



CONTENTS KOSÉ REPORT 2026

Introduction	目次	1
	企業理念	2
	コーセーからコーセーホールディングスへ	3
	コーセーグループの軌跡	5
	ブランド一覧	7
	数字で見るコーセーグループ	9
Value Creation Story	Top Message グループCEO×グループCOO対談	11
	コーセーグループの持続的成長プロセス	15
	インプットする資本	17
	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	19
	重要課題(マテリアリティ)	20
	中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner — Milestone2030」	21
	Milestone2030	23
	2025年度の振り返り	24
	バリューチェーン、ステークホルダー・エンゲージメント	25
Growth Strategy	純粋持株会社移行後の事業体制	27
	コーセー事業	28
	アルピオン事業	29
	コーセーコスメポート事業	30
	タルト事業	31
	ビューリ事業	32
	生産戦略	33
	財務戦略	35
	2026年度計画、資本コストと株価を意識した経営の実現、キャッシュアロケーション、株主還元	
	DX戦略	41
	人事戦略	43
	サステナビリティ戦略	47
	サプライチェーンにおける責任ある取り組み	55
Governance	社外取締役座談会	57
	新任社外取締役就任のご挨拶	60
	役員紹介	61
	役員体制・スキルマトリクス	63
	コーポレート・ガバナンス	65
	コーポレート・ガバナンス強化への取り組み	66
	役員報酬の概要	69
	役員報酬の決定方法	70
	サクセッションプラン	71
	リスクマネジメント・コンプライアンス	72
	事業などのリスク、リスクへの対応	73
Data	財務・非財務ハイライト	75
	11年間の主要財務データ	77
	5年間の主要非財務データ	79
	主要なグループ会社	81
	会社情報、株式の状況	82

報告対象

期間 2025年1月1日～2025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、コーセーグループの計画、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る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。

※当社は2026年1月1日付で持株会社体制へ移行いたしました。本レポート内において「当社」と表記している箇所は、原則として、2025年度においては事業持株会社である旧・株式会社コーセー、現・株式会社コーセーホールディングスを指します。なお、2026年1月以降のガバナンス体制や戦略については、新体制に基づいた情報を一部含めて記載しています。

企業理念

コーポレートメッセージ

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

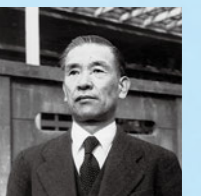
- ひとに誠実に、目的にしたたかに
- 習慣を超えてチャレンジ
- 持続する情熱と向上心
- 勇気あるコミュニケーション

正しきことに従う心

戦後間もない1946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が生まれました。こうして共存共栄の精神が生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1940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の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。



美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る

コーセーから コーセーホールディングスへ

このたび、当社グループは、2026年1月1日をもって純粋持株会社体制へ移行し、株式会社コーセーホールディングスとして新たなスタートを切りました。持株会社体制への移行は、私たちにとって、未来への大きな「一歩」です。これからも「美しい知恵」を磨き続け、世界をもっと明るく彩るための挑戦を続けていきます。

純粋持株会社移行の2つの狙い

多彩なブランドを最適な販路へ展開することで、市場を多角的にカバーし、グループ全体の価値を最大化します。さらに、各事業が互いに補完し合う体制を築くことで、不測の事態にも強い経営基盤の構築を目指します。

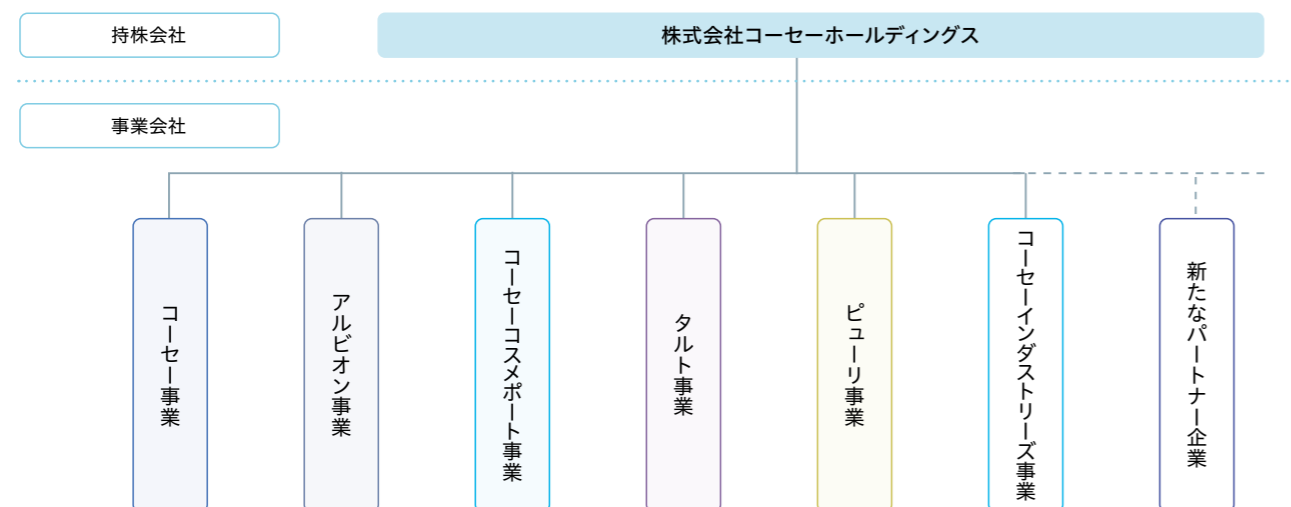
生産性や収益性を高めるため

各社の共通機能やインフラを集約し、グループ運営を効率化することで、生産性と収益性の向上を目指します。事業間の連携や調整機能を強化しつつ、各事業会社が本業に専念できる環境を整備。グループの強みを活かし、より高収益な体制を築きます。

新たなパートナーと連携しやすくするため

新パートナーの参画を迅速かつ円滑に進める体制を構築します。多彩な事業が柔軟に連携し、幅広い価値を届ける「ビューティコンソーシアム構想」を加速させ、日本を代表する美容企業集団を目指します。

> 持株会社体制



コーセー事業



ハイプレステージからコスメタリーまで幅広い領域でブランドを展開しています。「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。」美の創造企業として、高度な研究開発力を背景に、『コスメデコルテ』や『雪肌精』をはじめとする、多彩で個性豊かなブランドを保有しています。百貨店・専門店や、ドラッグストア、EC等の多様なチャンネルで展開。3G (Global, Gender, Generation) を掲げ、性別や年齢にとらわれず、より幅広いお客さま一人ひとりに寄り添う顧客戦略を推進し、グローバル市場での存在感の確立を目指しています。 P.28

アルビオン事業



ハイプレステージに特化したブランドを展開しています。「アルビオンは、高級化粧品の人者として、本物志向に徹し、美しい感動と信頼の輪を世界に広げる。」という経営理念を掲げ、高級品にふさわしい品質やサービスを追求。『アルビオン』『エレガンス』『イグニス』『アナ スイ』『ポール & ジョー』の各ブランドを展開し、接客を通じた顧客満足を重視しています。自社工場での妥協のない製造体制と、美容スタッフの高い教育水準により、信頼と感動を届けるブランド価値を維持しています。 P.29

コーセーコスメポート事業



ドラッグストアや量販店を中心に、コスメタリーブランドを展開しています。「もっと、親かなさけいを。」を理念に掲げ、高品質な商品を手に取りやすい価格で提供。『ソフティモ』や『サンカット®』、『クリアターン』などのブランド展開を通じ、利便性と機能性を追求し、幅広い顧客層の日常的な美を支えています。スピーディな商品開発力と、機動的なマーケティング活動を強みに、国内シェアの拡大とともにアジア圏を中心とした海外展開も積極的に推進し、着実な成長を遂げています。 P.30

タルト事業



米国ニューヨークを拠点に、グローバルなプレステージ市場で急成長を遂げるナチュラルコスメブランドです。「high-performance naturals™」をコンセプトに、自然由来成分と高いメイクアップ機能を両立。SNS戦略を含むデジタルマーケティングを推進し、ミレニアル・Z世代から絶大な支持を集めています。主力商品の「shape tape™ concealer」は北米での圧倒的なシェアを維持。現在は北米のみならず、欧州やアジアなど展開エリアを拡大しており、グループの海外売上高比率を高めるグローバル成長の牽引役を担っています。 P.31

ピューリ事業



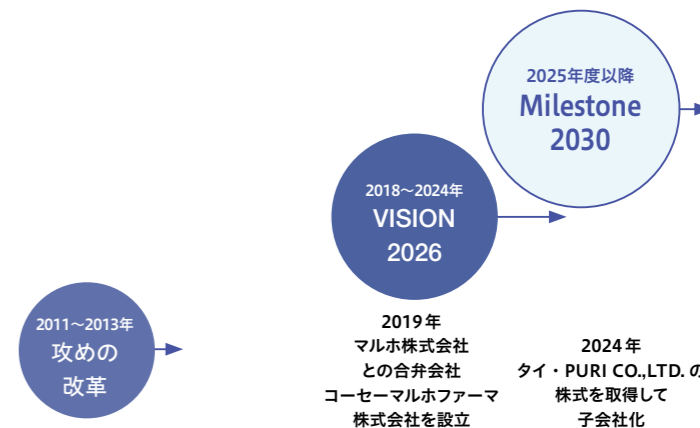
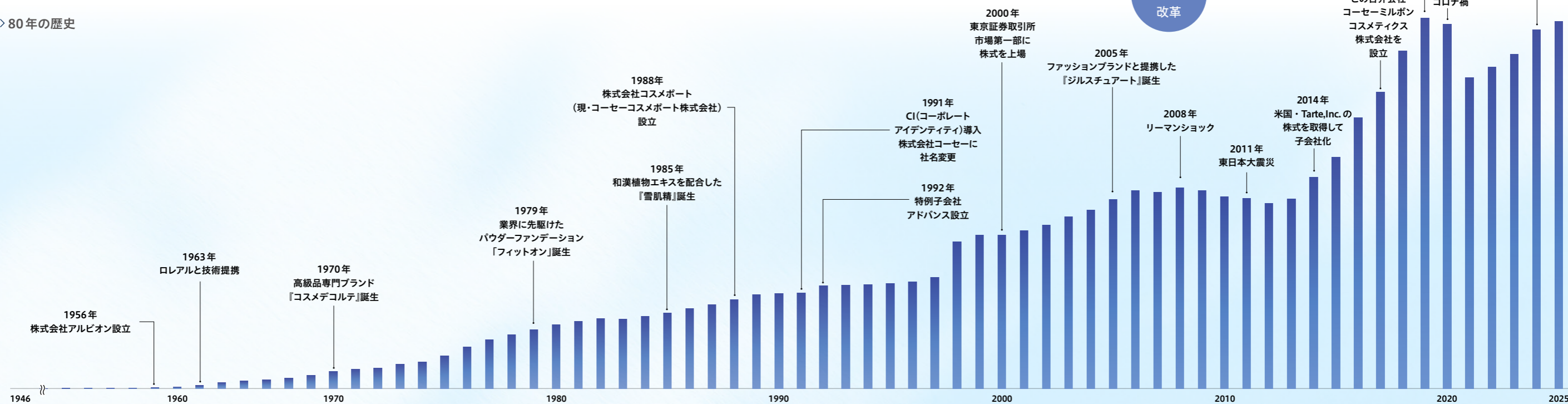
タイ発のラグジュアリー・ホリスティックウェルネスブランド『パンプューリ』を展開しています。「真のホリスティックウェルネスとは、内面の健康と外面の美しさの調和である」という信念のもと、独自の成分選択基準「The ZeroList™」に基づくクリーンビューティ製品およびスパサービスによる上質な顧客体験を強みとしています。2024年よりコーセーグループに参画し、事業ポートフォリオをウェルネス領域へ拡充。成長著しいグローバルサウス市場におけるプレゼンス向上を支える中核事業会社としての役割を担っています。 P.32

コーセーグループの軌跡

1946年、小林孝三郎は「化粧品による新日本建設」という志を抱き創業し、その実現に向け共存共栄の精神を重視してきました。

このDNAを継承しつつ、現在は化粧品を軸とした多彩なブランドを最適販路で展開し、グループ価値を最大化しています。創立80周年を迎えた今、持株会社体制への移行により共通機能を集約して収益性を向上させ、新パートナーとの連携による「ビューティコンソーシアム構想」を加速。生涯のパートナーとして、次なる100周年へ向けた変革を推進します。

> 80年の歴史



1946年 1956年 1963年 1988年 1991年 2000年 2014年 2024年

<p>1946年</p> <p>小林孝三郎が東京・北区王子に小林合名会社を創業</p> <p>戦後の日本の復興に、化粧品の力が必要だと信じ、創業。製販一体の共存共栄の精神で公道価格を遵守し、高品質な商品の安定供給を通じた誠実な経営が社会との信頼を築き、現在も当社の持続的成長を支える源泉となっています。</p>	<p>1956年</p> <p>10周年の創業記念日に株式会社アルビオンを設立</p> <p>高度経済成長期の幕開けに、日本一、世界一の化粧品メーカーを目指して銀座で創業。本物志向を貫く唯一無二のモノづくりと、お客さまの肌に触れる対面接客へのこだわりを軸に、高級化粧品市場で独自の地位を確立しています。</p>	<p>1963年</p> <p>フランス・ロレアル社と技術提携 (2001年8月に合併契約を解消)</p> <p>フランスのロレアル社と技術提携し、サロン事業を開始。2年間で約1,000店のサロンを開拓しました。基本から専門技術に至るまでサロンへの教育を支援し、日本の美容室におけるヘアスタイリング技術の水準向上に貢献しました。</p>	<p>1988年</p> <p>株式会社コスメポート (現・コーセーコスメポート株式会社) 設立</p> <p>手に取りやすい価格で幅広い顧客層に、確かな品質の商品を届けるべく設立。1994年にはコーセーコスメポート株式会社へ社名を変更しました。日々の幸せと喜びを生み出す商品を展開しています。</p> <p>第1号ブランド「ネクスト」</p>	<p>1991年</p> <p>CI(コーポレートアイデンティティ)導入 株式会社コーセーに社名変更</p> <p>株式会社コーセーへの社名変更とともにシンボルマークを刷新。存在理念の「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。」を核に、企業メッセージ「美しい知恵 人へ、地球へ。」を打ち出し、次なる成長への決意を表明しました。</p>	<p>2000年</p> <p>東京証券取引所市場第一部に株式を上場</p> <p>事業拡大に伴う社会的責任の増大を背景に、経営基盤の強化とグループ力の向上を図るため、2000年に東証一部に上場。創業者の座右の銘である「正しきことに従う心」の信念のもと、透明性の高い経営体制を構築しました。</p>	<p>2014年</p> <p>米国・Tarte,Inc.の株式を取得して子会社化</p> <p>グローバル展開を加速し世界での存在感を高めるべく、アメリカの化粧品販売会社タルトを買収。北米等で強い販路とEC実績を持つ同社を傘下に収め、海外事業の成長とデジタル対応力の強化を実現しています。</p>	<p>2024年</p> <p>タイ・PURI CO.,LTD.の株式を取得して子会社化</p> <p>グローバル展開加速に向け、タイ発のラグジュアリーブランド『パンピューリ』を展開するピューリ社を買収。伝統と革新、官能品質を追求する両社の高い親和性を活かし、グローバルサウスでの存在感を高めています。</p>
--	--	---	---	---	--	--	--

ブランド一覧

コーセーグループは、「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「インディヴィデュアルブランド(Individual Brands)」と社名を冠した

「コーセーブランド(KOSÉ Brands)」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 high-performance naturals PAÑPURI

J A U E J A U E J A J A U E J A E ※スパのみ

Prestige Brands

雪肌精 SEKKISEI ONE BY KOSÉ ESPRIQUE 米 MAIHADA 肌 カルテHD

J A U E J A J A J J A

Cosmetaries Brands

Visée MAKE KEEP softymo CLEAR TURN STEPHEN KNOLL

J A J A U 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。

財務

売上高

3,301億円

↑ 前年度比
+74億円 +2.3%

営業利益率

5.6%

↑ 前年度比
+0.2ppt

研究開発費

69億円

(売上高研究開発費比率 2.1%)

ROE

5.4%

↑ 前年度比
+2.6ppt

ROIC

3.7%

↑ 前年度比
+1.1ppt

PBR

1.05倍

(前年度末 1.50倍)

非財務

創業

1946年

社員数^(臨時雇用者含む)

13,135名

(うち男性2,287名、女性10,848名)

展開国・地域数

63の国と地域

指導的地位[※]にある 社員の女性比率

38.7%

※ 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

CO₂排出量削減率^(Scope1・2、Scope3)

Scope1・2 △50.2%

Scope3 △20.2%

(2018年比・総量)

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

レフィル化率

43.4%

※ 対象年にラインアップしていた
スキンケア・ヘアケア製品のボトル・ジャー容器を対象

責任あるパーム油の調達

45.4%

※ 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率

Top Message

グループCEO × グループCOO 対談

80周年を機に新たな経営体制へ 「第二の創業」として挑む成長曲線



株式会社コーセー
ホールディングス
代表取締役社長
グループCOO
澁澤 宏一

K. Shibusawa

株式会社コーセー
ホールディングス
代表取締役会長
グループCEO
小林 一俊

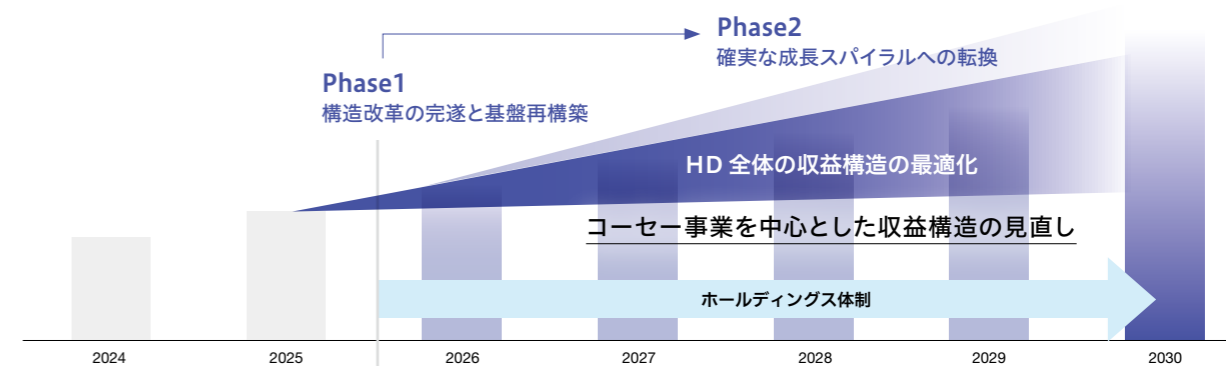
K. Kobayashi

純粋持株会社体制への移行： 迅速な意思決定、シナジー創出、ガバナンスの強化

小林 一俊(以下、小林) 2026年、コーセーは創業80周年という大きな節目を迎えました。この記念すべき年に、私たちは純粋持株会社体制へ移行しました。これは単なる組織改編ではなく、中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner — Milestone2030」を一層加速するための意思決定です。不確実性が高まるグローバル市場においても価値を生み出し続けるため、これを「第二の創業」と位置づけました。持株会社体制への移行は、グループとしての新たな未来を切り拓いていくという覚悟の表れなのです。純粋持株会社体制では、持株会社がグループ全体の経営戦略立案、シナジー創出、ガバナンス強化を担います。一方で事業会社は、迅速な事業執行と競争力強化に集中し、より機動的で強靱な経営基盤を構築していきます。私は会長兼グループCEOとして、中長期の経営方針や

M&A、提携を通じた「ビューティコンソーシアム構想」など、グループの舵取り役に専念します。
澁澤 宏一(以下、澁澤) 私も1984年の入社以来、長くコーセーとともに歩んできましたが、今はまさに変革の局面だと捉えています。新体制の要は、持株会社の「求心力」と事業会社の「遠心力」を高い次元で両立させることです。小林会長が、創業以来80年受け継がれてきたオーナーシップに裏打ちされた確固たる経営観に、精緻な戦略性とガバナンスを加えた「求心力」でグループを統率する。私は社長兼グループCOOとして、各事業会社が市場に応じて迅速に執行できる環境を整え、多様なブランドが独自性と創造性を発揮し、企業価値の最大化を推進する「遠心力」を効かせる役割を担います。
小林 「遠心力」を確かな成果につなげるには、分断や重複を生まない仕組みも

欠かせません。そこで純粋持株会社体制では、グループとしての「協働」と「共創」を一段と進化させます。サプライチェーン、マーケティング、デジタル、バックオフィスなど事業会社間で共通性の高い領域は横断的に最適化し、重複や分断を見直してムリ・ムダ・ムラを低減します。一人ひとりがグループ全体の利益を自分ごととして捉え、組織の壁を越えて動くことを期待しています。
澁澤 売上が3,000億円を超え、ブランドポートフォリオも多様化・複雑化する中で、「グループ全体の最適戦略」と「各事業の機動的な執行」を明確に分けることは、意思決定のスピードを上げるための不可欠な前提条件です。持株会社が軸をぶらさず戦略とガバナンスを担い、事業会社が市場で勝ち切る。この考え方で、変化の激しい市場でもアジャイルに対応できる体制をつくります。



グローバル成長戦略の再定義：「脱・自前」と「現地化」の推進

小林 「Vision for Lifelong Beauty Partner — Milestone2030」では、海外売上高比率50%という高い目標を掲げています。2025年度は、大谷翔平選手を起用した『コスメデコルテ』のグローバルキャンペーンが大きな成果を上げま

した。しかし、真にグローバル競争を勝ち抜くためには、過去の成功体験の延長線上にとどまらず、私たちの戦い方そのものをアップデートする必要があります。
澁澤 その中核に据えているのが、「脱・自前」と「現地化」です。日本事業で培っ

た強みを大切にしつつ、「日本流」をそのまま持ち込むのではなく、現地の市場や商習慣を熟知したプロフェッショナルとのパートナーシップを基盤に、現地起点のマーケティングやモノづくりを進めています。



小林 すべてを自社だけで抱え込むのではなく、現地の有力ブランドのM&Aやライセンス提携を柔軟に活用し、必要に応じてODMやOEMも選択肢として組み合わせます。投資リスクをコントロールしながら、スピード感を持って価値の領域を広げていきます。

澁澤 具体例として、2014年にグルー

プ入りした米国タルト社では、モーリン・ケリーCEOのモノづくりへのパッションと研ぎ澄まされた感性、そして高いビジネス遂行力を最大限に尊重し、権限を委譲してきました。その結果、現場主導で現地の顧客ニーズを深く捉えたマーケティングが実現し、業績面で着実な成果に結びついたと考えています。こうした成功体験と知見を、2024年にグループ入りしたタイのピューリ社にも展開していきます。ピューリ社のボラビット・シリパークCEOもモノづくりに強くコミットしており、その強みを活かしながら、「第2のタルト」と位置づけてアジアでの展開を一段と強化し、成長を加速していきます。

トラベルリテール事業でも、コーセー事業のブランドだけではなく、グループが保有するブランドを一括で提案する「面」の戦略へと切り替えました。これにより、

主要な売り場における交渉力とプレゼンスが一段と高まっています。

小林 地域戦略では、中国市場を引き続き重要拠点と位置づけると同時に、欧米での存在感を高め、グローバルサウスなど成長市場への投資も強化していきます。地域ごとに最適なポートフォリオを組み、グローバル全体で持続的な成長を描きます。

また、新市場の攻略はもちろん、すべてのエリアでEC戦略をこれまで以上に強化します。ECは、お客さまのニーズや購買行動をデータとしてタイムリーに捉え、最適な提案につなげられることに加え、市場環境の変化にも柔軟かつ機動的に対応できるという強みを持ちます。既存のリアル店舗にECを高度に融合させることで、チャンネルミックスを最適化し、マーケティング効率を高めることで、収益性を伴う売上成長を実現します。

「稼ぐ力」の強化：ムリ・ムダ・ムラの低減と、生産体制の高度化

小林 成長投資を継続するには、既存事業で確実に収益性を高めることが必要です。2025年度は、マーケティング費や管理費を厳しく見直し、大幅なコスト削減に取り組みました。2026年度はさらに踏み込み、事業やオペレーションの見直しも含めて、構造改革を完遂する年にしたいと考えています。そこで生み出したリソースを、商品開発に加え、グローバル市場、ウェルネス、新たなビューティ体験といった将来の成長領域へ再配分していきます。

澁澤 グループCOOとしては、2026年度単年で前年比30億円以上の「稼ぐ力」の向上を目標に掲げています。SKUの見直しによる在庫および廃棄の削減や、配送資材の規格を統一して物流オペレーションを効率化するなど、現場の細かな非効率性まで徹底的に洗い出し、ムリ・ムダ・ムラを低減します。

小林 2026年7月に稼働する「南アルプス工場」でも、より効率化を進めます。生産能力を現状の約1.4倍に引き上げるだけでなく、スキンケアの製造機能を集約する重要な拠点です。各工場に分散していた投資や管理費を一元的に集約することで、経営資源の最適化を図ります。

澁澤 AGV(Automated Guided Vehicle)などの自動化設備により生産性を高め、製造期間の短縮で棚卸資産の圧縮も可能となります。内製化を進めることで外注コスト低減にもつながり、粗利率の改善に寄与します。

小林 さらにサステナビリティは、今やコストではなく競争力の源泉です。「南アルプス工場」では、国内初となる化粧品製造へのグリーン水素の導入や、100% CO₂フリー電力の活用を実現しました。加えて、化粧品づくりに関して「水」は原料として

不可欠だけでなく、設備の洗浄や工場内の各工程、社員の飲食に至るまで、あらゆる場面で品質と安定稼働を支える重要な要素です。私たちはこの「水」を大切に考えるのもと、清澄で豊富な水資源に恵まれた南アルプスの地の利を活かせる山梨県を生産拠点として選びました。

エネルギー面でも、山梨県が誇る水資源を起点とした取り組みを進めています。主な電力には、県営水力発電由来のCO₂フリー電力を活用し、太陽光による自家発電も組み合わせます。熱エネルギーについては、従来の化石燃料から、再生可能エネルギーで製造される山梨県産のグリーン水素へ段階的に転換していく計画です。こうした水由来のエネルギーを地域で循環させる“地産地消モデル”の構築を、行政とも連携しながら推進していきます。

資本効率の向上：ROIC経営の浸透と、株主還元の強化

小林 財務面についてですが、ROIC(投下資本利益率)がWACC(加重平均資本コスト)を下回っている状況を重く受け止めています。資本市場の期待に応えるため、2026年度から役員報酬や部門別の業績評価にROICを正式に導入します。戦略を形骸化させないため、現場レベルのKPIへと具体的に落とし込み、社員一人ひとりが「稼ぐ力」と「資本効率」を自らの課題として捉えられるよう、運用の実効性を伴うガバナンス体制を構築します。

澁澤 原価率改善、販管費率の見直し、

CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の圧縮といった施策を「ROICツリー」に紐づけ、部門ごとの責任を明確にします。限られた経営資源を戦略的に成長領域へ配分し、資本効率と企業価値の向上を確実に進めます。

小林 株主還元も重要なコミットメントです。2025年度は年間140円の配当でしたが、2026年度は、創業80周年の記念配当10円を上乗せし、年間150円の配当を計画しています。さらに、成長投資とのバランスを取りながら、30億円規模の自己株式取得も実施しました。資本



効率の持続的な改善と、株主還元の拡充を両輪で進めることで、株主利益を拡大し、市場の期待に応えるべく企業価値の向上を追求していきます。

次の100年へ：「協働」と「共創」を支える人的資本

小林 最後に、人の力についてお話しします。コーセーには創業以来受け継がれてきた「正しきことに従う心」という精神があります。AIやデジタルがどれほど進化しても、お客さまの心に響く価値を提供し、長く愛されるブランドを築く原点は、誠実な姿勢と「人の強さ」にあります。純粋持株会社体制への移行は、この「人の強さ」を最大限に引き出すための環境整備でもあります。

澁澤 私の使命は、各事業会社に権限と責任を適切に委譲し、現場の情熱がそのままブランドの個性として結実する組織をつくることです。多様なブランドが有機的につながり、互いを高め合う。その基盤となる「ビューティコンソーシアム構想」を前進させ、人々の人生のあらゆるシーンで新しいビューティ体験を提供するプラットフォームへ進化させていきます。

小林 ビジョンを言葉で終わらせず、確実に形にするための実行体制は整いま

した。ぶれない「求心力」と現場の情熱が生み出す力強い「遠心力」。この両輪をスピーディに発揮し、グループ一丸となって持続的な成長軌道へと邁進してまいります。私自身も、強い覚悟を持ってこの変革の先頭に立つつもりです。そして、世界中のお客さまの生涯の「Beauty Partner」として、豊かな未来をともに創造していきます。

澁澤 小林会長とともに、結果にこだわ

る経営を徹底します。コーセーグループの100周年、さらにその先を見据え、社員一丸となって企業価値の最大化に取り組んでまいります。

小林 ステークホルダーの皆さまとともに、美しさとウェルビーイングを通じて、より豊かで価値ある未来を創り上げていきたいと考えています。引き続きのご支援をお願い申し上げます。



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。

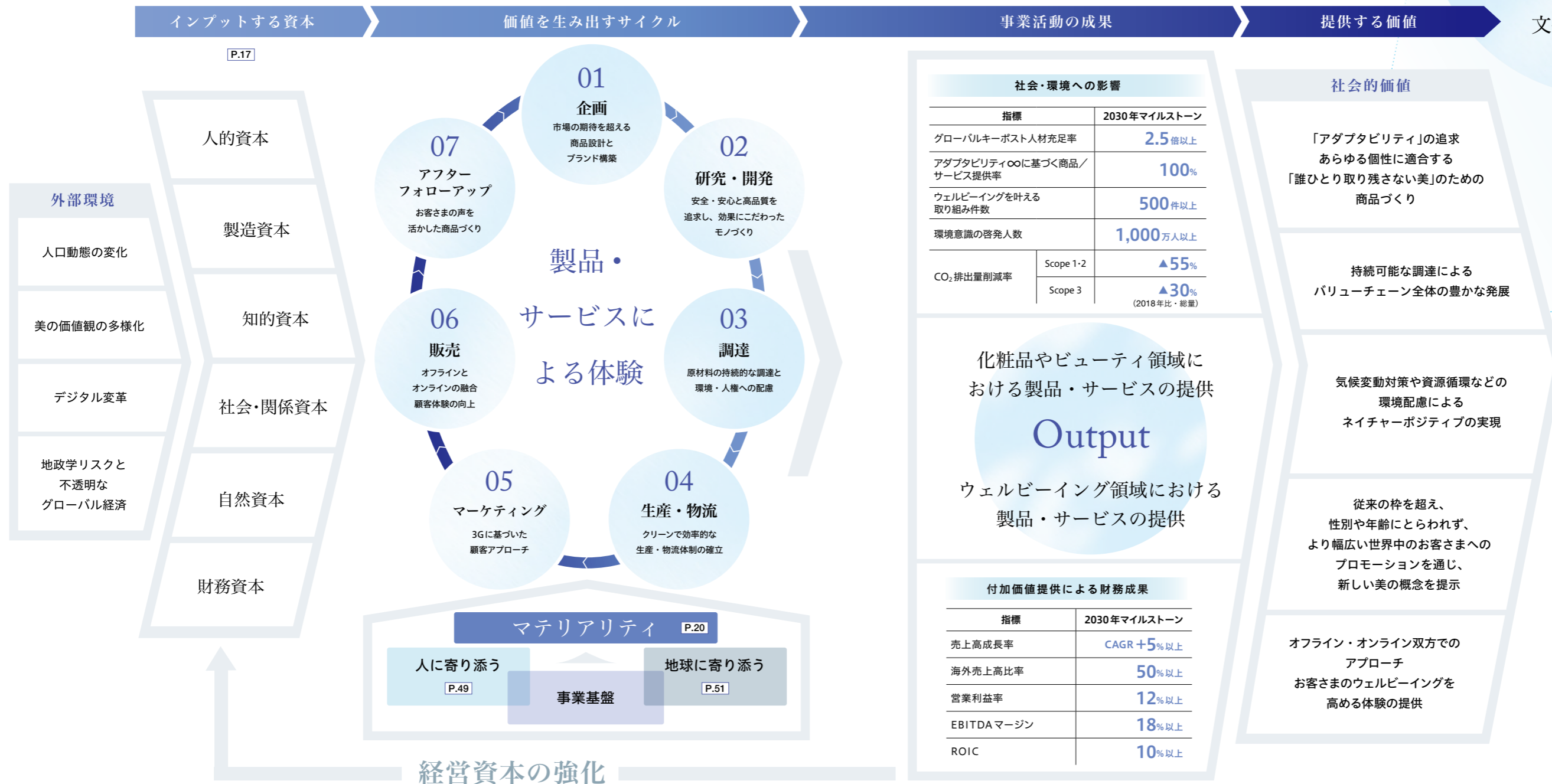
Purpose

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 P.21

Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030



インプットする資本

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。

人的資本



P.43

独自の強み

- 創業の精神を共通の価値観としながら、高め合い、挑戦を促す組織風土

認識している課題

- 自分ならではの価値を発揮する「強い個」と、「強い個」が連携・協力し、継続的にリーダー人材が輩出される「強い組織」を、戦略的に生み出すことが必要

社員数(臨時雇用者含む)

13,135名

1人当たりの年間研修時間^{※1}
 (管理職・非管理職/美容職)
 24.2/132.3時間

製造資本



P.33 P.56

独自の強み

- 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

認識している課題

- 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

設備投資

212億円

製造拠点

6拠点

知的資本



P.7 P.20 P.27

独自の強み

- 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のノウハウ

認識している課題

- 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

研究開発費 69億円

ブランド保有数 38ブランド

特許登録数^{※2}

日本:846件 海外:259件

商標登録数^{※2}

日本:7,823件 海外:7,308件

意匠登録数^{※2}

日本:407件 海外:526件

社会・関係資本



P.3 P.25 P.27

独自の強み

- 「KOSÉ Beauty Partnership」を基盤とした各ステークホルダーとの強いエンゲージメント

認識している課題

- 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

展開国・地域数

63の国と地域

海外売上高比率

34.8%

自然資本



P.33 P.51-53

独自の強み

- 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

認識している課題

- 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

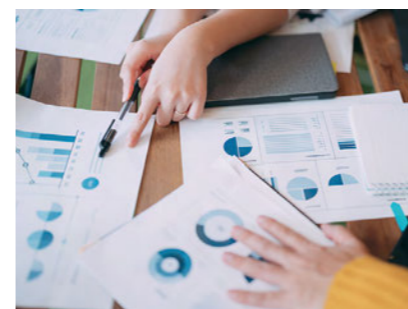
総エネルギー使用量

387.8(千GJ)

総取水量^{※3}

302.4(千m³)

財務資本



P.23 P.35

独自の強み

- 高い自己資本比率に裏打ちされた強固な財務基盤

認識している課題

- 低い収益性
- グループ内の資金の有効活用および株主還元向上による、資本効率の改善

ROIC^{※4}

3.7%

ROE^{※5}

5.4%

自己資本比率^{※6}

72.2%

※1 国内グループの実績
 ※2 タルトおよびビューリを除く。2025年12月末時点の登録数
 ※3 コーセーグループ生産部門
 ※4 投下資本利益率(ROIC)=税引後営業利益÷投下資本、投下資本=有利子負債+純資産、新リース会計基準適用前
 ※5 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
 ※6 自己資本比率=(自己資本÷総資産)×100

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。



【社会からの期待の視点による評価】
 ・社会一般的な視点での基準
 ・当社事業分野において社会から求められる 이슈により、定量評価を実施。

【コーセーグループのビジネスにおけるインパクト評価】
 ・ミッションの異なる各部門における視点
 ・経営視点により、重要度・関連度それぞれにおいて定量評価を実施後、その数値をもとにインパクト値として定量化。

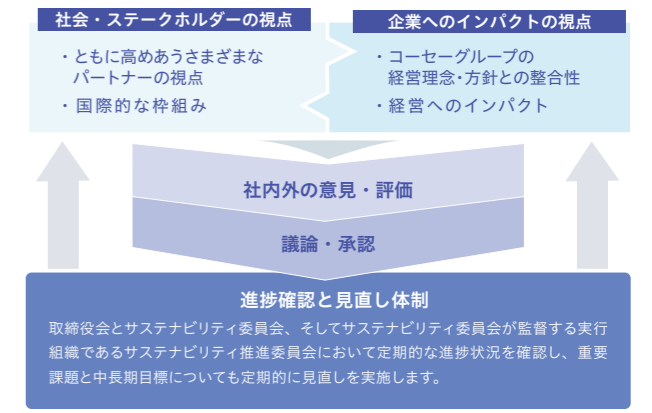
重要課題(マテリアリティ)の特定

重要課題(マテリアリティ)

コーセーグループが取り組むべき重要課題の特定を行うために、右図の手順で進めました。また、重要課題と中長期目標は定期的に見直しを実施していきます。

定量的な評価を実施した後、前・中長期ビジョンの振り返り課題を含め、いくつかの項目を統合し、重要課題(マテリアリティ)として特定しています。

コーセーグループが取り組むべき重要課題の特定プロセス、マテリアリティ・マップについて、詳細な情報をコーポレートサイトで公開しています
<https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/plan/theme/>



中長期ビジョンにおける重要課題(マテリアリティ)

	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
	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	事業基盤
	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)		
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	安心安全を基本とした高付加価値提供	
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
	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	
	ジェンダー平等	DE&Iの推進(社会・社員の多様性)	社会的機会のあと押し
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
	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	地球に寄り添う

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性を構築する

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
- EBITDAマージン
- ROIC
- ↳ 海外売上高比率

〈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。

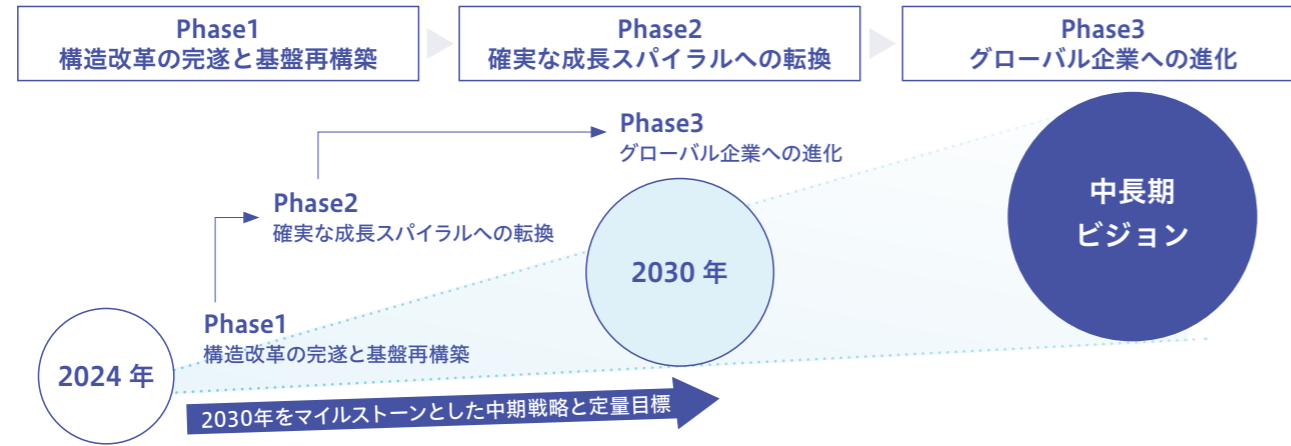
多彩な美の選択肢を提供することで、世界中の一人ひとりが生涯にわたり自分だけの輝きを見つけられるよう、長い時間軸で寄り添い、美の力で明るく彩り続けたいという、創業以来、コーセーグループが大切にしている強い想いを込めました。お客さまに限らず、ビジネスパートナー、働く仲間、世界中のあらゆる人々や未来を生きる次世代、そして地球上の美しい自然とより長く、より深く、より強い絆を築き企業価値の向上を目指します。

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://koseholdings.co.jp/ja/info/mid/>



Milestone2030

＞ビジョン達成に向けた3つのフェーズ



Milestone2030 目標達成に向けての進捗

2025年度は、収益構造の改善において着実な進捗が見られました。増収による売上総利益の増加に加え、コーセー事業における販売費等の効率的な運用が増益に貢献しました。

中国本土についても、2024年度の構造改革を経て黒字化を達成しました。これらはフェーズ2「確実な成長スパイラルへの転換」に向けた、着実な一歩と捉えています。

＞Milestone2030 定量目標

テーマ		指標	2024年度	2025年度	2030年 マイルストーン	
財務目標	売上	持続的な売上成長	+7.4%	+2.3%	CAGR+5%以上	
		グローバルでの展開強化	34.5%	34.8%	50%以上	
	収益性	持続的な利益創出	5.4%	5.6%	12%以上	
		EBITDA マージン	8.8%	9.4%	18%以上	
効率性	効率的かつ効果的な成長投資	ROIC ^{※1}	2.6%	3.7%	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	1.85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%	88.8%	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	265件 ^{※4}	500件以上
	環境課題	環境意識の向上	環境意識の啓発人数	741万人	780万人 ^{※4}	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	▲44.8%	▲50.2% ^{※5※6}
		Scope 3	▲19.2%	▲20.2% ^{※5※6}	▲30%	

※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 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

※4 2020年からの累積

※5 2018年比での排出量総量における削減率

※6 第三者検証受検後更新予定

2025年度の振り返り

2025年度 連結業績サマリー

(億円)	2024年度		2025年度		増減額	増減率
	金額	売上比	金額	売上比		
売上高	3,227	100.0%	3,301	100.0%	+74	+2.3%
日本	2,113	65.5%	2,153	65.2%	+39	+1.9%
アジア	406	12.6%	441	13.4%	+34	+8.6%
北米他	707	21.9%	707	21.4%	+0	+0.0%
売上総利益	2,225	69.0%	2,279	69.0%	+54	+2.4%
営業利益	173	5.4%	184	5.6%	+11	+6.3%
経常利益	216	6.7%	214	6.5%	▲1	▲0.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	75	2.3%	151	4.6%	+76	+101.2%
1株当たり当期純利益	131円62銭		264円84銭		+133円22銭	
ROE	2.8%		5.4%			
ROIC	2.6%		3.7%			
設備投資	214		212			
減価償却費	97		108			

連結業績の振り返り

2025年度の連結売上高は3,301億円(前年度比2.3%増)となり、為替影響を除いた実質ベースでも2.6%の増収を確保しました。主力のコーセー事業に加え、アルピオン、コーセーコスメポートの各事業が着実に伸長したことが寄与し、海外売上高比率は34.8%となりました。利益面では、コーセー事業の収益性改善がタルトおよびアルピオン事業の減益を補い、営業利益は184億円(同6.3%増)となりました。また、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年度に計上した中国事

業の構造改革費用がなくなったことや法人税等の減少により、151億円(同101.2%増)と大幅な増益となりました。一方で、期初計画(売上高3,360億円、営業利益200億円)に対しては未達の着地となりました。未達の要因はインパウンド需要の低迷やメイクアップブランドの苦戦に加え、想定を上回る原価率の上昇がマーケティング費用の抑制効果を相殺したことによるものです。2026年度に向け、これらの課題に対する抜本的な施策を講じていきます。

地域別売上高の振り返り

日本 (前年度比1.9%増)	ハイプレステージの『コスメデコルテ』およびコーセーコスメポート事業が過去最高売上を更新し、全体を牽引。メイクアップブランドが苦戦した一方、『アルピオン』や『ONE BY KOSÉ』は着実に成長。多様なブランドポートフォリオが機能し、国内全体の成長性を維持。
アジア (前年度比8.6%増)	免税チャネルでは、当社主導の出荷抑制を継続。この減収影響を、中国本土での売上伸長や、新規連結したピューリ事業でカバーし、増収を確保。
北米他 (前年度比0.0%増)	主力のタルト事業は、円高により円ベースでは微減収となったが、現地通貨ベースでは前年並みを維持。加えて、北米大手リテーラーにおける『雪肌精』の展開が売上に寄与。

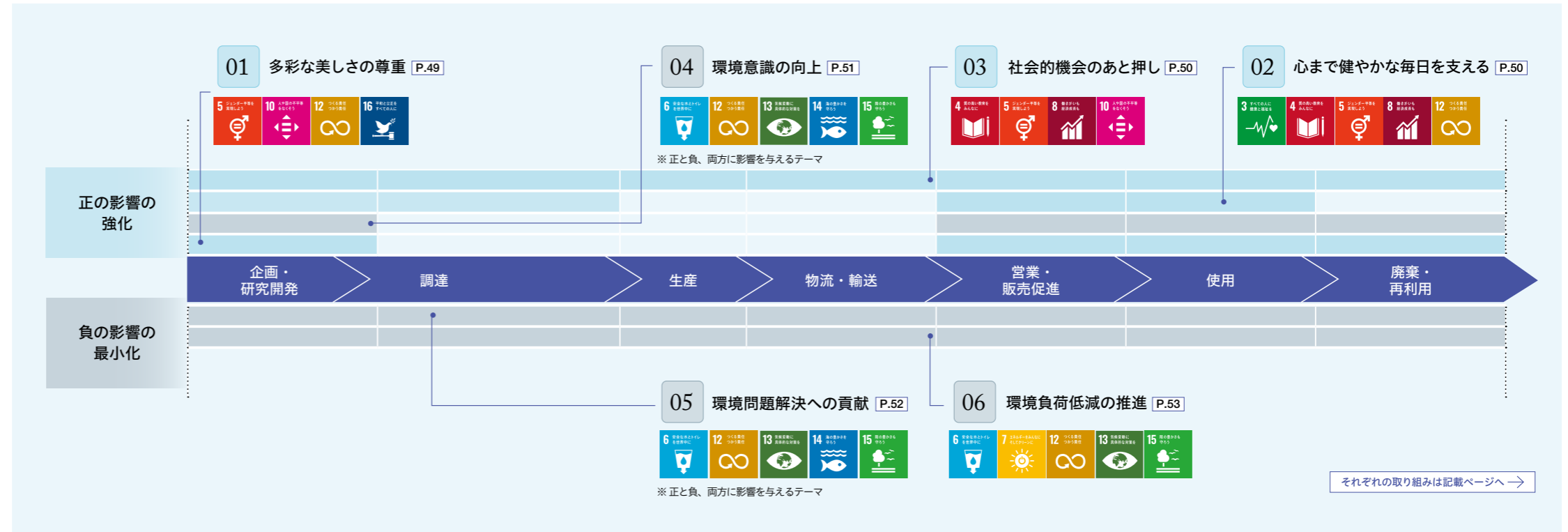
バリューチェーン

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かかわりを重視した価値創造を目指しています。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実現します。

サステナビリティの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かかわっています。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られとさ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」で掲げる「KOSÉ Beauty Partnership」は、すべてのステークホルダー一人ひとりと向き合い、対話を重ねながら“美”を通じた独自の価値を共創していくことを目指しています。商品やサービスの品質向上はもちろん、人権への配慮や働く環境の整備、環境保全など、事業活動のあらゆる場面で信頼に足る存在であり続けます。世代や価値観が変わっても寄り添い続けるPartnerとして、すべての人の毎日と社会の未来を、より健やかに、彩りあるものにするための関係を構築します。

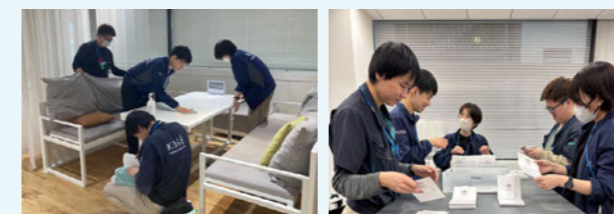


コーセーグループの企業活動を支える価値観「KOSÉ Beauty Partnership」

Topics

1 多様性をチカラに。オフィスに笑顔を創る「創夢ユニット」

誰もが自分らしく輝くために、個々の強みを活かし「働く喜びや楽しさの実感」を目指す「創夢ユニット」が誕生しました。障がいのある社員が主体となり、誰もが働きやすい快適な環境づくりをサポートしています。メンバーによる各部門の業務支援や細やかな清掃、元気な挨拶は、オフィスに笑顔と活力を生み出しており、障がい者雇用の促進とともに、なくてはならない組織の力となっています。



Topics

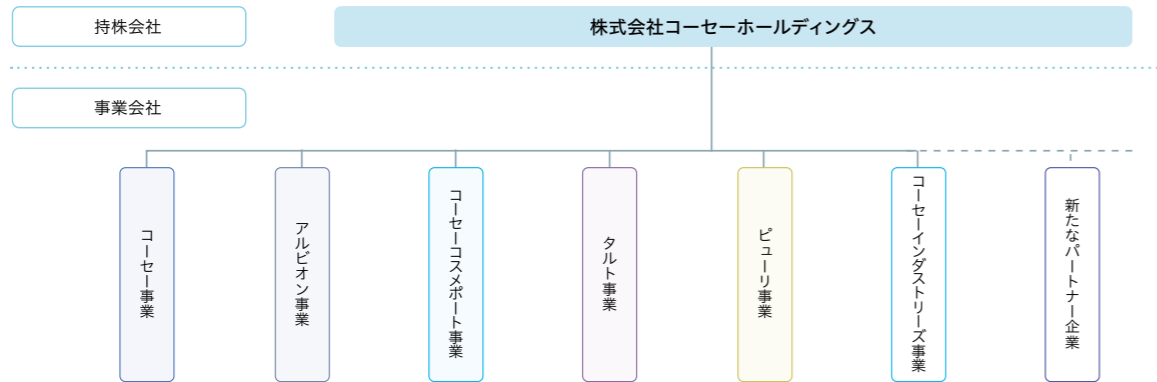
2 物流課題解決に向けた他社との取り組み

花王株式会社とともに、特定エリアにおける共同配送をスタートしました。従来、両社が個別に抱えていた物流課題である配送の効率化だけではなく、トラックの使用台数を削減することにより、CO₂排出量も削減するなど、環境負荷の低減にも貢献する取り組みとなっています。



純粋持株会社移行後の事業体制

新体制では、持株会社による強固なガバナンスと戦略策定を軸に、各事業会社がブランド独自の創造性を最大限に発揮する体制を構築します。オーナーシップに裏打ちされた確固たる経営観と、多様なブランドによる独自の個性を高い次元で両立させることで、グループ全体の競争力を高め、顧客価値の最大化と持続的な成長を牽引していきます。



コーセー事業



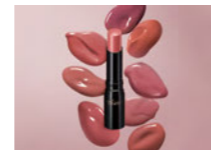
DECORTÉ



雪肌精
SEKKISEI



ONE
BY KOSÉ



Visée

アルピオン事業



ALBION



æ Elegance



IGNIS



PAUL & JOE®

コーセーコスメポート事業



softymo



CLEAR TURN
クリアターン



SUNCUT



GRACE ONE

タルト事業



tarte

ピューリ事業



PAÑPURI

コーセー事業

Top Message

強いブランドづくりと「稼ぐ力」の向上で企業価値を最大化

私の経営方針の軸は、「お客さまから支持される強いブランドづくり」と「稼ぐ力の向上」の2点によるグループへの貢献です。

多様なブランドポートフォリオを有する強みを活かし、『コスメデコルテ』を中核として一層持続的な成長に向けた取り組みを強化するとともに、これに次ぐ収益の柱となるブランドを戦略的に育成します。各ブランドの独自価値を徹底的に磨き上げ、ヒーロープロダクトへの重点投資と顧客接点の強化を

通じて持続的なブランド力向上を図ります。

同時に、日本市場を基盤にオンラインとリアルを融合したチャンネル戦略を進化させます。また、生産性向上につながる合理的なコスト管理を徹底し、海外では中国の持続的成長とグローバルサウスの拡大を着実に進めてまいります。事業ポートフォリオの最適化を図りながら資本効率を意識した収益モデルの高度化に取り組み、中長期的な企業価値の最大化を目指してまいります。



株式会社コーセー
代表取締役社長
田中 慎二

2025年度の成果

■国内『コスメデコルテ』の過去最高売上高と全社的な収益性改善
売上高については、『コスメデコルテ』が話題性のある新商品の投入により、日本市場において3期連続で過去最高の売上高を更新しました。加えて、『ONE BY KOSÉ』や「メイク キープ」シリーズが年間を通じて堅調に推移し、グループ全体での増収に貢献しました。収益性においては、コーセー事業を中心とした国内の費用構造の最適化、および構造改革を経た中国事業の基盤再構築が奏功しました。これらの施策により、株式会社コーセーおよび中国コーセーの営業損益は黒字化し、グループ全体の収益力は大幅に改善しました。

2026年度に向けた課題

■『コスメデコルテ』の成長持続と次なる収益の柱の確立
国内『コスメデコルテ』の成長持続に加え、同ブランドに次ぐ第2・第3の収益の柱の育成とメイクアップカテゴリーの再活性化によるプレゼンス向上を最優先課題に掲げます。同時に、さらなる成長加速に向けてグローバル展開を推進するとともに、収益構造の最適化を継続し、強固な利益体質への転換を推進します。

2026年度の取り組み

■ブランドの成長戦略およびグローバル展開の推進と「稼ぐ力」の強化
2026年度は、経営基盤の強化に向け、各ブランドの成長戦略とグローバル展開を推進します。『コスメデコルテ』は、サイエンスに裏打ちされた高品質なイメージを高め、「AQ」や「リポソーム」シリーズを通じたエイジングケア効果の訴求により、購買力の高い40代以上の顧客の定着化を促進します。『コスメデコルテ』に次ぐ、第2・第3の柱としては、『雪肌精』と『ONE BY KOSÉ』に注力します。『雪肌精』は、「ブライトニング」シリーズや「雪肌精 BLUE」への投資により、シェア拡大を狙います。『ONE BY KOSÉ』は、美容液を起点としたクロスセルの促進や会員プログラムの活用により、顧客ロイヤリティを強化します。また、メイクアップブランドは、各ブランドの強みとなるカテゴリーへ投資を集中させることで、市場プレゼンスの回復を目指します。グローバル展開において、中国事業は収益の安定化を最優先とし、CRM活用、成分およびエビデンスの発信による現地のニーズに沿った訴求を強化するとともに、優良顧客の獲得・育成を通じ、顧客基盤の強化を推進します。米国事業では、好調なECチャンネルを足掛かりに顧客基盤を拡大し、トラベルリテールでは、ホールディングス体制の利点を活かしたグループシナジーの創出と、日本および欧米市場の開拓に注力します。さらに、原価低減やマーケティング投資の効率化などを推進し、「稼ぐ力」を向上させます。

アルビオン事業

Top Message

高級化粧品市場における圧倒的な存在感の確立

アルビオンは「高級化粧品の第一人者として、本物志向に徹し、美しい感動と信頼の輪を世界に広げる」という経営理念のもと、70年間お取引店様とともに歩んでまいりました。

2030年に向けては、「高級化粧品市場における圧倒的な存在感の確立」を目指し、アルビオンの独自性を今まで以上に発揮しながら、強みの強化に注力いたします。具体的には、アルビオンらしさを追求したモノづくりと接客に経営資源を集中。効果実感の高い唯一

無二の商品を市場に投入し、丁寧なカウンセリング・美容体験を通じてお一人おひとりに高いご満足を提供してまいります。2026年から始める顧客ロイヤルティプログラムやオンライン販売といったデジタル戦略強化により、認知拡大・店頭誘致を図り、店頭での価値提供の最大化を目指します。

長期的には、新ブランドの導入やM&Aを含むグローバル展開を強化し、持続的成長の実現を図ってまいります。



株式会社アルビオン
代表取締役社長
小林 章一

2025年度の成果

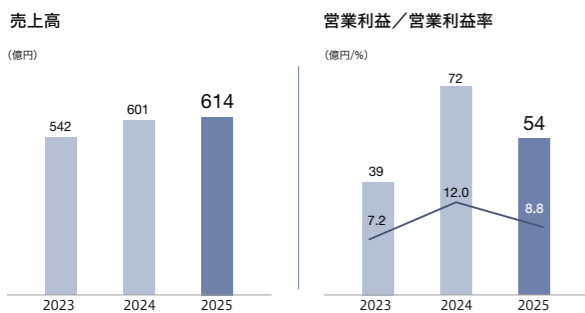
■主力ブランドの堅調な推移と顧客づくりの進展

主力の『アルビオン』および『イグニス』が堅調に推移し、事業全体を下支えしました。『エレガンス』は価格改定により一時的なインバウンド需要の変動があったものの、丁寧な顧客づくりが奏功し、ブランド全般において国内顧客の売上は底堅く推移しました。

2026年度に向けた課題

■新規顧客の取り込みと店舗売上の向上

今後の持続的な成長に向け、従来の店舗中心の展開ではアプローチが及ばなかった潜在的顧客層の開拓が不可欠であり、顧客接点のさらなる拡大とLTV(顧客生涯価値)の向上を喫緊の課題と捉えています。



2026年度の取り組み

■デジタル戦略への注力で顧客接点と販売力を強化

2026年度は、デジタル戦略によりブランド価値の認知拡大と理解促進を進め、新たな成長機会を創出します。そのために新たに実行するのが、統一顧客IDである「ALBION ID」の実装と自社オンライン販売の本格化です。具体的には、1月のALBION IDと同時に始める顧客ロイヤルティプログラム「ALBION Beauty Program」を通じてメーカーから発信を強化し、認知拡大と理解促進を図ります。続く4月には主要ブランドでのオンライン販売を開始し、顧客接点を強化して既存顧客の利便性向上とともに、オンライン主体の顧客層の取り込みにより顧客層の拡大を進めます。このように、デジタル戦略の推進はブランド価値の認知拡大と理解の促進を図り、本来の強みである店頭接客をより活かすことで、1店舗当たりの販売力を最大化し、店舗網のさらなる精鋭化と高収益化を実現します。



アルビオン 公式オンラインストア: <https://albion.co.jp/site/store>

コーセーコスメポート事業

Top Message

店頭起点の深化とグループシナジーでセルフ化粧品No.1へ

2025年の化粧品市場は、インバウンド需要の回復などにより成長軌道にある一方、消費者の眼は厳しく、高付加価値品とコストパフォーマンス品を選び分ける「メリハリ消費」が定着しています。こうした環境下、当社は強みである「店頭起点の発想」をさらに深化させ、次のステージに向けた盤石な土台づくりに邁進します。本年からの持株会社体制

への移行を機に、グループ連携によるシナジーも最大化させていく方針です。事業面では、売上100億円を突破した『ソフティモ』『クリアターン』を中心に『サンカット®』『グレイスワン』を加えた「Global 4 Brands」への投資を集中し、多様化する消費者ニーズを先取りして、さらなる成長とシェア拡大を目指してまいります。



コーセーコスメポート
株式会社
代表取締役社長
小林 孝雄

2025年度の成果

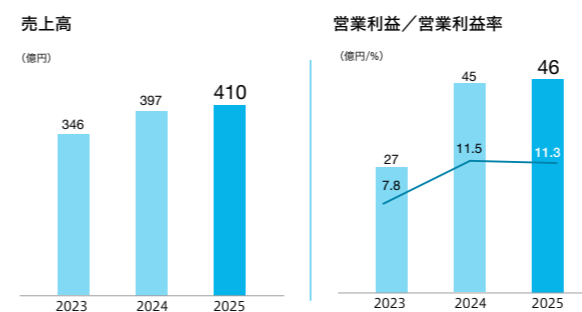
■過去最高売上の更新と高い収益性の維持

売上高については、過去最高を更新しました。原料価格が高騰する厳しい事業環境下においても、サプライチェーンの最適化による返品削減や、販売促進費の戦略的かつ効率的な運用を徹底しました。これらの施策により、営業利益率は10%水準を維持し、売上規模の拡大と高い収益性を両立させ、グループ全体の増益に貢献しました。

2026年度に向けた課題

■国内シェアの維持と海外売上の拡大

国内市場における競争環境が激化する中、シェアの維持・拡大に向けては、価格競争に影響されないブランド・エクイティを強化する必要があります。また、中長期的な持続的成長を確保するためには、



グローバル市場への展開と海外事業の展開を加速させることが必要不可欠であると認識しています。

2026年度の取り組み

■「カテゴリーNo.1」戦略の推進とグローバル展開の加速

2026年度は、「カテゴリー No.1アイテム」の創出を通じたブランドシェアの拡大と、収益性の高い事業構造の堅持を推進します。国内においては、市場優位性を持つ『ソフティモ』『クリアターン』『サンカット®』『グレイスワン』の主力4大ブランドへ経営資源を集中投下します。『クリアターン』からは高機能な新ライン『クリニショット』を投入するほか、『サンカット®』では話題性のある新商品を投入することにより、売上拡大とシェア獲得を目指します。

海外展開については、中華圏に加え、成長の著しいASEAN地域などへの展開を加速させ、海外売上高比率の向上を図ります。収益面においては、高付加価値商品の投入によるミックス改善と、物流・販売の効率化を推進することで、原材料費高騰の影響を吸収します。マス市場においても、これらのブランド戦略とコストコントロールを並行して推進することで、いかなる市場環境下においても持続的に利益を創出できる体制を目指します。

タルト事業

Top Message

商品ラインの拡充とデジタル戦略の加速でグループの成長に貢献

創業から25年にわたる歴史を持つ『タルト』は、コンシーラーやマスカラにおいて市場を牽引する強力な主力製品群を擁する、北米を代表するプレステージ・メイクアップブランドです。

私たちのビジョンは、主力製品ラインの拡充とデジタル戦略の加速を通じた、規律ある成長の実現です。自社の主力カテゴリーの優位性を堅持しつつ、プ

ランド価値と消費者ニーズに沿った展開拡大を進めます。さらに、強固な既存の小売基盤との連携と並行して、デジタルチャネルでの拡大を図ります。これにより、プレステージ・メイクアップのポートフォリオを拡充し、デジタルネイティブな消費者層への接点を強化することで、コーセーグループ全体の成長に貢献します。



Tarte, Inc.
Founder & CEO
モーリン・ケリー

ピューリ事業

Top Message

タイ初のグローバルラグジュアリー・ホリスティックウェルネスブランドとして、アジアおよび海外へ展開

『パンピューリ』は、タイ初のグローバルラグジュアリー・ホリスティックウェルネスブランドとして、五感を呼び覚ます体験をアジアおよび海外へ広げることを目指しています。2029年までに売上高を37百万ドルから1億ドルへと引き上げ、計70店舗以上の出店を実現する計画です。その達成に向け、「グローバルキャンペーンの高度化」「リテールおよびECにおける収益拡大」「タイ国内

のリーダーシップ強化」「ウェルネス・エコシステムの拡張」という4つの戦略に注力します。特に2026年は、日本、中国、香港・マカオ、シンガポールへ新たに16店舗を展開する飛躍の年となります。タイ国内の基盤を再強化しつつ、ニッチフレグランスや革新的な水性オードパルファンのローンチを通じ、ブランドの存在感を世界へ示してまいります。



PURI CO.,LTD.
Founder & CEO
ボラビット・シリパーク

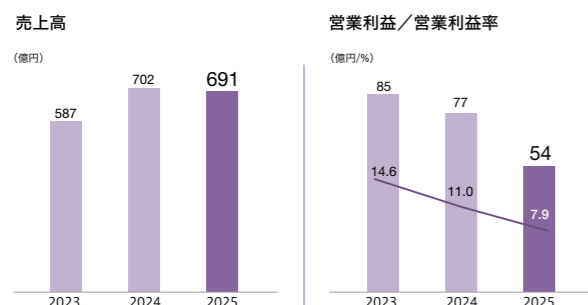
2025年度の成果

■主力カテゴリーでのシェアNo.1堅持とECの好調

北米市場においては、主力のコンシーラーに加え、マスカラにおいても全米シェアNo.1を獲得するなど、コアカテゴリーにおいて強固なブランドプレゼンスを発揮しました。また、北米の消費センチメントが悪化する中においても、戦略的に展開してきたECチャネルが好調に推移し、現地通貨ベースで前年並みの売上を確保しました。厳しい市場環境下でシェアを堅持し、ブランドへの根強い支持を証明した結果となりました。

2026年度に向けた課題

■マーケティング投資と収益性のバランス最適化



2025年度は、厳しい市場環境が続く中、ブランドプレゼンスを維持・向上させる好機と捉え、積極的なマーケティング投資を実施しました。2026年度も、北米では慎重な消費動向が続くと予測されますが、これまでに獲得した高い認知度と支持を基盤に、「成長投資の最適化」を最優先課題に掲げます。SNSを活用した効率的なデジタルマーケティングの展開や、ROIの徹底した管理を通じて、ブランド価値のさらなる向上を図ります。

2026年度の取り組み

■主力カテゴリーの盤石化と新たな成長ドライバーの育成

2026年度は、北米のプレステージ市場における地位を盤石にするため、商品ポートフォリオの拡充を加速し、戦略的なマーケティング投資を深化させます。

商品面では、コンシーラーやマスカラのトップシェアを堅持しつつ、次なる成長ドライバーとしてフェイス&チークカラーカテゴリーを育成します。あわせて、ブランドを象徴する「shape tape™ concealer」の販路を拡大し、顧客接点を強化します。

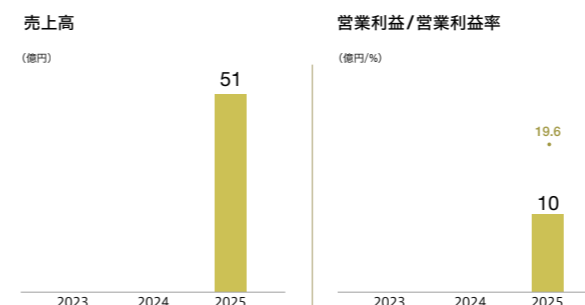
マーケティング面では、他ブランドやクリエイターとのコラボレーションによりSNSでのエンゲージメントを最大化し、リアル店舗・EC双方の需要を喚起します。

収益面では、関税による原価上昇が懸念されますが、高付加価値商品の伸長によるプロダクトミックスの改善で相殺し、前期並みの粗利率を維持します。これらの施策を通じ、厳しい市場環境下でも着実な事業成長と収益性向上を目指します。

2025年度の成果

■積極的なローカル顧客の開拓が実績に貢献

2025年度は、タイ市場において中国人観光客の減少という外部要因に直面したものの、戦略的なPOP UPショップの展開や現地インフルエンサー施策が奏功し、現地居住者の新規顧客獲得に成功しました。特に第4四半期においては、ホリデー商戦の需要を確実に捉えたことで、年度半ばに停滞した売上高が四半期ベースで前期比約10%の増収へと転じました。年度後半にかけて業績は回復基調にあり、次年度の成長加速への手応えを得る結果となりました。



2026年度に向けた課題

■中国人観光客への売上依存の低減

外部環境の影響を受けやすい、観光客需要への依存度を低減することが喫緊の課題です。安定的な成長を実現するため、現地居住者の需要の取り込み強化を通じた、収益源の多角化と顧客ポートフォリオの安定化が求められています。

2026年度の取り組み

■タイ国内でのブランド価値向上と日本・アジア進出によるグローバル化の加速

2026年度は、タイ国内における市場プレゼンスを盤石なものにするとともに、日本を含むアジア市場への本格進出を推進します。タイ国内においては、好調な「パフュームオイル」などをフックとしてブランド価値を訴求し、新規顧客の獲得を加速させます。現地居住者の取り込みによる内需向け販売の強化を通じ、外部環境に左右されない強固な収益基盤を構築します。

グローバル展開においては、日本およびアジア主要都市への店舗展開を本格化させ、ブランド認知の拡大を図ります。単なる規模拡大にとどまらず、高収益な直営・ECチャネルを主軸に据えることで、グループの利益成長を牽引する新たな成長ドライバーへと育成していきます。

生産戦略

国内外で拡大する化粧品需要に応えるため、

清澄な水資源とクリーン電力を活用する最新鋭の「南アルプス工場」を中核とした生産体制へと革新しました。環境への配慮と高品質を両立した競争力ある製品を確実かつタイムリーに供給し、持続的な成長を牽引します。

Top Message

3つの製造拠点を核とした生産体制の革新

コーセイインダストリーズはグループの「商品／価値供給の源流」として、新 KIC-VISION「PIONEER」を始動しました。これは7つの要素 (Perfect, Innovation, Original, Network, Eco, Engagement, Result) から成り、特に「P(最高の製品と拠点)」と「R(成果へのこだわり)」を重点強化します。「いいもの。たくさん。」の信念のもと、

お客さまが手にする「この1個」の品質を徹底して守りつつ、技術の中核拠点「群馬工場（群馬県）」、人と匠の技の「狭山工場（埼玉県）」、最新鋭の「南アルプス工場（山梨県）」の3拠点を核に生産体制を革新します。環境配慮と高付加価値化を両立させ、持続可能な社会の実現と世界に通じる品質の進化を牽引していきます。



コーセイインダストリーズ株式会社 代表取締役社長 鷹 博道

南アルプス工場の投資効果

生産基盤の強化を通じ、高収益体質への転換と持続可能な成長を支える生産体制を構築します。



生産基盤の強化

- 中長期的なグループの売上成長を支える生産能力の拡充(現状の約1.4倍)。
- スキンケア商品の製造機能を集約し、分散投資や維持費を抑制。

収益性の向上と資本効率の改善

- 内製化推進による外注コストの削減。
- 自動化設備 (AGV※など) 導入による生産性の改善。
- 製造期間の短縮による棚卸資産の圧縮。

※Automatic Guided Vehicle

持続可能な生産モデルの実現

- 人・環境に配慮したサステナブルな生産拠点。
- 高い環境付加価値を品質とブランド力に転換。
- 高度な自動化により将来の人手不足リスクを回避。

南アルプス工場の5つの特長

1. 需要変動への即応と省人化：無人搬送車 (AGV) と自動倉庫による工場内物流の自動化

高速で資材を入出庫する「自動倉庫」と、軌道レール上を走る「有軌道台車」、そして「AGV」を連携させた自動搬送ラインを構築しました。AGVは作業スペースまで、指定された資材を自動で届ける役割を担い、シームレスに省人化されたジャスト・イン・タイムの供給を可能にしました。重量のある製品段ボールをパレットに積みつける作業も機械化し、社員の負荷軽減と生産性の向上の両立を実現しています。



自動倉庫

2. 匠の技とデジタルの融合：「属人化の解消」と「技術伝承」

一例として、化粧品製造の要となる「乳化プラント」に、自動プログラム運転システムを導入しました。これまで熟練作業者が手作業で細かく設定していた攪拌速度の変更や温度調節などの自動化を実現しています。このシステムには既存工場で培われた製造ノウハウが活かされており、乳液、クリーム、洗顔料など幅広い製品で品質のばらつきを極限まで抑えた均一な化粧品の中身の製造を可能とします。



乳化プラント

3. モノづくりの差別化：水へのこだわり

化粧品の製造において「水」は極めて重要なファクターであり、高品質な化粧品の原料としてだけでなく、製造設備の精密な洗浄や、プラントの温度管理など、あらゆる工程に

において不可欠です。当社は、清澄で豊富な水資源に恵まれた山梨県を新工場の建設地として選定することで将来にわたる「安定的かつ持続可能な生産体制」を確立しました。

4. 生産現場の働き方改革：労働負荷を軽減する「ヒューマンファースト」設備

働く人を中心に考える「ヒューマンファースト」な工場として、過酷な作業の機械化を徹底しています。これまでお湯などを用いて内部を洗浄していた使用済みコンテナや乳化プラントにおいて、新導入の「コンテナ洗浄機」、「CIP装置（定置洗浄）」により作業を自動化し、安全性の向上と生産性の向上の両立を実現しました。また、大量生産が求められる洗顔料の製造ラインにおいて大規模な原料投入工程にクレーンなどのアシスト設備を導入しました。作業者の身体的負荷を解消し、安全かつ高効率な生産体制を構築しました。



コンテナ洗浄機

5. 脱炭素社会の牽引：再生可能エネルギーとグリーン水素によるゼロエミッション工場の実現

山梨県営の水力発電による「CO₂フリー電力」を建設段階から100%使用しています。これは工場建設における国内でも先進的な取り組みです。稼働後も、全国有数の日照時間を誇る山梨県の立地特性を最大限に活かした太陽光発電とあわせ、再エネ電力を活用します。また、製造用の熱エネルギーには、従来の化石燃料に代わり、山梨県の豊富な水資源と太陽光由来の電力から生成された「グリーン水素」を段階的に導入します。



山梨県が注力するグリーン水素事業と連携

財務戦略

コーセーグループでは、純粋持株会社体制への移行を機に、

ROICに基づいた資本コストを意識する経営へと深化させます。事業の収益性向上と資本効率の改善を両立させ、

成長投資と株主還元の最適なバランスを追求することで、持続的な企業価値の最大化を目指します。

Group CFO Message

「稼ぐ力の再構築」による企業価値向上へ

2025年度の連結業績は、コーセー事業のブランド『コスメデコルテ』の国内業績やコスメポート事業が過去最高売上を更新し、アジアにおける構造改革効果も得られるなど、前年度比で増収増益となりました。しかしながら、日本のメイクブランドの苦戦やインバウンド売上の低迷、原価率の上昇などにより、期初の計画に対しては売上高・利益ともに未達に終わりました。

この反省を踏まえ、2026年度は売上高3,500億円(前年度比6.0%増)の達成に強い決意で臨みます。日本の主要3事業(コーセー、アルピオン、コスメポート)に加え、北米を中心に展開しているタルト事業およびタイのピューリ事業の大幅な伸長により、連結ベースで過去最高売上の更新を目指します。

利益面では、トップラインの成長に伴う増収効果に加え、高収益な事業体質への抜本的改革を進めます。本年稼働する南アルプス工場の減価償却費の負担増を吸収すべく、適正な価格改定、プロダクト・チャンネルの最適化、廃棄削減を通じた原価率の低減に努めます。また、マーケティング投資においてもROI(投資対効果)を厳格に見極め、デ

ジタル投資やAI活用により人員数の適正化や生産性向上を図ります。さらに、管理部門のコスト管理を徹底し、営業利益は200億円(同8.3%増)を計画しています。

本年度の財務戦略における最大のテーマは、本年からの純粋持株会社体制への移行を機とした投資対効果の実効性向上です。現在、当社のROIC(投下資本利益率)は資本コストを下回る水準にあります。本「Milestone2030」で掲げる目標の10%以上へ引き上げるため、本年よりROICを役員報酬の評価指標に組み込むとともに、各事業部門の現場レベルにまで在庫削減などのKPIとして落とし込み、グループ全体で資本効率を意識したガバナンスを徹底します。特に課題である棚卸資産の圧縮に向けては、SAPを刷新し、需要予測システムを導入することで在庫を適正化し、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図る計画です。

さらに、「稼ぐ力の再構築」により創出された資金をデジタル基盤の整備やマーケティング力の強化はもとより、M&Aやグローバル展開など成長投資へ重点的に配分すると同時に、株主還



株式会社コーセーホールディングス
常務取締役 グループCFO

望月 慎一

元も強化します。2026年度の株主還元については、創業80周年の記念配当を含めた150円への増配に加え、14年ぶりとなる30億円規模の自社株買いを実施しました。これは、収益力向上へのゆるぎない自信と、資本効率を抜本的に高めていくという経営の強い意志を込めています。

聖域なき取り組みによるキャッシュ創出を行い、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求し、資本市場の皆さまとの透明性の高い対話を深め、期待を超える企業価値の向上に邁進してまいります。

2026年度計画

2026年度 連結業績予想

(億円)	2025年度 実績		2026年度 計画		増減額	増減率	
	金額	売上比	金額	売上比			
売上高	3,301	100.0%	3,500	100.0%	+198	+6.0%	
日本	2,153	65.2%	-	-	-	+1桁半ば%	
アジア	441	13.4%	-	-	-	+1桁半ば%	
北米他	707	21.4%	-	-	-	+1桁後半%	
営業利益	184	5.6%	200	5.7%	+15	+8.3%	
経常利益	214	6.5%	210	6.0%	▲4	▲2.2%	
親会社株主に帰属する当期純利益	151	4.6%	121	3.5%	▲30	▲19.9%	
1株当たり当期純利益	264円84銭		212円00銭				
ROE	5.4%		4.0%				
ROIC	3.7%		3.5%				
設備投資	212		300				
減価償却費	108		130				
					為替レート(円)		
					単位	2025年度 実績	2026年度 計画
					US\$	149.7	156.0
					CNY	20.8	22.3
					KRW	0.105	0.109

地域別売上高計画

日本 (前期比+1桁半ば%)	主要ブランドの強化を通じ、増収を計画する。コーセー事業では『コスメデコルテ』に加え、『雪肌精』や『ONE BY KOSÉ』の成長を見込む。アルピオン事業はインバウンド売上を2割減と想定するものの、4月のEC開始などにより増収を計画。コーセーコスメポート事業は主力4ブランドへの投資集中と新商品投入により、さらなるシェア拡大を図る。
アジア (前期比+1桁半ば%)	コーセー事業の中国展開は、「AQ」「リボソーム」シリーズの拡販や、CRM活用により着実な成長を目指す。コーセーコスメポート事業は中華圏に加え、ASEANへの展開を加速。ピューリ事業はタイ国内でのブランド価値向上に加え、日本を含むアジア市場への本格進出により、新たな成長ドライバーへと育成する。
北米他 (前期比+1桁後半%)	タルト事業は、主力の「shape tape™」シリーズの販路拡大と、チーク等の次なる成長カテゴリーの育成を推進する。コーセー事業の米国展開は、好調なECチャンネルを足掛かりに顧客基盤を拡大する。

「稼ぐ力」の向上に向けた取り組み

2026年度における取り組みとして、トップラインの成長による利益増と収益構造の見直しを同時に推進します。

これらの施策を通じて、前年に対して30億円以上の収益性改善に取り組みます。

トップラインの成長による利益増 15億円規模(売上増80億円規模)

- ECチャンネルの強化
 - ・大手プラットフォームでのさらなる展開強化
 - ・蓄積したIDの活用によるCRM強化
- グローバルでの事業開発
 - ・コーセー事業におけるASEAN展開の強化
 - ・タルト事業の収益性改善
 - ・ピューリ事業の日本およびASEAN展開の強化



収益構造の見直し 20億円規模

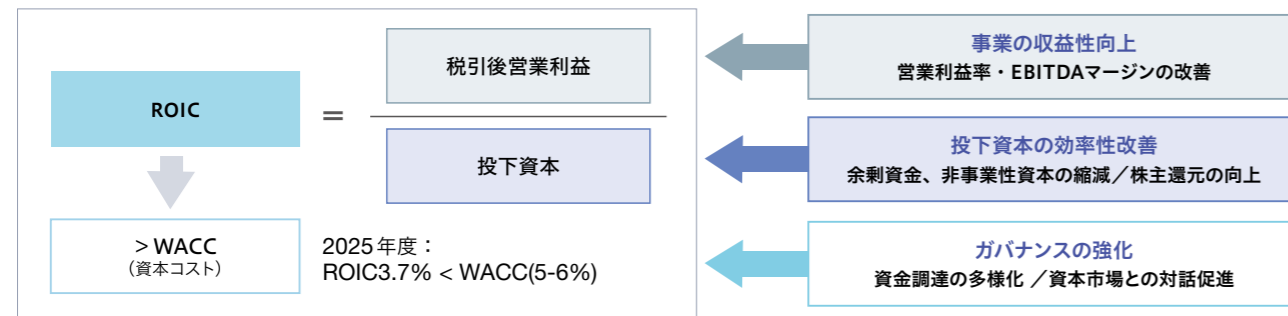
- 粗利の改善
 - ・調達コスト上昇を反映した価格改定
 - ・市場在庫のコントロール強化による廃棄低減
 - ・自社工場の生産性向上
- マーケティング活動の見直し
 - ・広告宣伝費の見直し
 - ・ブランド収益構造の抜本的な見直し
- 管理部門の生産性向上
 - ・継続したコスト精査
 - ・DXやAI活用による業務改革と人員数の適正化

資本コストと株価を意識した経営の実現

ROIC 経営の進捗

2024年11月に発表した中長期ビジョンで新たに導入したROICを活用して、事業ごとの経営課題の可視化に取り組んでいます。直近では資本コストを下回る状況が続いていますが、フェーズ1において「構造改革の完遂と基盤再構築」を実施し、フェーズ2の「確実な成長スパイラルへの転換」へ移行後、2030年度の目標10%以上に向けて、改善していく計画で

す。2026年度は中長期ビジョンにおけるフェーズ1に位置づけられており、トップラインの成長による利益増と収益構造の見直しを同時に推進します。また、ホールディングス体制への移行により、グループ全体の収益構造の最適化を図ります。収益性と資本効率の改善に取り組むと同時に、ガバナンスも強化していきます。



事業の収益性向上

当社は直近数年間、売上高は堅調に推移している一方で、収益性は低下傾向にあります。この背景には、原価率・販管費率の高止まりがあります。2025年度は株式会社コーセーの費用構造見直しによって一定の成果を上げることができました。

2026年度においても、継続的なマーケティング活動の見直しに加えて、価格改定やプロダクト・チャネルの最適化による原価率の改善や、生産性の向上による人件費・管理費のコントロールを通じて収益性の改善に努めていきます。

投下資本の効率性改善

新設した南アルプス工場の稼働を機に、既存工場の生産体制の整理による固定資産回転率の改善を図ります。加えて、CCCが長期化している要因の一つである棚卸資産回転期間についても、SKU効率を向上させるとともに、全社的な委員会

活動を通じて継続的なモニタリングを実施することで、期間の短縮を目指します。さらに、在庫管理・生産予測の精度向上のために積極的な投資を行います。

ガバナンスの強化

2026年度から新たに役員報酬の評価指標にROICを導入するとともに、部門長・管理職全員の評価においてもROICツリーの該当指標をKPIとして導入します。ROICと自らの業務評価との連動性を高めることにより、全社でその改善に向けて

意識的に取り組んでいきます。また、グループ間の資金移動によるキャッシュの有効活用など、ホールディングス体制を活かした事業運営を推進します。

> ROIC ツリー展開イメージ



キャッシュアロケーション

コーセーグループは、高収益体質への変革で生み出したキャッシュと余剰資金を活用し、2025年度から2030年度の6年間で、累計2,500億円規模の原資を創出します。これをM&Aやグローバル展開などの成長投資へ最優先で配分しつつ、機動的かつ安定的な株主還元を実行し、持続的な企業価値の向上を図ります。

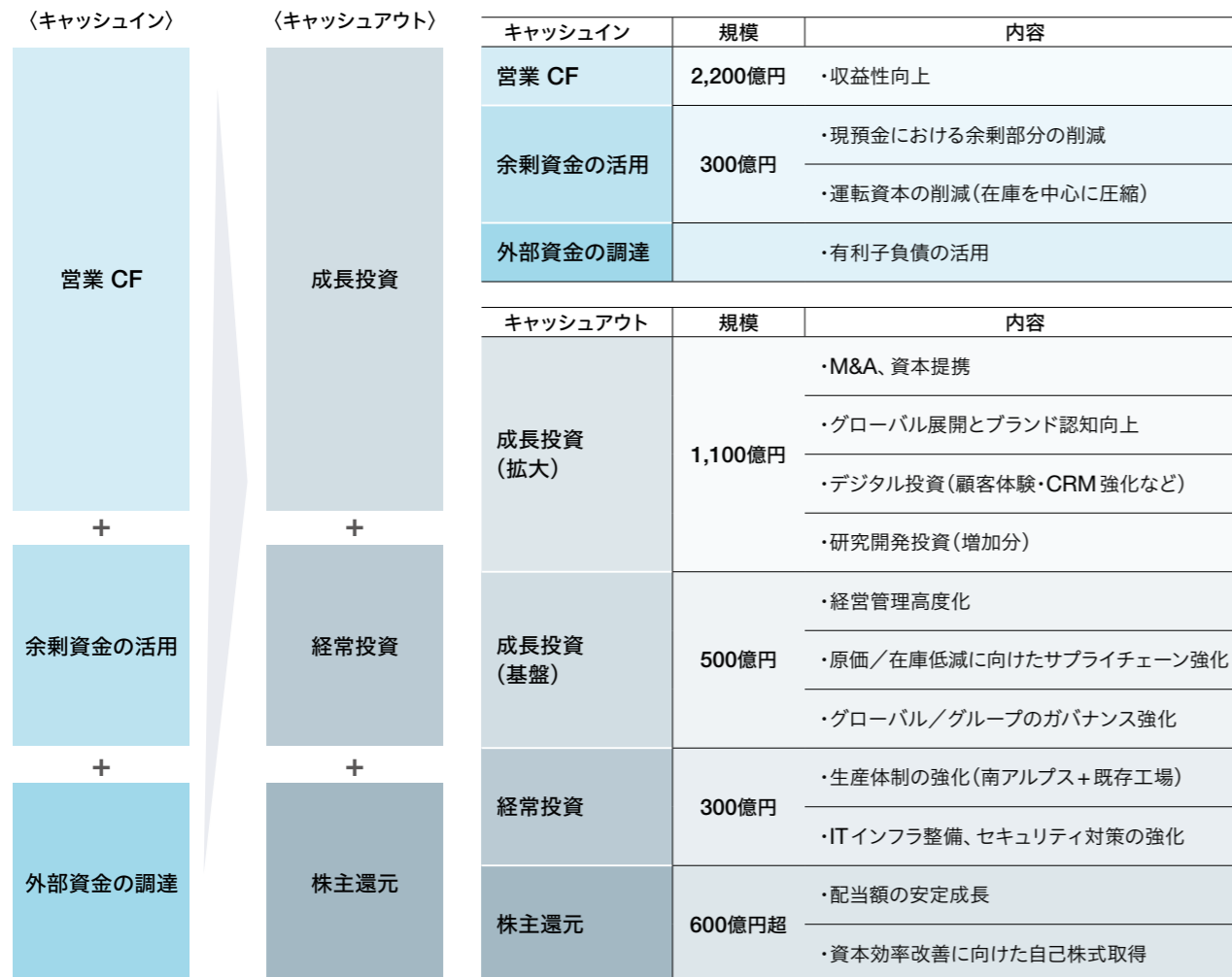
2025年度から2030年度までの累計期間においては、収益性の向上による営業キャッシュ・フロー2,200億円と、手元流動性の精査や在庫圧縮などにより生み出した余剰資金の活用300億円をあわせて、計2,500億円規模のキャッシュインを見込んでいます。また、成長投資のための資金調達には、資本効率の向上を図るべく、有利子負債の活用も機動的に検討します。これらの投資原資は、企業価値の最大化に向けた優先順位に

基づき、戦略的に配分します。

まず、M&Aや資本提携といったインオーガニックな成長投資に加え、グローバルでのブランド認知向上、デジタル投資、研究開発の強化を含む「成長投資(拡大)」に、1,100億円を投じます。加えて、経営管理の高度化や、原価・在庫低減に向けたサプライチェーンの強化、グループガバナンスの向上といった「成長投資(基盤)」に500億円、さらに2026年7月に稼働を開始する南アルプス工場への投資やITインフラ整備などの「経常投資」として300億円を配分し、安定的な事業運営とインオーガニックな成長を実現します。

さらに、当社は資本効率の向上と利益還元を経営の重要課題と位置づけており、株主還元に対して2030年度までの累計で600億円超の資金配分を計画しています。

キャッシュアロケーション(2025年度~2030年度)



株主還元

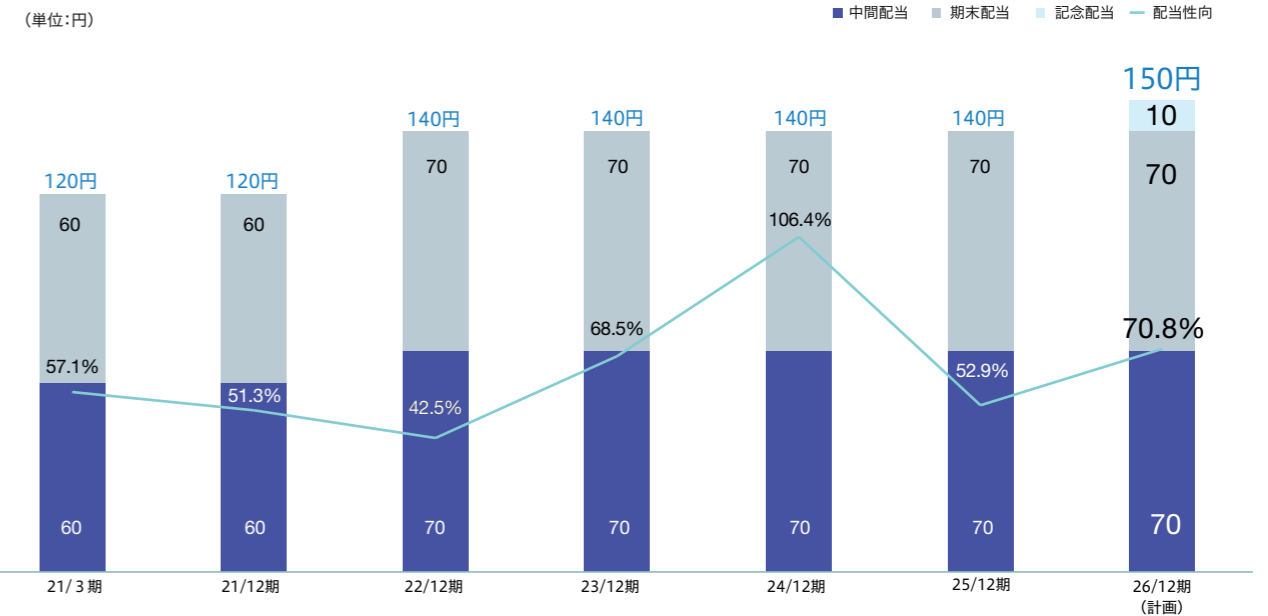
株主還元について、配当は安定配当を基本とし、今後の事業拡大のための内部資金の確保に配慮しつつ、財政状態、事業状況、配当性向等を総合的に勘案して実施します。また、自己株式取得は、成長投資機会、資本収益性、株価等を踏まえ、機動的に実施します。2026年3月に創業80周年の節目を迎えたことから、長年のご支援への感謝として1株当たり10円の記念配当を実施します。これにより2026年度の年間配当は150円(普通配当140円を含む)を予定しています。

また、機動的な還元策として、30億円規模(発行済株式総数(自己株式を除く)の0.89%)の自己株式を取得しました。今回の決定は、手元流動性や今後の資金需要を考慮しつつ、将来の業績回復への自信や株価動向を総合的に勘案したものであり、2026年度の総還元性向は95%を見込んでいます。今後も、資本コストを意識した経営を徹底し、持続的な企業価値の向上を通じて株主の皆さまの期待に応えます。

株主還元

配当	安定配当を基本としているが、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、業績、配当性向などを勘案し、配当金額を決定
自己株式の取得	成長投資機会、資本収益性、および株価水準などを踏まえ、機動的に検討・実施

配当と配当性向の推移



自己株式取得実績

取得期間	取得株数(千株)	取得額(百万円)
2006年11月~12月	500	1,688
2007年12月~2008年1月	1,000	2,957
2008年5月~6月	1,000	2,438
2012年6月~8月	1,000	1,846
2026年2月~4月	508	2,999

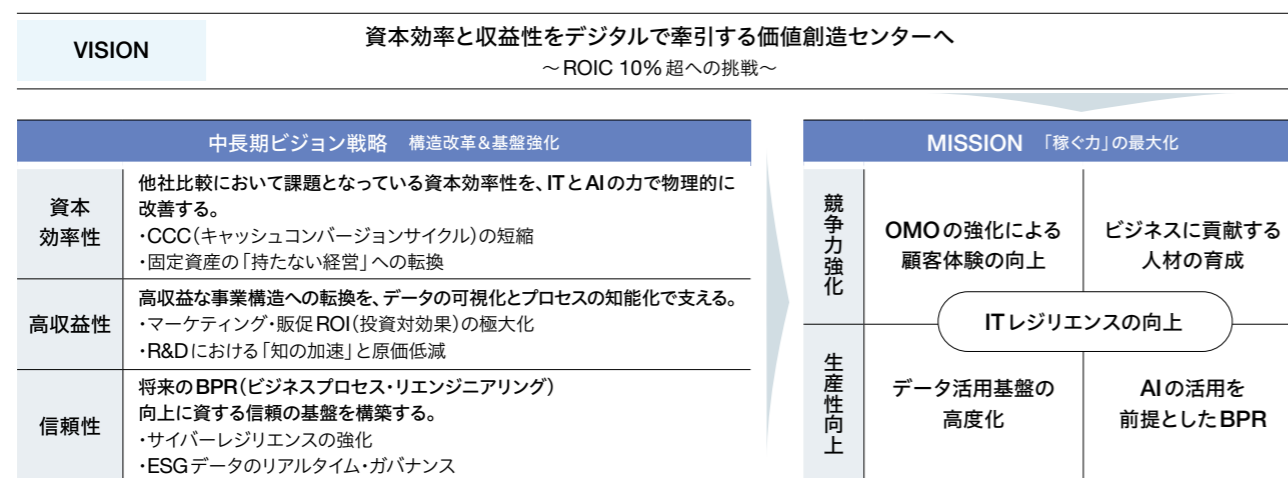
DX戦略

中長期ビジョンで掲げている定量目標を達成するため、特にROICを活用して投資の優先順位を判断し、限られたリソースを効果的に配分することを重視しています。

IT統括グループのVISIONとMISSION

中長期ビジョンの実現に向けて「資本効率性」「高収益性」「信頼性」の3つを戦略の柱としています。「資本効率性」においては、ITとAIの活用によりCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)を短縮するとともに、システムのアセットライト化(持たない経営)を推進します。「高収益性」については、データの可視化とプロセスの知能化を通じて、マーケティング投資におけるROI(投資対効果)の改善や原価低

減に貢献します。そして「信頼性」の基盤として、事業の継続性を支えつつ、ESGデータなどの非財務データ開示の早期化に取り組んでいきます。そのための具体的なミッションとして、OMO(Online Merges with Offline)強化による顧客体験の向上、ビジネスに貢献する人材の育成、データ活用基盤の高度化、AI活用を前提としたBPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)、そしてITレジリエンスの向上を掲げています。



2026年度重点施策

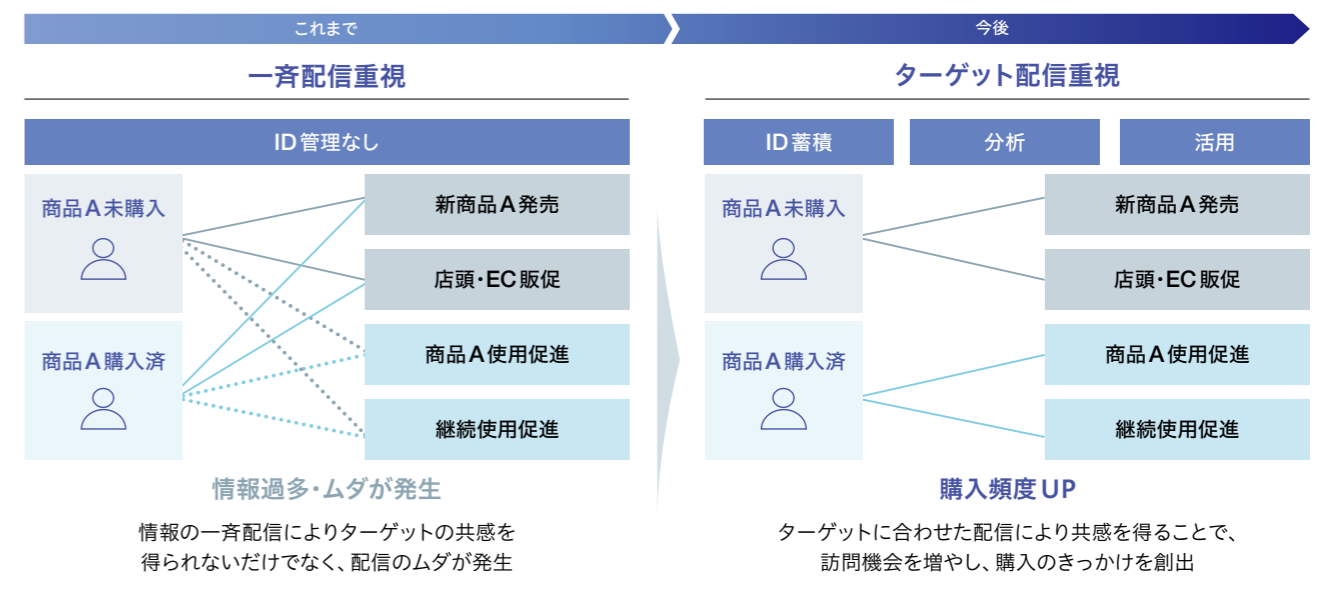
2026年度の重点施策は、AIとデータを活用した「価値創造IT」の基盤を固めるため、8つの領域に決めました。これらは大きく「経営・事業の高度化」「IT・データ基盤の整備」「リスク対応」の3つの観点で整理できます。

経営・事業の高度化	経営管理高度化	ROIC経営推進に必要なデータのリアルタイム性と種類の拡充のため、SAPをバージョンアップ。
	D2C強化	トップライン向上のため、ECサイトの強化に加え、VOC(顧客の声)を分析・活用。
IT・データ基盤の整備	モノづくり改革	分散しているマスターデータを統合・整理する「マスターデータマネジメント(MDM)」を構築。
	AI-Ready	社内データの約90%を占める「非構造化データ(Excel、Word、PowerPointなど)」をAIが活用できるようにするため、ファイル管理クラウドへ集約し、文書管理の適正化を推進。
	データ基盤強化	保有データの活用度を高めるため、Google BigQuery(BQ)環境を用いたデータレイクの構築。
リスク対応	システムの棚卸しとモダナイズ	「持たない経営(アセットライト)」を推進するため、既存システムの棚卸しを行い、刷新や廃棄を含めたモダナイズ(近代化)を実行。
	セキュリティ強化	境界型防御(VPN)からの脱却を図り、ゼロトラストネットワークアクセス(ZTNA)へ移行。
	ITレジリエンス	攻撃を受けた際の被害最小化と早期復旧(RTO/RPOの明確化)を目的とし、IT事業継続計画(IT-BCP)の策定と、インシデント対応チーム(CSIRT)を立ち上げ。

DX推進の取り組み

1. CDP(顧客データ基盤)とMA(マーケティングオートメーション)の導入

従来の商品・チャンネル中心のマーケティングから、「KOSÉ-ID」を軸とした顧客中心のマーケティングへシフトします。CDP(顧客データ基盤)とMA(マーケティングオートメーション)の導入により、店頭とECのデータを一元管理し、情報の一斉配信から、個々の顧客に合わせた適切なコミュニケーションにより、LTV(顧客生涯価値)の最大化と持続的な売上成長を図ります。



2. 人的生産性の向上

「AIファースト」への意識改革を軸に、人的生産性の向上と収益構造の抜本的な改革を推進します。IT部門と業務部門が互いの専門知識を深め合うことで、現場主導でAIを使いこなす自律的な体制を強化します。また、業務プロセスの高度化においては、AIエージェントを活用します。AIが主体的に動くことを前提に、従来の業務フローをゼロベースで再設計する「BPR(ビジネスプロセス・リ

エンジニアリング)」を実行します。単なる効率化にとどまらず、AIに最適化した形へ業務を根本からつくり直すことで、固定費の削減を図ります。これにより創出された人的余力を戦略的な高付加価値領域へ再配置し、資本効率の極大化と持続的な利益成長を実現します。

3. ITレジリエンス

当社はITレジリエンスの向上を継続的な経営課題と位置づけています。サイバー攻撃によるマルウェアの侵入を前提としたリスクベースのアプローチのもと、認証を徹底的に強化した「ゼロトラスト(何も信頼しない)」の考え方に基づくネットワーク移行や、バックアップ体制の強化を推進しています。

さらに、不測の事態に備えた「IT-BCP(IT事業継続計画)」を整備することで、経営陣と、システム復旧までの目標時間(RTO)や許容するデータ損失量(RPO)の目標を設定し、訓練を通じて実効性を高めていきます。強靱なIT基盤を構築し、不測の事態でも事業を停滞させないことで、持続的な企業価値の向上に努めます。

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。

Top Message

グローバルな事業成長実現の基盤となる人的資本経営

コーセーグループでは、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。創業80周年を迎え、目まぐるしく変化する市場環境下で持続的な成長を実現するためには、経営戦略を実行する「強い個」と「強い組織」を生み出すことが重要です。その実行力の源泉となるのが「人」です。今後、これまで積み重ねてきた助け合い・高め合いの精神に加え、自ら磨き挑み続

ける「個」の強さと、連携・協働から新しい価値を創出する「組織」の強さを相互に高めていきます。とりわけ重要なテーマであるグローバルな事業成長の実現に対しては、海外拠点を含む最適な人材配置・育成・連携を通じて、現場の意思決定と成果創出を支えます。社員一人ひとりが誇りとやりがいを持ち、変革を前向きな挑戦に変えられる環境を整え、企業価値の向上につなげていきます。



株式会社コーセー
執行役員、エンゲージメント推進本部人事部長
持田 卓也

> 人的資本による価値創造



※ 調査対象：アルピオンを除くコーセー国内グループ

1 事業戦略推進のキーとなる人材の充足

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することを目指します。2024年度に1.4倍であった人材充足率を2030年までに2.5倍以上にすることを目標に、2025年度は海外経験者の中途採用や社員の語学力向上施

策などを通じ、1.85倍へと増加しました。今後も短期・長期の両面から、海外活躍人材の確保と教育に投資を行っていきます。

グローバルキーポスト人材充足率

2024年度	2025年度	2030年目標
1.4倍	1.85倍	2.5倍以上

※ コーセーグループの海外拠点における主要ポスト

尖った知識やスキル、経験を有するリーダー人材の育成

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。また、新規事業創出プログラム**への参加を通じ、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。2025年度には異業種他社を招き、企業や世代の壁を取り払って、新規事業の種を生み出すためのイノベーション・ワークショップを開催しました。

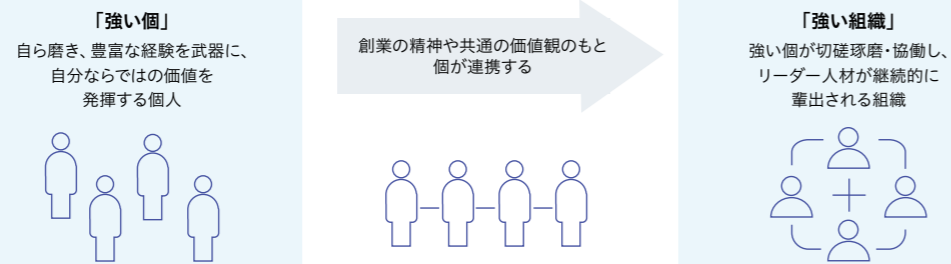
※ ビジネスリーダー研修が前身の社内ベンチャー制度(現名称: LINK)。年齢・経験・所属に縛られず、誰でも挑戦が可能。

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



人的資本におけるアウトプット

人的資本の価値を高める活動

- 1 事業戦略推進のキーとなる人材の充足 [P.44](#)
- 2 個の強化・自立への支援 [P.45](#)
- 3 組織風土の深化と進化 [P.46](#)
- 4 適材適所の配置 [P.46](#)

Message

「ポジティブエイジングケア」をテーマとしたフェムテック事業をLINKで提案し、最終答申に採択されました。過去の参加者や、社外の新規事業推進者の話を聞いて「自分もやってみたい」と思ったのがLINK参加のきっかけの一つです。本事業

業は当社が「美の創造企業」として、すべての女性が年齢を重ねることを前向きに捉え、思うままに生きられるウェルビーイングな社会の実現を、協創企業とともに目指すものです。



株式会社コーセー
経営企画部
安藤 麻衣子

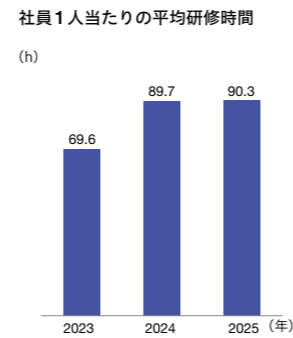
コーセーの未来を担う多様で優秀な人材の採用・定着

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。採用した人材に対しては、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。

2 個の強化・自立への支援

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を整備しています。教育プラットフォームでは、年次やキャリア志向などに応じたコンテンツ提示により、一人ひとりが自立的に学べる環境を整えています。また、化粧品業界特有の知見を磨く教育に加え、社員がより効率的・創造的な業務に注力するため、DX・AI活用教育にも投資していきます。



社員のウェルビーイング向上支援

2017年より設置している「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ノ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。

2025年度には、メンバー間の「つながり」を起点に社員の一体感を醸成し、エンゲージメント向上を通じて生産性・業績の向上につなげる好循環を生む仕組みとして、社内のコミュニケーションサイト「ConnectBeauty」を立ち上げました。

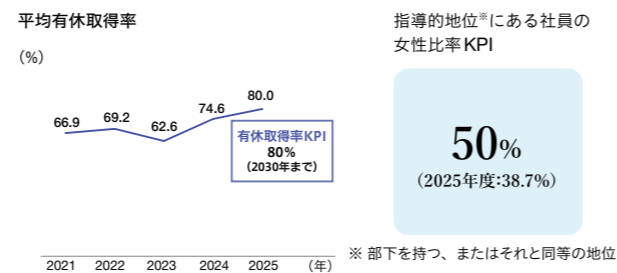


ConnectBeauty上で告知・参加募集をしたヨガイベントの様子。オンライン参加者も一緒に汗を流しながら交流しました。

多様な個性が新しい価値を生み出す仕組みづくり

性別・年齢・国籍などにかかわらず、子育てや介護等のライフステージの変化にも柔軟に対応し、多様な価値観と選択のもとで誰もが活躍できる制度づくりを進めています。2025年度より、産育休者の業務代替者へ手当を支給する、産育休サポート制度を開始しました。

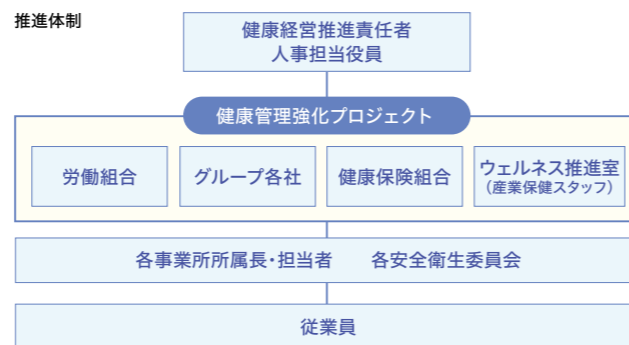
今後も多様な背景を持つ社員一人ひとりに応じ、働きやすい環境を整えていきます。



健康・安全衛生への取り組み

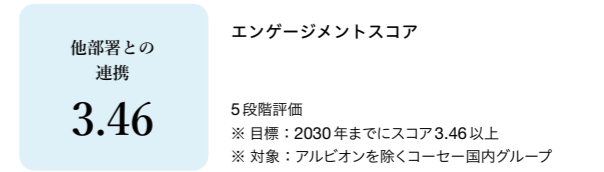
当社では、社員の健康リスクを経営リスクと捉え、社員の健康増進を重要な経営課題の一つと位置づけています。代表取締役社長を推進責任者とし、グループ各社と健康保険組合、労働組合、産業保健が連携し、健康管理強化と、安全な職場づくりを推進しています。

従業員調査の結果より、女性特有の健康課題が業務パフォーマンスに影響する実態が明らかになりました。これを重要課題と捉えて、支援する仕組みを整えていきます。



3 組織風土の深化と進化

定期的に従業員エンゲージメント調査を実施し、結果を組織風土づくりに反映しています。この調査より、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ことがわかりました。



助け合い・高め合うコーセーらしい風土の強化

部署同士の相互理解を促進し、連携強化につなげるため、各部署が自ら紹介動画を作成し、社内サイトに公開できる環境を構築しました。現在、海外現地法人を含む約50部門の情報が社内で見覧可能となっており、人材公募の応募数が前年比1.2倍に増加するなど、自部署内外とのつながりを生み出すきっかけとなっています。

新卒社員とさまざまな部署・世代の社員で構成する社内家族「セカンドホーム制度」では、定期的な交流を通じて公私ともに相談し合える関係を構築しています。制度を開始した2022

年度に10.0%であった新卒総合職3年以内離職率が、2025年度には6.4%に低減しました。



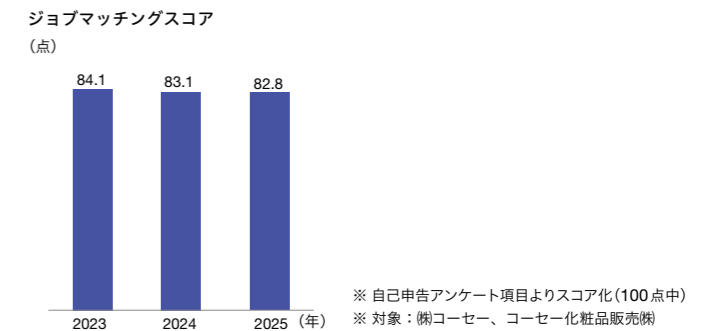
セカンドホーム制度「ファミリーデー」の様子。さまざまな部署・世代の社員が社内家族として定期的に集います。

4 適材適所の配置

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。

業務適性可視化による生産性向上

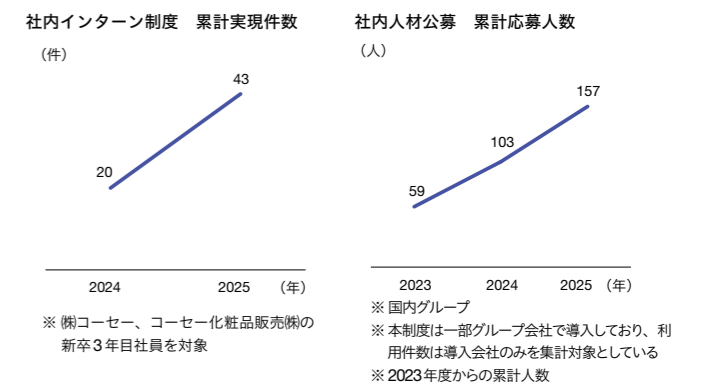
社員が自身の担う業務に対して高い適性を実感できている状態が、人材の活性化および生産性の向上につながると考えています。当社では、業務適性の向上を重要な人的資本施策の一つと位置づけ、ジョブマッチングスコアを注視指標とし、継続的にモニタリングしています。このスコアを人材配置や育成施策の検討に活用し、生産性を高めていきます。



自立的なキャリア形成を促す仕組み

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、能力を再開する支援を行っています。

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。



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て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年から、新中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner — 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、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://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/plan/pdf/KOSE_Sustainability_Strategy2026.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。

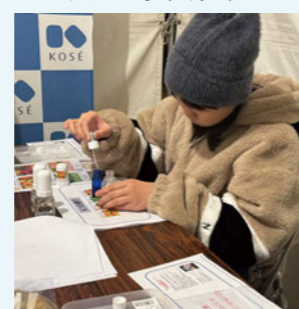
[サステナビリティ推進体制についてはP.72参照 →](#)

サステナビリティへの想い

コーセーグループでは、企業メッセージである「美しい知恵人へ、地球へ。」をサステナビリティ指針に掲げ、グループ全体で広範な社会・環境課題に対応するとともに、各事業部門がその独自性を活かした活動を推進しています。今般の持株会社体制への移行により、グループ会社間の連携をさらに強固にすることで、サステナビリティ・ガバナンスの強化を図るとともに、各事業間のシナジーを最大限に発揮し、社会・環境への貢献を加速させていきます。また、体制変更に伴いサステナビリティ部門を「エンゲージメント推進部門」へ統合いたしました。これにより、従来の戦略策定・推進機能に加え、ステークホルダーの皆さまとより能動的にかかわり共創していく体制を構築しました。“人”と“地球”に寄り添った取り組

みを通じて、あらゆるステークホルダーとのエンゲージメントを深めることで、社会・環境価値の創出と、長期的な企業価値の向上を同時に実現していきます。

人に寄り添う



地球に寄り添う



重要課題(マテリアリティ)と進捗

人に寄り添う

重要課題	コミットメント	指標	2025年度実績	目標値	達成年	対応するSDGs目標
01 多様な美しさの尊重	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い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	88.8% ^{※1}	100%	2030	5, 8, 10, 12, 13, 15
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	265件 2020年度からの累計値	500件以上	2030	3, 4, 5, 8, 10, 12, 13
		体験を基本とする社会貢献活動の参加人数	2027年度開示予定	5万人以上	2030	5, 8, 10, 12, 13
		認証原料の調達とブック&クリーム方式によるRSPO認証クレジットの購入率	45.4%	100%	2030	8, 12, 15
03 社会的機会のあと押し	社会・社員の誰もが、多様な個性を發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の啓発人数	993,047人 2020年度からの累計値	100万人以上	2030	4, 5, 8, 10, 13, 15

地球に寄り添う

重要課題	コミットメント	指標	2025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人数	7,803,684人 2020年度からの累計値	1,000万人以上	2030	6, 12, 13, 14, 15
		水保全に関連する啓発人数	217,362人 2025年度からの累計値	200万人以上	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めます	地球環境貢献活動件数	55件 2020年度からの累計値	100件以上	2030	6, 12, 13, 14, 15
		水辺の環境貢献活動の参加人数	2027年度開示予定	1万人以上	2030	
		原料栽培地での生態系保全と回復につながる取り組み件数	14件 2025年度からの累計値	30件以上	2030	
		水源涵養の取り組み件数	4件 2025年度からの累計値	10件以上	2030	
		植サンゴ面積	13,036㎡ 2009年度からの累計値	20,000㎡ 25m公認 ブル面積約53倍	2030	
CO ₂ 排出量の削減		Scope 1・2	▲50.2% ^{※3} 2018年比・総量	▲55% 2018年比・総量目標	2030	7, 13
			12,772.5t-CO ₂ ^{※3}	カーボンニュートラル	2040	
		Scope 3	▲20.2% ^{※3} 2018年比・総量	▲30% 2018年比・総量目標	2030	
			792,687.6t-CO ₂ ^{※3}	ネットゼロ	2050	
06 環境負荷低減の推進	プラスチック容器包装の環境配慮設計	4Rに適合した容器包装資材の採用率 4R:Reduce/Reuse/Recycle/Renewable	4R対応率 46.2% ^{※4}	100%	2030	12, 13
		再生プラスチックおよびバイオマスプラスチックの採用率	28.0% ^{※4}	50%		
		石油由来バージンプラスチック使用量削減率	▲16.9% ^{※5}	▲50% 2018年比生産原単位		
		レフィル化率	43.4% ^{※6}	50%		
廃棄物削減と資源循環の推進	埋め立てされない廃棄物	2027年度開示予定	2030	12, 13		
責任ある水資源利用	水使用量削減率	11.3% ^{※3※7} 2018年比・生産原単位	▲12% 2018年比生産原単位	2030	6, 12, 15	
責任あるパーム油の調達	認証原料の調達とブック&クリーム方式によるRSPO認証クレジットの購入率	45.4%	100%	2030	12, 15	

※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∞(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2026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 対象年にラインアップしているスキンケア・ヘアケア製品のボトル・ジャー容器を対象 ※7 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

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い美しさを実感し、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取り組んでいます。

「人に寄り添う」取り組みが新たな架け橋に

世界中の一人ひとりに寄り添い、その人らしい輝きを支えたい——。その想いこそが、私たちの願いです。美の創造企業として、一人ひとりの声に耳を傾け、日々の仕事やモノづくりに活かす「人に寄り添う」取り組みを大切にしています。2023年には、脳卒中による後遺症のある方を対象にメイクセミナーを実施しました。セミナー後に、商品デザイン部

の社員がヒアリングを行い、日頃感じている不便さや、化粧を楽しみたいという切実な想いを伺いました。これらの声を起点に、2025年には『インフィニティ』の「ザリペア」ラインのパッケージ等にユニバーサルデザインを取り入れました。例えば、片手ではキャップが開けにくいという声を受け、クリームなどの底面に滑りにくく弾力性のあるエラストマー樹脂を採用しています。

こうした工夫は、障がいのある方に限らず、日常のさまざまな場面でも使いやすさにつながります。これからも、目の前の声に向き合いながら、気づきをモノづくりやサービスに活かし、新たな価値創出へとつなげていきます。世界中の一人ひとりが自分らしく輝けるように。私たちはこれからも寄り添い続けます。

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”を提案してきました。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、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ています。本取り組みは、「アダプタビリティ∞(エイト)」の考えに基づき、サステナビリティ推進委員会のもとで推進されています。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、誰もが自分らしい美しさを実感できるよう尽力していきます。

乾燥肌治療薬ブランド『ヒフニック』 —年齢問わず使えるセルフメディケーションで、健やかな毎日へ—

コーセーグループは、化粧品の枠を超え、健康・医療にかかわるウェルビーイングを推進しています。コーセーマルホファーマでは、乾燥肌治療薬ブランド『ヒフニック』からヘパリン類似物質を配合した第2類医薬品を発売しました。お子さまから大人までのあらゆる世代が全身に使うことができ、セルフメディケーションを通じて健やかな肌と生活の質向上に貢献します。



『コスメドコルテ』AQ 毛穴美容液オイル —量子コンピュータで導き出した、一人ひとりに寄り添う角栓ケア—

コーセーグループは、あらゆる肌と髪に向き合い、先端技術を活かした研究開発を通じて、美の可能性を追求しています。『コスメドコルテ』では、量子コンピュータによって生み出された化粧品処方により、毛穴の角栓への最適なアプローチを追求したクレンジング美容液「AQ 毛穴美容液オイル」を発売しました。肌への負担を抑えながら、誰もがホームケアでやさしく効果的な角栓ケアを行えるようにしています。



心まで健やかな毎日を支える

コーセーグループでは、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、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、すべてのステークホルダーに対してよりよ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。

コーセーグループの次世代啓発活動

—紫外線から肌を守り、地域の未来を育む取り組み—

コーセートラベルリテールは、雪肌精「SAVE the BLUE～Ocean Project～」の一環として、「ホテル日航アリビラ ヨミタンリゾート沖縄」および「琉球ホテル&リゾート 名城ビーチ」の協賛のもと、読谷村・糸満市と共催し、小学生から高校生とその保護者を対象とした体験型プログラムを実施しました。参加した子どもたちには、日焼け止めの正しい使い方を伝え、紫外線から肌を守る大切さを啓発しました。あわせてサンゴの苗づくりやビーチクリーンなどを通じて、地域と次世代を支える取り組みを行いました。



社会的機会のあと押し

コーセーグループの持続的な成長には、全世界13,000人に及ぶ社員一人ひとりの力が必要不可欠だと考えています。多様なバックボーンを持つ一人ひとりの個性を尊重し、異なる考えや価値観を認め合うことが、新しい「美」の価値創出にもつながると考え、社内外においてDE&Iを推進しています。私たちは、誰もがありのままの自分を大切にしながら社会参加の機会を得られる環境をつくり、一人ひとりが輝ける社会の実現を目指しています。

DE&I 推進に向けた学校・自治体との取り組み

—誰もが輝く社会の実現を目指して—

コーセーグループは、「多様性をチカラに変える」をDE&I宣言として掲げ、教育機関や自治体と連携し、社外においてもDE&Iの推進に取り組んでいます。2025年度は、昭和女子大学および武庫川女子大学において、当社の考え方やサステナビリティ活動を紹介する講義を実施しました。また、武庫川女子大学では、経済的困難を抱えるひとり親世帯を支援する「コスメバンクプロジェクト」の梱包ボランティアを学生とともに実施しました。さらに、姫路市のクリスマスイベントでは香りを通じたワークショップを行い、多様性への理解を促進し、八尾市ではDE&Iの重要性を伝える研修を実施しました。



地球に寄り添う —サステナビリティ戦略

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高まりやグローバルな視点を踏まえ、バリューチェーン全体での取り組みを重視しています。

社会や事業環境の変化を見据えながら、取り組みの実効性を高めるための指標や目標の在り方についても見直しを行い、持続可能な社会の実現に向けて、3つの重要課題に取り組んでいます。

「水」を軸とした環境戦略への転換

コーセーグループは、環境課題の解決と中長期的な企業価値向上を両立するために、事業と環境の関係性を明確に捉え、より実効性の高い環境戦略へとアップデートしました。

コーセーグループにとって「水」は、事業活動に欠かすことのできない重要な自然資本です。「水」は、原材料の栽培やモノづくり、お客さまの商品使用時に必要であるとともに、生態系や生物多様性を支え、地域社会とも密接につながっています。こうした考えのもと、コーセーグループは「水」を環境戦略の軸に位置づけ、持続可能な水利用に向けた新たな目標を設定しました。今後は、気候変動や資源循環などへの対応もさらに強化し、環境全体の取り組みを加速していきます。

環境意識の向上

コーセーグループは、事業活動を通じて美にまつわる価値を社会に提供してきました。商品やサービスを生活者との接点とし、環境課題や取り組みを発信することで、気づきを促し、社会全体でともに考え、行動につなげる土壌を築いていきます。

リサイクルを通じた資源循環の実装と気づきの創出

コーセーグループでは、資源循環を中長期的な環境戦略の重要課題の一つと位置づけ、事業活動を通じて生活者の環境意識の向上に取り組んでいます。

その具体的な施策として、コーセー、花王株式会社、イオンリテール株式会社の3社協働による「化粧品プラスチック容器の水平リサイクルの取り組み」では、企業の枠を超えた連携により、回収した容器を新たな化粧品容器へ再生する循環モデルの構築を推進しています。

また、「雪肌精 BLUE・Prédia BLUE Recycle Project」では、ブランドや店頭での事業接点を活かし、使用済み化粧品容器の回収を実施しています。商品を使い終えた後も環境への配慮につなげる仕組みを構築することで、生活者の行動変容を促しています。

これらの取り組みを通じて、生活者一人ひとりに環境課題への気づきを提供するとともに、持続可能な行動をあと押しし、社会的価値の創出につなげています。



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、健全な地球環境が不可欠です。コーセーグループは、水や森林、土壌などの自然資本の保全・回復に向け、ネイチャーポジティブを目指した取り組みを推進しています。化粧品づくりに欠かせない水資源については、バリューチェーン全体で環境負荷を低減し、地域と連携した水保全に取り組んでいます。これらの活動をさまざまな地域で展開し、自然環境の再生に貢献していきます。

雪肌精「SAVE the BLUE ~ Ocean Project ~」の取り組み

コーセーグループでは、水資源や海洋環境の保全を重要な環境課題の一つと捉え、雪肌精「SAVE the BLUE ~ Ocean Project ~」を推進しています。18年目を迎える本プロジェクトでは、期間中の売上の一部を活用したサンゴ保全支援や、地球環境への理解を深める啓発活動を継続しています。近年は、高温耐性サンゴ「ミラクルコーラル」の植え付けなど、自然環境の回復に資する取り組みも実施しています。さらに、社員研修として「サンゴ留学」を行い、現地での保全活動を通じて環境意識の向上を図っています。2011年以降は活動を海外にも拡大し、10の国と地域で地域特性を活かした環境保全活動を展開しています。



水保全につながる水辺のクリーン活動

コーセーグループでは、水資源を守る取り組みとして、水辺のクリーン活動を各地で実施しています。コーセーコスポートでは海岸清掃を通じて海洋ごみの削減に取り組み、水環境の保全に貢献しています。コーセーの『雪肌精』担当メンバーとアルビオンの沖縄研究所のメンバーは、NPO法人主催の「クリーンピック」への参加を通じ、楽しみながら水や海の大切さへの理解を深める活動を支援しています。こうした身近な行動の積み重ねを通じて、水資源の持続的な利用と環境問題の解決に貢献しています。



アルビオン沖縄研究所 地域資源を活かしたオリジナル原料の開発

アルビオンは、地域資源の保全と活用を通じた環境課題の解決を目指し、沖縄県宮古島市の企業と協業し、沖縄研究所初のオリジナル化粧品原料を開発しました。宮古島の琉球石灰岩由来の土壌で育つハートリーフ(マデイラカズラ)の葉から抽出したエキスを、「フラルネ」の乳液に配合しています。原料は有機JAS認証農地で無農薬栽培され、収穫から加工まで地元企業と連携することで、トレーサビリティと安定供給を確保しました。今後も地域資源を活かした持続可能な原料開発を推進し、環境問題の解決と社会的価値の創出に貢献していきます。



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°C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°C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。

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。

戦略(シナリオ分析と対応策)

シナリオ分析により、1.5/2°Cと4°C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。

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。

国内の全生産拠点で100%再生可能エネルギー導入へ

生産活動に伴う環境負荷低減の一環として、コーセーインダストリーズ狭山工場・群馬工場につづき、2025年にアドバンス、アルピオン熊谷工場において、購入電力を全量再生可能エネルギーに切り替えました。また、2026年7月稼働予定の南アルプス工場でも太陽光発電や再生可能エネルギー電力を活用し、国内の全生産拠点で100%再生可能エネルギーを導入予定です。



アルピオン熊谷工場

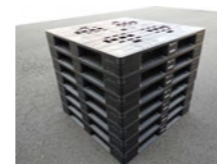


アドバンス

プラスチック資源循環 — 廃棄資材を物流資材および商品容器へ —

アルピオンは、株式会社リファインパースグループ、三菱ケミカル株式会社、日本ポリプロ株式会社の3社が構築した資源循環モデルに参画しました。新たに株式会社吉野工業所の協力のもと、これまで熊谷工場で廃棄されていた包装資材を再生し、化粧品容器の原料へと転換する仕組みを確立しました。スキンケアシリーズ「フルルネ」に採用し、環境配慮型容器づくり

を実現しました。コーセーは、業界パートナーと協業し、商品に利用されなかった化粧品プラスチック容器を再資源化した原料を用いて、倉庫で物資の輸送・保管等に使用するパレットにリサイクルしました。



再資源化した原料を用いて製造したリサイクルパレット

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。

<p>FTSE4Good Index Series</p>	<p>FTSE Blossom Japan</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>	<p>S&P/JPX カーボン・エフィシエント指数</p>
<p>MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)</p>		<p>Morningstar 日本株 ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指数 (除くREIT)</p>	<p>Morningstar GenDiJ Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Index TOP CONSTITUENT 2024</p>

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。

<p>消費者志向自主宣言 令和6年度 消費者志向経営優良事例表彰 「消費者庁長官表彰」受賞</p>	<p>D&I AWARD 2025 ベストワークプレイス認定 (JobRainbow社)</p>	<p>科学的根拠に基づく温室効果ガス排出量削減目標イニシアチブ(SBTi)「SBT (Science Based Targets)」認定取得</p>	<p>健康経営優良法人2026 (経済産業省・日本健康会議) ホワイト500 令和8年度認定</p>	<p>令和7年度「水循環ACTIVE企業」認証</p>
<p>Climate Water CDP A List 2025</p>	<p>Climate Water CDP A List 2025</p>	<p>Climate Water CDP A List 2025</p>	<p>Climate Water CDP A List 2025</p>	<p>Climate Water CDP A List 2025</p>

下記の各機関へ賛同・参画しています。

<p>国連グローバル・コンパクト</p>	<p>SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS</p>	<p>TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)</p>	<p>TNFD フォーラム</p>
<p>クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)</p>	<p>コスメバンクプロジェクト</p>	<p>Board Member 2025 COSME BANK PROJECT</p>	<p>気候変動イニシアチブ JAPAN CLIMATE INITIATIVE (JCI)</p>
<p>30by30(環境省)</p>	<p>30by30</p>	<p>神戸プラスチックネクスト ~みんなでつなげよう。つめかえバックリサイクル~</p>	<p>KOBE PLASTIC NEXT みんなでつなげよう。つめかえバックリサイクル</p>

サプライチェーンにおける責任ある取り組み

コーセーグループは、事業活動において人権の尊重ならびに透明性・公平性のある事業運営が重要であると認識し、バリューチェーン全体で責任ある取り組みを推進しています。人権デュー・ディリジェンスを通じて事業に伴う人権課題への対応を進めるとともに、サプライヤーをはじめとする多様なステークホルダーとの協力・対話を重ねながら、公正で誠実な事業活動に努めています。今後も、社会的責任を果たしつつ、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を目指していきます。

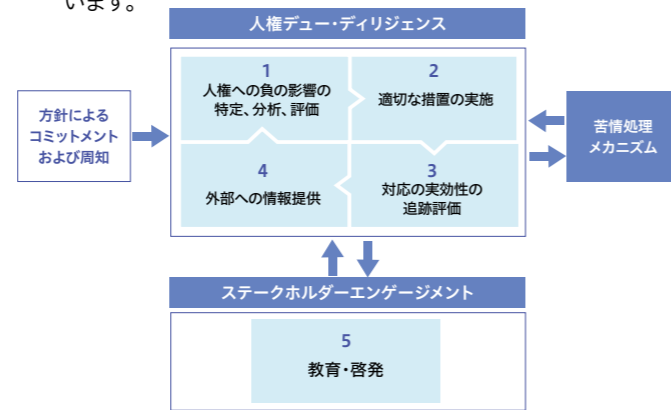
人権デュー・ディリジェンス

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)」に基づき、各国の法規制を踏まえながら、人権リスクアセスメントで特定した、コーセーグループにとって特に重要な人権課題に対して、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

このプロセスは、コーセーグループの人権方針に沿って、①負の影響評価と課題の特定、②適切な措置の実施、③モニタリング・追跡評価、④情報開示を行い、外部ステークホルダーとの対話を図る継続的な取り組みです。

また、社内外に向けた相談窓口を設置しており、社員や取引先、お客さまからの人権やコンプライアンスに関する懸念や相談を受け付けています。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

部弁護士と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。



特に関連する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 ・ 社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 ・ 社内コンテンツを活用したDE&I啓発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

透明性・公正性のある事業運営

コーセーグループは、創業以来、すべての社員、取引先、お客さまと「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」に掲げる「KOSÉ Beauty Partnership」の考え方のもと、人々や地球環境の未来をよりよいものとするため、グローバル社会の一員としての責任を果たしつつ、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ます。サプライチェーンでは、「調達基本方針」および「サステナブルな調達ガイドライン」に基づき、社会・環境・人権に配慮した責任ある調達を実践しています。また、お客さまへの対応においては、美の創造企業として、一人ひとりの「美しくありたい」「健やかでありたい」という想いに寄り添い、安全・安心を最優先とした高品質な商品・サービスの提供に努めています。

サプライヤーと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。2025年度は、仕入れ額の94.1%を占める161社のサプライヤーに依頼し、99.3%のサプライヤーから回答いただきました。得点率レベルの低いサプライヤー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、2025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。

サステナブルなパーム油調達への対応

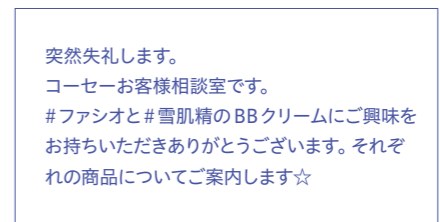
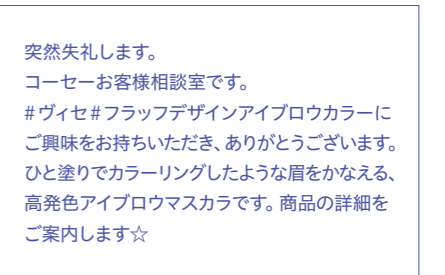
コーセーグループは、2019年にRSPO[®]に加盟し、サステナブルなパーム油の調達を目指して認証油の採用を進めています。また2020年より、持続可能なパーム油のための日本ネットワークであるJaSPONにも参画し、JaSPONメンバーとともに、持続可能なパーム油の調達と消費に向けた取り組みを行っています。2021年には本社・関連拠点、主要工場において、RSPO サプライチェーン認証(SC認証)を取得し、2025年も継続審査の認証を受け、ライセンスを更新しています。今後もRSPO認証原料パーム油の調達に積極的に取り組み、サプライヤーとともに持続可能な調達を推進していきます。

※ 持続可能なパーム油のための円卓会議

お客さまとのエンゲージメント事例

お客さまにもっと近づく ～お客様相談室～

コーセーでは、多様化するお客さまの声に寄り添い、電話やメールだけでなく、LINEや公式Xなどを通じた新たな顧客接点の拡充を進めています。より気軽にご相談いただける窓口を広げながら、対応の質の向上にも取り組んでいます。公式Xでは、お客さま一人ひとりの状況に応じて、解決策をご提案する「アクティブサポート」を実施しています。オープンなコミュニケーションの場で、内容をわかりやすくお伝えし、必要な情報を丁寧にご案内することで、対応を可視化し、透明性を高めています。また、これらを含む取り組みの結果、カスタマーサポート業界における世界最大の会員団体の日本支部「HDI-Japan」が実施する「HDI五つ星認証プログラム」の基準を満たし、初めて「五つ星認証」を取得しました。



「アクティブサポート」のイメージ例

社外取締役座談会

DIALOGUE



社外取締役
須藤 実和

社外取締役
湯浅 紀佳

社外取締役
小林 久美

新体制となったコーセーグループの 中長期的な企業価値向上に向けた課題と期待

コーセーは2026年1月に純粋持株会社体制へ移行し、同年3月には小林会長兼グループCEO、
澁澤社長兼グループCOOが新たに就任しました。新体制における取締役会の実効性、経営体制のさらなる強化、
中長期的な企業価値向上について、湯浅社外取締役、須藤社外取締役、小林社外取締役の3名にて座談会を実施しました。

取締役会の実効性について

湯浅 私は2019年に社外取締役に就任しましたが、取締役会
は多様な専門性を持つメンバーで構成され、より本質的かつ
建設的な議論の場へと進化しています。また、小林会長のリー
ダーシップにより、トップダウンで決断が速いことも特長です。
私は弁護士として長年にわたり海外での企業法務に携わっ
てきた経験を踏まえ、リーガルリスク的な観点から、M&A
や海外でのビジネス展開を注視し、提言しています。

須藤 取締役会では本質的な質問や率直な意見が交わされ、
踏み込んだ議論が行われています。小林会長は大株主でも
あり、中長期的な企業価値向上への意欲が強く、投資回収に
対する目線は非常にシビアです。M&Aにおいては、短期間
で投資を回収できるかどうかに加え、当社と相手先企業がお
互いの強みを活かし、概念的なシナジーではなく、成果が数
字として表れることを重視して議論しています。

私は、経営コンサルタントの経験やベンチャー企業の成長支
援に携わってきた知見を活かし、コーセーグループの成長戦

略や事業計画の妥当性、さらにはブランディングの方向性を
重点的に確認しています。特に、強みであるブランド力を最
大限に活かせる打ち手となっているかに注目し、助言と監督
を行っています。

小林 私はM&A、投資、金融を専門分野としており、これら
に関わる案件について、必要な視点を十分に踏まえた検討・
意思決定が行われているかを注視しています。また、ステー
クホルダーへの説明責任を果たすための議論が尽くされて
いるかを、社外取締役として監督し、提言しています。

取締役会については、事前の情報提供体制が一段と強化され
ました。議題に対する情報の質・量、そして提供タイミング
が改善されただけでなく、事前の質疑応答の内容が全取締
役に共有されることで、会議当日の議論への理解が一層深ま
りました。こうした意思決定プロセスを通じて、取締役会は
より本質的かつ効率的な意思決定の場となっており、ガバナ
ンスの実効性が高まっていると評価しています。

経営体制のさらなる強化に向けて

須藤 2026年度より持株会社体制へ移行するにあたっては、
取締役会だけでなく、社外役員向けに定期開催されるレク
チャー会でも議論が重ねられました。新たな体制のもと、
世界的に存在感のある企業グループを目指し、グループ全体
を俯瞰し、各社がお互いの良いところを吸収し合い、成長し
ていくことを期待しています。

今後、新たな体制のもと、適切な意思決定を可能にするため
には、現場の動きを的確に捉え、取り組みが着実に前進して
いるかを継続してモニタリングすることが重要です。各グル
ープ会社や各事業に関する情報がタイムリーにアップデート
されることに加え、必要に応じて各社・各現場の責任者と直
接対話する機会を設けていただきたいと思います。

小林 持株会社体制のもと、価値創造に向けた議論が、取締
役会で適切に実施されているかを常に確認しながら、引き続
きガバナンスを強化していく必要があります。その中で、事
業会社から選任された持株会社のボードメンバーが、他の事
業会社に対して率直な意見を言える取締役会であるべきこ
とに留意し、常にグループ全体の企業価値向上を踏まえた視
点に立ち返るように働きかけていきたいと思えます。また、

新体制のもと、海外市場でコーセーとは異なる強みを持つタ
ルト社やピューリ社などのグループ会社とお互いの知見の
共有が容易になったことで、今後の発展に向けた大きな可能
性を感じています。

湯浅 新体制はスタートしたばかりですが、持株会社の傘下
にアルビオンがコーセーと並んで位置するようになり、同社
の社長から直接話を聞く機会も増え、グループとしての一体



感がより高まったように感じます。

これまで海外グループ会社に関する情報が社外取締役には十分に共有されていないと感じる面がありましたが、持株会社体制のもとで情報がしっかり吸い上げられ、リスク管理が一層強化されることを期待しています。また、グループ各社間での人材交流をより活性化させるべきだと考えています。各社が直面する課題や取り組みをお互いに共有することにより、これまでとは異なる視点から事業を見直す機会が生まれると思います。

須藤 2026年3月には小林社長が会長となり、澁澤社長が新たに就任しましたが、サクセッションプランについては、以前より小林会長からご自身の考えを共有されていました。これからは、小林会長の先見性と澁澤社長の実行力を通じた二人三脚での経営のかじ取りに期待するとともに、投資家目線での提言を継続していきます。

湯浅 これまでも取締役会で、小林会長と澁澤社長が忌憚な

い意見を交わしていたことから、新たな経営体制において、創業家のオーナーシップに基づく持株会社の「求心力」と、各事業・ブランドの持つ独自の世界観や個性が広がる「遠心力」が、高い次元で両立していく姿は容易に描けました。

また、次世代のリーダーの育成に向けては、取締役会において執行役員や管理職が説明する機会が多くあり、役割を与えて経営陣の考えに直接触れる経験を積ませることにより、育成が着実に進んでいると認識しています。

小林 事業会社のマネジメントは育ってきていますが、持株会社体制のもとで求められる経営人材の育成については、今後さらに強化していく必要があると思います。

持株会社体制を推進していくうえでは、何よりも、持株会社と事業会社がお互いに信頼し、情報が適切に共有されることが重要です。そのような中で、小林会長と澁澤社長の二人三脚で牽引する体制は適切であると、指名・報酬委員会の議論でも示されました。

中長期的な企業価値向上に向けて

小林 化粧品業界を取り巻く環境が大きく変化している中で、コーセーグループの各組織・社員が向かうべき方向、行動を変えていくことが求められています。ROICは経営の規律ですが、これを企業文化として部門や個々の社員にまで浸透させ、日々の企業活動一つひとつがROIC経営につながるものとならなければ、ROIC目標の達成は困難です。目標数値をブレイクダウンし、現場にスピーディに落とし込むとともに、どの部門の誰がその数字に責任を持つかを明確にすることが重要です。

須藤 そのためには、まず、最終的なゴールを着実に達成で

きるよう、現場の管理指標を可視化する必要があります。システム改修やコストの配賦ルールの見直しなど取り組むべき課題は多く、容易でない部分もありますが、ROIC経営を根づかせるために必要な施策を加速させることを社外取締役として促しています。

中長期戦略「Milestone2030」では野心的な目標を掲げており、この定量目標の達成は、ステークホルダーに対する重要なコミットメントです。ステークホルダーの皆さまに目標達成への期待感を持っていただけるよう、持続的な成長に向けて経営基盤をさらに盤石なものとするべく、取締役会で議論を重ねています。今後は、進捗をしっかりモニタリングし、社外取締役に求められる客観的かつ多角的な視点から、さらに価値向上に資する提言を行っていきます。

一方で、執行側の良い取り組みが実態に対して過小評価されないための発信も重要です。詳細を確認すると、実は着実に進捗しているケースがあります。澁澤社長のもと、プロセスの可視化をさらに進め、取り組みを体系的に整理して社内外へ積極的に発信することで、コーセーグループの真価への理解を深めていきたいと思っています。

湯浅 各施策を推進するうえでは、2030年のビジョンをグループ全体で共有するとともに、ウェルビーイング領域への拡大やM&Aといった成長投資が、いかに中長期的な価値向

上に結びつくのか、そのストーリーをビジョンに紐づけて説明することが重要です。それを継続して発信していくことで、株式市場における評価も高まっていくと思います。現在の株価水準は、コーセーグループの真のポテンシャルを十分に反映した水準に達していないと感じます。正当な評価を得るための対話をさらに強化すべきだと考えています。コーセーグループは、日本ではお客さまのロイヤリティが高く、非常に大きな存在感があります。今後、グローバルにおいてもお客さまの高いロイヤリティを獲得し、より大きなプレゼンスを発揮できる企業グループとなれるように提言していきたいと思っています。商品は本当に良いものをつくっていると実感しているので、「海外売上高比率50%以上」という目標に向けて、海外市場でのアピールを強化し、成長することを期待しています。

小林 日本では“良いモノづくりへの信頼”がブランドの起点となりますが、海外ではまったく異なるアプローチが求められます。これまでのマーケティングの常識にとらわれない、顧客との新たなエントリーポイントを創出するためのノウハウについて、タルト社をはじめ海外グループ会社との知見の共有をさらに深め、戦略を磨き上げていくことを期待しています。コーセーには80年にわたる歴史の中で培ってきた確かな商品力があり、その価値が海外の消費者にも広く伝われば、持続的な成長につながると考えています。

株式市場からの信頼を高めていくためには、「Milestone 2030」で掲げたコミットメントの一つひとつ、着実に果た

していくことが重要です。激変する市場環境やサステナビリティへの対応が求められる今こそ、各地域の消費者ニーズに即した高付加価値な商品展開により、利益率の改善やROIの向上につなげて、市場の信頼に添えてほしいと思います。

須藤 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。商品そのものの価値に加えて消費者に提供している価値を考えると社会貢献性が非常に高く、コーセーグループには大きな可能性があると確信しており、さらなる発展をあと押ししていきたいと思っています。



新任社外取締役就任のご挨拶

私は、コーセーグループの企業文化とDNA、そして価値創造の歩みへの理解を深めながら、社外取締役として主に二つの観点から経営監督に貢献してまいります。第一に、グローバル金融機関で培った資本政策・リスク管理・ガバナンスの知見を経営監督に活かしてまいります。自己資本比率70%超の強固な財務基盤を持ちながらROEが5%台にとどまる資本効率の課題に対し、投資採算性の検証、成長投資と株主還元的最適配分、資本コストを踏まえたKPI設計などを通じて、資本

配分の規律強化に向けた提言を行います。第二に、「3G」(Global・Gender・Generation)を軸とする新たな顧客層の開拓、とりわけグローバル展開の強化に貢献してまいります。中でも、世界第二の経済体である中国市場の成長戦略について、中国出身者として政策動向や消費・流通の変化を肌感覚で捉えながら論点を提示し、実効性ある議論と意思決定をあと押しします。

これらを通じ、持続的な成長と企業価値向上に尽力いたします。



社外取締役

張秋華 Jenny Chang

役員紹介 (2026年3月27日現在)



代表取締役会長 グループCEO
小林 一俊

1986年4月 当社入社
1991年3月 当社取締役
1995年3月 当社常務取締役
2004年6月 当社代表取締役副社長
2007年6月 当社代表取締役社長
2026年1月 株式会社コーセー取締役
会長(現任)
2026年3月 当社代表取締役会長
グループCEO(現任)



代表取締役社長 グループCOO
澁澤 宏一

1984年4月 当社入社
1997年3月 当社マーケティング
政策室課長対応
2001年3月 当社国際部国際企画
グループグループ長
2004年3月 当社国際部部長代理
高緑化粧品有限公司
2005年3月 副總經理
2008年3月 高緑化粧品有限公司
董事長兼總經理
高緑化粧品銷售(中国)
有限公司董事長兼總經理
2010年3月 当社經理部長
2010年6月 コーセー化粧品販売株式
会社監査役
2011年3月 当社執行役員經理部長
2011年6月 コーセーコスメポート
株式会社監査役
2013年6月 当社取締役經理部長
2018年6月 当社常務取締役社長室長
2026年1月 当社常務取締役經營管理
部門長(現任)
2026年1月 株式会社コーセー
専務取締役(現任)
2026年3月 コーセーコスメポート
株式会社取締役(現任)
2026年3月 当社代表取締役社長
グループCOO(現任)



取締役副社長
小林 章一

1988年2月 株式会社アルビオン入社
1991年3月 同社取締役
1995年3月 同社常務取締役
マーケティング本部長
1999年2月 同社常務取締役
営業本部長
2004年6月 同社代表取締役副社長
2006年6月 同社代表取締役社長
(現任)
2014年4月 東京農業大学客員教授
(現任)
2026年3月 当社取締役副社長(現任)



専務取締役
小林 孝雄

1993年4月 当社入社
1998年6月 当社取締役
2005年3月 当社国際副本部長
2006年6月 コーセーコスメポート
株式会社代表取締役社長
(現任)
2013年6月 当社常務取締役
2014年6月 当社専務取締役(現任)
2026年1月 株式会社コーセー
代表取締役副社長(現任)



常務取締役 グループCFO
望月 慎一

1985年 4月 株式会社三菱銀行入行
2008年 9月 株式会社三菱東京UFJ
銀行プロジェクト環境室長
2011年 6月 同行CIB審査部長
2015年11月 当社入社、
当社国際事業部長
2016年 3月 当社国際事業部国際事業
管理部長
2018年 3月 当社執行役員經理部長
2020年 3月 当社上席執行役員
經理部長
2021年 6月 当社取締役經理部長
2024年 3月 当社常勤監査役
2026年 1月 株式会社コーセー
常勤監査役
2026年 3月 株式会社コーセー
常務取締役(現任)
当社常務取締役
グループCFO(現任)



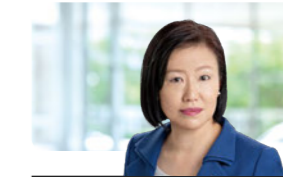
常務取締役
齋藤 匡司

1992年 4月 エクソ化学株式会社入社
(ビジネスアナリスト、
米国駐在を含む)
2004年 4月 日本ロレアル株式会社
セレクトティブ事業部
営業本部長
2005年10月 同事業部事業部長
(Kerastase,
Alexandre de Paris)
2008年 2月 L'OREAL SINGAPORE PTE. LTD.
プロフェッショナル
プロダクツ事業本部長
2011年 4月 日本ロレアル株式会社
プロフェッショナルプロダクツ
事業本部副事業本部長
2012年 4月 日本シャクリ株式会社
代表執行役社長
2014年12月 株式会社TSI
ホールディングス
代表取締役社長兼CEO
2018年 5月 日本ロレアル株式会社
副社長兼プロフェッショナル
プロダクツ事業本部長
2025年10月 当社入社、当社社長室
コーポレートアドバイザー
2026年 1月 当社グローバル事業開発
部門長
2026年 1月 株式会社コーセー
常務取締役(現任)
2026年 3月 当社常務取締役グローバル
事業開発部門長(現任)



取締役
田中 慎二

1989年4月 当社入社
2019年3月 当社SK事業部長
2020年3月 当社戦略ブランド事業部長
2023年1月 当社執行役員
戦略ブランド事業部長
2024年1月 当社執行役員
マーケティング本部長
兼DECORTÉ事業部長
2024年3月 当社取締役
マーケティング本部長
兼DECORTÉ事業部長
2026年1月 当社取締役マーケティング
統括部門長(現任)
2026年1月 株式会社コーセー
代表取締役社長(現任)



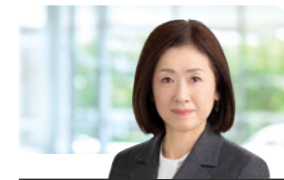
取締役
小椋 敦子

1988年4月 当社入社
2015年3月 当社情報統括部長
2019年3月 当社執行役員
情報統括部長
2021年3月 当社執行役員研究所長兼
先端技術研究室長
2023年3月 当社取締役研究所長
2025年1月 当社取締役商品本部
副本部長兼研究所長
2026年1月 当社取締役商品統括部門長
(現任)
2026年1月 株式会社コーセー取締役
(現任)



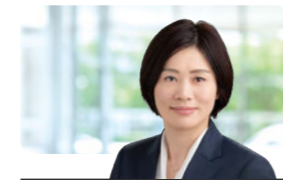
社外取締役
湯浅 紀佳

2003年9月 弁護士登録
2011年8月 ニューヨーク州弁護士登録
2017年9月 早稲田大学ロースクール
講師
2019年1月 三浦法律事務所
パートナー弁護士(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)
2021年6月 東京エレクトロニクス
株式会社社外監査役
(現任)
2021年6月 セントケア・ホールディング
株式会社社外取締役
(現任)
2024年6月 第二東京弁護士会副会長
(現任)



社外取締役
須藤 実和

1988年 4月 株式会社博報堂入社
1991年10月 アーサー・アンダーセン入所
1995年 4月 公認会計士登録
1996年10月 シュローダー・
ピーティエヴィ・パートナー
ズ株式会社入社
2001年 1月 ベイ・アンド・カンパニー
パートナー
2006年 4月 株式会社プラネットブラン
代表取締役(現任)
2021年 6月 株式会社カチタス
社外取締役(現任)
2021年 6月 公益財団法人日本オリン
ピック委員会理事(現任)
2023年 3月 当社取締役(現任)
2023年 6月 株式会社関電工社外取締役
(現任)
2023年 6月 公益財団法人日本
バレーボール協会副会長
(現任)
2024年 3月 株式会社アシックス
社外取締役(現任)



社外取締役
小林 久美

2006年3月 公認会計士登録
2006年9月 GCA株式会社入社
2015年9月 小林公認会計士事務所代表
(現任)
2017年4月 Tokyo Athletes Office
株式会社代表取締役(現任)
2019年6月 株式会社スポカチ取締役
(現任)
2020年6月 当社監査役
2022年6月 オイシックス・ラ・大地株式
会社社外監査役
2023年6月 伊藤忠商事株式会社
社外監査役(現任)
2024年3月 当社取締役(現任)



社外取締役
張 秋華

1998年 4月 シティバンク銀行株式会社
(現シティバンク・エヌ・エイ)
個人金融本部
ファイナンシャル・
アドバイザー
1999年11月 CitiChinese(創設)
営業責任者
2002年 2月 香港上海銀行中国業務
推進室室長
2004年10月 ボンド大学MBA取得
2008年 4月 ビジネス・ブレイクスルー
大学大学院経営学研究所
専任教授(現任)
2013年 6月 ZACROS株式会社
(旧藤森工業株式会社)
社外監査役
2016年 6月 同社取締役(監査等委員)
2025年 1月 フランス コート・ダジュール
大学経営学博士修了
2026年 3月 当社取締役(現任)



常勤監査役
小名木 稔

1986年4月 当社入社
2018年3月 当社法務部長
2021年3月 当社監査室長
2023年1月 当社監査室シニアチーフ
マネージャー
2023年3月 当社常勤監査役(現任)
2026年1月 株式会社コーセー
常勤監査役(現任)
2026年3月 コーセーコスメポート
株式会社監査役(現任)



常勤監査役
中出 正人

1992年4月 当社入社
2016年3月 当社基礎研究室長
2018年3月 当社皮膚薬研究部長
2020年3月 当社技術情報管理室長
2021年3月 当社法務部長
2024年1月 当社執行役員法務部長
2026年1月 リコーリース株式会社
シニアアドバイザー
2026年3月 当社常勤監査役(現任)
2026年3月 株式会社コーセー
常勤監査役(現任)
2026年3月 コーセイニングストリーズ
株式会社監査役(現任)



社外監査役
深山 徹

1998年 4月 弁護士登録
2006年10月 深山法律事務所設立
(現任)
2019年 6月 当社監査役(現任)
2020年 8月 小津産業株式会社
社外監査役(現任)
2022年 6月 リコーリース株式会社
社外取締役
(監査等委員)(現任)



社外監査役
高木 暢子

2002年10月 監査法人トーマツ入所
2006年 5月 公認会計士登録
2007年11月 GCA株式会社入社
2011年 3月 日本電気株式会社入社
2017年 7月 高木暢子公認会計士事務所
代表(現任)
2017年 7月 株式会社I-ne社外監査役
2018年 4月 株式会社COEING AND
COMPANY代表取締役
(現任)
2018年 6月 株式会社ユー・エス・エス
社外取締役
2022年 6月 株式会社エス・エム・エス
社外取締役(監査等委員)
(現任)
2024年 3月 当社監査役(現任)

役員体制・スキルマトリクス

> 役員体制

氏名	役職	取締役・監査役選任理由
小林 一俊	代表取締役会長 グループCEO	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。
澁澤 宏一	代表取締役社長 グループCOO	マーケティング部門、国際事業での海外責任者、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。
小林 章一	取締役副社長	株式会社アルピオンの代表取締役社長として高付加価値戦略を牽引し、国内外の市場拡大とブランド価値向上に尽力。研究開発の強化や販売チャネルの再構築を通じて持続的な収益基盤を確立し、グループの成長に大きく貢献。豊富な経営経験と卓越したブランド構築力を有することから、取締役に指定。
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。
望月 慎一	常務取締役 グループCFO	前職より国際部門における業務に携っており、当社入社後も国際事業における海外子会社の管理体制強化や2018年からは経理部長としての財務戦略立案・資金管理体制の整備を主導。2021年からは取締役として経営意思決定に携った後、2024年からは常勤監査役としてグループ全体の内部統制および会計の健全性確保に貢献。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、取締役に指定。
齋藤 匡司	常務取締役	前職より米国駐在を含む経営企画・戦略立案に従事し、代表取締役社長やCEOとして構造改革およびEC事業強化を牽引。直近では日本ロレアル株式会社副社長として事業のV字回復とデジタル改革を推進。豊富な国際経験と科学的知見に基づく戦略的思考を有し、経営全般における卓越した実行力とリーダーシップを有することから、取締役に指定。
田中 慎二	取締役	長年にわたりマーケティングに携っており、2019年からは、SK事業部長、戦略ブランド事業部長を歴任し、当該事業の発展に貢献。担当するブランド領域を拡大し、事業マネジメントを展開しながら、ブランドの育成を推進するなど、マーケティングにおける豊富な経験と知識を有するとともに、事業マネジメントの経験も豊富であることから、取締役に指定。
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。現在は商品統括部門長として、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。
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。
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。
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。
張 秋華	社外取締役	国際金融および経営分野における高い専門性と、クロスボーダー取引等の豊富な実務経験を保有。金融・財務戦略や国際的な資金管理における卓越した実績に加え、経営教育・人材育成にも深い見識を有することから、国際的視野に基づく監督や助言を期待し、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。
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。
中出 正人	常勤監査役	長年にわたり研究開発や品質・特許管理等の幅広い分野で専門性を発揮し、当社の技術基盤確立に貢献。2021年からは法務部長およびコンプライアンス推進委員長として、社内通報体制の整備やガバナンス体制の強化、法務機能の高度化を推進。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。
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期待し、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。
高木 暢子	社外監査役	公認会計士の資格を有し、会計監査業務に始まり、M&Aアドバイザー会社や事業会社での経営戦略の立案・推進に従事。現在は自身が経営するコンサルティング会社において、トップマネジメントに近い立場で支援・助言をしており、経営戦略に対する助言の経験、財務に対する高度な分析力と経営管理の経験も豊富であることから、社外監査役に指定。なお、一般株主との利益相反が生じるおそれがないと判断し、独立役員に指定。

> スキルマトリクス

氏名	企業経営	グローバル	マーケティング・R&D・デジタル	サステナビリティ・ESG	法務・リスクマネジメント	財務・会計・資本政策
小林 一俊	●	●	●			
澁澤 宏一	●	●		●		●
小林 章一	●	●	●			
小林 孝雄	●	●	●			
望月 慎一	●				●	●
齋藤 匡司	●	●	●			
田中 慎二	●		●			
小椋 敦子			●	●		
湯浅 紀佳		●		●	●	
須藤 実和	●		●			●
小林 久美				●		●
張 秋華		●		●		●
小名木 稔					●	
中出 正人					●	
深山 徹				●	●	
高木 暢子			●			●

> スキルの選定理由・定義

企業経営	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、中長期ビジョンを達成し持続的な企業成長を遂げるために、企業文化への深い理解、産業や業界への専門的な知見、経営戦略や人材戦略の牽引、事業ポートフォリオの変革やM&A等を活用した非連続な成長の実現など、多岐にわたる経営経験等を有し、中長期的な企業価値向上を牽引・監督するスキル
グローバル	中長期ビジョンに基づくグローバル展開を加速させつつ、世界の地域特性に最適化された事業成長を遂げるために、国際ビジネスの経験や、複雑化する地政学リスク等も踏まえた適切な事業環境・動向に関する深い知見を有し、グローバルな視点・視座で意思決定・監督を行うスキル
マーケティング・R&D・デジタル	自社の強みである高い品質に裏打ちされたビューティ領域でのB to Cビジネスをコア事業としつつ、事業領域を隣接分野へ拡大していくために、マーケティング、モノづくり、デジタル技術を活用した顧客体験(CX)の向上やビジネスモデル変革(DX)を推進した経験と知見を有し、グループ全体の適切な市場ポジショニングや競争優位性をモニタリング・監督するスキル
サステナビリティ・ESG	持続可能な社会の実現と企業の永続的・持続的な成長のために、社会・環境課題が企業にもたらすリスクと機会を経営戦略に統合させる知見を有し、経済価値と社会・環境価値の両立を牽引・監督するスキル
法務・リスクマネジメント	グループ経営強化に資するグループガバナンスの強化のために、リスク管理やコンプライアンス遵守に必要な知見を有し、戦略的なリスクテイクを支える公正・公平かつ健全な経営・事業基盤をモニタリング・監督するスキル
財務・会計・資本政策	中長期的な企業価値向上のために、戦略的な事業投資と株主還元を両立させつつ、最適な資本構成と財務基盤を構築する知見を有し、中長期ビジョンを実現するための資本政策ならびに財務面・会計面での適切な執行をモニタリング・監督するスキル

コーポレート・ガバナンス

基本方針

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

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

コーポレート・ガバナンス体制

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

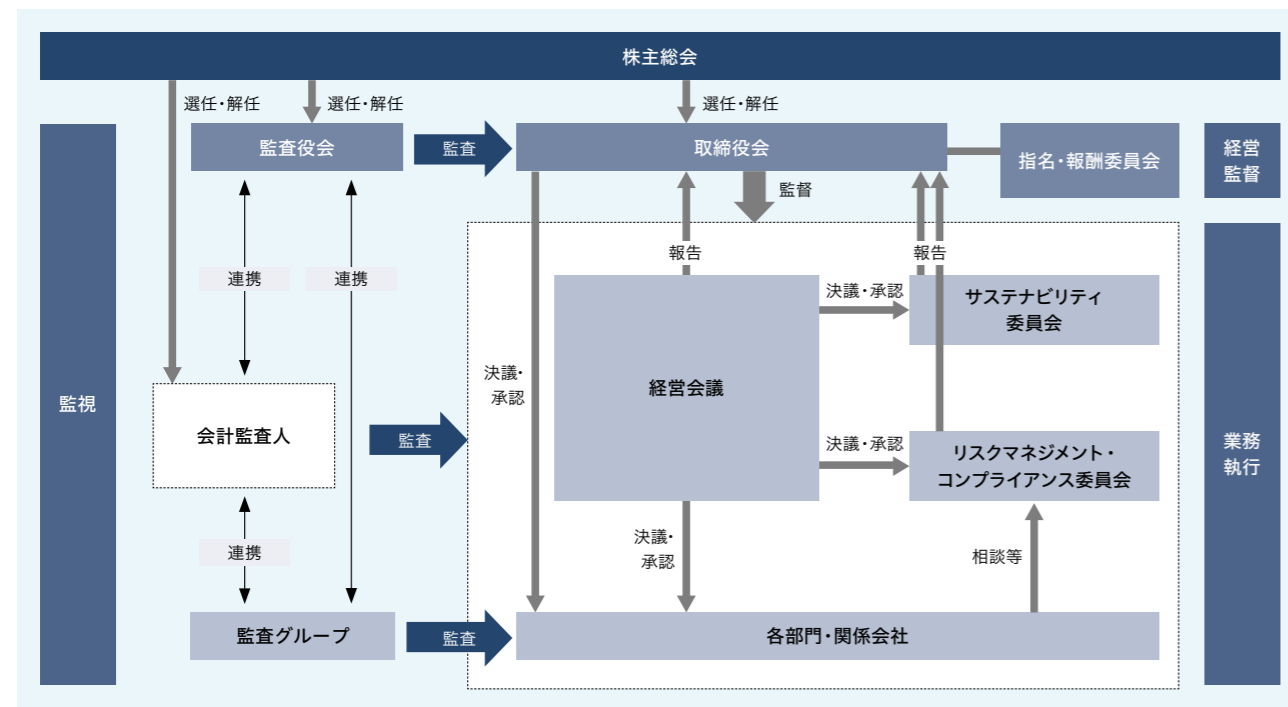
業務執行にあたっては、取締役会のほか、代表取締役社長が議長を務める経営会議、政策検討会議や役員会議などを機動的に運営し、迅速で効率的な経営を行っています。

また、委員の過半数が独立社外役員で構成された、独立社外

取締役を委員長とする指名・報酬委員会を任意で設置しており、役員報酬、役員人事の妥当性を審議しています。

事業に精通した役員による相互牽制に加え、独立性のある社外役員による監査・監督機能を有することは適切であると判断しています。

＞コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

取締役会

取締役会は、取締役会全体としての知識、経験、能力のバランスや規模が当社にとって最適となるよう努めています。また取締役会のメンバーには、ダイバーシティ(多様性)が求められており、国籍、性別等を区分することなく多様な人材で構成することとしております。

社外取締役は、高度な専門知識、豊富な見識を有していることを重視して指名しており、業務執行に対する助言、各取締役の監視・監督を行っています。

当社の業務執行は、取締役の掌管範囲を明確にし、迅速な意思決定ができる体制としています。

取締役会の議長は、完全持株会社への移行をきっかけに、グループ各社の事業を監督・モニタリングし、スピード感のある意思決定を目的に、グループCEOからグループCOOへ役割を引き継いでいます。また、将来的に独立社外取締役が議長を務める可能性についても、引き続き検討を続けていきます。取締役会は原則として毎月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。また、役員の選出は株主総会決議で個別の議案として上程されます。2025年度は、持株会社体制への移行準備を軸とした「グループ経営体制の再編」に加え、グローバル市場での競争力強化、サステナビリティ経営の深化等について、社外役員の知見を交えた活発な議論を行いました。

＞経営監督の体制(2026年3月27日時点)

取締役会 議長	(内訳)			監査役会	
	全取締役	社内取締役	社外取締役	常勤監査役	社外監査役
グループ COO	12名	8名	4名	2名	2名

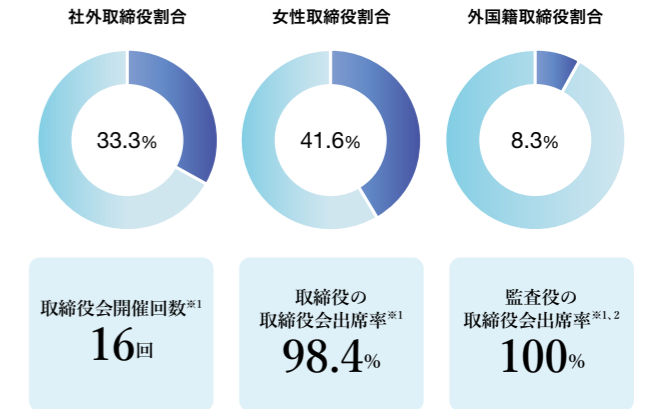
指名・報酬委員会

指名・報酬委員会は、当社の取締役および監査役の指名、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。

＞指名・報酬委員会の構成(2026年3月27日時点)

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

＞取締役会の構成(2026年3月27日時点)



※1 2025年3月総会後から2026年総会前まで
※2 各監査役は取締役会のほか、監査役会にも全回出席しています

＞取締役会の議題例(2025年度)

カテゴリ	2025年度の主な検討議題(一例)
経営戦略・成長投資	・中長期ビジョンの進捗確認 ・グローバル事業の拡大と投資判断 ・ポートフォリオの多角化と収益性向上
経営基盤・システム	・DX推進による「稼ぐ力」の最適化 ・次世代インフラへの重点投資
設備投資	・南アルプス工場設立に向けた投資審議、進捗確認 ・IT投資ガバナンスの審議
ガバナンス・リスク	・持株会社体制への移行と組織再編 ・取締役会実効性評価の結果共有と、さらなる高度化に向けた議論 ・コンプライアンス、内部統制の強化 ・サイバーセキュリティ対策の強化
サステナビリティ	・TCFD、TNFD等の提言に基づく情報開示 ・人権、人的資本経営(DE&I含む)の推進
株主対話・還元	・ROIC経営の在り方と、資本効率向上策の検討 ・投資家からのフィードバック共有 ・株価課題に対する経営施策の検討 ・資本政策

また、社外取締役を委員長とし、社外委員が過半数(75%)を占めることで(全委員8名のうち、社外委員が6名)、客観性を担保しています。

＞指名・報酬委員会の議題例(2025年度)

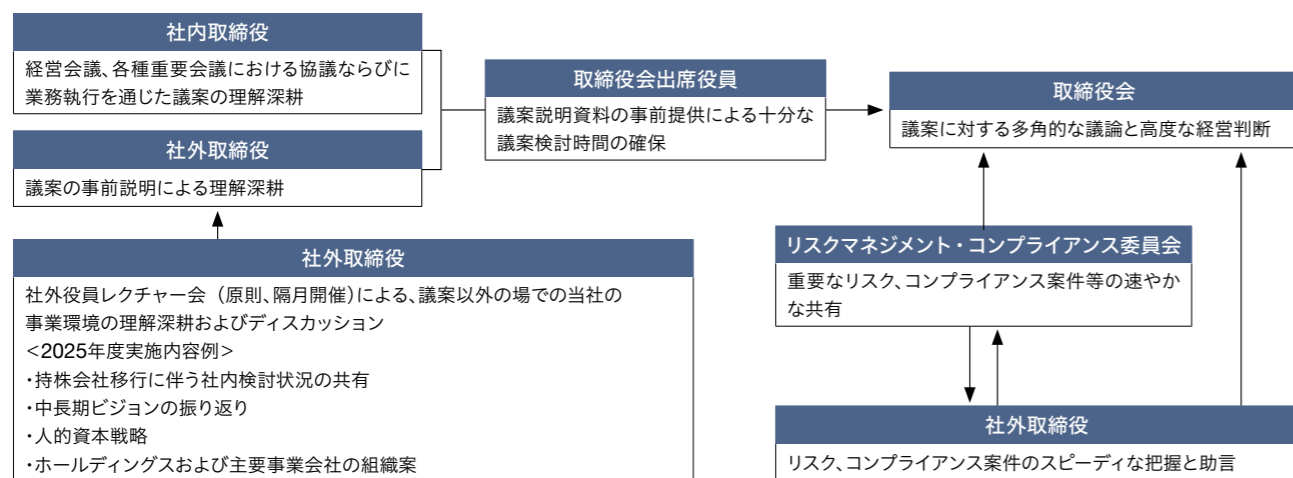
	主な検討議題(一例)
開催実績:2回	・当社役員人事案についての審議 ・当社、主要な事業会社組織案についての審議 ・補欠監査役候補選任案についての審議 ・当社取締役、主要な事業会社取締役、執行役員の報酬等に関する年度方針についての審議

※ 2025年3月総会後から2026年総会前まで

取締役会の議論活性化への取り組み

当社は、社内・社外取締役が持つ情報の非対称性を解消し、各取締役が有する多様なスキルや経験を背景とした関連な

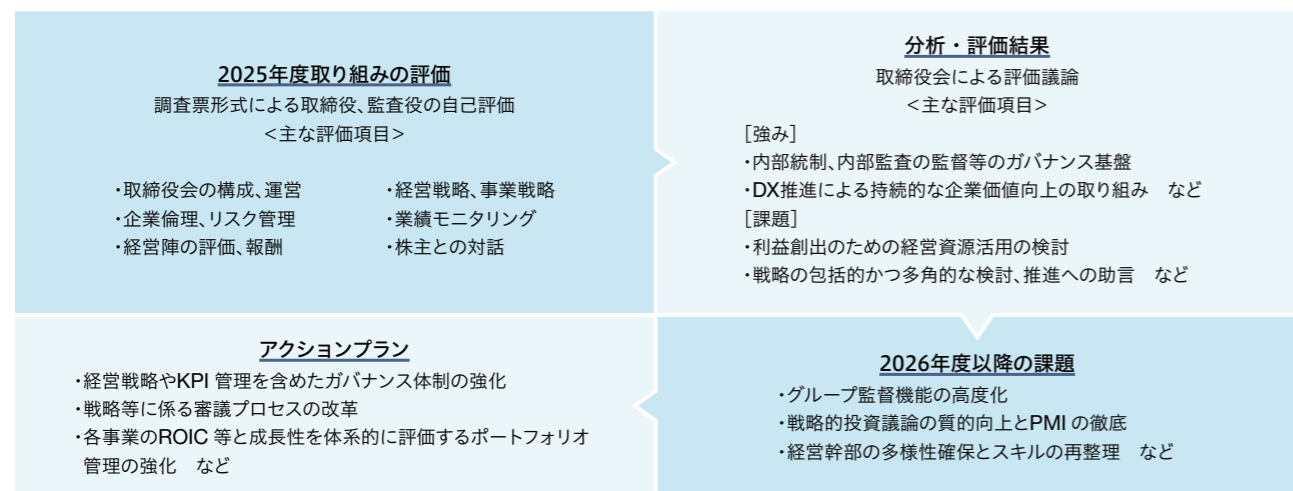
議論により、取締役会がさらなる高度な経営判断を実行する場とするための各種取り組みを実施しています。



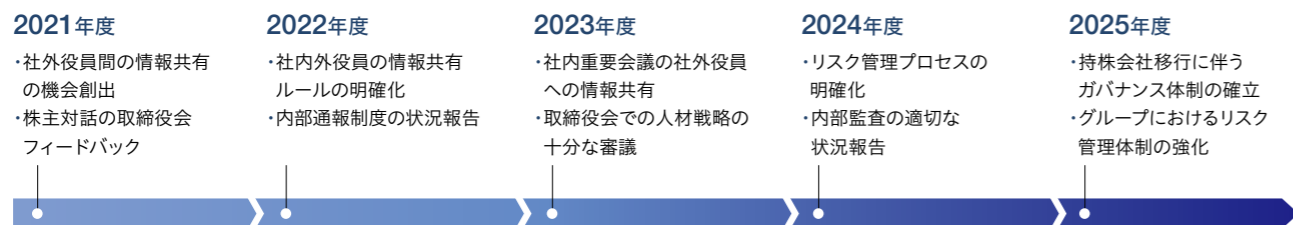
取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の機能強化とさらなるガバナンスの向上を図ることを目的として、第三者機関を活用した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。評価できる点として、株主との対話から得られたフィードバックが経営判断に適切に反映されている点や、中長期的な企業価値向上に向けて、サステナビリティに関する重要論点が継続的に審

議されている点が挙げられました。一方で今後の課題として、バリューチェーン全体を見据えたリスク管理体制の構築や、取締役会に向けた事前準備プロセスの強化が挙げられます。さらに、ROICツリーの活用や経営資源配分の高度化など、資本効率向上に向けた取り組みをより一層強化していく必要があります。



年度別取締役会実効性強化に向けた主な取り組み



監査役会

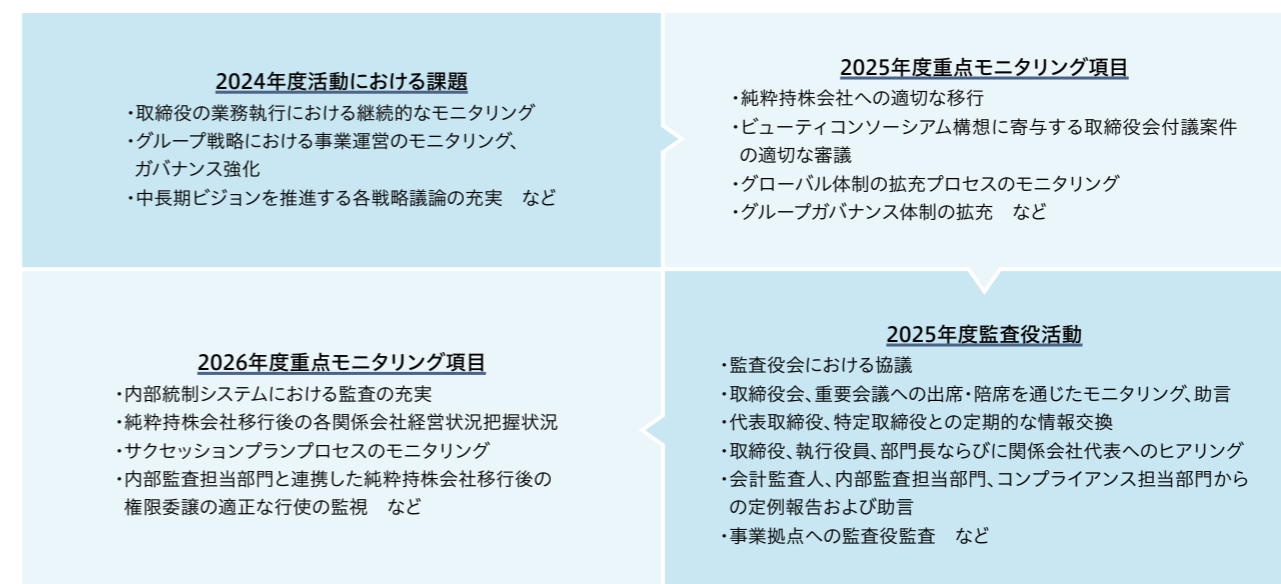
監査役会は、社内常勤監査役2名と社外監査役2名により構成されています。社外監査役には高度な専門知識、豊富な知見を有する弁護士、公認会計士を選任し、取締役の業務執行の監視・監督を行っています。監査役は、取締役会、経営会議などの重要会議への出席・陪席、国内グループ会社の監査役との連携、内部監査部門および会計監査人との情報交換と意見交換、社内各部門および子会社への監査役監査を定期的実施しています。

監査役会の実績(2025年度)



監査役会の実効性向上の取り組み

当社は、取締役の業務執行、内部統制や会計監査等に対する監査役監査のさらなる実効性の向上を図ることを目的として、年度ごとの活動の評価を毎年1回実施しています。監査役会



監査役会の体制(2026年3月27日時点)

議長	全監査役	(内訳)	
		社内常勤監査役	社外監査役
常勤監査役	4名	2名	2名

監査役氏名	基本職務分担
小名木 稔(議長)	監査役監査業務全般
中出 正人	監査役監査業務全般
深山 徹	会社機関の適法性に関する監査に重点を置く
高木 暢子	会計に関する監査に重点を置く

監査役会の議題例(2025年度)

2025年度の主な検討議題(一例)
・純粋持株会社移行に伴う規程などの見直し
・監査活動報告、監査役総会手続、監査役会監査報告ほか
・機関設計、報酬同意ほか
・代表取締役、特定取締役とのミーティング報告
・重要会議審議内容の共有、監査役往査報告
・会計監査法人評価および再任同意
・補欠監査役選任についての審議、選任同意

において、各監査役による活動の振り返りとディスカッションを通じて、次年度のモニタリング項目を協議・合意のうえ、次年度の活動へ反映しています。

役員報酬の概要

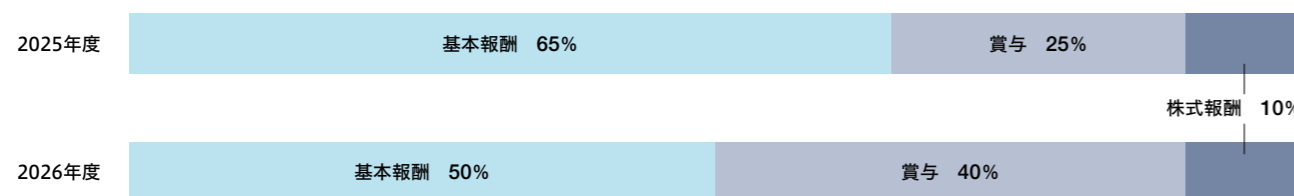
当社の役員報酬は、中長期的な企業価値の向上につながることを主眼に置いた報酬体系を構築しています。

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

	付与方法	評価指標	算定方法
(A) 基本報酬 (現金)	職責の大きさや役割に応じて役位ごとに金額を決定し、月額固定報酬として支給	-	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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(従業員エンゲージメント等) ESG項目(気候変動関連・認証パーム油採用・水使用量削減等) ROIC 	各指標の単年度の目標額に対する達成度に応じて、基準額の0～200%の範囲で変動
(C) 株式報酬 (株式)	株式数固定の譲渡制限期間などのために服する当社普通株式を毎年交付し、退任時に譲渡制限を解除	当社の株価*	-

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

> 代表取締役会長(グループCEO)および代表取締役社長(グループCOO)における構成比率



代表取締役会長(グループCEO)および代表取締役社長(グループCOO)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、株主、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、承認されています。

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。

> 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(2025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)	558	384	174	-	57	7
監査役(社外監査役を除く)	55	55	-	-	-	2
社外役員	66	66	-	-	-	6

> 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	提出会社	225	103	-	30	328

サクセッションプラン

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

応し、適切な判断を下せる資質と能力が必要です。そのため、戦略的かつ持続的に後継者を輩出できるよう、役員クラスの人材要件を明確化し、長期的視点で候補者を選定するとともに、計画的な育成を推進します。

経営幹部の資質

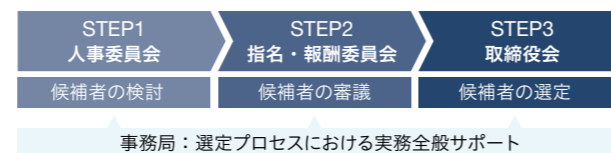
経営幹部に求める資質を5つに分類し、その人材要件を特定しています。多様な経験の積み重ねを通して、これらの資質・能力を獲得し、変化する事業環境に対応できる人材を育成していきます。

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

5つの資質	具体要件
経営理念の体現・社内浸透	<ul style="list-style-type: none"> ・コーセーグループを愛し、経営理念を理解して体現している ・理念を社内、部下、関係者に対して浸透させている
マインドセット	<ul style="list-style-type: none"> ・成果創出までリードする ・多様なステークホルダーに対して、真摯かつ誠実に接する
人間性	<ul style="list-style-type: none"> ・親愛の情と寛容な心を持つ ・謙虚な姿勢で、多様な価値観を尊重する
スキル	<ul style="list-style-type: none"> ・経営リテラシーや専門性に富んだ固有スキルを有する ・人材を育成し、“強い組織”を構築できる
経験	<ul style="list-style-type: none"> ・複数領域における成功経験を有する ・組織変革の経験を有する

選定プロセス

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



育成とサポート

経営幹部に求める資質のうち、「マインドセット」「人間性」「スキル」「経験」の獲得と養成のために、マネジメント・実務の両軸で、幹部候補となる部門長級の育成を行います。

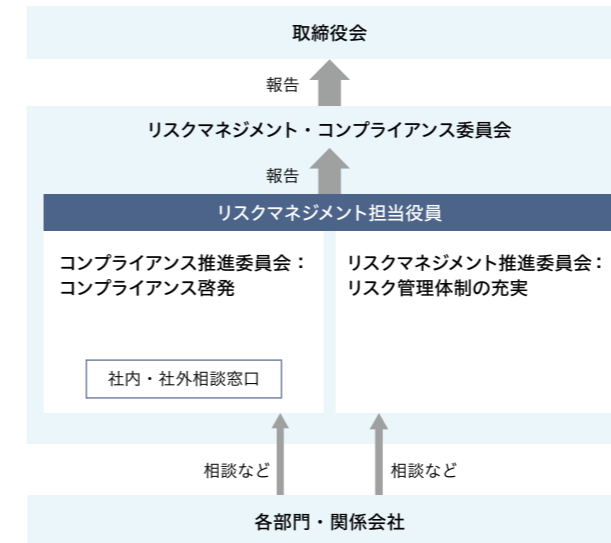


将来の役員候補人材の拡充を目的に、課長以下の中級管理職についても、リーダーシップ教育の実施やローテーションによる経験獲得によって、経営幹部に求める資質を満たす人材を増加させていきます。

教育においては、経営戦略や組織運営、後継者育成などについて経営者目線で考える力を養い、マインド醸成を促す管理職研修を実施します。また、アセスメントを通して、経営幹部としての資質の獲得度合を定期的に確認し、育成の進捗をはかります。

リスクマネジメント・コンプライアンス

リスクマネジメント・コンプライアンス推進体制



当社グループにおける「コンプライアンス」とは、法令遵守のみならず、行動規範である「正しきことに従う心」を持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



当社グループでは、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、当社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、グループ全体を横断し、連携を図りながら実効性を高めた活動を推進しています。

- 委員長：代表取締役社長
- 主な議題：**
- ・ 気候変動や人権などの社会課題の対策検討、施策推進
 - ・ 全社サステナビリティ推進状況の情報共有

事業などのリスク

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(2026年3月24日)現在において当社が主要なリスクと判断したものです。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。

当社グループでは、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、子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、フランスのリヨン分室では、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 脱炭素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。 https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/environment/tcfd/
	生物多様性・水資源課題への対応遅れ 自然資本の劣化や水リスクの高まりに対応できないことによる事業継続性の低下	自然資本への依存および影響の把握を進め、生物多様性・水資源に関するリスクと機会の分析を実施しています。また、TNFD提言を踏まえた情報開示の高度化や、ネイチャーポジティブの実現に向けた取り組みを推進し、サステナビリティ戦略へ反映しています。 https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/environment/biodiversity/

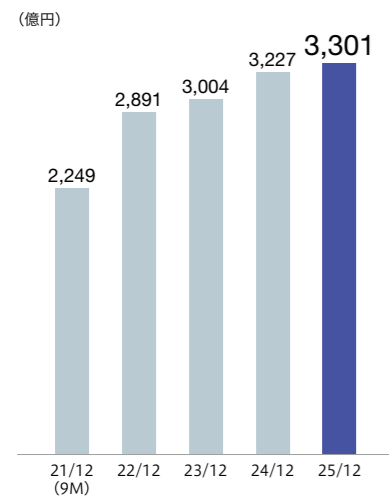
リスクカテゴリー	主要リスクの内容	主な取り組み
戦略リスク	人権問題・雇用差別対応の遅れ 人権リスクに対応できていないことによる事業収益性およびレピュテーションの低下	国連「ビジネスと人権に関する指導原則」などの国際規範に基づき、「コーセーグループ人権方針」を策定し、取締役会の監督のもと、サプライチェーン・自社グループ・消費者および社会の各段階における人権リスクを毎年調査のうえ、適切な対応の後、結果を積極的に情報開示しています。さらに、コンプライアンス遵守の側面から、各種ハラスメントや個人人権課題に関する教育啓発活動に加え、社内外に向けた相談窓口を設置しています。 https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/rights/hrdd/
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。 https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/scm/
	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・取引先との連携を高め、各国、各エリアの経済・政治・社会的状況についてタイムリーな情報収集を通じて、必要な対策を講じています。
事故・災害リスク	自然災害(地震・噴火・津波など) 生産・物流機能の停止による事業活動の停滞や中断	災害発生や感染症が蔓延した場合、速やかに対策本部を設置し、対応策を協議のうえ、実行します。また、災害時に備え、危機管理規程・防災マニュアル・BCP(事業継続計画)などを作成し、職場安全性の確認および不具合箇所の是正、代替手段の確保にも努めています。
	強毒性の感染症の蔓延 生産・供給・販売など事業活動の停滞や中断	
人事・労務リスク	優秀な人材の確保 企業競争力の低下	多様な人材が活躍できる環境づくりの取り組みを進めるとともに、採用活動においては、職種別採用の実施による専門人材の獲得や、ビューティコンサルタント(BC)職の処遇制度の改定による優秀な人材の獲得を進めています。
法令違反・賠償リスク	製品事故にかかわる問題 重篤な製品事故発生による、お客さまからの信用損失と企業ブランド価値の低下	お客さまに安全・安心な商品をお届けすることを第一に考え、商品づくりに取り組んでいます。当社グループの品質に対する考えを「品質方針」として表現し、それを象徴する品質方針メッセージと5つの活動宣言を定め、日々活動しています。
	機密漏洩・個人情報の漏洩 情報の漏洩による信用損失・損害賠償	「コンプライアンス推進委員会」によるコンプライアンスの啓発に加え、個人情報については法律や経済産業省のガイドラインに基づき「個人情報管理委員会」を設置するとともに、情報セキュリティの強化により、万全な管理体制の構築に取り組んでいます。また、社内研修を定期的実施し、リスクの共有、発生防止を徹底しています。

財務・非財務ハイライト

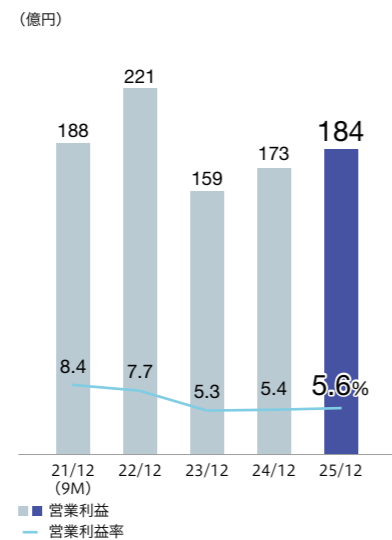
株式会社コーセーホールディングスおよび連結子会社 12月31日に終了した各会計年度※1

財務

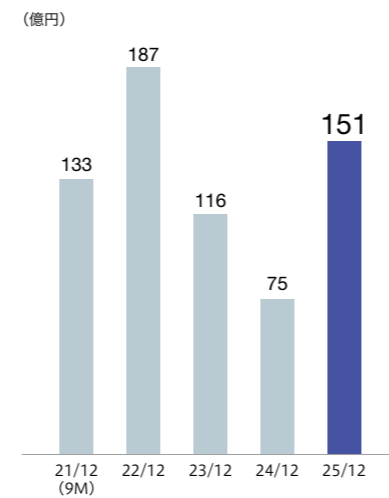
> 売上高



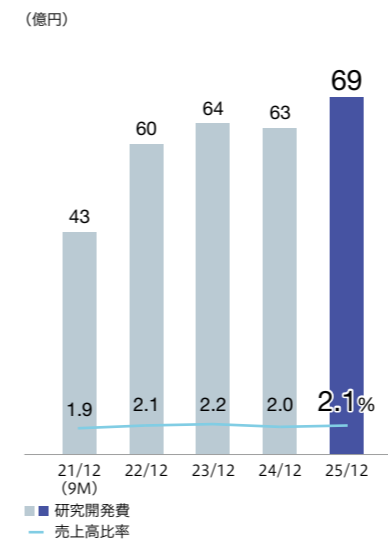
> 営業利益／営業利益率



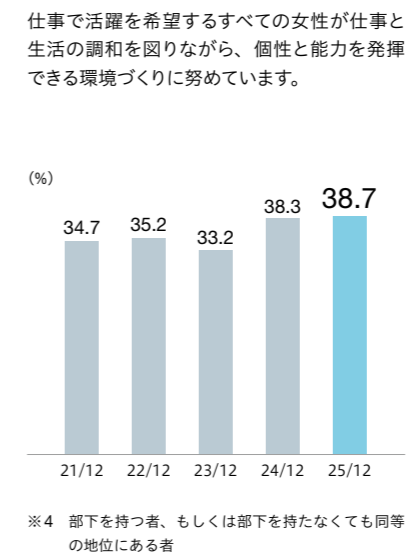
> 親会社株主に帰属する当期純利益



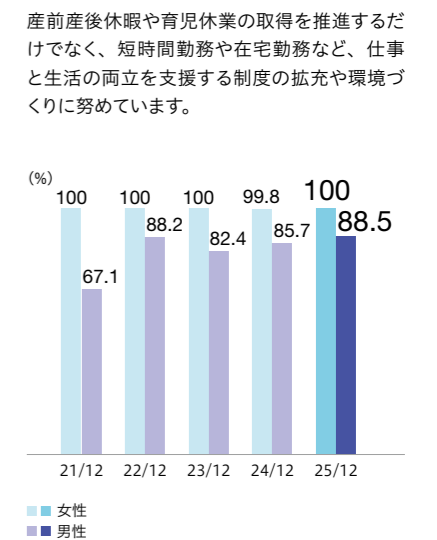
> 研究開発費／売上高比率



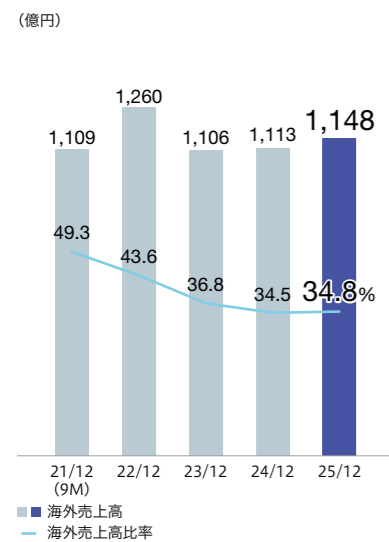
> 指導的地位※4にある社員の女性比率



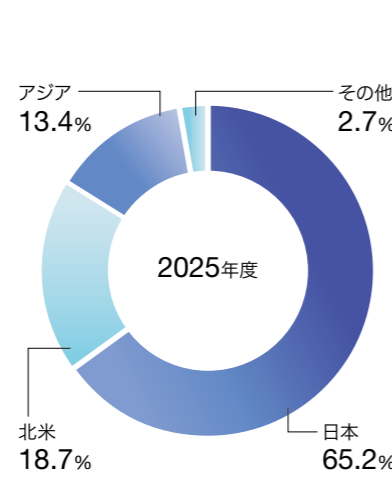
> 育児休業取得率



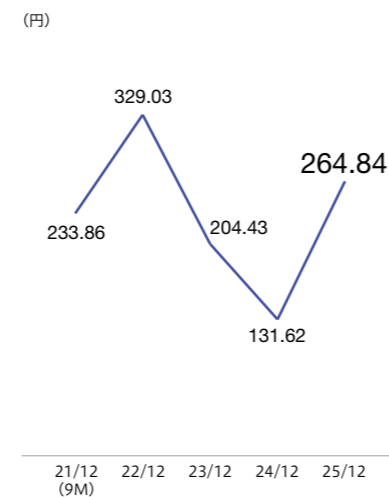
> 海外売上高／海外売上高比率



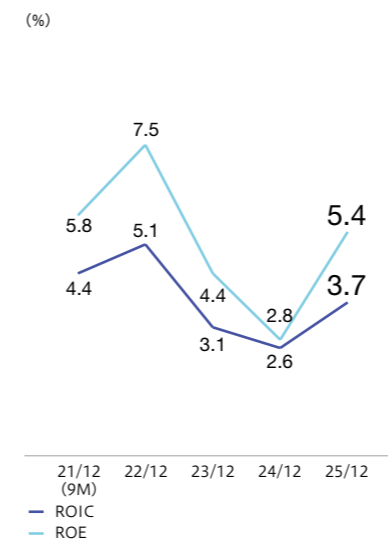
> 地域別売上高構成比



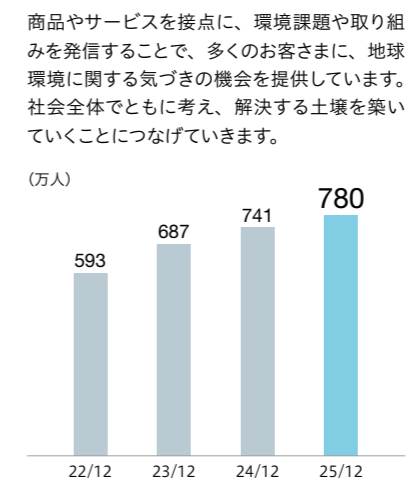
> 1株当たり当期純利益



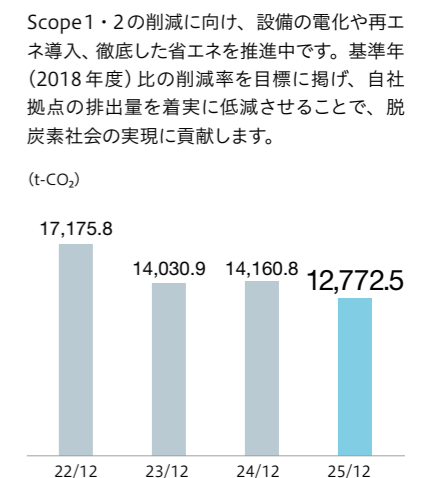
> ROIC※2 / ROE※3



> 環境意識の啓発人数



> Scope1・2のCO₂排出量



※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 投下資本利益率(ROIC) = 税引後営業利益 ÷ 投下資本、投下資本 = 有利子負債 + 純資産、新リース会計基準適用前
 ※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

11年間の主要財務データ

株式会社コーセーホールディングスおよび連結子会社 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	2025/12期
経営成績(百万円)											
売上高	243,390	266,762	303,399	332,995	327,724	279,389	224,983	289,136	300,406	322,758	330,193
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	227,974
販売費及び一般管理費	149,286	160,574	173,443	191,979	198,789	188,629	138,052	183,395	195,211	205,208	209,507
営業利益	34,634	39,160	48,408	52,408	40,231	13,294	18,852	22,120	15,985	17,364	18,467
受取利息及び受取配当金	347	294	271	651	662	456	405	792	1,355	1,120	1,217
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	23,224
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	15,114
包括利益	13,197	24,643	36,908	36,427	26,703	15,228	20,234	28,866	16,046	15,646	21,258
現金及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	90,747
流動資産	161,351	172,074	193,164	205,241	204,438	205,031	217,324	244,481	256,732	240,336	228,947
総資産	233,275	247,191	270,370	300,162	308,606	308,386	320,018	359,600	371,657	386,793	393,454
流動負債	57,766	56,033	62,821	66,107	59,676	61,608	59,136	67,580	70,224	71,162	63,212
固定負債	16,965	14,027	10,116	9,213	8,727	5,478	6,614	16,671	18,395	23,353	25,457
株主資本	143,626	159,348	176,263	203,566	219,425	218,107	224,576	235,975	239,721	239,316	246,493
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	10,668
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	10,879
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	21,223
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	264.84
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	4,979.35
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	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	70.4	72.2
投下資本利益率(ROIC)※2	13.7	14.0	17.8	17.1	11.8	2.3	4.4	5.1	3.1	2.6	3.7
自己資本当期純利益率(ROE)※3	13.0	13.9	17.6	18.8	12.3	5.3	5.8	7.5	4.4	2.8	5.4
総資産事業利益率(ROA)※4	16.0	16.4	18.8	18.6	13.4	4.5	6.1	6.7	4.7	4.9	5.0
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	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	5.6
EBITDA マージン※5	16.9	17.2	18.5	18.4	15.2	8.8	12.1	11.4	8.8	8.8	9.4
親会社株主に帰属する当期純利益率	7.7	8.1	10.1	11.1	8.1	4.3	5.9	6.5	3.9	2.3	4.6
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	52.9

※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 投下資本利益率(ROIC) = 税引後営業利益 ÷ 投下資本、投下資本 = 有利子負債 + 純資産、新リース会計基準適用前

※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

※4 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

※5 EBITDA マージン = (営業利益 + 減価償却費 + のれん償却費) ÷ 売上高

5年間の主要非財務データ

> 人に寄り添う

人的資本		単位	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	2025/12期	対象※1
基本情報								
社員数(臨時雇用者含む)※2	女性	人	11,726	10,997	10,703	10,999	10,848	①
	男性	人	2,257	2,182	2,113	2,263	2,287	①
平均勤続年数		年	11.4	12.1	12.7	12.4	11.9	②
新卒総合職新入社員数	女性	人	40	22	27	40	51	②
(4月1日時点)	男性	人	24	14	20	34	37	②
新卒総合職3年以内離職率		%	7.3	10.0	10.9	5.6	6.4	②
離職率(管理職・非管理職)		%	3.4	3.7	3.5	4.2	3.6	②
離職率(美容職)		%	8.3	11.4	11.3	10.8	10.2	②
総離職率		%	6.9	8.7	8.5	8.4	7.8	②
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(各年株主総会終了時点)		%	28.6	28.6	37.5	37.5	37.5	③
役職者の女性比率	管理職	%	28.8	28.9	31.1	34.5	35.6	①
	指導的地位※3	%	34.7	35.2	33.2	38.3	38.7	①
男女賃金※4差	管理職	%	-	99.9	96.2	96.8	96.2	②※5
	非管理職※6	%	-	89.0	82.1	86.9	86.5	②※5
	美容職	%	-	90.0	87.6	83.9	87.3	②※5
	合計※7	%	-	70.1	54.2	59.1	62.0	②※5
育児休業取得率	女性	%	100.0	100.0	100.0	99.8	100.0	②
	男性	%	67.1	88.2	82.4	85.7	88.5	②
育児休業取得者の復職率	女性	%	96.9	96.7	97.2	95.7	92.3	②
	男性	%	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	②
育児/看護・介護時短勤務者数		人	501 / 5	623 / 3	643 / 3	700 / 4	673 / 5	②
介護休業取得者数		人	11	5	6	9	20	②
看護・介護休暇取得者数		人	15	12	15	26	29	②
障がい者雇用率		%	2.22	2.41	2.39	2.35	2.33	②※8
再雇用者数		人	261	317	337	318	321	②
能力開発・スキル向上研修								
延べ参加者数	管理職・非管理職	人	1,135	2,893	3,996	5,353	8,078	②
	美容職	人	-	-	75,177	79,995	80,611	②
合計研修時間	管理職・非管理職	h	20,624.5	50,386.0	38,289.0	55,109.0	70,446.0	②
	美容職	h	-	-	542,905.0	636,571.0	605,731.6	②
社員1人当たり平均研修時間	管理職・非管理職	h	13.1	17.8	11.6	18.4	24.2	②
	美容職	h	-	-	107.6	135.2	132.3	②
社員1人当たり平均研修時間 合計		h	-	-	69.6	89.7	90.3	②
社員1人当たり平均研修費用	管理職・非管理職	円	-	29,984	38,068	44,965	38,009	②※9
	美容職	円	-	-	-	-	8,782	②
社員1人当たり平均研修費用 合計		円	-	-	-	-	20,142	②
労務安全衛生情報								
総労働時間(年間/1人平均)		h	1,637.4	1,709.4	1,697.0	1,707.5	1,712.0	②※10
所定外労働時間(年間/1人平均)		h	53.9	70.2	74.1	77.9	79.9	②
有給休暇取得率		%	66.9	69.2	62.6	74.6	80.0	②
労働災害(休業/死亡災害)		件	31 / 0	33 / 0	19 / 0	24 / 0	19 / 0	②
社会貢献活動								
次世代啓発支援件数		件	-	-	26	30	24	①
コミュニティ支援件数		件	-	-	27	22	16	①
ウェルネス支援件数		件	-	-	13	14	18	①
災害支援件数		件	-	-	2	4	3	①

> 地球に寄り添う

エネルギー		単位	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	2025/12期	対象※1
CO ₂ (GHG)排出量 ※11	Scope 1	t-CO ₂	7,270.0	6,405.8	5,991.2	5,509.9	5,451.1	①
	Scope 2 (マーケットベース)		12,508.6	10,770.0	8,039.7	8,650.9	7,321.4	①
	Scope 3		720,632.7	668,982.9	763,994.6	789,694.7	779,915.1	①
電力使用量		MWh	34,534.1	32,059.0	32,314.3	31,995.1	32,856.6	①
うち、再生可能電力使用量		MWh	8,436.9	9,358.2	13,575.4	13,873.7	17,117.6	①
総エネルギー使用量		GJ	474,631.6	443,498.4	481,829.7	370,072.0	387,761.9	①
大気排出								
NOx 排出量		t	7.4	3.5	3.0	2.4	3.4	④
SOx 排出量		t	0.6	0.2	0.3	0.2	0.2	④
廃棄物								
廃棄物量		t	3,026	2,163	2,100	2,055	2,185	⑤
リサイクル率		%	100.0	100.0	100.0	100.0	100	⑤
水資源								
取水		千 m ³	289.0	303.8	309.0	291.9	302.4	⑤
排水		千 m ³	203.1	187.0	194.9	193.3	194.3	⑤
取水原単位	(生産数量_ダース)	m ³	0.01509	0.01784	0.01790	0.01749	0.01875	⑤
取水原単位 変化率	(前年比)	%	-4.1	18.2	0.3	-2.2	7.2	⑤
汚濁負荷の推移	【BOD】	t	9.5	7.9	11.2	7.7	9.6	⑥
	【SS】	t	2.4	1.8	5.7	3.3	6.8	⑥
	【n-HEX】	t	0.5	0.2	0.6	0.3	0.4	⑥
取排水の法令違反数		件	0	0	0	0	0	⑤
地球環境への貢献・生物多様性の保全								
SAVE the BLUE		m ²	11,533	11,858	12,270	12,736	13,036	③
植サンゴ累計面積		本数	19,005	19,538	20,211	20,976	21,467	③
環境外部評価								
CDP	【気候変動】	-	A	A	A	A	A	①
	【水セキュリティ】	-	A-	A	A	A	A	①
	【フォレスト(パーム油)】	-	B	B	A-	B	B	①

※1 各年12月31日時点。特記がある項目を除く。①コーセーグループ(㈱コーセーおよび子会社(45社)合計46社 ②国内グループ会社 ③㈱コーセー
④㈱コーセー生産部門 ⑤コーセーグループ生産部門 ⑥国内コーセーグループ生産部門

※2 臨時雇用者数は、年間の平均人数

※3 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

※4 基本給のみで算出。時短勤務者・休職者、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㈱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 障がい者雇用義務のある6社が対象

※9 2022年~2024年は、㈱コーセーとコーセー化粧品販売㈱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2026年9月更新予定

※13 2022年度よりデータ取得項目を整理

(注)2024年の社員数(臨時雇用者含む)は第三者検証を取得済み

(注)2023年と2024年の役職者の女性比率(管理職)と育児休業取得率は第三者検証を取得済み

(注)2021年~2024年のGHG排出量(Scope1・2・3)と水関連データ(取水、排水)は第三者検証を取得済み

女性の活躍推進企業データベース

<https://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>



その他の非財務情報データ

<https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/data/>



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。

主要なグループ会社

(2025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
㈱アルピオン	日本	760	79.5
台湾高絲股份有限公司	台湾	180,000千NT\$	100.0

> 販売・サービス関係

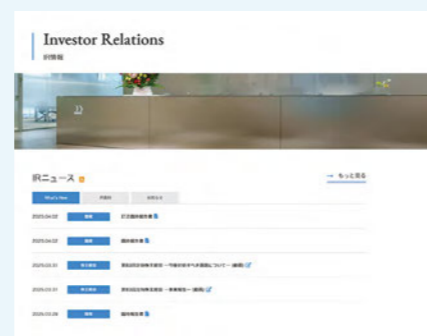
会社名	所在地	資本金または出資金 (通貨記号のないものは百万円)	議決権の所有割合 または被所有割合 (%)
コーセイ化粧品販売㈱	日本	300	100.0
コーセイコスメエンス㈱	日本	30	100.0
コーセイコスメポート㈱	日本	30	100.0
コーセイプロフェッショナル㈱	日本	10	100.0
㈱ドクターフィル コスメティクス	日本	40	100.0
コーセイプロビジョン㈱	日本	30	100.0
コーセートラベルリテール㈱	日本	10	100.0
コーセイ保険サービス㈱	日本	10	100.0
㈱コスメ ラボ	日本	10	100.0
コーセーマルホファーマ㈱	日本	100	51.0
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	159US\$	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



株式会社コーセイホールディングス IRサイト
<https://koseholdings.co.jp/ja/ir/>



会社情報

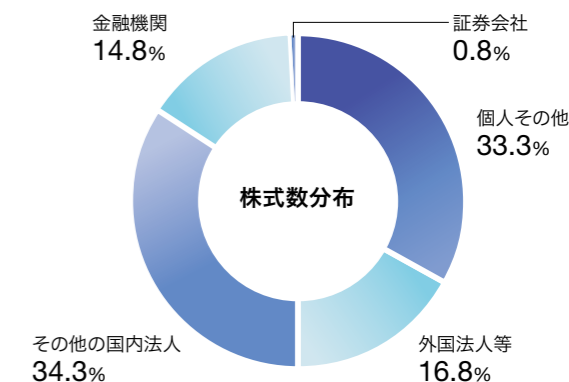
(2025年12月31日現在)

会社名	株式会社コーセイ 株式会社コーセイホールディングス (2026年1月1日より)	ウェブサイト	https://koseholdings.co.jp/ja/
創業	1946年3月	IRサイト	https://koseholdings.co.jp/ja/ir/
設立	1948年6月	サステナビリティサイト	https://koseholdings.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)	13,135名(2025年12月31日現在)
		決算期	12月末

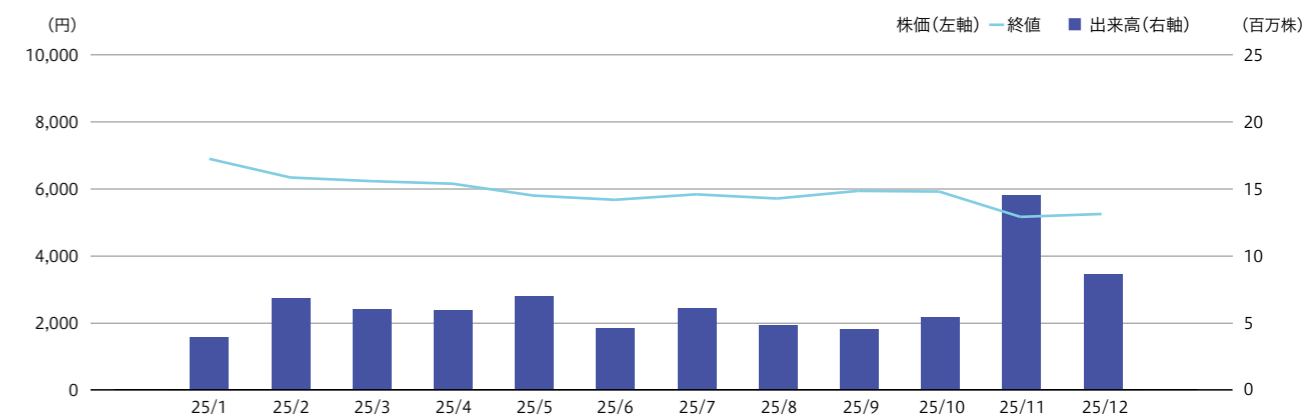
株式の状況

(2025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	49,777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



> 株主総利回り (TSR)

	2021/3期	2021/12期	2022/12期	2023/12期	2024/12期	2025/12期
株主総利回り (TSR)	% 118.4	99.7	111.0	83.2	58.8	45.3
比較指標 (配当込み TOPIX)	% (142.1)	(146.7)	(143.1)	(183.5)	(221.0)	(277.3)

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。



KOSÉ

株式会社コーセーホールディングス

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

<https://koseholdings.co.jp/ja/>
<https://koseholdings.co.jp/ja/ir/>
<https://koseholdings.co.jp/ja/sustainability/>