477	1.5%	298	0.9%
売上総利益	129,488	131,932	2,443	1.9%	△694	△0.5%
販管費	119,782	119,661	△121	△0.1%	△1,404	△1.2%
営業利益	9,706	12,270	2,564	26.4%	711	6.1%

連結売上高

- ・化粧品 ⇒ 前期比 +34.5億
- ・ファッション品 ⇒ 前期比 △6.8億

売上原価

- ・商品単価向上による原価率低下 一方で廃棄等の増加 原価率 09年・10年ともに20.2%

販管費

- ・販売促進費 ⇒ 前期比 +12.0億 (売上増に伴う増加)
- ・販売手数料 ⇒ △3.2億
- ・人件費 ⇒ △3.2億
- ・管理費 ⇒ △6.6億

営業利益

- ・前期比 +25.6億

連結P／L増減分析

(営業利益～当期純利益)

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
営業利益	9,706	12,270	2,564	26.4%	711	6.1%
営業外収益	914	729	△185	△20.3%	377	107.1%
営業外費用	249	752	503	202.1%	465	161.8%
経常利益	10,372	12,247	1,875	18.1%	623	5.4%
特別利益	105	1,327	1,221	1,152.7%	1,169	736.8%
特別損失	2,021	1,544	△477	△23.6%	1,062	220.2%
税前当期純利益	8,456	12,030	3,574	42.3%	730	6.5%
法人税等	4,483	5,038	554	12.4%	△922	△15.5%
少数株主損失	△87	△94	△7	—	△39	—
当期純利益	4,059	7,086	3,027	74.6%	1,690	31.3%

営業外収益・費用

- ・営業外収益 ⇒ グループ合同資金運用の運用益 3.4億 *2009年 為替差益 2.3億
- ・営業外費用 ⇒ 海外現地法人等への貸付金為替差損 4.1億

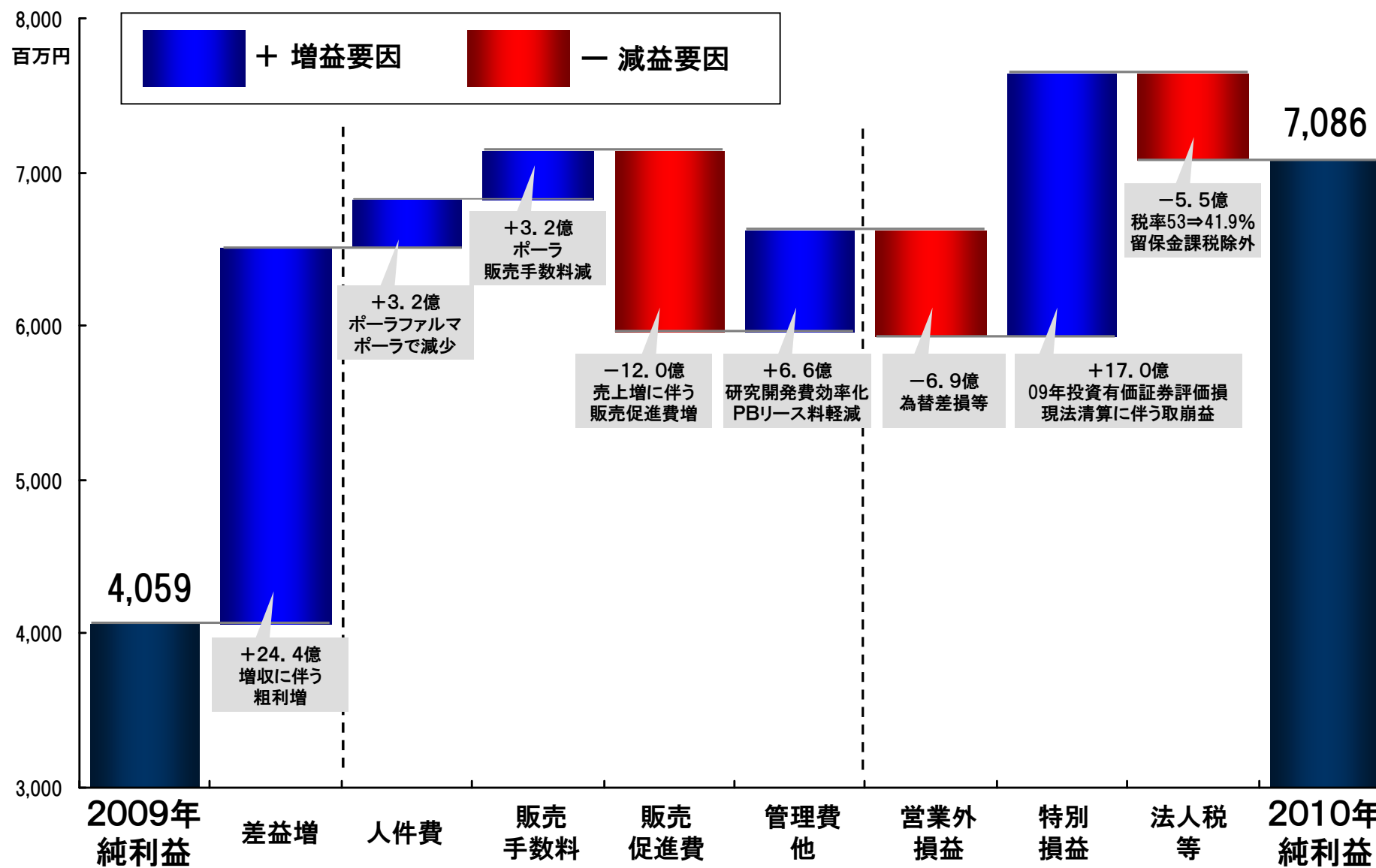
特別利益・損失

- ・特別利益 ⇒ 固定資産売却益 5.4億(相殺) 現地法人清算終了に伴う取崩益 6.6億
- ・特別損失 ⇒ 固定資産圧縮損 5.4億(相殺) 事業所移転に伴う損失 3.6億
- *2009年 投資有価証券評価損 8.5億

法人税等

- ・留保金課税影響額 約7億 海外現地法人の清算による税効果 2.7億
(税率 09年 53.0% ⇒ 10年 41.9%)

純利益増減要因



1月28日の業績見通し修正について(当初計画差異)

	当初計画差	要 因
連結売上高	△396百万円	・ ファッション品・不動産が低迷
営業利益	+711百万円	・ 全社的なコスト削減活動が進捗 ・ 催事販売(ファッション)の低迷によるクレジット手数料の減少
経常利益	+ 623百万円	・ 為替差損等の影響で営業利益に比べ 約△0.8億円
純利益	+1,690百万円	・ 留保金課税の影響 +約7億円 ・ 海外現地法人の清算に伴う税効果 +約2.7億円

I 部 2010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. 2011年12月期業績見通し

マネジメントアプローチ導入に伴うセグメント変更

旧セグメント
(2010年12月期)

連結

化粧品

ファッション

不動産

医薬品

その他
(ビルメンテナンス
印刷事業)

統合

統合

新セグメント
(2011年12月期以降)

連結

ビューティケア

不動産

その他

*旧化粧品セグメントの一部が
「その他」に移行

決算資料での
開示レベル

ビューティケア事業を更に分解

①商材別 ⇒ 化粧品
⇒ ファッション品

②ブランド別 ⇒ ポーラブランド
⇒ オルビスブランド
⇒ 育成ブランド

決算説明会では2011年12月期からの新セグメントでご説明します。

新セグメント別実績

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
連結売上高	162,332	165,253	2,920	1.8%	△396	△0.2%
ビューティケア事業	150,330	153,092	2,762	1.8%	△243	△0.2%
不動産事業	3,216	3,102	△114	△3.5%	△163	△5.0%
その他事業	8,787	9,059	272	3.1%	10	0.1%
営業利益	9,706	12,270	2,564	26.4%	711	6.1%
ビューティケア事業	7,910	9,836	1,926	24.4%	92	1.0%
不動産事業	1,598	1,304	△293	△18.4%	△40	△3.0%
その他事業	△696	302	998	—	342	—
全社・消去	894	828	△66	△7.4%	317	72.3%

ビューティケア事業実績【商材別】

(単位:百万円)	2009年	2010年	2009年比	
	実績	実績	増減	率(%)
売上高	150,330	153,092	2,762	1.8%
化粧品	136,193	139,639	3,446	2.5%
ファッション	14,137	13,453	△684	△4.8%

(単位:百万円)	2009年	2010年	2009年比	
	実績	実績	増減	率(%)
営業利益	7,910	9,836	1,926	24.4%
化粧品	8,257	10,288	2,031	24.6%
ファッション	△347	△452	△105	—

化粧品 営業利益率 2009年 6.1% ⇒ 2010年 7.4%

ビューティケア事業実績【ブランド別】

(単位:百万円)	2009年	2010年	2009年比	
	実績	実績	増減	率(%)
売上高	150,330	153,092	2,762	1.8%
ポーラブランド	96,363	96,543	180	0.2%
オルビスブランド	47,663	49,357	1,693	3.6%
その他(育成ブランド)	6,304	7,192	888	14.1%

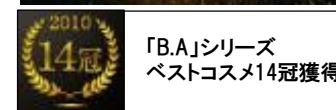
(単位:百万円)	2009年	2010年	2009年比	
	実績	実績	増減	率(%)
営業利益	7,910	9,836	1,926	24.4%
ポーラブランド	4,702	5,592	890	18.9%
オルビスブランド	5,364	6,170	806	15.0%
その他(育成ブランド)	△2,156	△1,926	230	—

営業利益率 ポーラブランド 5.8%(+0.9P) オルビスブランド 12.5%(+1.3P)

※ 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。(参考値のため未監査)

◆訪販事業

商 品	美白・エイジング ケアシリーズ強化	「ホワイティシモ・ホワイトショット」 「B.A」シリーズ刷新 両シリーズで前期比+53億円
チャネル	ポーラ ザ ビューティ による業態進化	500店達成(前期比+67店) 既存店ベース 前期比+6.9%
顧 客	CRM強化	新規のお客さまの約6割が20～30代 購入単価の上昇 前期比+1.4%



「B.A」シリーズ
ベストコスメ14冠獲得

◆訪販事業以外

百貨店	「B.A」を軸とした プロモーション	売上・新規客数 前期比10%以上の伸張
業務用	高付加価値 商品強化	売上 4期連続前期比10%以上の伸張
海外	各国で 成長基盤を整備	ロシア、タイ、香港は計画通り推移 中国は伸張するも当初計画に対しては遅れ



海外 ポーラ ザ ビューティ

商 品

スキンケア中心
の商品改編

「クリアシリーズ」、「クレンジングリキッド」
刷新 前期比+12.9億円



新クリアシリーズ

チャネル

利便性の追求
社会変化対応

通販ネット受注比率 前期比+2.5%

顧 客

お客さまとの
リレーション強化

年間購入単価の上昇
前期比 通販+3.9% 店販+4.6%
通販スキンケア購入者比率 前期比+2.9%
通販リピート率 前期比+1.2%



ショッピングサイト

海 外

韓国・台湾
での安定成長

韓国・台湾とも好調に推移

中国の事業基盤
を整備

通販展開に向け基盤整備



オルビス・ザ・ショップ

不動産・その他事業実績

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
不動産事業売上	3,216	3,102	△114	△3.5%	△163	△5.0%
営業利益	1,598	1,304	△293	△18.4%	△40	△3.0%

テナント事業 : フリーレント期間の影響や成約賃料の下落により売上は苦戦。

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
その他事業売上	8,787	9,059	272	3.1%	10	0.1%
営業利益	△696	302	998	—	342	—

医薬品事業 : 約10億の収益改善。
他社との共同開発・共同プロモーションにより効率化。

ビルメンテナンス事業 : 工事や派遣・請負事業が好調に推移。

印刷事業 : クライアントのコスト削減に伴う受注減により苦戦。

I 部 2010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. 2011年12月期業績見通し**

2011年12月期 連結業績見通し【P/L概要】

(単位:百万円)	2011年 通期計画	前期比		2011年 上期計画	前期比	
		増減	率(%)		増減	率(%)
連結売上高	168,100	2,847	1.7%	81,400	1,562	2.0%
ビューティケア事業	155,700	2,608	1.7%	75,700	1,623	2.2%
不動産事業	3,100	△2	△0.1%	1,500	△47	△3.1%
その他事業	9,300	241	2.6%	4,200	△14	△0.3%
営業利益	12,900	630	5.1%	5,700	330	6.2%
ビューティケア事業	10,600	764	7.8%	4,700	363	8.3%
不動産事業	1,200	△105	△8.0%	600	64	12.0%
その他事業	400	98	32.4%	0	72	—
全社・消去	700	△128	△15.4%	400	△170	△29.8%
経常利益	13,000	752	6.1%	5,700	516	9.9%
当期純利益	7,500	413	5.8%	2,700	715	36.0%

連結売上高 +1.7%
 営業利益 +5.1%
 純利益 +5.8%

*主要戦略は
 第2部でご説明します

II部 2011～2013年中期経営計画

1. 長期ビジョン

2. 市場動向

3. 前3ヵ年の取組み

4. 2011～13年中期経営計画

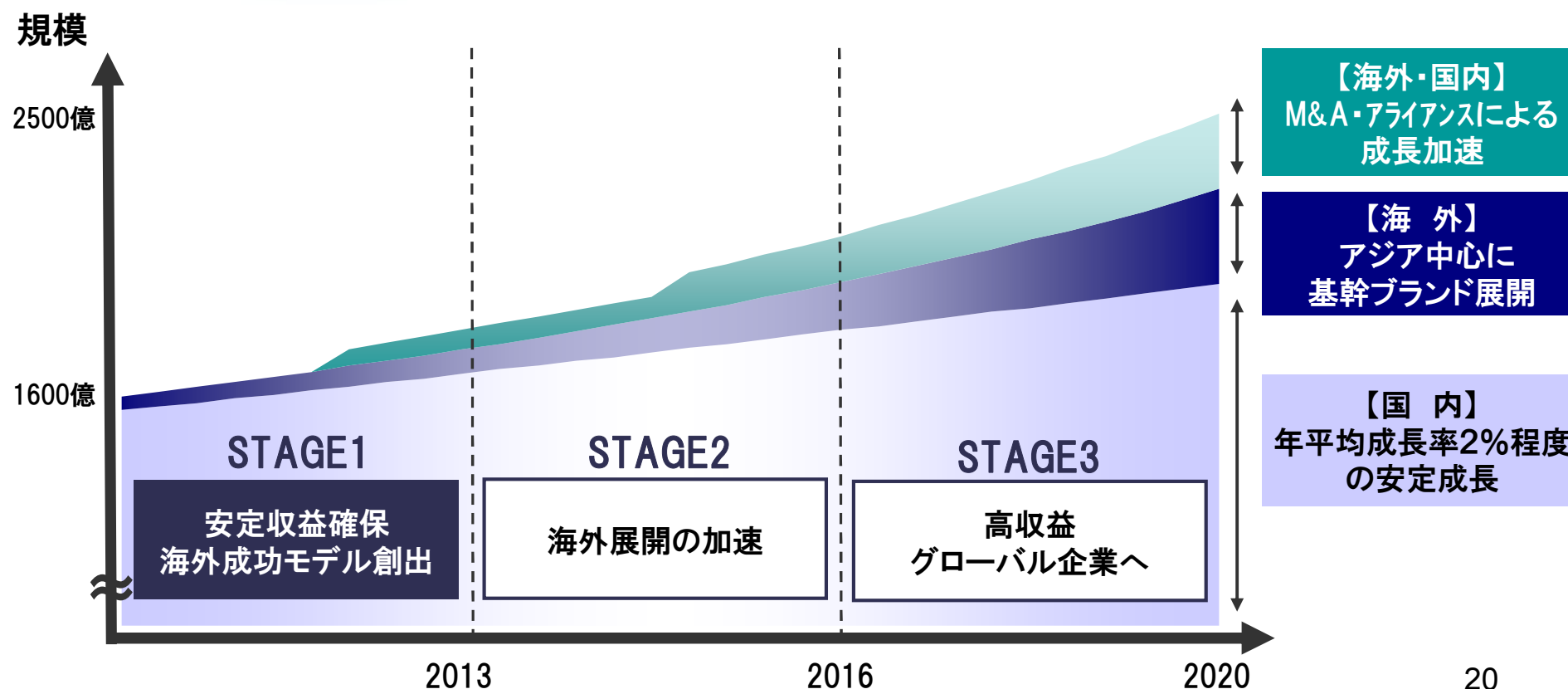
長期ビジョン — 2020年の目指すべき姿 —

企業理念

「世界中の人々に
笑顔と感動をお届けしたい」

経営指標

売上規模 2,500億円以上
海外比率 20%以上
営業利益率 業界トップレベル(13~15%)



II部 2011～2013年中期経営計画

1. 長期ビジョン

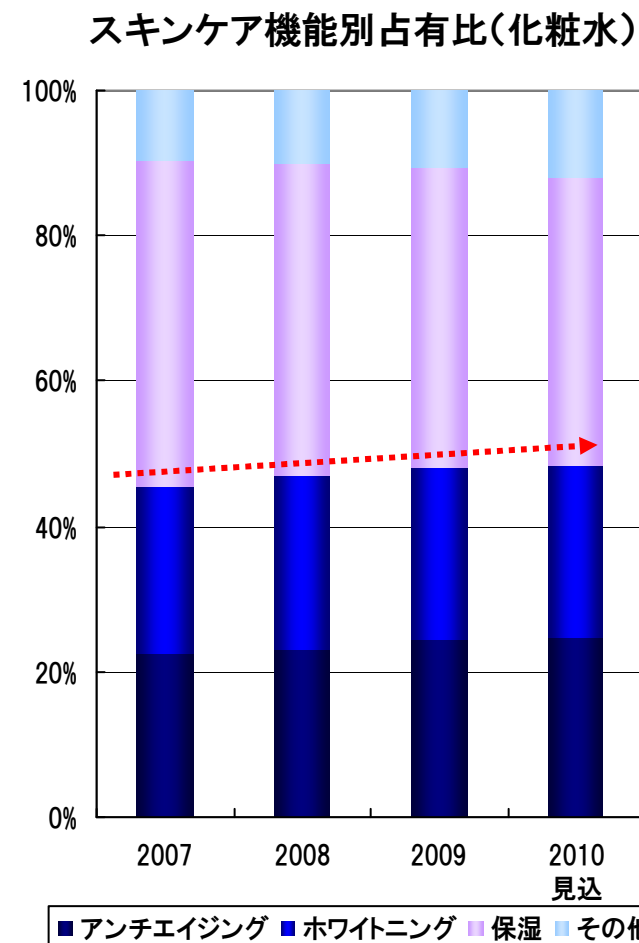
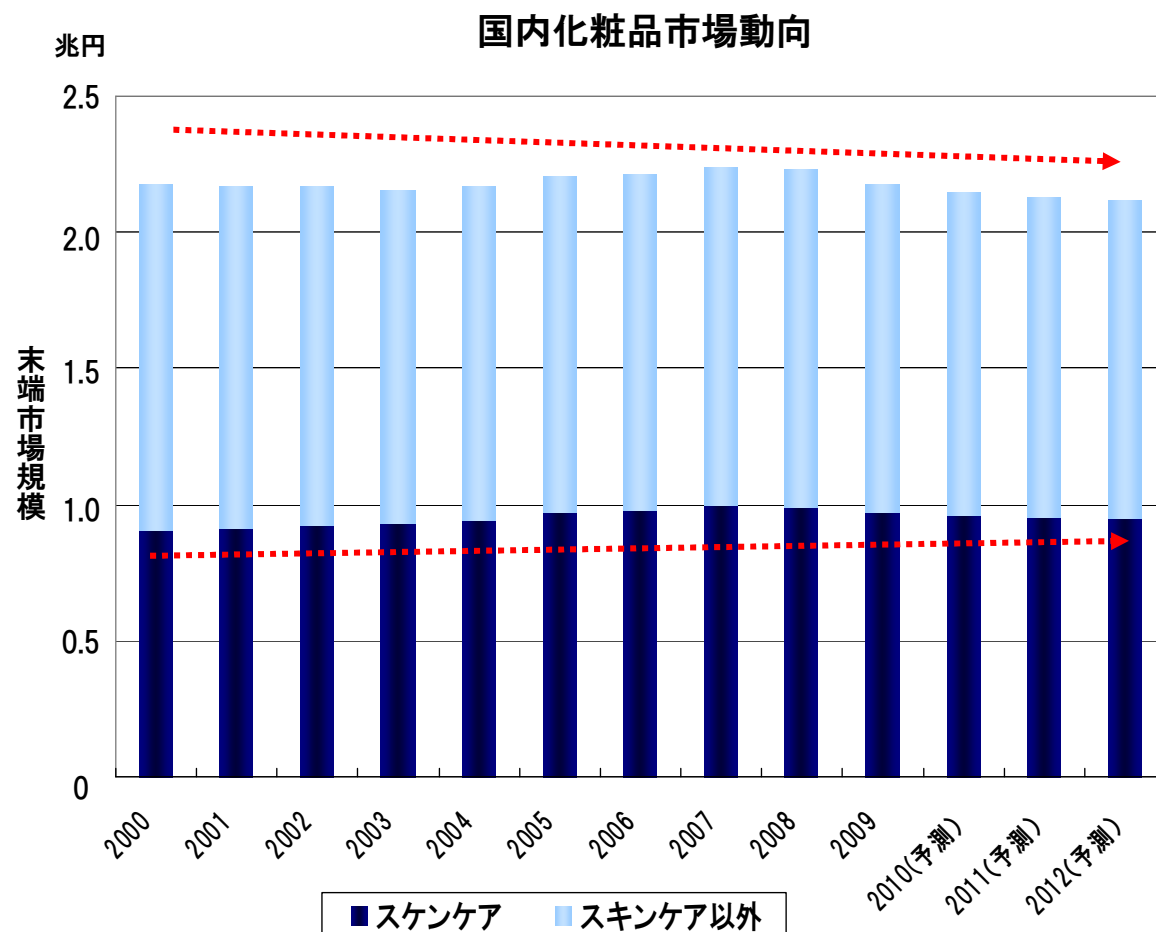
2. 市場動向

3. 前3ヵ年の取組み

4. 2011～13年中期経営計画

国内化粧品市場動向①

出典：富士経済 化粧品マーケティング要覧2010

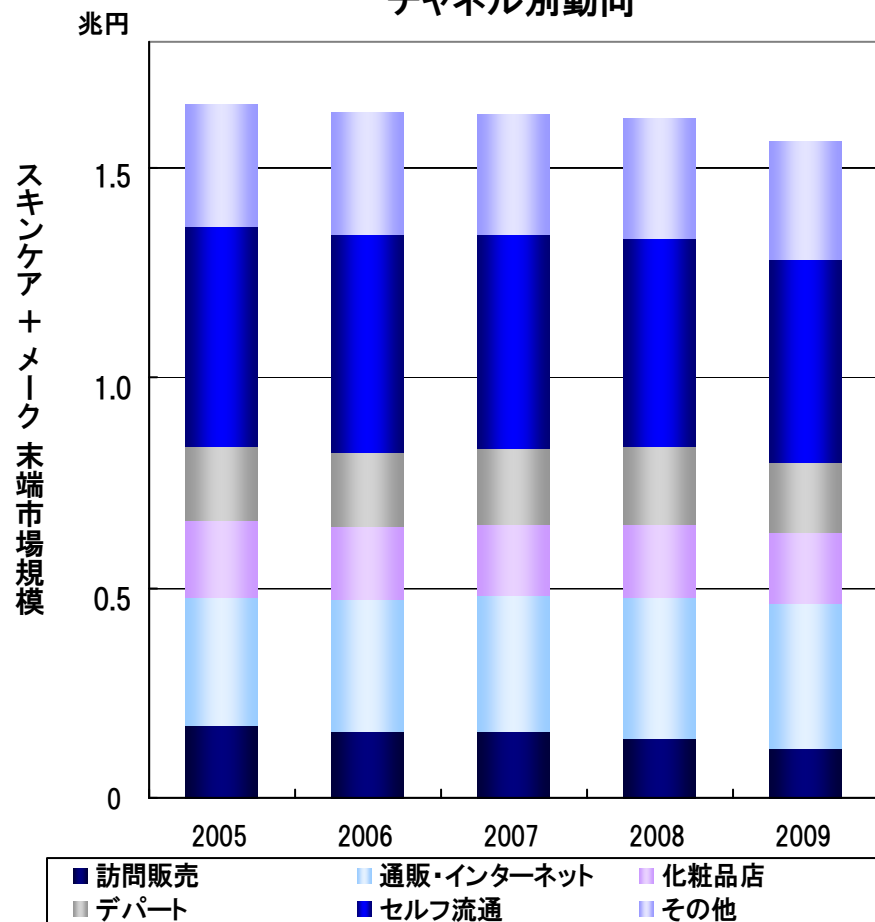


化粧品市場全体では今後も厳しい状況。
スキンケア市場は上昇傾向。

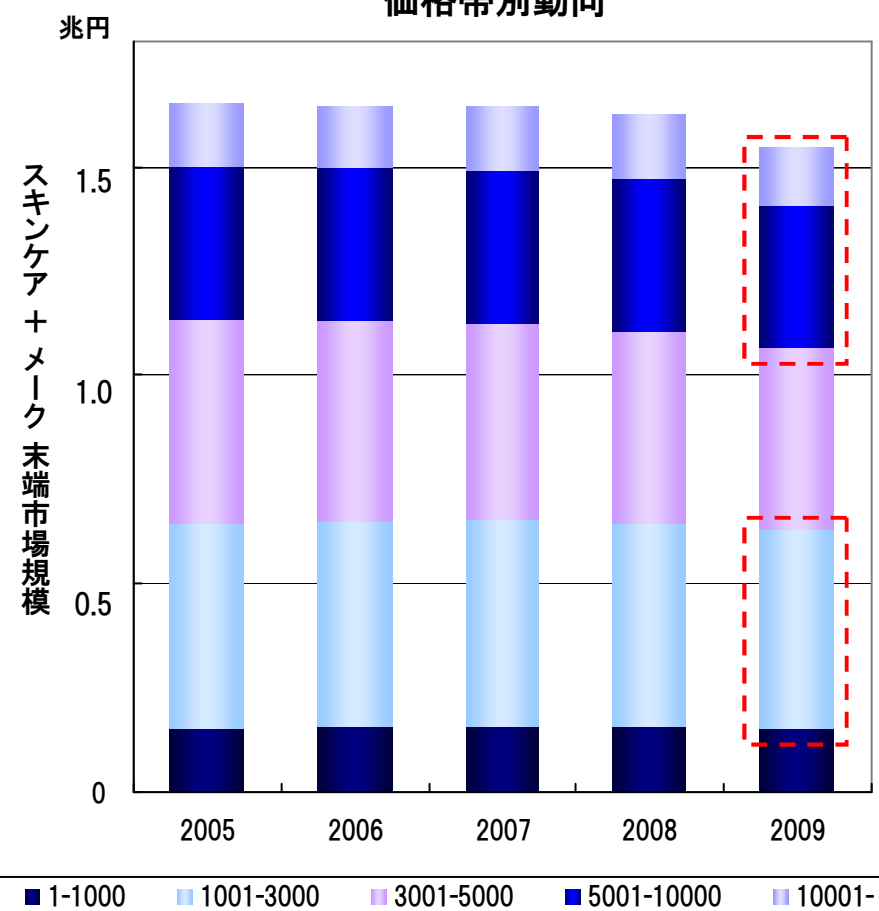
スキンケア市場における
ホワイトニング・アンチエイジング商品
の占有比は上昇傾向。

国内化粧品市場動向②

チャネル別動向



価格帯別動向

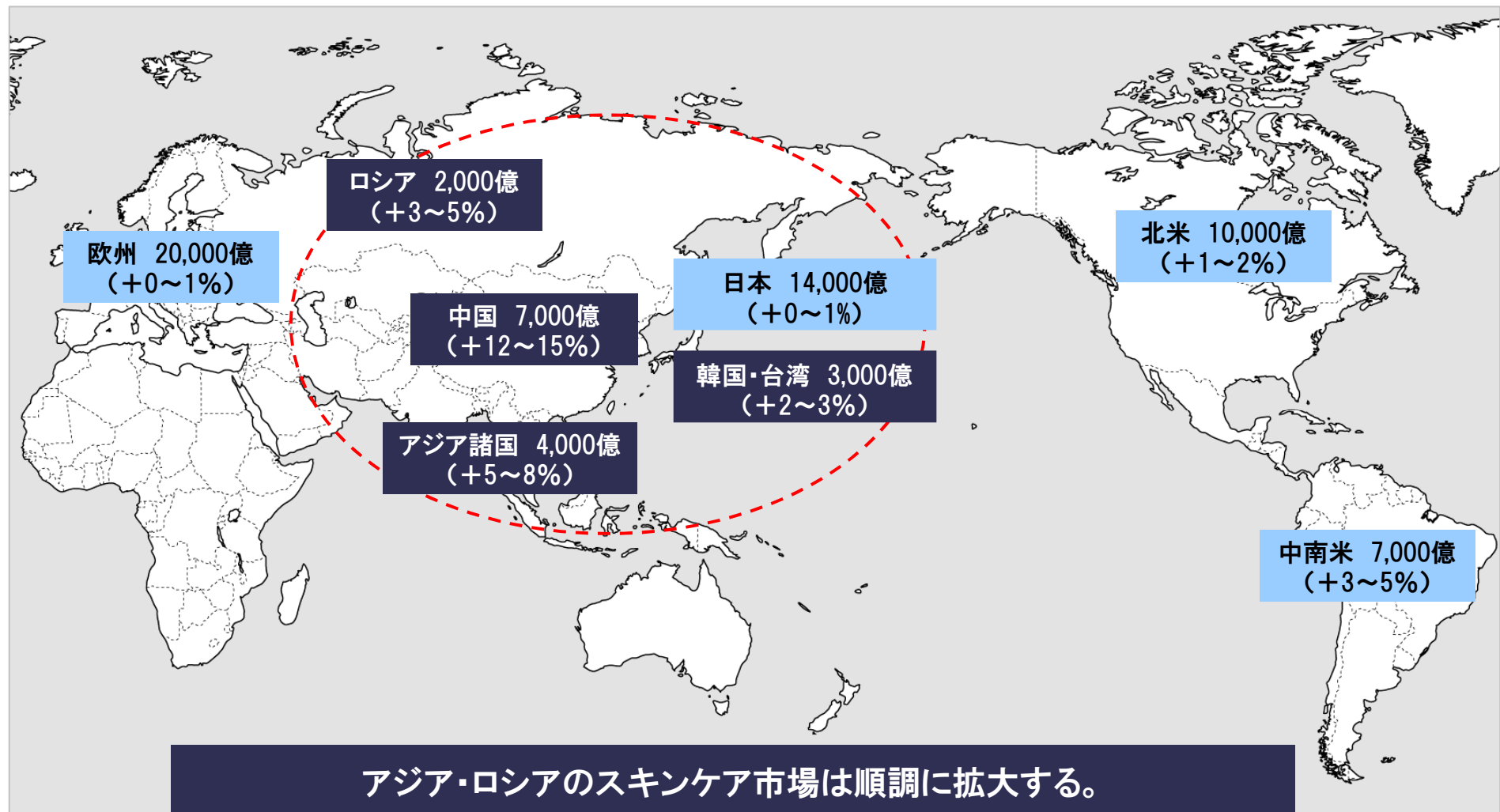


通販インターネットは伸張。
各チャネルでのシェア争いは激化。

中価格帯の3,000～5,000円が縮小。
市場の2極化が顕著。

2009年地域別スキンケア市場規模 2009－2013年平均成長率予測

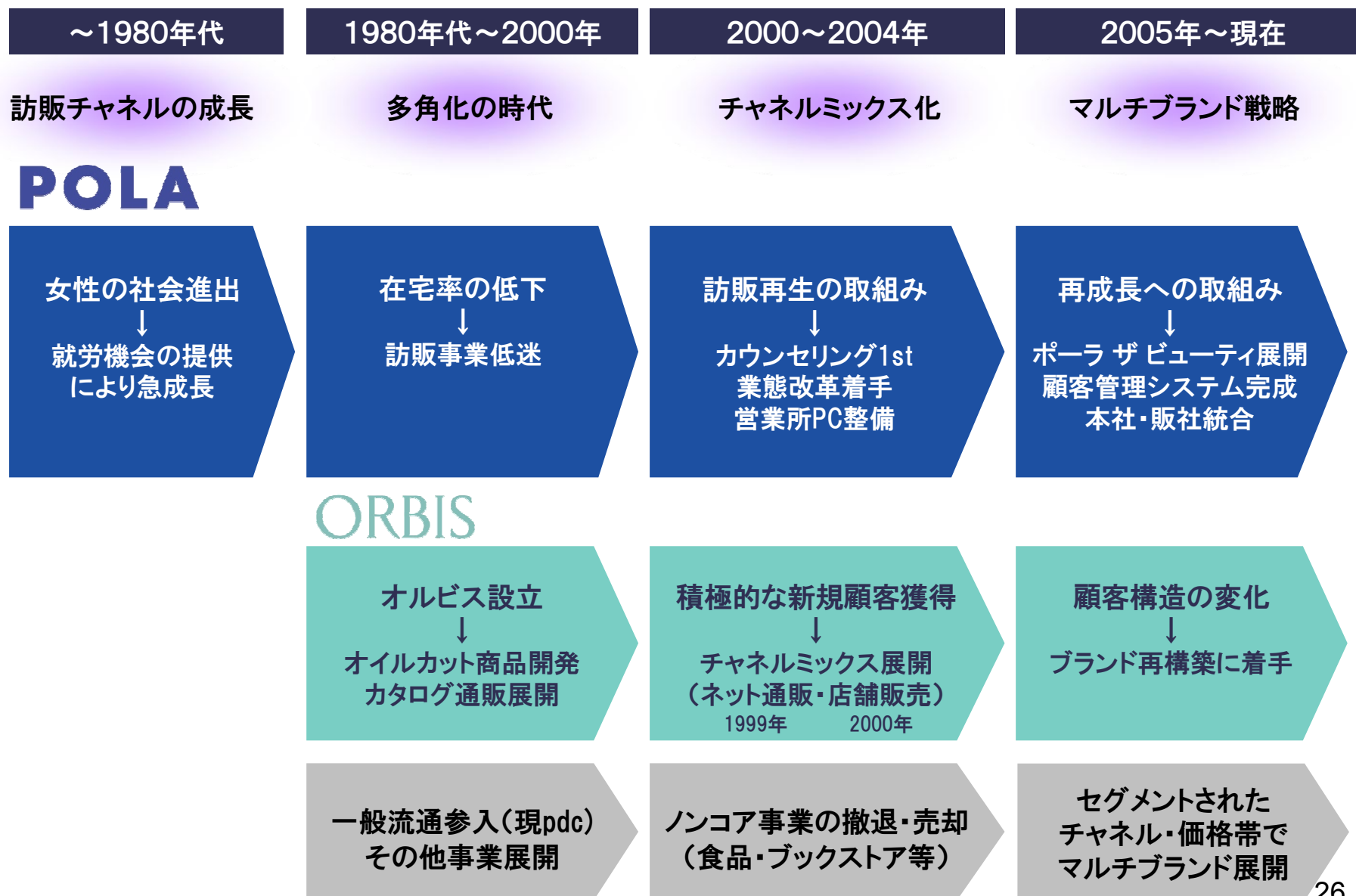
* 自社推計データ
(単位: 円)



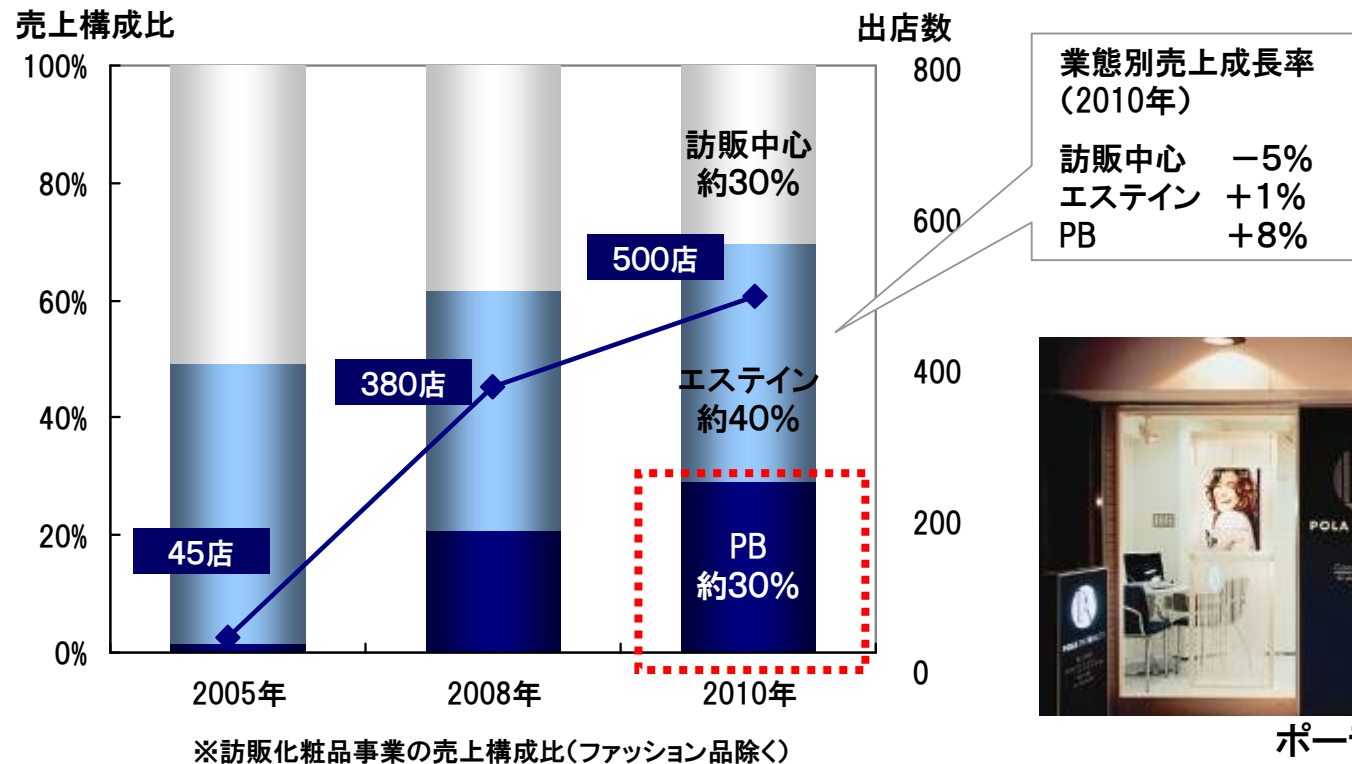
II部 2011～2013年中期経営計画

1. 長期ビジョン
2. 市場動向
- 3. 前3ヵ年の取組み**
4. 2011～13年中期経営計画

これまでの当社グループについて



「ポーラ ザ ビューティ」(PB)による業態進化



エステイン



ポーラ ザ ビューティ

得られた成果

新たな
ビジネスモデルの確立

組織成長の
スピードアップ

新規のお客さまの
約6割が20～30代

前3ヵ年の取組みと成果 ORBIS

ブランド再構築に着手

スキンケアの 強化・充実

オイルカット
高保湿スキンケア
の強化



利便性の 追求

付加価値の高い
フルフィルメント
システム

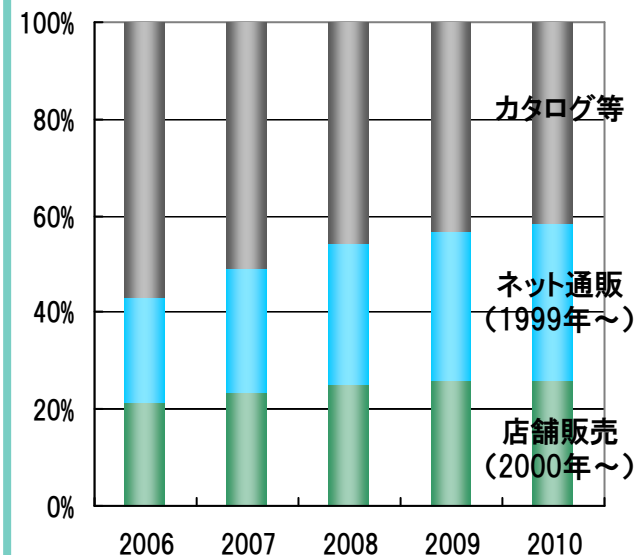
日経ビジネス誌「2010年
アフターサービス満足度
ランキング」ネット通販部門
2年連続1位
(2009・2010年)
出典:『日経ビジネス』2010年7月26日号

チャネルミックス の進展

ネット通販の強化



オルビス国内売上
通販・店販の占有比推移



得られた成果

※指標はすべて前期比

売上高 +3.6%
営業利益 +15.0%

通販スキンケア
購入者比率
+2.9%

年間ご購入金額
通販 +3.9%
店販 +4.6%

通販
リピート率
+1.2%

前3ヵ年の取組みと成果

(株)ACRO

新規ブランド「THREE」を発表

2009年秋より展開開始(伊勢丹新宿店・阪急うめだ本店)

2010年12月末現在 10店舗展開



得られた成果

次世代の成長ドライバーに

(株)ポーラファルマ

収益構造が大幅に改善

皮膚科・婦人科領域に開発・販売を特化

新薬研究開発費を効率化
(他社との共同開発・共同プロモーション)



得られた成果

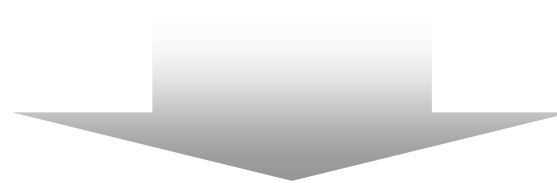
赤字削減額約10億円

II部 2011～2013年中期経営計画

1. 長期ビジョン
2. 市場動向
3. 前3ヵ年の取組み
- 4. 2011～13年中期経営計画**

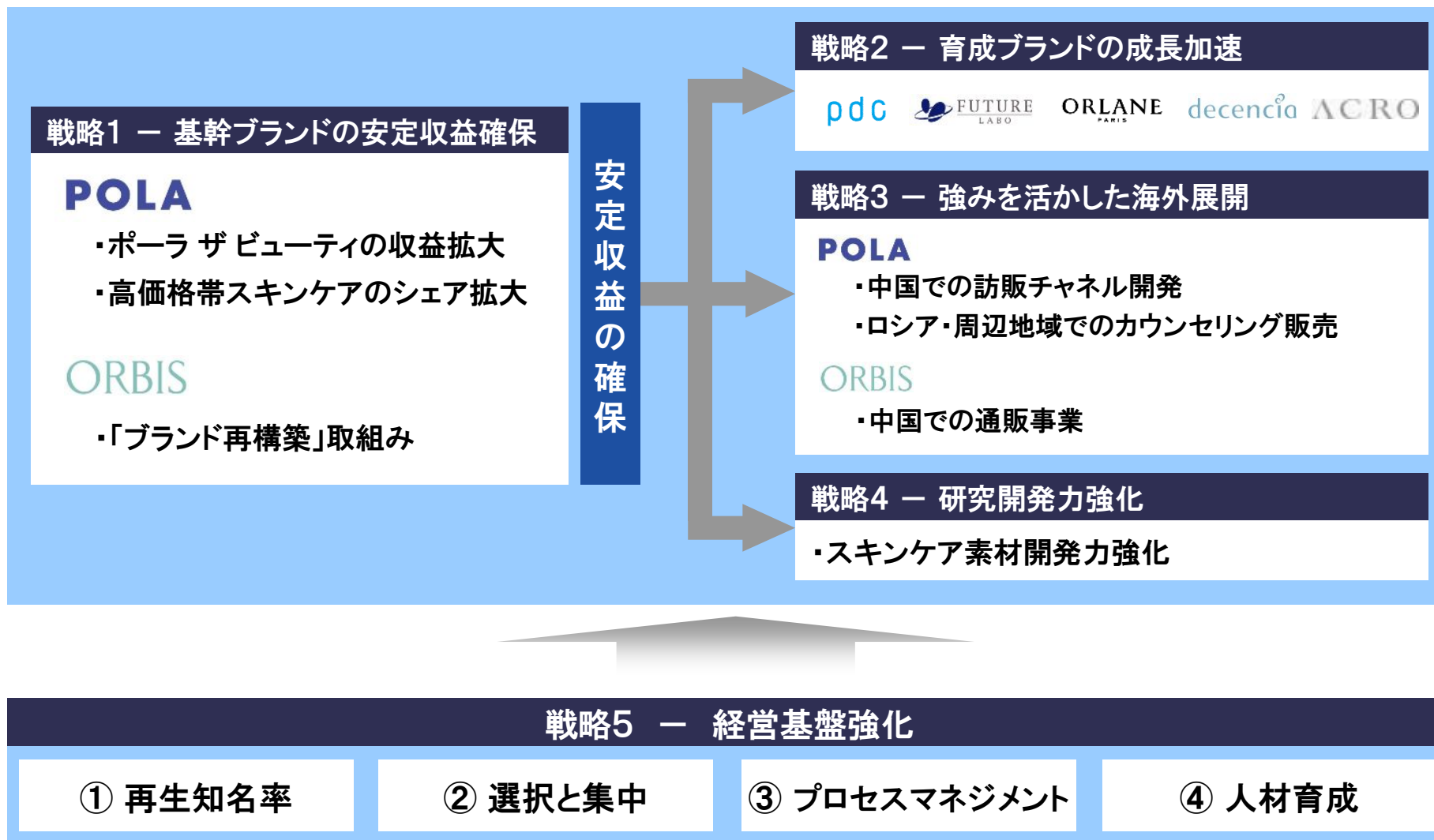
2011～2013年基本方針

基幹ブランドの安定収益確保と成長戦略への投資



- | | | |
|---------|-----------|-------------------|
| ■ 連結売上高 | 市場以上の成長率 | ⇒ 年平均 2～3%の成長 |
| ■ 営業利益額 | 増収を伴う大幅増益 | ⇒ 年平均 10%以上の成長 |
| ■ 営業利益率 | 業界トップクラス | ⇒ 2013年 9%(国内10%) |

基幹ブランドの安定収益確保と成長戦略への投資



戦略1 基幹ブランドの安定収益確保

POLA

ポーラ ザ ビューティの収益拡大(600店体制、営業利益2010年比+10億以上)

◆訪販事業

商 品 ・ サービス	スキンケア・高価格帯でのシェア拡大 カウンセリングの更なる進化
チャネル	ポーラ ザ ビューティ」出店継続 既存店舗の収益性の向上
顧 客	20～30代のお客さまとの接点拡大
プロモーション	お客さまとのコミュニケーション強化

◆訪販事業以外

百貨店 業務用	百貨店 ⇒ 採算性を重視した新規出店、既存店育成 業務用 ⇒ 高価格帯市場での更なるシェア拡大
------------	--



2011年4月発売
B.A ザ マッサージクリーム



お客さまとの
コミュニケーションサイト
「ポーラコミュニティ」

戦略1 基幹ブランドの安定収益確保

ORBIS

「ブランド再構築」により、営業利益率15%

商品 ・ サービス

スキンケアシリーズの再編・強化
革新的なオイルカット商品の開発
利便性を追求したフルフィルメントシステムの更なる進化



2011年3月発売
新アクアフォースシリーズ

チャネル

ネット受注比率アップによる効率化(媒体費用削減)
収益性を重視した新規出店(年間2~3店舗)

顧客

30~40代(スキンケアユーザー)のお客さま獲得
オルビスブランドファンづくり



クチコミ・コミュニティ
「みんなのクチコミ」

プロモーション

ネット活用でのOne to Oneコミュニケーション
分野併売の促進

戦略2 育成ブランドの成長実現

セグメントされたチャネル・マーケットで、早期に100億規模

T H R E E

(百貨店)

今中期で年平均50%以上の売上成長

- ・戦略的な新規出店と商品投入で認知拡大
- ・スタッフ育成の強化で効率・単価向上



pdc

(セルフ・ドラッグストア等)

プレミアムマス価格帯のシェア拡大
(1,000～2,000円)

 **FUTURE**
LABO

(テレビ通販)

直販モデルの強化

ORLANE
PARIS

(百貨店・直営店)

イベントによる新規客獲得

decencia

(Web通販)

プロモーション強化による
新規顧客の効率的な獲得

戦略3 強みを活かした海外展開

ダイレクトマーケティングの強みを活かし、年平均20～30%成長

POLA

中国	訪販チャネルの開発
ロシア	パフューマリーでのカウンセリング販売 周辺国への展開拡大
その他国	収益性を重視した安定成長 (タイ・台湾・香港・アメリカ)



ORBIS

中国	インターネット通販の早期開始
台湾	積極的な広告・宣伝投資(TVCM、コンビニカタログ)
韓国	会員制・ポイント制の活性化



戦略4 研究開発力強化 / 戦略5 経営基盤の強化

戦略4 研究開発力強化

研究・開発

スキンケア素材開発強化
連結売上高2～3%の投資継続

戦略5 経営基盤の強化

再生知名率

事業内容・戦略・思想まで含めた認知の「質」を向上

選択と集中

全ての赤字事業に対して撤退基準を設定
(非効率な投資を未然防止)

プロセス マネジメント

KPIを設定しプロセスマネジメント重視

人材育成

横断型人材育成システム
⇒ 「経営者研修」・「経営幹部養成講座」
「未来研究会」(若手社員対象)

配当基本方針

40円ベースの安定的な配当
増益に応じ増配を検討

2010年12月期

期末(年1回) 40円(予定)

2011年12月期

今期より中間配当実施
年間 ⇒ 45円(予定)
(中間 20円 期末 25円)

当社グループの直近トピックス

POLA



最高峰シリーズ「B.A」
ベストコスメ14冠！



VOCE 美的

「B.A」ブランドマネージャーが
ウーマン・オブ・ザ・イヤー
2011(ヒットメーカー部門)を
受賞しました！



ORBIS

日経ビジネス アフターサービス満足度
ランキング1位を2年連続で獲得(2009・2010)



※日経ビジネス誌「2010年版アフターサービス満足度ランキング」
ネット通販部門で2年連続1位 出典:『日経ビジネス』2010年7月26日号

P.O. REAL ESTATE

子育て応援マンション「ブローテ大倉山」完成！



社会に向けた取り組み(CSR活動)

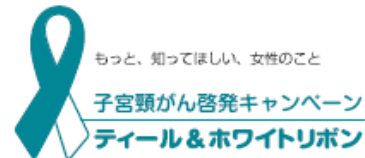
事業を通じたCSR活動

■ 3・9プロジェクト

日本のよいものを未来まで



■ AAAチャリティ



文化活動

■ ポーラ ミュージアム アネックス

POLA MUSEUM ANNEX



■ ポーラ文化研究所



社会貢献活動

■ TABLE FOR TWO



■ 財団への支援

⇒公益財団法人 ポーラ美術振興財団
⇒財団法人 ポーラ伝統文化振興財団



環境対応

■ 容器のリフィル化



■ 植林活動



参考資料

旧セグメント別実績

(単位:百万円)	2009年 実績	2010年 実績	2009年比		当初計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
連結売上高	162,332	165,253	2,920	1.8%	△396	△0.2%
化粧品	136,219	139,660	3,441	2.5%	△201	△0.1%
ファッション	14,137	13,453	△684	△4.8%	△20	△0.2%
医薬品	6,744	6,936	191	2.8%	△32	△0.5%
不動産	3,216	3,102	△114	△3.5%	△163	△5.0%
その他	2,014	2,101	86	4.3%	20	1.0%
営業利益	9,706	12,270	2,564	26.4%	711	6.1%
化粧品	8,420	10,472	2,052	24.4%	1,104	11.8%
ファッション	△347	△452	△105	—	△1,004	—
医薬品	△1,384	△349	1,035	—	214	—
不動産	1,598	1,304	△293	△18.4%	△40	△3.0%
その他	452	399	△53	△11.8%	53	15.2%
全社・消去	966	895	△71	△7.4%	387	76.2%



世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい

わたしたちはサイエンスに裏づけされたオンリーワンの商品とサービスを提供します。

美と健康をよく考え、世界の化粧文化の向上と地球環境の維持に貢献します。

世界中の誰からもいつまでも愛され信頼されるブランドを目指します。

そのために、わたしたちは人として目の前の真実に真摯に向かい合い、

人に喜ばれることに自らの喜びを見出し、

そして自身が会社でも家庭でも笑顔でいられる生き活きた日々を送ります。