

2013年12月期決算 2014～2016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 2013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. 2014年12月期業績見通し

II 部 2014～2016年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括
2. 市場動向
3. 2014～2016年 中期経営計画
4. 重点戦略の補足説明

I 部 2013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. 2014年12月期業績見通し

連結売上高は、為替影響により計画を上回って着地。
営業利益は、基幹ブランドが牽引し、計画どおり。

連結

売上高 191,355百万円(前期比+5.8%) 営業利益 16,017百万円(前期比+18.5%)

POLA

売上高 100,740百万円(前期比+1.5%) 営業利益 7,951百万円(前期比+13.1%)

- ・ 販売組織の活性化で、新規顧客の獲得が好調。
- ・ PB(ポーラ ザ ビューティ)が着実に成長し、全体を牽引。

ORBIS

売上高 48,163百万円(前期比+0.3%) 営業利益 8,807百万円(前期比+11.7%)

- ・ 購入単価の上昇や販管費の効率化などブランド再構築の取組みが想定以上に進捗。

海外ブランド

Jurlique
h2o+

売上高 20,298百万円(前期比+56.0%) 営業利益 △895百万円(前期比+1,002百万円)

- ・ 売上高は、外貨ベースで計画通り。円ベースでは為替影響により上ブレ。
- ・ 営業利益は、中国での販管費増と為替影響で下ブレ。

2011年7月 (買収完了)

【狙い】

- ・当社ブランドポートフォリオ強化(明確なブランドコンセプト)
- ・アジア市場における事業基盤の確立
- ・海外における代理店活用ノウハウの獲得

【過去2年の状況】

2012年	<ul style="list-style-type: none"> ・中国でのブランド育成を目的に現地代理店変更 	<ul style="list-style-type: none"> ・旧代理店の在庫消化に伴う新代理店への出荷停滞(売上・利益減)
2013年	<ul style="list-style-type: none"> ・中国でリブランディング商品を投入 ・競争環境の激化 	<ul style="list-style-type: none"> ・備品の刷新、商品入替え等による費用増 ・マーケティング、オペレーション費用増
	<ul style="list-style-type: none"> ・新代理店と合併会社を設立 	<ul style="list-style-type: none"> ・店頭情報の把握、ブランド管理が可能に
2013年下期	<ul style="list-style-type: none"> ・新中期経営計画の審議 	<ul style="list-style-type: none"> ・直近の市場動向、事業環境を考慮し、買収当初の計画を見直し
2014年	<ul style="list-style-type: none"> ・見直し後の事業計画と将来CF計画を基に減損テストを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・2013年12月期4Q決算に減損損失計上

【連結業績への影響】

- ◆ 2013年12月期決算 ⇒ 無形固定資産(のれん・商標権)の減損損失 2,862百万円を特別損失に計上
年間のれん償却額 230百万円
- ◆ 2014年12月期以降 ⇒ 年間のれん償却費 約90百万円(償却年数17.5年) *商標権は非償却

— 今後の取組みについてはP32に記載 —

連結PL増減分析(売上～営業利益)

(単位:百万円)	2012年 実績	2013年 実績	前期比		計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
売上高	180,873	191,355	10,482	5.8%	2,855	1.5%
売上原価	36,946	38,655	1,709	4.6%	201	0.5%
売上総利益	143,927	152,700	8,772	6.1%	2,654	1.8%
販管費	130,407	136,682	6,274	4.8%	2,636	2.0%
営業利益	13,520	16,017	2,497	18.5%	17	0.1%

実績為替レート 豪ドル=94.39円 米ドル=97.64円 中国元=15.90円

連結売上高

- ・海外ブランドの売上成長に為替影響も加わり、海外売上高が大幅に伸張。
(海外売上高比率 12.2%)

売上原価

- ・原価率2012年4Q 20.43% ⇒ 2013年4Q 20.20%
ジュリーク買収に伴う一時費用の解消と基幹ブランドの原価率低減により、0.23ptの改善
(2012年:ジュリーク社買収に伴う棚卸資産評価差額 734百万円計上)

販管費

- ・海外ブランドの事業拡大に伴う販管費の増加が主な要因。

人件費	⇒ +2,030百万円	販売手数料	⇒ +962百万円
販売関連費	⇒ +1,313百万円	管理費他	⇒ +1,968百万円

営業利益

- ・国内ブランドの収益性向上と海外ブランドの収益改善で大幅増益。

連結PL増減分析(営業利益～当期純利益)

(単位:百万円)	2012年 実績	2013年 実績	前期比		計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
営業利益	13,520	16,017	2,497	18.5%	17	0.1%
営業外収益	1,243	1,972	729	58.7%	1,472	294.6%
営業外費用	158	154	△4	△2.6%	△45	△22.6%
経常利益	14,604	17,836	3,231	22.1%	1,536	9.4%
特別利益	136	913	777	571.3%	913	—
特別損失	429	5,455	5,026	1,170.9%	4,955	991.1%
税前当期純利益	14,311	13,293	△1,017	△7.1%	△2,506	△15.9%
法人税等	7,646	6,037	△1,608	△21.0%	△1,562	△20.6%
少数株主損失	△16	△62	△46	289.0%	△62	—
当期純利益	6,681	7,318	637	9.5%	△881	△10.7%

営業外収益・費用

・為替による収益増 前期比 +738百万円(前期:544百万円⇒当期:1,282百万円)

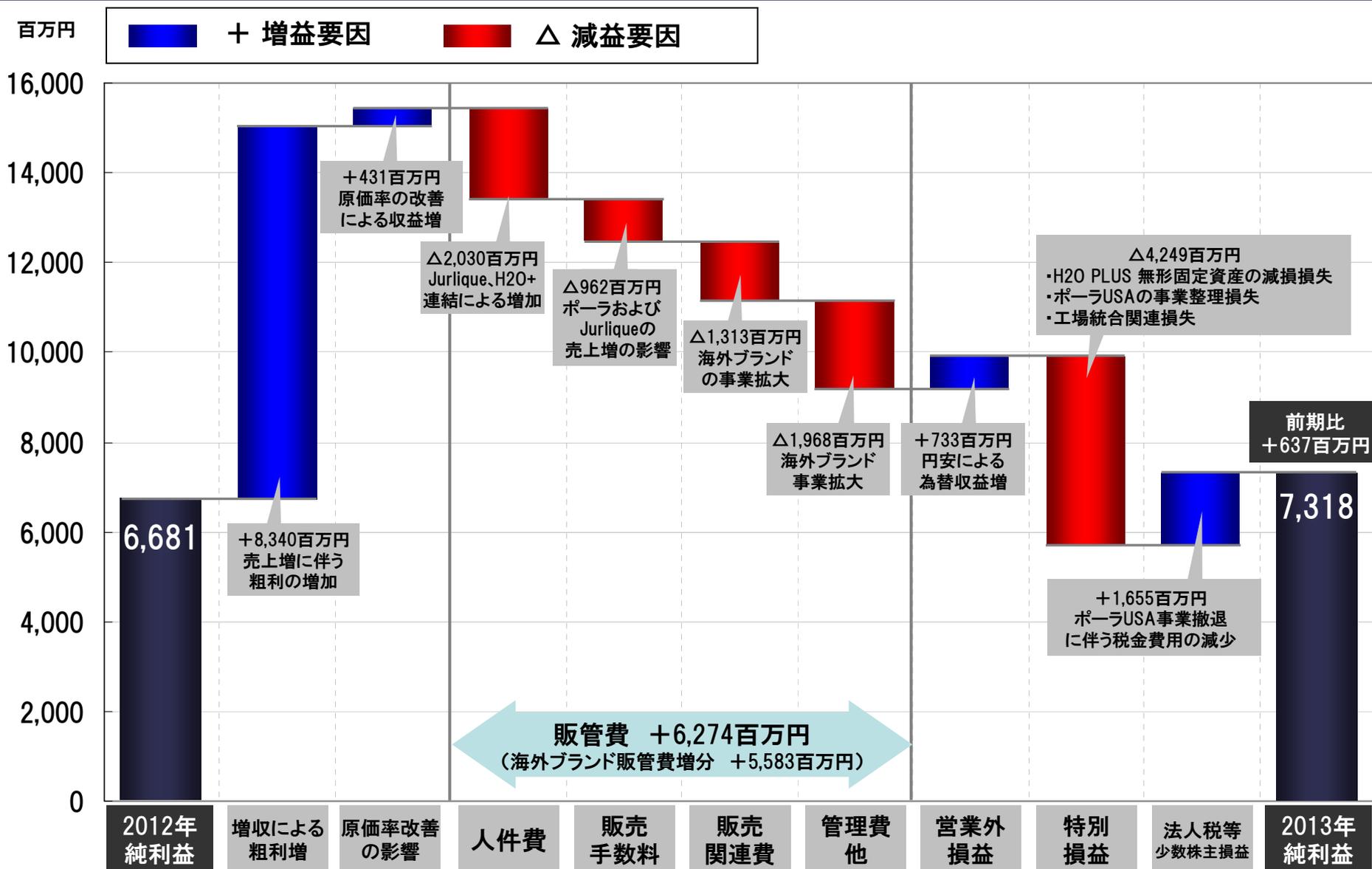
特別利益・損失

【特別利益】	遊休資産および投資有価証券の売却益	909百万円
【特別損失】	工場統合関連特別損失	931百万円
	ポーラUSA撤退に伴う事業整理損	1,030百万円
	H2O PLUS社に係る無形固定資産の減損損失	2,862百万円

法人税等

・ポーラUSA撤退に伴う税金費用の減少	前期比	△1,148百万円
・工場統合に伴う税金費用の減少	前期比	△375百万円

当期純利益の増減要因



I 部 2013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. 2014年12月期業績見通し

セグメント別実績

(単位:百万円)	2012年 実績	2013年 実績	前期比		計画比	
			増減	率(%)	増減	率(%)
連結売上高	180,873	191,355	10,482	5.8%	2,855	1.5%
ビューティケア事業	168,811	178,306	9,494	5.6%	2,506	1.4%
不動産事業	2,841	3,035	194	6.8%	35	1.2%
その他	9,220	10,013	793	8.6%	313	3.2%
営業利益	13,520	16,017	2,497	18.5%	17	0.1%
ビューティケア事業	11,812	14,780	2,967	25.1%	△219	△1.5%
不動産事業	1,139	1,258	119	10.5%	58	4.9%
その他	335	410	75	22.4%	110	36.8%
全社・消去	232	△431	△664	—	68	—

ビューティケア事業

- ・売上は、海外ブランドの成長と為替影響により前期および計画を超過。
- ・営業利益は、基幹ブランドの収益性向上と海外ブランドの収益改善により、大幅増益。

不動産事業

- ・テナント稼働率の上昇により、増収・増益。

その他事業

- ・医薬品事業は着実にシェアを拡大させ、前年を超過。

ビューティケア事業実績【ブランド別】

(単位:百万円)	2012年 実績	2013年 実績	前期比	
			増減	率(%)
売上高	168,811	178,306	9,494	5.6%
ポーラブランド	99,204	100,740	1,536	1.5%
オルビスブランド	48,009	48,163	153	0.3%
育成ブランド	8,587	9,104	516	6.0%
海外ブランド(Jurlique・H2O+)	13,011	20,298	7,287	56.0%
営業利益	11,812	14,780	2,967	25.1%
ポーラブランド	7,031	7,951	919	13.1%
オルビスブランド	7,881	8,807	925	11.7%
育成ブランド	△1,202	△1,082	120	—
海外ブランド(Jurlique・H2O+)	△1,897	△895	1,002	—

- ◆ ポーラブランド ⇒ 販売組織の活性化に伴い新規顧客の獲得が好調。費用の効率化で大幅増益。
- ◆ オルビスブランド ⇒ ブランド再構築による原価率低減やネット通販強化等が奏功し、大幅増益。
- ◆ 育成ブランド ⇒ フューチャーラボの苦戦により、営業損失の改善は小幅に留まる。
- ◆ 海外ブランド ⇒ ジュリーク・H2O PLUSともに、売上は現地通貨ベースでほぼ想定通り。営業利益は、中国での人件費・マーケティング費用増等が影響し、想定を下回る。

外貨ベース

前期比 約+35%
Jurlique '12年 2~12月
H2O+ '12年1~12月

前期比 約+25%
Jurlique '12年 1~12月
H2O+ '12年1~12月

* 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)

I 部 2013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. 2014年12月期業績見通し

2014年12月期業績見通しについて

海外ブランドの売上成長と収益化により、10%以上の増益を目指す。

(単位:百万円)	2014年 通期計画	前期比	
		増減	率(%)
連結売上高	198,000	6,644	3.5%
ビューティケア事業	184,700	6,393	3.6%
不動産事業	3,100	64	2.1%
その他	10,200	186	1.9%
営業利益	17,650	1,632	10.2%
ビューティケア事業	16,450	1,669	11.3%
不動産事業	1,250	△8	△0.7%
その他	350	△60	△14.7%
全社・消去	△400	31	—
経常利益	17,900	63	0.4%
当期純利益	8,800	1,481	20.2%

2014年 上期計画	前期比	
	増減	率(%)
94,600	3,184	3.5%
88,300	2,963	3.5%
1,500	6	0.4%
4,800	213	4.7%
6,900	594	9.4%
6,400	696	12.2%
600	△45	△7.0%
100	1	1.6%
△200	△57	—
7,100	△235	△3.2%
3,450	47	1.4%

想定為替レート 豪ドル=92円 米ドル=105円 中国元=17円

Ⅱ部 2014～2016年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括

2. 市場動向

3. 2014～2016年 中期経営計画

4. 重点戦略の補足説明

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 ⇒ 年平均 2~3%の成長
- ◆ 営業利益額 ⇒ 年平均 10%以上の成長
- ◆ 営業利益率 ⇒ 2013年 9%(国内10%)

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
- ・高価格帯スキンケアのシェア拡大

ORBIS

- ・「ブランド再構築」取組み

安定
収益
の
確保

戦略2 - 育成ブランドの成長加速

pdc FUTURE LABO ORLANE decencia THREE

戦略3 - 強みを活かした海外展開

- POLA**
 - ・中国での訪販チャネル開発
 - ・ロシア・周辺地域でのカウンセリング販売
- ORBIS**
 - ・中国での通販事業

- Jurlique**
 - ・アジアでの成長加速と収益性向上
- h2o+**
 - ・シナジー効果の早期具現化

戦略4 - 研究開発力強化

- ・スキンケア素材開発力強化

戦略5 - 経営基盤強化

① 再生知名度

② 選択と集中

③ プロセスマネジメント

④ 人材育成

【経営指標】

	目標	実績	評価
連結売上高	年平均成長率 2～3%	年平均成長率 5.0%	◎
営業利益額	年平均成長率 10%	年平均成長率 9.3%	△
営業利益率	9% (国内10%)	8.4% (国内11.4%)	△

【成長戦略】

	戦略	評価
戦略1	基幹ブランドの安定収益確保	◎
戦略2	育成ブランドの成長加速	△
戦略3	強みを活かした海外展開	×
戦略4	研究開発力強化	○
戦略5	経営基盤強化	○

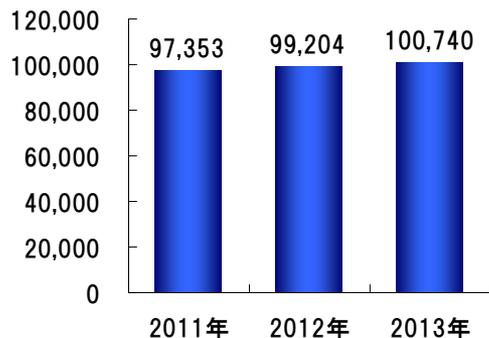
ポーラブランド、オルビスブランドを中心に、国内の収益構造は著しく良化。
M&Aにより海外売上高比率は、大幅に上昇し10%を超過したが、収益面で課題を残す結果となった。

POLA

安定的な売上成長と、
年平均10%以上の営業利益成長を達成

【売上高推移】

(百万円)



【営業利益・営業利益率推移】

(百万円) (%)



得られた成果

- ◆ ポーラ ザ ビューティ600店舗体制、+6%以上の既存店成長維持
- ◆ B.Aシリーズ年間売上が、約300億円に

課題

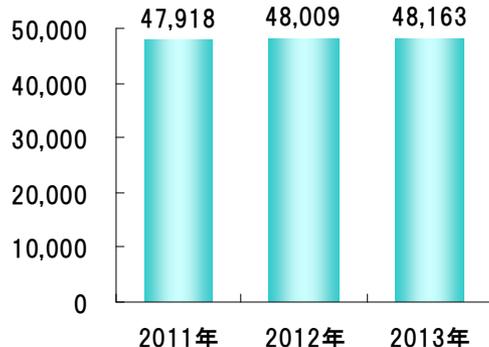
- ◆ ポーラ ザ ビューティ等、成長事業への資源の集中
- ◆ 海外での成功モデル構築

ORBIS

ブランド再構築により、
営業利益率は2010年比+5.8pt

【売上高推移】

(百万円)



【営業利益・営業利益率推移】

(百万円) (%)



得られた成果

- ◆ ブランド再構築が奏功
⇒ ネット売上比率 +6.6pt
⇒ 顧客単価 +11.2%
⇒ JCSI調査 通販部門で3年連続1位

※2010年比の上昇率

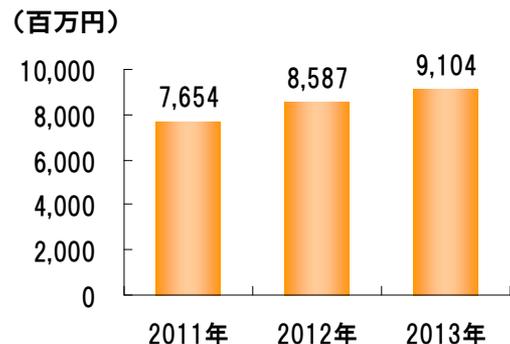
課題

- ◆ ブランド再構築の完遂、高収益体質の更なる向上と売上再成長
- ◆ 海外での成功モデル構築

育成ブランド

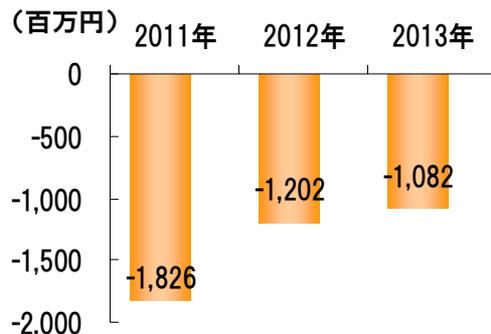


【売上高推移】



順調な売上成長と、
一定の赤字削減を達成

【営業損失推移】



得られた成果

- ◆ THREEの百貨店中心の展開拡大と海外進出
- ◆ pdc、フューチャーラボ、decenciaは、着実な売上成長を実現

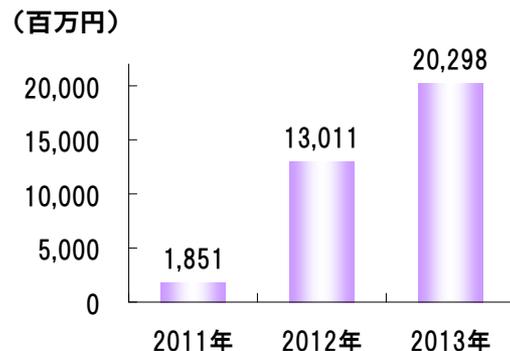
課題

- ◆ ポーラ、オルビスに次ぐ第3の柱となるブランドの創出
- ◆ 育成ブランド全体の収益改善

海外ブランド

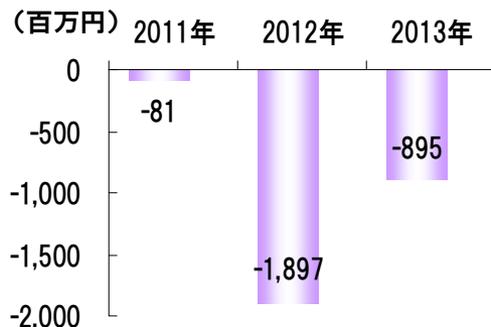


【売上高推移】



海外2ブランドのグループ入りで、
海外売上高比率が10%を超過

【営業損失推移】



得られた成果

- ◆ Jurlique、H2O PLUSのグループ入りによるブランドポートフォリオ強化
- ◆ アジアでの販路・流通ノウハウの獲得

課題

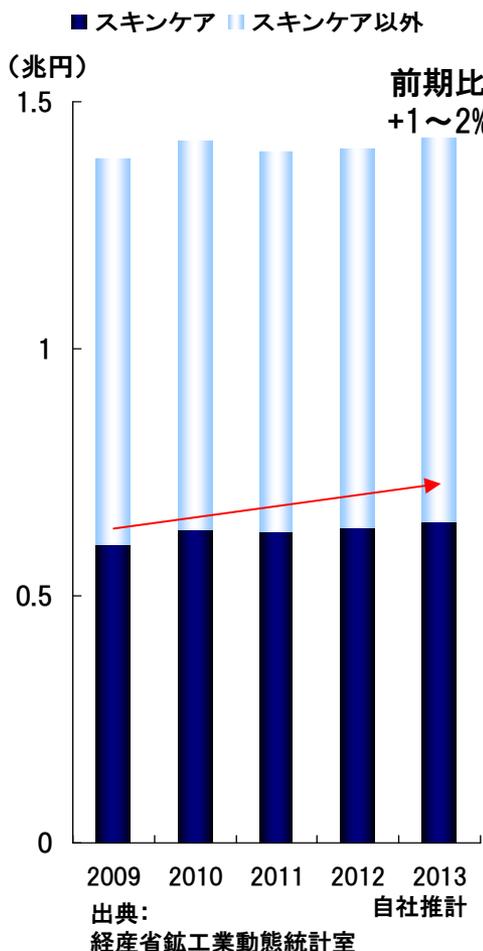
- ◆ グループへの収益貢献
- ◆ 国内ブランドとのシナジー創出 (商品・チャネル・バックオフィス等)

Ⅱ部 2014～2016年 中期経営計画

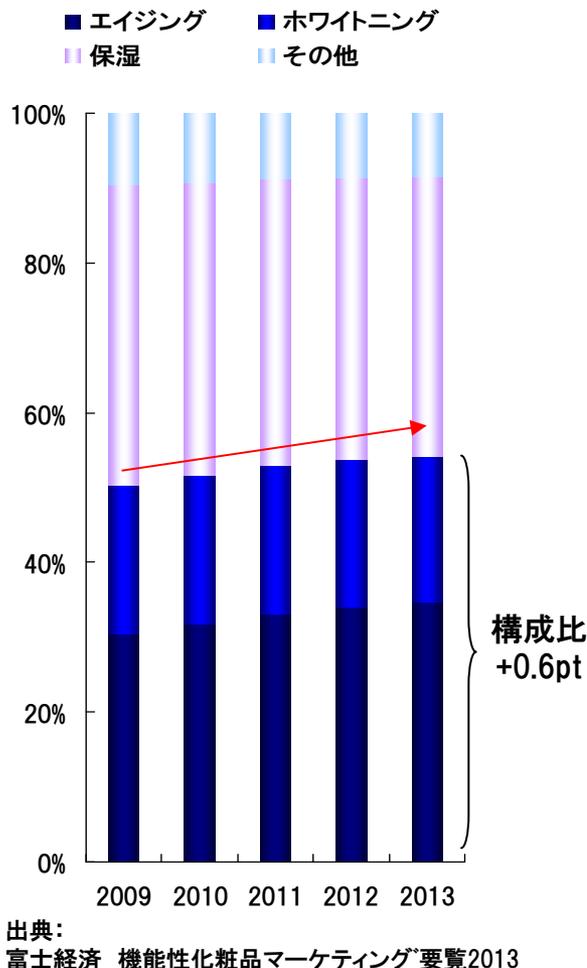
1. 前中期経営計画の総括
2. 市場動向
3. 2014～2016年 中期経営計画
4. 重点戦略の補足説明

2013年国内化粧品市場は1～2%程度の成長も、過去5年では横ばい傾向。
当社が注力するエイジングケア、ホワイトニング領域および1万円以上の高価格帯がシェアを拡大。

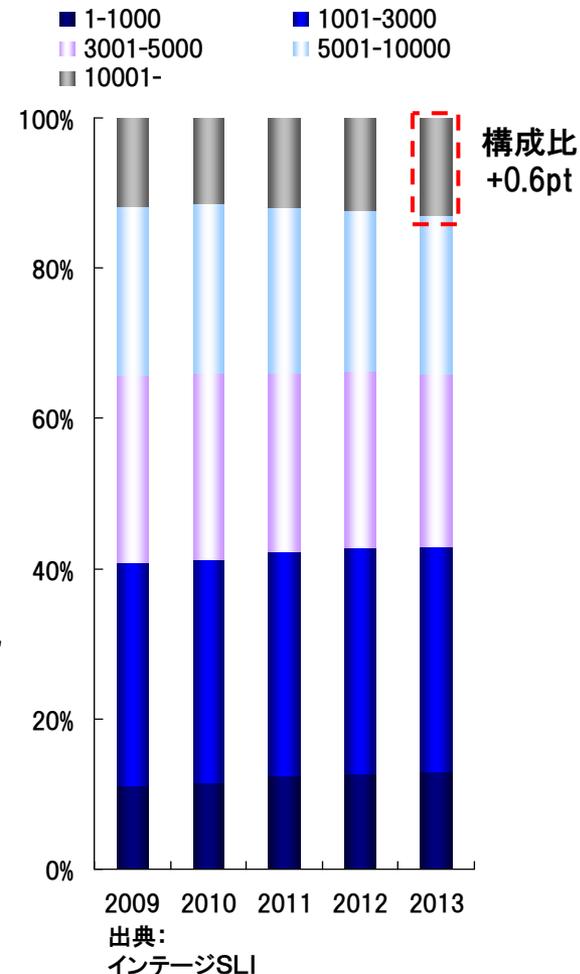
国内化粧品出荷統計



スキンケア機能別占有比



価格別占有比



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、引き続き市場拡大が見込まれる。
中国では、大都市百貨店の苦戦、通信販売の台頭など市場環境に変化の兆しがある。

当社における
優先度
高い



低い

地域	2011～2016年 市場成長予測*	市場環境
中国	+9%～11%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経済成長は鈍化傾向も、化粧品市場は他国に比べ依然高い成長率が見込まれる ■ 地方都市への需要の分散化により、大都市部百貨店が苦戦 ■ 直近ではネット通販チャンネルが急成長 ■ 国内外のプレーヤーが多数参入し、競争激化 ■ 人件費や家賃等の費用が上昇傾向
ASEAN	+5%～8%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本・中国同様にスキンケアへの関心が高く、経済成長に合わせて市場の拡大が見込まれる ■ 各国の市場規模が小さいため、効率的な事業展開が必要
ロシア	+3～5%	<ul style="list-style-type: none"> ■ アジア以外の市場の中ではスキンケアに関心が高く、今後も成長が見込まれる ■ パフューマリー(専門店)のチャンネルが発達
北米	+1～2%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 直近の景況感是好転も、基本的には成熟市場 ■ スキンケアへの関心が低く、今後も大きな市場拡大は見込まれない
欧州	-1%～+1%	<ul style="list-style-type: none"> ■ 成熟市場のため、今後の大きな成長は見込まれない。 一部の国では、経済の悪化に伴い市場が縮小する可能性も

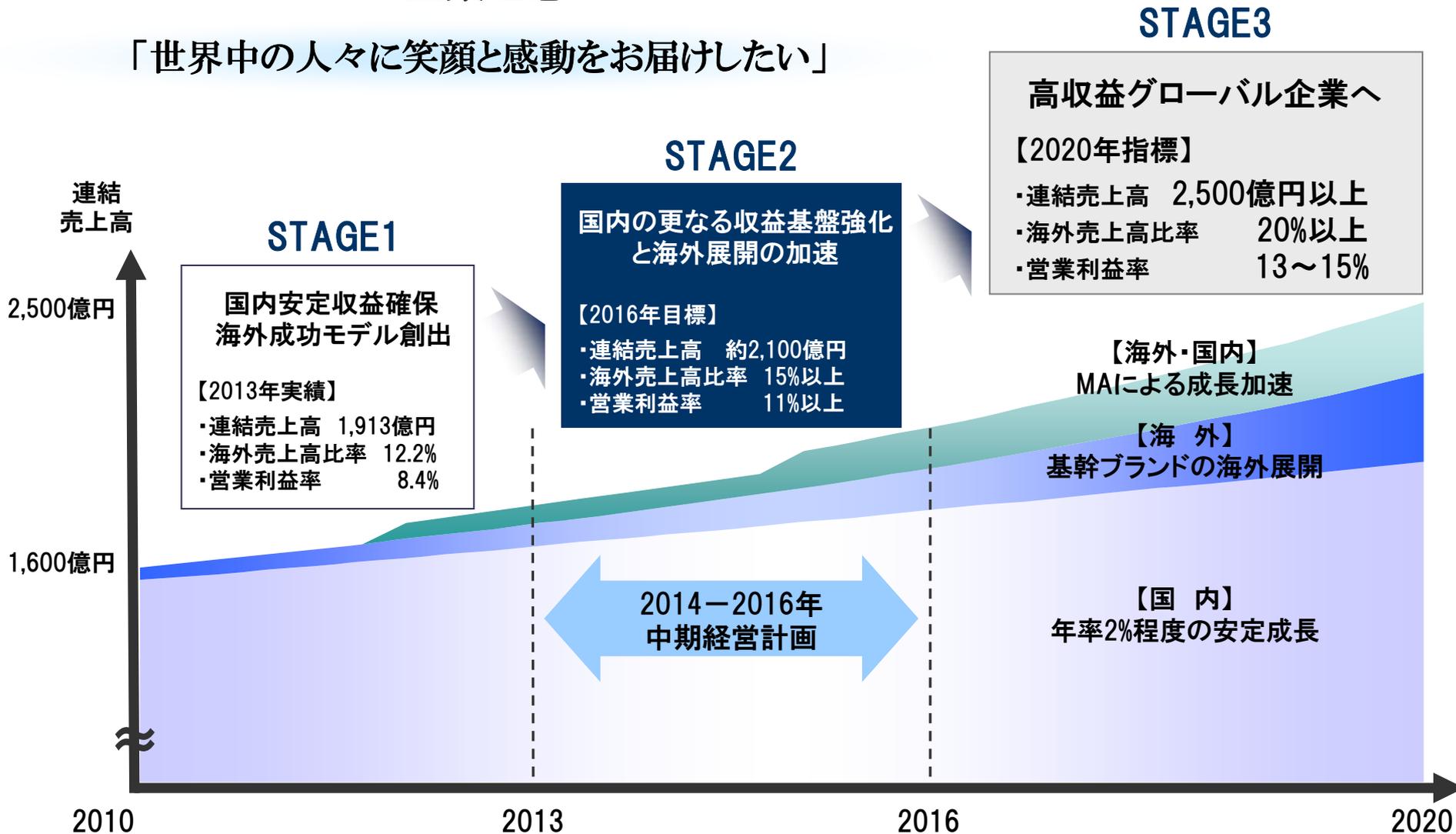
注：成長率(2011～2016年CAGR予測)は自社推計値

Ⅱ部 2014～2016年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括
2. 市場動向
3. 2014～2016年 中期経営計画
4. 重点戦略の補足説明

企業理念

「世界中の人々に笑顔と感動をお届けしたい」



2020年ビジョン達成に向けた2ndステージ。
国内の更なる収益基盤強化と海外展開の加速、資本効率改善による企業価値向上をめざす。

【売上高】

- ◆ 連結売上高 ⇒ 年平均成長率 3~4%
(2016年 約2,100億円)
- ◆ 海外売上高比率 ⇒ 2016年 15% 以上

【営業利益】

- ◆ 営業利益額 ⇒ 年平均成長率 15% 以上
- ◆ 営業利益率 ⇒ 2016年 11% 以上

【資本効率】

- ◆ ROE目標値 ⇒ 2016年 8% 以上

【株主還元】

- ◆ 連結配当性向 ⇒ 2014年以降 50% 以上

国内

海外

戦略① 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引

戦略③ 海外ブランドの高成長持続と収益貢献

戦略② 育成ブランドの売上成長と収益化

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

戦略① 基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

長期的な安定成長につながる事業基盤強化

POLA

- ◆ 革新的な肌分析システムへの進化
- ◆ エイジングケア、ホワイトニング領域における次世代商品の開発
- ◆ 年間20～30店のPB出店継続



1月発売 ポーラ
「サイズショット」

ブランド再構築の完遂による成長軌道の回復

ORBIS

- ◆ 新エイジングケアシリーズ「オルビスユー」発売を契機に30～40代顧客獲得と購入単価アップを狙う
- ◆ Web強化による顧客コミュニケーションの個客対応化
- ◆ 新基幹システムを活用した宣伝広告・販促の更なる効率化



2月末発売 オルビス
「オルビスユー」

戦略② 育成ブランドの売上成長と収益化

育成ブランド全体で、年平均10%の売上成長と2016年黒字化を実現

pdc

- ◆ プレミアムマス領域の売上拡大による単価アップ
- ◆ SNS等、顧客接点の拡大によるリピート促進

T H R E E

- ◆ 百貨店への年間3店程度の出店と既存店売上の安定成長
- ◆ 売上増、原価率低減による収益改善
- ◆ 代理店の活用による海外展開拡大

戦略③ 海外ブランドの高成長持続と収益貢献

成長ドライバーのアジアを中心とした「利益ある成長」の実現

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中国での継続出店とリピート促進による既存店の活性化 ◆ ポーラ化成との共同開発商品を初リリース
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中国での取扱い店舗拡大 ◆ 合併会社体制での販売促進・営業強化による1店当りの売上拡大 ◆ ポーラ化成との共同開発品の拡大



1月発売 ジュリーク「カレンドラ」シリーズ



【シナジーの創出】
海外ブランドの流通ノウハウを活用
バックオフィスの効率化



戦略④ 基幹ブランド海外戦略の再構築

重点国での成功モデル構築と効率化による収益改善

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 重点国を中国・ロシアに設定 ◆ ハイプレスステージに適したチャネル展開への集中（百貨店・高級専門店） ◆ 固定費削減を中心とした効率化
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 中国ECモールへの出店を検討 ◆ 店舗販売チャネルにおける代理店の活用 ◆ ASEAN地域での事業基盤の確立



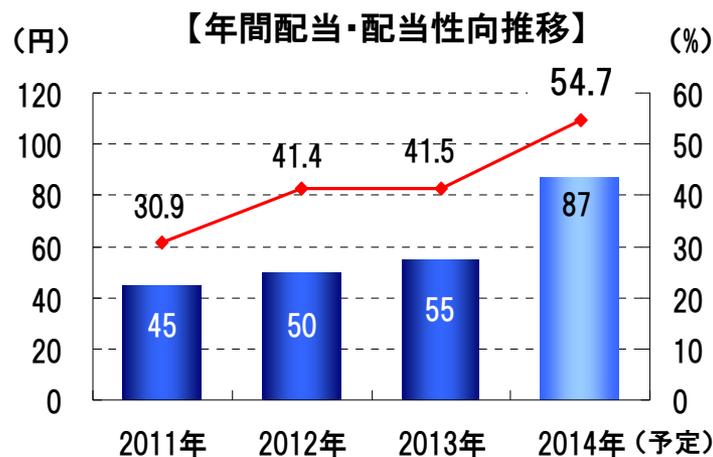
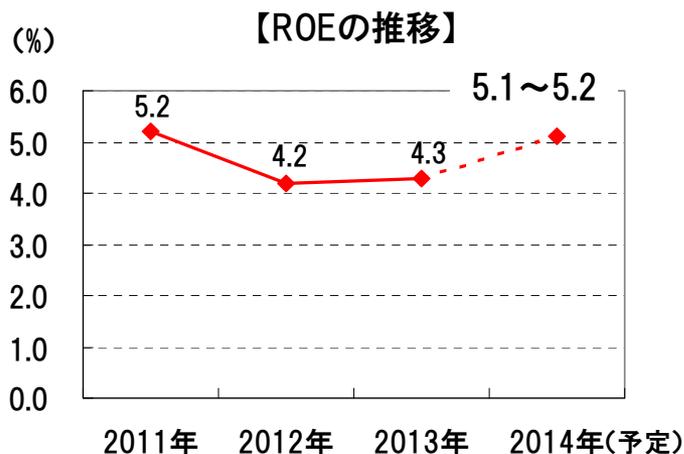
オルビス
シンガポール1号店

戦略⑤ 経営基盤の強化(研究・生産・人材)

<p>研究開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ エイジングケア・ホワイトニング領域での新規素材開発 ◆ 連結売上高の2%強の研究開発投資を継続
<p>生産体制再編</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2014年9月、1工場化による新生産体制スタート ◆ スキンケア・ベースメイク以外の商材を中心に外注化を加速 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>【連結業績への影響】</p> <p>営業利益 ⇒ 外注化計画と1工場化の影響を精査した結果、2014年は減益要因となるが、2015年以降は、営業利益の増益要因となる。(2014年業績見通しに織込済み)</p> <p>特別損失 ⇒ 工場閉鎖に伴い発生予定の設備等の除却損失を2014年業績見通しに織込済み。別途、2014から2015年に10～15億円の特別損失が発生する見通し。</p> </div>
<p>人材</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ グループ横断型研修による人材育成 ◆ 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)

戦略⑥ 資本効率の向上と株主還元の充実

<p>資本効率</p>	<p>◆ ROE目標値 ⇒ 2016年 8% 以上</p>
<p>株主還元</p>	<p>◆ 連結配当性向 ⇒ 2014年以降 50% 以上 を新規に設定</p> <p>◆ 1株当り配当金 ⇒ 年間 87円 (中間40円・期末47円) 配当性向 54.7% (2014年12月期予定)</p>



2020年ビジョン達成に向けた2ndステージ。
国内の更なる収益基盤強化と海外展開の加速、資本効率改善による企業価値向上をめざす。

【売上高】

- ◆ 連結売上高 ⇒ 年平均成長率 3~4%
(2016年 約2,100億円)
- ◆ 海外売上高比率 ⇒ 2016年 15% 以上

【営業利益】

- ◆ 営業利益額 ⇒ 年平均成長率 15% 以上
- ◆ 営業利益率 ⇒ 2016年 11% 以上

【資本効率】

- ◆ ROE目標値 ⇒ 2016年 8% 以上

【株主還元】

- ◆ 連結配当性向 ⇒ 2014年以降 50% 以上

国内

戦略① 基幹ブランドの安定成長とグループ収益率引

戦略② 育成ブランドの売上成長と収益化

海外

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

Ⅱ部 2014～2016年 中期経営計画

1. 前中期経営計画の総括
2. 市場動向
3. 2014～2016年 中期経営計画
4. 重点戦略の補足説明

業績見通し

(単位:百万豪ドル)

売上高	
2013年実績	2016年目標 (年平均成長率)
157	+15%

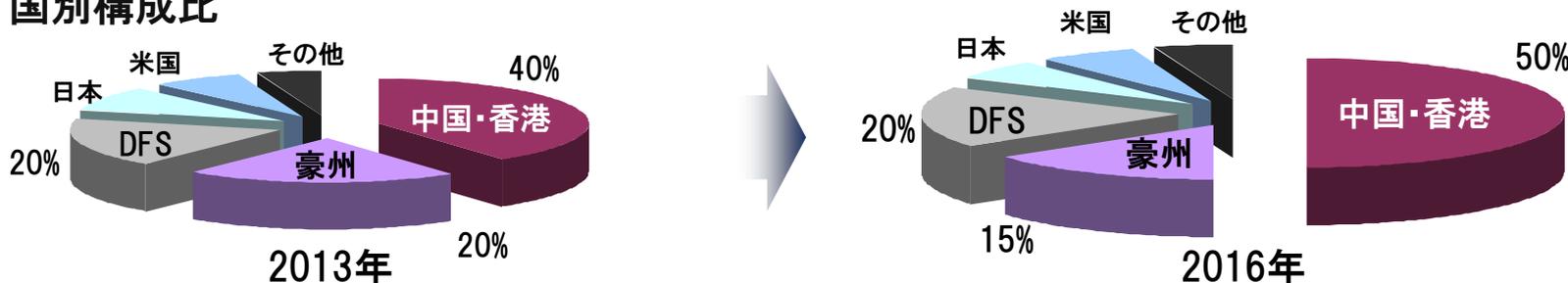
営業利益率	
2013年実績	2016年目標
— ^{*1}	8% 以上 ^{*2}

*1 2013年の営業利益は約4百万豪ドルの赤字
*2 のれん・無形固定資産償却後の営業利益率

成長戦略

	年平均成長率	主な取組み
中国	+30%	<ul style="list-style-type: none"> 年間約20店の出店を継続 顧客管理ツール導入によるリピート促進(既存店の活性化) 新チャネルの開拓(ホールセール・ネット通販)
香港	+5%	<ul style="list-style-type: none"> ハイエンドのモールを中心に年間1~2店の出店
オーストラリア	+5%	<ul style="list-style-type: none"> ブランドステージ、収益性向上を目的とした流通の見直し
Duty Free Shop	+15%	<ul style="list-style-type: none"> アジア・EU等で年間約10店の出店 中国・香港でのブランドプレゼンス向上による売上増

国別構成比



業績見通し

(単位:百万米ドル)

売上高	
2013年実績	2016年目標 (年平均成長率)
56	+15%

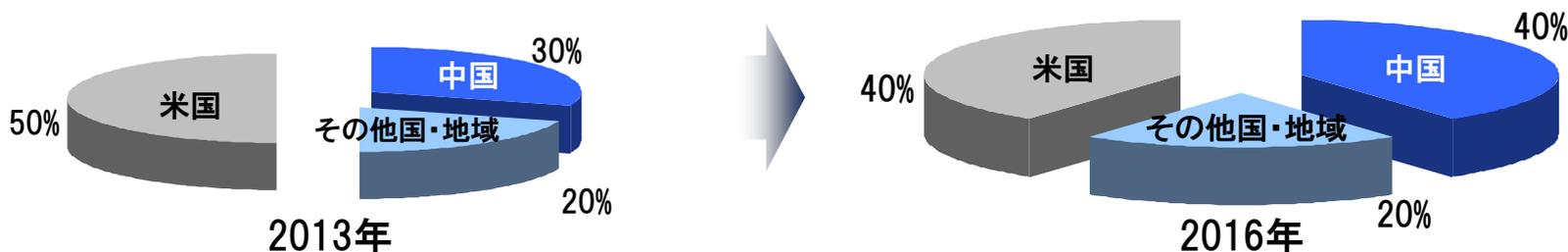
営業利益率	
2013年実績	2016年目標
— ^{*1}	6%以上 ^{*2}

*1 2013年の営業利益は約5百万米ドルの赤字
*2 のれん・無形固定資産償却後の営業利益率

成長戦略

	年平均成長率	主な取組み
中国(JV)	+30%	<ul style="list-style-type: none"> 新規小売チェーンへの出荷開始 パートナーと共同での販促・営業強化による1店当りの売上拡大 ネット通販の拡大
その他国・地域	+10%	<ul style="list-style-type: none"> ロシアでのパフューマリーチェーンへの出荷拡大 アジア、南米での新規展開国
北米	+5%	<ul style="list-style-type: none"> ブランドステージの向上と収益構造強化

国別構成比



資本効率の向上

2016年目標値
ROE 8%
(自己資本利益率)



EPS
(1株当り純利益)

BPS
(1株当り純資産)

- ◆ 営業利益の年平均成長率15%以上
↓
- ◆ 営業利益成長率以上の純利益成長を実現
⇒ 海外事業損益の改善による実効税率低下
⇒ 税制改正(復興増税の解消)
- ◆ 株主還元の充実
⇒ 配当性向3年平均38%から50%以上へ
- ◆ 投資効率を意識した成長投資

当社資本コスト7~8%を上回る水準をめざす。

株主還元の考え方

配 当

連結配当性向50%以上を基本とし、安定的な利益成長による株主還元の充実をめざす

- ◆ 原則として、特別損益(税金費用含む)は除外。「のれん」の足し戻しは行わない。
⇒ 2014年12月期 配当予想 87円 は、生産体制再編に伴う損失等を除外して算出

自社株買い

- ◆ 流動性の観点から、自社株買いは当面実施しない。

設備投資・減価償却費

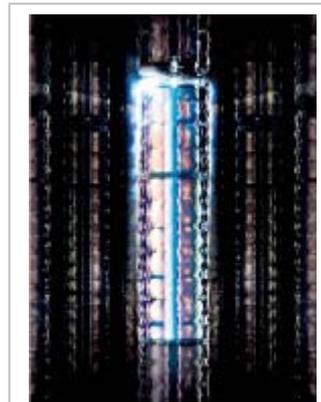
(単位:百万円)

	2014年	2015・2016年
設備投資計画	8,000	6,000 ~ 7,000
減価償却費計画	7,000	7,000

参考資料

戦略1 — 基幹ブランドの安定収益確保

POLA	商品	◆ 9月 「B.A グランラグゼ II」発売
	チャネル	◆ PB店舗数 前期末+30店 合計602店 ◆ PB化粧品売上 前期比+7.8% (既存店 前期比+6.8%) 参考:エステイン +0.1% 従来型訪販 △7.9%
	顧客	◆ 購入単価 前期比 △2.4% ◆ 新規顧客数 前期比 +4.5%



9月発売 ポーラ
「B.A. グランラグゼ II」

ORBIS	商品	◆ クレンジングを中心としたプロモーションが奏功
	チャネル	◆ ネット注文比率 前期比+0.8pt
	顧客	◆ 購入単価 前期比+3.0% ◆ 通販スキンケア購入者比率 前期比△1.0pt ◆ JCSI 調査(通販部門) 3年連続第1位
	サービス	◆ 物流東西2拠点体制によるサービス向上と費用効率化



オルビス
「クレンジングリキッド」
(限定デザインボトル)

戦略2 — 育成ブランドの成長加速

THREE

- ◆ 2013年度ベストコスメ受賞(5アイテム、7部門)
- ◆ 青山に初の直営店「THREE AOYAMA」をオープン



THREE AOYAMA

戦略3 — 強みを活かした海外展開

Jurlique

- ◆ 中国百貨店カウンター数 90店 (前期末+21店)
- ◆ 中国とDFSが成長ドライバーとして売上を牽引

h2o+

- ◆ 中国での成長拡大を目指し中国の代理店とJV設立
- ◆ 中国でリブランディング商品の出荷開始

既存ブランド

- ◆ ポーラ ⇒ 中国百貨店とロシア高級化粧品店で好調に推移
中国での訪販ライセンス認可済み
- ◆ オルビス ⇒ シンガポールに現地法人を設立、直営店2店オープン
- ◆ THREE ⇒ タイに出店、百貨店カウンター6店オープン



Jurlique
4月発売 「Purely White」

戦略4 — 研究開発力強化

ポーラ化成

◆ 海外ブランド2社との共同商品開発



H2O+
「totalSource Optimum Cleanser
& Optimum Toner」

戦略5 — 経営基盤強化

工場統合

◆ 2014年9月の1工場化に向けた体制整備

人材育成

- ◆ 買収2社を含むグループ間での人材交流
- ◆ 他メーカーと協同での研修実施

ビューティケア事業実績 【商材別】

(単位:百万円)	2012年 実績	2013年 実績	前期比	
			増減	率(%)
売上高	168,811	178,306	9,494	5.6%
化粧品	155,849	165,508	9,658	6.2%
ファッション	12,962	12,798	△163	△1.3%
営業利益	11,812	14,780	2,967	25.1%
化粧品	11,644	14,684	3,039	26.1%
ファッション	168	96	△71	△42.7%

- ◆化粧品 ⇒ 基幹ブランドが堅調に推移し、増収・大幅増益。
- ◆ファッション ⇒ オルビスのブランド再構築による化粧品のプロモーション強化の影響で、減収・減益。

* 参考値として商材別に実績を表示。(非監査情報)