

Message from External Directors

社外取締役からのメッセージ



資本コストを意識した経営

須藤 実和

コーセーは世界のお客さまに美しく健康的な生活をサポートすることで個性を尊重した幸せを届け、事業の発展を通して社会のウェルビーイング実現に貢献するという未来像を目指しています。その着実な実現に向けて、これまで国内が中心だった勝ちパターンを“グローバルレベルで稼ぐ力”に進化させていくことを軸に構造改革と成長戦略の推進に取り組んでいます。稼ぐ力をパワーアップするうえではグループ組織全体が資本コストを意識した経営に向かう必要があります。中長期ビジョンでは新たな経営指標としてROIC(投下資本利益率)を導入していますが、ROICを各組織部門が自分事として捉え、改善していくための検討や実行を積極化していくことが重要であり、見える化の推進が成否のカギを握ると考えています。コーセーは、「やる」と決めたことを組織連携して実行する底力を持っています。社外取締役として精一杯、あと押しして早期の成果につなげたいと思います。

グローバルにおける事業構造の転換

湯浅 紀佳

コーセーは、昨年、中国市場依存からの脱却とグローバルサウスへの展開を決意し、中国において痛みを伴う構造改革を実施しました。そして、グローバルサウス(ASEAN/インド)のうちタイおよびインドにおいて、M&A/提携を実行しました。これらの国々では、中国とは異なり、文化・嗜好・流通インフラが多様であるため、画一的な戦略は通用しにくい状況にあります。その上、M&Aを通じた成長を狙う際は、適正価格の見極めが重要であり、オフライン・オンラインの販売網、規制対応力といった無形資産も含めた複雑な評価が求められます。また、買収後はポートフォリオ統合、研究開発や原材料調達の共通化などによるシナジーの最大化を図り、かつ現地経営陣との協働体制の構築も必要になるチャレンジングな世界です。そこは、コーセーにとっての新たな船出ですが、持ち前のチャレンジ精神とダイバーシティを受け入れる包容力が活かせる世界であり、コーセーが今までの次元を超える飛躍をすると期待しています。

ガバナンス体制の強化

菊間 千乃

純粋持株会社体制への移行により、コーセーグループ全体のガバナンス体制を強化するためには、各事業会社の自律性を尊重しつつ、全体最適の視点に立った経営管理体制の構築が不可欠です。そのためにはまず、持株会社が、中長期的な視点での成長戦略を明確にし、経営資源を戦略的かつ効率的に配分する仕組みを整備すること、意思決定プロセスの明確化と適切な権限委譲により、迅速かつ柔軟な対応力を高める体制を整えることが重要であると考えます。また、グループ内に蓄積された知見や人材を横断的に活用し、事業会社間の連携を強化することで、新たなシナジーを創出しやすい環境を整備することができると思いますし、そこから新規事業や外部資源獲得への展開につながることを期待します。

こうした取り組みを積み重ねることで、グループとしての競争力を高め、持続的な企業価値の向上を目指していきます。

資本効率性指標(ROIC)について

小林 久美

Milestone2030ではROIC(投下資本利益率)を定量目標に加えました。これは、売上や利益といった結果指標だけでなく、資本投入の意思決定段階から「企業価値を生む選択か」を見極める姿勢を経営の根幹に据える重要な転換と捉えています。投下資本と紐づく利益の可視化により、戦略立案時には企業価値への貢献度で他の選択肢と比較ができ、実行後の客観的な振り返りも可能となります。現場ではすでに、単位ごとの利益率の可視化や組織体制の見直しが進みつつあります。コーセーグループの強みであるより良いモノをつくるための情熱と技術の基盤の上に、ROICに基づく責任ある組織運営が根づくことで、中長期的な企業価値の向上につながると確信しており、その歩みを今後も支えていきます。

役員紹介 (2025年3月28日現在)



① 小林 一俊
代表取締役社長

② 小林 孝雄
専務取締役

③ 小林 正典
常務取締役

④ 澁澤 宏一
常務取締役

⑤ 小林 勇介
取締役

⑥ 小椋 敦子
取締役

⑦ 原谷 美典
取締役

⑧ 田中 慎二
取締役

⑨ 菊間 千乃
社外取締役

⑩ 湯浅 紀佳
社外取締役

⑪ 須藤 実和
社外取締役

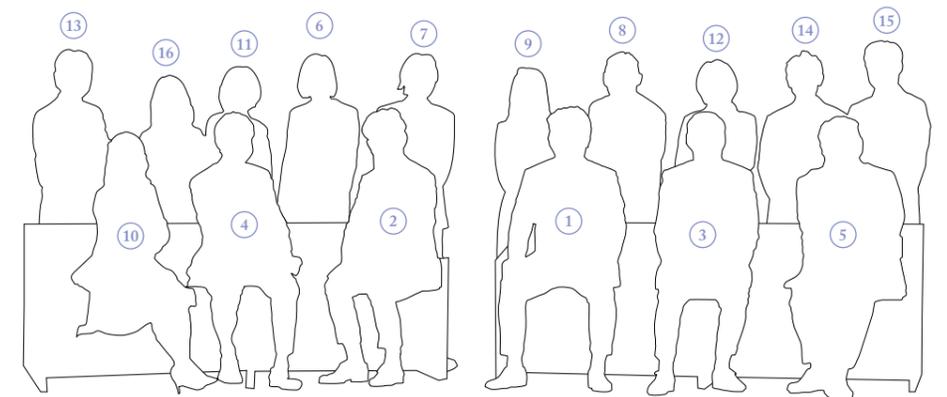
⑫ 小林 久美
社外取締役

⑬ 小名木 稔
常勤監査役

⑭ 望月 慎一
常勤監査役

⑮ 深山 徹
社外監査役

⑯ 高木 暢子
社外監査役



役員一覧と詳細はこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/info/officer/>



役員体制

氏名	役職	取締役・監査役選任理由	出席状況 上段：取締役会 下段：監査役会	在任年数	スキルマトリックス						委員会
					企業経営	グローバル	マーケティング・R&D	サステナビリティ・ESG	法務・リスクマネジメント	財務・会計	
小林 一俊	代表取締役社長	代表取締役社長に就任後、経営改革やグローバル展開を加速、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner」においても、強いリーダーシップを発揮していることから、取締役に指定。	15 / 15 —	34	●	●	●				指名・報酬委員会委員
小林 孝雄	専務取締役	当社取締役として長年にわたり経営に関与し、コスメタリー市場における急速なシェア拡大に大きく貢献。グループ経営全般においても貢献を果たしていることから、取締役に指定。	14 / 15 —	26	●	●	●				
小林 正典	常務取締役	国際事業における改革を推進することで飛躍的な実績伸長に貢献。また、グローバルマーケティングの豊富な経験とともに、経営全般における知見も有していることから、取締役に指定。	13 / 15 —	11	●	●	●				
澁澤 宏一	常務取締役	マーケティング部門、国際事業での海外責任者経験、IR部門統括を経験し、会社の経営体質強化や企業価値向上に貢献。現在はグループ全体の経営戦略に携わり、豊富な経験と経営全般における知見を有していることから、取締役に指定。	15 / 15 —	11				●	●	●	指名・報酬委員会委員
小林 勇介	取締役	グループ会社の株式会社アルビオンにおいて、専務取締役として事業拡大に貢献。特に国際事業本部本部長として長年にわたり海外経験を積み、その実績とともにグローバルな知識や知見を豊富に有していることから、取締役に指定。	15 / 15 —	10	●	●					
小椋 敦子	取締役	研究所において、製品開発や基礎研究、さらには研究技術の管理、システム開発に貢献。2015年からは情報統括部長としてIT化に向けて、情報インフラの整備開発を力強く推進。現在は研究所長として、ITと研究開発に関する豊富な経験と知見を有していることから、取締役に指定。	15 / 15 —	2			●	●			
原谷 美典	取締役	研究所において基礎研究、製品の統括管理業務を経験後、情報統括部においてシステム開発などに貢献。2008年からは広報部長として広報活動に関する課題をまとめ、トップマネジメントと一体となった広報体制づくりに尽力。その後、経営企画部長として、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner」の策定や、サステナビリティ戦略の基盤づくり、全社横断での意思決定などに貢献しており、幅広い業務経験と経営全般にわたる知見を有していることから、取締役に指定。	11 / 11 —	1				●	●		
田中 慎二	取締役	長年にわたりマーケティングに携わっており、2019年からは、SK事業部長、戦略ブランド事業部長を歴任し、当該事業の発展に貢献。担当するブランド領域を拡大し、事業マネジメントを展開しながら、ブランドの育成を推進するなど、マーケティングにおける豊富な経験と知識を有するとともに、事業マネジメントの経験も豊富であることから、取締役に指定。	11 / 11 —	1			●				
菊間 千乃	社外取締役	弁護士としての高度な専門知識とマスメディア関連の経験も豊富に有していることから、サステナビリティやダイバーシティにかかわる経営改革課題に対する指導や助言を期待し、選任。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	15 / 15 —	6				●	●		指名・報酬委員会委員長
湯浅 紀佳	社外取締役	弁護士としての高度な専門知識を持ち、その範囲は日本だけでなく、アジア・欧米にまで広がっており、主に法的観点から、当社グローバル戦略における監督や助言をいただくことを期待し、選任。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	15 / 15 —	5		●		●	●		指名・報酬委員会委員
須藤 実和	社外取締役	公認会計士としての専門知識と実務経験、ならびにベンチャー企業の育成支援活動などの経験を有し、企業経営について幅広い視点からの監督や助言をいただくことを期待し、選任。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	15 / 15 —	2	●		●			●	指名・報酬委員会委員
小林 久美	社外取締役	公認会計士としての会計・財務に関する高度な専門知識を有し、国内外における数多い業務経験を蓄積。M&Aやコーポレート・ファイナンスの実務にも精通しており、これらの幅広い経験と豊富な知識を有していることから、取締役会の実効性を高めるための適切な監督や助言をいただくことを期待し、選任。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	15 / 15 —	1				●		●	指名・報酬委員会委員
小名木 稔	常勤監査役	長年にわたり研究開発や知財戦略において、弁護士としての知識も活用しながら、研究知財の創造およびその保護に貢献。知財法務の包括的な保護管理や、2021年からは監査室長として、企業内の内部統制および内部監査の充実にも貢献。これらの経験と知見を有していることから、監査役に指定。	15 / 15 12 / 12	2					●		
望月 慎一	常勤監査役	前職の株式会社三菱東京UFJ銀行において、欧州部、国際審査部を経て、同投資銀行審査部次長、事業投資の審査部門の部長を歴任。2015年、当社への入社後は、国際事業部での部長、管理部長を歴任し、特に決算早期化に向けた海外子会社の体制強化などに貢献。2021年からは取締役経理部長として、変化の激しい外部環境においても、適切な管理手腕を発揮。これらのグローバルな経験や豊富な知識を有していることから監査役に指定。	15 / 15 10 / 10	1	●	●				●	
深山 徹	社外監査役	弁護士としての高度な専門知識を持ち、企業コンプライアンスやリスクマネジメントにも精通していることから、独立した客観的視点による適切な指導や助言を行っていただくため、社外監査役に選任。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	15 / 15 12 / 12	5				●	●		指名・報酬委員会委員
高木 暢子	社外監査役	公認会計士の資格を有し、会計監査業務に始まり、M&Aアドバイザー会社や事業会社での経営戦略の立案・推進に従事。現在は自身が経営するコンサルティング会社において、トップマネジメントに近い立場で支援・助言をしており、経営戦略に対する助言の経験、財務に対する高度な分析力と経営管理の経験も豊富であることから、社外監査役に指定。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。	11 / 11 10 / 10	1			●			●	指名・報酬委員会委員

(注1) 原谷美典氏、田中慎二氏は、当社取締役に就任した2024年3月28日以降に開催された取締役会の出席状況を記載しています。
小林久美氏は、任期満了で当社監査役を退任した2024年3月28日までに開催された取締役会および監査役会の出席状況と、取締役に選任された同日以降に開催した取締役会の出席状況を合算して記載しています。
望月慎一氏は、任期満了で当社取締役を退任した2024年3月28日までに開催された取締役会の出席状況と、監査役に選任された同日以降に開催した取締役会および監査役会の出席状況を合算して記載しています。

高木暢子氏は、当社監査役に就任した2024年3月28日以降に開催された取締役会および監査役会に関する出席状況を記載しています。

サクセッションプラン

当社は、持続的な企業成長と競争力強化の観点から、経営幹部の後継者育成を重要課題の一つと位置づけています。グローバルな事業成長に向けては、多様で変化の激しい市場を理解し、慣習にとられない課題解決が求められます。重要な意思決定を担う経営幹部には、事業環境の変化に柔軟に対応し、適切な判断を下せる資質と能力が必要です。

そのため、戦略的かつ持続的に後継者を輩出できるよう、役員クラスの人材要件を明確化し、長期的視点で候補者を選定するとともに、計画的な育成を推進します。

経営幹部の資質

経営幹部に求める資質を5つに分類し、その人材要件を特定しています。多様な経験の積み重ねを通して、これらの資質・能力を獲得し、変化する事業環境に対応できる人材を育成していきます。

本サクセッションプランの対象は役員クラスとし、経営幹部に求める資質の具体要件に則り、階層に応じた育成プログラムを実施します。これにより、コーセーらしさを体現しながら事業成長を牽引できる、経営体制の構築を目指します。

5つの資質	具体要件
経営理念の体現・社内浸透	・KOSÉを愛し、経営理念を理解して体現している ・理念を社内、部下、関係者に対して浸透させている
マインドセット	・成果創出までリードする ・多様なステークホルダーに対して、真摯かつ誠実に接する
人間性	・親愛の情と寛容心を持つ ・謙虚な姿勢で、多様な価値観を尊重する
スキル	・経営リテラシーや専門性に富んだ固有スキルを有する ・人材を育成し、“強い組織”を構築できる
経験	・複数領域における成功経験を有する ・組織変革の経験を有する



選定プロセス

「人事委員会」で役員候補者を検討し、「指名・報酬委員会」で審議して取締役会に推薦します。その後「取締役会」で総合的に判断し、最終選定を行い、株主総会に諮ります。

育成とサポート

経営幹部に求める資質のうち、「マインドセット」「人間性」「スキル」「経験」の獲得と養成のために、マネジメント・実務の両軸で、幹部候補となる部門長級の育成を行います。今後は、将来の役員候補人材の拡充を目的に、課長以下の中級管理職についても、リーダーシップ教育の実施やローテーションによる経験獲得によって、経営幹部に求める資質を満たす人材を増加させていきます。



コーポレート・ガバナンス

基本方針

当社グループは、経営方針の中核に「コーセーグループとしての企業価値を高める経営を継続して行っていく」ことを掲げ、事業の拡大と効率を追求した経営に取り組んでいます。この企業価値を高める経営の継続にあたっては、コーポレート・ガバナンスが機能することが不可欠であり、当社グループではコーポレート・ガバナンスを経営上の重要な課題の一つと位置づけ、健全な経営を遂行する組織体制や仕組みを整備し、継続的に社会的信用を保持するための

体制づくりを進めています。

また、株主・投資家の皆さまをはじめ、債権者、お客さま、取引先様、従業員、そして地域住民、社会など、すべてのステークホルダーとの共生を企業経営の重要な課題と考えており、価値ある企業として支持されるために、「透明性」「公正性」を高めるべく、各ステークホルダーとの誠実なコミュニケーションに努めることで、信頼関係を構築することを基本としています。

コーポレート・ガバナンス体制

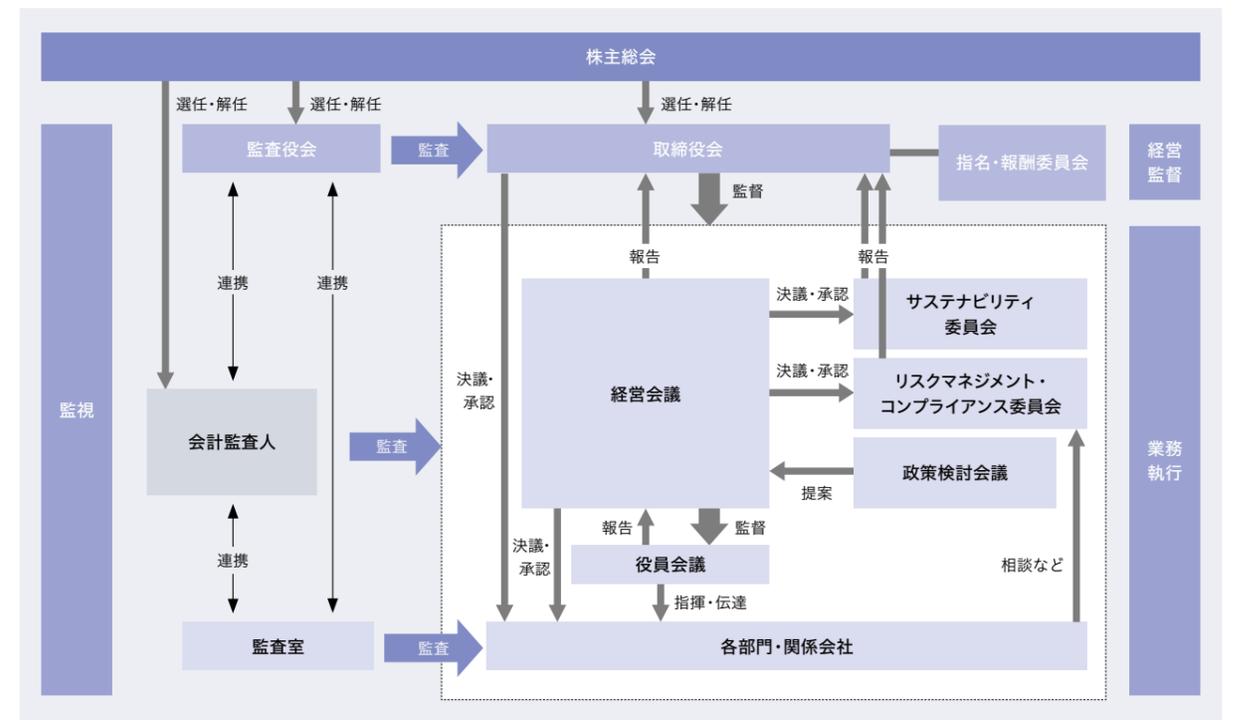
当社は監査役会設置会社制度を採用し、取締役の職務執行の適正性を監査しています。

業務執行にあたっては、取締役会のほか、代表取締役社長が議長を務める経営会議、政策検討会議や役員会議などを機動的に運営し、迅速で効率的な経営を行っています。

また、委員の過半数が独立社外役員で構成された、独立社

外取締役を委員長とする指名・報酬委員会を任意で設置しており、役員報酬、役員人事の妥当性を審議しています。事業に精通した役員による相互牽制に加え、独立性のある社外役員による監査・監督機能を有することは適切であると判断しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



企業統治の体制の概要

	概要	議長と主な議題													
取締役会	原則として毎月1回開催し、法令および定款で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、取締役の職務執行を監督しています。 社外取締役については、業務執行に対する助言、各取締役の監視・監督を行っています。当社の業務執行は、取締役の掌管範囲を明確にし、少人数による迅速な意思決定ができる体制としています。また、執行役員制度を導入しており、経営基本方針に従い担当部門において適切に業務を執行しています。	議長 代表取締役社長 ・取締役の報酬 ・重要な人事 ・規程の制定および改定 ・政策保有株式の適正評価 ・剰余金の配当													
監査役会	取締役の業務執行の監視・監督のほか、重要会議への出席・陪席、国内グループ会社の監査役との適宜連絡、内部監査部門および会計監査人との情報交換と意見交換、社内各部門および子会社への内部監査を定期的または必要に応じて実施しています。														
指名・報酬委員会	当社の取締役、監査役および執行役員の指名、報酬等に係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任の強化を目的とし、代表取締役社長による取締役会への「指名・報酬等に関する提案」を審議する機関です。 社外取締役を委員長とし、客観性を担保しています。 指名・報酬委員会の構成	議長 社外取締役 菊間 千乃 ・年度役員報酬について ・役員人事・執行役員人事に関しておよび役員報酬制度に関して													
	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">委員長 (議長)</th> <th rowspan="2">全委員</th> <th colspan="3">(内訳)</th> </tr> <tr> <th>社内取締役</th> <th>社外取締役</th> <th>社外監査役</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>社外取締役</td> <td>8名</td> <td>2名</td> <td>4名</td> <td>2名</td> </tr> </tbody> </table>	委員長 (議長)	全委員	(内訳)			社内取締役	社外取締役	社外監査役	社外取締役	8名	2名	4名	2名	
委員長 (議長)	全委員			(内訳)											
		社内取締役	社外取締役	社外監査役											
社外取締役	8名	2名	4名	2名											

取締役会の実効性評価

当社は、さらなるガバナンスの向上を図ることを目的として、取締役会実効性の評価を少なくとも毎年1回実施しています。評価方法・評価結果については、以下のとおりです。

1. 評価の方法

取締役および監査役に対し、右記の項目を内容とするアンケートを実施しました。
アンケート内容、結果集計および分析は第三者機関を活用し、その結果を踏まえ、取締役会において取締役会の実効性に関する分析と評価を行い、今後の対応について検討しました。

主な評価項目	
・取締役会の構成・運営	・経営戦略と事業戦略
・企業倫理・リスク管理	・業績モニタリング
・経営陣の評価・報酬	・株主との対話

2. 評価結果および今後の取り組み課題

アンケートの結果を踏まえ取締役会にて議論を行った結果、取締役会開催前の事前説明で挙げられた質問に対する適切なフォローにより審議の充実が図られていることや、中長期ビジョンにサステナビリティ戦略を統合することによる、サステナビリティ課題への能動的な姿勢などが確認されました。また、前年度の課題であった内部監査部門からの報告の進め方については、監査室からの取締役会報告により内部監査が適切に機能しているとの評価が確認されました。これらのことから、当社の取締役会の実効性は全体として確保されていると評価しました。
一方で、今回のアンケート結果からは、バリューチェーン全体

でのさらなるリスク管理強化に向けた組織横断的なプロジェクトの推進体制の構築や、2026年1月に予定している純粋持株会社体制への移行に向けたグループガバナンスの強化およびROIC経営の推進などが課題として挙げられました。
これらの点を踏まえ、引き続き積極的な取り組みを行い、取締役会の実効性をさらに高め、当社グループの企業価値向上を図っていきます。

今後の課題
・バリューチェーン全体でのリスク管理体制強化
・グループガバナンスの強化および ROIC 経営のさらなる推進

役員報酬の概要

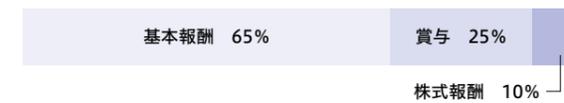
当社の役員報酬は、中長期的な企業価値の向上につながることを主眼に置いた報酬体系を構築しています。

	固定報酬	業績連動報酬
取締役 (社内)	(A) 基本報酬	(B) 賞与 (C) 株式報酬
取締役 (社外)	(A) 基本報酬	
監査役	(A) 基本報酬	

	付与方法	評価指標	算定方法
(A) 基本報酬 (現金)	職責の大きさや役割に応じて役位ごとに金額を決定し、月額固定報酬として支給	-	・取締役…職位に応じて、経営環境を勘案して設定 ・社外取締役および監査役…国内の同業または同規模の他企業との比較および当社の財務状況、経営成績を踏まえて設定
(B) 賞与 (現金)	単年度の会社業績向上に対するインセンティブとして支給	・連結売上高 ・連結営業利益 ・事業領域別の売上高および営業利益など ・非財務項目 (社員エンゲージメント・気候関連など)	各指標の単年度の目標額に対する達成度に応じて、基準額の0~200%の範囲で変動
(C) 株式報酬 (株式)	株式数固定の譲渡制限期間などのために服する当社普通株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除	当社の株価 [※]	-

※当該指標を選択した理由は、中長期的な企業価値向上への貢献意欲を一層高めること、および株主の皆さまとの一層の利害共有を進めるためです。なお、指標が株価であることから、目標は設定していません。

代表取締役社長における構成比率



代表取締役社長以外の役位においては、役位が上がるごとに基本報酬の割合を減らし、賞与と株式報酬の割合を増やす方針としています。
今後、中長期的かつ持続的な成長のために、株式報酬を中心に、報酬構成比率を定期的に見直す予定です。

役員報酬等の決定方法

役員報酬は、株主総会において取締役および監査役に区分して決議された、各々の総額の範囲内において各役員に配分するものとし、その報酬については社外役員を中心とした指名・報酬委員会でその適正性・妥当性などについて審議したうえ、その審議結果を前提として、取締役会で最終的な決定を代表取締役社長に再一任する旨を決議しています。

監査役の報酬については監査役の協議により決定しています。

1. 役員報酬の基本方針

当社の取締役、監査役の報酬（以下、「役員報酬」という）は、中長期的な企業価値の向上を実現するべく、その基本方針を以下の観点から具体化し、設計・運用しています。

- ・当社グループの、グローバルかつボーダレスな成長の実現を可能とする報酬制度であること
- ・優秀な人材を登用・確保できる、適正な競争力を有する報酬水準であること
- ・独立性・客観性・透明性の高い報酬制度とし、取引先様、株主様、従業員などのステークホルダーに対する説明責任を果たしうる内容であること

2. 報酬水準

当社の経営環境を考慮し、かつ、同業他社や同規模の主要企業の報酬水準を外部データベースなども用いて調査・分析したうえで、適正な水準となるよう決定しています。

また、取締役の報酬等の総額は、2007年6月28日開催の当社第65期定時株主総会にて、年額1,800百万円以内（ただし、使用者兼務取締役の使用人分給与および賞与は含まない）として、ご承認いただいています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2024年度）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬	業績連動報酬	役員退職慰労引当金繰入額	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役 (社外取締役を除く)	552	384	168	-	56	9
監査役 (社外監査役を除く)	52	52	-	-	-	3
社外役員	66	66	-	-	-	8

報酬等の総額が1億円以上である者の報酬等の総額等

氏名	役員区分	会社区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の総額 (百万円)
			固定報酬	業績連動報酬	役員退職慰労引当金繰入額	左記のうち、非金銭報酬等	
小林 一俊	取締役	株式会社 コーセー	225	102	-	30	327

3. 決定方法

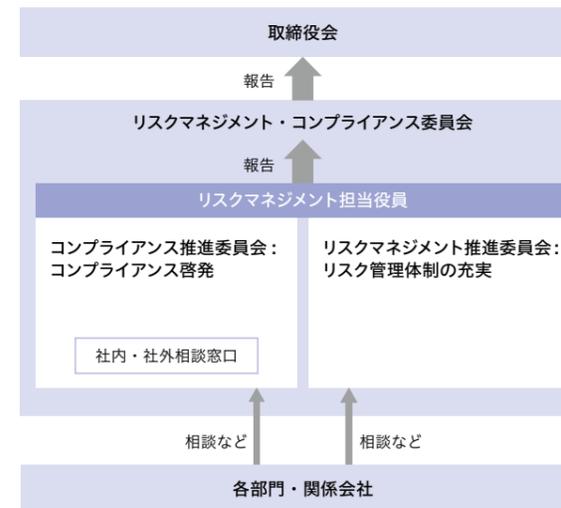
役員報酬は、株主総会において取締役および監査役に区分して定められた、各々の総額の範囲内において各役員に配分するものとしています。

各取締役に対する配分は、役員報酬制度の客観性・透明性を確保するために、社外役員を中心とした指名・報酬委員会で適正性・妥当性などについて審議したうえ、その審議結果を前提として、取締役会で最終的な決定を代表取締役社長に再一任する旨を決議しています。

代表取締役の決定権限の内容は、各取締役の基本報酬の額、各取締役の個別に管掌する事業領域の業績を踏まえた賞与の額および株式報酬の額の決定であり、これらの内容を決定する権限を代表取締役に委任した理由は、当社全体の業績を俯瞰しつつ各取締役の担当事業の評価を行うには代表取締役が最も適しているからです。また、監査役の報酬については監査役の協議により決定しています。

リスクマネジメント・コンプライアンス、サステナビリティ

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制



当社における「コンプライアンス」とは、法令遵守のみならず、「正しきことに従う心」をもって社会的倫理に則った行動をとることをいいます。

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制および活動は、「リスクマネジメント・コンプライアンス委員会」を通じて、定期的に取り締役に報告され、「コンプライアンス推進委員会」は取締役・従業員に対する研修などで啓発活動を行います。社内外に相談窓口を設け、報告・相談に対応する体制も整えています。また、当社の持続的発展を脅かすリスク、特にコンプライアンス・品質・情報セキュリティ・市場の問題や、災害発生など、さまざまなリスクに対処すべく、「リスクマネジメント・コンプライアンス規程」を定め、「リスクマネジメント推進委員会」を設置してリスク管理体制の充実に努めています。危機管理規程のもと、重大なリスクが顕在化した場合に被害を最小限に抑制する体制を構築しています。

サステナビリティ推進体制



コーセーグループでは、経営課題の一部としてサステナビリティに関連する課題を捉え、その解決に向けた推進体制を整えています。

代表取締役社長が委員長を務める「サステナビリティ委員会」を設置し、サステナビリティ戦略を経営会議に提案、承認を受け、取締役会に報告を行う体制を構築しています。取締役会では、サステナビリティ戦略に関する各種重要課題を審議・決議し、企業全体のサステナビリティ推進活動の監督機能を担っています。

また、コーセーグループのサステナビリティ戦略に基づき、「サステナビリティ推進委員会」において個別テーマごとの分科会やプロジェクトを設置し、全社部門横断の取り組みとして実効性を高めた活動を推進しています。

委員長：代表取締役社長

主な議題：

- ・気候変動や人権などの社会課題の対策検討、施策推進
- ・全社サステナビリティ推進状況の情報共有

事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、当社グループの経営成績および財政状態に重要な影響が及ぶ可能性のあるリスク、ならびに投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある主な事項には、以下のようなものがあると考えています。

なお、文中における将来に関する事項は、有価証券報告書提出日(2025年3月28日)現在において当社が主要なリスクと判断したのですが、ここに掲げられているものに限られるものではありません。

当社では、将来にわたる事業の継続性と安定的発展の確保のため、全社横断的な組織として、「リスクマネジメント推進委員会」を設置し、リスクを網羅的に洗い出し、定性的な分析・評価を行うとともに、甚大な影響を及ぼす可能性の

あるリスクに対し、必要な対策を講じています。具体的には、毎年、関係会社および各部門の責任者へのアンケートを通じて、リスク項目を抽出するとともに、「リスクが顕在化した場合の経営成績などの状況に与える影響」「リスクが顕在化する可能性の程度」の2つの評価軸で優先づけを行っています。

リスクアセスメントで抽出したリスクは、リスクカテゴリーごとに集約し、「戦略リスク」「事業・財務リスク」「政治・経済リスク」「事故・災害リスク」「人事・労務リスク」「法令違反・賠償リスク」に分類し、定期的にそれぞれのリスク対応の現状と進捗状況をモニタリングする仕組みを構築・運用しています。

リスクへの対応

リスクカテゴリー	主要リスクの内容	主な取り組み
戦略リスク	価格競争 ブランド価値の毀損 市場シェアの低下	マーケットニーズ・顧客志向の変化を考慮した商品開発・マーケティング・販売活動を行うとともに、機能的・情緒的な付加価値での差別化により、競合優位性を維持・向上させるべく取り組んでいます。
	競合の新規参入 異業種からの参入や競合他社の新たなチャネル進出による市場シェアの低下	取引先様や営業・販売現場からの情報を随時把握するとともに、定期的な消費者調査により、市場の情報をタイムリーに把握することに取り組んでいます。また、積極的に異業種と協業し、外部リソースや技術と連携することで、独自の価値追求にも戦略的に取り組んでいます。
	研究開発の遅れ ブランドの市場競争力の低下 イノベーションの減退	先端技術研究所においては、データサイエンスを用いた基礎的・応用的な研究を行うとともに、フランスのリヨンに分室も開設し、最先端の皮膚科学研究に取り組んでいます。また、外部リソースを活用したオープンイノベーションにも積極的に取り組んでいます。
	消費者嗜好の変化 消費者ニーズとの乖離によるブランド価値の低下	消費者の情報を適切に入手するための市場調査の定期的な実施と、日本国内の消費者調査に加え、海外進出国における調査も強化しています。また、デジタルの積極的な活用による新たな顧客体験を追求しています。
	気候変動対応への遅れ 低炭素化社会に対応できないことによる事業収益性の低下	温室効果ガス削減をはじめとした気候変動の緩和に向けた、さまざまな取り組みを積極的に行っています。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)の提言に基づく気候変動が事業に及ぼす「リスク」と「機会」についての情報開示など、国際的な動きへの対応にも努めています。
	人権問題・雇用差別対応の遅れ 人権リスクに対応できていないことによる事業収益性およびレピュテーションの低下	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範に基づき、「コーセーグループ人権方針」を策定し、取締役会の監督のもと、サプライチェーン・自社グループ・消費者および社会の各段階における人権リスクを毎年調査のうえ、適切な対応の後、結果を積極的に情報開示しています。さらに、コンプライアンス遵守の側面から、各種ハラスメントや個人人権課題に関する教育啓発活動に加え、社内外に向けた相談窓口を設置しています。

リスクカテゴリー	主要リスクの内容	主な取り組み
事業・財務リスク	原材料の価格高騰 原材料高騰による利益率の低下	市場リスクを最小限にするために、海外を含めたグローバル調達を推進しています。また、仕入先様と良好な関係を保ちながら、必要な原材料や外注生産品を適正な価格でタイムリーに調達できるよう努めています。さらに、「原価在庫廃棄低減推進委員会」の設置により、適正な原価の維持や在庫を確保するための取り組みも行っています。
	原材料の供給途絶 製品の安定的な供給への支障 売上高・利益率への影響 当社の信用の低下	
政治・経済リスク	法規制の改変・対応 需要変動のリスク 製品の輸出への影響	事業に関連する法規制の情報を日々収集するとともに、商品開発においては、法規制変更に伴う原料規格内容の見直し、代替原料の確保に向け、国内外の情報ネットワークを有効活用し、対応を進めています。
	海外進出国エリアの政治情勢の急変 需要変動による売上への影響 従業員の安全リスク	海外現地法人・取引先様との連携を高め、各国、各エリアの経済・政治・社会的状況についてタイムリーな情報収集を通じて、必要な対策を講じています。
事故・災害リスク	自然災害(地震・噴火・津波など) 生産・物流機能の停止による事業活動の停滞や中断	災害発生や感染症が蔓延した場合、速やかに対策本部を設置し、対応策を協議のうえ、実行します。また、災害時に備え、危機管理規程・防災マニュアル・BCP(事業継続計画)などを作成し、職場安全性の確認および不具合箇所の是正、代替手段の確保にも努めています。
	強毒性の感染症の蔓延 生産・供給・販売など事業活動の停滞や中断	
人事・労務リスク	優秀な人材の確保 企業競争力の低下	多様な人材が活躍できる環境づくりの取り組みを進めるとともに、採用活動においては、職種別採用の実施による専門人材の獲得や、ビューティコンサルタント(BC)職の処遇制度の改定による優秀な人材の獲得を進めています。
法令違反・賠償リスク	製品事故にかかわる問題 重篤な製品事故発生による、お客さまからの信用損失と企業ブランド価値の低下	お客さまに安全・安心な商品をお届けすることを第一に考え、商品づくりに取り組んでいます。当社グループの品質に対する考えを「品質方針」として表現し、それを象徴する品質方針メッセージと5つの活動宣言を定め、日々活動しています。
	機密漏洩・個人情報の漏洩 情報の漏洩による信用損失・損害賠償	「コンプライアンス推進委員会」によるコンプライアンスの啓発に加え、個人情報については法律や経済産業省のガイドラインに基づき「個人情報管理委員会」を設置するとともに、情報セキュリティの強化により、万全な管理体制の構築に取り組んでいます。また、社内研修を定期的実施し、リスクの共有、発生防止を徹底しています。