

**株式会社 ポーラ・オルビスホールディングス**  
**2016年12月期決算・2017-2020年 中期経営計画説明会 主な質疑応答（要約）**

- Q1. ポーラブランドの2020年までの増収計画+2-3%の背景は、顧客数・単価のどちらが成長ドライバーか。**  
⇒顧客数・顧客単価ともに向上。ポーラブランドの購入商品の平均単価は直近10年間で上昇しており、また10,000円以上の高価格帯市場が堅調に推移していることを踏まえると、単価の上昇は可能。  
顧客数についても、リンクルショット メディカル セラムの発売によりブランド認知の拡大にも寄与し、新規・既存ともに顧客数の拡大につなげたい。
- Q2. ガイダンスで開示している、2017年12月期のビューティケア事業における営業利益計画の前提(前期比較)は。**  
⇒ポーラブランド約+10%弱、オルビスブランド約+5%、Jurlique+8億円(前年からののれん償却費減少を含む)、H2OPLUS+12億円(前年の中国撤退コストの解消含む)、育成ブランド約+1.5億円(新規ブランドへの投資含む)
- Q3. リンクルショット メディカル セラムの2017年のアップサイドの余地と、2020年の売上目処は。**  
⇒年間目標の100億円を十分達成できるポテンシャルはあり、発売初月の1月進捗は良好。ただ、発売初月の状況だけで2020年計画は見込めない。2017年は1Q・2Qの状況を見て、必要に応じアップデートしていく。
- Q4. リンクルショット メディカル セラムの外国籍顧客への売上比率および、新規顧客の売上比率は。**  
⇒1月 外国籍の方の売上比率は、10%程度。新規顧客比率は、百貨店チャネル 50%程度  
トータルビューティーチャネル(旧 訪販チャネル・以下 TB チャネル)12%程度。  
今後、新規顧客の獲得により注力していく。
- Q5. リンクルショット メディカル セラム発売による、他商品への影響・カニバリゼーションはどのように見ているか。**  
⇒百貨店チャネルではクロスセルが進みスキンケア品などの販売に波及効果がある。TB チャネルは既存顧客比率が高いため、他商品とのカニバリゼーションは多少あるが現状は想定通り。いずれも単月実績だけでは何ともいえない。
- Q6. リンクルショット メディカル セラムの年間売上は上期(1-6月)に偏るのか。**  
⇒1月の実績は計画比+20%超だが、もともと発売初月に多く売れるのが特徴なので上期に偏る。今後は効果実感を持たれた方に対し、リピート購入促進のマーケティングに取組み、かつスキンケア商品への波及にもつなげたい。

**Q7. 基幹ブランドの将来的な営業利益成長の余地、ROE の将来的な目処値は。**

⇒増収率以下に費用を抑えるマネジメントを続けられれば、原価改善とあいまって利益率を高める余地はある。また、当社の売上計上基準はリテール価格であることを踏まえると、出荷売上基準の他社と比較して遜色ない利益率のレベルであると認識。また、ROE については、なるべく純資産の積み上がりを抑え、本業の成長により EPS を高めることで更なる改善を実現し将来的(超長期)には 15%程度を一つのベンチマークとしていきたい。

**Q8. 基幹ブランドの中国の状況および、越境 EC の考え方は。**

⇒ポーラとオルビスの海外事業は現在損失縮小の途中。2019 年頃には黒字化したい。また、日本国内においてインバウンド需要を捉えている商品(特に美容食品等)は、輸入規制の関係で、中国での販売が出来ないものが多い。ただ、越境 EC など多様な販売チャネルでは対応可能か研究中。

基本的に、ポーラはプレステージの百貨店でのカウンセリング販売、オルビスは自社 EC サイトでの販売を主軸に、それを補完するような形で越境 EC 展開できるか模索している。まだ研究につき、レギュレーションの変更など規制がかかる可能性がある場合は、それに従ってしっかりと対応する。

**Q9. ポーラとオルビスのトラベルリテールはどのように検討しているか。**

⇒インバウンド需要があってポーラの認知度がアジア圏で高まっている。トラベルリテールは日本国内の免税店では行っている一方、中華圏の空港免税は検討中。積極的に展開したいと考えている。

**Q10. EPS 成長率が、営業利益の年平均成長率 10%以上になる背景は。**

⇒海外事業の損失が連結納税の損金対象外になっており、実効税率が高い。

海外損失が縮小できれば実効税率は下がり、営業増益以上の EPS 改善につながる見込み。

**Q11. フリーキャッシュの見込みは。**

⇒新規ブランドへの成長投資や、設備投資、R&D に投資を拡大する見込み。オーガニックではフリーキャッシュは増えるが、成長投資に使うので、極端に大きなフリーキャッシュは増加しない見込み。

**Q12. 2016 年を振り返り課題が残った点は。また、それを踏まえた 2020 年の先のイメージは。**

⇒海外事業が課題。組織の柔軟性不足や人材の枯渇が課題だと振り返っている。節目である創業 100 周年の 2029 年に向けて、より人材の必要性が増す。お客様の多様性に適合し、会社組織ありきでなく、ダイバーシティを重視した事業展開をしたい。クオリティが高く、発想が豊かで、社員がイキイキと会社に帰属意識を持って働ける会社、「あの会社は面白いことをやっているね」、と言われるような会社になりたい。

**Q13. Jurlique の売上成長はどのように見込めばよいか。**

⇒商品面に課題があると認識しており、今年の下期以降、新商品が発売できる見込み。また、CRM システムの整備も進めており、10%程度の成長を実現したいと考えている。

**Q14. スキンケア路線に変化はないか。メークなど他の領域への拡大はあるか。**

⇒当社の化粧品売上に占めるスキンケア比率は 60%を超えており、市場全体と比較しても高い水準。ただこれは、リーマンショック以降のスキンケア市場が比較的堅調だったことを踏まえ、戦略的にフォーカスしてきた。今後は、それをいい意味で批判的に捉え、考え直す時期であると、昨年末からトップマネジメントの中で話している。いわゆる、ライフスタイル領域での拡大を徐々に進めていく予定。

**Q15. 新ブランドについて、マス市場の戦略はどう考えているか。**

⇒マス市場は、とても難しい市場だと考えており、現在の新規ブランド検討においては、マス市場向けのブランド創出の可能性は低い。

**Q16. 減損損失を過去計上しているが、どのように捉えているか。**

⇒M&A については、必ずしも計画通り進捗しておらず、反省すべき点は多く経営課題と認識。ただ、今後の戦略として、M&A を重点戦略から外すわけではない。いい機会があればと考えているが、まずはこれまでの経験や学びを踏まえ、情報収集からデューデリジェンス、買収後の PMI まで、一連の M&A プロセスにおける、すべきことを改めて見直していく。

**Q17. M&A は海外が対象で、新規ブランドは国内が対象と捉えてよいか。**

⇒当社の M&A は海外の開拓を目的としており、基本的に海外ブランドが対象。

一方、新規ブランドは、日本発を前提としているが、THREE のように海外でも展開できる差別化されたコンセプトや商品を持つブランドを作りたい。これは、社内ベンチャー制度の審査基準でもある。

国内の M&A については、現時点では考えていない。

**Q18. オルビスの状況は。2016 年実績は若干苦戦気味だが景況感によるものか。今期 5%の増益は可能か。**

⇒昨年はオルビスにとって苦戦した 1 年だった。外部要因もあるが、内部要因もある。今期は、基幹シリーズのアクアフォースのリニューアルを実施。今後は、この商品を軸にオルビスの訴求ポイントを明確化し、積極的に新商品を発売し、あらゆるマーケティング展開による顧客接点を増やしていくことで、増収基調に戻し 5%増益を狙いたい。

**【注意事項】**

本資料に記載の内容は、フェアディスクロズの観点から、ポーラ・オルビスホールディングス 2016 年 12 月期決算・2017-2020 年中期経営計画説明会の質疑をもとに、当社の文責により要約（順序不同）したものであり、その情報の正確性・完全性を保証するものではなく、今後予告なく変更される可能性があります。なお、本資料に記載されている業績見通しや将来予測などに関する記述は、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、その達成を約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績は経済情勢等様々な不確定要因の影響を受けることにより、これらの予想数値と異なる場合があります。