

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 同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 同社事業部事業部長
(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)
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 東京エレクトロン デバイス
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 当社皮膚薬劑研究室長
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わっており、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わった後、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わっており、2019年からは、SK事業部長、戦略ブランド事業部長を歴任し、当該事業の発展に貢献。担当するブランド領域を拡大し、事業マネジメントを展開しながら、ブランドの育成を推進するなど、マーケティングにおける豊富な経験と知識を有するとともに、事業マネジメントの経験も豊富であることから、取締役に指定。
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。

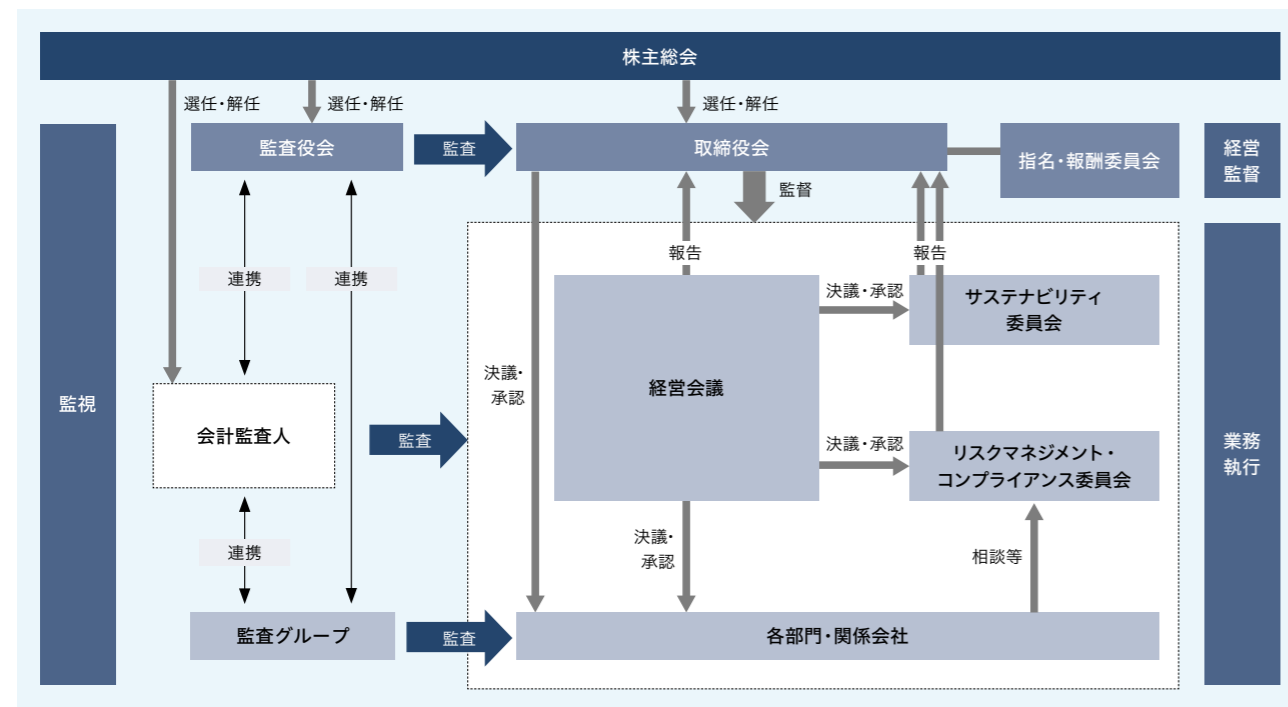
業務執行にあたっては、取締役会のほか、代表取締役社長が議長を務める経営会議、政策検討会議や役員会議などを機動的に運営し、迅速で効率的な経営を行っています。

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

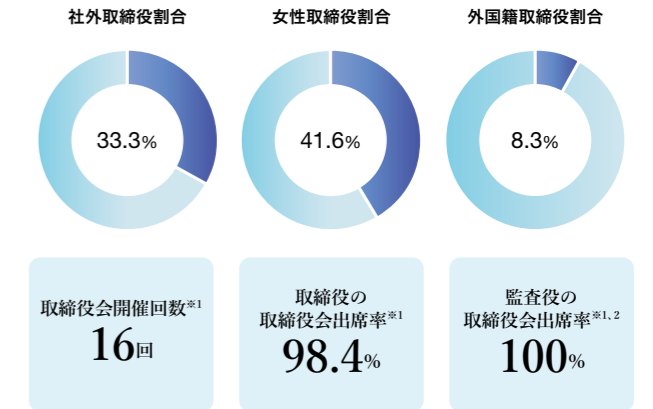
指名・報酬委員会

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)＞

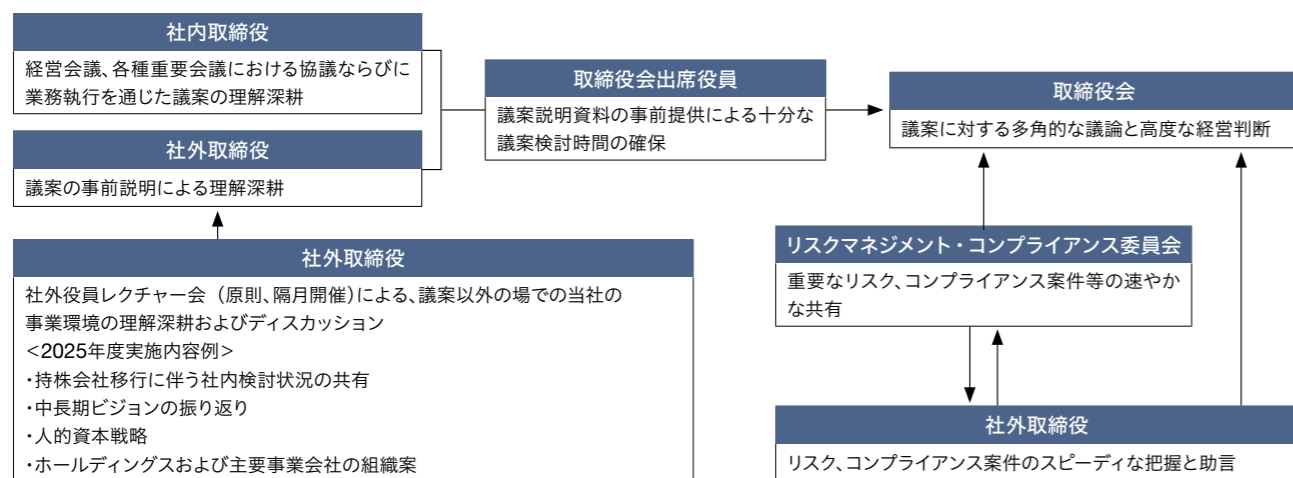
	主な検討議題(一例)
開催実績:2回	・当社役員人事案についての審議 ・当社、主要な事業会社組織案についての審議 ・補欠監査役候補選任案についての審議 ・当社取締役、主要な事業会社取締役、執行役員の報酬等に関する年度方針についての審議

※ 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

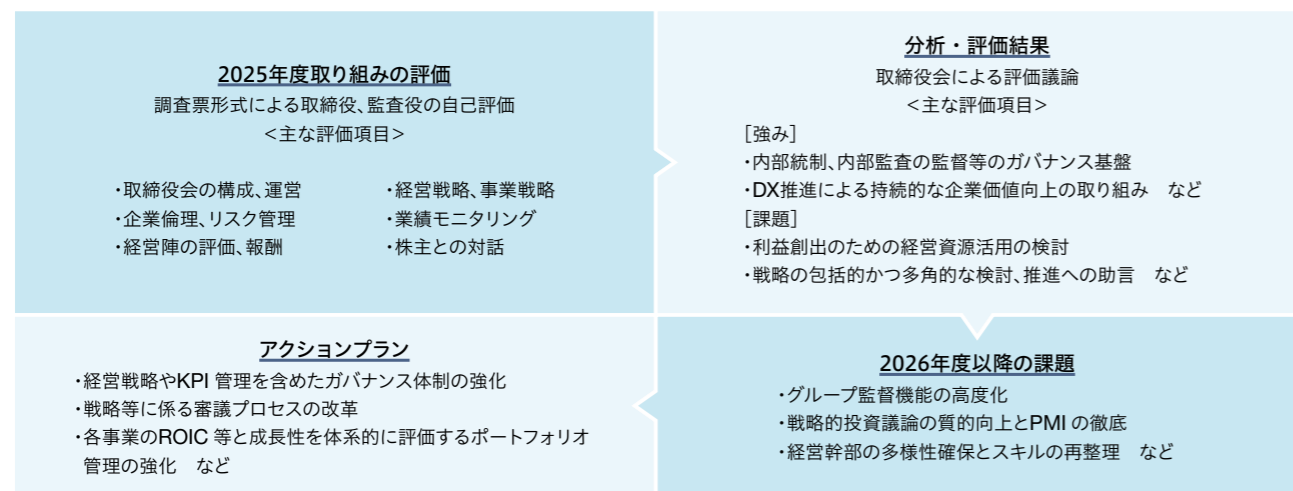
議論により、取締役会がさらなる高度な経営判断を実行する場とするための各種取り組みを実施しています。



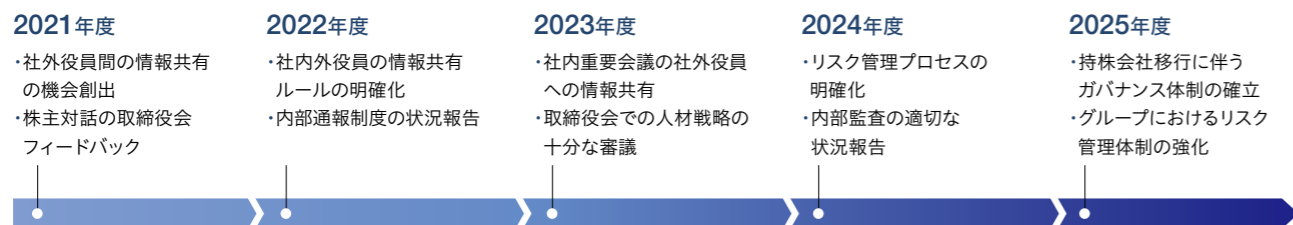
取締役会の実効性評価

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

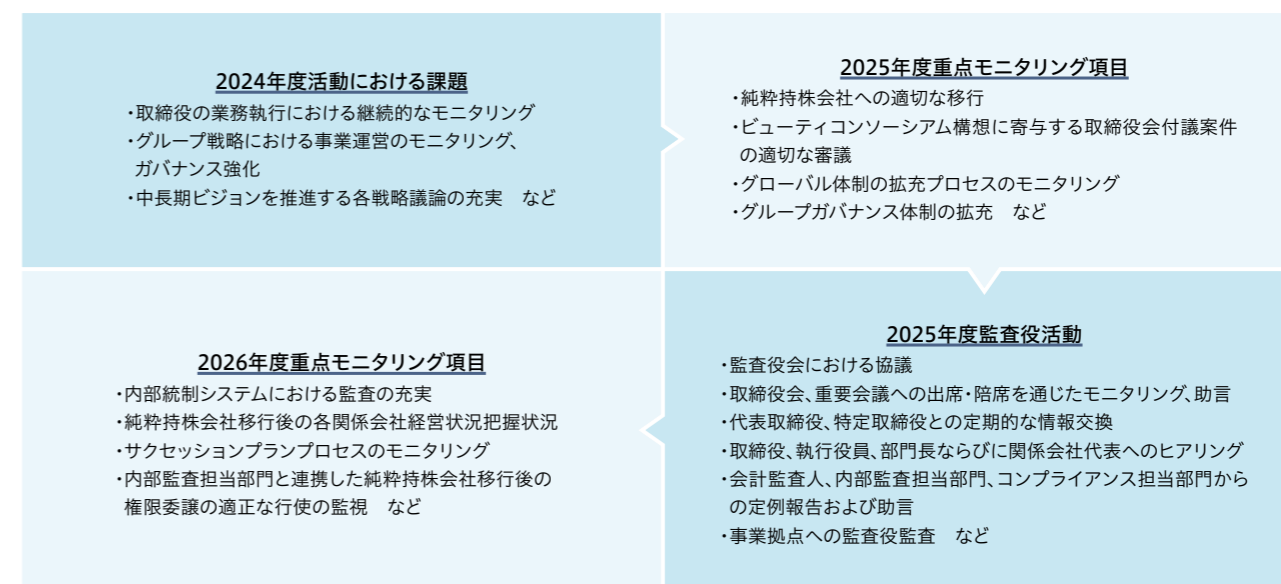
監査役会は、社内常勤監査役2名と社外監査役2名により構成されています。社外監査役には高度な専門知識、豊富な知見を有する弁護士、公認会計士を選任し、取締役の業務執行の監視・監督を行っています。監査役は、取締役会、経営会議などの重要会議への出席・陪席、国内グループ会社の監査役との連携、内部監査部門および会計監査人との情報交換と意見交換、社内各部門および子会社への監査役監査を定期的実施しています。

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

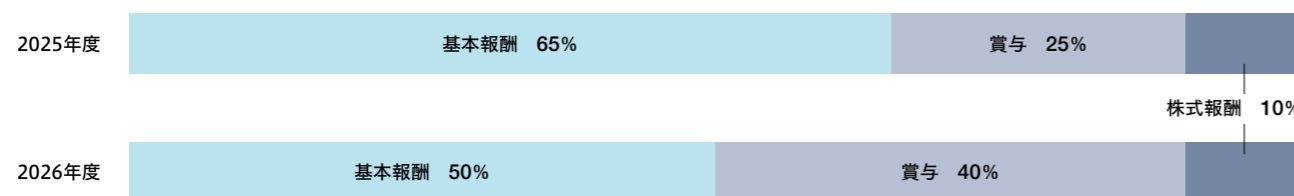
当社の役員報酬は、中長期的な企業価値の向上につながることを主眼に置いた報酬体系を構築しています。

	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

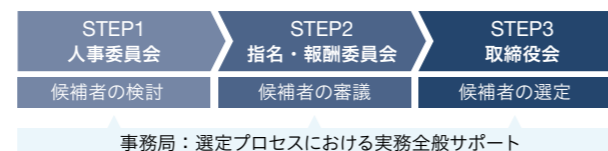
経営幹部に求める資質を5つに分類し、その人材要件を特定しています。多様な経験の積み重ねを通して、これらの資質・能力を獲得し、変化する事業環境に対応できる人材を育成していきます。

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。

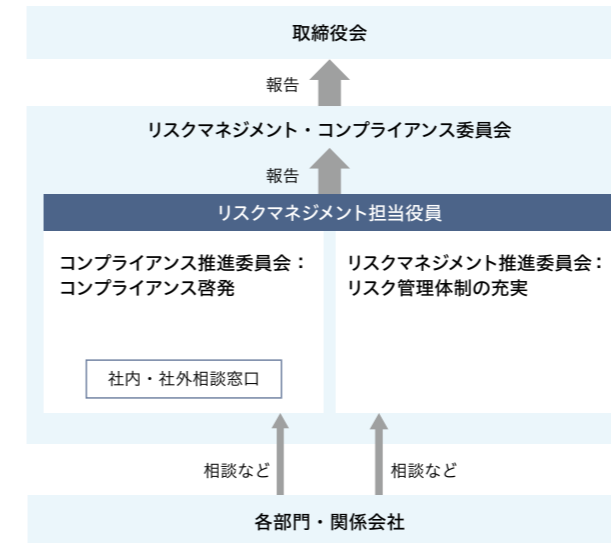


将来の役員候補人材の拡充を目的に、課長以下の中級管理職についても、リーダーシップ教育の実施やローテーションによる経験獲得によって、経営幹部に求める資質を満たす人材を増加させていきます。

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



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

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。

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のですが、ここに掲げられているものに限定されるものではありません。

当社グループでは、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。