

2020年12月期 決算補足資料 2021年～2023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 2020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. 2021年12月期業績見通し

II 部 2021～2023年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

I 部 2020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. 2021年12月期業績見通し

化粧品市場

- 化粧品市場において、輸出も含めた市場全体規模は、新型コロナウイルス感染症影響により縮小
- インバウンド需要は、訪日者数の減少により大幅な減少が継続
- 新しい生活様式の定着が進む中、新型コロナがもたらした非接触型の行動変容が追い風となりECシフト加速
- 2021年の純粋国内市場は、新型コロナの再拡大に伴い、1月8日に日本政府により緊急事態宣言が再び発出されたことを受け、先行きが不透明な状況が継続

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

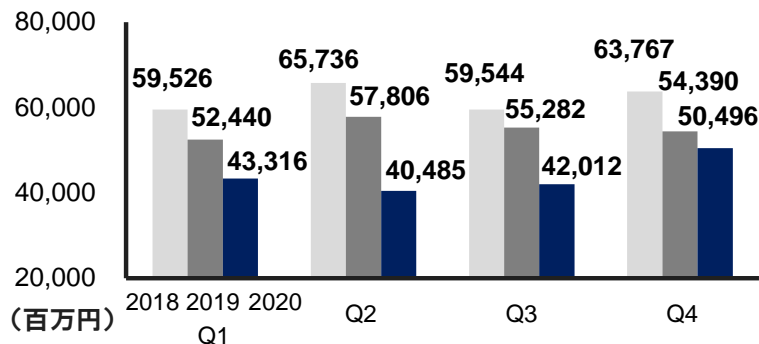
当社グループ

- 新型コロナにより店舗事業が苦戦し、連結減収減益
- ポーラ、THREEにおいて国内ECが大きく伸長
- ポーラ海外事業増収、中国は高い成長率を維持(前期比+60%)
- オルビス減収もスキンケア売上好調、構造良化
- 海外ブランドは構造改革・固定費削減により損失改善
- 全社的なコスト合理化継続、働き方改革進捗

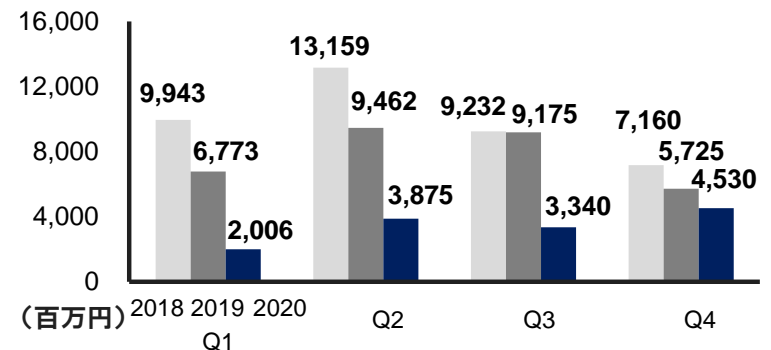
連結インバウンド売上比率

2018年累計	約 7%
2019年累計	約 6%
2020年累計	約 2%

連結売上高（四半期）



連結営業利益（四半期）



当社グループの2020年の事業状況

委託販売 百貨店

- 4月～5月、緊急事態宣言発出、休業・時短営業
- 外出自粛、接触を避ける傾向下で、新規顧客獲得は厳しい状況が継続

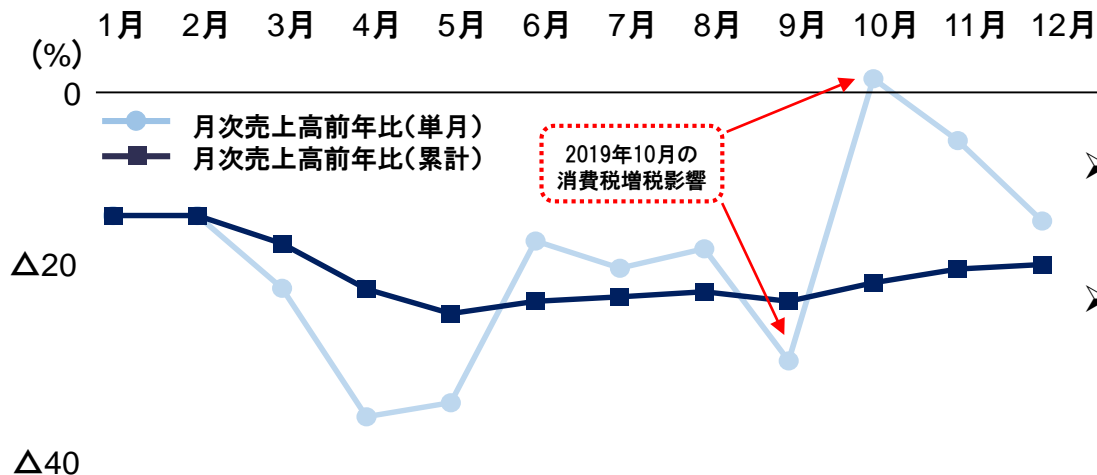
国内EC

- 店舗を主力事業とするポーラ、育成ブランドも積極的にEC推進、売上伸長
ポーラ:前期比+60%、THREE+90%
- オルビス、DECENCIAは新規顧客獲得好調、DECENCIA二桁増収・増益

海外

- 中国・韓国を除き、トラベルリテールは国際線大幅減便により厳しい事業環境が継続
- 中国はオンライン・オフラインともに市場が回復、ポーラは前期比+60%の成長

月次進捗(連結売上高前年比)



- 緊急事態宣言解除以降、回復の兆しも、新型コロナ以前の水準への回復には至らず
- 第4四半期に入り新型コロナの感染再拡大がみられ回復スピードは緩やか

(百万円)	2019年	2020年	前期比		10月30日	10月30日 計画比	
	実績	実績	増減額	率(%)	計画	増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%	175,000	1,311	0.7%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%	10,000	3,752	37.5%
経常利益	30,630	12,579	△18,051	△58.9%	8,500	4,079	48.0%
親会社株主に帰属 する当期純利益	19,694	4,632	△15,062	△76.5%	1,200	3,432	286.0%

期中平均為替レート 豪ドル=73.66円 米ドル=106.81円 中国元=15.48円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	1,311百万円 (+0.7%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ オルビス (約+400百万円) ■ 育成 (約+400百万円) ■ Jurlique (約+400百万円)
営業利益	3,752百万円 (+37.5%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ 海外売上高比率増加による利益構造良化と費用削減(約+1,600百万円) ■ オルビス 粗利増と販促費用効率化(約+900百万円) ■ Jurlique 粗利増(約+200百万円) ■ 育成 粗利増と費用効率化(約+400百万円) ■ 全社・消去 全社費用の合理化(約+400百万円)
経常利益	4,079百万円 (+48.0%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益増に加え為替影響を反映 (約+300百万円)
親会社株主に帰属 する当期純利益	3,432百万円 (+286.0%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 経常利益増による上振れ

連結PL分析（売上高～営業利益）

(百万円)	2019年	2020年	前期比	
	実績	実績	増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
売上原価	35,925	29,979	△5,945	△16.6%
売上総利益	183,995	146,331	△37,663	△20.5%
販管費	152,857	132,578	△20,278	△13.3%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%

主な増減要因

- 連結売上高** 新型コロナ影響による、店舗事業を中心とするブランドの減収を主要因として減収
- 売上原価** ポーラの売上構成比低下により原価率は増加
 原価率 前期:16.3% ⇒ 当期:17.0%
- 販管費** 人件費を主とした新型コロナ関連損失へ1,283百万円を振替え
 人件費: 前期比△ 1,141百万円
 販売手数料: △12,380百万円(ポーラ売上減に伴う減少)
 販売関連費: △5,003百万円
 管理費他: △1,753百万円
- 営業利益** 営業利益率 前期:14.2% ⇒ 当期:7.8%

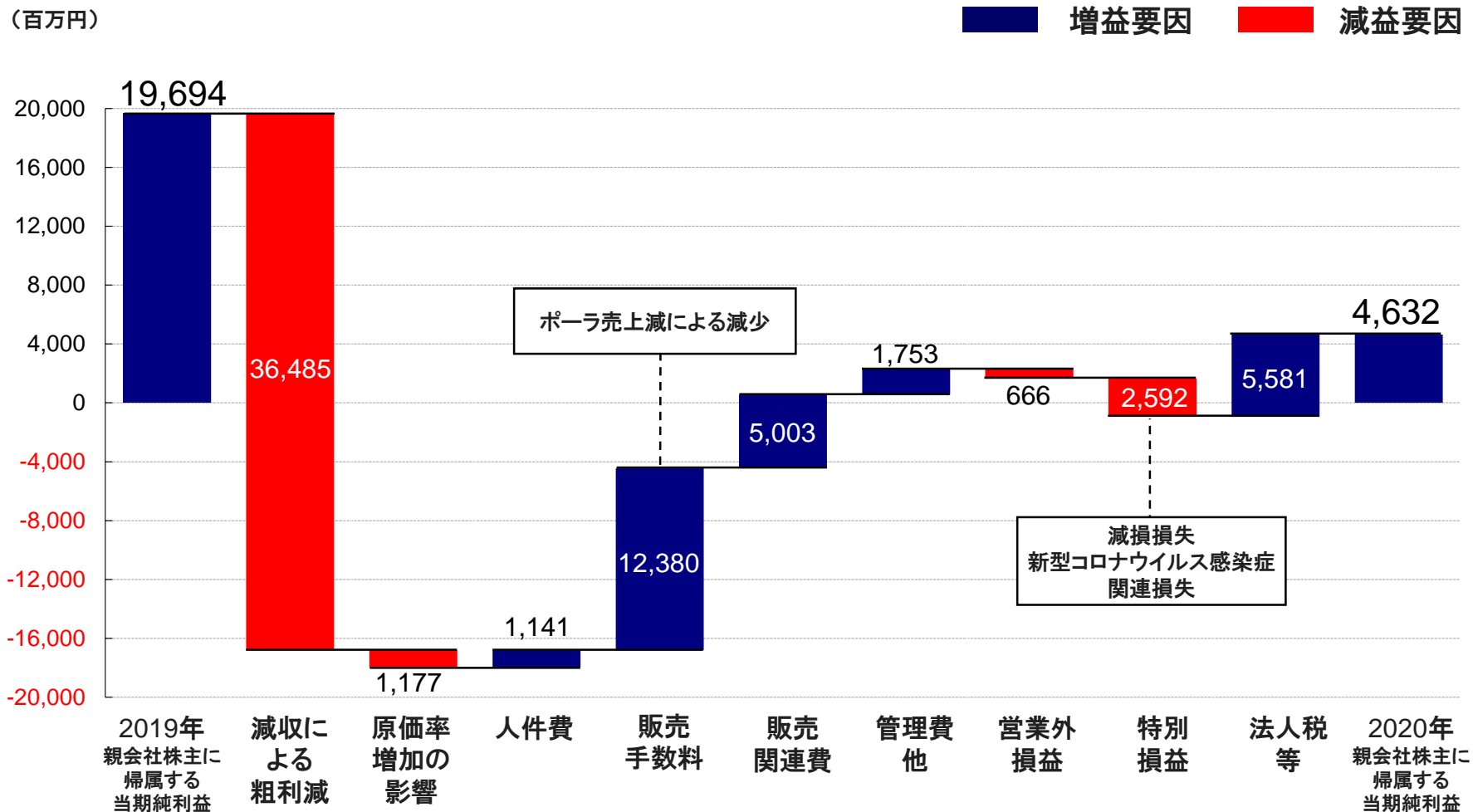
連結PL分析（営業利益～親会社株主に帰属する当期純利益）

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
営業外収益	394	344	△50	△12.9%
営業外費用	901	1,517	615	68.2%
経常利益	30,630	12,579	△18,051	△58.9%
特別利益	286	880	593	206.9%
特別損失	1,104	4,291	3,186	288.5%
税前当期純利益	29,813	9,169	△20,643	△69.2%
法人税等	10,111	4,527	△5,583	△55.2%
非支配株主に帰属する 当期純利益	6	9	2	43.1%
親会社株主に帰属する 当期純利益	19,694	4,632	△15,062	△76.5%

主な増減要因

- 特別利益 : 新型コロナに伴う特例措置による雇用調整助成金等の補助金 776百万円
- 特別損失 : Jurlique減損損失(本社や店舗等の有形・無形固定資産) 1,535百万円
新型コロナウイルス感染症関連損失 1,283百万円

減収に伴う粗利減により
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比△76.5%



I 部 2020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. 2021年12月期業績見通し

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
不動産事業	2,619	2,291	△327	△12.5%
その他	2,415	2,361	△53	△2.2%
営業利益	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
不動産事業	1,021	710	△310	△30.4%
その他	130	128	△2	△1.8%
全社・消去	△207	△51	156	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラとオルビス、THREEの減収が大きく、前期を下回る
営業利益は、粗利減を主要因に減益
- 不動産事業 高稼働率を維持
- その他 ビルメンテナンス事業において減収、減益

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
ポーラブランド	135,502	102,888	△32,613	△24.1%
オルビスブランド	50,726	45,415	△5,310	△10.5%
Jurliqueブランド	7,765	6,444	△1,320	△17.0%
H2O PLUSブランド	1,470	722	△747	△50.9%
育成ブランド	19,421	16,186	△3,235	△16.7%
ビューティケア事業 営業利益	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
ポーラブランド	25,529	10,927	△14,602	△57.2%
オルビスブランド	9,252	7,329	△1,923	△20.8%
Jurliqueブランド	△2,968	△2,489	479	-
H2O PLUSブランド	△825	△724	100	-
育成ブランド	△794	△2,076	△1,282	-

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)

2020年12月期

- 国内店舗事業で新規顧客の獲得苦戦
- 国内EC好調、純粹新規顧客獲得
- リニューアルしたB.A初動好調、計画を上回る進捗
- 中国、韓国的好調継続(中国・韓国 前期比+60%)
- インバウンド比率は約3%(前期比△6ppt)※ツアーリストのみ

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	102,888	△24.1%
営業利益	10,927	△57.2%

主な指標

売上構成比	委託販売チャンネル	73.7%
	海外	15.4%
	EC	3.4%
	百貨店・BtoB	7.5%
売上伸張率*	委託販売チャンネル	△26.8%
	海外	+31.1%
	EC	+63.4%
	百貨店・BtoB	△56.5%
委託販売チャンネル	ショップ数(前期末比)	3,780(△176)
	PB店舗数(前期末比)	636(△39)
	購入単価*	△0.1%
	顧客数*	△26.0%
海外店舗数(前期末比)	110(+26)	

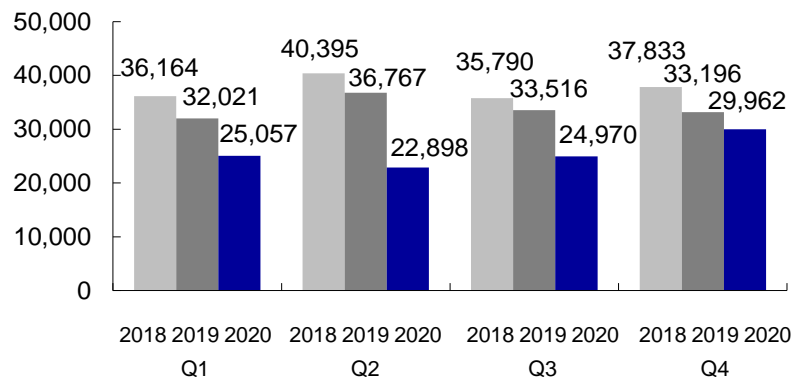
*前期比

トピックス

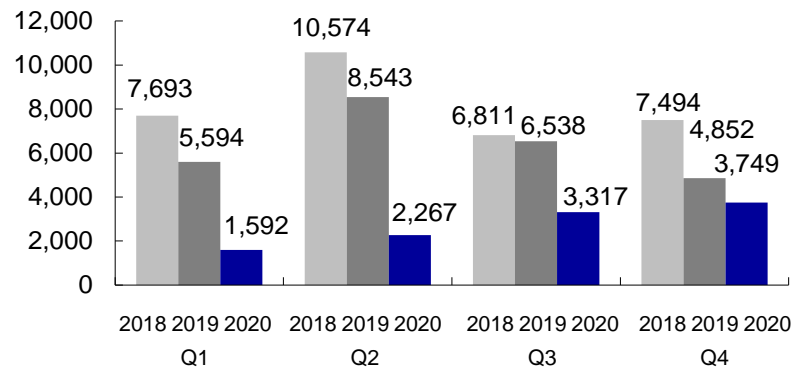
- ポーラ最高峰シリーズ「B.A」フルリニューアル(9月・10月) ベストコスメ多数受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2020年12月期

- 通販新規顧客獲得数好調(前期比+40%)
- ネット通販、第4四半期単独で二桁増収
- 新発売のオルビス ユードット好調、スキンケア構成比が高まり構造改革は順調に進捗

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	45,415	△10.5%
営業利益	7,329	△20.8%
主な指標		
売上構成比	ネット通販	56.4%
	その他通販	19.4%
	店舗・海外他	24.2%
売上伸張率*	ネット通販	△0.1%
	その他通販	△14.6%
	店舗・海外他	△25.4%
通販購入単価*		△10.3%
通販顧客数*		+6.8%
オルビスユーシリーズ売上構成比 ⁽¹⁾		26%

(1) オルビスユー、オルビスユーホワイト
オルビスユーアンコール、オルビス ユードットの合計

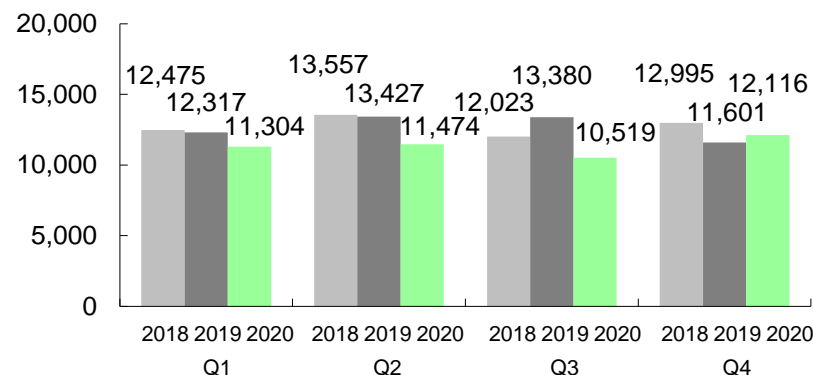
*前期比

トピックス

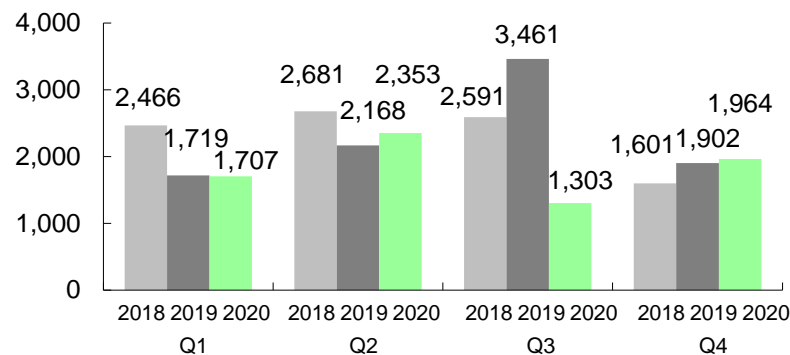
- 新シリーズ
「オルビス アクア」発売(10月)



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2020年12月期

- 減収も、構造改革・固定費削減により損失改善
- Jurliqueは豪州のロックダウンにより一部店舗が休業
ビジネスモデルを直営化した中国はオンライン好調
- H2O PLUS EC事業増収、取引先休業による出荷減少
でアメニティ事業が大きく減収

Q4		実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
Jurlique	売上高	6,444	△17.0%
	営業利益	△2,489	+479
H2O PLUS	売上高	722	△50.9%
	営業利益	△724	+100

主な指標

Jurlique

売上構成比	豪州	19.3%
	香港	17.0%
	免税店	9.3%
	中国	34.4%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	△46.3%
	香港	△25.3%
	免税店	△33.8%
	中国 ⁽³⁾	+108.1%

(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

(3) 2020年より事業を代理店から直営化したことによる影響を含む

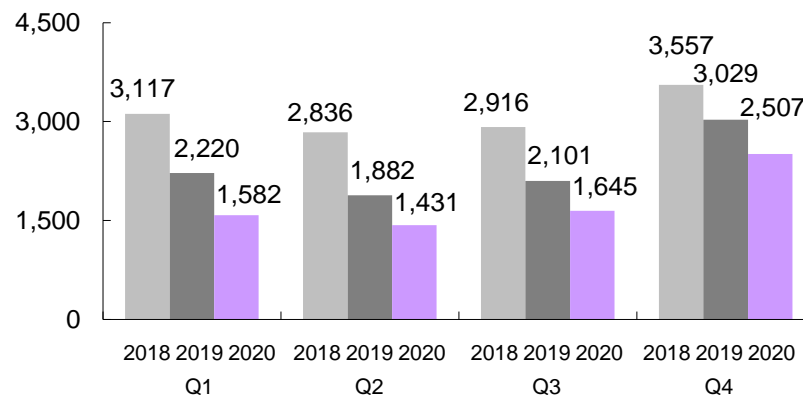
トピックス

- Jurlique
ボディケア新発売(10月)

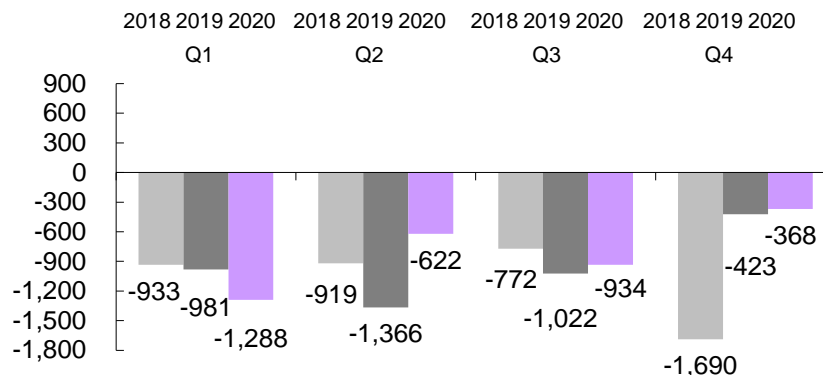


ボディ エクスフォリエイティングジェル M

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2020年12月期

- 百貨店は来店者数の回復が鈍く苦戦
- THREE国内EC伸長(前期比+90%)
- DECENCIAは新規顧客獲得・既存顧客活性化により
二桁増収・増益

Q4	実績(百万円)	前期比
売上高	16,186	△16.7%
営業利益 ⁽¹⁾	△2,076	△1,282
ACRO 売上高	8,926	△26.9%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△2,952	△1,124
(THREE 売上高)	7,138	△35.5%
(THREE 営業利益) ⁽¹⁾	△971	△1,443
DECENCIA 売上高	5,495	+17.3%
DECENCIA 営業利益	678	+16.7%

主な指標

THREE	国内店舗数(前期末比)	125(+4)
	海外店舗数(7の国と地域)(前期末比)	61(±0)
	海外売上高比率	22%

(1) 前期比は差額(百万円)

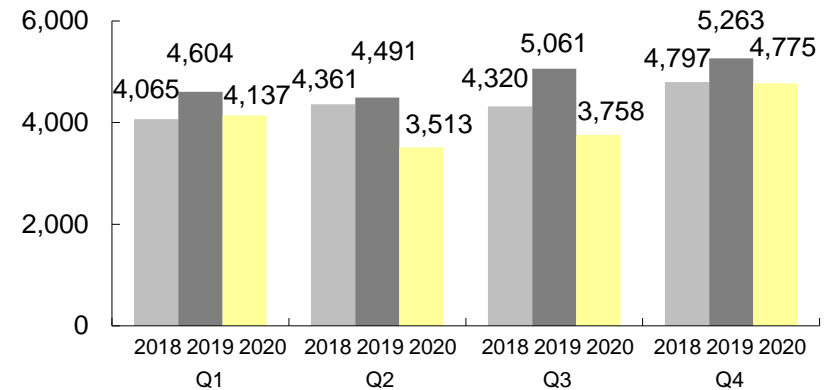
(注) 他にOEM事業が含まれます。

トピックス

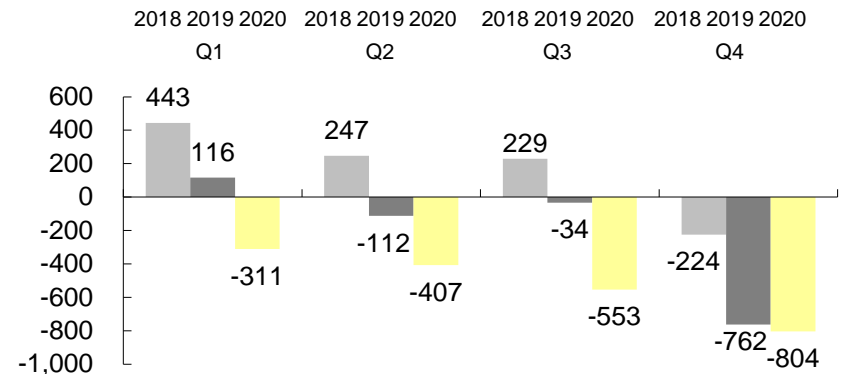
- ベストコスメ受賞



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



I 部 2020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. 2021年12月期業績見通し

(百万円)	2020年	前期比	
	通期実績	増減額	率(%)
連結売上高	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業	171,658	△43,228	△20.1%
不動産事業	2,291	△327	△12.5%
その他	2,361	△53	△2.2%
営業利益	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業	12,965	△17,228	△57.1%
不動産事業	710	△310	△30.4%
その他	128	△2	△1.8%
全社・消去	△51	156	-
経常利益	12,579	△18,051	△58.9%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,632	△15,062	△76.5%

2021年	前期比	
	通期計画	増減額
190,000	13,688	7.8%
185,900	14,241	8.3%
2,000	△291	△12.7%
2,100	△261	△11.1%
19,000	5,247	38.2%
18,850	5,884	45.4%
600	△110	△15.6%
50	△78	△61.0%
△500	△448	—
19,000	6,420	51.0%
11,300	6,667	144.0%

【想定為替レート】 豪ドル=76円(前期73.66円) 米ドル=107円(前期106.81円) 中国元=15.4円(前期15.48円)

	2020年
株主還元	年間50円 連結配当性向 238.8%
設備投資	8,464百万円
減価償却	7,255百万円

	2021年(予定)
株主還元	年間51円(中間20円、期末31円) 連結配当性向 99.8%
設備投資	11,000百万円~13,000百万円
減価償却	7,000百万円~8,000百万円

Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

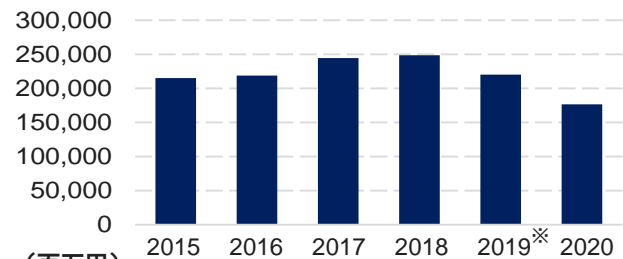
1. **前・中期経営計画の総括**
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

【経営指標】

2020年実績



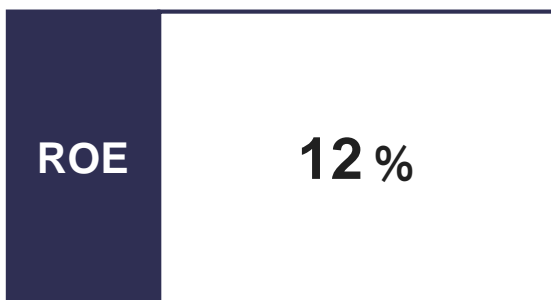
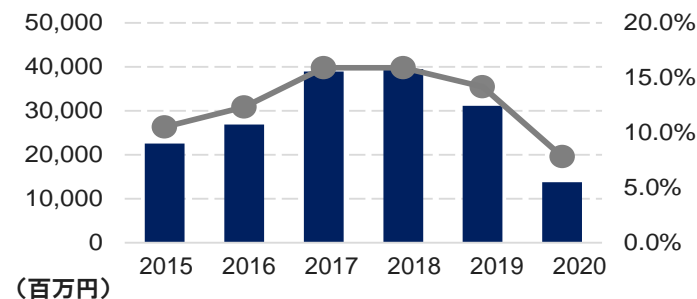
> 1,763 億円



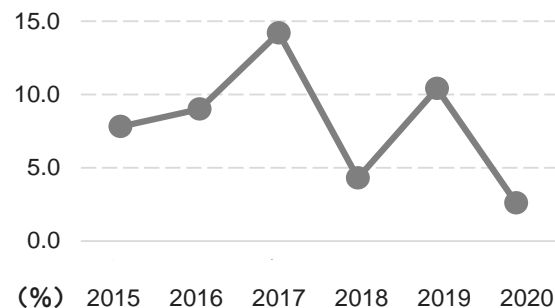
* 医薬品事業譲渡による△123億円分含む



> 利益率 7.8%



> 2.6%



【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	△	- ポーラインバウンド&バイヤー減をカバーできず - オルビス新規顧客獲得、商品単価UPを実現
戦略 2	海外事業全体での黒字化必達	×	- ポーラ中国本土・TR市場で高い成長を実現 - 海外ブランド構造改革進捗も、2020年の黒字化は未達
戦略 3	育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A	△	- THREE海外事業拡大、DECENCIA成長軌道へ - 新ブランドは先行投資フェーズ
戦略 4	経営基盤の強化 (研究開発・人材・ガバナンス)	○	- 新規医薬部外品の創出順調 - 研究開発体制刷新、新価値創出に向けMIRC・FRC設置 - 社外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を設置
戦略 5	資本効率の更なる向上と株主還元の実現	△	- ROE目標は2017年に達成も、以降EPS低下により未達 - 配当性向60%以上の配当実施

医薬品事業譲渡や新型コロナによる市場環境変化もあり経営指標は未達
海外黒字化に課題を残す一方で、ポーラのブランド認知・顧客層拡大や海外展開、
オルビスのリブランディングの進捗や新ブランドの創出などに一定の成果

Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. 参考情報

新型コロナによる外部環境変化・トレンドの加速

ニューノーマルによる チャンネルシフト

店舗



EC



DX加速

DXのスピード加速



インバウンド減少



価値観多様化・ 新たなニーズ

本質の追求

自分らしさ

スキンケア需要の高まり

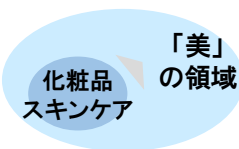
働き方改革

ダイバーシティ

急激な外部環境変化に対し、当社の強みを進化させ成長軌道へ回帰

「ダイレクトセリング」「スキンケア」「マルチブランド」

- ダイレクトセリングをデジタルで進化
- これまで以上に差別化された商品・サービス創出、領域拡張
- 多様化する「美」の価値観に応え、人生を豊かにする個性的なブランドの集合体



早期に取り組むべき短中期課題

チャンネル構造変革

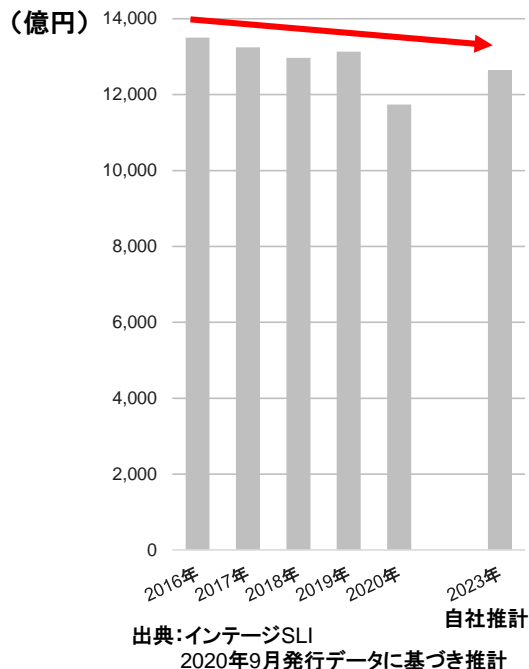
DX

中国本土
TR市場展開加速

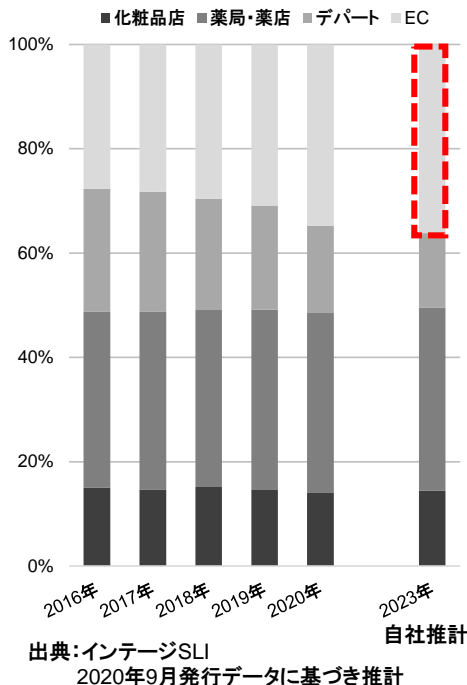
研究開発
人材開発・女性活躍

上記に加え、コスト構造・働き方などあらゆる面での合理化推進

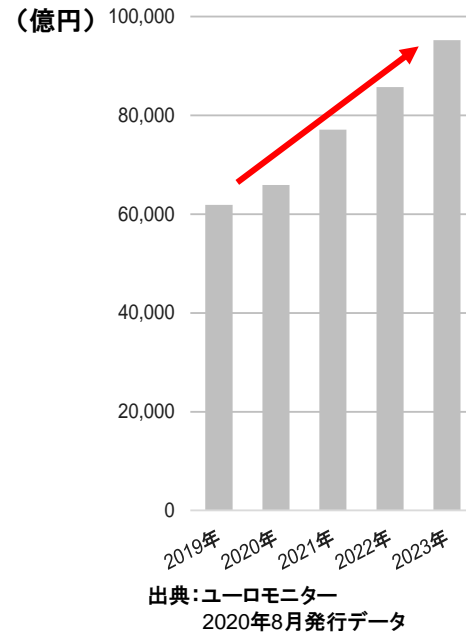
国内化粧品市場



ルート別占有比



中国化粧品市場



2020年

2021年～ (自社予測)

国内

- 新型コロナ影響を大きく受け縮小
- ECチャンネルへのシフト加速

- インバウンドを除き微減傾向
- チャンネル構造変化は継続

インバウンド

- インバウンド急減

- 2021年は20年比で回復は見込まない
- 2022年は19年比約30%、23年は約60%の前提で当社中期計画に反映

海外

- 中国は早期に回復、海南島免税の活況など競争環境激化

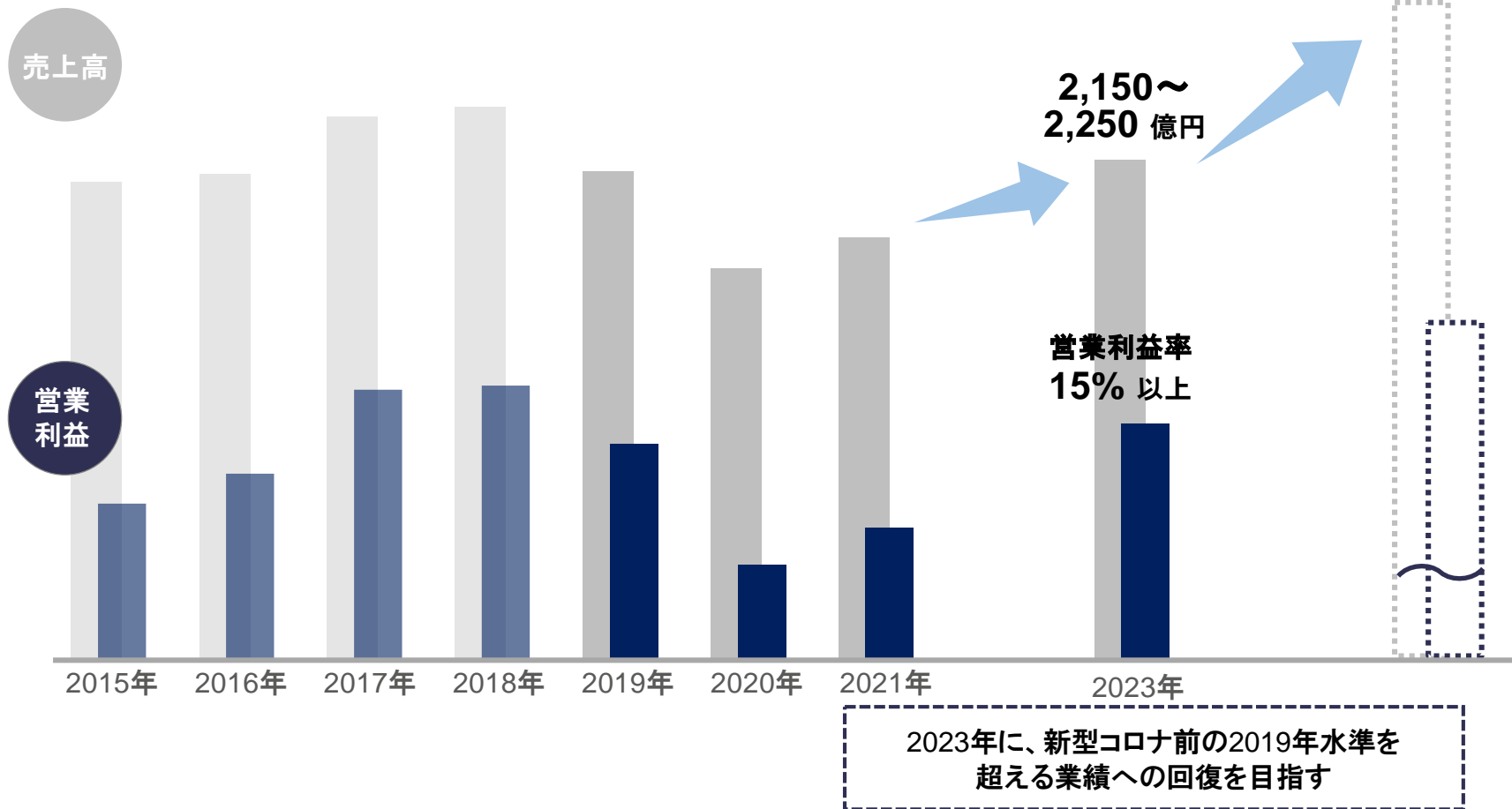
- 中国は引き続き成長市場
- トラベルリテールは渡航制限の影響継続

新中期経営計画(2021-2023年)は、持続的な成長にむけた
基盤構築の期間と位置付ける

基盤構築・安定成長

成長加速

詳細は長期経営計画で発表





2023年 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

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

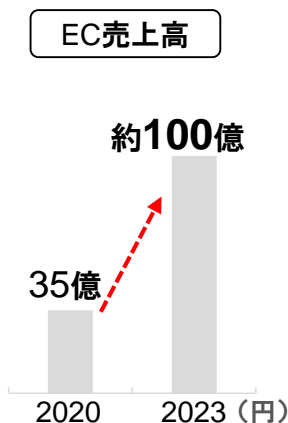
戦略④ 経営基盤強化

戦略⑤ 新ブランド、「美」に関する領域拡張

- チャンネル横断のデジタルプラットフォーム構築
チャンネル別に分かれたコミュニケーションを再設計、提供価値最大化と業務効率化

国内EC

2021-23年 売上高CAGR 40%

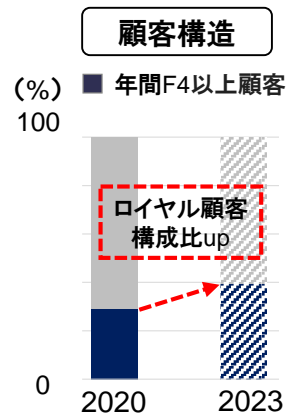


- 纯粹新規客獲得好調 (2020年 前期比+90%)
- 継続性・収益性の高い事業モデル確立

委託販売

2021-23年 売上高CAGR 1~2%

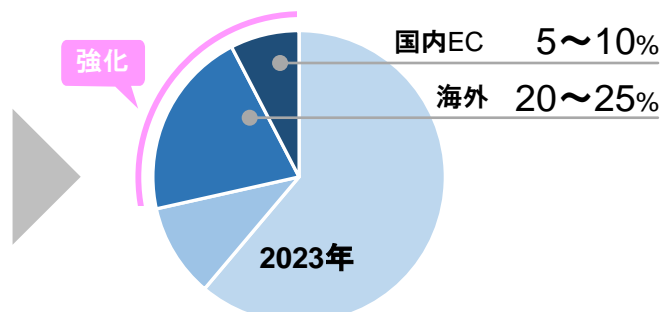
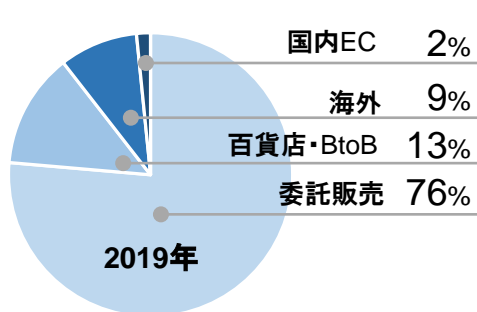
ロイヤル顧客の育成強化、強固な顧客基盤構築



- 新OMOプラットフォーム活用したパーソナルな提案力強化
- 顧客ネットワークをオンラインで拡張
- ビューティーディレクターの個性を生かした発信力強化
 - 店舗近隣の地元客を意識したショッピングアカウントからの発信
 - Zoomオンラインイベント、Instagram投稿からのエステ誘客

チャンネル構造改革

ポーラブランド全体 2021-23年 売上高CAGR 7~9%



- 新3か年の成長ドライバーは「国内EC」「海外」
- チャンネル構造改革による収益性向上

- 「スキンケアブランドとしてのプレゼンス確立」「アプリをコアとしたコミュニケーション」
- LTV最大化し、成長軌道への早期回復と強固な収益基盤構築を実現

営業利益率 20%

2020年12月期 16%

EC売上高構成比 70%* (2021-23年 売上高CAGR 8~10%)

2020年12月期 59%*

*国内売上高に占める割合

スキンケアシェア拡大

主カスキンケアシリーズ

スペシャルケア



- スキンケアでの顧客獲得、リピート促進
- 高付加価値のスペシャルケア拡充、美白美容液新発売

ユニットエコノミクス強化

- 定期購入プログラム
- 優良顧客向けコミュニティ進化、顧客のファン化

DX加速



- 購買履歴
- パーソナル分析・履歴
- キャンペーン告知
- 新商品紹介

- アプリをコアとしデータ連携、顧客とのエンゲージメント強化
- IoTデバイスを使ったパーソナライズスキンケアを 론치
- 戦略分野へのリソースシフト加速

➤ デジタルマーケティング、EC投資

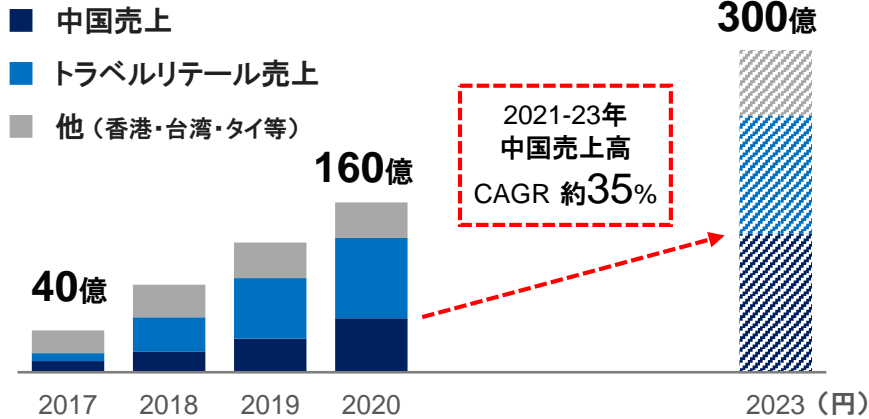
➤ カタログ費用・ポイント費用



成長ドライバーは中国、トラベルリテール

海外売上高推移

2021-23年 売上高CAGR 20~25%



中国

価格訴求<価値訴求で継続顧客育成、LTV向上と利益ある成長を実現

オンライン



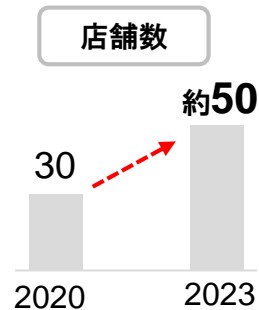
➤ 投資拡大、デジタルコミュニケーション強化

オフライン



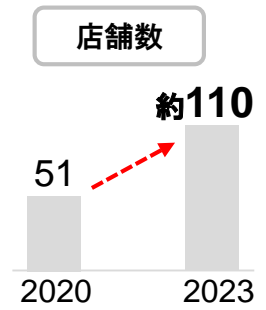
トラベルリテール

グループのTR事業を統括する新会社設立



- TR展開のノウハウ共有・事業効率改善
- コロナ後の成長加速に向け出店交渉強化

⇒成長性の高いチャネルでの競争力最大化を狙う



- 好立地、prestige店舗への積極的な出店継続
- 直営、パートナーシップ等独自性あるチャネル展開

- 黒字化に向けたコスト構造改革は概ね完了、引き続き費用の効率化は実施
- 2022年にJurlique、2023年にH2O PLUS黒字化に向けトップライン拡大

Jurlique

2019
- 2020

- **ビジネス基盤再建**
 - コスト構造改革、固定費大幅削減し損益分岐点引き下げ
 - 卸ビジネスからリテールビジネスへ
 - 中国ビジネスモデルチェンジ

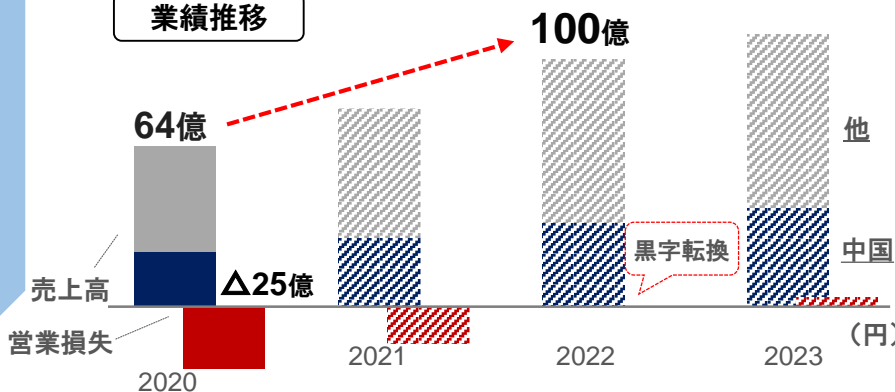
2021
- 2023

- **トップライン拡大**
 - 注力市場は中国
 - スタープロダクトへマーケティングを集中
 - デジタルマーケティング強化
 - 不採算店舗閉鎖、オンラインシフト



(左)ニュートリディファインシリーズ
(右)ハイドレーティング ウォーターエッセンス

業績推移



2021-23年 売上高CAGR
15~20%

EC売上高比率
全体 約40%(中国 約50%)

損益分岐点売上
2022年 約100億円

H2O+

- Clean Beautyカテゴリーとしての訴求強化、ブランドポジショニング確立
- 戦略商材ロンチ、新規顧客獲得



Hydration Age Renew Collection

- 事業の再成長と収益性改善
- 2023年 ACRO全体で黒字化達成(抜本的な構造改革に着手)

THREE *Amplitude* **ITRIM** **FIVEISM**
x
THREE

- チャンネルシフト
 - 顧客接点の役割明確化
「利便性の高いEC」「ブランド体験の店舗」へ選択と集中
店舗を戦略的に圧縮し店舗効率改善
 - グローバルシフト
- プロダクトシフト
 - THREE ホリスティックケアカテゴリーのシェア拡大
 - 新3ブランド 注力カテゴリーに集中、SKUコントロール
- 原価率低減



THREE 新ベースメイクシリーズ



(左)Amplitude コンプリートフィット パウダーファンデーション
(右)ITRIM 新スキンケアシリーズ「ルリホワイト」

DECENCIA

- 敏感肌市場におけるブランド認知拡大、指名買い比向上
- 広告宣伝費効率化、長期的には営業利益率20%を目指す
- 中国を中心とした海外展開強化



(左)アヤナス モイストバリア ミスト
(右)アヤナス リンクルO/L フェイスマスク コンセントレート 30

研究開発の方向性

新たな価値を創出する「**基盤研究**」・「**新剤型研究**」の強化

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)を新設

- ✓ 「研究」「開発」「生産」を連動、差別化された商品を、より短期間で上市する体制を実現
- ✓ 研究開発を高付加価値商品に集中、外注活用し効率性向上

<研究開発体制>

MIRC <研究統括>

- グループのR&D戦略策定
- 最先端研究機関との連携
- キュレーション
- インキュベーション

FRC <基盤研究>

- 最先端科学の深耕
- 新素材開発とパイプライン創出
- 新領域開拓、シーズ創出

TDC <技術開発>

- 研究・開発・生産を連動させた技術開発
- 差別性の高い高付加価値商品開発に特化

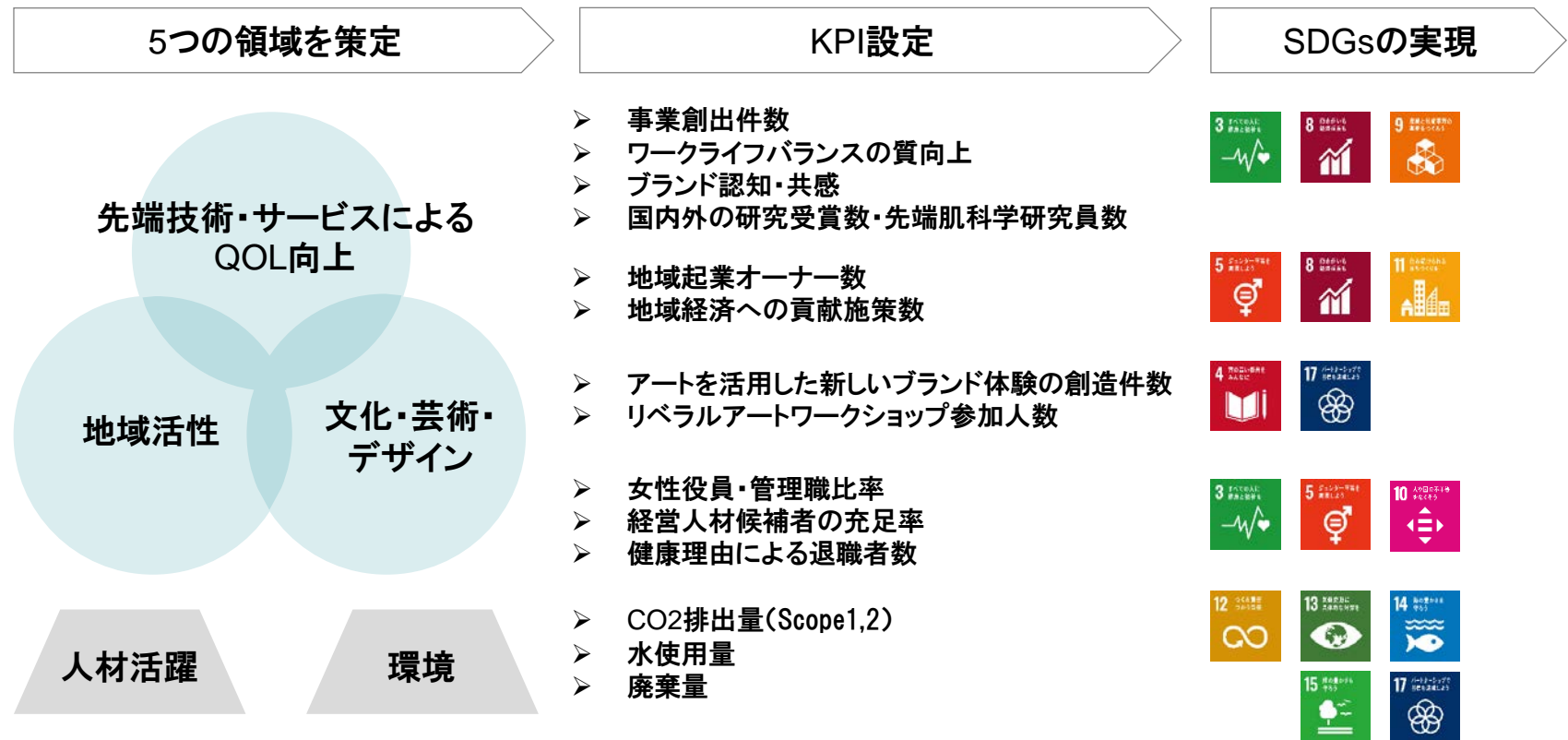
研究開発投資の考え方

- 連結売上高の約2%を継続的に投資
- 中長期の新価値創出に向けた基盤研究に投資を集中

中期経営計画達成を支える当社のサステナビリティ方針

グループ理念「感受性のスイッチを全開にする」

急激な社会変化に対応し、理念実現に向けたサステナビリティプランを刷新

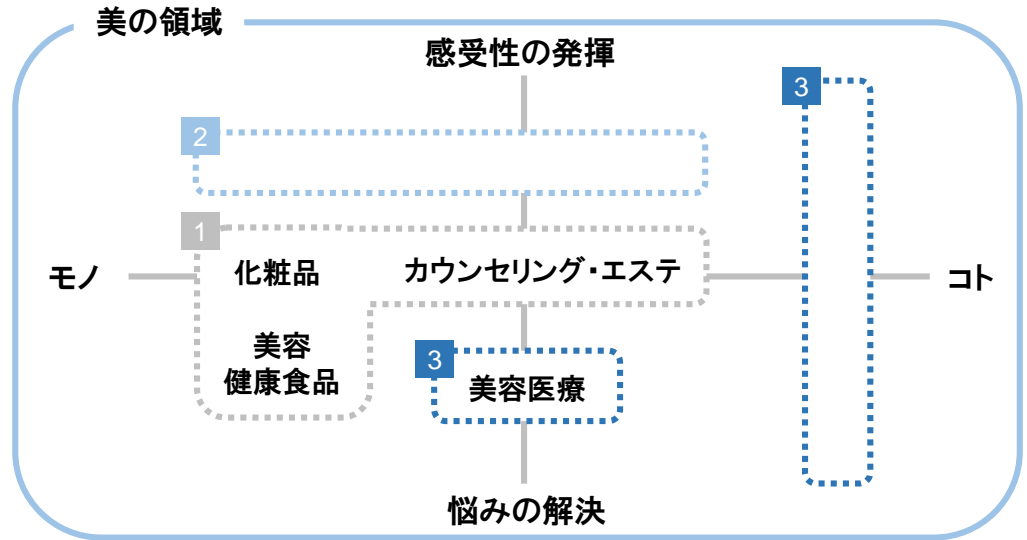


事業創出数、CO2排出量削減は、会社目標および役員の中長期インセンティブ報酬と連動

- CVCやアライアンスを活用した、新ブランド創出やM&Aなどによるポートフォリオ強化
- 中長期的な成長に向け、新たな領域への事業展開の検討も開始

新価値創出に向けた事業拡張

- 1 現状の課題解決
- 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



【取り組み】

CVC

**POLA ORBIS
CAPITAL**

- 対象 : D2C、ビューティーテック、リテールテックにフォーカス (2018年～)
- 狙い : 既存ブランドとのシナジー、協業による新ブランド創出、M&A

事業開発 プロジェクト

- 美容医療市場への参入を目的としたタスクフォースを編成
美容施術に新たな価値を求めるユーザー獲得を狙う



社内 ベンチャー

- 従来の定期募集型から、検証と投資判断を担うBrand Development Studio を新たに設置し、アイデア⇄仮説検証スキームを常態化

《参考》社内ベンチャー発encycloより医療用弾性ストッキング発売開始 (20年12月)



トリコ株式会社の株式取得(完全子会社化)について

CVCの出資先トリコ株式会社の全株式取得に関する株式譲渡契約を締結



美の価値観の変化を的確に捉えたブランドや商品、
変化への対応力、それらを実現する人的資産の獲得



- ポートフォリオ強化
- 中長期戦略の加速

概要

社名	トリコ株式会社
設立	2018年4月24日
資本金	96百万円
代表者	花房 香那
事業内容	パーソナライズビューティ ケアブランド「FUJIMI」など

商品



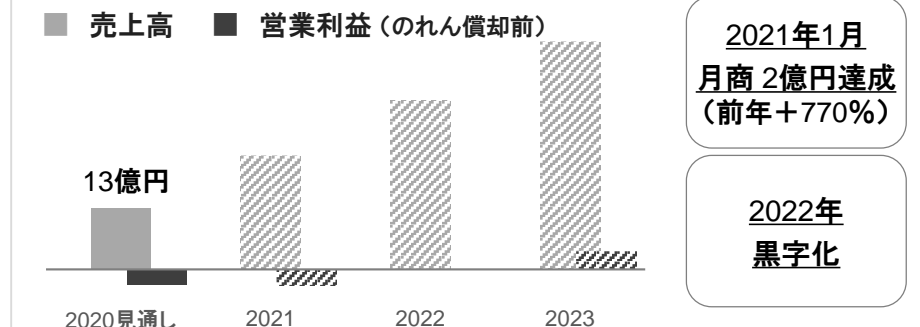
特徴・優位性

- 99%以上のインハウスマーケティング
- ファブレスによるマーケティング集中
- 内製システム軸のデータドリブン経営
- サブスクリプションによる顧客基盤
- 高いリピート率とLTV
- 粗利が高く早期の利益貢献期待

期待されるシナジー

- 1 研究開発力、既存技術・処方の有効活用
- 2 調達・生産の効率化・コストダウン、柔軟な製品供給
- 3 D2Cブランド立ち上げ・デジタルマーケティングノウハウ
- 4 人材交流・育成を通じた更なるシナジー創出

業績推移・3カ年計画イメージ



資本効率向上の施策

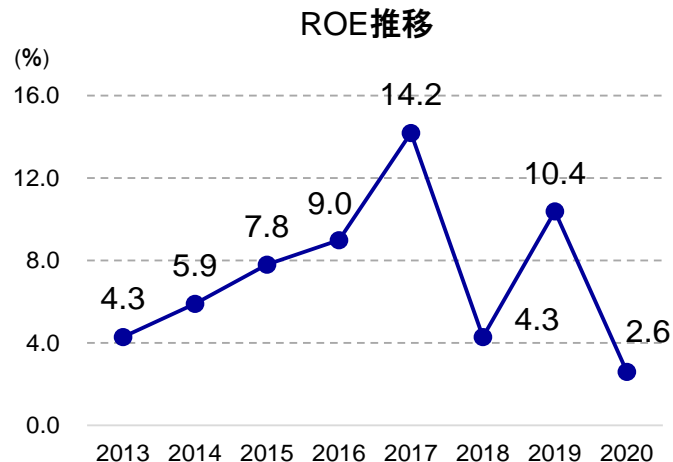
2023年目標値
ROE 12%
(自己資本利益率)

EPS
(1株当り純利益)

- 営業利益 CAGR30%以上
- 海外事業の欠損解消による営業増益以上の純利益成長

BPS
(1株当り純資産)

- 配当による株主還元の充実
- バランスシートの効率化
- キャッシュ用途(成長投資)



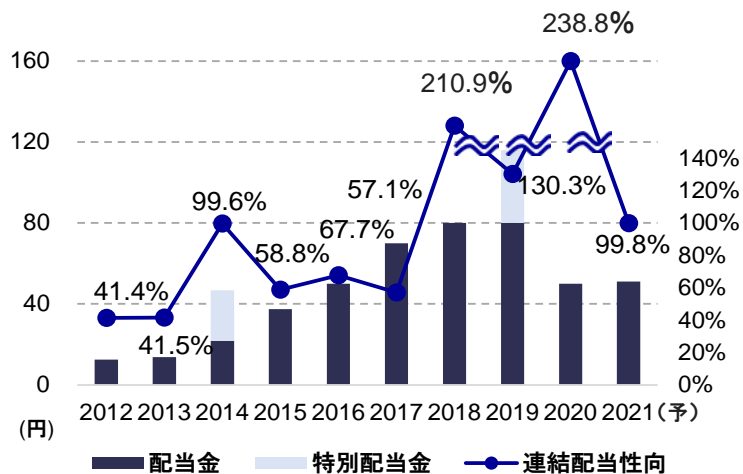
株主還元の充実

【基本方針】

- 連結配当性向 **60%以上** が基本
安定的な利益成長に伴った増配を目指す
- 自己株式取得は、投資戦略、当社株式の市場価格・流動性などを踏まえ検討する

【2021年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **51円** (中間20円・期末31円)
- ・ 連結配当性向 **99.8%**

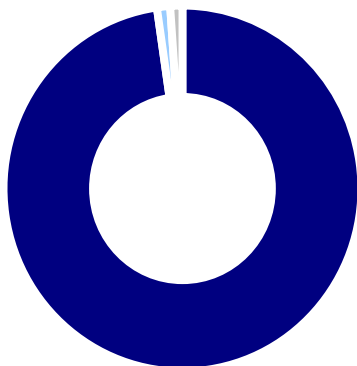


Ⅱ部 2021～2023年 中期経営計画

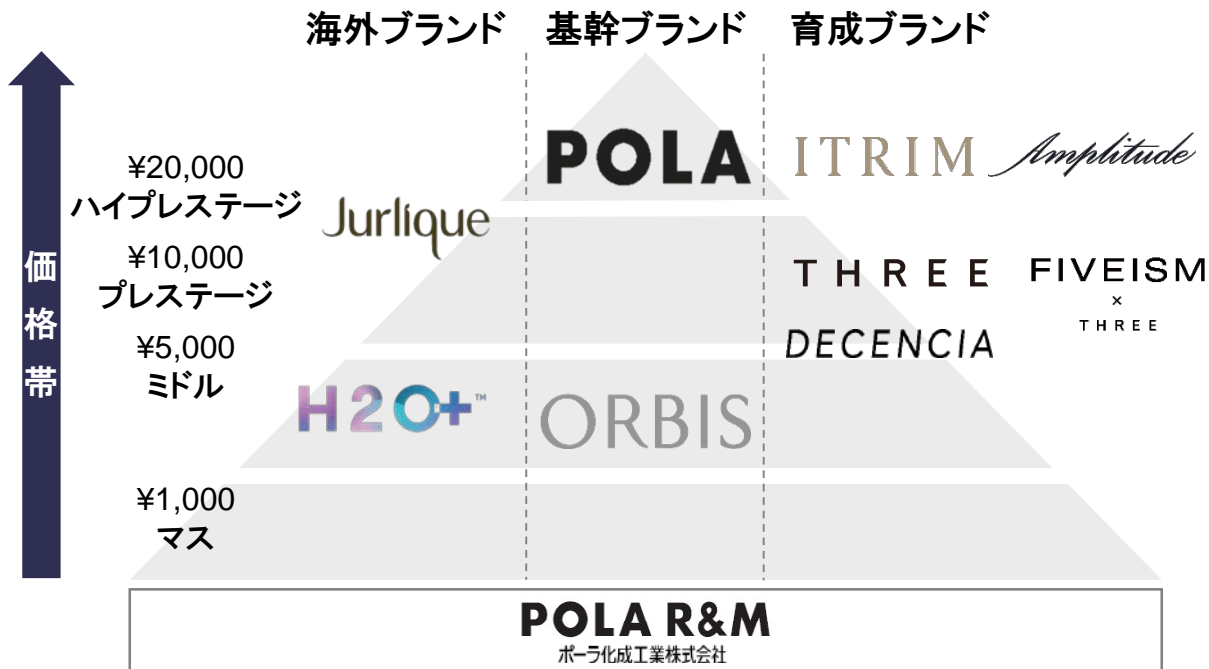
1. 前・中期経営計画の総括
2. 2021～2023年 新・中期経営計画概要
3. **参考情報**

主軸のビューティケア事業にて9つのブランドを展開

2020年12月期
連結売上高 1,763億円



- ビューティケア事業 98%
- 不動産事業 1%
- その他事業 1% (ビルメンテナンス)



グループの強み

- 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
- ▶
- 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	60%	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、ブライトニング領域に強み 	約¥10,000以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:ビューティーディレクターを介した委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税店、越境EC
	26%	ORBIS 1984年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人が本来持つ美しさを引き出すエイジングケアブランド 	約¥1,000～¥3,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、カタログ通販、直営店 ■ 海外:EC、越境EC、免税店
海外 ブランド	4%	Jurlique 2012年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ オーストラリアのプレミアムナチュラルスキンケアブランド 	約¥5,000以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 豪州:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税店、越境EC
	1%	H2O+ 2011年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ 水のカとイノベティブというコンセプトに基づいたスキンケアブランド 	約¥4,000 日本での販売無し	<ul style="list-style-type: none"> ■ 米国:EC、ホテルアメニティ
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"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:百貨店、免税店、越境EC
		<i>Amplitude</i> 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 日本発信の高品質ハイプレステージメイクアップ 	約¥5,000～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税店、越境EC
	9%	ITRIM 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ こだわりぬいた植物の凝集プレミアムスキンケア 	約¥20,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、EC ■ 海外:免税店、越境EC
		FIVEISM × THREE 2018年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業界初のメイク中心メンズ総合コスメ 	約¥2,000～¥12,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:百貨店、直営店、EC ■ 海外:免税店、越境EC
		DECENCIA 2007年～	<ul style="list-style-type: none"> ■ 敏感肌向けスキンケア 	約¥5,000～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC、百貨店 ■ 海外:越境EC

*2020年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比

(百万円)	2018年 実績	2019年 実績	2020年 実績	2019年 - 2020年 前期比	
				増減額	率(%)
連結売上高	248,574	219,920	176,311	△43,609	△19.8%
ビューティケア事業 売上高	231,207	214,886	171,658	△43,228	△20.1%
ポーラブランド	150,183	135,502	102,888	△32,613	△24.1%
オルビスブランド	51,051	50,726	45,415	△5,310	△10.5%
Jurliqueブランド	10,386	7,765	6,444	△1,320	△17.0%
H2O PLUSブランド	2,041	1,470	722	△747	△50.9%
育成ブランド	17,544	19,421	16,186	△3,235	△16.7%
連結営業利益	39,496	31,137	13,752	△17,384	△55.8%
ビューティケア事業 営業利益	38,294	30,193	12,965	△17,228	△57.1%
ポーラブランド	32,574	25,529	10,927	△14,602	△57.2%
オルビスブランド	9,340	9,252	7,329	△1,923	△20.8%
Jurliqueブランド	△3,763	△2,968	△2,489	479	-
H2O PLUSブランド	△552	△825	△724	100	-
育成ブランド	695	△794	△2,076	△1,282	-

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)