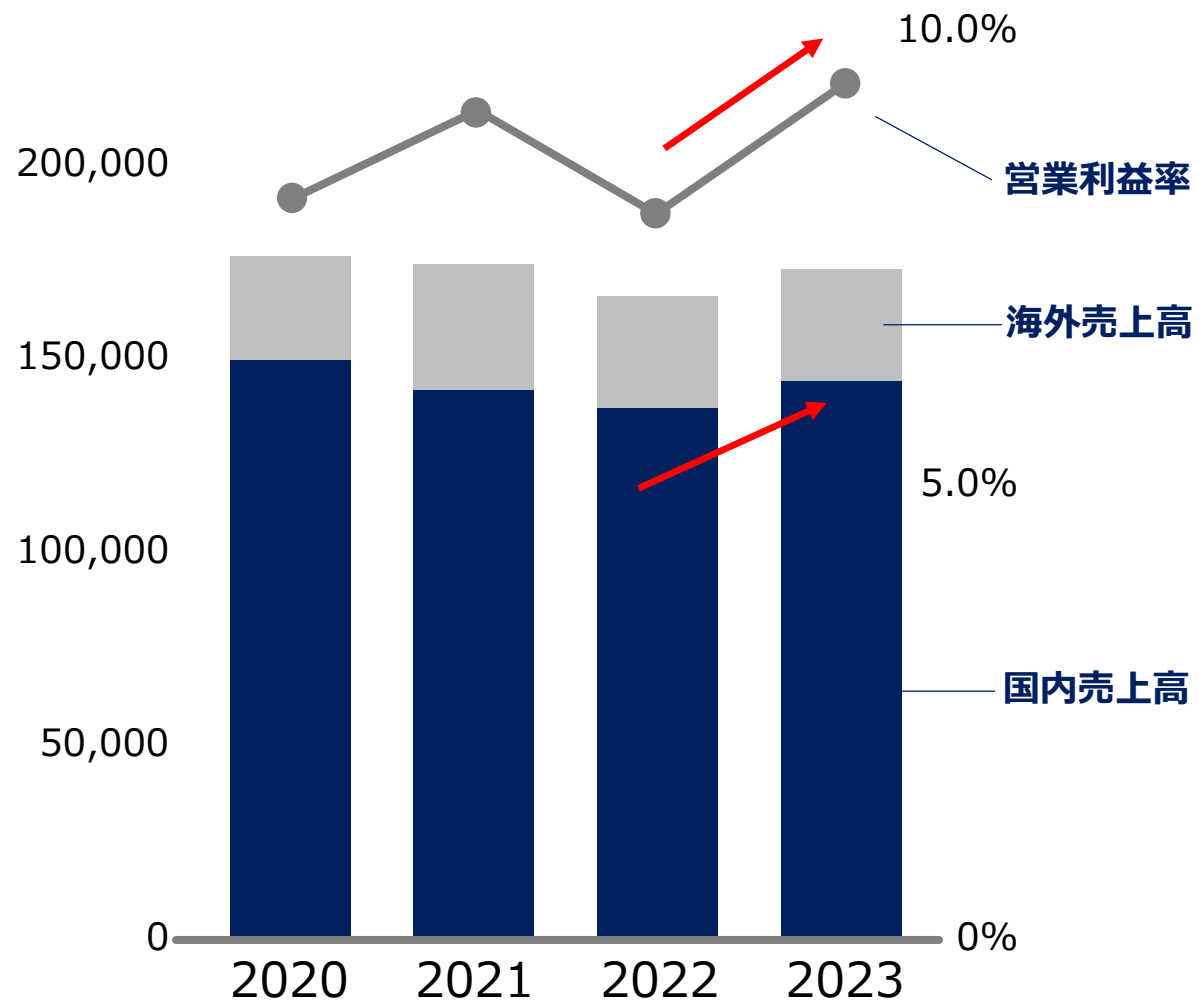


2024-2026年 新中期經營計畫

2021-2023年 前中期経営計画の総括 2023年実績



注：2021年実績は2022年と同収益認識基準で算出

連結売上高 1,733億円

連結営業利益率 9.3%

連結営業利益額 年平均成長率* 8.2%

資本効率 ROE 5.7%

2021~2023年の年平均成長率 各年度の成長率は同基準比較で算出

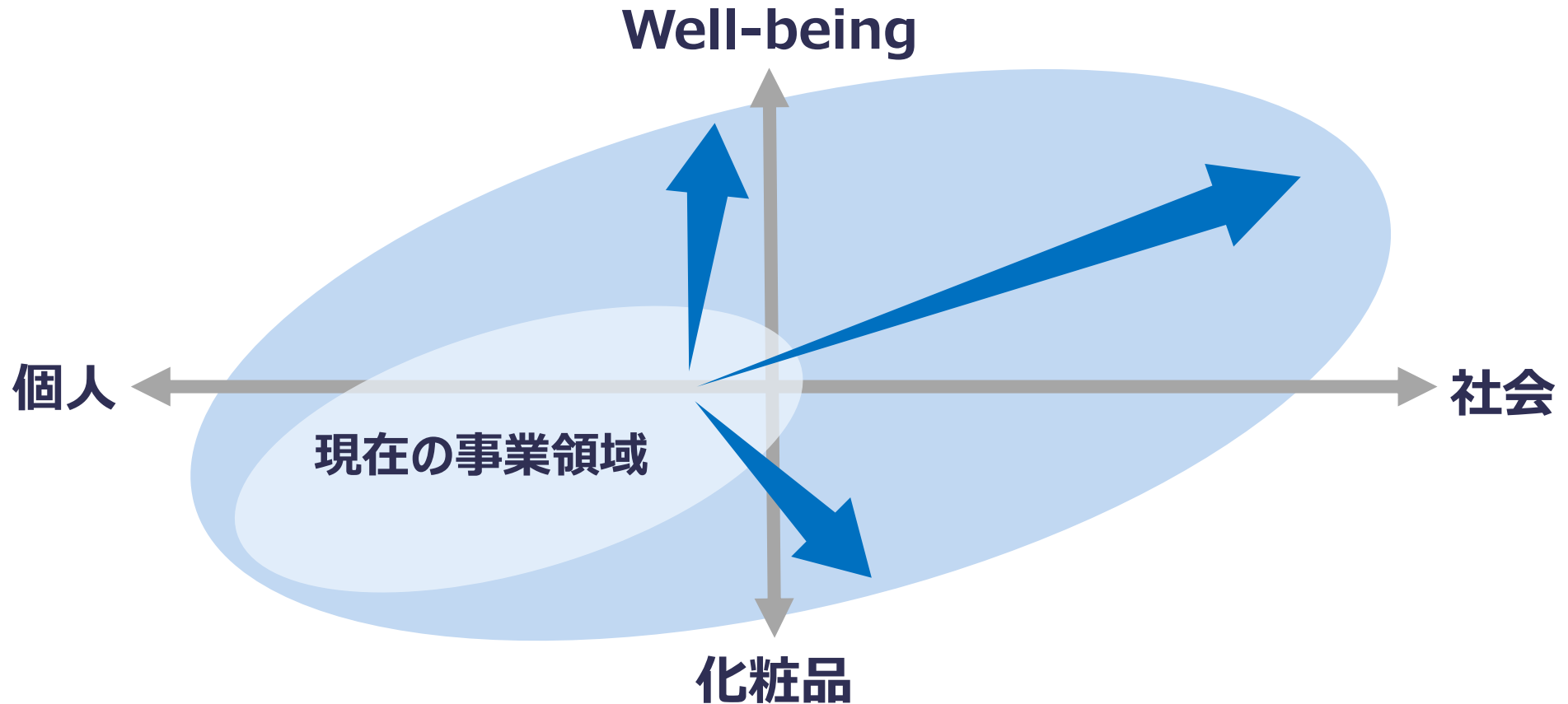
2021-2023年 前中期経営計画の総括

戦略	評価
戦略① 国内ダイレクトセリングの進化	△ ポーラのOMO推進による顧客接点強化は継続課題 オルビスはブランド立て直しと再成長を実現
戦略② 海外事業の利益ある成長	× 中国市場における事業の再成長、 ネクストマーケット展開、ジュリーク黒字化が課題
戦略③ 育成ブランドの利益貢献	△ 高収益ポートフォリオへの構造改革を進め、 THREE再成長へ
戦略④ 経営基盤の強化	○ Technical Development Center稼働開始 2023年より経営陣のサクセッションが進む
戦略⑤ 新ブランド、“美”に関する領域拡張	○ 美容医療など新領域への種まきが複数進捗 新規事業の拡張と収益化が課題

VISION 2029達成に向けて

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



2024-2026年 新中期経営計画

基本方針

再挑戦と成長基盤確立の3年間

4つの 事業成長戦略

戦略 ①

国内事業の顧客基盤強化、持続的成長と収益性改善

戦略 ②

海外事業の更なる成長と新市場での基盤確立

戦略 ③

育成ブランドの成長を伴う黒字化による持続的収益貢献

戦略 ④

ブランドポートフォリオ拡充と事業領域拡張

持続的な 経営基盤強化

戦略 ⑤

新価値創出に向けた
研究開発力強化

戦略 ⑥

社会課題対応と独自性を
兼ね備えたサステナビリティ強化

2024-2026年 新中期経営計画

2023年実績

連結売上高 1,733億円 年平均成長率* 0.1%

海外売上高比率 16.7%

連結営業利益 9.3%

資本効率 ROE 5.7%

株主還元 配当性向60%以上を継続実施

2026年経営指標

2,000億円 年平均成長率 約5%
国内 年平均成長率 約4%
海外 年平均成長率 約12%

20%

12~13%

ROE 10%以上

配当性向60%以上を継続実施

グループ国内戦略

重点戦略

ブランドの個性、強みを一層先鋭化

既存顧客比率を高め強固な顧客構造を実現

赤字ブランドの黒字化による収益貢献

新規事業の継続的な種まきと収益化

ハイプレステージ

プレステージ

ミドル

マス

POLA
Jurlique
THREE
DECENCIA FUJIMI
ORBIS

POLA R&M

2026年 連結国内売上高 年平均成長率 約4%

グループ国内戦略 ポーラ

POLA チャンネルの枠を超えたブランド体験（One POLAモデル）へ

新規顧客

新規接点拡大・強化



One POLAでの価値提供

既存顧客

パーソナルなブランド体験でライフタイムバリュー向上



グループ国内戦略 ポーラ

POLA 高付加価値商品・サービスを継続強化



ホワイトショット
フェイシャルセラム新発売



パーソナライズブランド
APEXをリニューアル



2024年 オリコン顧客満足度®調査
「フェイシャルエステ」総合第1位

グループ国内戦略 オルビス

ORBIS 直販事業の安定成長と外部チャネルの更なる拡大



公式サイト



直営ショップ



無人販売店舗



アプリ



化粧品専門店



オンラインイベント

グループ国内戦略 オルビス

ORBIS 高機能・高付加価値スキンケアを軸にした成長



ベストコスメ多数受賞の
UVプロテクター



2月に美白美容液を
リニューアル



ブランドを象徴するオルビスユーが
誕生から10周年

グループ国内戦略 育成ブランド

THREE



ブランド初となる
フレグランスが好調

DECENCIA



敏感肌の肌ニーズに
こだわった日焼け止めを発売

FUJIMI



ブランド体験ができる
ポップアップストアを開催

グループ海外戦略

グループの成長性を牽引し、収益基盤を確立する



2024年1月 ポーラ・オルビスチャイナ設立

重点戦略

中国市場における再成長

ネクストマーケット開拓

ジュリークの黒字化必達

2026年 連結海外売上高 年平均成長率 約**12%**

グループ海外戦略 ポーラ

POLA 中国市場における戦略再構築、ハイプレステージ顧客との接点強化



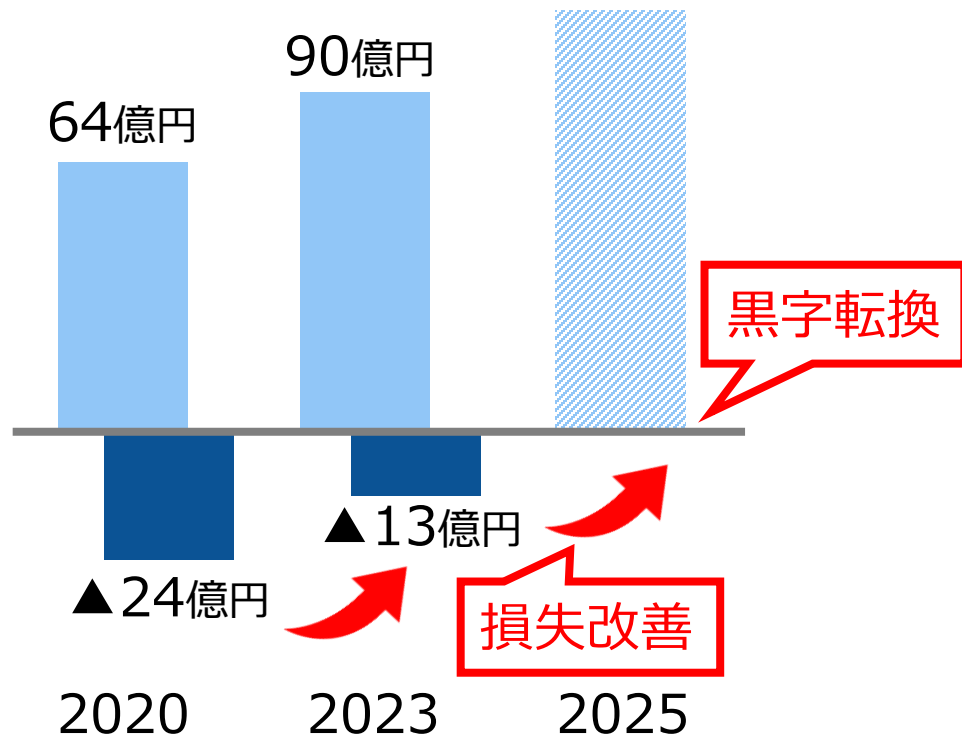
VIPのお客さま向けの
ワークショップを開催



上海でブランド体験イベントを開催

グループ海外戦略 ジュリーク

Jurlique 重点市場における成長加速、2025年黒字化



世界的な認証制度
「B Corporation」認証を取得

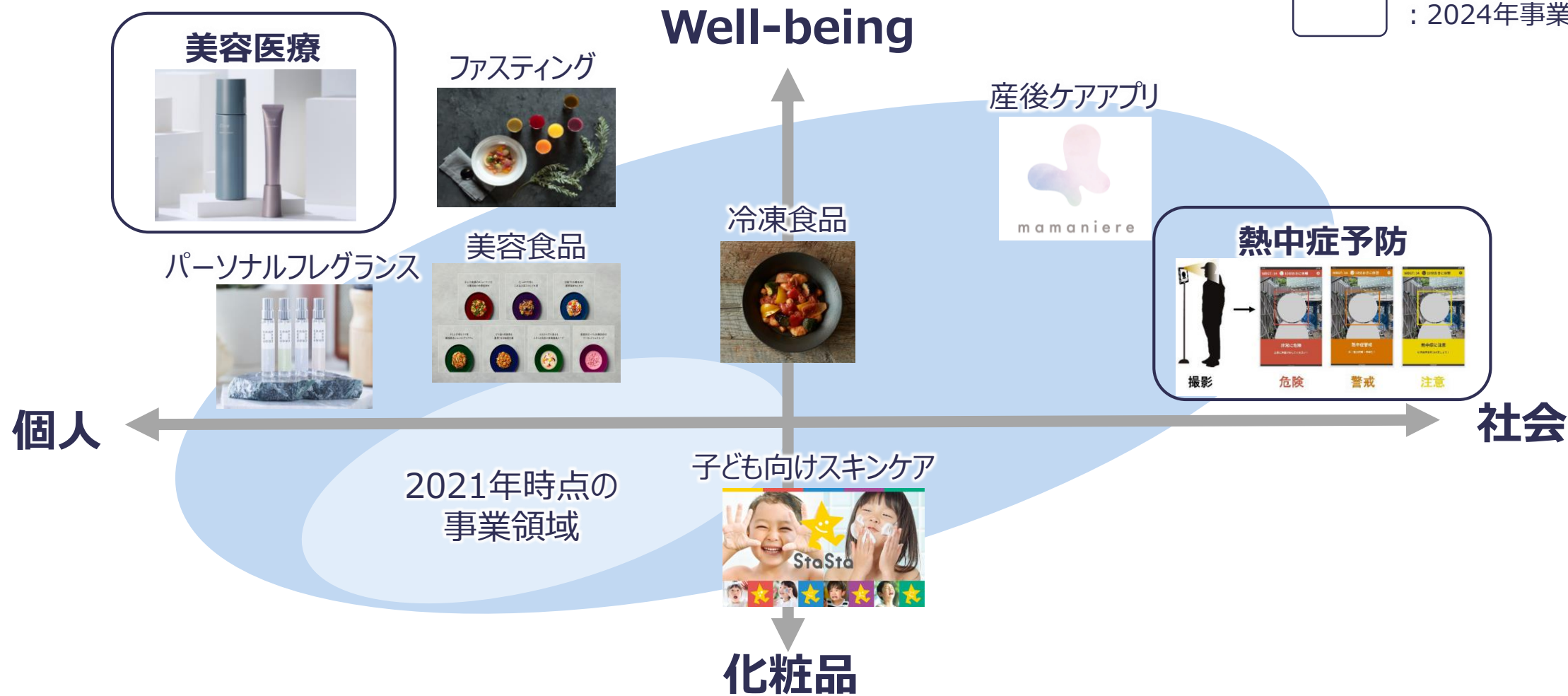


ハーバリカバリーシリーズ*を
リニューアル

*日本での商品名はハーバル コレクション

グループ事業領域拡張戦略

 : 2024年事業開始



研究技術・知見の活用と進化

社内ベンチャー制度活性化

CVCなど外部リソース連携

経営基盤強化 研究開発力強化



2024年1月稼働開始
TDC (Technical Development Center)

化粧品領域

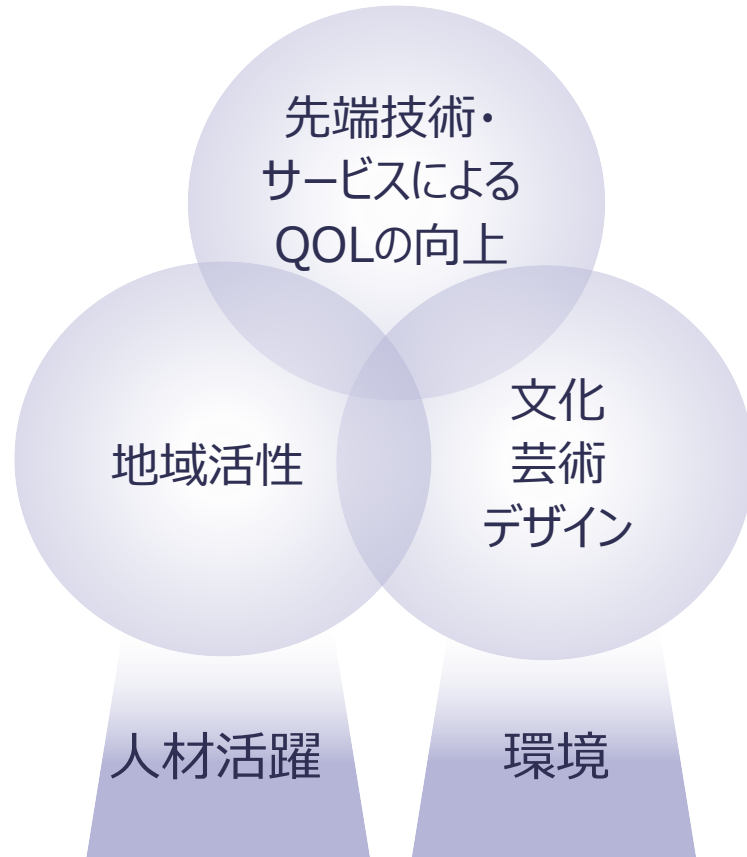
- 異分野製造技術の導入・実用化を通じて、新剤型・高機能化粧品の開発を圧倒的に進化
- 新素材パイプライン拡大は計画どおり進捗、業界初の新効能素材創出を狙う

新価値領域

- VISION 2029に向けて化粧品の枠を超えた新価値創出を目指す

経営基盤強化 サステナビリティ強化

5つの領域



人材活躍

従業員と会社のエンゲージメント強化

環境

CO2排出量を大きく削減



Jurlique アデレード工場の太陽光発電システム

当社グループの今期の業績見通し

2024年12月期 業績見通し

売上高

1,790億円

(前期比 +3.3%)

営業利益

179億円

(前期比 +11.3%)

経常利益

179億円

(前期比 ▲3.1%)

親会社株主に帰属する
当期純利益

116億円

(前期比 +20.0%)

配当金

年間 52円

(連結配当性向 99.2%)