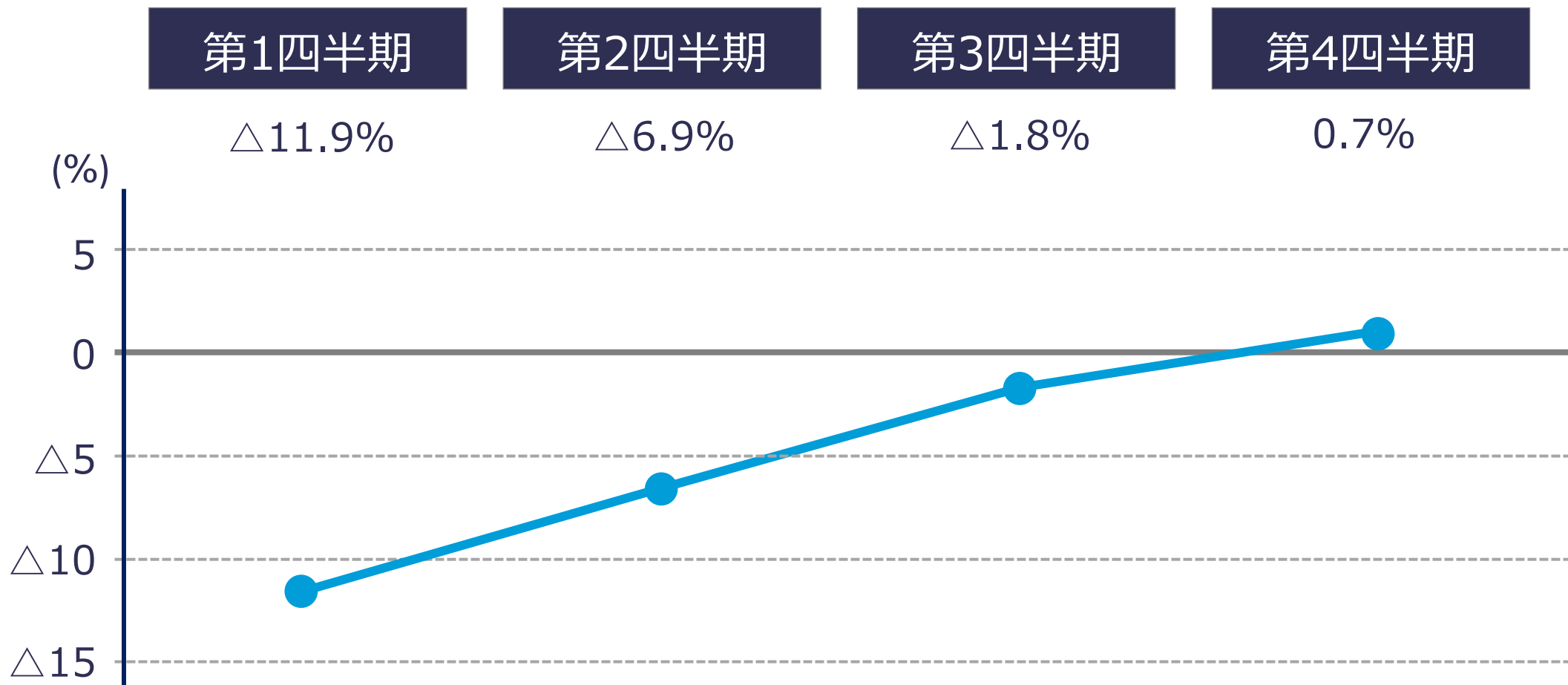


対処すべき課題

連結業績のまとめ

連結売上高前年比

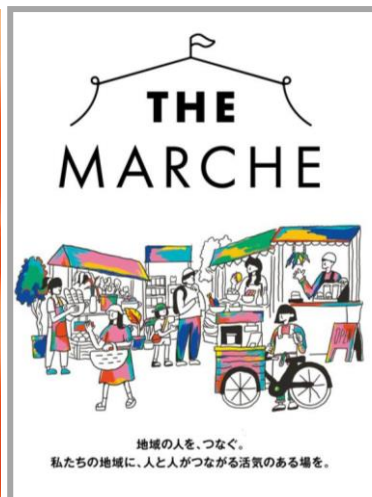


注：2021年と同基準比較

今後の取り組み ポーラ 国内

POLA 国内の顧客情報を統合し顧客とのコミュニケーションを進化 顧客数の反転と先行投資、トップライン拡大を優先

顧客接点・認知増 ↗



新規購入増 ↗



店舗送客・継続顧客増 ↗



2023年 売上高 +10%、営業利益 +5%

※ 営業利益は全社コストの配賦増加影響を除く実質ベース

今後の取り組み ポーラ 海外

POLA 中国大陸は継続強化、その他地域における成長加速

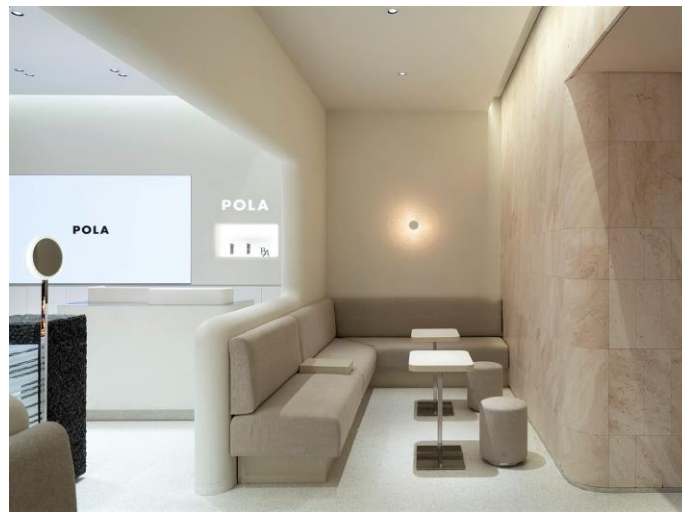
百貨店

2023年 **50**店舗
(2022年末 +10)



エステ提供型

2023年 **55**店舗
(2022年末 +14)



トラベルリテール

2023年 **7**店舗
(2022年末 +1)



※中国大陸の出店計画

今後の取り組み オルビス

ORBIS ブランド接触頻度を高めLTV向上、スキンケア商品体系を強化

新サービス「肌カル.テ」を開始



ターゲット市場の戦略的拡張

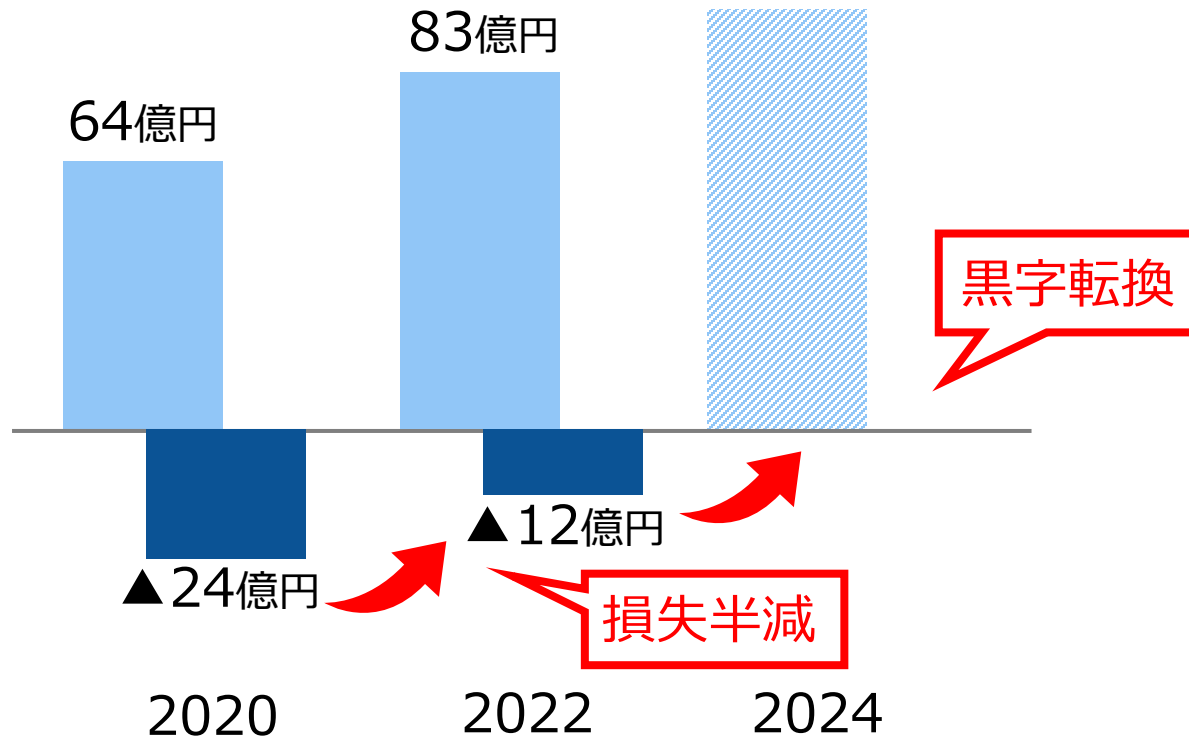


2023年 売上高 約+4%、営業利益 +7%

※営業利益は全社コストの配賦増加影響を除く実質ベース

今後の取り組み 海外ブランド

Jurlique



トップライン拡大と構造改革により
早期黒字化を目指す



スキンケア・スパによるブランド体験強化と
スター商品を軸とした顧客獲得

今後の取り組み 育成ブランド

THREE



新スキンケアライン発売で
ブランド再成長を目指す

DECENCIA



プレステージブランドとしての
ブランド価値を向上

FUJIMI

美しさを私らしく



新たにパーソナライズ
スキンケアを発売

今後の取り組み 経営基盤強化

研究開発

新価値創造に向けた独自の研究戦略

- ・シンガポール研究拠点へ研究員派遣

研究開発投資

- ・Technical Development Center
2024年稼働開始



Technical Development Center 完成イメージ

海外組織体制

グローバル展開加速に向けて海外事業体を再編、2024年新体制始動予定

- ・ブランド毎に独立した事業運営から地域区切りの運営に変更
- ・現地リソースの最大活用へ

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

STAGE 1

既存事業の基盤構築、
高収益ポートフォリオへ再構築

2021 - 2023年

STAGE 2

成長事業へ投資し
成長加速

2024 - 2026年

STAGE 3

多様化する「美」の価値観に応える
個性的な事業の集合体

2027 - 2029年