



Your Lifelong Beauty Partner

企業理念

コーポレートメッセージ

CONTENTS KOSÉ REPORT 2025

Introduction

目次、コーセーレポートでお伝えしたいこと、業績見通しに関する注意事項	1
企業理念	2
価値創造の軌跡	3
ブランド一覧	5
数字で見るコーセーグループ	7

Value Creation Story

CEO Message	9
新中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner－Milestone2030」	13
コーセーグループの持続的成長プロセス	19
コーセーグループの資本	21
バリューチェーン	23
ステークホルダー・エンゲージメント	24

Growth Strategy

事業戦略	25
Column	28
地域戦略	29
顧客戦略	31
グループ戦略	32
機能戦略	33
財務戦略	33
人事戦略	37
サステナビリティ戦略	41
事業基盤	49

Governance

Message from External Directors	51
役員紹介	53
役員体制	55
サクセッションプラン	57
コーポレート・ガバナンス	58
企業統治の体制の概要、取締役会の実効性評価	59
役員報酬の概要	60
役員報酬等の決定方法	61
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	62
事業等のリスク、リスクへの対応	63

Data

財務・非財務ハイライト	65
10年間の主要財務データ	67
3年間の主要非財務データ	69
主要なグループ会社	71
会社情報、株式の状況	72

報告対象

期間 2024年1月1日～2024年12月31日 範囲 株式会社コーセーおよび連結子会社

コーセーレポートでお伝えしたいこと

本レポートは、財務情報だけでなく、経営方針や戦略、背景にある考え方などの非財務情報をあわせて報告することで、私たちの活動をステークホルダーの皆さまにより深く理解いただくことを目指しています。なお、IR情報・サステナビリティ情報については当社ウェブサイトをご覧ください。

業績見通しに関する注意事項

本レポートでは、当社の計画、戦略、業績の見通しについて記載していますが、これらの予測は実際の業績と異なる場合があります。事業環境の変化によるリスクや不確定な要素は、実際の業績に重大な影響をもたらす可能性があります。また、本レポートに記載していますデータなどに誤りがあった場合、当社は一切の責任を負いかねます。

美しい知恵
人へ、地球へ。

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。

経営理念

コーセーを愛し支える人達のために

- ひとりひとりを大切に
- 安定よりも成長を
- 独自の技術で最高の品質を
- 人々の期待に応え、期待を超える
- コーセーを世界に

行動理念

私が創るコーセーの今と未来

- ひとに誠実に、目的にしたたかに
- 習慣を超えてチャレンジ
- 持続する情熱と向上心
- 勇気あるコミュニケーション

行動憲章

正しきことに従う心

コーセーグループは、正しいことは何かを見つめながら「正しきことに従う心」をもって、倫理に即した行動に徹し、法令・社会規範を遵守し、コーセーグループに関わる全ての人々の人権を尊重し、お客さまをはじめ広く社会から支持される誠実で誠意のある企業であり続けることを目指します。

価値創造の軌跡

コーセーは、1946年に小林孝三郎がコーセーの前身となる小林合名会社を東京都北区王子に設立しました。小林は戦後の混乱期の中で「化粧品業界が新日本建設のために重大な役割を持つ」と確信し、共存共栄の精神と高品質を追求するモノづくりで、化粧品業界の先駆けとなる画期的で存在感のある商品を数多く送り出してきました。創業期から大切にしているモノづくりや商売の姿勢は、時代は変わっても、コーセーのDNAとして受け継がれています。

現在に 受け継がれる DNA

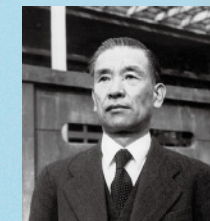
小林孝三郎
正しきことに従う心

正しきことに従う心

戦後間もない昭和21年、敗戦の焦土の中で日本中の国民が生活不安に怯えていた時代に、化粧品が人々の心を明るくし、復興の一助を担うと信じて小林孝三郎は小林合名会社を創業しました。小林は資金を集めるため、小売店から先に協約金をもらい、商品を配給する「協約販売制度」をつくり、全国の小売店に声をかけて回りました。わずかな商品でも荷づくりして運賃まで使い、物資のない地方の小売店1軒1軒にまで送ったことで、コーセーに対する大きな信頼を生むことができました。こうして共存共栄の精神が育まれていったのです。その後も、正しいことは何かを見つめる「正しきことに従う心」という精神を社員全員が持ち続け、コーセーにかかわるあらゆる人たちに、誠実でまごころのある姿勢で向き合ってきました。

最高よりも最良を

創業期である昭和20年代は品物さえあれば売れた時代で、粗悪品も横行していました。創業者の小林は、そのような品質に見合わない価格で売られている状況を憂い、安心して使える品質に優れた商品を提供したいと考え、原料や香料は、できる限り高品質なものを使用しました。当時は大量に生産して積極的な規模の拡大を提案する声もありましたが、小林は「コーセーが求めているのは量より質だ。優秀な商品の開発としっかりした組織、人材の育成に力を傾けて、小さくても優れた内容で闘える企業になりたい」と強く主張しました。そして、日本経済が復興した昭和32年に発売した高級化粧品「ラボンヌ」が大ヒットし、コーセーは大きく躍進しました。“最高よりも最良”を求める品質へのこだわりは、今もコーセーのモノづくりを支える土台となっています。



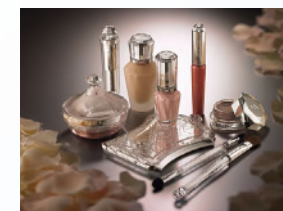
1992年



特例子会社 「アドバンス」の設立

小林禮次郎社長(当時)の「障がい者の職業的自立を支援したい」との強い想いにより、障がい者と健常者がともに働き化粧品の製造を行う特例子会社を設立。化粧品業界で初の設立となり、コーセーグループの中核企業にまで成長。

2005年



ファッションブランドと提携した 「ジルスチュアート」

“かわいい”を追求した、メイクアップを中心とするブランドで、現在もファンが絶えないブランドの一つ。この成功以降、企業名を冠せず、独自性の高い多彩なブランドを発売することで、お客さまの多様なニーズにきめ細かく対応している。

2009年



沖縄のサンゴを守る 雪肌精「SAVE the BLUE」 プロジェクト

お客さまが購入した「雪肌精」のボトルの底面積分のサンゴを沖縄の海に植え付ける取り組み。現在も売上の一部を自然保護活動に寄附する支援活動や、地球の環境保全に対する関心と理解を深める啓発活動に国内外で取り組んでいる。

2024年



中長期ビジョンを策定

“ありがたい姿”として「Your Lifelong Beauty Partner」を掲げ、「美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る」ことを社会との約束とした。3G*の視点でお客さまを広くとらえ、魅力あるブランドポートフォリオを通じてすべてのステークホルダーと相互に高めあう関係性の構築を目指す。

※ グローバル、ジェンダー、ジェネレーション

1970年



品質に対する信念と 理想の高級品への追求 「コスメデコルテ」

当時結晶のできやすかったパニシグタイプのクリームを改良し、肌に効果のある着色成分を使用した黄色のなめらかなクリームを開発。発売当初の価格200円のまま25年もの間販売が続いた、品質に対するコーセーの原点となった商品。

1976年



業界に先駆けた パウダーファンデーション 「フィットオン」

ファンデーションの後に粉白粉を使って仕上げたような本格的な美しい肌を手軽に上げることができるよう。女性の社会進出に伴い、利便性や速さ、簡単さが求められた時代にマッチし、爆発的なヒットに。

1980年



生産本部のQC活動が デミング賞を受賞

品質の担保と生産性向上を目指して受賞し、化粧品業界で初めてデミング賞(事業所表彰)を受賞。生産活動の見直し、新たな品質管理の基準や社内の仕組みづくりなどの大きな改革を経て、コーセーの品質の良さを発信。

“一人ひとりのきれい”に
寄り添い新たな価値を提供

ブランド一覧

コーセーは、「英知」と「感性」をキーワードに掲げ、魅力的なブランドを長く生み出し続けています。
独自性の高い「インディビジュアルブランド」と「コーセーブランド」の2つのブランド群を軸に展開し、グローバルに、
また性別を問わないあらゆる世代へコーセー独自の価値を提供しています。

展開する主な地域： J 日本 A アジア U 北米・その他 E 欧州

High Prestige Brands

The Highest Levels of Quality and Service

最高のクオリティを、最高のサービスで

Prestige Brands

High-Value-Added Cosmetics for Everyone

より多くの方に、付加価値の高い化粧品を

Cosmetaries Brands

For Daily Life One Step Above

いつもより、少し上質な日常を



High Prestige Brands

DECORTÉ	ALBION	INFINITY	tarte	JILLSTUART
J A U E	J A U E	J A	J A U E	J A

Prestige Brands

雪肌精	ONE	ESPRIQUE	米	カルテHD
SEKKISEI	BY KOSÉ		MAIHADA	
J A U E	J A	J A	J	J

Cosmetaries Brands

Visée	MAKE KEEP	softymo	CLEAR TURN	STEPHEN KNOLL
		ソフティモ	ワリアターン	NEW YORK
J A	J A U	J A	J A	J A U

数字で見るコーセーグループ

「人々に夢と希望を与え、明るい世の中をつくりたい」

創業以来、コーセーグループは、化粧品ひとすじに、美と誠実に向き合い続けてきました。

過去からの歴史を未来につなげるコーセーグループの「現在」をお伝えします。

(2024年12月期)

会社概要

創業

1946年

展開国・地域数

67の国と地域

地域別売上高構成比

アジア
12.6%

北米
19.2%

日本
65.5%

その他
2.7%

従業員数(臨時雇用者含む)

13,013名

(うち男性2,233名、女性10,780名)

ブランド数

38ブランド

財務ハイライト

売上高

3,227億円

営業利益率

5.4%

海外売上高比率

34.5%

研究開発費

63億円

ROE

2.8%

ROIC

2.6%

非財務ハイライト

CO₂排出量削減率
(Scope1・2、Scope3)

Scope1・2: △45.1%

Scope3: △19.3%
(2018年比・総量)

指導的地位※1にある社員の
女性比率

34.4%※2

※1 指導的地位 = 部下を持つ者、もしくは部下
を持たなくても同等の地位にある者

※2 ビューリ社含む24年度: 38.3%

工場における
廃棄物のリサイクル率

100%

※ グループ生産部門

サンゴ植え付け
累計面積

12,736m²

※ 25m公認プールの約34面分に相当

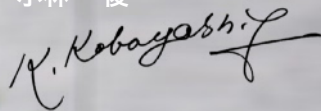
責任ある
パーム油の調達

36.1%

※ 認証原料の調達とブック&クレーム方
式によるRSPO認証クレジットの購入

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、スキンケアサイエンス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ます。

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、瞬く間にインドの 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。

※ Direct to Consumer

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。

— Vision for Lifelong Beauty Partner — Milestone2030 —

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

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メイキシミュレーション」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キ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。

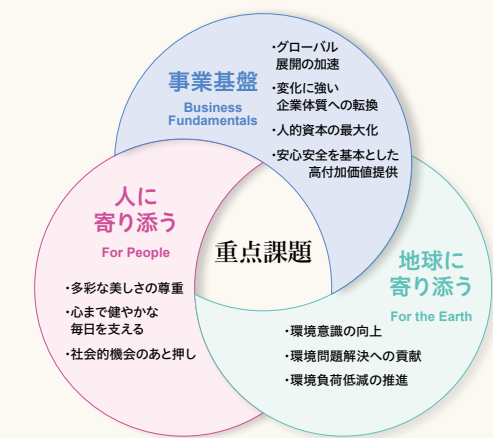
Phase1では「構造改革の完遂と基盤再構築」に注力

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きているため、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やろ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、多くの提案が上がってく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
└ 海外売上高比率

●営業利益率
●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
●アダプタビリティ∞に
基づく商品/サービス提供率

●ウェルビーイングを
叶える取り組み件数
●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。

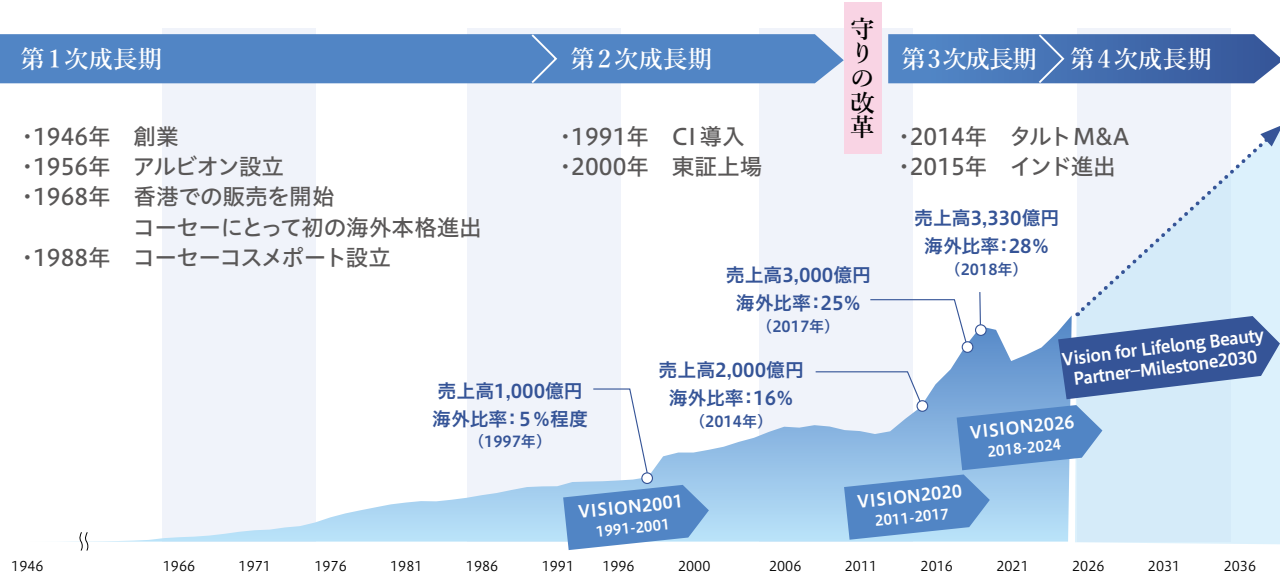
中長期ビジョンの詳細についてはこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/info/mid/>



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、業容を大きく伸長させてきましたが、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。

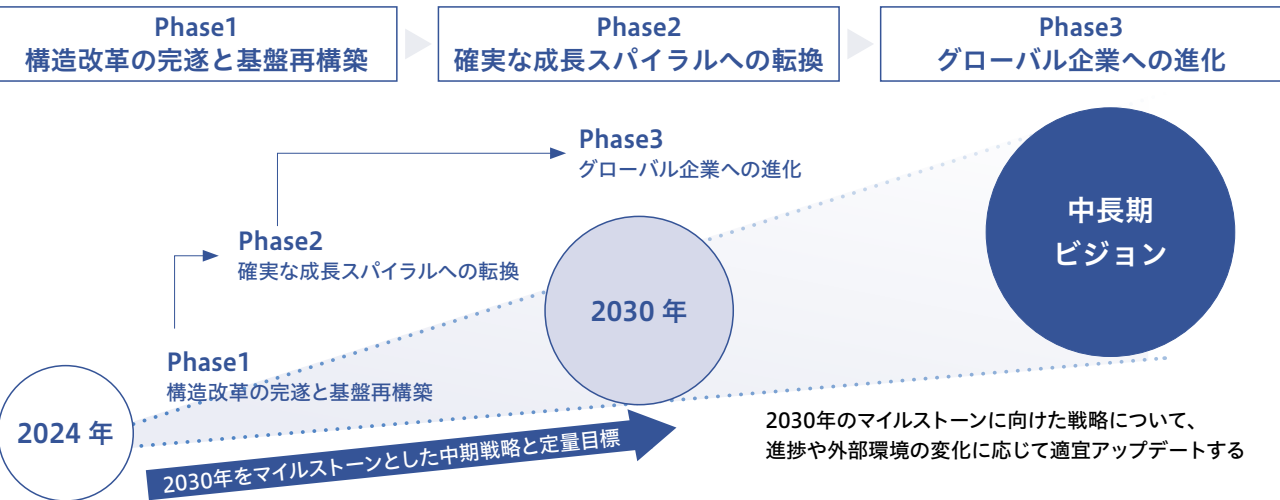


中長期ビジョンの考え方

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

て、「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。

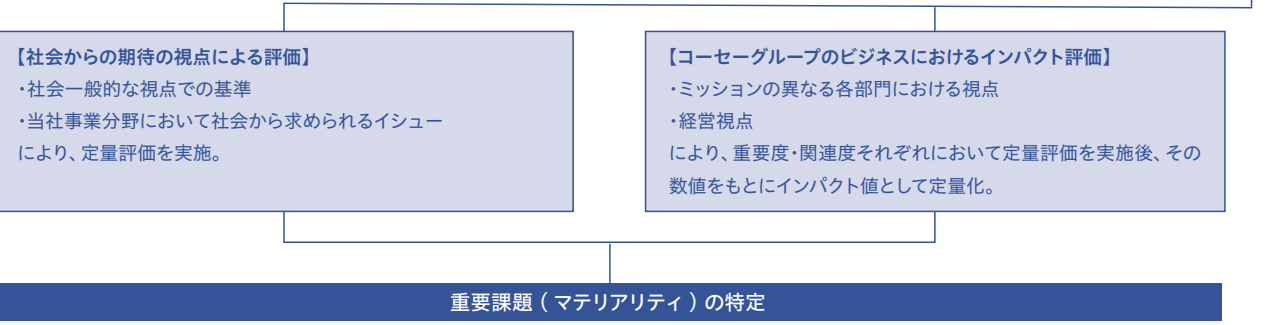
ビジョン達成に向けた3つのフェーズ



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。

人 や 社 会	- 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	- 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。など	- 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	- 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	- 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	- 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	- 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 ※ エンployeeサティスファクションの略。従業員満足度。など全20項目	- 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	- 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



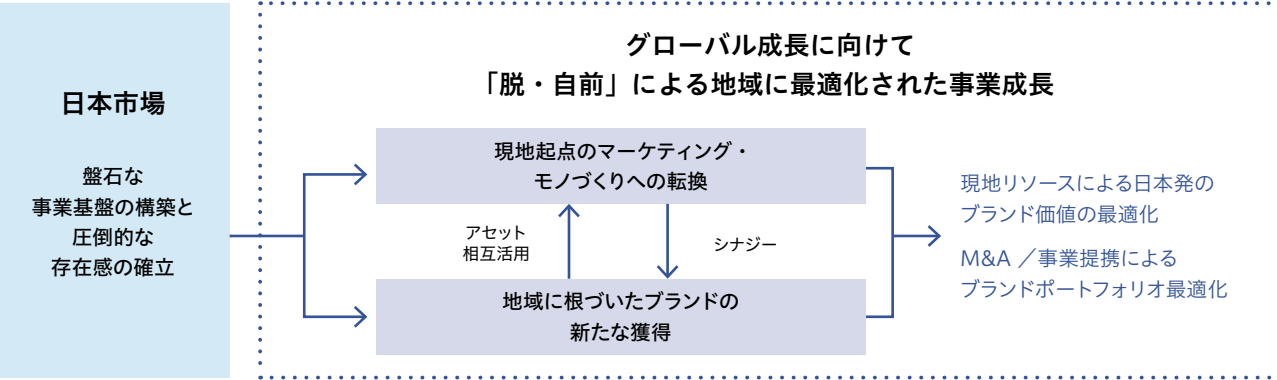
重要課題(マテリアリティ)の特定

前回の中長期ビジョン「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		
	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	人的資本の最大化	
	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		
	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)	安心安全を基本とした 高付加価値提供	
	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注力領域とする	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「コーセー 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

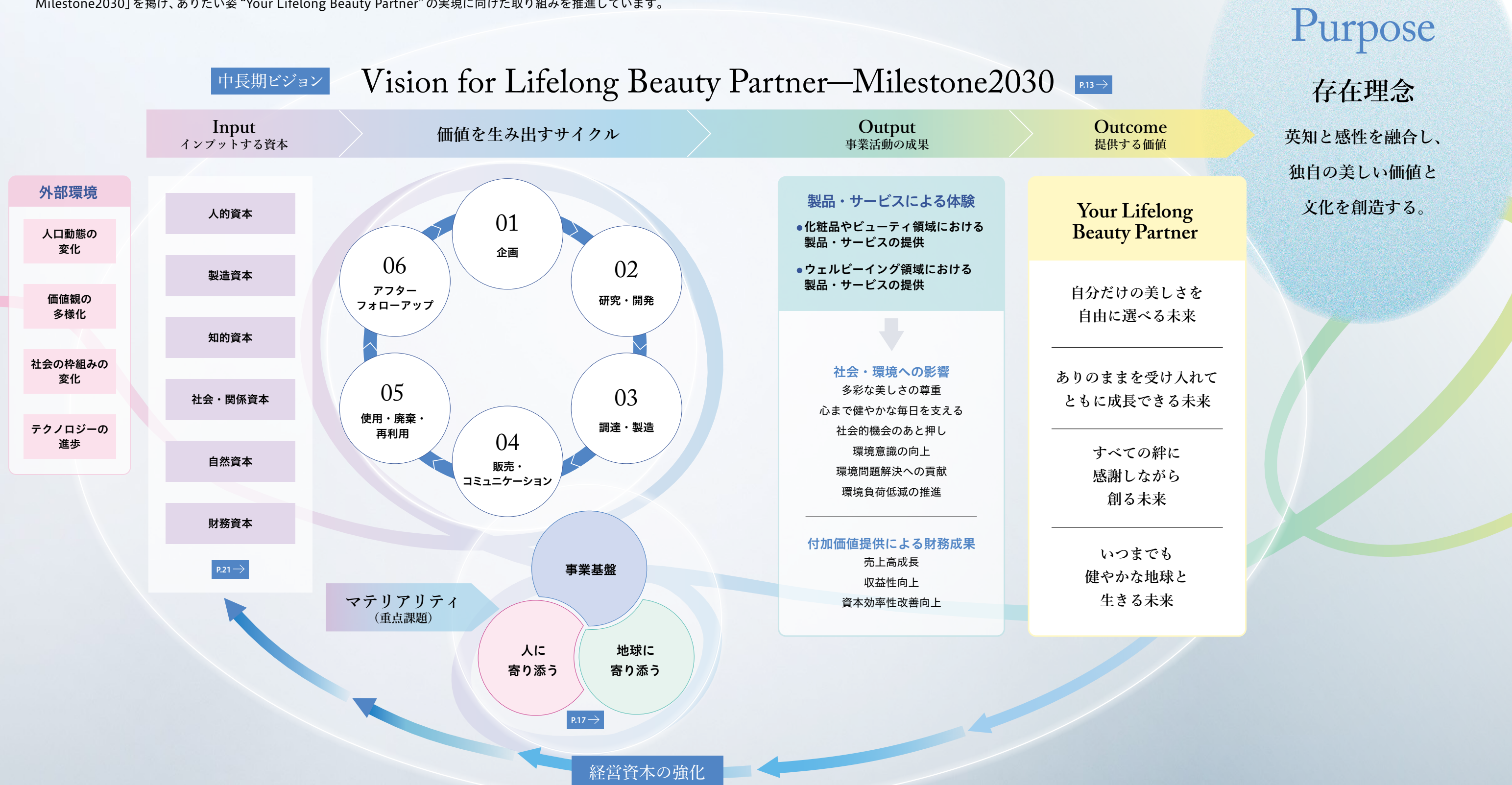
中長期ビジョンの実現に向けて、「財務目標」と「非財務目標」を設定しました。財務目標では、稼ぐ力の再構築の達成度を測る5つの指標を設定しました。非財務目標では、持続的な成長を支える人的資本の強化に関する目標を新たに設定するとともに、社会的・環境的課題への対応として「コーセーサステナビリティ プラン」の目標を引き継ぎ、企業価値のさらなる向上を目指します。

	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
非財務目標	効率性	効率のかつ効果的な成長投資	ROIC※1	2.6% 10%以上
	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	Scope1・2 ▲45.1%※4 Scope 3 ▲19.3%※4 ▲55%※6 ▲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 コーセー独自の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。



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



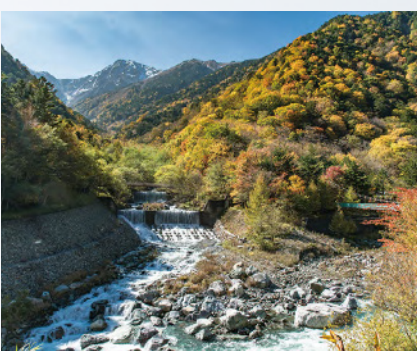
知的資本



社会・関係資本



自然資本



財務資本



現状の認識／課題

●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	●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	●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
P.37-40 → P.43-44 →	P.28 → P.50 →	P.5-6 → P.17 → P.26 → P.32 →
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

現状の認識／課題

●「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	●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	●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.24 → P.32 →	P.28 → P.45-47 →	P.33-36 →
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

コーセーのお客さま相談室では、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/>



事業戦略

事業戦略においては、ハイプレステージ、プレステージ、コスメタリーの各セグメントおよび傘下の主要ブランドが2030年に向けてどのような成長戦略を取るかについて説明します。

基本的な考え方

新中長期ビジョンにおいては、持続的な売上成長と市場シェアの拡大を目指すため、売上成長率を目標指標に掲げました。2030年に向けて、連結ベースの年平均売上成長率の目標を5%以上に設定しています。

セグメント別の成長

ハイプレステージ

「DECORTÉ」、「アルビオン」、「タルト」を中心として、利益を生み出す事業構造はこれまでどおり当社の強みとして持続的な売上成長を図ります。

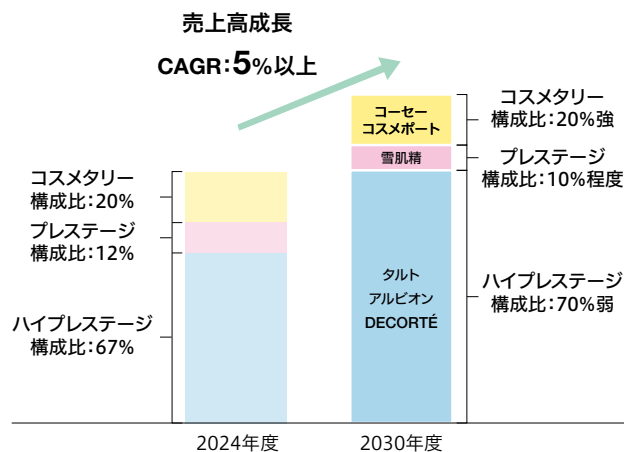
プレステージ

中価格帯の商品については、日本市場を中心に強化し、ブランドの独自価値を高め、市場シェアの拡大を図ります。

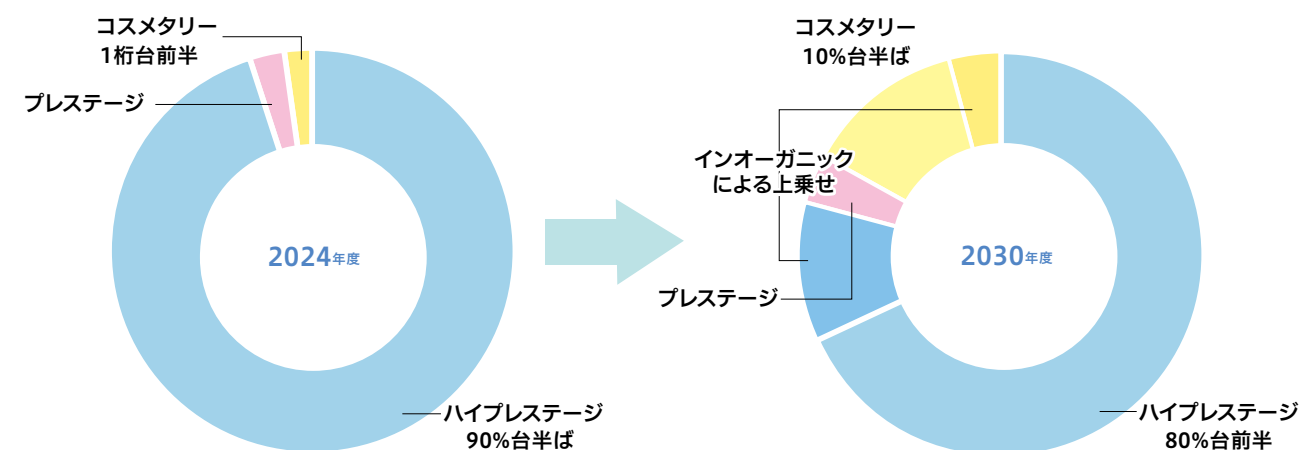
コスメタリー

今後の成長領域であるグローバルサウス市場の攻略のため、特に低価格でありながら付加価値を持つプレミアムマスの領域に注力します。

連結セグメント別成長イメージ



海外市場における事業構造



重点テーマ

各セグメントにおいて、「オーガニック成長」と「インオーガニック成長」に分類し、それぞれに重点テーマを設定しました。「オーガニック成長」については、各ブランドの強みを活かした成長戦略として、「ブランド価値の深掘りと再構築」と、「新たな顧客接点の創出」に取り組みます。

また、「インオーガニック成長」については、2030年まで営業キャッシュフローの約2割の投資枠を設定し、M&Aや提携を通じた「事業ポートフォリオの拡充」と、「グローバルでの事業基盤構築に向けたアセット獲得」を推進します。

ハイプレステージ事業



オーガニック成長

- DECORTÉ
 - ラグジュアリー&最先端サイエンステクノロジー価値の構築
 - 中華圏市場におけるブランド価値の再構築(AQ/リポソームを軸とした顧客との関係性構築)

アルビオン

- デジタル戦略の強化とお客さまとの接点拡充(ECローンチに向けた検討開始)
- ALBION AUTHENTIQUEによるグローバルでのアルビオンブランドの存在感向上

タルト

- “Social first”戦略の継続とNo.1コンシーラーブランドの堅持
- 北米での新たな顧客接点を目的とした新規流通展開の継続的な検討

インオーガニック成長

- 欧州/北米/グローバルサウス市場を中心に、新たなブランド/事業の獲得を検討(スキンケア・フレグランスカテゴリー中心)

プレステージ事業



オーガニック成長

- 雪肌精
 - ナチュラルクリーンビューティ市場の攻略
 - 雪肌精ブランドのアジア/北米における認知拡大と日本における存在感向上
 - 日本らしい情緒的/機能的価値を軸とした差別優位性の追求

ONE BY KOSÉ

- 機能的価値を軸とした差別優位性の追求

コスメタリー事業



オーガニック成長

- コーセーコスメポート
 - カテゴリーNo.1戦略の推進(クレンジング/シートマスク/日やけ止め)
 - スキンケア/インバスヘアケアカテゴリーの攻略
 - 海外事業の再構築に向けた地域最適化の推進

コーセーセルフブランド

- 各ブランドによる注力カテゴリーの攻略
- 日本でトップシェアを誇るメイクキープシリーズの海外展開推進

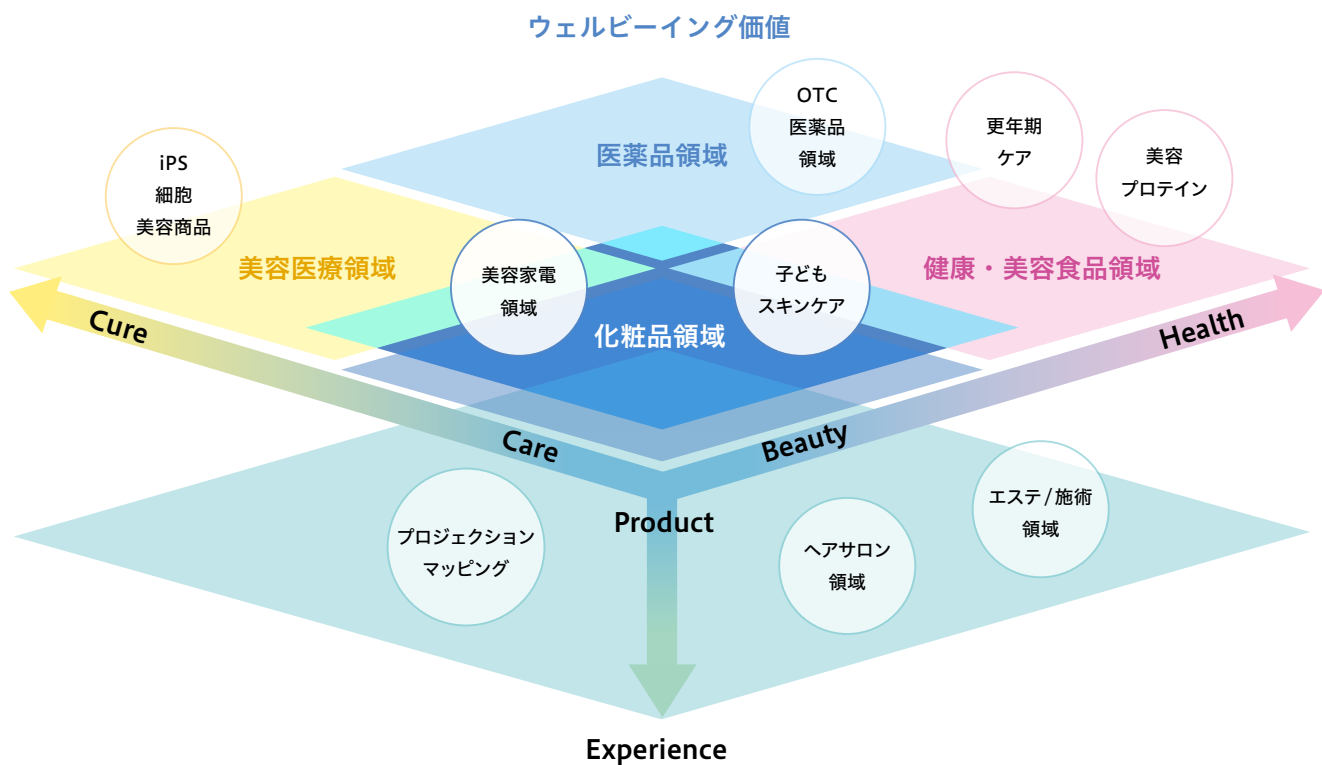
インオーガニック成長

- グローバルサウス市場を中心に、新たなブランド/事業の獲得を検討(スキンケアカテゴリー中心)

事業領域の拡大

化粧品やビューティを軸足に置きながら、ビューティからヘルス、ケアからキュアというウェルビーイング領域に事業を広げていきます。また、今後は、商品だけでなく、体験そのものを提供価値として事業の拡大を目指します。その代表

例がプロジェクションマッピング技術を活用したメイク体験です。現在はMaison KOSÉ銀座でサービスを提供しています。



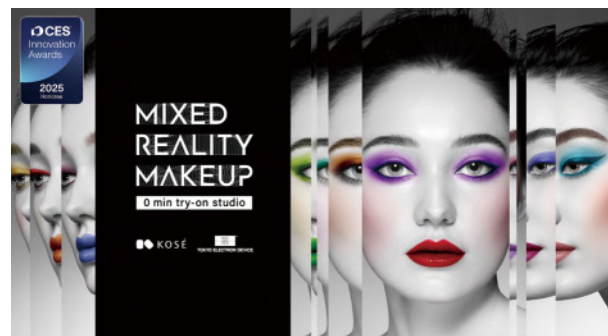
iPS 細胞美容商品



外部企業やクリニックと連携しながら、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開始。

2024年11月に中国で開催されたCIIE（中国国際輸入博覧会）でもプレゼンを行うなど、グローバルへの発信も進めています。

プロジェクションマッピング



2025年1月7日からアメリカ・ラスベガスにて開催された世界最大級のテクノロジー見本市「CES 2025」にコーセーとして2回目の出展。誰でも一瞬で、顔の動きに自然に追従するメイク体験ができます。本サービスはXR Technologies & Accessories部門における「CES Innovation Awards® 2025 Honoree」を受賞しました。

Column コーセーのブランドを支えるモノづくり戦略

南アルプス工場

コーセーは、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に、国内生産工場3拠点目となる南アルプス工場の建設を2024年に開始し、2026年下期の稼働を目指しています。南アルプス工場では、既存の群馬・狭山工場で行っていた

スキンケア製品の生産を集中させ、業務効率化と原価低減を図ります。AIやIoT※などの最先端の技術や設備の導入とともに、既存工場で培ったモノづくりの技術、匠の技を継承させ、品質と生産性の向上を追求します。

※ Internet of Thingsの略。様々なモノがインターネットに接続され、互いに情報交換する仕組みのこと

多品種生産工場として高品質なモノづくりを実現

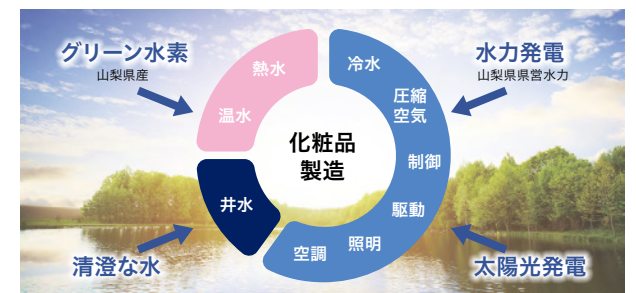
これからも永くお客さまに寄り添う企業であるために、“アダプタビリティ”の考え方のもと、今後に変化する多様なニーズにきめ細かく対応していく必要があります。化粧品需要に対し、質的变化に応じることのできる柔軟な生産体制を備え、その量的変化にも臨機応変に対応可能な、多品種生産工場として稼働

させます。ISO22716(化粧品GMP※)に準拠した生産体制と万全な品質保証体制で、高品質なモノづくりを実現します。また、今後の事業拡大を見据え、第二期以降の建設にも対応可能な仕様とする予定です。

※ 化粧品の製造に関する品質・安全性に関する国際規格

カーボンニュートラルな化粧品づくりへの挑戦

山梨県営水力発電によるCO₂フリー電力と太陽光発電を使用し、熱エネルギーには、山梨県の水からつくられた再生可能エネルギー100%のグリーン水素と、太陽光発電の余剰電力を利用する計画です。将来的には、水を活用した「地産地消モデル」を行政とともに構築し、カーボンニュートラル社会の実現を目指します。



サステナブルな工場として「人へ」「地球へ」寄り添う

「人」が輝く、快適で充実した職場環境を整備していきます。作業負担を軽減する自動化、開かれたコミュニケーションスペース、多言語対応などの多様性を尊重した、働きやすい職場環境を整備します。地域に向けては「人」に開かれた工場・企業を目指し、化粧品の製造過程の見学やワークショップなどを通じて、

地域との共存共栄を図ります。また、現在「水」を通じて工場周辺の自然や地域の方々との共生を目指し、水資源を育む森林を守る活動や研究に携わっています。工場稼働においては、雨水管理や排水の再利用、太陽光発電などを活用し、「地球」との共生を目指します。

南アルプス工場の概要

建設地 山梨県南アルプス市野牛島
敷地面積 111,525m²
主要用途 化粧品工場(多品種 スキンケア製品中心)

第一期建設
・延床面積 39,300m²
・計画概要 地上3階 S造
・従業員数 300名程度
・投資額 350～400億円
・着工 2024年7月
・竣工予定 2026年2月
・稼働予定 2026年度下期



南アルプス工場 2026年完成イメージ（全体図）

地域戦略

地域戦略においては、地域別の既存事業および新規事業の事業戦略について説明します。

基本的な考え方

地域戦略では、4つの事業体(コーセー事業・コーセーコスメポート事業・アルビオン事業・タルト事業)が有機的に連携し、グローバル市場の攻略を目指します。

コーセー事業・コーセーコスメポート事業は、グローバルサウス市場 (ASEAN/ インド) の攻略を最優先に位置づけます。

また、中華圏地域 (免税含む)、グローバルサウス地域については、2年間程度を構造改革フェーズと位置づけ、ビジネス

モデルの再構築や事業基盤の強化に取り組みます。

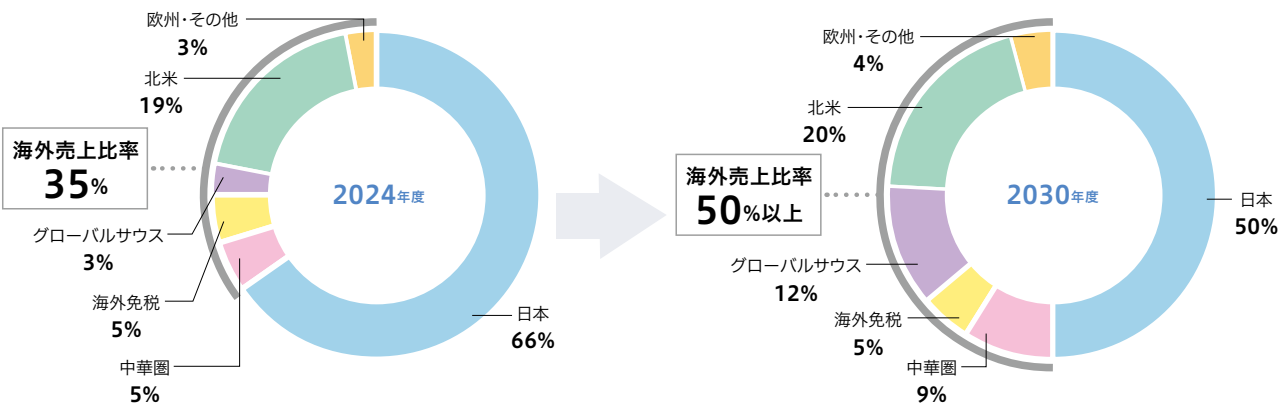
加えて、インオーガニックな成長を図るため、グローバルサウス、米国および欧州では、M&Aや提携を検討し、国や地域によっては、現地企業のバリューチェーンを活用することで、現地化を推進し、商品開発・生産・販売体制の最適化を図っていきます。

	日本	中華圏	海外免税	グローバルサウス (ASEAN・インド)	米国	欧州
コーセー事業	進化・深耕	戦略転換	戦略転換	戦略転換		
コーセーコスメポート事業	進化・深耕	戦略転換		戦略転換		
アルビオン事業	進化・深耕	戦略転換				
タルト事業					進化・深耕	進化・深耕
インオーガニック				M&A・提携	M&A・提携	M&A・提携

地域軸での成長イメージ

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シフトさせます。コロナ禍においては、中華圏と海外免税で売上全体の25%程度を占めていましたが、直近の1～2年で大きく低下し、10%程度になっています。

今後はこの中華圏や免税の構成比を高めるだけでなく、M&Aや提携も含めてグローバルサウスでの成長を実現し、海外売上比率を50%以上に伸ばしていきます。



重点テーマ

日本市場においては、デジタル戦略を強化し、顧客体験の変革や関係性強化につなげて、圧倒的な存在感の確立を目指します。

日本以外の地域では、地域最適化の実現に向けて、ビジネスモデルを再構築し、事業基盤を強化することに加え、現地へ

の権限移譲を進めます。

北米や欧州については、タルトによる成長とインオーガニックでの成長を中心に取り組みます。また、北米を中心に展開している「雪肌精」や「DECORTÉ」の販売も強化していきます。

日本市場



- デジタル戦略による顧客体験の変革
 - 顧客ID (KOSÉ ID) を軸としたパーソナルな関係性構築
 - セルフ販売におけるお客さまとつながる仕組みの拡充
- BC^{※1}/BA^{※2}の活躍機会の拡充と活動変革
 - DXによる店頭活動の環境整備とお客さまの体験価値向上
 - 変化する労働市場に対応した人材確保
- 社内アセットを起点とした新規事業
 - 新規事業創出プログラム「LINK」を通じた継続的な事業創出
 - 社内兼業制度を活用したチャレンジ機会の拡充

※1 Beauty Consultant (ビューティコンサルタント) の略
※2 Beauty Adviser (ビューティアドバイザー) の略

アジア (グローバルサウス市場)



- ASEAN地域での事業基盤の構築
 - グローバルサウス地域における地域統括機能の設置
 - グループ横断のコスメタリー事業体制の構築 (コーセー / コーセーコスメポート)
- ローカルニーズに対応した商品供給
 - 地域本社への商品開発機能の権限移譲
 - 現地ODMメーカーと協業した現地生産体制の構築
- M&Aや提携による事業基盤強化
 - ASEAN地域とインド地域での新たな経営資源の獲得や事業領域の拡大に向けた検討

アジア (中華圏市場、免税含む)



- ブランド価値再構築によるハイプレステージ領域の攻略
 - DECORTÉ: 中国現地での高価格帯を中心としたブランド価値の再構築
 - アルビオン: 日本免税を起点としたプレゼンス向上
 - 継続的な出荷調整による市場在庫の適正化
- プレミアムマス領域の攻略
 - 代理店ビジネスでのプレミアムマス市場の攻略
 - グループ横断のコスメタリー事業体制の構築 (コーセー / コーセーコスメポート)

北米・欧州・その他



- タルトにおけるオーガニック成長
 - 商品戦略: コンシーラー北米シェアNo.1の堅持と成長が加速するリップ、マスカラカテゴリーへの注力
 - マーケティング戦略: デジタルを起点としたプロモーションの推進
- 新たなブランド / 事業の獲得を検討 (スキンケア・フレグランスカテゴリー中心)
- コーセーブランドの収益性を伴った売上成長
 - 事業成長のための売上規模の確保
 - 大手流通との取引開始に向けた事業基盤の強化

顧客戦略

基本的な考え方

日本をはじめ化粧品の成熟市場において、これからの成長領域の一つとして、ジェンダー・ジェネレーションを拡大し、新たなお客さまの獲得を進めています。具体的な取り組みとしては、大谷翔平選手の広告起用をきっかけに、DECORTÉや雪肌精の男性需要を大きく喚起することができました。

また、子どもや学生などの若年層に対してのスキンケアや日やけ止め使用習慣の啓発にも努めてきました。今後も、新たなお客さまの獲得に向け、「ターゲットの拡大」と「次世代に対する啓発活動」に取り組んでいます。

アダプタビリティ∞

多様なバックボーンに基づく3つの視点



「アダプタビリティ∞(エイト)」では、従来の枠を超えた多角的な視点からお客さまを捉えるため、多様なバックボーンに基づく3つの視点—「Physical(身体)」「Mind(心・精神)」「Social Attributes(社会的属性)」を設定し、それぞれに対応する具体的な8つの取り組みテーマを策定しています。ブランドごとに重要テーマを設定し、多様なお客さまに寄り添った商品やサービスを展開しています。

Adaptability の取り組みテーマ



アダプタビリティ∞について詳細はこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/adaptability/>



次世代(α世代・Z世代)に対する重点活動

次世代に対し、「ワクワク」を「興味と自信」につなげることで、自分らしい感性を育むとともに、コーセーとのエンゲージメントを高める活動を推進します。今後は特に、α世代やZ世代の次世代に向けて、認知や共感を高めるための企業活動や顧客創出につながる取り組みを進めていきます。

- ① 日やけ止め: 紫外線から肌を守り、将来にわたる健康な肌を育む
- ② スキンケア: 自発的なスキンケアの習慣化を促し、将来にわたる健康な肌を育む
- ③ メイクアップ: 自分の価値観を大切にしながら、他者の価値観の多様性を知り、理解する
- ④ ルームフレグランス: 香りについて学び、“自分の好き”・“心地よい”を知り、楽しみながら自己表現する

グループ戦略

基本的な考え方

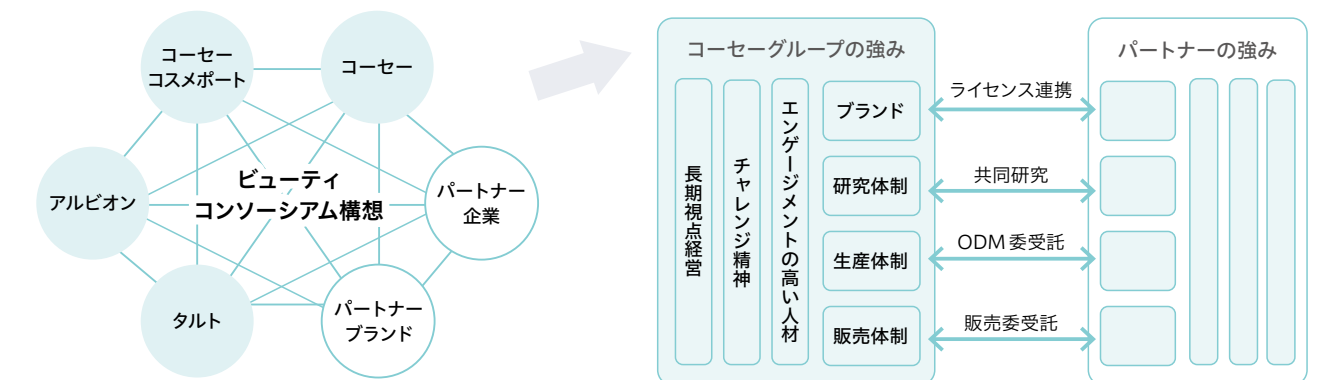
持続的な成長を目指すビューティコンソーシアム構想の実現に向け、コーセーグループの競争力やガバナンスの強化により、企業価値の向上を図ります。そのためには、グローバルでの多様なビジネスモデルの展開と、提供価値の拡大に向けた体制を構築します。

ビューティコンソーシアム構想

ビューティコンソーシアム構想とは、コーセーグループと想いを同じくする企業やブランドが、互いの強みを生かしながら連携し、持続的な成長と企業価値の向上を目指す取り組みです。すでにタルト社やピューリ社をグループに迎え、株式会社ミルボンやマルホ株式会社とも協業していますが、今後

もこのような M&A/提携を推進し、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させていきます。加えて、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の確立を目指します。

ビューティコンソーシアム構想のイメージ図



純粋持株会社体制への移行

ビューティコンソーシアム構想を実現するためには、中長期的な経営環境の変化に対応することが不可欠です。そのため、コーセーグループの組織形態を見直し、創業80周年にあたる2026年に「株式会社コーセーホールディングス」を中心とした純粋持株会社体制へ移行します。この体制への移行の目的は、主に以下の2点です。

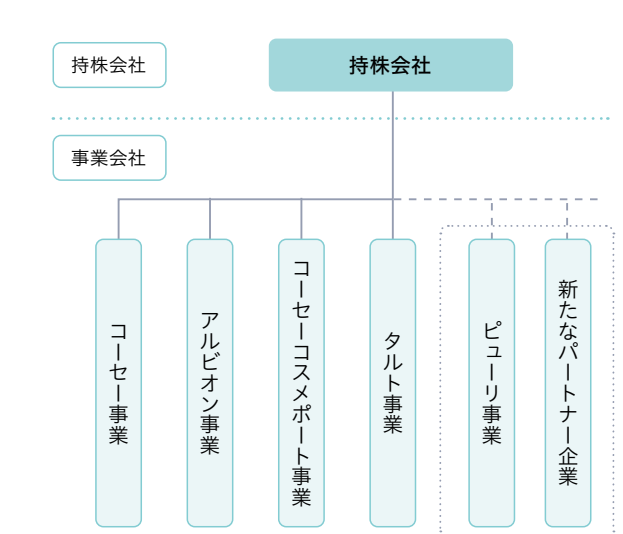
(1) グループの競争力強化・企業価値向上

グループシナジーの創出を強化するとともに、持株会社傘下の企業の機能の連携・統合、グループ全体の資金配分の戦略性や機動性をより一層高めることにより、グループ全体の競争力と企業価値の向上を図ります。

(2) グループガバナンスの強化

より多様なビジネスモデルをグローバルに展開していくため、グループ内の意思決定迅速化と経営資源の効率的な配分の実現を目指し、グループとしての全体最適化とガバナンスの強化を図ります。

持株会社体制のイメージ図



機能戦略 財務戦略

コーセーグループは、持続的成長を支える強固な財務基盤の構築に加え、成長投資と収益性改善の推進を財務戦略の基本方針とします。グループ全体で・中華圏市場偏重から転換し、グローバルサウスでの既存事業成長とインオーガニックな成長を目指します。

業容拡大と収益性向上の両立、資本効率性の改善を目指します

Message

2024 年度は増収増益を達成

2024年度における連結売上高は、中国市場で減収となった一方、日本の主要ブランドおよび米国を中心に展開する「タルト」が大きく伸長したことにより増収となり、計画も上回りました。一方、営業利益については増益となりましたが、原価率の上昇などにより計画を下回る結果となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、第3四半期に実施した中国における構造改革に伴う特別損失の計上により、

減益となりました。この構造改革は、ブランド価値の毀損を回避し、持続的な成長に向けた事業構造への転換を目的としたもので、2024年度下期に中国において店舗・人員の整理や余剰在庫の処分を行い、44億円の特別損失を計上しました。構造改革による固定費削減、マーケティング費用の見直しなどにより、中国ビジネスは2025年度に黒字化することを見込んでいます。



執行役員 経理部長
松浪 慶太

企業価値の向上に向けて

コーセーグループは2024年11月に、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner-Milestone2030」を発表し、2030年マイルストーンの中で5つの財務目標「売上高成長率」「海外売上高比率」「営業利益率」「EBITDA マージン」「ROIC」を設定しました。この実現に向けて、成長投資を通じて業容拡大と収益性向上を両立させるとともに、資本効率性を改善することを目指します。現在、日本を中心とした筋肉質な事業体質への転換に向けた取り組みを行っ

ており、収益性の改善を図るため、原価、販売費、管理費などについて、あらゆるレイヤーで費用構造の見直しを進めています。成果を出すためには中長期的な取り組みを要するものもありますが、足元では、管理部門経費や販売費の抜本的な見直しを進めており、数十億円規模での費用削減に取り組んでいます。また、資本効率性の改善に向けて、在庫の圧縮、キャッシュの成長投資への活用を図るとともに、ROIC ツリーを活用して各事業の経営課題を可視化し、改善に取り組んでいます。

コーセーグループは、2026年1月に純粋持株会社体制へ移行することを計画しています。傘下企業の機能の連携・統合を進め、グループシナジーの極大化や意思決定の迅速化を図るとともに、経営資源の戦略的・効率的な配分による資本効率の改善、株主還元の強化に取り組んでいきます。そして、これまで以上に投資家の皆さまとの対話を進めることにより、コーセーグループの企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

基本的な考え方

今回策定した中長期ビジョンでは、中華圏需要拡大期における高い収益性を基盤とし、グローバルシェア拡大を目指した「VISION2026」から方針を転換しました。日本および欧米での既存事業における収益性を向上させつつ、化粧品需要の拡大が見込まれる地域や新たな成長領域への投資を推進します。新たな成長領域としては、グローバルサウス市場にお

ける既存事業の成長とインオーガニックな事業拡大に注力します。そのために、コーセーグループでは、成長投資による業容拡大と収益性向上を両立させる一方、資本効率性を改善するべく、以下の財務指標を2030年のマイルストーンにおける定量目標として掲げました。

売上高成長率 / 海外売上高比率

グローバル市場において各市場の成長率を上回るトップライン成長を目指すべく、CAGR5%以上を目標としました。「VISION2026」では売上高目標を設定しましたが、企業として持続的な成長を重視し、CAGRという一定期間における

平均成長率を指標としました。

また、グローバルサウス(ASEAN、インド)への事業展開を強化するため、海外売上高比率の目標を50%以上としました。

営業利益率 / EBITDA マージン

成長投資と収益性改善を両立させるべく、収益性指標として営業利益率に加え、減価償却の影響を除外したEBITDA マージンを併用します。成長投資の強化により減価償却費は増加する見込みですが、本業の収益力に加え、キャッシュフロー、投資価値への意識を高めることも必要です。

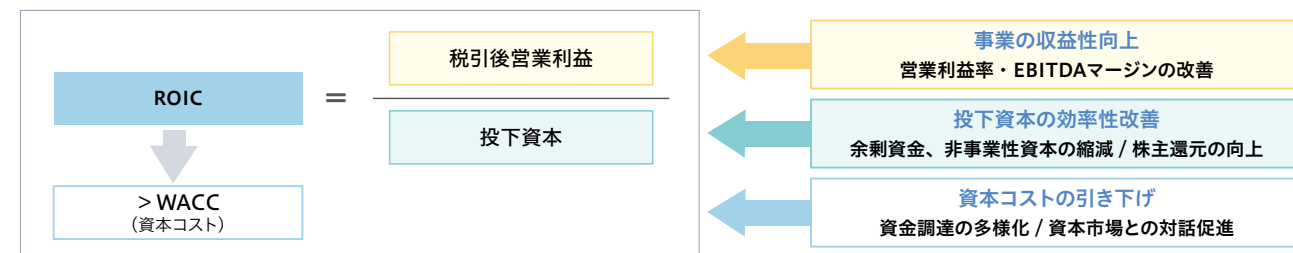
付加価値の高い商品づくりによる原価率低減や、商品ポートフォリオの最適化、デジタルマーケティングの強化による販売費の削減、業務改革による生産性向上を通じて収益性を改善し、営業利益率12%、EBITDA マージン18%以上を目指します。

	VISION2026	2030年のマイルストーン目標
策定期間	2018年3月	2024年11月
トップライン成長	売上高 5,000億円	売上高成長率 CAGR 5% 以上
収益性向上	営業利益率 16% 以上	営業利益率 12% 以上 EBITDA マージン 18% 以上
資本効率性向上	ROA 18% 以上 ROE 15% 以上	ROIC 10% 以上
世界における存在感向上	海外売上高比率 50% 以上	海外売上高比率 50% 以上

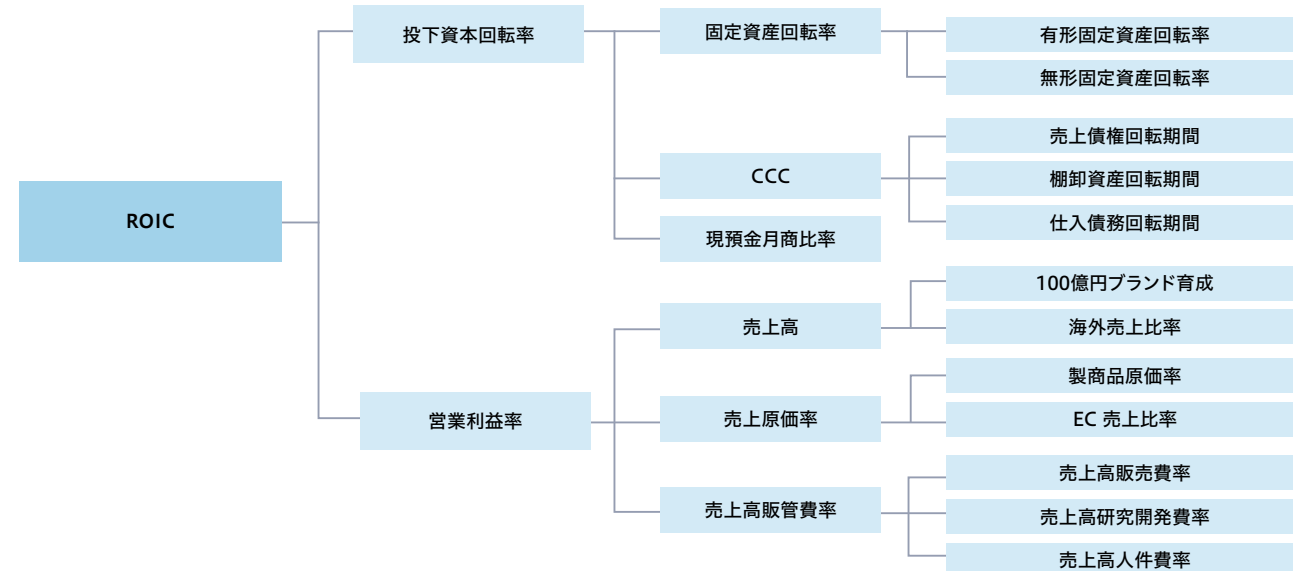
機能戦略 財務戦略

資本コストや株価を意識した経営の実現に向けて

ROICの導入



ROIC ツリー展開イメージ



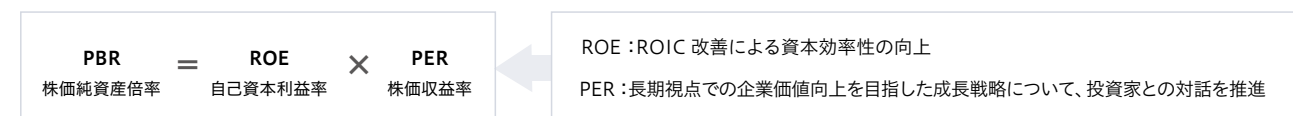
ROIC

従来は、ROE、ROAを資本効率性指標としていましたが、課題である資本効率の低さを改善するため、ROICへ変更しました。ROIC ツリーを活用し、それぞれの事業ごとの経営課題を可視化することが資本効率性の改善につながると考えました。2024年12月末時点では資本コストを下回っていますが、2030年の目標10%以上に向けて、収益性改善に加え、資本効率の改善に取り組めます。

資本効率性の改善について

資本効率性の改善には、「遊休資産の絞り込み」、「在庫管理の効率化」、「設備投資の選別」が必要です。当社における直近の財務面での課題は、以下のとおりです。

- ・投資効果の高い設備投資およびマーケティング投資の厳選
- ・コロナ禍を通じて高水準にとどまっている在庫の圧縮
- ・積み上がったキャッシュの成長投資への活用



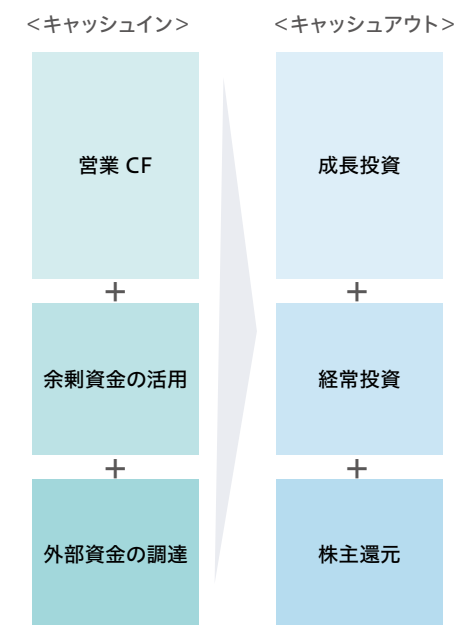
長期視点での企業価値向上への取り組み

コーセーグループは、2026年1月に純粋持株会社体制へ移行する予定です。グループ全体の資金配分をはじめ、経営資源の効率的な配分を強化していくことが、その目的の一つではありますが、上述の取り組みを着実に実施し、資本効率

性の改善を促進することも狙いの一つです。

また、PBRなど株価指標の動向を踏まえたうえで投資家との対話を推進することで、企業価値の向上につなげていきます。

挑戦を支えるキャッシュアロケーション



キャッシュイン	
営業CF	・収益性向上
余剰資金の活用	・現預金における余剰部分の削減 ・運転資本の削減（在庫を中心に圧縮）
外部資金の調達	・有利子負債の活用
キャッシュアウト	
成長投資	・グローバル展開とブランド認知向上
	・M&A、資本提携
	・デジタル投資（顧客体験・CRM強化・業務改革）
	・研究開発投資
経常投資	・グローバルサプライチェーン構築
	・生産体制の強化（南アルプス+既存工場）
株主還元	・IT投資、事業基盤の整備
	・中長期的に配当額の安定成長
・自己株式取得は、成長投資機会、資本収益性、株価等を踏まえ、機動的に検討・実施	

キャッシュアロケーションの方針

今回の中長期ビジョンにおいては、成長投資は事業基盤の再構築とその後の成長スパイラルへの転換に必要不可欠であり、これまで以上に強化します。2025年から2030年の6年間で、M&A・資本提携に600億円、南アルプス工場建設を含めた生産体制の強化に500億円超、新たな事業領域につながる研究開発に加え、ITやデジタル投資にも500億円超等、

累計約2,000億円の投資を計画しています。そのためにも、既存事業の収益性改善によるキャッシュの創出と手元資金の有効活用が必須と考えています。

特に、南アルプス工場を含めた生産設備への投資は、効率的かつ付加価値の高いモノづくりや環境負荷を低減するための生産体制の構築につながり、不可欠だと考えています。

株主還元

株主還元について、配当は安定配当を基本とし、今後の事業拡大のための内部資金の確保に配慮しつつ、財政状態、事業状況、配当性向等を総合的に勘案して実施します。また、自己株式取得は、成長投資機会、資本収益性、株価等を踏まえ、機動的に実施します。

2024年度の配当については、中国の構造改革に伴う特別損

失計上により、配当性向は100%を超えましたが、前述の方針に基づき、当初計画のとおり、中間、期末ともに70円とし、年間配当は140円になりました。

2025年度については、前年比で利益は改善傾向にある中、年間予想配当140円と前年と同額を計画していますが、利益の改善状況を見ながら、増配の可能性を検討します。

機能戦略 — 人事戦略

多様な専門性を持つ自立した「強い個」と、個の共存共栄によって新たな価値を創出し続ける「強い組織」を構築し、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner–Milestone2030」で掲げる「脱・自前」による地域に最適化されたグローバルな事業成長を目指します。

特集 グローバルな事業成長実現の基盤となる人的資本経営

Message

コーセーは、創業の精神である「正しきことに従う心」を共通の価値観としながら助け合い・高め合う社員の力により、新たな価値を生み出してきました。今後、持続的な成長を実現するためには、これまでの助け合い・高め合いに加え、変動の激しい市場環境に適応し、常に新たな価値を創出できる「強さ」が求められます。この「強さ」を実現するた

めには、自らを磨き、豊富な経験を武器に自分ならではの価値を発揮する「強い個」と、そんな「強い個」同士が連携し、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重要です。「強い個」と「強い組織」をつくるために、以下の4つのテーマに取り組みます。



執行役員 人事部長
持田卓也

1 事業戦略推進のキーとなる人材の充足

国内外の各事業分野において、特定の知見・スキルを駆使しながら、顧客に対する持続的な価値創出ができる人材の戦略的輩出に取り組みます。

P.38 →

2 個の強化・自立への支援

社員一人ひとりが自立して最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、多様な価値観に応じたキャリア形成の支援や働きやすい労働環境の整備を行います。

P.39 →

3 組織風土の深化と進化

多様な個を結びつけるために、コーセーらしい価値観や理念を磨き浸透させつつ、社員一人ひとりのマインドや行動様式のポジティブな変化を促します。

P.40 →

4 適材適所の配置

事業を安定的・効率的に推進するために、流動的な人材配置が可能な仕組みづくりや柔軟な組織体制の構築に取り組みます。

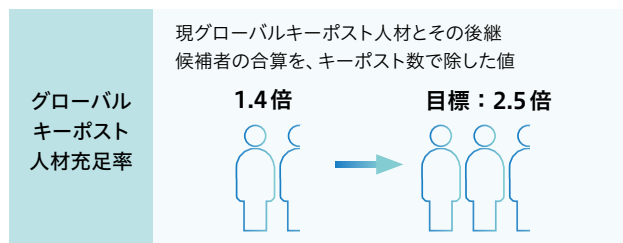
P.40 →

人事機能戦略における重要指標

－「強い個」と「強い組織」をつくるうえで、目下重点的にモニタリングしている指標－

「強い個」をつくる

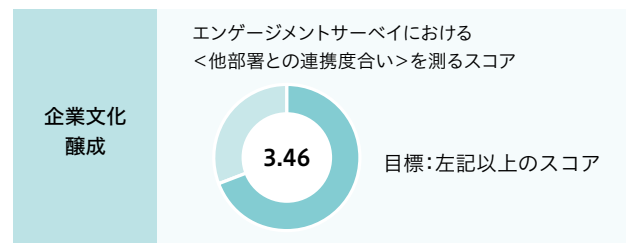
グローバル市場攻略を推進するための、海外拠点キーポストに対する後継候補者の潤沢さ



※ 今後は、上記以外にもモニタリングすべき指標を追加していく予定

「強い組織」をつくる

協働や相互研鑽を通じて、「強い個」同士が組織的に結びついている度合い



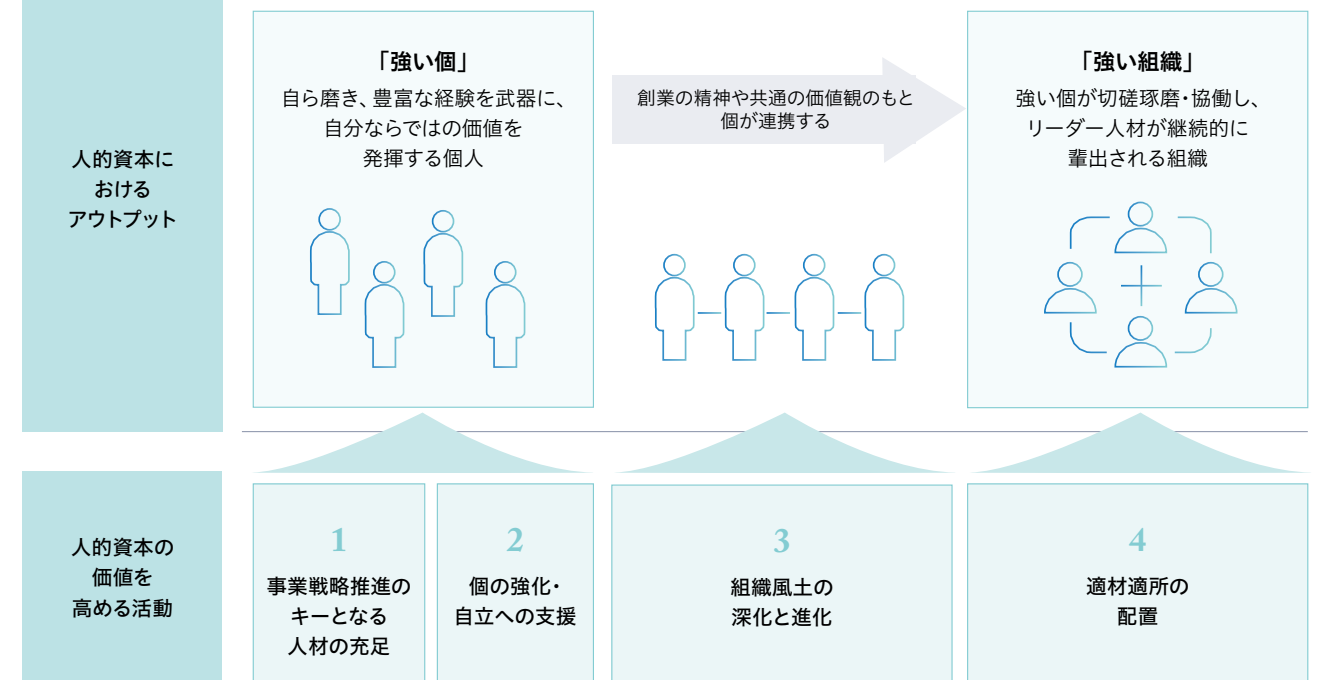
※ 5点満点中

実現すべきこと

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 –

人的資本の価値最大化・持続的な企業成長

魅力ある人材が自ら / 互いに磨き合うことで、コーセーグループの未来をつくり出す



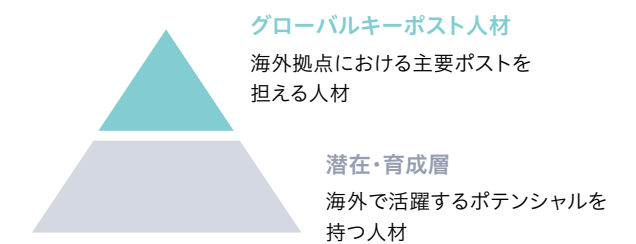
1 事業戦略推進のキーとなる人材の充足

グローバルな事業成長を実現するため、高い専門性とスキルを持つキー人材を戦略的に確保し、採用と育成を強化します。

世界で存在感を高めるための海外活躍人材の獲得・育成

グローバルでの事業基盤を固め、地域最適化を推進するために、グローバルキーポスト※人材を継続的に育成し海外赴任者のプールを拡充させることを目指します。現在、グローバルキーポストに対する人材充足率は1.4倍です。海外展開の拡大を踏まえ、今後は駐在員後継者の育成・採用にさらに注力し、充足率を2.5倍に上昇させます。短期的には海外赴任経験のある人材（外国籍含む）をキャリア採用で獲得し、中長期的にはグローバル業務経験・マネジメント力強化・語学力向上のための施策実施を計画しています。

※ 当社グループの海外拠点における主要ポスト



コーセーにおける、グローバルキーポスト人材の定義

- メンタル＆フィジカルタフネス
- 多様な環境への適応能力を有する
- 現地社員との協働を通じて成果を生み出せる
- 一定程度の語学力を有する

尖った知識やスキル、経験を有するリーダー人材の育成

新たな価値の創造には、仲間をケアしながら牽引するリーダー人材が不可欠です。そのため管理職候補者や若手・中堅社員の活躍機会拡大により、人材の早期育成とスペシャリスト人材の増加を目指します。

現在、管理職へとステップアップするための選抜型研修を毎年実施し、リーダー人材を育成しています。

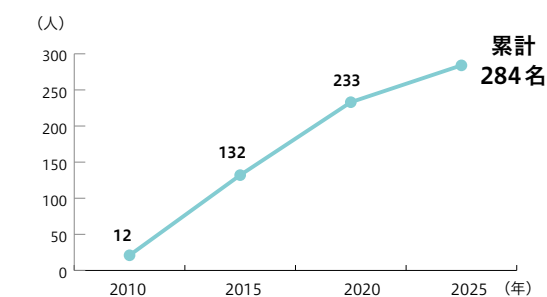


※ ビジネスリーダー研修が前身の社内ベンチャー制度（現名称:LINK）。年齢・経験・所属に縛られず、誰でも挑戦が可能。写真は事業提案をブラッシュアップするイベントの様子。

また、新規事業創出プログラム※への参加を通し、経営目線で事業の企画・運営を行える人材を育成しています。

一方で、管理職登用後の成長は各自の現場経験に基づいて進んでいますが、さらなるサポートが求められる場面もあります。今後は、管理職向けの教育研修を強化し、参加者を増やすことで、リーダー人材の成長を支援します。

新規事業創出プログラム参加累計人数



コーセーの未来を担う優秀で多様な人材の採用・確保

新たな採用プロセスも拡充し、マーケティング、研究、生産など、化粧品業界特有の知見が不可欠な職種を中心に、採用競争力の一層の強化を目指します。また、採用した人材が存分に能力を発揮し、活躍し続けられる環境づくりを行います。



2017年キャリア入社 情報統括部

前職での経験や専門性を活かして、CRM領域のシステム企画から開発・保守を担当しています。重要な経営資源であるデータを、コーセーはまだ十分に活用できていたわけではありません。データ活用を推進するため、誰もが簡単にデータを見ることができる環境の整備とデータを扱う人材の育成に取り組み、ビジネスの加速化と体験価値の向上につなげていきたいと思っています。

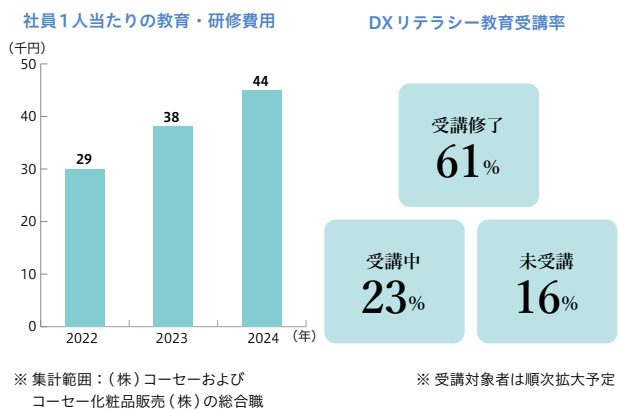
2 個の強化・自立への支援

社員一人ひとりが専門性を高め、自立して最大限のパフォーマンスを発揮できるよう、個々の背景や価値観に応じたキャリア支援と働きやすい環境整備を推進しています。

個の専門性を高めて自立する強さを生むための支援

当社では、自ら学ぶ姿勢を重視しており、そのあと押しのために実務研修や学習支援制度などを整備しています。

例えば、当社はデジタル活用による顧客体験の変革を目指していますが、一昨年に実施したITスキル診断の結果から、まずは社員一人ひとりのDXリテラシーの水準を引き上げるべきと考えました。そこで昨年、教育プラットフォームを導入して学習環境を構築し、若手社員を中心とした約千人を対象にDX教育を実施してデジタル活用力の向上を図っています。今後も“個”を強化する教育施策に投資を行っていきます。



社員のウェルビーイング向上支援

2017年度より設置している「働きがい創出実行委員会」では、社員自らがウェルビーイング向上に取り組んでおり、その活動のすべてに対して経営陣がコミットしています。

これまでに、この委員会活動からリモートワーク制度や男性育休取得を支援するイクパパサポート制度など、社員の働きやすさに直結する制度や取り組みが数多く生まれています。

また、健康経営の実践に向け、ストレスチェックの実施、メンタルヘルス支援などによって従業員の健康維持・増進を推進しています。

多様な個性を活かして価値を生むための取り組み

多様なバックボーンを持つ社員一人ひとりに応じ、働きやすい環境を整えることで、その能力を最大限に発揮できると考えています。

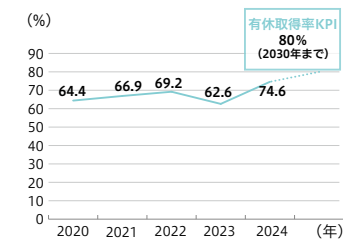
性別・年齢・国籍・ライフスタイルなどにかかわらず、誰もが活躍できる制度づくりを今後も進めていきます。

今後も社員のウェルビーイング実現を支援し、社員一人ひとりの意欲を持続的な企業成長の原動力に変えていきます。

ストレスチェック受検率（実績）

94.8%

平均有休取得率



指導的地位※1にある社員の女性比率KPI

50%

(2024年度: 34.4%※2)

※1 部下を持つ、またはそれと同等の地位
※2 ビューリ社含む24年度：38.3%

2024年度、厚生労働省認定のえるばし最高位を獲得



3 組織風土の深化と進化

助け合い・高め合うコーセーらしい組織風土を強化し、社員一人ひとりのマインドや行動様式にポジティブな変化をもたらすための取り組みを検討しています。

社員のエンゲージメントや貢献意欲の高まりが組織の活性化・競争力強化につながるという考えのもと、毎年従業員意識調査を実施し、結果を組織風土づくりに反映しています。

当社の社員は、自社で働くことへの誇りや自社商品への愛着を持つ一方で、他部署との連携には改善の余地があるとの結果が示されています。

今後は組織横断型のプロジェクトや活動を活発化させ、部門間での協働機会を増やして連携強化を図ります。

エンゲージメントスコア

※ 5段階評価
※ 調査対象：(株)アルビオンを除く国内グループ

他部署との連携

3.46

他部署との情報交換

3.22

自社商品への愛着

4.27

自社への愛着

4.08

自社への誇り

4.01

4 適材適所の配置

事業の戦略に沿った強みを持つ人材を柔軟に配置し、事業の安定的・効率的な推進を支える組織体制の構築を目指します。

社員の経験や能力、志向を分析し、柔軟な人材配置を行うことは、経営戦略の実行において重要と捉えています。

現在は、事業の戦略的ニーズと社員の志向が合致する配置の最適化について、取り組みを進めています。

社員は自己申告や人材公募、社内兼業の制度を活用して自立的にキャリアを築きます。会社は、ジョブローテーションや社内インター

ン制度などを通して、社員の適性を見極め、能力を再開発する支援を行っていきます。

今後は、タレントマネジメントシステムをさらに活用し、社員のスキルやポジションの管理を行うことで、社員のキャリアの希望と事業ニーズの双方を踏まえた配置を提案していきます。

※ 数値情報の集計範囲は、注釈がない限り国内グループ全体

機能戦略ーサステナビリティ戦略

コーセーグループでは、グローバル社会の一員としての責任を果たしながら、世界で存在感のある、信頼される企業となることを目指し、2020年に「コーセー サステナビリティ プラン」を策定し、取り組みを推進してきました。2024年には、新中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty PartnerーMilestone2030」における機能戦略の一つである「サステナビリティ戦略」として刷新し、人と地球にかかわる6つの重要課題を設定して、その解決に向け取り組んでいます。

基本的な考え方

サステナビリティ戦略は、人事戦略・モノづくり戦略・財務戦略などの価値創出や事業基盤にかかわる戦略と掛け合わせることで、社会・環境領域の重要課題(マテリアリティ)の解決のための取り組み強化を担います。人と地球に寄り添

い、社会と企業の持続的成長の両立を図ることで、社会の在り方や地球環境まで包含し、真の「Your Lifelong Beauty Partner」となることを目指します。

サステナビリティ戦略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/pdf/2024KOSE_Sustainability_Strategy_jp.pdf



推進体制

コーセーグループは、サステナビリティ課題を経営課題として捉え、その解決に向けてガバナンス体制を整えています。重要なサステナビリティ課題を報告・審議し、取締役会が監

督機能を担う「サステナビリティ委員会」と、全社部門横断の取り組みを各種分科会にて推進する「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

サステナビリティ推進体制については P62 参照 →

中長期目標の進捗

サステナビリティ戦略では、「人や社会」「地球環境」に関連する重要課題を解決するために、2030年を中期マイルストーンとする「人に寄り添う」「地球に寄り添う」コミットメントと目標を設定しています。

人に寄り添う

重要課題	コミットメント	指標	2024年度実績	目標値	達成年	対応する SDGs 目標
01 多彩な 美しさの尊重	アダプタビリティを通じて、多様なバックボーンを持つお客さまが、自分らしさを大切にした美しさを実感できる商品やサービスを提供します	アダプタビリティ∞に基づく商品/サービス提供率	86.4%※1	100%	2030	
02 心まで健やかな 毎日を支える	社会の人々が、美を通じてウェルビーイングを実感できる活動に取り組めます	ウェルビーイングを叶える取り組み件数	198件 2020年度からの累計値	500件 以上	2030	
		認証原料の調達とブック&クレーム方式によるRSPO認証クレジットの購入	36.1%	100%	2030	
03 社会的機会の あと押し	社会・社員の誰もが、多様な個性を発揮しながら社会参加の機会を得られる取り組みと啓発を行います	3G※2を主軸としたDE&Iの啓発と取り組み	429,227人 2020年度からの累計値	100万人 以上	2030	

地球に寄り添う

重要課題	コミットメント	指標	2024年度実績	目標値	達成年	対応する SDGs 目標
04 環境意識の向上	お客さまに、商品サービスと情報発信を通じて、環境課題への気づきの機会を提供します	商品 / サービスと情報発信を通じた環境意識の啓発	7,411,084人 2020年度からの累計値	1,000万人以上	2030	
05 環境問題 解決への貢献	地球上のさまざまな地域の環境課題の解決や保全に取り組みます	植サンゴ面積	12,736㎡ 2009年度からの累計値	20,000㎡ 25m公認プール面積約53倍	2030	
		地球環境貢献活動	45件 2020年度からの累計値	100件以上	2030	
06 環境負荷 低減の推進	CO ₂ 排出量の削減	Scope 1・2	▲45.1%※3 2018年比・総量	▲55% 2018年比・総量目標	2030	
			14,088.1t-CO ₂ ※3	カーボンニュートラル	2040	
		Scope 3	▲19.3%※3 2018年比・総量	▲30% 2018年比・総量目標	2030	
		Scope1・2・3	803,236.5t-CO ₂ ※3	ネットゼロ	2050	
	プラスチック容器包装の環境配慮設計	4 Rに適合した容器包装資材の採用 4R:Reduce/Reuse/Recycle/Renewable	4 R対応率 37.2%※4	100%	2030	
		再生プラスチック バイオマスプラスチック 採用率	23.2%※4	50%		
		石油由来 バージンプラスチック 使用量	▲11.4%※5	▲50% 2018年比 生産原単位		
		レフィル化率	2025年開示予定			
	廃棄物削減と資源循環の推進	リサイクル率	リサイクル率100%※6	100%	2025	
	責任ある水資源利用	水使用量削減	4.9%※5※6 2018年比・生産原単位	▲12% 2018年比 生産原単位	2030	
	責任あるパーム油の調達	認証原料の調達とブック＆クレーム方式による RSPO 認証クレジットの購入	36.1%	100%	2030	

※1 コーセー独自の8つの取り組みテーマ「アダプタビリティ∞(エイト)」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
※2 グローバル、ジェンダー、ジェネレーションを表す造語
※3 第三者検証後2025年9月更新予定
※4 対象年に発売した新製品の実績
※5 対象年に出荷した製品の実績
※6 コーセーグループ生産部門

「人に寄り添う」

サステナビリティ戦略の「人に寄り添う」では、一人ひとりが自分らしさを大切にした美しさを実感し、誰もが健康的で幸せな生活を送ることができる社会の実現に向けた取り組みや啓発をテーマに、以下の3つの重要課題に取り組んでいます。

多彩な美しさの尊重

コーセーグループでは、長年にわたり“一人ひとりのきれい”を提案し続けてきました。私たちは、多様なバックボーンを持つ人々に向けたアダプタブルな商品やサービスを通じて、すべての人がその人らしい美しさを大切にできる社会の実現に貢献します。この取り組みは、「アダプタビリティ∞(エ

イト)」という考えに基づき、サステナビリティ推進委員会にて進捗管理され、継続的に推進されています。今後も、“一人ひとりのきれい”に寄り添った商品やサービスを提供し、世界中のお客さまが、自分らしさを大切にした美しさを実感できるよう尽力していきます。

「DECORTÉ 薬用 マイクロバーム ローション」 —性別や年代を限定しない美を社会に提案—

コーセーは、グローバル(Global)、ジェンダー(Gender)、ジェネレーション(Generation)、それらの頭文字をとって“3G”をキーワードに、ビューティが持つ新たな可能性を探り、独自の価値を創出しています。「DECORTÉ」では、あらゆる人がいつでも心地よく手軽に使える化粧液「薬用 マイクロバーム ローション」を発売しました。この商品は、スキンケアの手順の制約を受けずに、ライフスタイルに合わせた柔軟な使い方が可能です。



心まで健やかな毎日を支える

コーセーグループは、人々が健康的で幸せを感じる生活(ウェルビーイング)が大切だと考え、すべてのステークホルダーに対して、QOL(生活の質)の向上施策、次世代への教育啓発活動、

スポーツ振興支援など、より良い生活の実現に向けて取り組んでいます。これらの活動を、事業活動に基づく重点課題として位置づけ、特に次世代に向けた積極的な施策を推進しています。

コーセーの次世代啓発活動 —未来を見据え、健やかな肌と感性を育てる—

コーセーは、幼少期からのスキンケア教育や、感性の多様性を学ぶ体験活動を提供するなど、次世代に向けて健やかな肌づくりと豊かな感性を育む機会を提供しています。その一環として、学校法人 玉川学園にて、「スキンケア」「紫外線対策」「美容価値観」に関する講座を実施しました。また、中学生向けのメイク講座「コーセーティーンズメイク部」を開催し、基本的なメイク方法をわかりやすく伝え、楽しみながら学べる場を提供しました。



コーセーのスポーツ振興支援活動 —挑戦を彩る美のカー

コーセーは、スポーツの振興を通じて健康意識の向上を目指し、各種競技団体や選手個人への協賛をはじめ、さまざまな形でスポーツ支援に取り組んでいます。2024年には、アーティスティックスイミング日本代表「マーメイドジャパン」の選手に対し、演技をさらに輝かせるメイクアップを、選手自らが仕上げられるよう、これまでも定期的に行っているメイク講習会を開催しました。また、近年プレイキンへの注目が高まる中で、プレイキン大会「KOSÉ BREAKING FES(コーセープレイキンフェス)」を開催しました。



社会的機会のあと押し

コーセーグループの成長には、全世界13,000人におよぶ社員一人ひとりの力が必要不可欠だと考えています。創業初期においては、女性のお客さまに事業を支えられてきましたが、時代の変化とともにジェンダーを含む3G(グローバル、ジェ

ンダー、ジェネレーション)を主軸に、社内外においてDE & Iを推進しています。私たちは、誰もが多様な個性を発揮しながら社会参加の機会を得られる環境をつくり、一人ひとりが活躍できる社会の実現を目指しています。

DE & Iへの取り組み —社員一人ひとりが輝く環境へ—

社員がいきいきと自分らしさを発揮し、活躍できる環境は企業の推進力に直結します。そのため、私たちはより良い、働きやすい環境づくりを目指して、社内への啓発活動を積極的に推進しています。コーセーでは「DE & Iハンドブック」の作成に加え、啓発ポスターを活用して、DE & Iマインドの普及に取り組んでいます。アルビオンでも、社内のサステナビリティ情報サイトにDE & Iに関する取り組みを紹介する「DAI活」ページを開設し、社員の意識を高めています。



タンザニア女子中学生の来日 —学びと経験を通じて女性の地位向上を目指す—

コーセーは2017年から、特に女性の人権問題が深刻なアフリカ・タンザニアの「さくら女子中学校」へ通う学生の就学支援を行っています。生徒への学費支援を通じて教育を受ける機会をサポートするとともに、卒業記念品の贈呈や、生徒が来日した際には、化粧品業界での仕事や女性の活躍について紹介するなど、学習意欲を継続するための支援を行っています。2024年には、2名の学生に美の多様性を実感していただくため、化粧品のモノづくり体験や、「Maison KOSÉ 銀座」での美容体験を実施しました。



「地球に寄り添う」

サステナビリティ戦略の「地球に寄り添う」では、生活者の環境意識の啓発やグローバル拠点・バリューチェーン全体での環境負荷低減をテーマとし、以下の3つの重要課題に取り組んでいます。

環境意識の向上

コーセーグループは事業活動を通じ、美にまつわるさまざまな価値を社会に提供してきました。商品やサービスを接点に、世の中の課題や当社の取り組みを発信することで、多くの生

アップサイクルペンを活用した 学生向けデザインコンテストを開催

コーセーは、2021年より花王株式会社と化粧品事業のサステナビリティ領域での協働を進めています。2024年には多摩美術大学の学生を対象に、両社の研究所で最終的に商品にならなかったメイクアップ化粧品をアップサイクルした水性ボールペン「SminkArt ペン(スミンクアートペン)※」を用いた、デザインコンテスト「Makeup Art Pen Award 2024」を開催しました。

※ 株式会社モーンガータの登録商標です。



環境問題解決への貢献

コーセーグループの持続的な企業活動には、地球環境が健全であることが不可欠です。当社グループが依存する水や生物多様性などの自然資本の保全・回復や、事業活動に伴う環

雪肌精「SAVE the BLUE」の取り組み

雪肌精「SAVE the BLUE ～Ocean Project～」は、キャンペーン期間の売り上げの一部をサンゴ保全活動への寄附にあてたり、地球の環境保全に対する関心と理解を深めるための啓発活動に取り組むものです。16年目となる2024年も、多くのお客さまの対象製品の購入を通じて、累計12,736㎡のサンゴの移植につなげています。

活者の皆さまに気づきの機会を提供しながら、社会全体とともに考え、解決する土壌を築いていきます。

BIOLISS PEACEFUL GREEN プロジェクト 森林再生と地域振興につなげる植樹活動

コーセーコスメポートのヘアケアブランド「サロンスタイル ビオリス」は、BIOLISS PEACEFUL GREEN プロジェクトにて、豊かな緑、美しい水や空気、生き物たちの命を守る環境保全活動に取り組んでいます。2024年には、3回目となる植樹活動を神奈川県横須賀市にて行いました。シイ・タブ・カン類を中心とした土地本来の種を、既存の自然環境を維持したまま森林の早期再生をサポートできる楠植形式にて植樹しました。



境への影響の低減など、具体的な取り組みをさまざまな地域で幅広く行い、環境問題の解決に貢献していきます。



アルビオン「RECYCLE PROJECT」回収店舗の拡充

アルビオンは、ロングセラー化粧品「アルビオン 薬用スキンコンディショナー エッセンシャル N」の使用済み容器を対象とした店頭容器回収システム「RECYCLE PROJECT」を展開しています。2024年には、対象店舗を大幅に拡大し、現在では、アルビオン フィロソフィ、アルビオン ドレッシング、アトリエ アルビオン、全国の百貨店、ご賛同いただいた化粧品専門店を含む全国414店で展開をしています。



環境負荷低減の推進

コーセーグループの化粧品づくりをはじめとする事業活動は、水や成分の原料となる植物などの自然資本に依存すると同時に、エネルギー利用や、排水・廃棄物などの環境影響が

伴います。私たちには、この環境への負荷を低減する責任があると考え、気候変動対策、資源循環・廃棄削減の推進、水使用の削減などの目標を定め取り組みを進めています。

気候変動への取り組み

コーセーグループは、自社を取り巻く重要課題(マテリアリティ)の一つとして「環境負荷低減の推進」を特定し、CO₂削減など気候変動への取り組みを行っています。以前より継続して取り組んできたこの課題に対し、「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」の提言に沿った、気候変動が事業に及ぼす「リスク」と「機会」の分析と、「ガバ

ナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの視点の情報開示を2021年に行いました。そして、気候変動への対応を強化すべく、GHG(温室効果ガス)排出量^{※1}の中長期の削減目標(SBT1.5℃認定^{※2})を設定し、2050年までのネットゼロ^{※3}達成を目指しています。

※1 GHG(温室効果ガス)のうち、コーセーグループで排出しているのはCO₂であると特定しています。
※2 SBTイニシアチブが提唱する、パリ協定が求める水準と整合した目標。世界全体の平均気温の上昇を産業革命以前に比べて1.5℃に抑えるための科学的な根拠に基づき設定。
※3 ネットゼロ：温室効果ガスの排出量と吸収量・除去量を均衡させ、実質ゼロにすること。

ガバナンス

サステナビリティ課題を経営課題として捉え、解決に向けたガバナンス体制を整えています。重要課題を報告・審議し、取締役会が監督機能を担う「サステナビリティ委員会」と、具体的な取り組みを分科会にて扱う「サステナビリティ推進委員会」を設置しています。

戦略(シナリオ分析と対応策)

シナリオ分析により、1.5/2℃と4℃の気温上昇がもたらす企業活動への影響を評価し、取り組み情報の開示と経営戦略の検討に活用しています。削減目標の重要性を認識し、2022年に策定した「低炭素移行計画」のもと、脱炭素に向けた取り組みを推進しています。

リスク管理

組織の気候変動関連リスクは、ERM(統合型リスク管理)をもとに、リスクマネジメント・コンプライアンス委員会が特定・評価しています。気候変動課題の監視は、サステナビリティ委員会とリスクマネジメント・コンプライアンス委員会によってモニタリングしています。

指標と目標

2030年までの目標として、「Scope1・2を55%削減、Scope3を30%削減(ともに2018年比・総量)」を策定しました。また、長期目標として2040年にScope1・2でカーボンニュートラル、2050年にScope1・2・3でネットゼロを設定しています。

気候変動への取り組み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/environment/tcfd/>



「地球に寄り添う」

商品のカーボンフットプリント(CFP)の算定

コーセーは、商品の環境負荷を評価するため、製品のライフサイクルを通じたCO₂排出量であるCFPの算定を、2022年に初めて実施しました。モノづくりにおける社内指標としての活用を目指すとともに、2023年、2024年にはCFP算定商品を拡充しました。さらに、Earth hacks株式会社の提供する、従来品や対象品と比較してCO₂排出量が何%少なくなったかを可視化する「デカボスコア」を算定し、「EARTH MALL with Rakuten」において実施された「デカボスコアフェア」へ参加しました。



環境に配慮したサステナブル容器の開発

サステナビリティ戦略では、「プラスチック容器包装の環境配慮設計」の充足を中長期目標に設定しています。新たに誕生した「雪肌精 BLUE」では、容器のキャップに「雪肌精」ブランドで使用しているハトムギエキスの製造過程で発生する「ハトムギのみみ殻」を練り込み、特徴的なデザインとしてアップサイクルしています。また、「Prédia BLUE」では、これまで再生材の利用が技術的に困難とされてきたチューブ容器に、環境負荷の低いメカニカルリサイクルポリエチレンを使用しています。



自然資本への取り組み —TNFD 情報開示—

TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)の開示フレームワークに基づき、コーセーグループの事業活動における生物多様性関連リスクと影響をまとめた「KOSÉ Group TNFD Report」を公開しました。本レポートでは、化粧品の製造に欠かすことのできない重要な自然資本である「水資源」と「パーム油」について、事業活動と関係する生物多様性関連リスクの把握と、生物多様性を保全し回復に貢献する事業機会の創出に向けた取り組みを、分析・評価しています。この結果より、「水資源」については水使用量削減・水保全につながる取り組みや、工場周辺の生物多様性に貢献する取り組みを強化し、「パーム油」については、持続可能なパーム油調達と使用を推進していきます。



生物多様性の取り組みやTNFDレポートはこちらをご覧ください。
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/environment/biodiversity/>



社外からの評価

ESG インデックスへの組み入れ 下記のESGインデックスの構成銘柄に選定されています。



MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)

Morningstar 日本株式 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数(除くREIT)



サステナビリティに関する社外からの評価 外部の各機関より、下記の評価・認証を受けています。



下記の各機関へ賛同・参画しています。



「事業基盤」

コーセーグループは、事業活動において人権の尊重、透明性・公平性が重要であると認識し、バリューチェーン全体で人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、サプライヤー様との協力を通じて、ともに人権を尊重する活動を推進し、社会的責任を果たしています。今後も引き続き、グローバル規模で人権の尊重と社会的責任を強化し、すべてのステークホルダーとともに持続可能で公平な社会の実現に向けて努力を続けていきます。

人権デュー・ディリジェンス

コーセーグループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」に従い、「人権リスクアセスメント」より特定した当社にとって特に重要な人権課題に対して、人権デュー・ディリジェンスを進めています。また、社内外に向けた相談窓口も設置しています。

特に重要な人権課題とリスク管理 特定した人権の重要テーマについては、以下のリスク管理の対応を進めています。

特定した人権の重要テーマ	現状の対応策	
原材料調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握	・Sedex [※] などのプラットフォームやSAQによる把握 ・パーム生産小規模農家との直接対話による把握 など	サプライチェーンマネジメント 
社内ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンおよび職場での人権	・コーセーグループ行動指針の全グループ社員への浸透 ・従業員への人権教育およびコンプライアンス啓発活動	・管理職へのハラスメント防止教育 ・DE&Iハンドブックの共有による社内風土の醸成
	リスクマネジメントとコンプライアンス啓発 	ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン 
多様性に配慮した情報発信や対応(広告・宣伝・接客・商品説明など)	・経営戦略としての「アダプタビリティ」の推進と事業活動への内包 ・全部門の管理職を中心とした「アンコンシャス・バイアス」教育の実施	アダプタビリティ 

※ Sedex(Supplier Ethical Data Exchange)：サプライチェーンにおける持続可能性を強化するためのオンラインプラットフォームを提供する会員制組織

原材料調達サプライチェーン上の人権課題の継続的な把握

パーム油や鉱石などの自然由来の原料を商品に多く使用していることから、サプライチェーン上に負の影響が発生していないか注視しています。サプライヤー様へのアンケートの実施や、採取地における労働者との直接対話などを通じ、状況の把握と是正に向けた取り組みを進めています。

社内のダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンおよび職場での人権

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンを推進するにあたり、LGBTQ+など多様な性への理解、多様化する社員の国籍・文化的背景のさらなる理解が必要であると考え、社内啓発活動などを実施し、多様な人材が活躍できる職場風土の実現に向けて取り組みを進めています。

多様性に配慮した情報発信や対応(広告・宣伝・接客・商品説明など)

広告・宣伝・接客などを通じ、社会に対して画一的な価値観の植え付けを助長することがないよう、社内教育と啓発活動などを実施することに加え、多様性を尊重するメッセージを発信するなど、社会にポジティブな影響を与える取り組みを進めています。

人権方針と推進体制
https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/rights/

人権デュー・ディリジェンス
https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/rights/hrdd/

透明性・公正性のある事業運営

コーセーグループは、創業時より、すべての社員、取引先様、サプライヤー様と「共存共栄」の経営を目指してきました。中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030」で掲げる「KOSÉ Beauty Partnership」の考え方に基づき、人々や地球環境の未来をより良いものとするため、グローバル社会の一員としての責任を果たしながら、ステークホルダーの皆さまとともに事業活動を推進していきます。

サプライチェーンにおけるサステナビリティの推進

原材料や容器包装資材については、「調達基本方針」や「サステナブルな調達ガイドライン」に基づき、社会・環境や人権に配慮したサステナブルで責任ある調達を推進しています。

また、環境対応や人権尊重について、アンケートによるモニタリングを通じ、サプライヤー様とのきめ細かい情報交換を行い、相互理解に努めています。

SAQ 実施や Sedex 加入などのエンゲージメント事例

責任ある調達のためのモニタリング活動

国内外の主要サプライヤー様に向けて、サステナブルな調達のための自己評価アンケート調査を毎年行っています。2024年度は、仕入額の93.8%を占める159社のサプライヤー様に依頼し、98.7%のサプライヤー様から回答をいただきました。得点率レベルの低いサプライヤー様の全体に占める比率は、前年度と比較し改善しており、これらのモニタリング活動や個別面談を通じ、2024年12月末時点においてCSR調達リスクは特に高くないことを確認しました。

人権課題への取り組みを推進する

「化粧品&日用品業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム」に参画

化粧品・日用品業界における人権への負の影響の防止・軽減に寄与すべく、2023年にはSedexに加入する日本国内の化粧品・日用品メーカー7社で協働し、「化粧品&日用品業界のバイヤー会員Sedexワーキングチーム[※]」に参画しました。Sedex共通活用推進と標準化の働きかけや、サプライヤー企業向け合同説明会の実施など、サプライヤー・エンゲージメントでの協同を検討しています。

※ サプライチェーンにおける人権課題への対応推進を目指すことを目的に2023年10月に発足

サステナブルなパーム油調達への対応

コーセーグループは、本社・関連拠点、主要工場において、2021年12月にRSPO[※]サプライチェーン認証(SC認証)を取得しました。また、2024年は継続審査の認証を受け、ライセンスを更新しました。RSPO認証原料パーム油の調達に積極的に取り組み、サプライヤー様とともに持続可能な調達を推進しています。

※ 持続可能なパーム油のための円卓会議

コンプライアンス相談窓口の設置

コーセーグループは、違法行為(贈収賄など、あらゆる腐敗行為を含む)やいじめ・ハラスメントなどの人権問題も含む規定違反行為などを早期に発見する目的で、社内外に向けたコンプライアンス相談窓口を設置しています。相談を受け付けた場合は、相談者の匿名性を担保し、相談者が不利益を被らないよう配慮したうえで、外部弁護士のアドバイスと合わせ、コンプライアンス委員会が公正かつ真摯に対応して、問題の早期把握と迅速な解決を図っています。

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

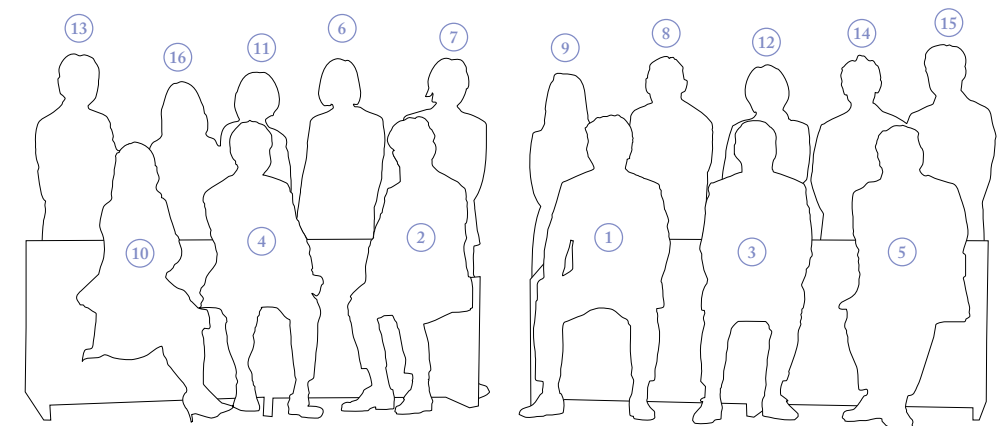
⑫ 小林 久美
社外取締役

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、S K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、弁理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、社外監査役として選任。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アドバイザリ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。

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、取締役の管掌範囲を明確にし、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 <table><tr><th>委員長 (議長)</th><th>全委員</th><th colspan="3">(内訳)</th></tr><tr><td></td><td></td><th>社内取締役</th><th>社外取締役</th><th>社外監査役</th></tr><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></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	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
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

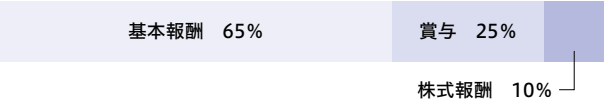
当社の役員報酬は、中長期的な企業価値の向上につなげることを主眼に置いた報酬体系を構築しています。

	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定めに従って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、使用人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

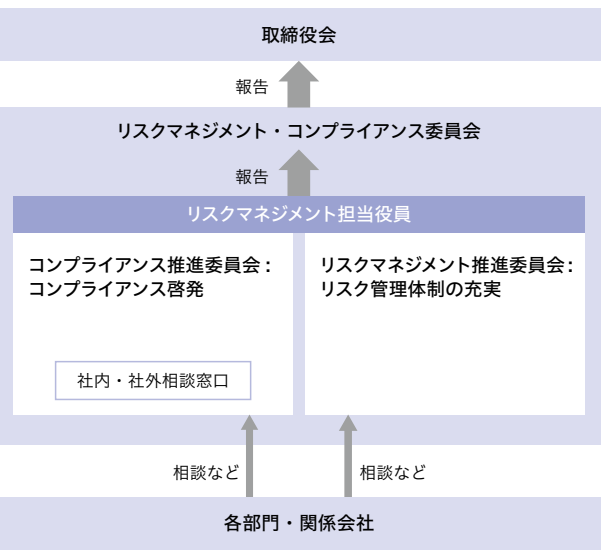
役員報酬は、株主総会において取締役および監査役に区分して定められた、各々の総額の範囲内において各役員に配分するものとしています。

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



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

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。

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定さ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。

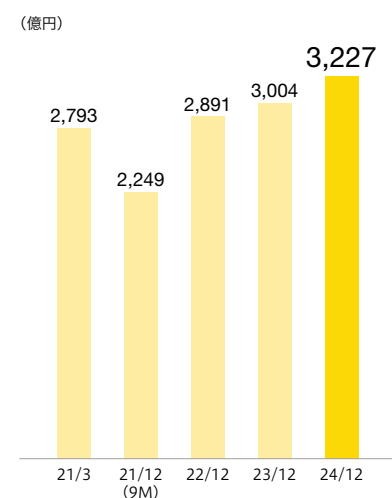
リスクカテゴリー	主要リスクの内容	主な取り組み
事業・財務リスク	原材料の価格高騰 原材料高騰による利益率の低下	市場リスクを最小限にするために、海外を含めたグローバル調達を推進しています。 また、仕入先様と良好な関係を保ちながら、必要な原材料や外注生産品を適正な価格でタイムリーに調達できるよう努めています。さらに、「原価在庫廃棄低減推進委員会」の設置により、適正な原価の維持や在庫を確保するための取り組みも行っています。
	原材料の供給途絶 製品の安定的な供給への支障 売上高・利益率への影響 当社の信用の低下	
政治・経済リスク	法規制の改変・対応 需要変動のリスク 製品の輸出への影響	事業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、社内研修を定期的に実施し、リスクの共有、発生防止を徹底しています。

財務・非財務ハイライト

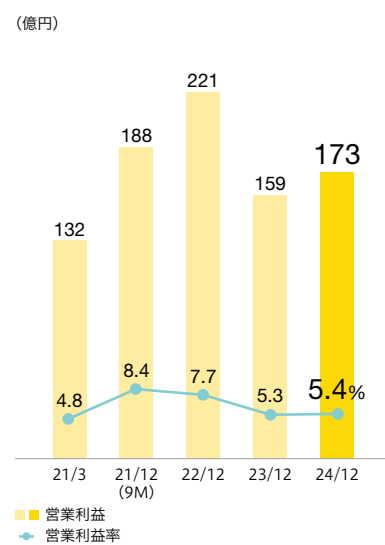
株式会社コーセーおよび連結子会社 12月31日に終了した各会計年度^{※1}

財務

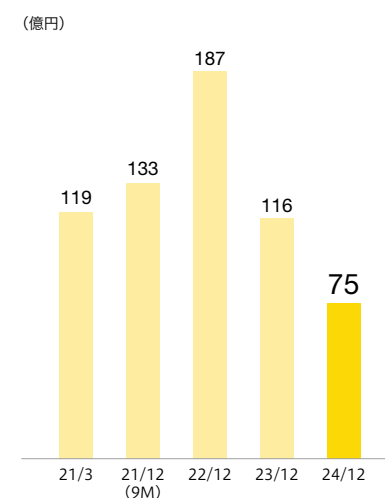
売上高



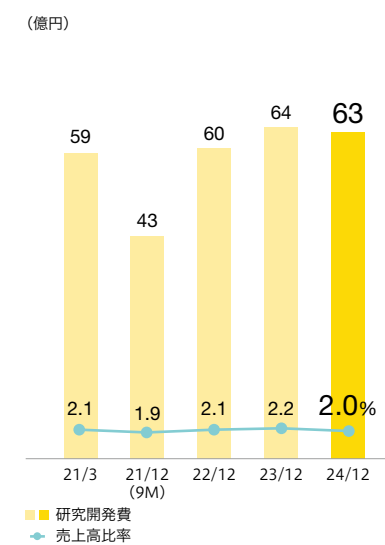
営業利益／営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益



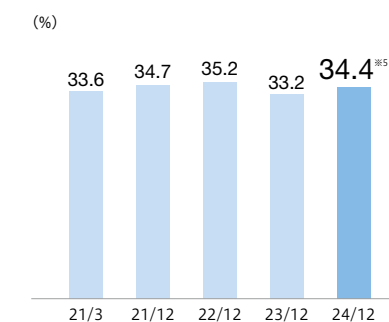
研究開発費／売上高比率



非財務

指導的地位^{※4}にある社員の女性比率

仕事で活躍を希望するすべての女性が仕事と生活の調和を図りながら、個性と能力を発揮できる環境づくりに努めています。

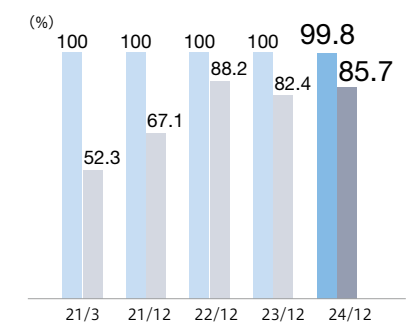


※4 部下を持つ者、もしくは部下を持たなくても同等の地位にある者

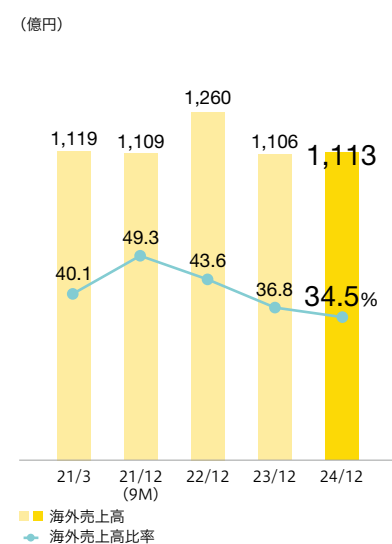
※5 ビューリ社含む24年度：38.3%

育児休業取得率

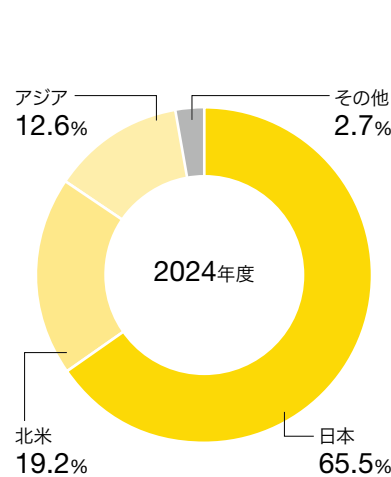
産前産後休暇や育児休業の取得を推進するだけでなく、短時間勤務や在宅勤務など、仕事と生活の両立を支援する制度の拡充や環境づくりに努めています。



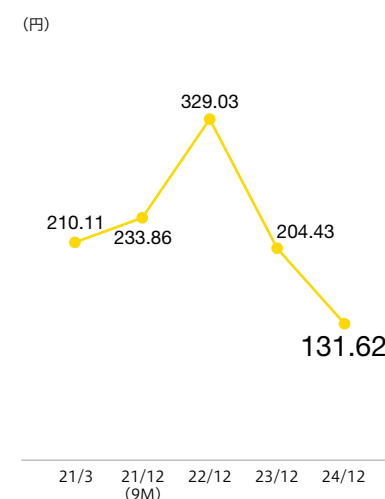
海外売上高／海外売上高比率



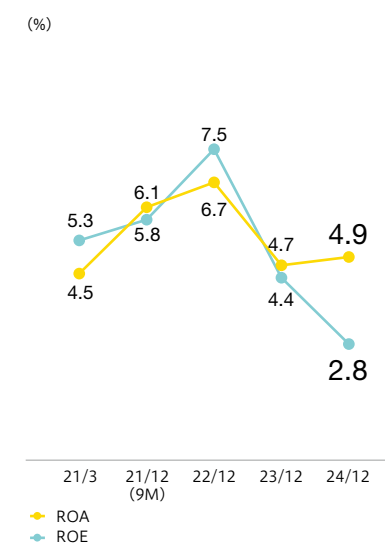
地域別売上高構成比



1株当たり当期純利益

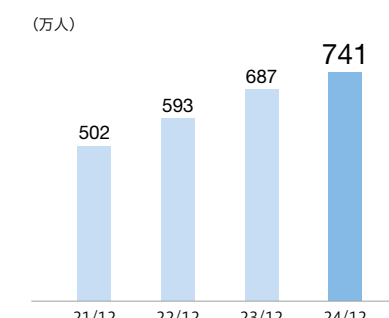


ROA^{※2}／ROE^{※3}



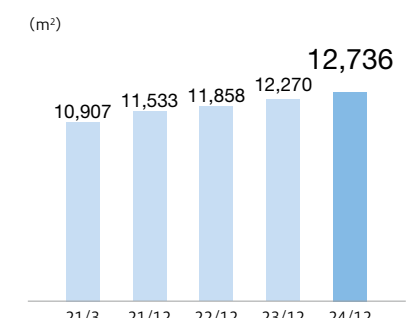
環境意識の啓発人数

商品やサービスを接点に、環境課題や取り組みを発信することで、多くのお客さまに、地球環境に関する気づきの機会を提供しています。社会全体とともに考え、解決する土壌を築いていくことにつなげていきます。



サンゴ植え付け累計面積

絶滅の危機にある沖縄のサンゴ礁を守るため、2009年より雪肌精「SAVE the BLUE」プロジェクトをスタート。毎年、キャンペーン中に販売した「雪肌精」商品の底面積分のサンゴの植え付けを行っています。



※1 2021年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更しています。決算期変更の経過期間となる2021年12月期は、財務情報は2021年4月1日から2021年12月31日までの9ヵ月決算、非財務情報は2021年1月1日から12月31日までの12ヵ月のデータとなります。

※2 総資産事業利益率(ROA) = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ 総資産(期首期末平均) × 100

※3 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均) × 100

10年間の主要財務データ

株式会社コーセーおよび連結子会社 12月31日に終了した各会計年度※1

	2016/3期	2017/3期	2018/3期	2019/3期	2020/3期	2021/3期	2021/12期(9M)	2022/12期	2023/12期	2024/12期
単位：百万円										
経営成績										
売上高	243,390	266,762	303,399	332,995	327,724	279,389	224,983	289,136	300,406	322,758
売上総利益	183,920	199,735	221,852	244,387	239,020	201,923	156,905	205,515	211,197	222,573
販売費および一般管理費	149,286	160,574	173,443	191,979	198,789	188,629	138,052	183,395	195,211	205,208
営業利益	34,634	39,160	48,408	52,408	40,231	13,294	18,852	22,120	15,985	17,364
受取利息および受取配当金	347	294	271	651	662	456	405	792	1,355	1,120
税金等調整前当期純利益	33,862	39,425	48,242	54,949	40,365	19,508	21,335	27,867	19,506	18,656
親会社株主に帰属する当期純利益	18,655	21,657	30,611	37,004	26,682	11,986	13,341	18,771	11,663	7,510
包括利益	13,197	24,643	36,908	36,427	26,703	15,228	20,234	28,866	16,046	15,646
現金および現金同等物の期末残高	52,997	55,622	63,883	64,264	70,284	80,051	81,876	94,063	105,669	107,757
流動資産	161,351	172,074	193,164	205,241	204,438	205,031	217,324	244,481	256,732	240,336
総資産	233,275	247,191	270,370	300,162	308,606	308,386	320,018	359,600	371,657	383,121
流動負債	57,766	56,033	62,821	66,107	59,676	61,608	59,136	67,580	70,224	71,162
固定負債	16,965	14,027	10,116	9,213	8,727	5,478	6,614	16,671	18,395	21,327
株主資本	143,626	159,348	176,263	203,566	219,425	218,107	224,576	235,975	239,721	239,316
有利子負債残高	1,704	1,629	1,311	1,666	1,654	8,533	1,711	10,178	10,215	11,224
減価償却費	5,744	5,821	6,977	8,018	8,838	10,379	7,827	9,743	9,557	9,778
設備投資費	10,445	10,770	10,065	18,500	19,286	10,188	4,517	6,847	5,815	21,465
1株当たり情報(円)										
1株当たり当期純利益	327.04	379.66	536.63	648.71	467.76	210.11	233.86	329.03	204.43	131.62
1株当たり純資産	2,583.76	2,871.60	3,227.07	3,660.77	3,920.41	3,952.94	4,178.06	4,539.45	4,664.70	4,771.69
年間配当金	94.00	110.00	148.00	180.00	190.00	120.00	120.00	140.00	140.00	140.00
財務指標(%)										
自己資本比率	63.2	66.3	68.1	69.6	72.5	73.1	74.5	72.0	71.6	71.1
自己資本当期純利益率(ROE)※2	13.0	13.9	17.6	18.8	12.3	5.3	5.8	7.5	4.4	2.8
総資産事業利益率(ROA)※3	16.0	16.4	18.8	18.6	13.4	4.5	6.1	6.7	4.7	4.9
売上高総利益率	75.6	74.9	73.1	73.4	72.9	72.3	69.7	71.1	70.3	69.0
売上高営業利益率	14.2	14.7	16.0	15.7	12.3	4.8	8.4	7.7	5.3	5.4
親会社に帰属する当期利益率	7.7	8.1	10.1	11.1	8.1	4.3	5.9	6.5	3.9	2.3
配当性向(連結)	28.7	29.0	27.6	27.7	40.6	57.1	51.3	42.5	68.5	106.4

※1 2021年12月期より決算期を3月31日から12月31日に変更したため、2021年12月期は2021年4月1日から2021年12月31日までの9ヵ月決算となります。

※2 自己資本当期純利益率(ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首期末平均) × 100

※3 総資産事業利益率(ROA) = (営業利益 + 受取利息・配当金) ÷ 総資産(期首期末平均) × 100

3年間の主要非財務データ

人に寄り添う

人的資本	2022/12期	2023/12期	2024/12期	対象 (各年12月31日時点) ※ 特記がある項目を除く
基本情報				
社員数 女性／男性(人)	10,997／2,182	10,703／2,113	10,780／2,233	コーセーグループ※1
平均勤続年数(年)	12.1	12.7	12.4	国内グループ会社
新卒総合職新入社員数 女性／男性(人)	22／14	27／20	40／34	国内グループ会社/ 4月1日時点
新卒総合職3年以内離職率(%)	10.0	10.9	5.6	国内グループ会社
離職率<管理職・非管理職(美容職除く)>(%)	3.7	3.5	4.2	国内グループ会社
離職率<美容職>(%)	11.4	11.3	10.8	国内グループ会社
総離職率(%)	8.7	8.5	8.4	国内グループ会社
ダイバーシティ&インクルージョン情報				
役員における女性比率(%)	28.6	37.5	37.5	(株)コーセー／各年 株主総会終了時点
管理職／指導的地位※2にある社員の女性比率(%)	28.9／35.2	31.1／33.2	32.8※3／34.4※3	コーセーグループ
男女賃金※4差(男性に対する女性の比率%)<管理職>	99.9	96.2	96.8	国内グループ会社※5
男女賃金差(男性に対する女性の比率%)<非管理職※6／美容職>	89.0／90.0	82.1／87.6	86.9／83.9	国内グループ会社※5
男女賃金差(男性に対する女性の比率%)<上記合計>※7	70.1	54.2	59.1	国内グループ会社※5
育児休業取得率 女性／男性(%)	100.0／88.2	100.0／82.4	99.8／85.7	国内グループ会社
育児休業取得者の復職率 女性／男性(%)	96.7／100.0	97.2／100.0	95.7／100.0	国内グループ会社
育児／看護・介護時短勤務者数(人)	623／3	643／3	700／4	国内グループ会社
介護休業取得者数(人)	5	6	9	国内グループ会社
看護・介護休暇取得者数(人)	12	15	26	国内グループ会社
能力開発・スキル向上研修延べ参加者数(人)<管理職・非管理職／美容職>	2,893／－	3,996／75,177	5,353／79,995	国内グループ会社※8
能力開発・スキル向上研修時間(合計／h)<管理職・非管理職／美容職>	50,386.0／－	38,289.0／542,905.0	55,109.0／636,571.0	国内グループ会社※8
能力開発・スキル向上研修時間(社員1人平均／h)	17.8／－	11.6／107.6	18.4／128.9	国内グループ会社※8
<管理職・非管理職／美容職>				
能力開発・スキル向上研修時間(社員1人平均／h)<上記合計>	－	69.6	87.1	国内グループ会社
能力開発・スキル向上研修費用(社員1人平均／円)<管理職・非管理職>	29,984	38,068	44,965	(株)コーセー・ コーセー化粧品販売(株)
障がい者雇用率(%)	2.41	2.39	2.35	国内グループ会社※9
再雇用者数(人)	317	337	318	国内グループ会社
労務安全衛生情報				
総労働／所定外労働時間(年間／1人平均／h)	1,709.4／70.2	1,697.0／74.1	1,707.5／77.9	国内グループ会社※10
有給休暇取得率(%)	69.2	62.6	74.6	国内グループ会社
労働災害(休業／死亡災害)数(件)	33／0	19／0	24／0	国内グループ会社
社会貢献活動				
次世代啓発支援件数(件)	－	26	30	コーセーグループ
コミュニティ支援件数(件)	－	27	22	コーセーグループ
ウェルネス支援件数(件)	－	13	14	コーセーグループ
災害支援件数(件)	－	2	4	コーセーグループ

女性活躍推進企業データベース
https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/

データベースには会社ごとの開示情報が出てきます。本ページの掲載情報は国内グループ合算となります。国内主要関連会社別に掲載しています。「企業名検索」より、個社ごとに確認可能です。

地球に寄り添う

エネルギー		2022/12期	2023/12期	2024/12期	対象
CO ₂ (GHG) 排出量 (t-CO ₂)※11	Scope1	6,405.8	5,991.2	5,457.9※12	コーセーグループ
	Scope2	10,770.0	8,039.7	8,630.2※12	コーセーグループ
	Scope3	668,982.9	763,994.6	789,148.4※12	コーセーグループ
電力使用量 (MWh) うち、再生可能電力使用量 (MWh)		32,059.0	32,314.3	31,941.6※12	コーセーグループ
		9,358.2	13,575.4	13,873.7※12	コーセーグループ
総エネルギー使用量 (GJ)		443,498.4	481,829.7	418,959.7※12	コーセーグループ
大気排出					
NOx 排出量 (t)		3.5	3.0	2.9	(株)コーセー生産部門
SOx 排出量 (t)		0.2	0.3	0.2	(株)コーセー生産部門
廃棄物					
廃棄物量 (t)		2,163※13	2,100	2,055	コーセーグループ生産部門
リサイクル率(%)		100.0	100.0	100.0	コーセーグループ生産部門
水資源					
取水量 (千 m ³)		303.8	309.0	294.9※12	コーセーグループ生産部門
排水量 (千 m ³)		187.0	194.9	192.2※12	コーセーグループ生産部門
取水量原単位 (m ³ ／生産数量_ダース)		0.01784	0.01790	0.01768※12	コーセーグループ生産部門
取水量原単位 変化率(前年比 %)		18.2	0.3	-1.2※12	コーセーグループ生産部門
汚濁負荷の推移【BOD】(t)		7.9	11.2	7.2	国内コーセーグループ生産部門
汚濁負荷の推移【SS】(t)		1.8	5.7	3.3	国内コーセーグループ生産部門
汚濁負荷の推移【n-HEX】(t)		0.2	0.6	0.3	国内コーセーグループ生産部門
取排水の法令違反数(件)		0	0	0	コーセーグループ生産部門
地球環境への貢献・生物多様性の保全					
SAVE the BLUE 植サング累計面積(m ² ／本数)		11,858/19,538	12,270/20,211	12,736/20,976	(株)コーセー
環境外部評価					
CDP【気候変動】		A	A	A	コーセーグループ
CDP【水セキュリティ】		A	A	A	コーセーグループ
CDP【フォレスト(パーム油)】		B	A-	B	コーセーグループ

※1 コーセーグループ＝(株)コーセーおよび子会社(42社) 合計43社
※2 指導的地位＝部下を持つ者、もしくは部下を持たなくても同等の地位にある者
※3 ビューリ社含む 34.5 / 38.3
※4 基本給のみで算出。時短勤務者・退職者、期中の入社・退職者は除く
※5 2023年度より対象範囲を国内グループ会社に拡大、2022年度迄の対象は(株)コーセー
※6 非管理職とは、一般社員および無期雇用契約社員が対象
※7 男女の同一労働による賃金に差異はなく、雇用形態別の賃金水準・男女構成比・勤続年数・職位・等級の差により全体としては差異が生じている
※8 2022年度より対象範囲を国内グループ会社に拡大
※9 障がい者雇用義務のある6社が対象
※10 有休・産休育休・私傷病休暇等を含む
※11 GHG(温室効果ガス)のうちCO₂のみを対象
※12 第三者検証後2025年9月更新予定
※13 2022年度よりデータ取得項目を整理
(注) 2022年と2023年のGHG 排出量(Scope1・2・3)と水関連データ(取水量、排水量)は第三者検証を取得済み

その他の非財務情報データ
https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/data/

主要なグループ会社

(2024年12月31日現在)

生産関係

会社名	所在地	資本金または出資金 (通貨記号のないものは百万円)	議決権の所有割合 または被所有割合 (%)
㈱アドバンス	日本	90	100.0
コーセイインダストリーズ㈱	日本	100	100.0
㈱アルビオン	日本	760	79.5
台湾高絲股份有限公司	台湾	千 NT\$ 180,000	100.0

販売・サービス関係

会社名	所在地	資本金または出資金 (通貨記号のないものは百万円)	議決権の所有割合 または被所有割合 (%)
コーセイ化粧品販売㈱	日本	300	100.0
コーセーコスメエンス㈱	日本	30	100.0
コーセーコスメポート㈱	日本	30	100.0
コーセイプロフェッショナル㈱	日本	10	100.0
㈱ドクターフィル コスメティクス	日本	40	100.0
コーセイプロビジョン㈱	日本	30	100.0
コーセートラベルリテール㈱	日本	10	100.0
コーセイ保険サービス㈱	日本	10	100.0
㈱コスメ ラボ	日本	10	100.0
コーセーマルホファーマ㈱	日本	100	51.0
高絲香港有限公司	香港	15,900 千 HK\$	100.0
高絲化粧品銷售(中国)有限公司	中国	235,114 千 RMB	100.0
KOSÉ SINGAPORE PTE. LTD.	シンガポール	1,700 千 SP\$	100.0
KOSÉ KOREA CO., LTD.	韓国	25,000 百万 WON	100.0
KOSÉ (THAILAND) CO., LTD.	タイ	5,000 千 THB	49.0
KOSÉ (MALAYSIA) SDN. BHD.	マレーシア	1,000 千 RM	100.0
KOSÉ Corporation India Pvt. Ltd.	インド	1,300 百万 INR	100.0
PT. INDONESIA KOSÉ	インドネシア	10,000 百万 IDR	100.0
KOSÉ AMERICA, INC.	アメリカ	2,000 千 US\$	100.0
Tarte, Inc.	アメリカ	159 US\$	100.0
PURI CO., LTD.	タイ	13 百万 THB	79.8

IR に関する詳細な情報をご希望の方は、
当社のウェブサイトをご覧ください。

- IR ニュース

● 経営方針・ビジョン

● 統合報告書

● 財務・業績ハイライト

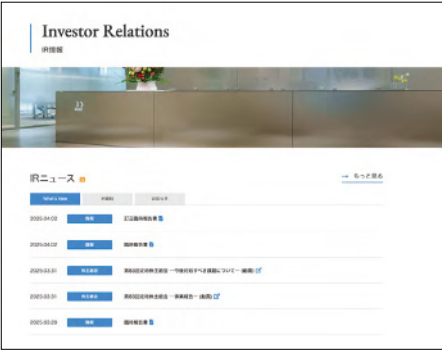
● 株主・株式情報

● 株主総会

● 決算資料



株式会社コーセイ IRサイト
<https://corp.kose.co.jp/ja/ir/>



会社情報

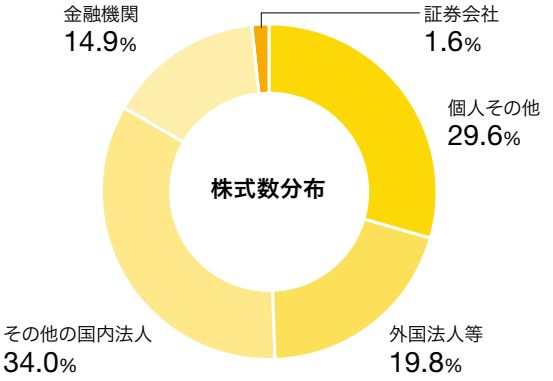
(2024年12月31日現在)

会社名	株式会社コーセイ	ウェブサイト	https://corp.kose.co.jp/ja/
創業	1946年3月	IRサイト	https://corp.kose.co.jp/ja/ir/
設立	1948年6月	サステナビリティサイト	https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/
本社	東京都中央区日本橋3丁目6番2号 Tel: 03-3273-1511 (代)	従業員数(連結) (臨時雇用者含む)	13,013名
		決算期	12月末

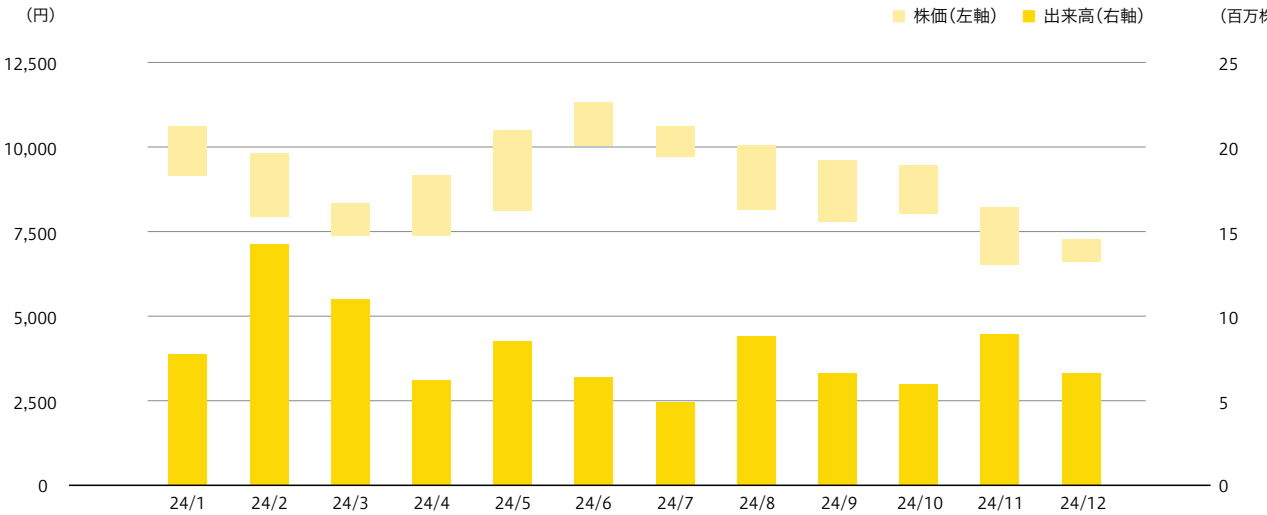
株式の状況

(2024年12月31日現在)

会社が発行する株式の総数	200,000,000株
発行済株式の総数	60,592,541株
資本金	4,848百万円
株主数	36,239名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4922
株主名簿管理人	三菱UFJ信託銀行株式会社



株式データ





〒103-8251 東京都中央区日本橋 3-6-2
Tel : 03-3273-1511 (代)

<https://corp.kose.co.jp/ja/>
<https://corp.kose.co.jp/ja/ir/>
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/>