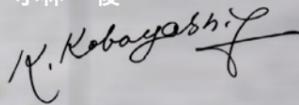


CEO Message

代表取締役社長
小林 一俊




■ 新たな中長期ビジョンを策定、「脱・自前」でグローバルな成長を目指す

現在、化粧品業界を取り巻く環境は、健康志向やウェルネス意識の高まり、人工知能(AI)およびパーソナライズ技術の加速度的な進化、スキンケアやバイオテクノロジーの技術革新など、大きく変化しています。

このような環境の変化を踏まえ、当社グループが目指すべき姿について社内で議論を重ね、2024年11月に新たな中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」を発表しました。10年後のありたい姿として掲げた「Your Lifelong Beauty Partner」には、多彩な美の選択肢を提供することで、世界中の一人ひとりが生涯にわたり自分らしく輝けるように寄り添いたいという想いが込められています。それは、美の力で人々の人生を明るく彩り続けたいという、創業以来、当社グループが大切にしてきた強い思いでもあります。

このありたい姿の実現に向けた中長期戦略「Milestone2030」では、コアとなる考え方として「脱・自前」を打ち出しました。これまで当社は、他社よりもユニークな商品、高品質な商品をつくるという強い信念のもと、自社で研究開発、製造ならびに販売を行うことにこだわりを持ち、安全・安心・高品質な Made in Japan の商品をグローバルで展開してきました。しかし近年、各国で薬事規制などの制限が強化される中、化粧品メーカーが製造を外部に委託する動きが加速しています。これに伴い、世界中に研究機関や工場を持つ OEM や ODM 企業が台頭しています。加えて、グローバル化や化粧品市場の成熟化が進み、消費者のニーズが多様化し、これまで当社が手がけてこなかった事業領域が拡大しています。このような背景のもと、当社はグローバルでさらなる成長を実現するため、自前の商品開発やサプライチェーンのみに固執することなく、パートナー企業や研究機関との積極的な連携、アセットの活用を進めていきます。

■ ありたい姿と大切にしている信念

存在理念
(Purpose)

英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。

ありたい姿
(Vision)

Your Lifelong Beauty Partner

信念
(Belief)

活動方針 美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る

価値観

KOSÉ Beauty Partnership

すべてのステークホルダーと互いに高め合う関係性を構築する

※ Direct to Consumer

■ グローバルサウス市場でのシェア拡大に注力

グローバル展開に向けては、地域に根づいたブランドの新たな獲得や、現地起点でのマーケティングやモノづくりへの転換により、各地域への展開の最適化を図ります。また、OEM・ODM 企業を活用し、原価率を低減するとともに、現地の法規制等に迅速に対応します。

特に注力するのが、グローバルサウスにおける市場シェア拡大に向けた取り組みです。グローバルサウス市場を統括する責任者を新たにタイへ派遣したほか、成長性の高い ASEAN やインドを中心に、現地の新興ブランドの M&A・事業提携を推進していきます。

2024年12月に当社が買収したピューリ社のブランド「PAÑPURI」は、タイを代表するラグジュアリーブランドで、今後、グローバルサウス市場での展開に期待しています。この M&A は、2014年の米国タルト社以来の買収となりました。タルト社は、日本企業による米国企業の買収の中で最も成功した案件の一つですが、その成功体験が今回、ピューリ社が当社グループの一員となることにつながりました。

インドにおいては、2015年よりスキンケアブランド「Spawake」を現地で生産・販売してきましたが、グループ全体の業績に貢献できるブランドにはまだ育っておらず、市場攻略に向けた新たな一手を打っていく必要がありました。その一手が、2025年1月に行ったフォックスティール社への出資・戦略的提携です。スキンケアブランド「foxtale」を展開する同社は、2022年1月に化粧品の販売を開始し、迅速な情報分析力により、瞬刻にインドの D2C[※] 分野で存在感のある企業へ成長しました。インド国内で徹底的に消費者分析を行い、試作品を消費者に使ってもらい、改良を積み重ねて商品化するという、当社にはないアプローチで商品を開発しています。CEO の Romita Mazumdar 氏は昨年から何度も来日し、当社のブランドやインド市場における取り組みについて、さまざまな改善案を議論しています。今後は、同社の持つリソースを活用し、協業をさらに深めていきたいと考えています。

ウェルビーイング領域へ 事業領域を拡大

グローバル展開とともに、事業領域の拡大にも注力していきます。化粧品やビューティを軸としながらウェルビーイング領域へ提供価値を広げ、“一人ひとりのきれい”に寄り添う商品や体験を届けていきたいと考えています。

ウェルビーイング領域における新規事業の1つ目の例として、2024年8月、お客さま自身のiPS細胞からの抽出成分「iPSF」を配合したパーソナライズ美容商品の提供に向けた実証実験を、医療機関を通じて開始しました。近い将来、顧客登録数が数千人規模のビジネスを目指していきたいと考えています。

また、ウェルビーイング領域における2つ目の例として、2025年1月に米国で開催された世界最大級のテクノロジー見本市「CES 2025」に「高速プロジェクションマッピングによるMRメイクシミュレーション」を、東京エレクトロン デバイス株式会社と共同出展しました。本出展においては、ブース内に座ってパネルを操作するだけで、一瞬で自分の顔にメイクを投影し、実際にメイクをしたかのように顔の動きに合わせて追従するメイクシミュレーションシステムを提供しました。本サービスは、XR Technologies & Accessories部門における「CES Innovation Awards® 2025 Honoree」を受賞し、大きな話



題となりました。当社では、2017年から新規事業創出プログラム「LINK」を実施しており、社員が社外パートナーと協業してイノベーションの創出に挑戦するなど、外部連携を強化する基盤が築かれています。

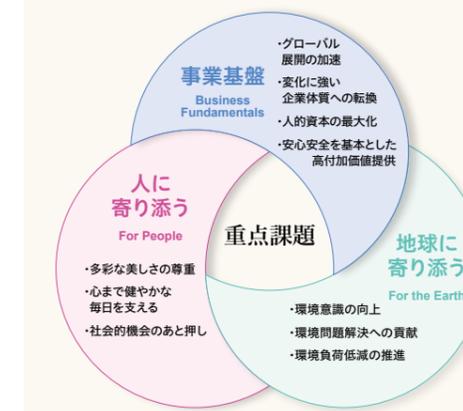
Phase1では「構造改革の完遂 と基盤再構築」に注力

2024年度の業績は、前年に比べ売上高・営業利益ともに増加しましたが、これまでの中長期ビジョン「VISION2026」においては、「グローバル展開の加速」「稼ぐ力の再構築」「強い事業基盤づくり」が課題として残りました。これらの課題を踏まえ、ビジョンの実現に向けては3つのフェーズを設け、Phase1「構造改革の完遂と基盤再構築」、Phase2「確実な成長スパイラルへの転換」を2030年までに実行し、2030年度以降はPhase3「グローバル企業への進化」への移行を目指します。

Phase1では、「日本の稼ぐ力の再構築」と「中国本土の黒字化および収益性改善」を最優先事項として取り組みます。日本では、「DECORTÉ」を筆頭に、「アルビオン」、「コーセーコスメポート」でも多くのヒット商品に恵まれ、収益は拡大しました。一方、原材料費や人件費、物流費、DX投資などコーセー本体のコスト増により、連結ベースでは利益が出にくい構造になっています。すでにコスト構造の抜本的な改革に着手し、費用削減を図っています。加えて、筋肉質な事業構造とするため、各ブランドにおいて営業拠点や人員の見直し、マーケティング費用の効率化、SKUごとの収益性改善、在庫回転率の向上などに取り組んでいます。日本で強固な基盤を構築して収益力を高め、グローバル展開や新たな事業に投資することにより、Phase2「確実な成長スパイラルへの転換」につなげていきます。

また、中国では、2024年度に在庫処分に加え、不採算店舗や人員を整理し、2025年度はより筋肉質な事業体質へ転換し、黒字化する見込みです。これまで中国では日本と同様の販売手法により、ブランド展開を進めてきました。しかしながら、中国経済の減速と競合激化を受け、販売手法およびブランド戦略の見直しを進めています。とりわけ、中国市場でニーズの高まるハイプレステージ商品の展開に注力することで、収益性の改善を図っていきます。

取り組むべき重点課題(マテリアリティ)を3つの軸で整理



「VISION2026」で残された課題に加え、目指す企業像と現状のギャップを分析し、対応すべき課題を抽出しました。さらに、事業環境や社会課題の変化、社内外のステークホルダーからの評価・視点を加味することで、今後重点的に取り組むべき課題を特定しました。これらを「事業課題」「社会課題」「環境課題」の3つの軸で体系的に整理しています。

グローバルな成長を支える 人的基盤の強化に向けて

中長期ビジョンの実現に向けては、グローバルな成長を支える人的基盤の強化にも注力していきます。これまで当社では、日本で経験を積んだ社員が海外の現地法人に駐在するというパターンが定着していました。一方、欧米やインド、タイの化粧品業界では、起業家や優れたクリエイティビティを持つ人材が増えているため、今後、当社の社員も若いうちから海外へ行き、現地で学ぶことが重要です。タルト社にトレーニーとして出向した商品企画や商品開発部門の社員が現地での経験を経て成長していることから、このようなケースを増やしていきたいと考えています。

新しいことにチャレンジしよう、おもしろいことをやってみようという気概を持つ社員をあと押しするとともに、活気にあふれ、多くの提案が上がる環境づくりを進めていきます。

「ビューティコンソーシアム 構想」のもと、持続的成長と 企業価値向上を目指す

当社は、創業80周年となる2026年度より、純粋持株会社体制へ移行します。新たなパートナーが当社グループに参画しやすい体制をつくるとともに、グループシナジーの極大化、意思決定の迅速化、経営資源の戦略的・効率的な配分を図っていきます。

そして、この新たな体制のもと、当社グループと想いを同じくする企業やブランドと、お互いの強みを活かし、相互的な連携を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指す「ビューティコンソーシアム構想」を推進していきます。これまで取り組んできた各分野で強みを持つパートナー企業との協業についても一層注力し、事業を拡大していきたいと考えています。

コーセーグループは、「英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。」という存在理念を掲げています。この理念のもと、創業以来、当社は安全かつ安心して使える高品質な化粧品、真に価値ある化粧品を追求し、長い歴史の中で、お客さまの期待を超えるモノづくりに挑戦し、数々の革新的な商品を世に送り出してきました。効果・効能といった機能価値はもちろんのこと、心の豊かさも叶える香りなどの感性要素に優れた化粧品づくりは、当社の強みとなっています。この強みを活かしながら、当社にかかわるすべてのステークホルダーの皆さまと Beauty Partnership を築き、互いに高め合いながら連携・協働を進めていきます。ビューティコンソーシアム構想のもと、パートナーとの連携により、さらにユニークな商品や新たな価値を創出し、当社グループの成長と企業価値の向上を目指します。

これまで世界的に成長市場として注目されてきた中国市場の変調により、化粧品業界を取り巻く環境は、不透明感を増しています。こうした状況下においても、当社は事業基盤の再構築を推進し、成長スパイラルへの転換を早期に実現したいと考えています。株主をはじめステークホルダーの皆さまには、引き続きご支援賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

中長期ビジョン

Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030



〈存在理念〉 英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。

Belief 企業活動の土台

価値観

KOSÉ Beauty Partnership

すべてのステークホルダーと互いに高め合う関係を構築する

7つの強み

- 多様なブランドポートフォリオ
- 自社研究所での研究体制
- 自社工場でのモノづくり体制
- ダイレクトに価値を届けられる販売体制
- エンゲージメントの高い人材
- チャレンジ精神
- 長期視点のオーナーシップ経営

活動方針

美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る

3G

(Global・Gender・Generation)

Adaptability

(あらゆる想いに応える)

Sustainability & Connectivity
(寄り添い続ける)

Strategies 事業活動



重点課題

- 人に寄り添う
- 地球に寄り添う
- 事業基盤

Outcome 提供価値

〈ありたい姿〉

Your Lifelong Beauty Partner

- 自分だけの美しさを自由に選べる未来
- ありのままを受け入れてともに成長できる未来
- すべての絆に感謝しながら創る未来
- いつまでも健やかな地球と生きる未来

〈財務目標〉

- 売上高成長率
- 営業利益率
- └ 海外売上高比率
- EBITDAマージン
- ROIC

〈非財務目標〉

- グローバルキーポスト人材充足率
- ウェルビーイングを叶える取り組み件数
- アダプタビリティ∞に基づく商品/サービス提供率
- 環境意識の啓発人数
- CO₂ 排出量削減率

Your Lifelong Beauty Partner

美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る活動を行うことをお約束いたします。

全体像と概要

「Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030」では、存在理念「英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。」の追求に向け、新たにありたい姿“Your Lifelong Beauty Partner”を策定しました。

多彩な美の選択肢を提供することで、世界中の一人ひとりが生涯にわたり自分だけの輝きを見つけられるよう、長い時間軸で寄り添い、美の力で明るく彩り続けたいという、創業以来、コーセーグループが大切にしている強い想いを込めました。お客さまに限らず、ビジネスパートナー、働く仲間、世界中のあらゆる人々や未来を生きる次世代、そして地球上の美しい自然とより長く、より深く、より強い絆を築き企業価値の向上を目指します。

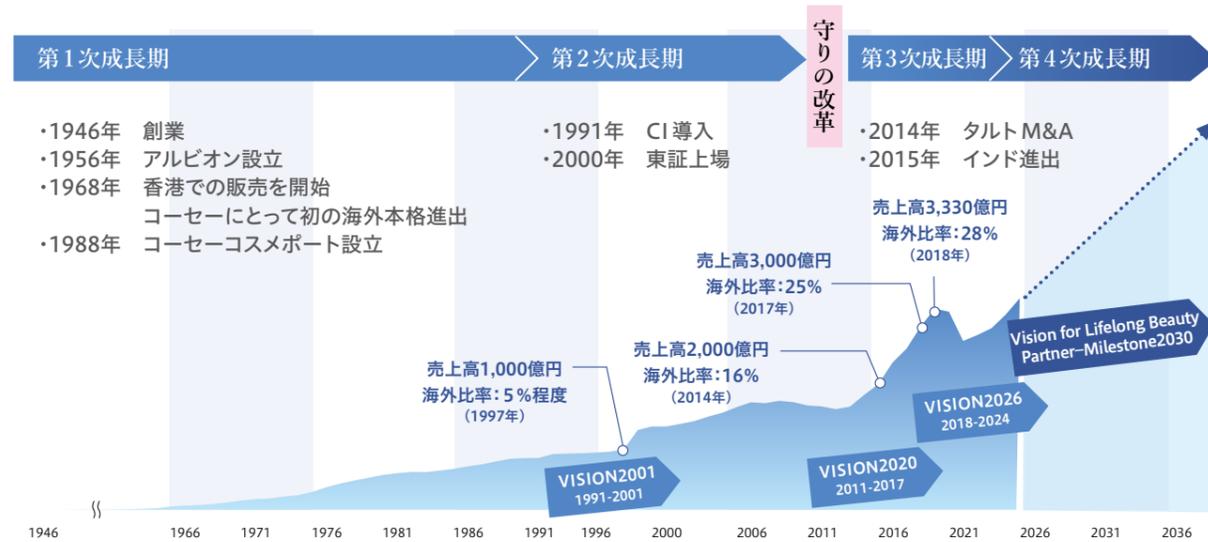
中長期ビジョンの詳細についてはこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/info/mid/>



中長期ビジョンの位置づけ

当社は、2011年以降の第3次成長期において、業容を大きく伸ばしてきましたが、コロナ禍の影響を受け、成長軌道がマイナスへと転じる厳しい局面を迎えました。その中で「VISION2026」の進捗は当初の想定どおりに進まず、顕在化した課題を踏まえ、新中長期ビジョン「Vision for

Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」を策定しました。今回の新中長期ビジョンでは、足元の業績回復を確実なものにし、持続的な成長スパイラルへ転換することを目指します。

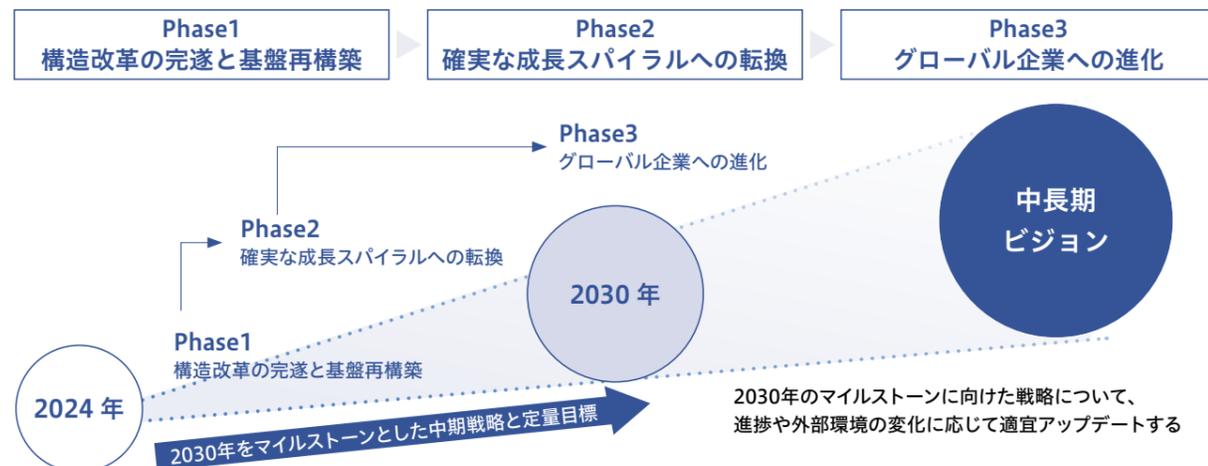


中長期ビジョンの考え方

今回の中長期ビジョンでは、おおよそ10年後を見据えたコーセーグループのありたい姿を示すと同時に、そのロードマップとして、2030年をマイルストーンとする定量目標とそれを実現するための中期戦略を策定しました。2030年に向け

「構造改革の完遂と基盤再構築 (Phase1)」および「確実な成長スパイラルへの転換 (Phase2)」を経て、「グローバル企業への進化 (Phase3)」のフェーズへ到達するとともに、中長期ビジョンの達成を目指します。

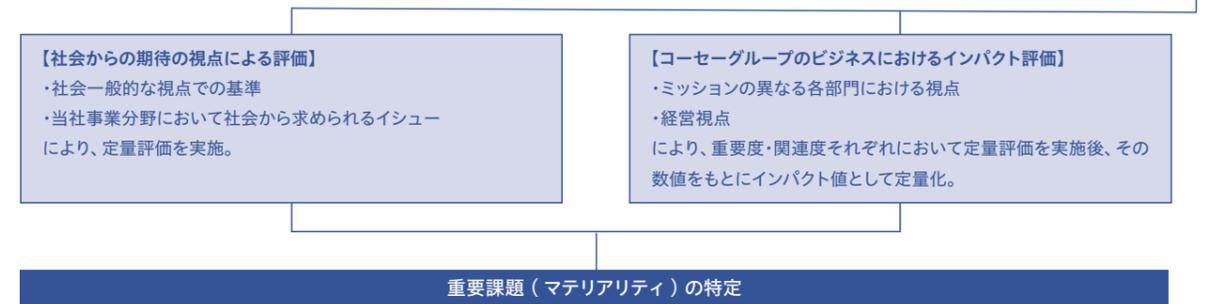
ビジョン達成に向けた3つのフェーズ



コーセーグループを取り巻く社会や環境の課題と機会・リスク分析

重要課題(マテリアリティ)を特定するために、コーセーグループを取り巻く社会や環境の変化と課題、そして関連する機会とリスクを抽出後、社会からの期待の視点と、社内関連部門によるコーセーグループへのビジネス(財務)インパクトの視点という二軸による評価を実施しました。

課題項目別	機会	リスク
人や社会 <ul style="list-style-type: none"> 社会課題解決型の事業活動 ウェルビーイング領域での価値提供 責任ある宣伝広告活動 多様な美の価値観の尊重 製品処方開発でのイノベーション 生活者のQOLの向上 事業領域でのデジタル化適応 社会と社内のDE&I推進 スポーツ、文化の保存継承 など全15項目	<ul style="list-style-type: none"> 事業と社会貢献の両立による利益創出 新規事業拡大の可能性 新たな顧客層の開拓 長期的な顧客接点、LTV[※]拡大 新たな価値創出 安定的な労働力の確保 消費者からの信頼獲得 ※ ライフタイムバリューの略。生涯顧客価値。	<ul style="list-style-type: none"> 利益成長の鈍化 顧客数の成長鈍化・既存顧客の離反 取引への影響 レピュテーションリスクの増加 美容事業に対する信頼の低下 各国法令による輸出入への影響 早期タッチポイントの機会損失 など
地球環境 <ul style="list-style-type: none"> 気候変動への具体的な対策 貴重な森林資源の効率的利用 生物多様性への具体的な取り組み 廃棄物削減と資源循環の推進 水資源の効率的利用 事業地域近辺での環境保全 ネイチャーポジティブの実現 生活者の環境意識醸成 サステナブルなパッケージ開発 など全13項目	<ul style="list-style-type: none"> 製品イノベーション・他社との協業 エネルギー使用量低減によるコスト削減 購買行動変容による市場拡大 パッケージのイノベーション創出 エシカル志向な消費者の支持獲得 独自研究イノベーション力の向上 グローバル市場での独自性の確立 など	<ul style="list-style-type: none"> 原材料調達への影響 規制による流通制限 グリーンウォッシュとしての批判 事業継続リスクの増加 環境対応コストの増加 法令リスク・公害等の訴訟リスク増加 地域社会との関係性悪化 など
経営・事業基盤 <ul style="list-style-type: none"> 経営ガバナンス体制の強化 利益を生み出す事業構造への転換 知的資本の保護と活用強化 グローバルマーケットへの対応 安心・安全で持続可能な品質確保 人権の尊重 人的資本活用の最大化とES[※]向上 お客さま目線での事業運営 レジリエントなサプライチェーン体制づくり など全20項目 ※ エンployee-サティスファクションの略。従業員満足度。	<ul style="list-style-type: none"> レジリエントな企業体質への進化 経営の安定化・利益向上 国際的な企業信頼性と価値の向上 事業領域の拡大 生産性の向上 優秀な人材の確保による競争力強化 原価に対する影響の最小化 など	<ul style="list-style-type: none"> 外部関係先からの信頼の低下 国際競争力の低下 事業収益力の低下 社員報酬や人材確保への影響 法令違反リスクの増加 事業活動停止による商品供給力低下 仕入れコスト増加による利益率低下 など



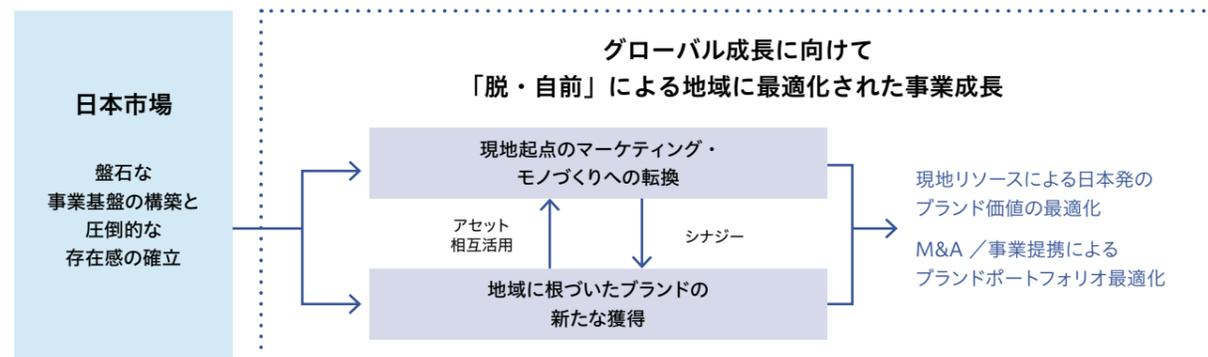
重要課題(マテリアリティ)の特定

前回の中期ビジョン「VISION2026」の振り返りから得た課題を整理し、機会とリスクを分析した結果、以下の表のとおり、新中長期ビジョンの重要課題(マテリアリティ)を特定しています。2020年に特定したマテリアリティからの主要な変更点は、事業課題に対して財務的な視点を追加・統合したことです。

	取り組むべき項目・社会からの期待		重要課題(マテリアリティ)	
事業課題	重点グローバルブランドの育成	グローバルマーケットへの対応	グローバル展開の加速	事業基盤
	中華圏事業の再構築	魅力的なブランドポートフォリオ構築		
	収益性、効率性の改善	棚卸資産の効率化と成長投資	変化に強い企業体質への転換	
	経営管理機能の高度化	長期視点経営の推進		
	競争優位なバリューチェーン構築(研究・生産～販売)	効率的な生産体制の構築	人的資本の最大化	
	先行技術開発(原料/製剤開発・製造技術)	グループ内での機能連携強化と総合力向上		
	業務プロセス/業務基盤の再構築	組織/マインドセット/風土づくりや生産性向上	安心安全を基本とした高付加価値提供	
	DE&Iの推進(社員の属性、経験、スキル)	社員のエンゲージメント向上		
	モノづくりの復活(品質・技術・原価)	“化粧品”に限らない価値創造(ウェルビーイング価値)		
	シームレスな顧客接点と顧客体験の拡充	顧客データ(KOSÉ-ID)を軸としたLTV向上		
幅広い世代の認知、共感拡大	外部リソースや技術と連携した事業価値の創出			
お客さま視点での事業運営				
社会課題	多様な美の価値観の尊重	責任ある広告宣伝	多彩な美しさの尊重	人に寄り添う
	ウェルビーイング領域での価値提供	生活者のQOL向上	心まで健やかな毎日を支える	
	適切な美容習慣・商品使用の啓発	労働環境等に配慮した責任ある原材料調達	社会的機会のあと押し	
	ジェンダー平等	DE&Iの推進(社会・社員の多様性)		
環境課題	マーケティングを通じた生活者の環境意識醸成		環境意識の向上	地球に寄り添う
	事業地域近辺の環境保全	生物多様性への具体的な取り組み	環境問題解決への貢献	
	CO ₂ 削減など気候変動への取り組み	製品ライフサイクルでの環境負荷低減	環境負荷低減の推進	
	廃棄物削減と資源循環の推進	サステナブルなパッケージ開発		

中期戦略のコアとなる考え方

中期戦略のコアとなる考え方は、日本での盤石な事業基盤の構築と圧倒的な存在感の確立により、確実な成長リソースを生み出し、持続的な成長に向けた投資につなげる方針に基づいています。グローバルでの事業成長には、積極的に外部との連携や外部のアセットを活用する「脱・自前」による地域への最適化を推進する必要があります。地域への最適化には、「現地起点のマーケティング・モノづくりへの転換」と「地域に根づいたブランドの新たな獲得」の2つのアプローチがあり、これらを組み合わせることにより、グローバルでの事業成長を実現します。



重点ポイント

2030年のマイルストーンに向けた戦略のゴールは、持続的な企業成長に向けた構造改革と基盤再構築を進め、確実な成長スパイラルに転換することです。中期戦略は成長戦略の位置づけとなる「事業戦略」「地域戦略」「顧客戦略」とそれを支える「機能戦略」「グループ戦略」で構成されています。

事業戦略	●ハイプレステージを主軸とした事業構造を利益創出の源泉としつつ、コスメタリー事業を主力領域とする	P.25 →
地域戦略	●中華圏市場への高い依存から、次なる成長領域としてグローバルサウス市場へ戦略をシフトする ●ハイプレステージ/コスメタリー、グローバルサウス/米国/欧州を重点領域とした、インオーガニックな成長投資を強化する ●日本を起点に、顧客ID(KOSÉ ID)を軸としたパーソナルな関係性を構築し、デジタル活用による顧客体験の変革を行う	P.29 →
顧客戦略	●これからの成長機会の位置づけとして、ジェンダー・ジェネレーション軸での顧客開発を強化する	P.31 →
機能戦略	●地域最適化を実現するための事業基盤の構築と、地域への権限移譲を進める(人事/モノづくり) ●稼ぐ力の再構築(収益性、効率性改善)のために筋肉質な事業体質に転換する(財務) ●2020年に策定した「コーサー サステナビリティ プラン」を中長期ビジョンに集約し、「価値創造」「基盤強化」を加速する(サステナビリティ)	P.33 →
グループ戦略	●グループシナジーの極大化、意思決定の迅速化、経営資源の戦略的・効率的な配分を可能とする経営体制を確立する ●グローバルでの多様なビジネスモデルの展開と、ウェルビーイング領域への提供価値拡大を加速する	P.32 →

定量目標

中期ビジョンの実現に向けて、「財務目標」と「非財務目標」を設定しました。財務目標では、稼ぐ力の再構築の達成度を測る5つの指標を設定しました。非財務目標では、持続的な成長を支える人的資本の強化に関する目標を新たに設定するとともに、社会的・環境的課題への対応として「コーサー サステナビリティ プラン」の目標を引き継ぎ、企業価値のさらなる向上を目指します。

	テーマ	指標	2024年	2030年 マイルストーン	
財務目標	売上	持続的な売上成長	売上高成長率	7.4%	CAGR 5%以上
		グローバルでの展開強化	海外売上高比率	34.5%	50%以上
	収益性	持続的な利益創出	営業利益率	5.4%	12%以上
			EBITDA マージン	8.8%	18%以上
	効率性	効率的かつ効果的な成長投資	ROIC ^{※1}	2.6%	10%以上
非財務目標	人的資本	グローバルな成長を支える人的基盤	グローバルキーポスト人材充足率 ^{※2}	1.39倍	2.5倍以上
	社会課題	多彩な美しさの尊重	アダプタビリティ [∞] に基づく商品/サービス提供率 ^{※3}	86.4%	100%
		心まで健やかな毎日を支える	ウェルビーイングを叶える取り組み件数	198件	500件以上 ^{※5}
	環境課題	環境意識の向上	環境意識の啓発人数	741万人	1,000万人以上
		環境負荷低減の推進	CO ₂ 排出量削減率	Scope 1・2	▲45.1% ^{※4}
Scope 3	▲19.3% ^{※4}			▲30% ^{※6}	

※1 新リース会計基準適用前、ROIC=税引後営業利益÷投下資本、投下資本=有利子負債+純資産 ※2 グローバル人材÷グローバルキーポストで算出
 ※3 コーサー独自の8つの取り組みテーマ「アダプタビリティ[∞]」から、各ブランドが毎年注力する項目を決定し、その項目数に対して達成したサービス・商品数をカウントし総合達成率を算出
 ※4 第三者検証後2025年9月更新予定 ※5 2020年からの累積 ※6 2018年対比での削減率

コーセーグループの 持続的成長プロセス

コーセーグループは、存在理念に定めた想いを果たすべく、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030」を掲げ、ありたい姿“Your Lifelong Beauty Partner”の実現に向けた取り組みを推進しています。

Purpose

存在理念

英知と感性を融合し、
独自の美しい価値と
文化を創造する。

中長期ビジョン

Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030

P.13 →

Input
インプットする資本

価値を生み出すサイクル

Output
事業活動の成果

Outcome
提供する価値

外部環境

人口動態の
変化

価値観の
多様化

社会の枠組みの
変化

テクノロジーの
進歩

人的資本

製造資本

知的資本

社会・関係資本

自然資本

財務資本

P.21 →

01
企画

02
研究・開発

03
調達・製造

04
販売・
コミュニケーション

06
アフター
フォローアップ

05
使用・廃棄・
再利用

事業基盤

人に
寄り添う

地球に
寄り添う

P.17 →

マテリアリティ
(重点課題)

経営資本の強化

製品・サービスによる体験

- 化粧品やビューティ領域における製品・サービスの提供
- ウェルビーイング領域における製品・サービスの提供

社会・環境への影響

- 多彩な美しさの尊重
- 心まで健やかな毎日を支える
- 社会的機会のあと押し
- 環境意識の向上
- 環境問題解決への貢献
- 環境負荷低減の推進

付加価値提供による財務成果

- 売上高成長
- 収益性向上
- 資本効率性改善向上

Your Lifelong Beauty Partner

自分だけの美しさを
自由に選べる未来

ありのままを受け入れて
ともに成長できる未来

すべての絆に
感謝しながら
創る未来

いつまでも
健やかな地球と
生きる未来

コーセーグループの資本

創業当時より培ってきた6つの資本は、コーセーグループの持続的成長プロセスを下支えしており、企業価値を高めるためには欠かせないものとなっています。
今後も、6つの資本と基盤になる強みを活かしながら、持続的な成長を目指します。

※1 国内グループの実績
 ※2 「タルト」を除く。2024年12月末時点の登録数
 ※3 コーセーグループ生産部門
 ※4 ROIC = 税引後営業利益 / (有利子負債と純資産の合計の期中平均値) × 100
 ※5 ROE = 税引後営業利益 / (有利子負債と純資産の合計の期中平均値) × 100
 ※6 自己資本比率 = (自己資本 / 総資産) × 100

人的資本 製造資本 知的資本 社会・関係資本 自然資本 財務資本



人的資本		製造資本		知的資本		社会・関係資本		自然資本		財務資本	
現状の認識／課題											
<ul style="list-style-type: none"> グローバルな事業成長実現の基盤となる人的資本経営を推進することが重要 人的資本の価値を高める活動を通じて、「強い個」と「強い組織」が連携・協力し合って、これまでにない価値を創造する「強い組織」を戦略的に生み出すことが必要 		<ul style="list-style-type: none"> 国内外で拡大する化粧品需要に応え、高品質で競争力のある製品を確実かつタイムリーに供給するための生産体制をとっている 持続可能な製造を実現するために、責任あるバリューチェーンの構築が必要 		<ul style="list-style-type: none"> 独自性のある価値創出につなげるため、世界8拠点での研究と、外部パートナーとの連携および世界で展開する多彩なブランドマーケティングノウハウの蓄積と拡充を行っている 新しい顧客体験価値をつくり出すためには、国や地域など現地起点のマーケティングやモノづくりが必要 		<ul style="list-style-type: none"> 「共存共栄」の精神でお互いを高め合う関係性を築くために、「KOSÉ Beauty Partnership」を基盤とした各ステークホルダーとのエンゲージメント活動を継続的に行っている 事業強化のためには、外部パートナーとの連携や外部アセットの活用が必要 		<ul style="list-style-type: none"> 自然資源から得られる原材料を最大限に活用したモノづくりを行っている 持続可能な事業活動を続けるためには、地球環境を保全し、環境への負担を低減するとともに、資源の効率的な活用促進が必要 		<ul style="list-style-type: none"> 事業の収益性向上と投下資本の効率性改善により、資本効率性を改善させることが重要 事業ポートフォリオの見直しと新たな価値創出のための成長投資を実施 生産体制の拡充やDX投資を通じた事業基盤の強化 	
P.37-40 → P.43-44 →		P.28 → P.50 →		P.5-6 → P.17 → P.26 → P.32 →		P.24 → P.32 →		P.28 → P.45-47 →		P.33-36 →	
従業員数(臨時雇用者含む) 13,013名 1人当たりの研修時間*1 (管理職・非管理職/美容職) 18.4 / 128.9時間		設備投資 214億円 生産拠点 5拠点		研究開発費 ブランド保有数 63億円 38ブランド 特許登録数*2 日本:776件 海外:232件 商標登録数*2 日本:5,005件 海外:3,469件 意匠登録数*2 日本:389件 海外:367件		展開国・地域数 67の国と地域 海外売上高比率 34.5%		総エネルギー使用量 419.0(千GJ) 総取水量*3 294.9(千m³)		ROIC*4 2.6% ROE*5 2.8% 自己資本比率*6 71.1%	

バリューチェーン

基本的な考え方

企業の持続的な成長を実現するためには、バリューチェーン全体での取り組みが重要です。コーセーグループは、商品の企画・研究開発から原材料の調達、廃棄・再利用に至るまで、各段階でステークホルダーとの関わりを重視した、価値創造

の取り組みを推進しています。これにより、長期的な競争力を確保することで、企業の持続的な成長と価値提供を目指しています。

企業活動の基盤となるバリューチェーン

企画・研究開発	各ブランドにおいて、ブランドの世界観を表現しながら、展開地域の市場や顧客特性に合わせた商品設計を推進しています。さらに、国や地域のニーズに応えるために、そのエリアで知見が豊富な外部パートナーとの連携やアセットの活用にも注力しています。
調達	サプライヤー様や取引先様と連携して、高品質でサステナブルな原材料調達を推進しています。また、アルビオン白神研究所では耕作放棄地を活用して原材料となる植物を栽培するなど、サステナビリティ調達も推進しています。
生産	クリーンなモノづくり体制を目指し、群馬工場・狭山工場・アルビオン白神研究所ではすべての電力を再生可能エネルギーに切り替えました。2024年7月に着工した南アルプス工場では、山梨県産のグリーン水素をはじめとした環境に配慮したエネルギーを最大限に活用していきます。
物流・輸送	事業構造改革の一環として、国内の物流業務をアウトソーシングしています。これにより経営効率の向上を図るとともに、物流業務の品質向上、物流ニーズ変化への迅速な対応、物流の合理化による環境負荷の低減を実現しています。他社とのチャーター便共同利用や全国物流拠点への配送便の積載効率向上など、物流の効率化も推進しています。
営業・販売促進	世界最大級のテクノロジー見本市「CES 2025」で展示した、複合現実メイクシミュレーション「Mixed Reality Makeup」は、新たな顧客体験を創出するものとして、ビューティ業界の垣根を越えて拡販を推進していくなど、継続した価値創造の取り組みを進めています。
使用	お客さまに寄り添うモノづくりを目指し「アダプタビリティ」の発想のもと、性別、年齢、国籍、肌の色、価値観など、それぞれ違うバックボーンがあるという視点や、使用時の使いやすさなどを取り入れた商品を提供しています。
廃棄・再利用	お客さまの使用後に、容器の廃棄が少なくなるような設計を進めています。またアルビオンでは、「薬用スキンケアコンディショナー エッセンシャル N」の使用済みボトル容器（PET樹脂）を新たな化粧品容器へ再生する取り組みを開始するなど、循環型社会への貢献を進めています。

「人に寄り添う」「地球に寄り添う」課題とバリューチェーンへのインパクト

コーセーグループのモノづくりや商品・サービスの提供は、バリューチェーン全体に関わっています。そのため、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」のサステナビリティ戦略では、特に大きな

インパクトを与えると考えられるバリューチェーンを明確にし、人や地球に寄り添う課題解決と価値向上に向けた取り組みを、グループ全体で推進しています。



ステークホルダー・エンゲージメント

基本的な考え方

中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」の中で掲げる「KOSÉ Beauty Partnership」は、コーセーグループを支える価値観(Values)であり、独自の

強みです。ここでは、その策定背景や今後の目指す方向性から、「KOSÉ Beauty Partnership」を解説します。

コーセーグループの企業活動を支える価値観「KOSÉ Beauty Partnership」

コーセーは創業時から、お客さまはもちろん、取引先様やサプライヤー様、地域の皆さまとの「共存共栄」の精神を大切にし、事業活動に取り組んできました。中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」の実現には、「一人ひとりのきれい」を追求し、世界に先駆けて“独自の価値”を創出し続け、オリジナリティと魅力あふれる多彩なブランドを提供していくことが必要不可欠です。そのためにも、コーセーを愛し支えてくださるあらゆるステークホルダーの皆さまに選ばれる存在であり続けるとともに、当社の「美しい知恵」を通じて、互いに高めあう関係性を「KOSÉ Beauty Partnership」と定義して関係性をより強化しています。



「KOSÉ Beauty Partnership」における具体的な取り組み事例

“化粧品のチカラ”で地域社会の活性化に貢献する取り組み
対象ステークホルダー：地域社会・行政

山梨県南アルプス市とともに、地域コミュニティの活性化や雇用機会の創出を目的としたイベントを開催しました。敬老の日には祖父母と小学生のお孫さんを対象に「敬老の日 オリジナルルームフレグランスづくり」を実施し、6種類の香りをブレンドしたオリジナルの香りを、感謝の気持ちを込めてお孫さんが祖父母にプレゼントする姿が見られました。本イベントは、民放テレビ局や県内の新聞社にも取り上げられ、企業の取り組みを広く知っていただく機会となりました。また、市内の就職フェアの参加者を対象に「就活メイク講座」も実施しています。



ステークホルダーとのエンゲージメント強化の取り組み
対象ステークホルダー：お客さま・流通・行政・社員

コーセーのお客様相談室では、お客さまからの貴重なご意見をリアルタイム検索で閲覧できる生成AI搭載の「お客さまの声検索システム」を新たに導入し、「お客さまに寄り添って、もっと近づき、生涯を彩る」モノづくり・コトづくりのサポート体制を構築しています。また、コーセー公式のXやLINEなどでは、電話・メール・お手紙以外での新たな顧客接点拡充も推進しています。LINEではAIチャットボット「AIキクルン」を導入し、お客様相談室が長年蓄積したナレッジデータをもとに、24時間365日、お困りごと解決に向けた対応を行っています。



ステークホルダーエンゲージメントの詳細についてはこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/plan/stakeholder/>

