

2021年12月期 決算補足資料
2022年 - 2029年 長期経営計画

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 2021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

II 部 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

III 部 2022年12月期業績見通しと今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

I 部 2021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

化粧品市場

- 化粧品市場において、国内市場全体規模(輸出含む)は縮小傾向
- 国内市場は、新型コロナウイルス感染症の影響が継続、9月末の緊急事態宣言等の規制解除後は徐々に回復基調にあったものの、足元においては新たな変異株が拡大し先行きは不透明
- 中国市場は、コロナ影響によるロックダウンや店舗への営業制限が発生

当社グループ

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、中国国家統計局

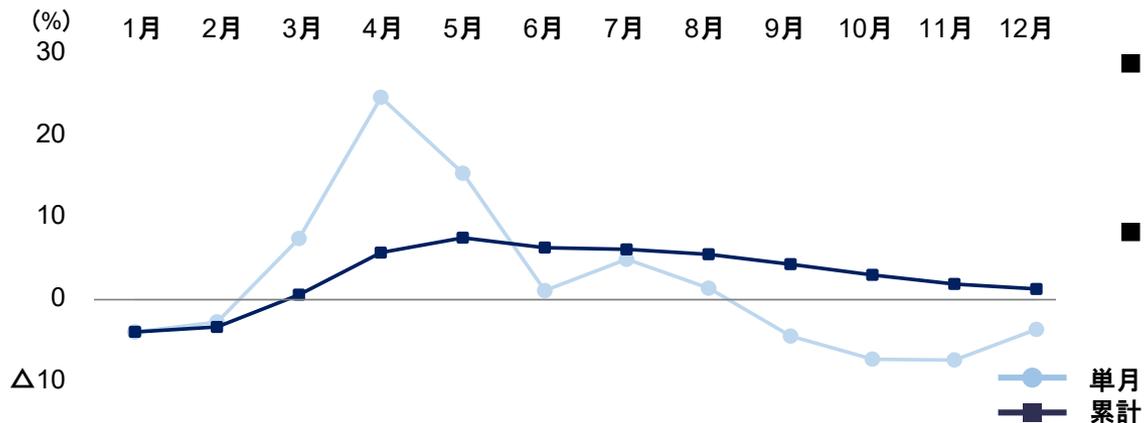
- ポーラの国内EC、海外事業を中心に増収し連結増収増益
- オルビスは減収となるもスキンケア売上増収
- 国内全体では店舗事業の苦戦が続き回復はスローペース
- 海外ブランドは想定通り損失改善

中期経営計画指標(2021年4Q累計)

海外売上高比率	18.2% (+3.2ppt*)
国内EC売上高比率	27.1% (+3.2ppt*)

*前期末比

連結売上高前年比



- コロナにより市場が縮小した2020年と比較すると3月以降プラスに転じたが、第3四半期以降は緊急事態宣言等の長期化や人流の抑制により店舗事業の回復が停滞
- 10月より緊急事態宣言等は解除されるが回復は緩やか

(百万円)	2020年	2021年	前期比		期首計画	計画比	
	実績	実績	増減額	率(%)		増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%	190,000	△11,357	△6.0%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%	19,000	△2,111	△11.1%
経常利益	12,579	18,968	6,388	50.8%	19,000	△31	△0.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	4,632	11,734	7,102	153.3%	11,300	434	3.8%

期中平均為替レート 豪ドル=82.48円 米ドル=109.8円 中国元=17.03円

	計画差	主な差異要因
連結売上高	△11,357百万円 (△6.0%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ (約△6,800百万円) ■ オルビス (約△2,600百万円) ■ 育成 (約△2,200百万円)
営業利益	△2,111百万円 (△11.1%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ ポーラ 原価率改善と販売関連費のコントロールによる利益構造良化が売上の計画差を吸収(約+270百万円) ■ オルビス 粗利減(約△1,400百万円) ■ 育成 粗利減と費用効率化(約△350百万円)
経常利益	△31百万円 (△0.2%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 営業利益段階での計画差異に対して為替差益発生
親会社株主に帰属する当期純利益	434百万円 (3.8%)	<ul style="list-style-type: none"> ■ トリコ社の株式取得にかかる特別利益発生

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%
売上原価	29,979	28,720	△1,258	△4.2%
売上総利益	146,331	149,921	3,590	2.5%
販管費	132,578	133,033	454	0.3%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%

主な増減要因

- 連結売上高** 店舗事業においてコロナ影響を受けるも、ポーラ海外事業を中心に増収し連結増収
- 売上原価** ポーラの売上構成比が高まり原価率は低下
 原価率 前期: 17.0% ⇒ 当期: 16.1%
- 販管費**
 - 人件費: 前期比+1,336百万円
 - 販売手数料: △2,003百万円(ポーラ委託販売売上減による減少)
 - 販売関連費: △1,121百万円
 - 管理費他: +2,242百万円(ポーラ海外事業の拡大や、コロナ特損振替え等の反動増)
- 営業利益** 営業利益率 前期: 7.8% ⇒ 当期: 9.5%

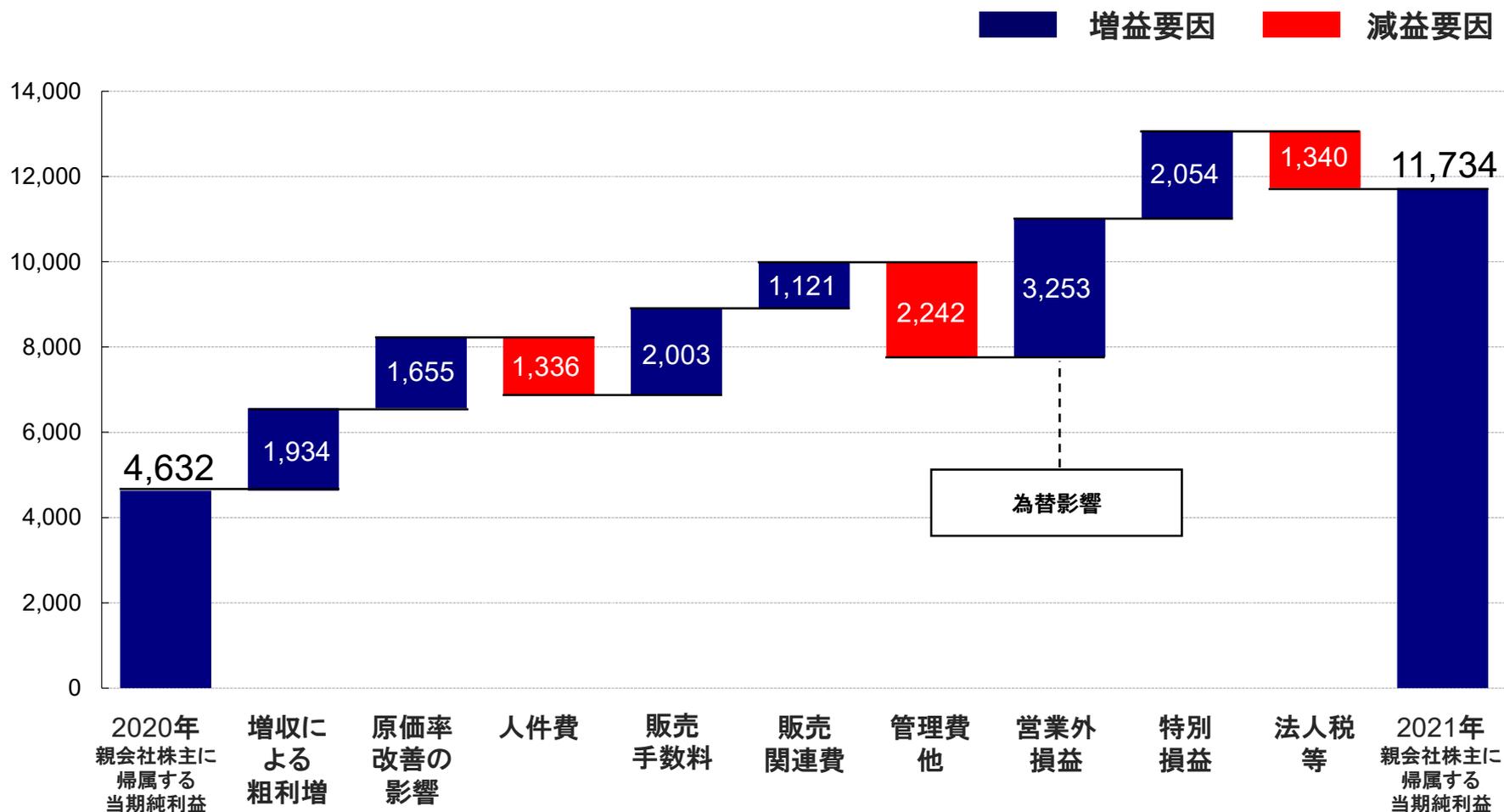
(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%
営業外収益	344	2,297	1,953	567.9%
営業外費用	1,517	217	△1,299	△85.7%
経常利益	12,579	18,968	6,388	50.8%
特別利益	880	383	△496	△56.4%
特別損失	4,291	1,740	△2,551	△59.4%
税前当期純利益	9,169	17,612	8,443	92.1%
法人税等	4,527	5,821	1,293	28.6%
非支配株主に帰属する 当期純利益	9	56	47	502.9%
親会社株主に帰属する 当期純利益	4,632	11,734	7,102	153.3%

主な増減要因

- 営業外収益 : 為替差益 1,974百万円
- 特別損失 : 新型コロナウイルス感染症関連損失 : 180百万円
(内訳 : ポーラ 39百万円、オルビス 75百万円、ACRO 39百万円)
【参考】前期 1,283百万円 (内訳 : ポーラ 379百万円、オルビス 501百万円、ACRO 293百万円)

粗利益の増加と事業構造変化、為替影響もあり
親会社株主に帰属する当期純利益は、前期比+7,102百万円

(百万円)



I 部 2021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

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
連結売上高	176,311	178,642	2,331	1.3%
ビューティケア事業	171,658	174,150	2,492	1.5%
不動産事業	2,291	2,112	△179	△7.8%
その他	2,361	2,379	18	0.8%
営業利益	13,752	16,888	3,135	22.8%
ビューティケア事業	12,965	17,060	4,094	31.6%
不動産事業	710	488	△222	△31.2%
その他	128	70	△57	△45.1%
全社・消去	△51	△731	△679	-

セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラを中心に増収し、前期を上回る
営業利益は、粗利増およびポーラの国内EC・海外売上構成比の高まりにより増益
- 不動産事業 ビル建て替えに伴う一部テナント退去の発生により減収減益
- その他 ビルメンテナンス事業において減益

(百万円)	2020年 実績	2021年 実績	前期比	
			増減額	率(%)
ビューティケア事業 売上高	171,658	174,150	2,492	1.5%
ポーラブランド	102,888	105,168	2,279	2.2%
オルビスブランド	45,415	43,389	△2,026	△4.5%
Jurliqueブランド	6,444	7,838	1,393	21.6%
H2O PLUSブランド	722	1,116	394	54.6%
育成ブランド	16,186	16,637	451	2.8%
ビューティケア事業 営業利益	12,965	17,060	4,094	31.6%
ポーラブランド	10,927	16,374	5,447	49.8%
オルビスブランド	7,329	5,925	△1,403	△19.1%
Jurliqueブランド	△2,489	△1,536	953	-
H2O PLUSブランド	△724	△802	△77	-
育成ブランド	△2,076	△2,901	△824	-

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)

2021年12月期

- 国内は緊急事態宣言等解除後も委託販売において苦戦、一方でECは高成長継続
- 海外増収、中国大陸はコロナによるロックダウン等の影響を受けるも、累計で前期比+38%伸長
- 国内EC、海外売上構成比の高まりにより大幅増益

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	105,168	2.2%
営業利益	16,374	49.8%
主な指標		
売上構成比	委託販売チャンネル	68.4%
	海外	18.8%
	国内EC	5.0%
	百貨店・BtoB	7.8%
売上伸張率*	委託販売チャンネル	△5.2%
	海外	+24.6%
	国内EC	+49.8%
	百貨店・BtoB	+6.8%
委託販売チャンネル	ショップ数(前期末比)	3,227(△553)
	PB店舗数(前期末比)	588(△48)
	購入単価*	+1.5%
	顧客数*	△5.0%
海外店舗数(前期末比)		132(+22)

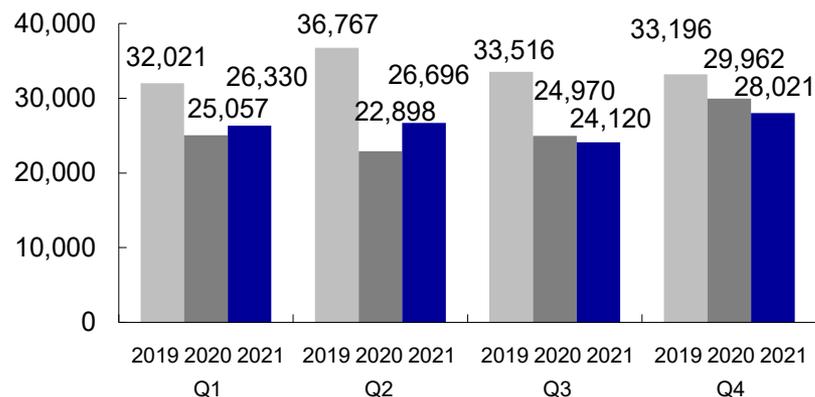
*前期比

トピックス

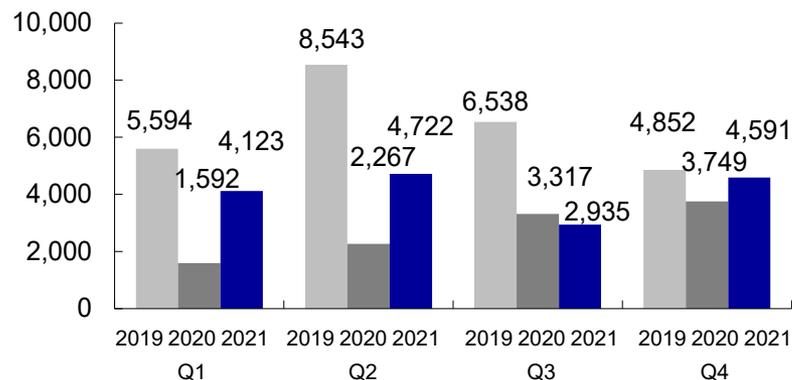
- 新アプリ「PORTAL by POLA」リリース(11月)



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2021年12月期

- シワ改善、美白など高機能のスペシャルケアが伸長しスキンケアカテゴリー増収
- LTV重視のマーケティングにより既存顧客数が減少したが、購入単価は回復

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	43,389	△4.5%
営業利益	5,925	△19.1%
主な指標		
売上構成比	国内EC ⁽¹⁾	61.2%
	(国内に占めるEC比率)	63.8%
	その他通販	15.6%
	店舗・海外他	23.2%
売上伸張率*	国内EC	△3.1%
	その他通販	△15.4%
	店舗・海外他	+0.5%
通販購入単価*		+1.7%
通販顧客数*		△9.6%
オルビスユーシリーズ売上構成比 ⁽²⁾		26%

(1) 国内ECは、2021年12月期より外部ECを含む

(2) 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

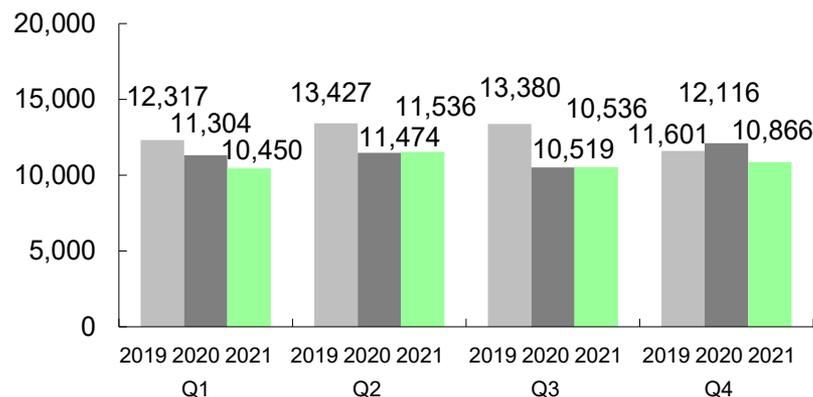
トピックス

- スペシャルケアアイテムのリンクルホワイトシリーズが多くのベストコスメ受賞

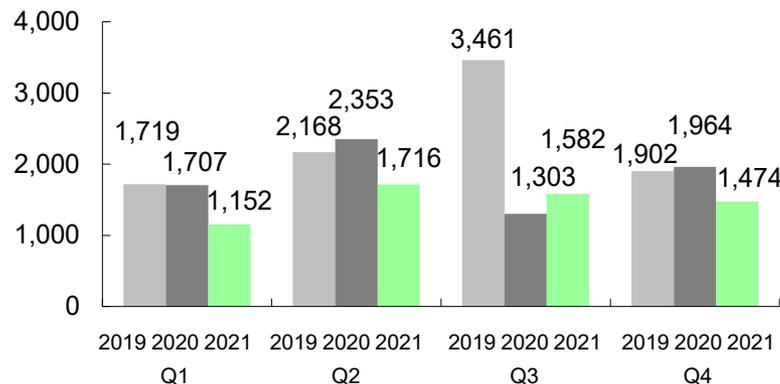


(左)リンクルホワイト UV プロテクター
(右)リンクルホワイト エッセンス

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2021年12月期

- 海外ブランドは想定通り損失改善
- Jurlique 豪州は店舗が再開するもコロナ影響により集客に苦戦、中国大陸はECが伸長し増収を牽引
- H2O PLUSは早期黒字化のためのコスト構造良化に向けた一時費用が発生

4Q累計		実績(百万円)	前期比 ⁽¹⁾
Jurlique	売上高	7,838	21.6%
	営業利益	△1,536	953
H2O PLUS	売上高	1,116	54.6%
	営業利益	△802	△77

主な指標

Jurlique		
売上構成比	豪州	16.3%
	香港	16.8%
	免税	11.5%
	中国大陸	37.6%
売上伸張率 ⁽²⁾	豪州	△6.7%
	香港	+7.3%
	免税	+28.9%
	中国大陸	+18.6%

(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

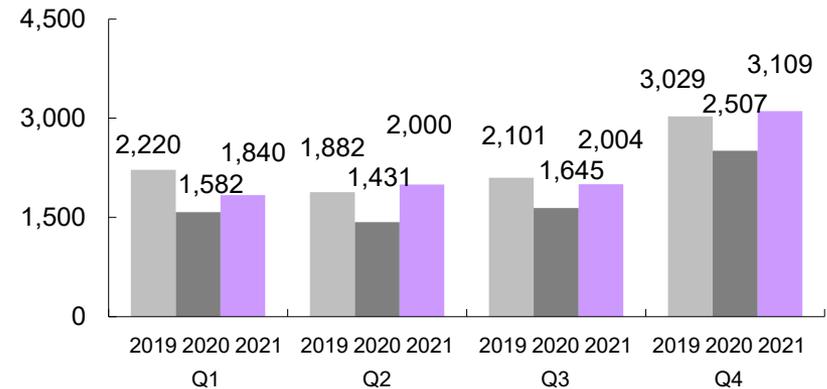
トピックス

- Jurlique
ボディオイル限定発売(10月)

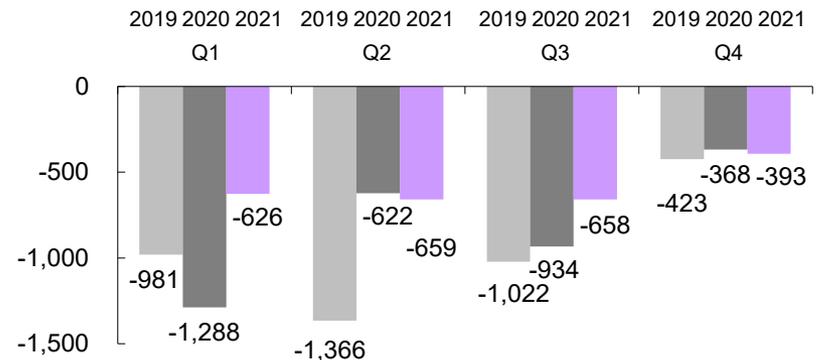
トリートメントオイル ローズ
<Limited Edition>



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



2021年12月期

- THREEはポイントメイクカテゴリーの苦戦が継続
- DECENCIAは費用の効率化により二桁増益
- 買収したFUJIMIを除くと損失改善

(注) FIVEISM×THREEはブランド運営機能の移管に伴い、第3四半期決算よりTHREEに含む(同基準比較)

4Q累計	実績(百万円)	前期比
売上高	16,637	2.8%
営業利益 ⁽¹⁾	△2,901	△824
ACRO 売上高	8,487	△4.9%
ACRO 営業利益 ⁽¹⁾	△2,663	288
THREE 売上高	7,046	△4.2%
THREE 営業利益 ⁽¹⁾	△1,325	20
DECENCIA 売上高	5,546	0.9%
DECENCIA 営業利益	823	21.4%

主な指標

THREE

売上構成比	国内店舗他	63.3%
	国内EC	11.7%
	海外	25.0%
売上伸張率 ⁽²⁾	国内店舗他	△1.4%
	国内EC	△27.8%
	海外	+4.6%

(1) 前期比は差額(百万円) (2) 前期比

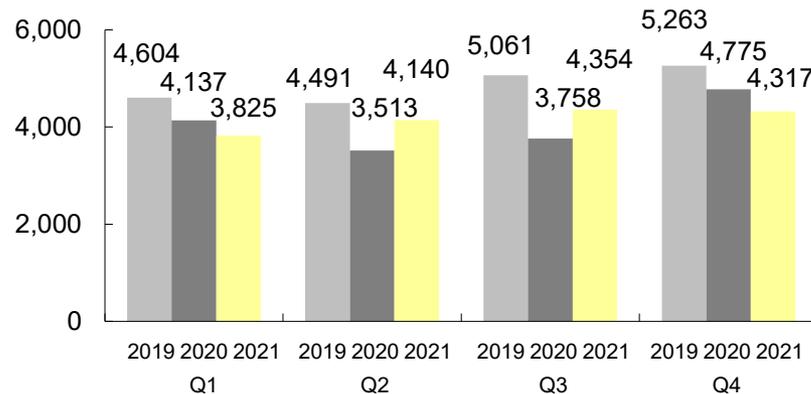
トピックス

- THREE SQシリーズ発売 (10月)

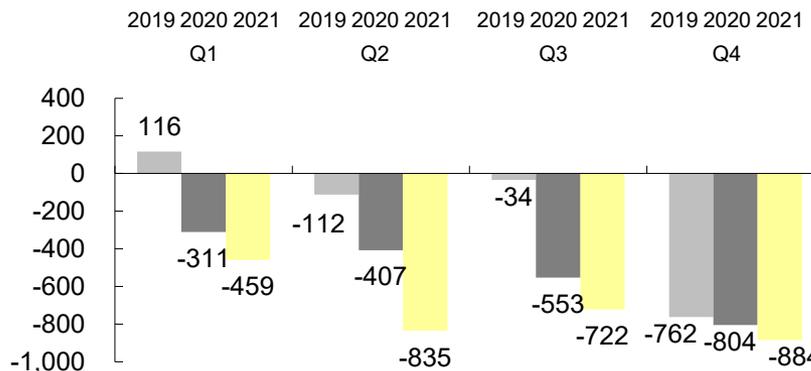


THREE バランシング SQ シリーズ

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



Ⅱ部 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

業績の推移

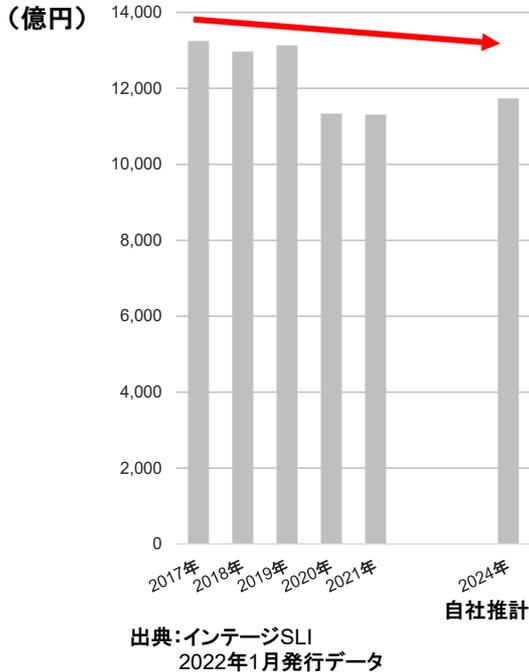


上場

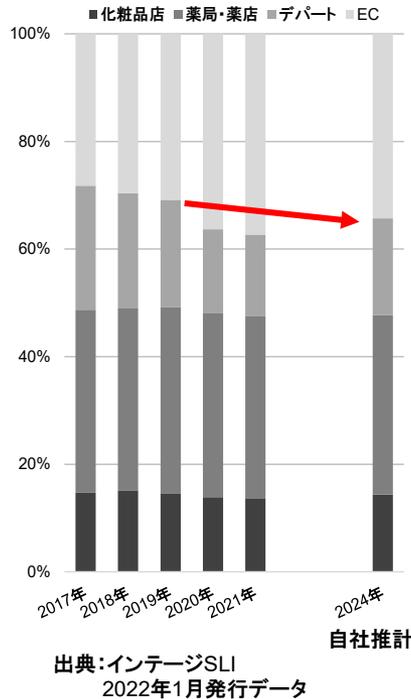
<p>2011-2013 中期経営計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 増収・営業増益 海外ブランド買収 	<p>2014-2016 中期経営計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 増収・営業増益 インバウンド・バイヤー需要増加 pdc、フューチャーラボ売却 	<p>2017-2020 中期経営計画</p> <ul style="list-style-type: none"> 日本初のシワ改善医薬部外品、リンクルショット発売 医薬品事業売却 ACRO新ブランド立ち上げ ポーラ海外事業伸長
<p>経営資源をスキンケアに集中</p>		

- ✓ 2010年の上場以来ブランドポートフォリオを進化、経営資源をスキンケアに集中させ成長を実現
- ✓ 2019年以降インバウンド・バイヤーの減少、コロナ影響等により売上高は減少

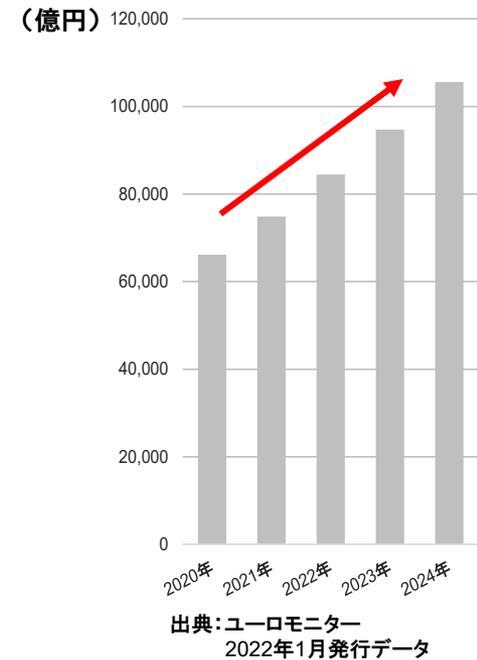
国内化粧品市場



ルート別占有比



中国化粧品市場



注: 市場データは各調査会社により集計方法が異なります
2022年1月以降のコロナの感染拡大は未反映

【国内市場】

- インバウンドの消失に加え、コロナによる行動変容や外出自粛により縮小
- 緩やかに回復傾向にあるが、コロナ前の水準に近づくのは2024年以降と推測
2022年1月以降のコロナの感染拡大状況次第では回復時期に変動が生じる見込み
- 新しい生活様式や巣ごもり消費が追い風となりEC市場は活況、デジタルマーケティングの重要性増大
- サステナビリティへの意識の高まり、消費に対する価値観の変化や社会課題に配慮した商品・サービスの浸透

【海外市場】

- 中国市場は引き続き成長が見込まれ、当社グループの海外展開における最重要マーケット
- 中国市場における競争環境は激しさを増しているが、利益を伴った持続的な成長を志向



Mission	感受性のスイッチを全開にする	
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	
経営 基盤	<u>当社の強み</u>	<u>サステナビリティ方針</u>
	<ul style="list-style-type: none"> ■ ダイレクトセリング ■ マルチブランド ■ 研究技術力 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 先端技術・サービスによるQOL向上 ■ 地域活性 ■ 文化・芸術・デザイン ■ 人材活躍 ■ 環境

2017年の新グループ理念制定時より、新領域への挑戦を掲げる

経営課題

- With、Afterコロナのチャネル適正化
- 国内はLTV最大化を最重視、安定成長・高利益を確保できるビジネスへ
- 中国大陸を中心とした海外事業の加速
- ポーラ、オルビス収益性向上、赤字ブランド黒字化

外部環境

- 国内化粧品市場の縮小
- インバウンド消失、回復には時間を要する
- オンラインへの急激なシフト
- 美の定義の拡張
- 社会のサステナビリティに配慮した消費行動

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

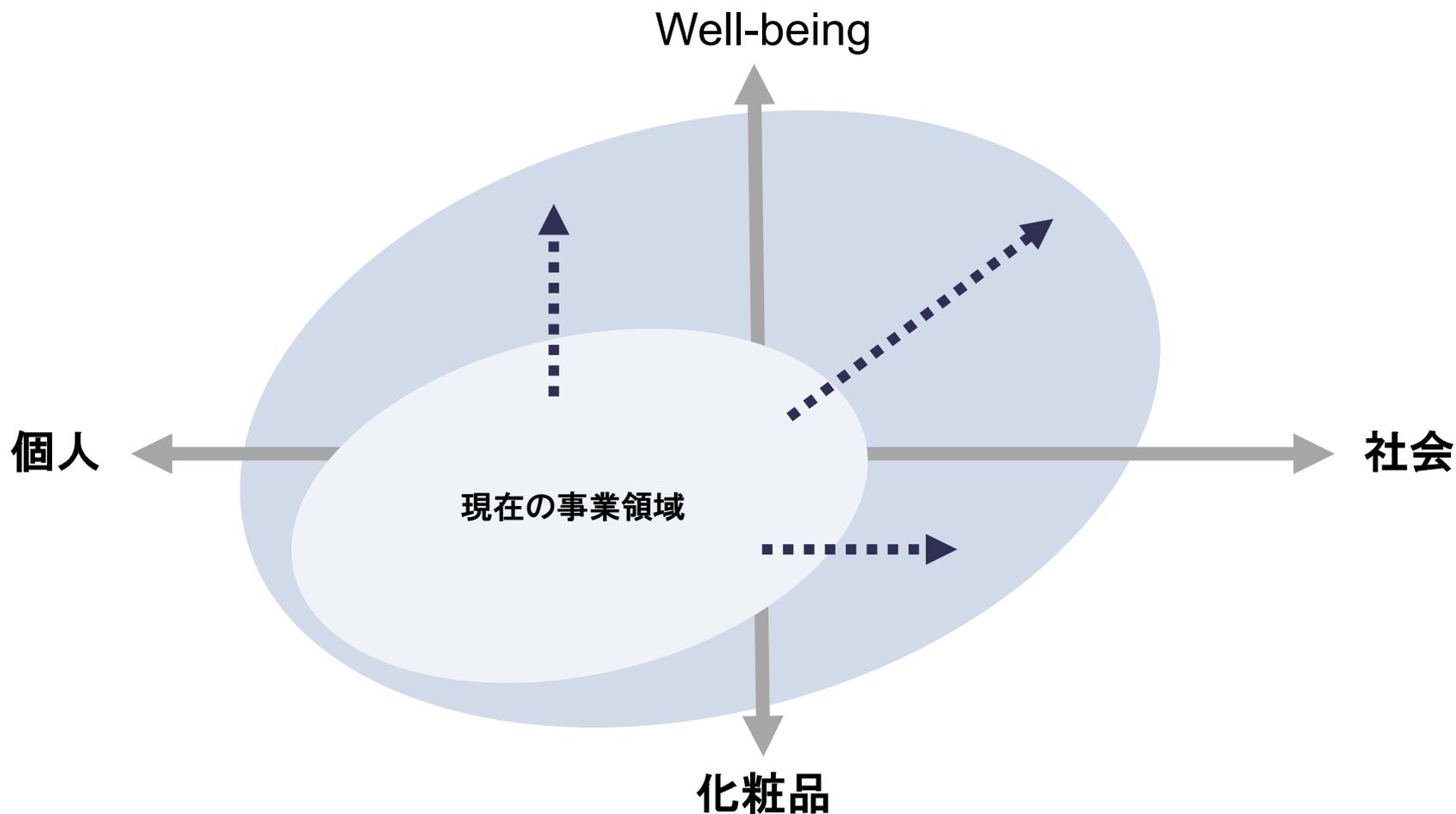
- ✓ 化粧品を中心とした価値提供に加え、Well-beingや社会領域へ事業ポートフォリオを広げ、国内・海外双方においてサステナブルな事業成長を目指す
- ✓ 既存事業を強化、収益性を更に高め、新規事業への原資を確保

VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

事業ポートフォリオの考え方

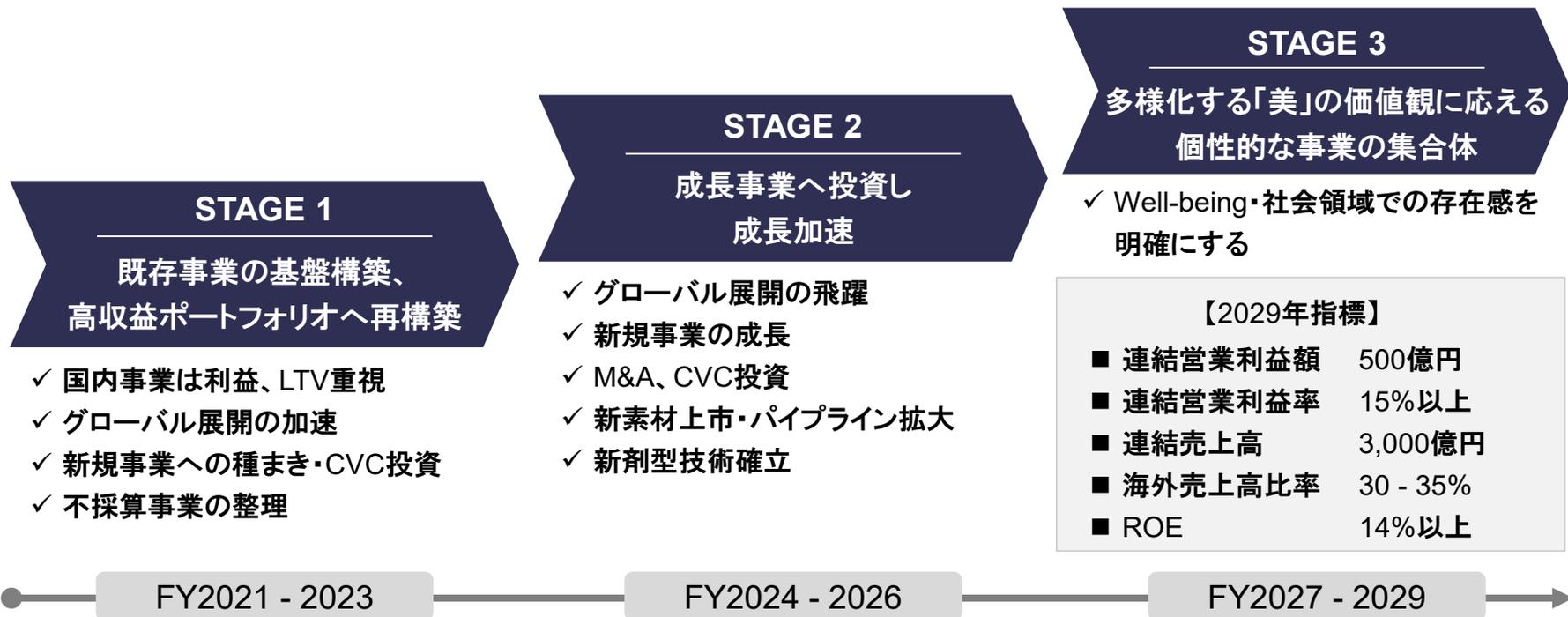
Well-beingや社会領域へ拡張



VISION 2029

多様化する「美」の価値観に応える個性的な事業の集合体

基本戦略①	化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充
基本戦略②	新価値を創出し、事業の領域を拡張
基本戦略③	研究・技術戦略の強化



基本戦略① 化粧品事業のグローバル展開とブランドポートフォリオの改革と拡充

- 国内：収益性改善、利益ある持続的成長を実現
- 海外：ブランド価値向上を重視、成長ドライバーを創出する
- 不採算ブランドはKPIを短サイクルで評価し継続性を判断

国内

2029年売上高目標

1,800億円以上(CAGR 2～3%の安定成長)

基本戦略

- 基幹ブランドの事業構造・モデル再構築
 - ✓ デジタルシフト推進、グループ横断でIT機能再編し、DXのスピードアップ
 - ✓ OMOを加速させチャネル最適化
 - ✓ 顧客リストや特別な体験を提供するダイレクトセリングのアセットを活かしLTV最大化
- 育成ブランドや今後の追加新ブランドは投資対効果を早期に見極める

海外

2029年売上高目標

1,000億円以上(CAGR 15%以上の成長)

基本戦略

- 中国大陸を重点市場とし成長加速



- ✓ ポーラはエステ提供型店舗拡大にあわせたブランディング投資でブランド価値浸透、差別化
- ✓ ポーラ以外の中国事業を早急に拡大
- ASEANなど新規国展開も計画
- ブランディング重視、将来のブランド棄損リスクの観点からCtoC市場への流通を積極的に縮小

基本戦略② 新価値を創出し、事業の領域を拡張

- 化粧品の枠を超え、Well-beingと社会的価値貢献を実現する事業ポートフォリオを志向

今まで 化粧品を通じた「個の美」の実現が事業の中心

【事業展開イメージ*】

Well-being

Well-being × 個人

- ・ AIカウンセリング
- ・ 美容医療
- ・ 人工皮膚（ミラースキン）
- ・ 健康食品
- ・ 香り

Well-being × 社会

- ・ ウェルネステック
- ・ フェムテック
- ・ 不動産の有効活用
- ・ 食
- ・ 旅
- ・ 学び

個人 ←

→ 社会

化粧品 × 個人

- ・ パーソナルカウンセリング
- ・ スキンケア
- ・ 美容サポート食品
- ・ メイク
- ・ エステ

化粧品 × 社会

- ・ DIYコスメ
- ・ 領域特化型コスメ（アトピーなど）
- ・ サステナブルなモノづくり

化粧品

これから

- 2029年の事業規模：売上高20～30億円程度の事業を5件目途

【トピックス】

- me-fullness(ミーフルネス)
疲労ケアのウェルネステック
プロジェクト、ポーラ化成の顔
分析と触覚技術を活用



me-fullness

- 新青山ビル開発
保有不動産を活用した地域の
活性化



基本戦略③ 研究・技術戦略の強化

- 新素材パイプライン拡大(世界初・業界初)
- 化粧品の新領域拡張(人工皮膚研究を軸にしたムーンショット型研究開発)
- 次世代技術、新剤型技術の確立(サステナブルなものづくり)

研究開発投資の考え方

- 連結売上高の2%以上を積極投資
- 研究対象を拡張(肌⇒ヒト⇒感性・身体・環境)

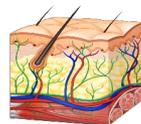
独自の研究戦略

新価値創造

■ 肌研究を進化、人工皮膚研究

：iPS細胞を用いたその人のコピー皮膚(ミラースキン)
【イメージ】

個々人から皮膚の種を作る 種を育て、皮膚に成長させる



個々人の
肌特徴を再現

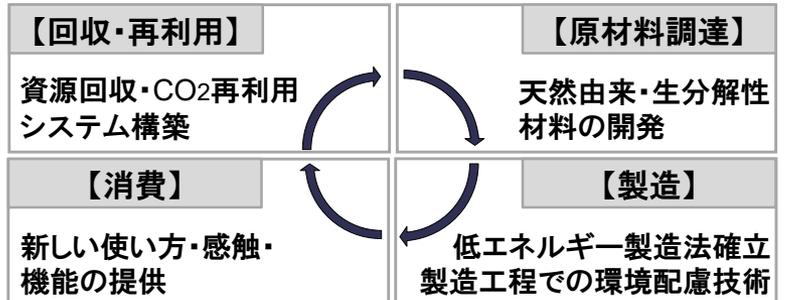
- ✓ 究極のパーソナライズで肌悩みの解決を目指す
- ✓ 技術確立過程で得られた知見で多様なアウトプット

■ 新研究拠点をシンガポールに設立、人工皮膚研究を皮切りに価値創出のインフラ構築

新技術開発(Technical Development Center)

■ サステナブルなモノづくり

①CO2を出さない作り方 ②水を無駄にしない使い方



- ✓ 調達～回収・再利用まで循環させる
独自のサステナブルなものづくりを目指す
- ✓ 異分野の製造装置を起点として新剤型を開発

Ⅱ部 2022年 - 2029年 長期経営計画

1. 2022年 - 2029年 長期経営計画概要
2. 2029年サステナビリティ・ESG方針

先端技術・サービス
によるQOL向上

地域活性

文化・芸術・デザイン

人材活躍

環境

先端技術・サービスによるQOL向上

- 複数のスキームで新価値の創出を加速
 - ✓ MIRC(Multiple Intelligence Research Center)
インキュベーション機能を強化、新規事業開発の量・質・速度を向上
 - ✓ CVC
スタートアップへ継続投資、投資先企業との協業を促進し新規事業創出
 - ✓ 社内ベンチャー
事業創出のアクセラレーション機能を強化
- 新規事業の事業化・撤退の意思決定機関を新設、意思決定の迅速化
- DIYコスメ、IFSCC*マガジン優秀賞の研究をグループの商品・サービスに応用予定



POLA ORBIS
CAPITAL



*国際化粧品技術者会連盟

地域活性／文化・芸術・デザイン

- 保有不動産を活用した地域活性
 - ✓ 不動産事業の在り方を変化させオフィスビルからライフスタイルに寄り添う空間・コンテンツ提供型ビジネスへ
 - ✓ ポーラ美術館、ポーラ文化研究所と協業、アートや文化資産等を生かした独自の高付加価値コンテンツを提供
 - ✓ 一方で、低収益物件は順次売却し収益性を向上



新青山ビル
24年1月竣工(予定)

人材活躍(ガバナンス)



- 複数の独立社外取締役を選任し取締役会の透明性を担保、今後更に多様性を向上させていく
- コーポレートガバナンスコード改訂に対する対応・考え方
 - ✓ 多様性の確保：
 - ・ 人材開発委員会を設置し経営人材育成強化、2029年に向けたKPI設定
 - ・ ダイバーシティ推進委員会新設、グループのダイバーシティ推進を主導
ジェンダー平等にとどまらず高い目標を早期に実現
 - ✓ 取締役会の機能発揮：
 - 経営陣に必要な行動特性(コンピテンシー)を改訂、
「人中心主義」「進化」「変革」を重視



及川 美紀
当社上席執行役員
グループダイバーシティ担当
株式会社ポーラ代表取締役社長

環境



- TDC(Technical Development Center)で環境負荷を低減する
新製法・剤型を創出
- 化粧品のプラスチック容器・包材は、2029年に4R*にもとづく
100%循環型モデルの構築を目指す
- 商品購入時のショッピングバッグ廃止



ポーラ シャワーブレイク
リニューアルにあたり、アプリーケーターの
ベース材料に再生PET素材を100%採用

*Reduce・Reuse・Replace・Recycle

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

戦略		評価	
戦略 1	国内ダイレクトセリングの進化	△	<ul style="list-style-type: none"> - ポーラEC伸長も店舗チャネルの苦戦をカバーできず - オルビス顧客数減の傾向が継続
戦略 2	海外事業の利益ある成長	△	<ul style="list-style-type: none"> - ポーラ中国大陸・TR伸長も、中国大陸での長期的な成長を実現するにはCtoC市場への流通縮小が必要と認識 - 海外ブランド構造改革進捗
戦略 3	育成ブランドの利益貢献	△	<ul style="list-style-type: none"> - THREE、新3ブランドは抜本的な構造改革を実行中 - 買収したFUJIMIを除くと損失改善
戦略 4	経営基盤強化	○	<ul style="list-style-type: none"> - 新パイプラインの創出は順調に進捗 - サステナビリティプラン刷新、非財務KPIを役員報酬に連動させ実効性強化
戦略 5	新ブランド、「美」に関する領域拡張	○	<ul style="list-style-type: none"> - 美容医療タスクフォースの編成など、新たな領域への事業展開の検討を開始

コロナの長期化により経営指標は計画を下回る進捗

成長軌道へ回復させ持続的な成長を実現するには、海外事業の成長加速、OMOによるビジネスモデルの転換、海外ブランド・育成ブランドの黒字化、将来成長に向けたポートフォリオ拡充、が課題

現中期経営計画発表時点の前提条件に変化が生じていることから、
現時点における目標値にアップデート（1年程度後ろ倒し）

■ 現中期経営計画発表時点からの前提条件・状況の変化

■ インバウンド戻り予測の変更

22年：19年比約30%
23年：19年比約60%



22年：戻りの想定無し
23年

■ グローバルブランディング強化

市場価格適正化に向けてCtoC市場への流通を抑制（韓国免税売上高縮小影響）

■ 国内化粧品事業の進捗状況

中期経営計画初年度は計画を下回り、進捗に遅れ

売上高（億円）

■ 当初計画
■ 修正後



23年 売上高

2,150~
2,250億円

▶ 2,050~
2,150億円

営業利益率 (%)

○ 当初計画
○ 修正後



23年 営業利益率

15%以上

▶ 12%以上

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報



■ 当社グループに与える主な影響

① ポイント付販売	商品の販売に伴うお客さまへのポイント付与 (販管費 ⇒ 売上控除)
② 消化仕入れ	百貨店などへの販売手数料 (売上控除 ⇒ 売上と販管費の両建て)
③ 販促物付販売	お客さまへのノベルティ (ノベルティの原価を販管費計上 ⇒ 売上原価へ計上)
④ エステ	エステ売上 (エステサービス販売時に売上計上 ⇒ 施術時に売上計上)

(百万円)	2021年	2021年	主な変更点
	通期実績	通期実績 (22年同基準)	
連結売上高	178,642	174,896	- ①ポイント付与額を減算 (約4,400百万円) + ②消化仕入れ契約の上下代差を加算(約3,400百万円) - ④エステの未施術分を減算 (約2,000百万円)
売上原価	28,720	31,291	+ ③ノベルティの原価を加算(約2,100百万円)
販管費	133,033	128,022	- ①ポイント付与額を減算 (約4,400百万円) + ②消化仕入れ契約の上下代差を加算(約3,400百万円) - ③ノベルティの原価を減算 (約2,100百万円)
営業利益	16,888	15,582	- ④エステの未施術分を減算(約800百万円)

注：21年通期実績(22年同基準)の数字は参考値(非監査情報)

(百万円)	2021年	2022年	前期比	
	通期実績 (従来基準)	通期計画	増減額	率(%)
連結売上高	178,642	186,000	7,357	4.1%
ビューティケア事業	174,150	181,800	7,649	4.4%
不動産事業	2,112	1,900	△212	△10.1%
その他	2,379	2,300	△79	△3.3%
営業利益	16,888	17,700	811	4.8%
ビューティケア事業	17,060	19,130	2,069	12.1%
不動産事業	488	400	△88	△18.2%
その他	70	70	0	△0.6%
全社・消去	△731	△1,900	△1,168	-
経常利益	18,968	17,700	△1,268	△6.7%
親会社株主に帰属 する当期純利益	11,734	11,900	165	1.4%

2021年	2022年	前期比	
		通期実績 (22年同基準)	通期計画
174,896	186,000	11,103	6.3%
170,403	181,800	11,396	6.7%
2,112	1,900	△212	△10.1%
2,379	2,300	△79	△3.3%
15,582	17,700	2,117	13.6%
15,754	19,130	3,375	21.4%
488	400	△88	△18.2%
70	70	0	△0.6%
△731	△1,900	△1,168	-
17,662	17,700	37	0.2%
10,823	11,900	1,076	9.9%

【想定為替レート】 豪ドル=85円(前期82.48円) 米ドル=107円(前期109.8円) 中国元=16.7円(前期17.03円)

ガイダンスの前提

- インバウンドは、2022年は21年比で回復は見込まない
- CtoC市場への流通抑制を反映

2021年

株主還元 年間51円(連結配当性向 96.1%)

設備投資 8,945百万円

減価償却 7,110百万円

2022年(予定)

年間52円(中間21円、期末31円)(連結配当性向 96.7%)

12,000百万円~14,000百万円

8,000百万円~9,000百万円

Ⅲ部 2022年12月期業績見通しと 今後の取り組み

1. 中期経営計画の進捗
2. 2022年12月期業績見通し
3. 今後の取り組み・参考情報

ポーラ 国内ダイレクトセリングの進化

- **ダイレクトセリングを生かした独自のOMO構築、顧客体験を向上**
 - ✓ お客さまが選択できる多様なチャネル設計、利便性向上
 - ✓ 全てのタッチポイントでパーソナライズされたコミュニケーション提供



- **オンライン・オフラインの枠を超えたコミュニケーションでロイヤル顧客拡大、顧客基盤安定化**

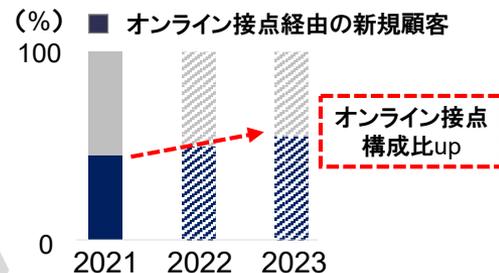
オンライン

- **接点拡大・利便性向上**
 - ✓ 来店につなげる導線整理(完成は23年予定)
 - ✓ 委託販売におけるオンライン決済・直送の仕組みを導入、ビューティーディレクターのオンライン活動を手数料へ反映
- **ECは2023年に売上高100億円規模へ拡大**

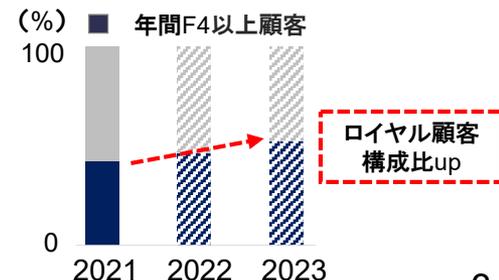
オフライン

- **店舗ならではの提供価値を重視し、リアル体験価値向上**
 - ✓ 委託販売はOMOの浸透、拡大に経営資源集中 LTV向上への貢献(エステ等)をより評価する仕組みへ
- **高いLTVを実現する委託販売の法人化スピードアップ**

<新規顧客>



<既存顧客>



オルビス 国内ダイレクトセリングの進化

■ 独自のCRMでブランドとの接触頻度を高めLTV向上、成長トレンドへ回帰

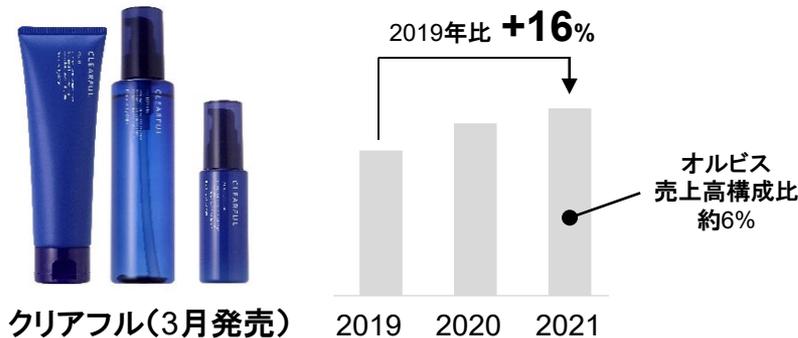
- ✓ リブランディング以降に獲得したターゲット層の比率拡大、顧客数減少に歯止め
- ✓ 新CRM始動、顧客コミュニケーションを進化
 - 従来の「購買・属性データ」に加え「興味・嗜好データ」を活用することで顧客分析を高度化、新たなカスタマーデータプラットフォーム構築
 - ビューティカテゴリーでは国内最大級のアプリ*をアップデート、ブランド体験強化

オルビス公式アプリ登録者数:約270万人(2022年1月時点)

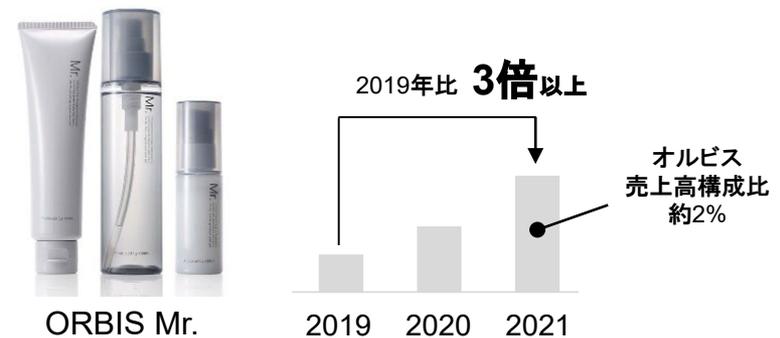
■ スキンケア領域の戦略的拡張でターゲット市場規模を拡大、商品特性に応じたチャネル展開(BtoB)

- ✓ 成長領域の敏感肌市場へニキビケアシリーズ投入
- ✓ 黎明期であるメンズ市場でシェア拡大

<クリアシリーズ 売上高>



<ORBIS Mr. 売上高>

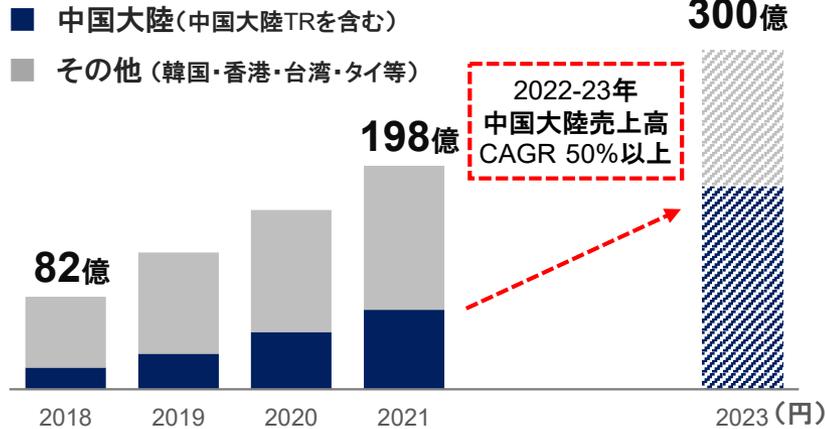


■ 創業35周年を機に大型商品を投入、大々的なマーケティングを実行

ポーラ 海外事業の利益ある成長

2022-2023 年 CAGR 20-25 %

海外売上高推移



基本戦略

- 2029年に海外と国内の売上比率50:50を目指し成長加速(小売売上高ベース)
- 最重要マーケットは中国大陸
 - ✓ オフライン・オンライン両輪でタッチポイント拡大 エステ提供型店舗を中心に出店
 - ✓ 利益を伴う成長を前提に、ブランディング・プロモーション投資強化

出店計画(中国大陸)

百貨店／エステ提供型店舗

23年 110店舗(21年比+43)



トラベルリテール

23年 10店舗(21年比+6)



EC

プラットフォーム拡充



海外事業の利益ある成長

Jurlique

- 重点市場での成長加速、トップライン拡大
 - ✓ 中国大陸はスキンケアに集中、オンライン売上拡大
 - ✓ 豪州はCRMを強化しリピート化を促進
新たなブランド戦略を本国から展開し、ホリスティックアプローチを強化
- 黒字化に向けた構造改革
 - ✓ 事業運営体制の見直し、固定費の更なる削減で損益分岐点を引き下げ
 - ✓ 原価低減



その他ブランドの海外展開

ORBIS

- 中国大陸が最重点市場、積極的に投資し成長加速
 - ✓ オンライン・オフライン双方の顧客接点拡大
オフラインは拡大する内陸部都市・中間層のボリュームゾーンを狙う
 - ✓ ブランド投資による認知向上



(左)サンスクリーン オンフェイス
(右)オルビス ユードット

THREE ■ 中国市場へ進出、早期にブランド接点を拡充し認知向上

育成ブランドの利益貢献

T H R E E

Amplitude

I T R I M

FIVEISM
×
T H R E E

■ 2024年 ACRO全体での黒字化に向けた構造改革を継続

- ✓ 固定費削減
 - 店舗圧縮、EC比率向上
 - 本部組織の機能を再編しコンパクトに、事業部制の廃止
- ✓ 原価低減
 - 開発機能とフローの再構築
 - SKU削減、スキンケア比率向上



THREE エミングライン



ITRIM

エレメンタリー エッセンシャルPPクリーム

DECENCIA

- 敏感肌市場におけるプレステージブランドとしての認知確立
- 中国大陸の本格展開に向け、越境ECの成功モデル構築



アヤナス リンクルO/L BBエッセンス

F U J I M I

- 直営店舗をオープン、ブランディング強化(3月予定)



パーソナライズプロテイン

資本効率向上の施策

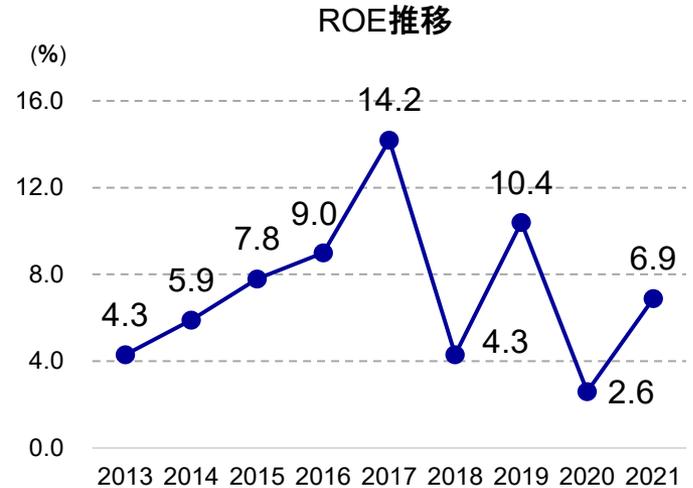
2023年目標値
ROE 9%以上
(自己資本利益率)

EPS
(1株当り純利益)

- 営業利益 CAGR25%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)



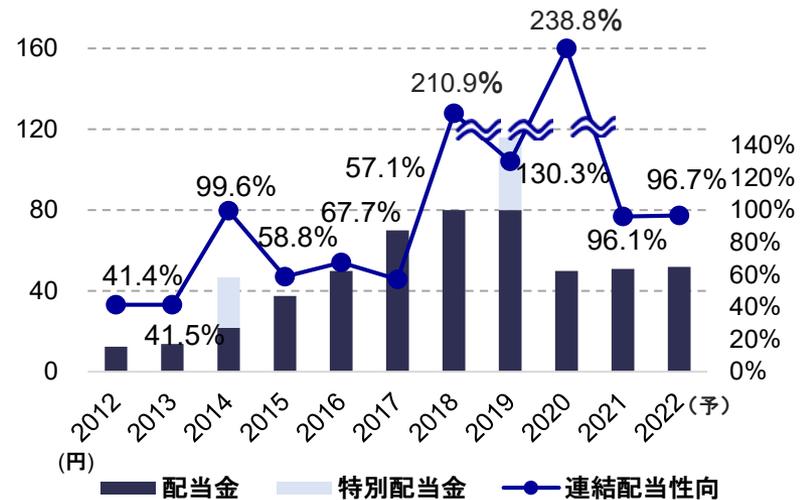
株主還元の充実

【基本方針】

- 連結配当性向 **60%以上** が基本利益成長に伴い安定的な増配を目指す
- 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

【2022年の配当について】

- ・ 1株当たり年間配当金 **52円** (中間21円・期末31円)
- ・ 連結配当性向 **96.7%**



2023年 経営指標		当初計画(2021年2月12日発表)	修正後
売上高	■ 連結売上高	⇒ 2023年 2,150~2,250 億円 年平均成長率 7~9%	2023年 2,050~2,150 億円 年平均成長率 6%以上
	■ 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%	変更なし
	■ 国内EC売上高比率	⇒ 2023年 30% (20年12月期 24%)	変更なし
営業利益	■ 営業利益率	⇒ 2023年 15% 以上	2023年 12% 以上
	■ 営業利益額	⇒ 年平均成長率 30% 以上	年平均成長率 25% 以上
資本効率	■ ROE	⇒ 2023年 12%	2023年 9% 以上
株主還元	■ 連結配当性向	⇒ 60% 以上	変更なし

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

■ サステナブルな社会の実現に向け5つの重点領域を設定、KPIの一部は役員報酬へ連動させ実効性担保

5領域	対応するSDGs	KPI	2029年目標
先端技術・サービスによるQOL向上	  	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業創出件数 ・ 働きがい・エンゲージメントスコア ・ ブランド認知・共感 ・ 国内外の研究受賞数 ・ 先端科学研究員数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 累計10件(23年目標) ・ 75% ・ ブランド評価の確立 ・ 累計10件 ・ 120名
地域活性	  	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域起業オーナー数 ・ 地域経済への貢献施策数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1,200名 ・ 78件
文化・芸術・デザイン	 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アートを活用した新しいブランド体験創造件数 ・ リベラルアートワークショップ参加者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 20件 ・ 累計550,000名
人材活躍	  	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性役員比率 ・ 女性管理職比率 ・ 経営人材候補者の充足率 ・ 健康理由による退職者数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 30~50% ・ 50%以上 ・ 200% ・ 0名
環境	    	<ul style="list-style-type: none"> ・ CO₂排出量 ・ 水使用量 ・ 廃棄量 ・ プラスチック使用量 	<ul style="list-style-type: none"> ・ スcope 1,2の実排出量42%削減(19年比) ・ スcope 3の実排出量30%削減(19年比) ・ スcope 1,2で売上原単位26%削減(19年比) ・ スcope 1,2で売上原単位26%削減(15年比) ・ 化粧品プラスチック容器・包材について4Rに基づいた100%サステナブルな素材

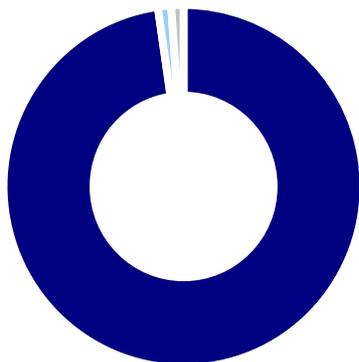
CDPより「気候変動Aリスト」企業に選定、気候変動に対する先進企業として積極的に気候変動に対する取り組みを継続、よりよい社会の実現を目指す

(百万円)	2019年 実績	2020年 実績	2021年 実績	2021年 実績(2022年同基準)
連結 売上高	219,920	176,311	178,642	174,896
ビューティケア事業 売上高	214,886	171,658	174,150	170,403
ポーラブランド	135,502	102,888	105,168	105,769
オルビスブランド	50,726	45,415	43,389	39,071
Jurliqueブランド	7,765	6,444	7,838	7,940
H2O PLUSブランド	1,470	722	1,116	1,116
育成ブランド	19,421	16,186	16,637	16,505
連結 営業利益	31,137	13,752	16,888	15,582
ビューティケア事業 営業利益	30,193	12,965	17,060	15,754
ポーラブランド	25,529	10,927	16,374	15,144
オルビスブランド	9,252	7,329	5,925	5,965
Jurliqueブランド	△2,968	△2,489	△1,536	△1,542
H2O PLUSブランド	△825	△724	△802	△802
育成ブランド	△794	△2,076	△2,901	△3,011

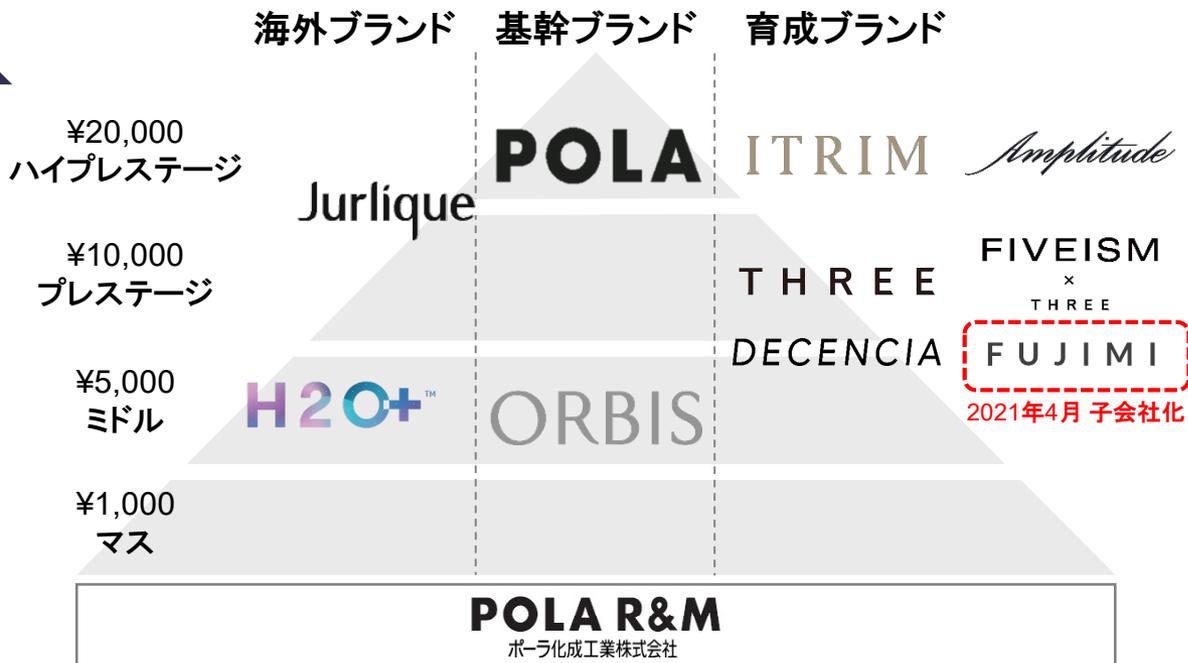
注: 参考値としてブランド別に連結決算ベースの営業損益を表示(非監査情報)
21年通期実績(22年同基準)の数字は参考値(非監査情報)

主軸のビューティケア事業にて10のブランドを展開

2021年12月期
連結売上高 1,786億円



↑
価格帯



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、美白領域に強み 	約¥10,000 以上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:委託販売、百貨店、EC ■ 海外:百貨店、直営店、免税、EC、越境EC
	25%	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
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、EC、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	10%	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、EC、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、越境EC
		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、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、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
		FUJIMI 2021年に買収	<ul style="list-style-type: none"> ■ トリコ株式会社が運営するパーソナライズビューティケアブランド 	約¥6,000 ～¥10,000	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内:EC

*2021年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比。育成ブランドにはOEM事業が含まれます。