

# 2017年12月期 第2四半期 決算補足資料

---

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

1. **連結業績ハイライト**
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し
4. 今後の取組み・参考情報

## 化粧品市場

- 化粧品市場全体では堅調に推移しているが、インバウンド需要を除くと国内では前年並み~微減と推測\*
- 価格帯はハイプレステージが堅調、チャネル別に見るとドラッグストア・百貨店・ECが伸長
- インバウンド需要については、以前に比べると単価に落ち着きが見られるものの、訪日者数の増加や購入品目の広がりにより拡大傾向が続いている

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

## 当社グループ

- ポーラが売上を牽引、育成ブランドも好調を継続し、連結売上高・各段階利益で過去最高益となった
- ポーラは、リンクルショット メディカル セラムが牽引役となり、計画を上回る進捗
- オルビスは、購入客数減少が続き減収・減益
- 海外ブランドは、Jurliqueが豪州・免税市場で苦戦、H2O PLUSは前期リブランディング商品の初期出荷の影響により減収
- 育成ブランドは、THREE・DECENCIAが引き続き好調を維持(前期に譲渡したpdc・FLの影響は除く)

## 連結インバウンド売上の状況(参考)

- 2015年累計 : 連結売上高に占める比率 約5%
- ↓
- 2016年累計 : 連結売上高に占める比率 約6%
- ↓
- 2017年2Q累計 : 連結売上高に占める比率 約7%

| (百万円) | 2016年<br>Q2実績 | 2017年<br>Q2実績 | 前年同期比  |       |
|-------|---------------|---------------|--------|-------|
|       |               |               | 増減額    | 率(%)  |
| 連結売上高 | 106,957       | 117,378       | 10,420 | 9.7%  |
| 売上原価  | 20,121        | 18,925        | △1,195 | △5.9% |
| 売上総利益 | 86,836        | 98,452        | 11,616 | 13.4% |
| 販管費   | 74,685        | 77,507        | 2,821  | 3.8%  |
| 営業利益  | 12,150        | 20,944        | 8,794  | 72.4% |

## 主な増減要因

- 連結売上高 国内ブランドは、ポーラのリンクルショット メディカル セラムが大きく貢献し増収  
 オルビスは修正計画通りだが、購入客数減少により減収  
 海外ブランドは、Jurlique豪州・免税市場での苦戦が続く
- 売上原価 ポーラの高価格帯品の売上構成比が高まり原価率は想定を大幅に上回り改善  
 原価率 前年同期:18.81% ⇒ 当期:16.12%
- 販管費 人件費: 前年同期比+172百万円  
 販売手数料: +2,845百万円(ポーラ売上増に伴う増であり、ポーラでの手数料率は良化)  
 販売関連費: △ 14百万円  
 管理費他: △ 181百万円
- 営業利益 ビューティケア事業 +8,015百万円

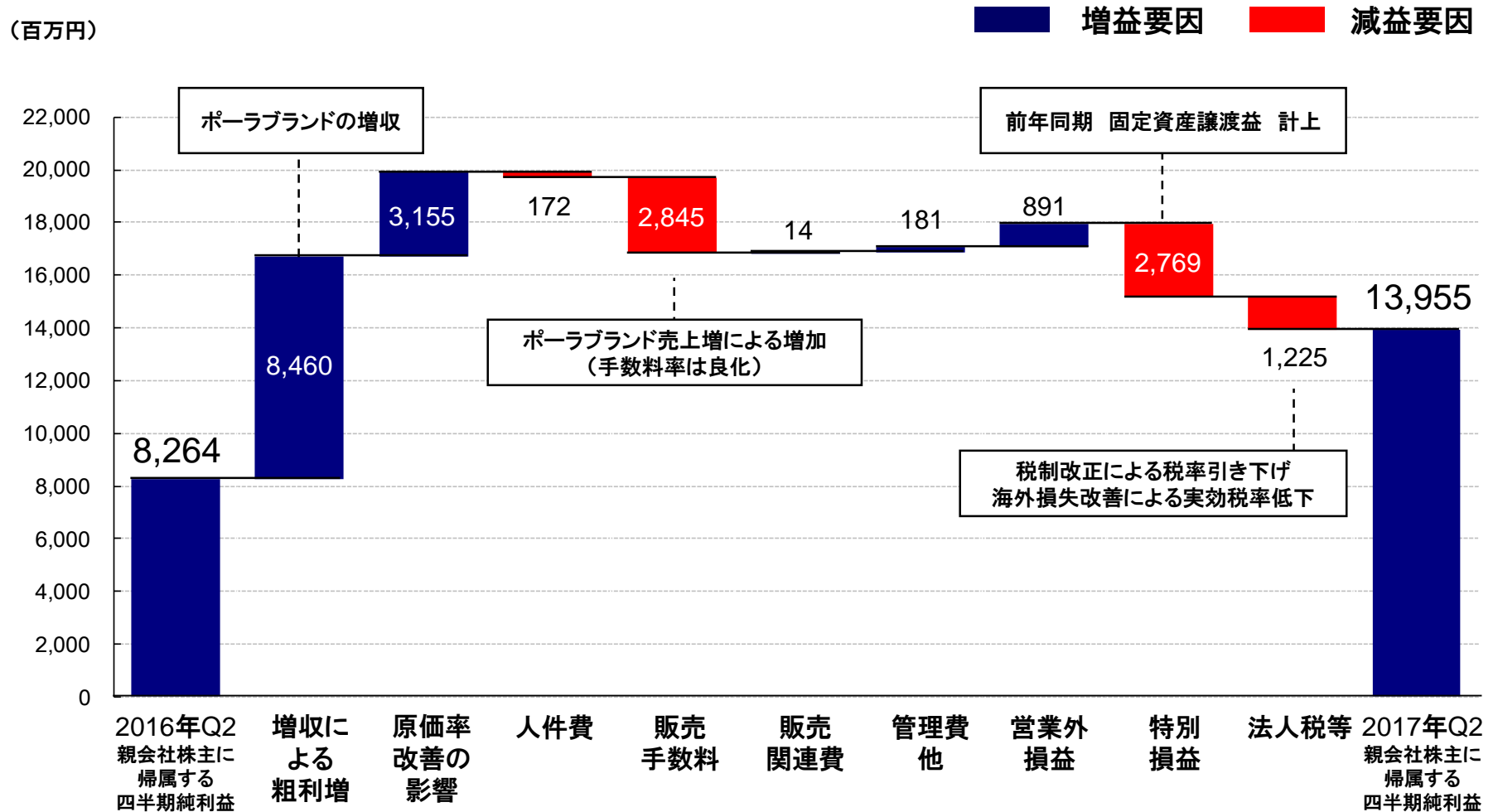
## 連結PL分析（営業利益～親会社株主に帰属する四半期純利益）

| (百万円)                | 2016年<br>Q2実績 | 2017年<br>Q2実績 | 前年同期比  |        |
|----------------------|---------------|---------------|--------|--------|
|                      |               |               | 増減額    | 率(%)   |
| 営業利益                 | 12,150        | 20,944        | 8,794  | 72.4%  |
| 営業外収益                | 229           | 228           | 0      | △0.3%  |
| 営業外費用                | 1,121         | 229           | △892   | △79.5% |
| 経常利益                 | 11,258        | 20,944        | 9,685  | 86.0%  |
| 特別利益                 | 3,022         | 629           | △2,393 | △79.2% |
| 特別損失                 | 159           | 535           | 376    | 236.2% |
| 税前四半期純利益             | 14,121        | 21,037        | 6,916  | 49.0%  |
| 法人税等                 | 5,846         | 7,071         | 1,225  | 21.0%  |
| 非支配株主に帰属する<br>四半期純利益 | 10            | 10            | 0      | 1.3%   |
| 親会社株主に帰属する<br>四半期純利益 | 8,264         | 13,955        | 5,690  | 68.9%  |

### 主な増減要因

- 特別利益 : 土地譲渡益 622百万円
- 特別損失 : 医薬品関係損失 370百万円
- 法人税等 : 税制改正による税率引き下げと海外損失改善による実効税率の低下

粗利益の増加と収益構造の良化により  
親会社株主に帰属する四半期純利益は、前年同期比+68.9%で着地



1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し
4. 今後の取組み・参考情報

| (百万円)     | 2016年<br>Q2実績 | 2017年<br>Q2実績 | 前年同期比  |        |
|-----------|---------------|---------------|--------|--------|
|           |               |               | 増減額    | 率(%)   |
| 連結売上高     | 106,957       | 117,378       | 10,420 | 9.7%   |
| ビューティケア事業 | 99,343        | 109,303       | 9,959  | 10.0%  |
| 不動産事業     | 1,517         | 1,348         | △169   | △11.1% |
| その他       | 6,096         | 6,726         | 630    | 10.3%  |
| 営業利益      | 12,150        | 20,944        | 8,794  | 72.4%  |
| ビューティケア事業 | 12,080        | 20,095        | 8,015  | 66.4%  |
| 不動産事業     | 797           | 592           | △205   | △25.7% |
| その他       | △335          | 165           | 500    | -      |
| 全社・消去     | △392          | 91            | 483    | -      |

## セグメント別サマリー

- ビューティケア事業 ポーラが売上高を牽引  
営業利益も、ポーラ的大幅増収と全ブランドの原価率が改善し66%の増益
- 不動産事業 前期の物件譲渡により減収減益となるが、高稼働率は維持(2016年12月譲渡)
- その他 医薬品事業は、前期に投入した新薬売上が計画通り進捗し増収増益  
営業力強化に向けた取り組みを継続実施  
ビルメンテナンス事業は、積極的な営業活動により増収



| (百万円)             | 2016年  | 2017年   | 前年同期比  |        |
|-------------------|--------|---------|--------|--------|
|                   | Q2実績   | Q2実績    | 増減額    | 率(%)   |
| ビューティケア事業<br>売上高  | 99,343 | 109,303 | 9,959  | 10.0%  |
| ポーラブランド           | 56,760 | 69,538  | 12,778 | 22.5%  |
| オルビスブランド          | 28,215 | 26,681  | △1,533 | △5.4%  |
| Jurliqueブランド      | 5,914  | 5,084   | △829   | △14.0% |
| H2O PLUSブランド      | 1,242  | 1,119   | △123   | △9.9%  |
| 育成ブランド            | 7,210  | 6,878   | △331   | △4.6%* |
| ビューティケア事業<br>営業利益 | 12,080 | 20,095  | 8,015  | 66.4%  |
| ポーラブランド           | 8,897  | 16,058  | 7,161  | 80.5%  |
| オルビスブランド          | 5,302  | 4,922   | △380   | △7.2%  |
| Jurliqueブランド      | △1,434 | △1,125  | 308    | -      |
| H2O PLUSブランド      | △1,210 | △452    | 758    | -      |
| 育成ブランド            | 524    | 692     | 167    | 32.0%  |

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)

\*前期に譲渡したpdc・FLの影響を除くと、+24.9%

### 第2四半期

- リンクルショットでの新規獲得・他の高価格品への広がりやリピート状況が好調  
顧客数・単価の増加につながる
- 2Q新商品も順調で大幅増収増益に寄与
- インバウンド比率は約12%

| Q2   | 実績(百万円) | 前年同期比  |
|------|---------|--------|
| 売上高  | 69,538  | +22.5% |
| 営業利益 | 16,058  | +80.5% |

#### 主な指標

|                        |                   |             |
|------------------------|-------------------|-------------|
| 営業所数(前期末比)             |                   | 4,313(Δ312) |
| ポーラ ザ ビューティー 店舗数(前期末比) |                   | 651(+4)     |
| 化粧品売上構成比               | PB <sup>(1)</sup> | 43.7%       |
|                        | エスティン             | 43.6%       |
|                        | 従来型訪販・その他         | 12.7%       |
| 売上伸張率*                 | PB 全店             | +26.2%      |
|                        | PB 既存店            | +26.3%      |
|                        | エスティン             | +25.4%      |
|                        | 従来型訪販             | +1.1%       |
| 購入単価*                  |                   | +14.4%      |
| 新規顧客数*                 |                   | +3.4%       |

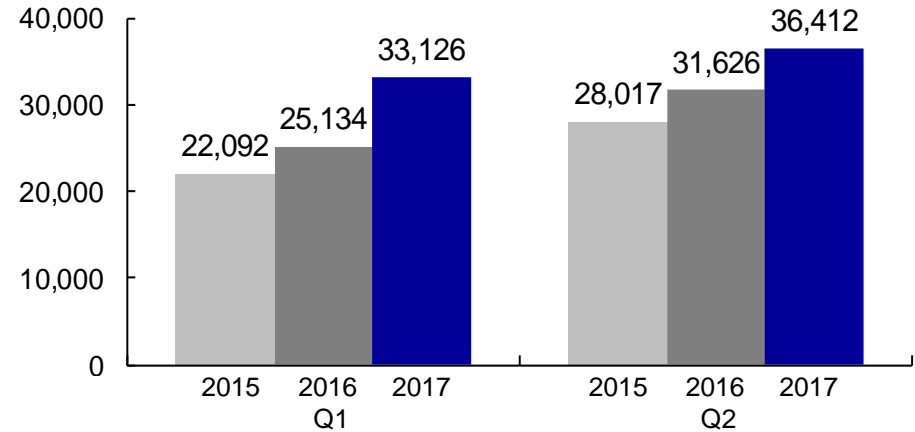
(1) PB: ポーラ ザ ビューティー  
\*前年同期比

### トピックス

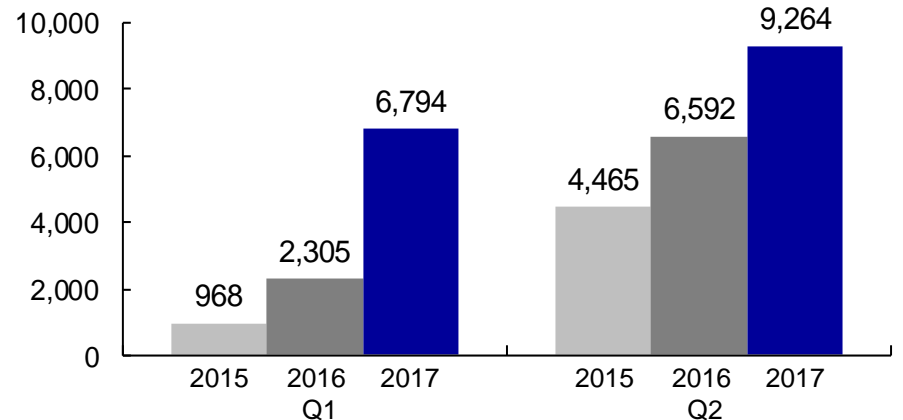
- ホワイトショットシリーズにシートマスク・インナーロックリキッドを投入(5月1日)



#### 四半期 売上高 (百万円)



#### 四半期 営業利益 (百万円)

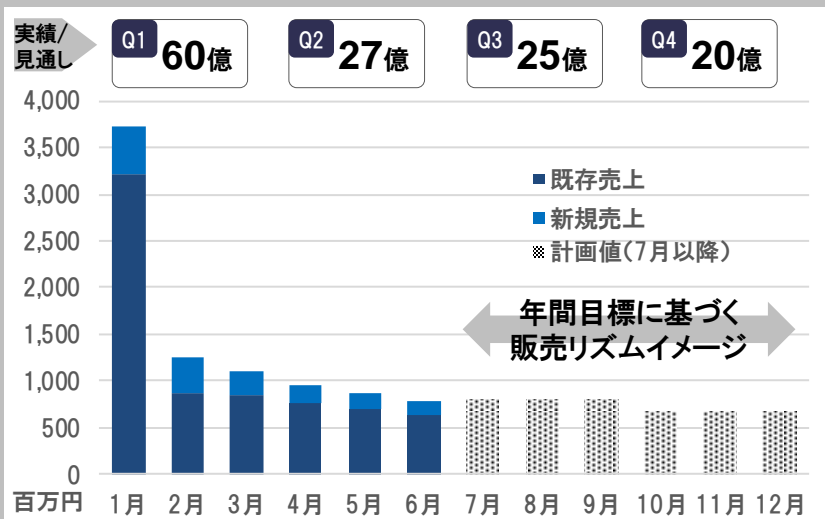




修正年間目標125億円を上回るペース、ブランド接点として顧客獲得に寄与

6月累計実績 約62万個、約87億円（修正計画比 +9% / 当初計画比 +30%以上）

### ■ 販売状況について

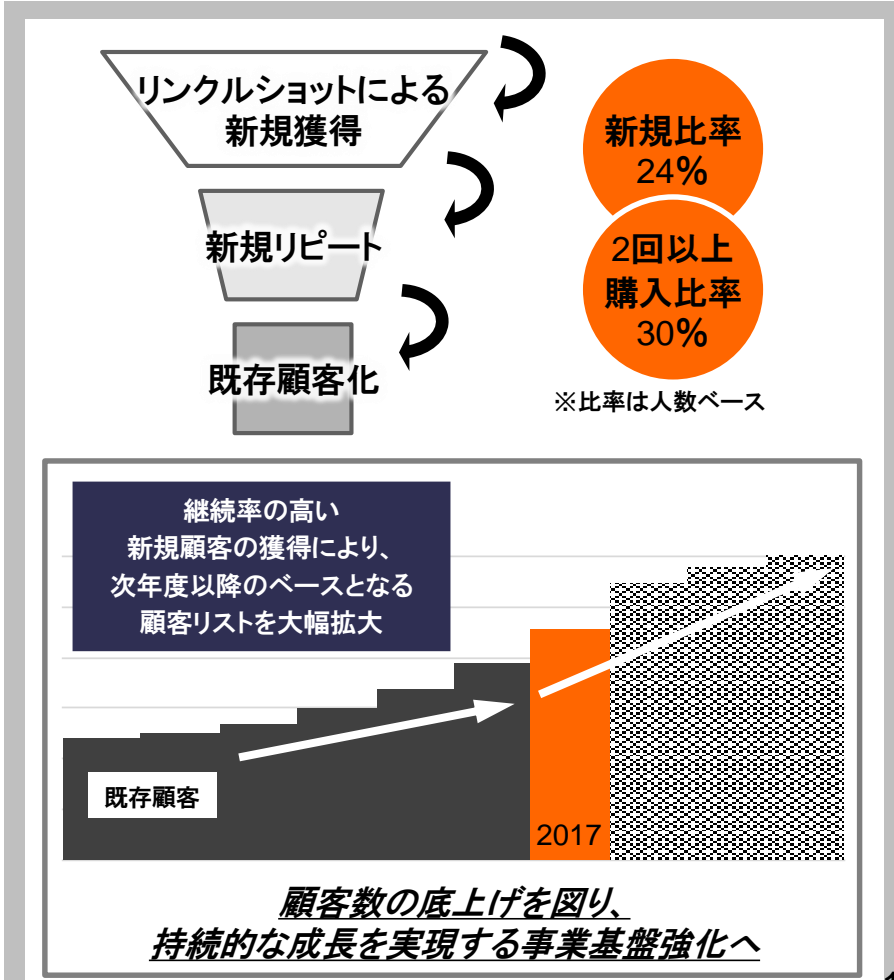


|      |         |             |        |     |
|------|---------|-------------|--------|-----|
| チャネル | 87億円    | TB事業(PB店など) | 86%    |     |
|      | 構成比     |             | 百貨店事業  | 14% |
|      | (金額ベース) | -----       | インバウンド | 16% |

**波及効果** 想定していたカニバリは下回る一方で、クロスセルに波及しポーラブランドの増収に大きく貢献

**商品評価** 上半期ベストコスメ多数受賞(主要美容雑誌ほか)  
【美的】総合第1位・【VoCE】スキンケア部門最優秀賞  
【MAQUIA】ベスト・オブ・ベスト大賞 など

### ■ 顧客構造強化に向けて



### 第2四半期

- スキンケア分野活性化に力点を置いた展開に着手し始めているものの顧客数減少傾向が続き減収
- 利益面は、投資対効果を見極め費用執行を下期に集中させたが粗利減の影響により減益
- 1Qにて修正した計画に対しては想定内となった

| Q2             | 実績(百万円) | 前年同期比  |
|----------------|---------|--------|
| 売上高            | 26,681  | △5.4%  |
| 営業利益           | 4,922   | △7.2%  |
| <b>主な指標</b>    |         |        |
| 売上構成比          | ネット通販   | 47.1%  |
|                | その他通販   | 26.0%  |
|                | 店舗・海外   | 26.9%  |
| 売上伸張率*         | ネット通販   | △1.8%  |
|                | その他通販   | △14.2% |
|                | 店舗・海外   | △2.1%  |
| 通販購入単価*        |         | △1.7%  |
| 通販顧客数*         |         | △5.0%  |
| 通販スキンケア購入顧客比率* |         | +1.6%  |

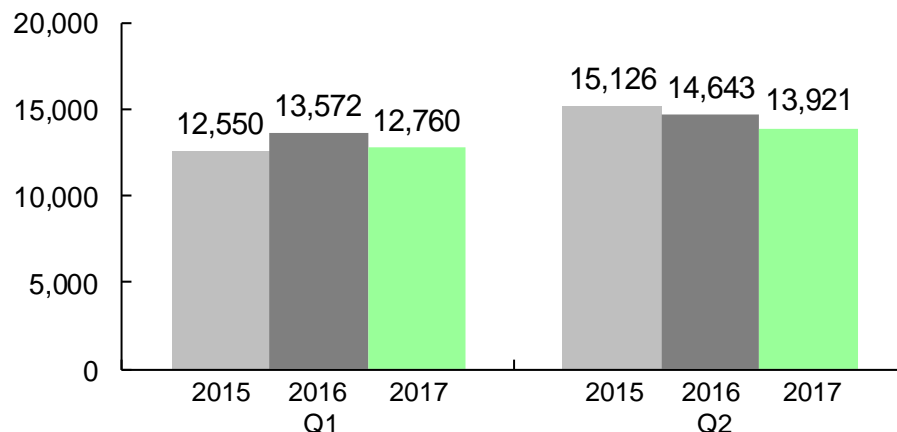
\*前年同期比

### トピックス

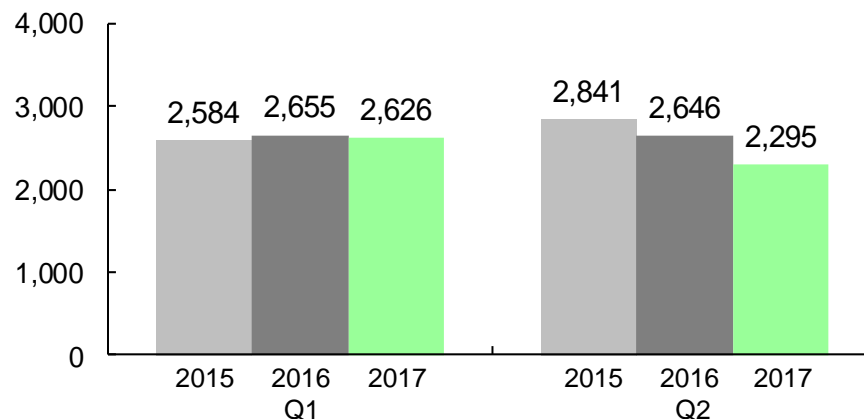
- 季節性商品やメンズスキンケア商品発売
- 「お客様ご不在時の再配達」課題に対して受領印不要のメール便開始



#### 四半期 売上高 (百万円)



#### 四半期 営業利益 (百万円)



### 第2四半期

- 売上高は、ブランド全体で△17%(豪ドル)
- プレゼンス低下や観光客減が要因となり  
特に豪州・免税市場で苦戦
- 営業利益は、粗利減を費用効率化でカバー

| Q2           | 実績(百万円) | 前年同期比 <sup>(1)</sup> |
|--------------|---------|----------------------|
| 売上高          | 5,084   | △14.0%               |
| 営業利益(のれん償却前) | △1,095  | △5                   |
| 営業利益         | △1,125  | +308                 |

#### 主な指標

|                      |     |         |
|----------------------|-----|---------|
| 中国店舗数(前期末比)          |     | 110(△7) |
| 売上構成比                | 中国  | 19%     |
|                      | 香港  | 15%     |
|                      | 免税店 | 14%     |
|                      | 豪州  | 31%     |
| 売上伸張率 <sup>(2)</sup> | 中国  | △33%    |
|                      | 香港  | △5%     |
|                      | 免税店 | △29%    |
|                      | 豪州  | △6%     |

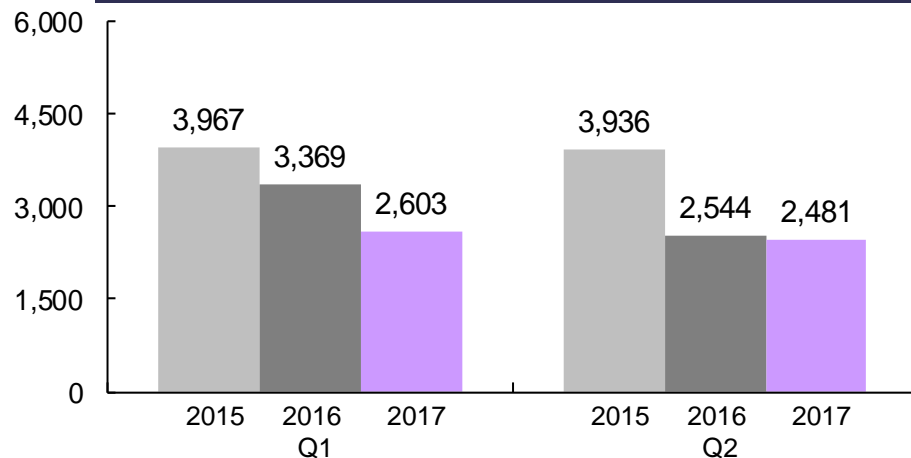
(1) 営業利益の前年同期比は差額(百万円)

(2) 豪ドルベース、前年同期比

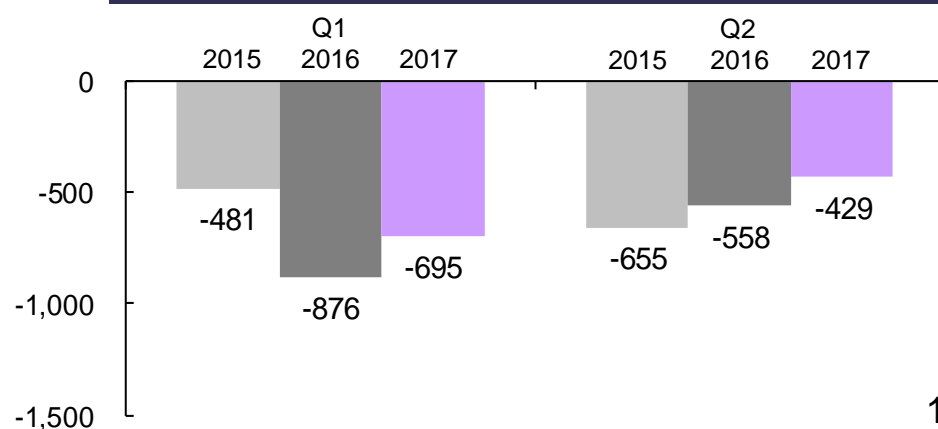
### トピックス

- 前期よりマーケティング戦略の再構築を実施  
CRMデータを基にした新たな顧客育成プログラム  
を中国市場にて先行スタート

#### 四半期 売上高 (百万円)



#### 四半期 営業利益 (百万円)



第2四半期

- 前期6月のリブランディング商品初期出荷と、一部出荷時期の後倒しもあり減収
- 中国撤退による撤退費用や事業運営費用の減少により年初計画通り損失改善

| Q2                   | 実績(百万円) | 前年同期比 <sup>(1)</sup> |
|----------------------|---------|----------------------|
| 売上高                  | 1,119   | △9.9%                |
| 営業利益                 | △452    | +758                 |
| 主な指標                 |         |                      |
| 売上構成比                | 北米      | 88%                  |
|                      | その他     | 12%                  |
| 売上伸張率 <sup>(2)</sup> | 北米      | △12%                 |
|                      | その他     | +8%                  |

(1) 営業利益の前年同期比は差額(百万円)

(2) 米ドルベース、前年同期比

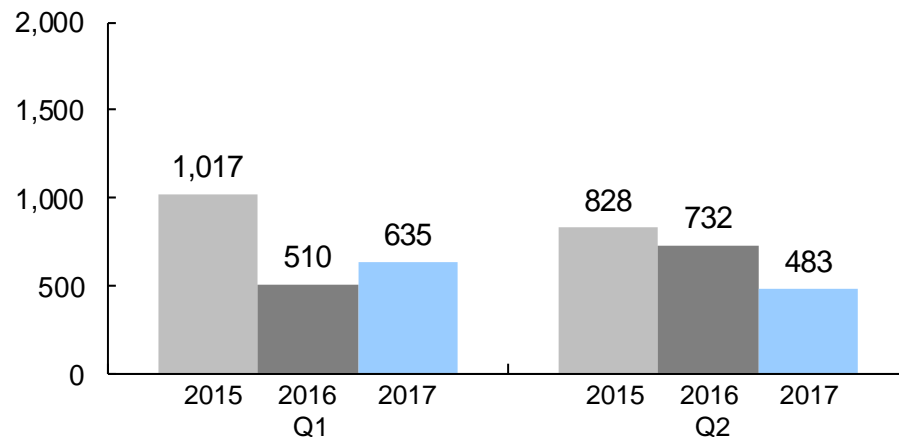
トピックス

- 認知拡大やスキンケア商品の活性化に向けた商品連動キャンペーンを実施

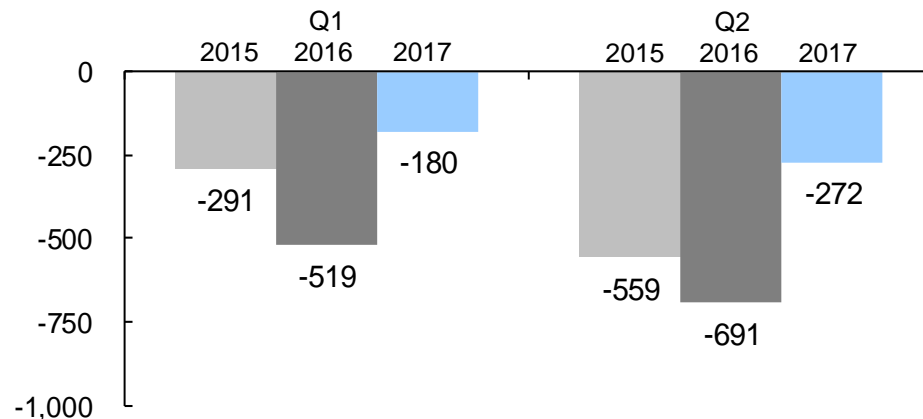


「ハイドレーション・チャレンジ」  
キャンペーン

四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



## 第2四半期

- 前期にpdc・FLブランドを譲渡した影響で減収  
(その影響を除いた売上高前年比は+24.9%)
- THREEは、メイク品の好調や  
新規出店が貢献し新規顧客が増加
- DECENCIAは、主カシリーズが好調で約40%増収

| Q2           | 実績(百万円) | 前年同期比* |
|--------------|---------|--------|
| 売上高          | 6,878   | △4.6%  |
| 営業利益         | 692     | +32.0% |
| (THREE 売上高)  | 3,705   | +35.9% |
| (THREE 営業利益) | 347     | +24.5% |

### 主な指標

|       |   |    |
|-------|---|----|
| THREE | 国内百貨店カウンター数                             | 36 |
|       | 国内直営店・その他店舗数                            | 63 |
|       | 海外店舗数<br>(タイ、台湾、インドネシア、マレーシア、<br>香港、韓国) | 32 |

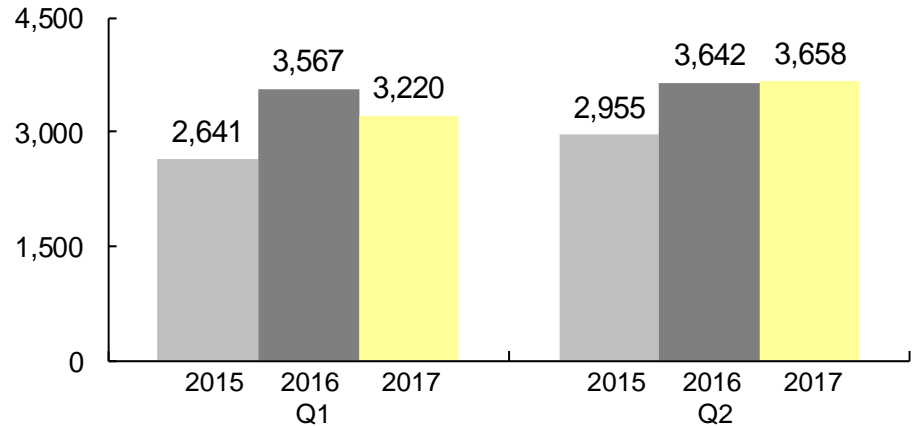
\*前期11月FL、12月pdcの全株式を譲渡

## トピックス

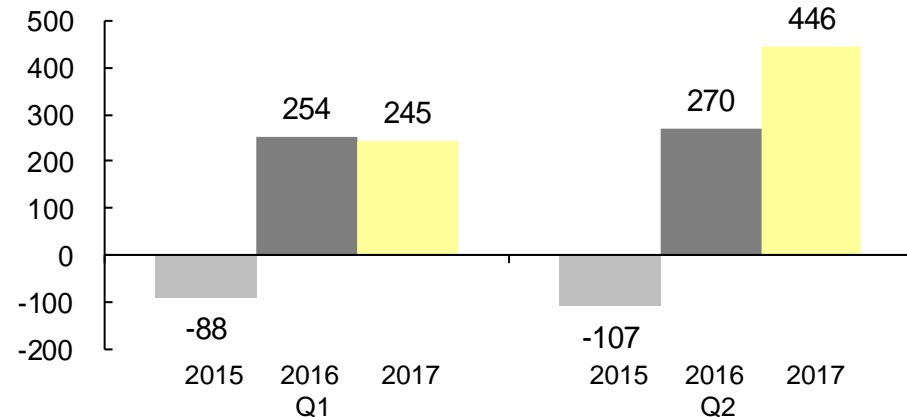
- THREE
  - ・4月韓国進出
  - ・上半期ベストコスメ受賞  
(左)アンジェリックコンプレクションプライマー  
(右)アイディメンショナルクアッドパレット



四半期 売上高 (百万円)



四半期 営業利益 (百万円)



1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. **2017年12月期業績見通し**
4. 今後の取組み・参考情報



## 上期業績と今後の見通しを踏まえ、連結売上高30億円、営業利益30億円の上方修正

| (百万円)               | 上期実績    | 5月1日<br>計画差 | 前年同期比  |        | 2017年<br>通期計画 | 5月1日<br>計画差 | 前期比    |        |
|---------------------|---------|-------------|--------|--------|---------------|-------------|--------|--------|
|                     |         |             | 増減額    | 率(%)   |               |             | 増減額    | 率(%)   |
| 連結売上高               | 117,378 | 2,378       | 10,420 | 9.7%   | 236,000       | 3,000       | 17,517 | 8.0%   |
| ビューティケア事業           | 109,303 | 2,303       | 9,959  | 10.0%  | 219,500       | 3,000       | 17,053 | 8.4%   |
| 不動産事業               | 1,348   | 48          | △169   | △11.1% | 2,500         | 0           | △543   | △17.9% |
| その他                 | 6,726   | 26          | 630    | 10.3%  | 14,000        | 0           | 1,007  | 7.8%   |
| 営業利益                | 20,944  | 3,944       | 8,794  | 72.4%  | 36,500        | 3,000       | 9,590  | 35.6%  |
| ビューティケア事業           | 20,095  | 3,145       | 8,015  | 66.4%  | 35,700        | 3,000       | 9,725  | 37.4%  |
| 不動産事業               | 592     | 42          | △205   | △25.7% | 1,000         | 0           | △395   | △28.4% |
| その他                 | 165     | 565         | 500    | —      | 0             | 0           | 133    | —      |
| 全社・消去               | 91      | 191         | 483    | —      | △200          | 0           | 126    | —      |
| 経常利益                | 20,944  | 3,944       | 9,685  | 86.0%  | 36,500        | 3,000       | 9,308  | 34.2%  |
| 親会社株主に帰属<br>する当期純利益 | 13,955  | 3,455       | 5,690  | 68.9%  | 23,800        | 2,300       | 6,352  | 36.4%  |

想定為替レート：豪ドル=82円 米ドル=112円 中国元=17円

### 上方修正 内容

- 売上**
 ポーラブランドでのリンクルショットを軸にした新規顧客の獲得やクロスセルへの波及による好調な業績を反映し修正
- 営業利益**
 上期利益の計画増に対して、ポーラブランドでリンクルショットでの認知度向上・新規獲得効果を最大化し来年以降の持続的な成長につなげるための追加投資、海外ブランドでの下振れリスクを考慮し修正

1. 連結業績ハイライト
2. セグメントの状況
3. 2017年12月期業績見通し
4. **今後の取組み・参考情報**

基幹ブランドの安定成長とグループ収益牽引

**POLA**

**ORBIS**

- 下期も各シリーズから新商品を発売
  - 化粧品の新たな価値を追求したクリームを投入(10月6日)  
たるみと皮下組織の関りに着目した研究成果を活用
- リンクルショットでの新規顧客獲得のペースを落とさぬようさらなる認知拡大に向けたマーケティング施策を実施
- 現状課題認識を元に、中長期的な市場プレゼンス向上に向けて高いLTVが見込める顧客に絞り込んだマーケティング投資に集中
- また商品面では、提供価値を鮮明にするため、クリエイティブの見直しに着手



POLA  
V リゾネイティッククリーム  
¥58,000(税抜)

海外事業全体での黒字化必達

**Jurlique**

**H2O+**  
BEAUTY

- ブランドエントリーアイテムの役割を担う  
ボディケアシリーズを10年ぶりに刷新
- ベストセラー品ローズハンドクリームの限定品も発売
- 下期も新商品を投入  
継続して新規獲得と新たな販路の拡大を目指す



Jurlique  
左: Newボディケアコレクション  
右: ローズハンドクリーム2017

育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

**THREE**

**DECENCIA**

- 9月15日よりシンガポールにおいて販売を開始  
海外初のSPA併設型ショップをオープン
- ブランド史上最高峰の夜用美容液を発売(10月2日)  
ECで12,000円のプレステージ商品を投入



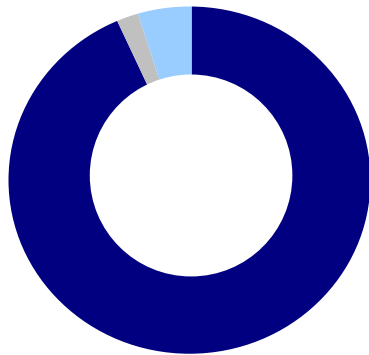
THREE 出店施設  
「TANGS at Tang Plaza」



DECENCIA  
ディセンシーエッセンス

主軸のビューティケア事業にて7つのブランドを展開

2016年12月期  
連結売上高 2,184億円



- ビューティケア事業 93%
- 不動産事業 1%
- その他事業 6%  
(皮膚科医薬品・ビルメンテナンス)



グループの強み

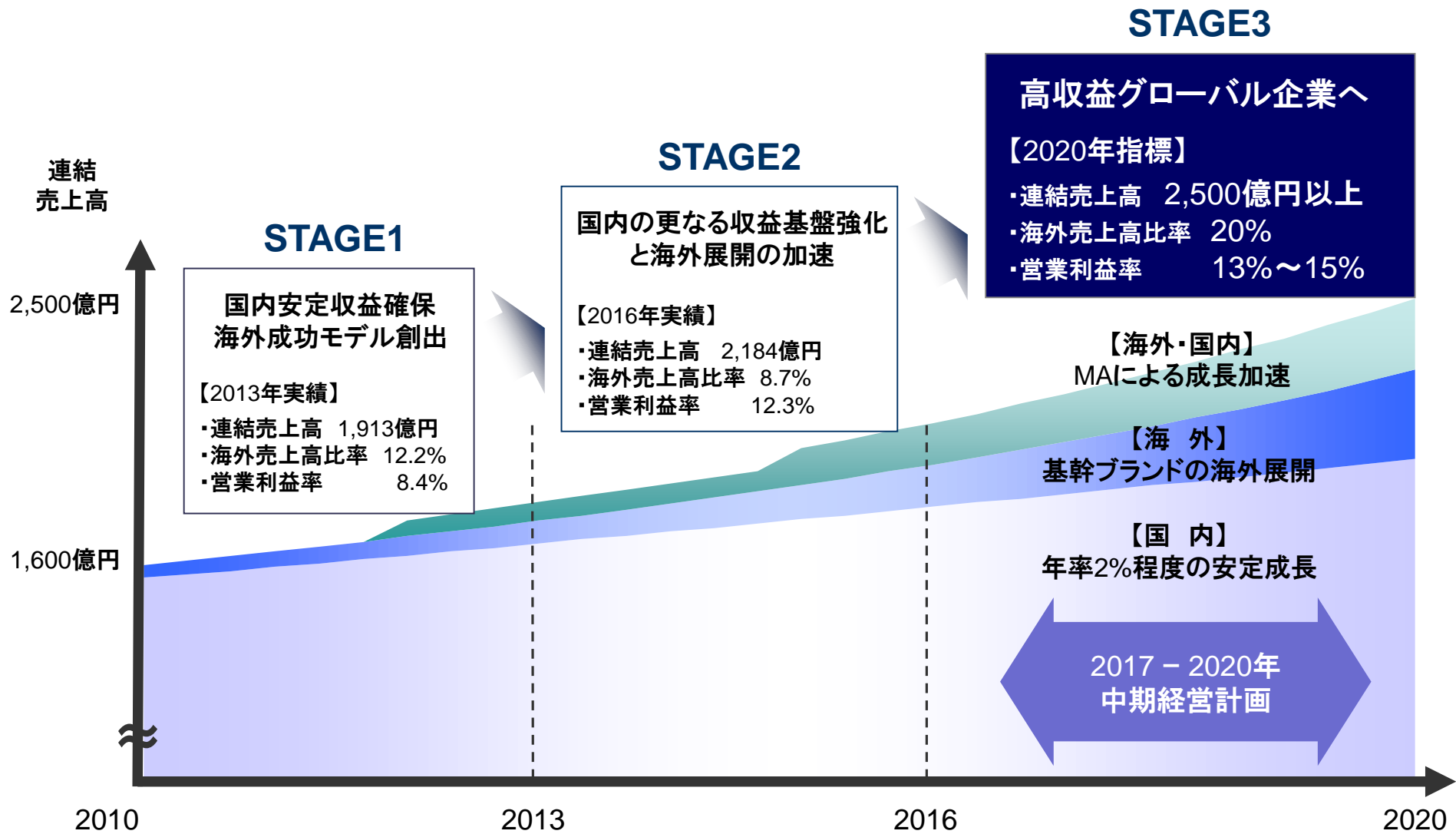
- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ マルチブランド戦略</li> <li>■ スキンケアに集中</li> <li>■ 基幹ブランドのポーラとオルビスは独自のダイレクトセリング</li> </ul> | ▶ | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 多様化する顧客ニーズに対応</li> <li>■ 高いリピート率</li> <li>■ 強固な顧客リレーションシップ</li> </ul> |
|---|---|--|

|            | 売上<br>構成比* | ブランド                                 | コンセプト・商品  | 価格                  | 販売チャネル  |
|------------|------------|--------------------------------------|---|---------------------|---|
| 基幹<br>ブランド | 57%        | <b>POLA</b><br>1929年～                | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ハイプレステージスキンケア</li> <li>■ エイジングケア、ホワイトニング領域に強み</li> </ul>                     | 約¥10,000以上          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ビューティーディレクターを介した委託販売:ポーラ ザ ビューティー (PB) エステイン、従来型訪販</li> <li>■ 百貨店</li> </ul> |
|            | 28%        | <b>ORBIS</b><br>1984年～               | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 「オイルカット」という独自のコンセプトに基づくスキンケア</li> <li>■ 幅広い年齢層に対応するエイジングケアのラインアップ</li> </ul> | ¥1,000～¥3,000       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネット通販</li> <li>■ その他通販</li> <li>■ 店舗</li> </ul>                              |
| 海外<br>ブランド | 7%         | <b>Jurlique</b><br>2012年に買収          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ オーストラリアのプレステージオーガニックスキンケア</li> </ul>   | 約¥5,000以上           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、直営店</li> <li>■ 免税店</li> </ul>  |
|            | 1%         | <b>H2O+</b><br>BEAUTY<br>2011年に買収    | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>                                  | 約¥4,000<br>日本での販売無し | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 米国:専門店、ネット通販</li> </ul>  |
| 育成<br>ブランド |            | <b>T H R E E</b><br>2009年～           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 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</li> </ul>                                    | 約¥5,000以上           | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店、専門店</li> <li>■ 直営店、ネット通販</li> </ul>                                      |
|            | 7%         | <b>DECENCIA</b><br>2007年～            | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 敏感肌向けスキンケア</li> </ul>  | ¥2,000～¥5,000       | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ネット通販</li> </ul>   |
|            |            | <b>ORLANE</b><br>PARIS<br>2007年にJV設立 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ フランスのハイプレステージスキンケア</li> <li>■ エイジングケアに強み</li> </ul>                          | 約¥10,000以上          | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 百貨店</li> <li>■ 専門店</li> </ul>  |

\*2016年12月期のビューティケア事業売上高に対する構成比

\*2016年12月期の育成ブランド売上には、2016年度中に譲渡したフューチャーラボ(2016年10月末まで)、pdc(2016年11月末まで)の業績を含む

| (百万円)             | 2014年<br>実績 | 2015年<br>実績 | 2016年<br>実績 | 2015年 - 2016年 前期比 |        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------------|--------|
|                   |             |             |             | 増減額               | 率(%)   |
| 連結売上高             | 198,094     | 214,788     | 218,482     | 3,693             | 1.7%   |
| ビューティケア事業<br>売上高  | 184,475     | 200,570     | 202,446     | 1,875             | 0.9%   |
| ポーラブランド           | 99,571      | 109,352     | 116,126     | 6,773             | 6.2%   |
| オルビスブランド          | 52,302      | 56,354      | 55,857      | △497              | △0.9%  |
| Jurliqueブランド      | 17,600      | 18,390      | 13,118      | △5,271            | △28.7% |
| H2O PLUSブランド      | 4,876       | 3,944       | 2,547       | △1,397            | △35.4% |
| 育成ブランド            | 10,123      | 12,529      | 14,796      | 2,267             | 18.1%  |
| 連結営業利益            | 17,683      | 22,511      | 26,909      | 4,397             | 19.5%  |
| ビューティケア事業<br>営業利益 | 16,535      | 21,290      | 25,974      | 4,683             | 22.0%  |
| ポーラブランド           | 8,583       | 12,302      | 16,993      | 4,690             | 38.1%  |
| オルビスブランド          | 10,792      | 11,197      | 11,279      | 82                | 0.7%   |
| Jurliqueブランド      | △445        | △379        | △1,113      | △733              | -      |
| H2O PLUSブランド      | △1,435      | △1,814      | △2,027      | △212              | -      |
| 育成ブランド            | △958        | △15         | 841         | 856               | -      |



2020年ビジョン達成に向けた最終ステージ  
国内の収益性向上、海外事業全体での黒字化、および次世代の成長ブランド構築

【売上高】

- 連結売上高 ⇒ 年平均成長率 3～4%  
2020年 約2,500億円

【資本効率】

- ROE目標値 ⇒ 2020年 12%

【営業利益】

- 営業利益額 ⇒ 年平均成長率 10% 以上
- 営業利益率 ⇒ 2020年 15% 以上

【株主還元】

- 連結配当性向 ⇒ 2017年以降 60% 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牽引

戦略② 海外事業全体での黒字化必達

戦略③ 育成ブランドの拡大成長・新規ブランド創出・M&A

戦略④ 経営基盤の強化(研究開発・人材・ガバナンス)

戦略⑤ 資本効率の向上と株主還元の充実