

**株式会社 ポーラ・オルビスホールディングス**  
**2023年12月期第4四半期 決算説明会 主な質疑応答（要約）**

**Q1. 市場 中国化粧品市場の見通しについて。**

⇒24年から26年は1桁前半の成長率として計画を策定している。直近24年の動向としては、上期は保守的に見ている。従来と比較すると成長率は小さくなると考えているが、市場規模が大きいため当社にとっての重点市場という位置づけは変わらない。

**Q2. 連結 23年の減損損失の内容は。**

⇒FUJIMIブランドの減損損失が約9億円、その他はいくつかのブランドにて店舗などの資産減損が発生している。

**Q3. 連結 24年のビューティケア事業が増収に対して増益が大きい印象。マーケティング費用の考え方について教えて。**

⇒ブランド別に見ると、ポーラは約3.5%の増収に対して約16%の増益、オルビスは約5%の増収に対して約12%の増益を計画している。また不採算ブランドの損失改善効果もある。費用を大きく削るということではないが、23年は顧客獲得投資の1年ということで通常年比べて販売関連費を投下したため、24年は販売関連費の構成比は前年と比較し下がる見通し。なお、基本的には、増収率以下に費用の増加を抑えるという方針のもと計画を策定している。

**Q4. 連結 24年業績見通しにおける全社・消去セグメント悪化の理由は。**

⇒グループ全体にかかるデジタル投資や人材投資の増加が主な要因。その他、新規事業関連の開発費や個人株主数増による変動コストなども影響している状況。25年以降については、更なる費用増加は計画していない。24年から26年の中期経営計画においては、このような全社的な投資も含めて連結全体での利益率を高めていく考え。

**Q5. 連結 26年のブランド毎の利益率見通しについて教えて。**

⇒連結では26年営業利益率12-13%を目指しており、23年に対して3%前後高める計画。主なブランドはそれと同等水準の向上を見通している。

**Q6. 連結 中国事業の統括会社設立によってどのような変化を期待しているか。**

⇒これまでの、ブランド単位で最適化してきたところから、グループとして最適な戦略をスピード感をもって実行していかなくは市場で生き残っていけない。経営資源を集中的かつ効果的に投下し、ポーラを中心とした事業展開を加速させたい。

**Q7. 連結 海外戦略におけるネクストマーケット開拓について。**

⇒中国の次に成長を加速させたい市場はASEAN。中国同様、ブランド毎に展開してきた状況から、グループとしてどの地域で、どのブランドを戦略的に展開していくべきか、といった運営体制へ早急に切り替えていく。プレステージ以上の市場において更なる拡大が見込めるため、この3カ年期間においてはポーラを最重点ブランドと位置付けている。

**Q8. ポーラ 24年の増収率と増益率のバランスについて。**

⇒チャネルミックスの改善効果がある。ECや百貨店、ホテルアメニティなどポーラにおいて相対的に利益率の高いチャネルが増収する。また、ポーラは23年において新規顧客獲得に投資し、国内事業全体として顧客数の減少を下げ止めたが、新規顧客獲得よりも、獲得した顧客のリピートを促進することの方が収益性は高い。既存顧客の構成比を高めていくことが収益性向上に寄与する。

**Q9. ポーラ 24年の委託販売チャネルが増収に転じるタイミングは。**

⇒下半期からと考える。23年の委託販売チャネルの減収は店舗数と顧客数の減少影響が大きかったが、いずれも減少影響は縮小してきている。ポーラブランド全体としても売上回復は下半期寄りの計画としている。

**Q10. ポーラ ビューティーディレクター数について教えて。**

⇒23年末時点2.3万名。ここから減少する可能性はあるが、リクルートは進めていく。同時に、お客様との関係性をどう深めていけるかの質の面にも力を入れていく。

**Q11. ポーラ 新規顧客獲得へ投資する戦略から既存顧客積み上げへと戦略を転換する背景は。**

⇒23年は顧客獲得への投資を行い新規顧客が増加したが、これからの3カ年は新規顧客向けの投資よりもリピート化に軸足を移す方針。新規顧客向けの投資をしないという考えではなく、一定数の新規顧客獲得は継続するが、既存顧客を積み上げることで総顧客数を増やし、それぞれの顧客のライフタイムバリューを上げることでブランドとしての収益性を高めていく。

**Q12. ポーラ 新サロンモデルについて。既存のポーラザビューティーとの違いは。**

⇒OMOを推進し、オンラインで獲得した顧客の店舗送客を進めてきたが、店舗の立地については顧客のニーズとのギャップがあった。都市部においては20代の顧客比率が高い店舗もあり、またB.Aの愛用者には30代後半から40代のお客さまも多い。そういった働く女性がアクセスしやすく、サービスの質が高い店舗をお客様のライフスタイルに合った立地に再配置していくという考え。新サロンモデルの展開方法としては、従来よりもエステベッド数を増やした大型の店舗を全く新たに出店することと併せて、既存店舗のリニューアルも計画している。また、委託販売現場のビジネスセンスやノウハウを生かすことを前提に考えているので、必ずしも直営ではない。

**Q13. ポーラ 新サロンモデルの設備投資やランニングコストについてと、対象店舗の選定について教えて。**

⇒ポーラブランドにおける投資が24年に一気に増える計画ではない。店舗の立地や規模などのモデルであったり、新規出店か既存店舗のリニューアルなのか等、前提条件によって異なる。まずは1店舗目を立ち上げて検証する。今年オープンを計画している1店舗目に関しては立地や条件など具体的な調整を進めている。将来的に目指している300店舗のエステサロンについてはある程度絞り込みは進んでいる。

**Q14. ポーラ 中国事業における新たな戦略はこれまでのハイプレステージ戦略とどう変わるか。**

⇒ハイプレステージと大きく括った中にもいくつかの階層がある。出店している店舗の中でも、年間購入金額が一定以上のお客が多い店舗は業績が安定しており、それは立地や商圈によるものも大きい。景気動向の影響を受けにくい安定的な自己投資をする顧客層に焦点をより絞り込み、関係性を深めていくことに注力する考え。面としての店舗数を増やすというより、ブランドとのコミュニケーションや、ワークショップなどの体験機会を増やしていく。このような提供価値を最大化出来るような新しい店舗モデルの検証も進める。

**Q15. ポーラ 中国事業の商品戦略はどう変わるか。**

⇒中国市場は、話題化したスター商品に単品の指名買いが集中するような特性がある。スター商品があること自体はブランド認知につながるため良いことではあるが、そこからクロスセルにつなげるなど、いかにブランドのファンになってもらうかが重要。B.A シリーズのなかでもクリームや最高峰ラインのグランラグゼなどの、より高価格で高実感の商品とのクロスセルを促進し、サービス水準とともに顧客単価を引き上げていく考え。

**Q16. 育成ブランド 23年10-12月の育成ブランド全体での営業利益改善の背景は。**

⇒DECENCIAの増収による増益、AmplitudeとITRIMのブランド終了による損失縮小、THREEやFUJIMIの黒字化に向けたマーケティング費用の効率化、これらによる総合的な結果。

**【注意事項】**

本資料に記載の内容は、フェアディスクローズの観点から、ポーラ・オルビスホールディングス2023年12月期第4四半期決算説明会の質疑および、前後における問合せをもとに、当社の文責により趣旨を要約(順序不同・補足・補正)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により、これらの予想数値と異なる場合があります。