

# 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

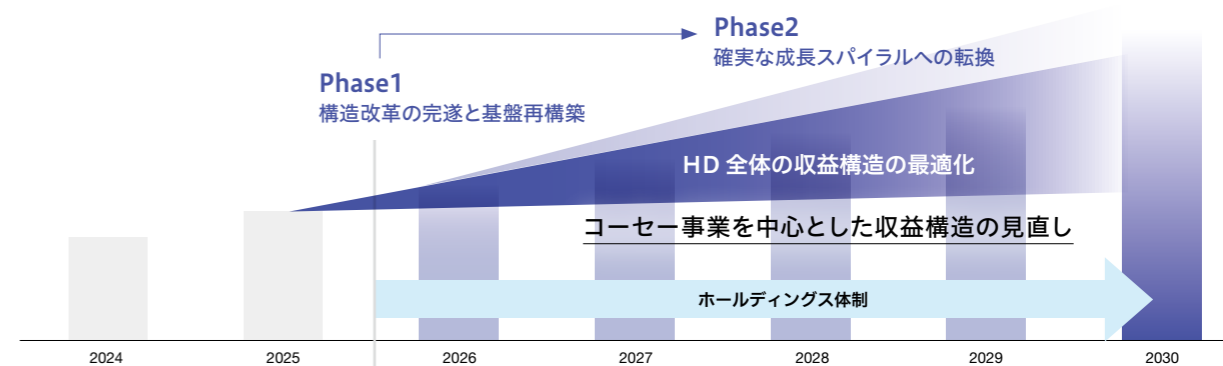
*K. Kobayashi*

### 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、粗利益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% CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、豊かな未来と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。

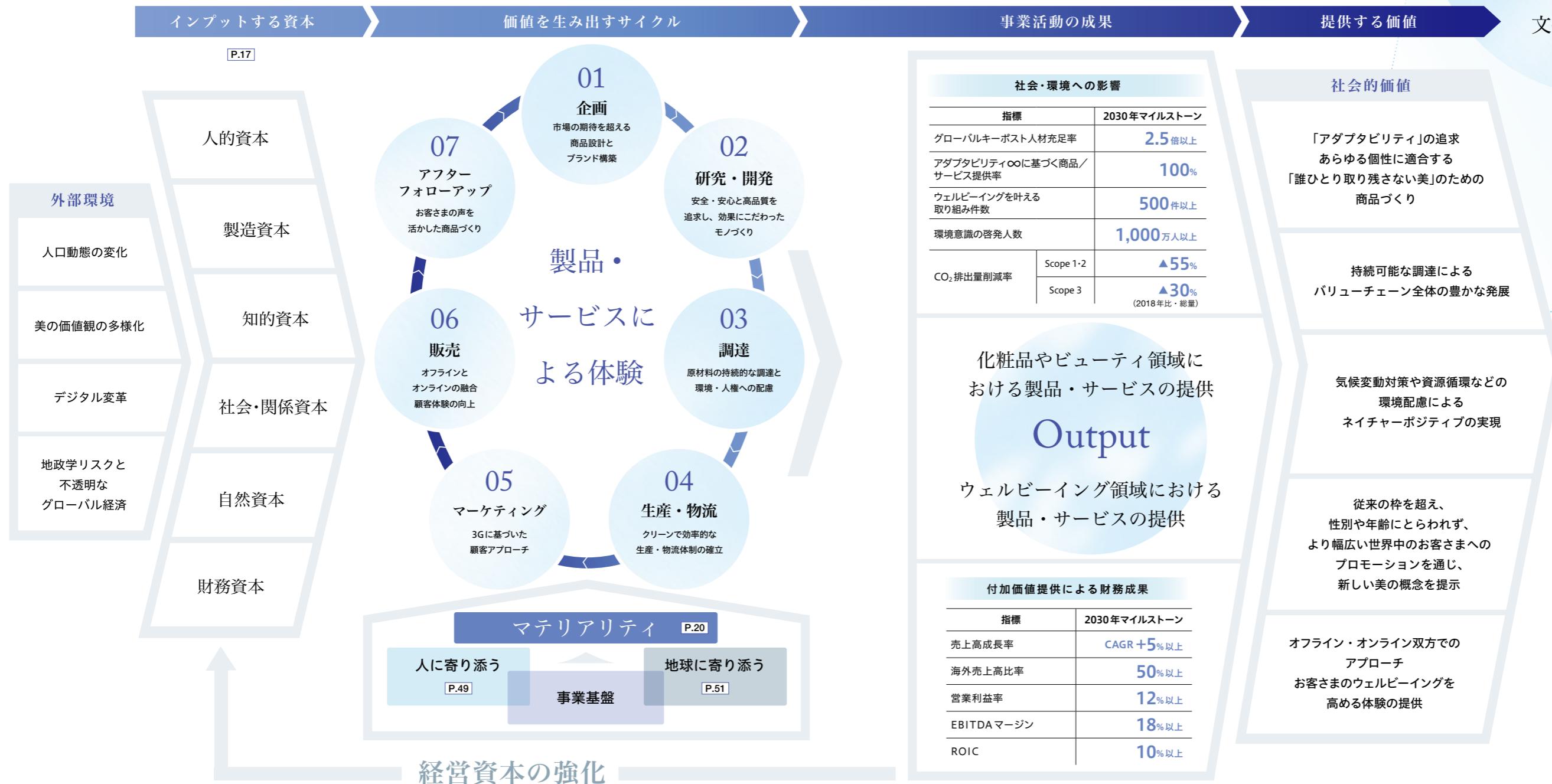
## Purpose

### 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<sup>※1</sup>  
 (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<sup>※2</sup>

日本:846件 海外:259件

商標登録数<sup>※2</sup>

日本:7,823件 海外:7,308件

意匠登録数<sup>※2</sup>

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<sup>※3</sup>  
 302.4(千m<sup>3</sup>)

### 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<sup>※4</sup>  
 3.7%

ROE<sup>※5</sup>  
 5.4%

自己資本比率<sup>※6</sup>  
 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イシューにより、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。

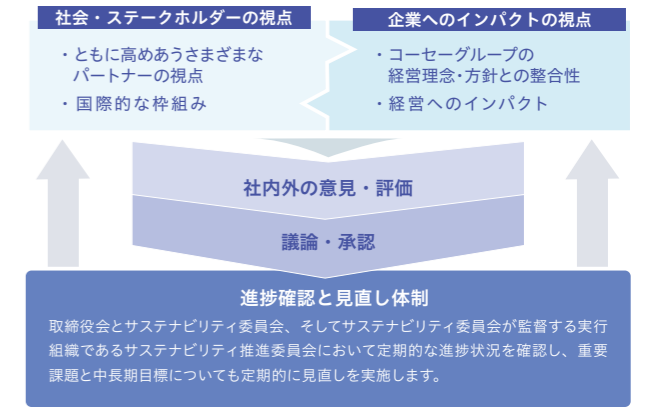
重要課題(マテリアリティ)の特定

## 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		
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 <sub>2</sub> 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
- CO<sub>2</sub>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。

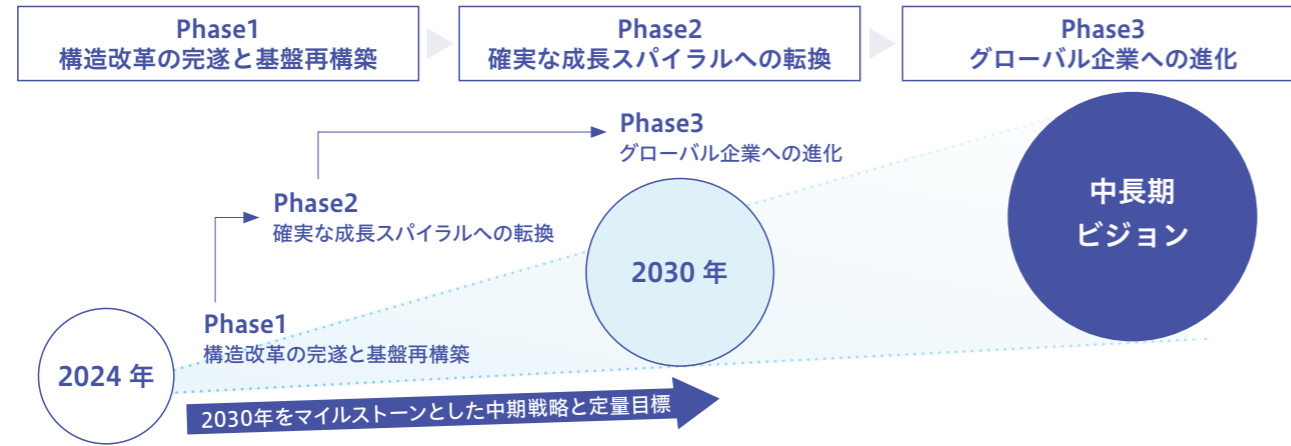
多彩な美の選択肢を提供することで、世界中の一人ひとりが生涯にわたり自分だけの輝きを見つけられるよう、長い時間軸で寄り添い、美の力で明るく彩り続けたいという、創業以来、コーセーグループが大切にしている強い想いを込めました。お客さまに限らず、ビジネスパートナー、働く仲間、世界中のあらゆる人々や未来を生きる次世代、そして地球上の美しい自然とより長く、より深く、より強い絆を築き企業価値の向上を目指します。

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	売上高成長率	+7.4%	+2.3% CAGR+5%以上	
		グローバルでの展開強化	海外売上高比率	34.5%	34.8%	50%以上
	収益性	持続的な利益創出	営業利益率	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 <sup>※1</sup>	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 <sup>※2</sup>	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 <sup>∞</sup> に基づく商品/サービス提供率 <sup>※3</sup>	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 <sup>※4</sup>	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 <sup>※4</sup>	1,000万人以上
		環境負荷低減の推進	CO <sub>2</sub> 排出量削減率	Scope1・2	▲44.8%	▲50.2% <sup>※5※6</sup>
Scope 3	▲19.2%			▲20.2% <sup>※5※6</sup>	▲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<sup>∞</sup>(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。

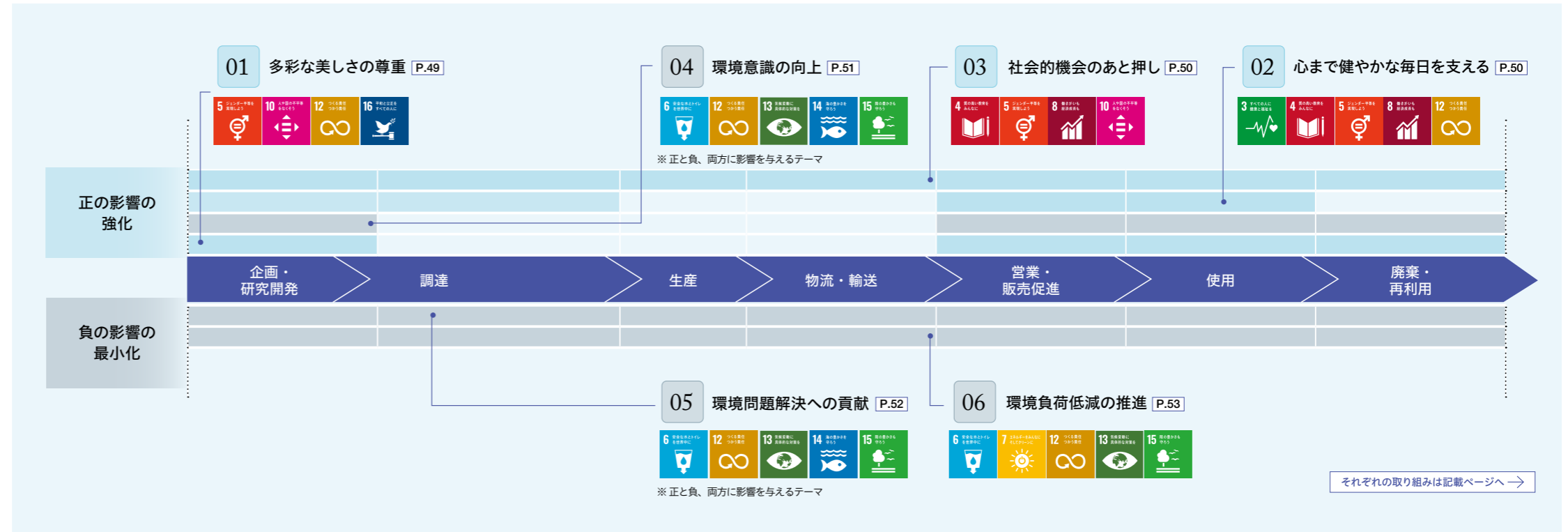
# バリューチェーン

## 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。

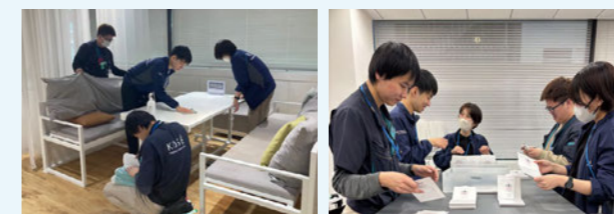


コーセーグループの企業活動を支える価値観「KOSÉ Beauty Partnership」

### 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、CO<sub>2</sub>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。

