



個人投資家様向け会社説明

2025年11月27日
株式会社コーセー¹
(証券コード:4922)

1. 会社概要

2. 中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner -Milestone2030」

株式会社コーネー 執行役員 経理部長

松浪 慶太 (まつなみ けいた)

1991年 4月 株式会社みずほ銀行（富士銀行）入社
2005年 8月 同 経営企画部 コーポレートオフィサー
2011年 12月 同 ソウル支店 副支店長
2016年 4月 同 香港統括部 部長 兼 中国現法 副社長
2018年 4月 同 人事部 部長
2020年 4月 同 ベトナム総支配人 兼 ハノイ支店 支店長
2023年 11月 株式会社コーネー入社
2024年 3月 同 執行役員 経理部長に就任

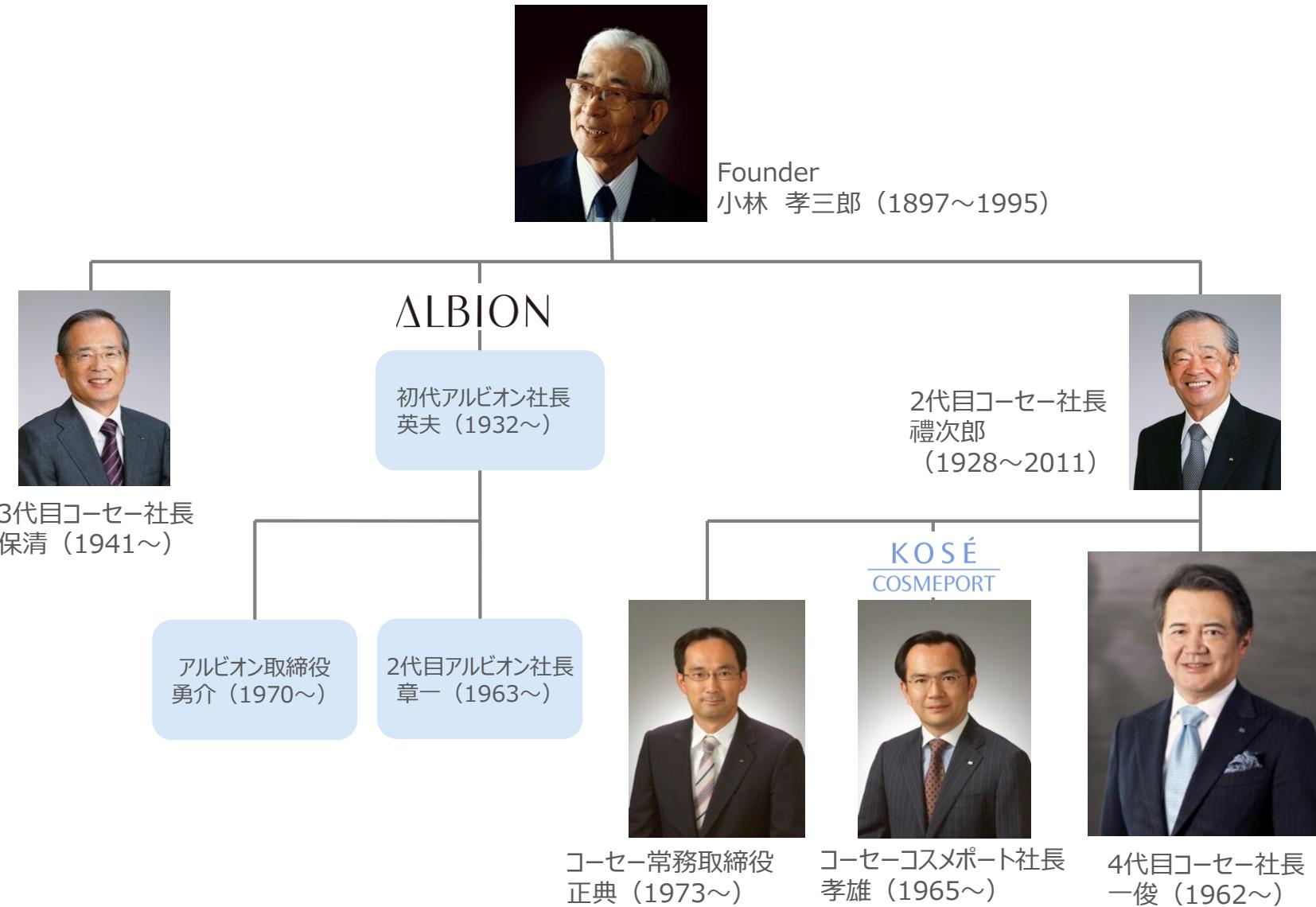


会社名	株式会社コーセー
本社所在地	東京都中央区日本橋3-6-2
代表者	代表取締役社長 小林 一俊
創業	1946年3月2日
事業内容	化粧品の製造・販売（業界第3位）
連結売上高	3,227億円（海外比率34.5%）
グループ子会社数	42社（うち海外22社）
グループ従業員数	13,013名（嘱託・パートを含む）
上場市場	東証プライム【証券コード：4922】



※連結売上高、資本金、グループ子会社数、グループ従業員数は2024年12月末時点

➤ 創業家による、長期視点の経営



1946年	小林孝三郎が小林合名会社を設立、化粧品の製造販売を開始
1948年	東京都北区王子に株式会社小林コーネーを設立
1956年	高級化粧品の製造会社、株式会社アルビオンを設立
1963年	フランス・ロレアル社と技術提携（平成13年8月に合弁契約を解消）
1964年	埼玉県に狭山工場を新設
	東京都北区王子に研究所（現 コーセー製品開発研究所）を開設
1965年	東京都中央区日本橋に本社移転
1968年～	海外子会社設立 (68年香港、71年シンガポール、72年マレーシア、84年タイ、台湾、88年中国、01年韓国、13年インド、14年インドネシア、15年米国、16年ブラジル)
1979年	群馬県に群馬工場を新設
1988年	当社製品の販売会社、 コーセー化粧品販売株式会社 を設立
	一般品ルートの化粧品販売会社、 コーセーコスメポート株式会社 を設立
1991年	株式会社コーセーに商号変更
1999年	日本証券業協会に株式を店頭登録
2000年	東京証券取引所市場第一部に株式を上場
2014年	米国・ Tarte, Inc. の株式を取得して子会社化
2019年	東京都北区にコーセー先端技術研究所を竣工
2024年	南アルプス工場の建設開始 タイ・ PURI CO., LTD. の株式を取得して子会社化
2025年	インド・ Foxtale Consumer Pvt. Ltd. への出資と戦略的提携の契約を締結

企業メッセージ

美しい知恵 人へ、地球へ。



行動憲章

正しきことに従う心



最高よりも最良を

ほこりに従う心

美青 三郎

- 世界規模では先進国も含め伸長。
- 日本では、コロナ禍後のリオープニングが一巡した後も、化粧品市場は緩やかに回復基調を維持。ただし、円安の進行やインバウンド売上が2019年の水準に達していないことから、依然として2019年比ではマイナスとなっている。

【国別】化粧品市場規模ランキング
(日本は世界4位)

国・地域	市場規模		伸長率 (24年/19年比)
	2019年/億円	2024年/億円	
アメリカ	141,092	186,611	132%
中国	101,218	111,954	111%
ブラジル	32,622	48,215	148%
日本	43,193	42,327	98%
ドイツ	28,539	35,106	123%
イギリス	26,877	31,945	119%
インド	18,820	27,080	144%
フランス	22,510	25,071	111%
イタリア	17,515	22,034	126%
韓国	17,330	19,903	115%
世界市場	685,463	889,852	130%

出展：Euromonitor International 2024年
(Beauty and Personal Care)

※数値は、ユーロモニター社2024年版データより。

ここで「プレミアム」の定義は、価格のみでの明確な線引きではなく、

国ごとに「ポジショニング」「価格」「販売チャネル」「販売員」などの基準により、総合的にユーロモニター社が判断。

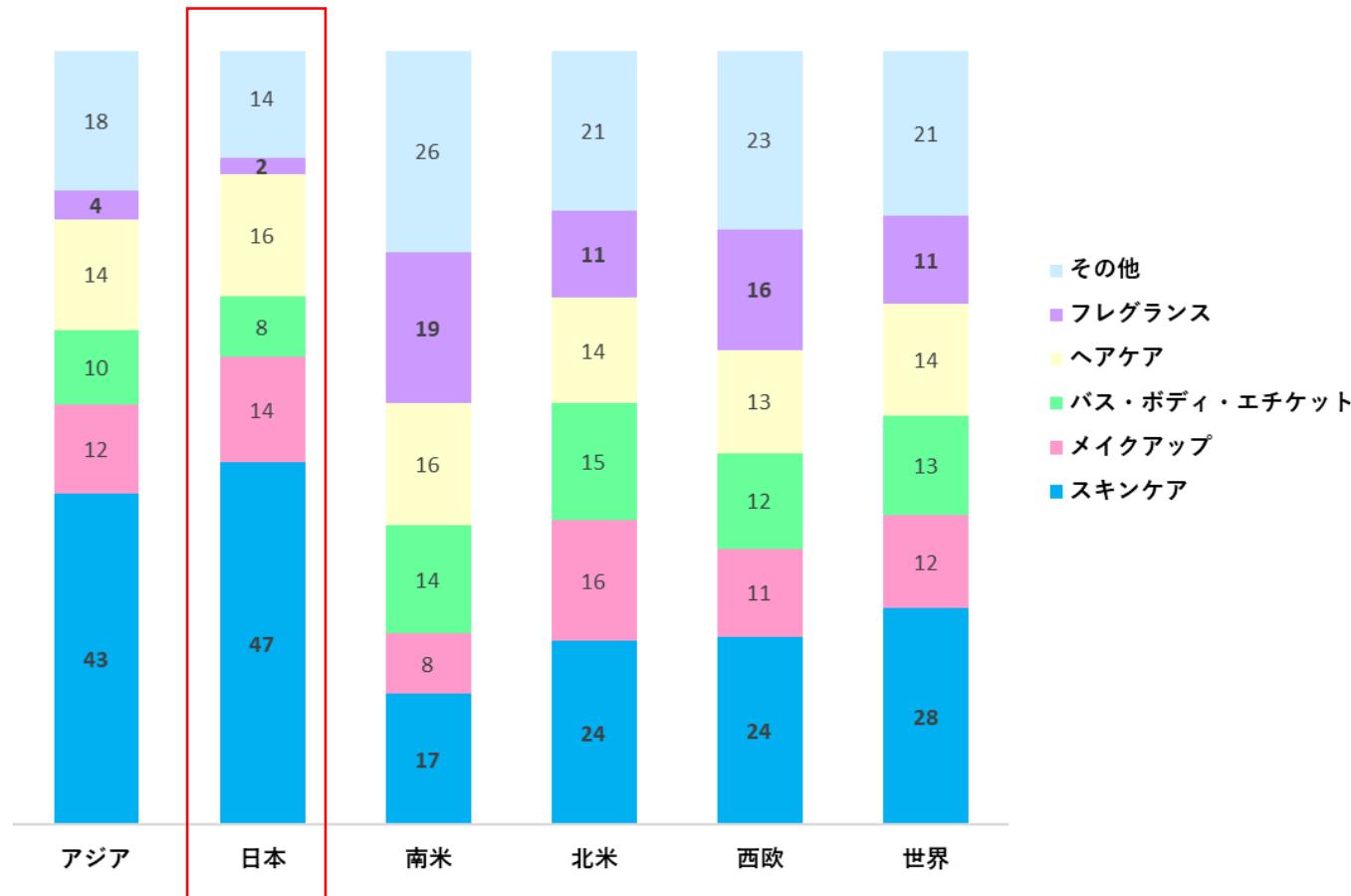
※実績は、リテール（小売）ベース、USD (fixed ex rates)。

【企業別】世界ランキング
(Premium Beauty and Personal Care)

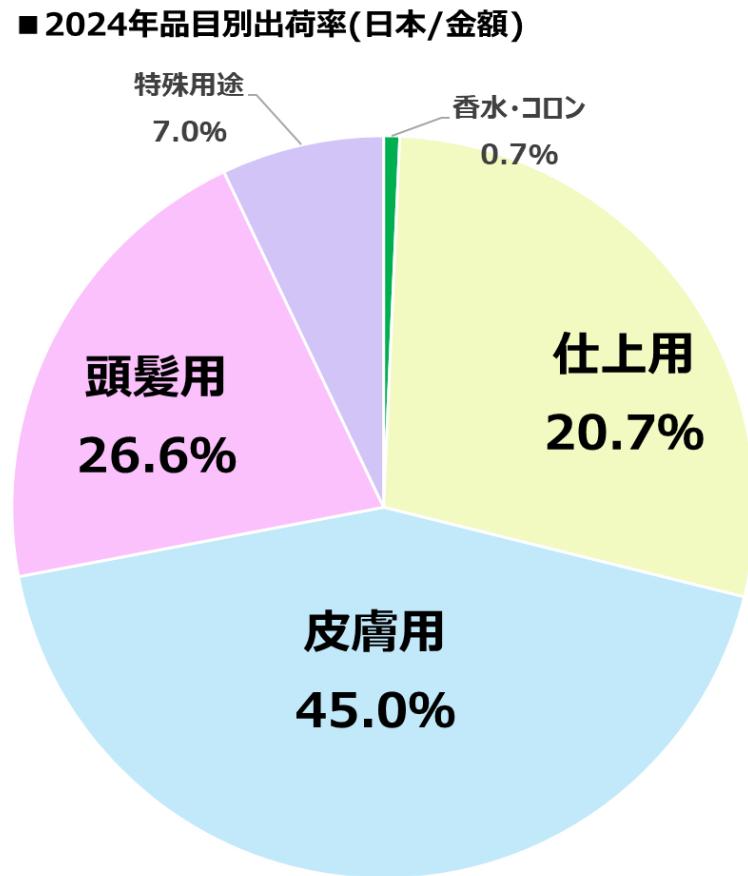
順位	2024年	百万円
1	L'Oréal Groupe	5,026,669
2	Estée Lauder Cos Inc	3,027,641
3	LVMH Moët Hennessy Louis Vuitton SA	1,962,412
4	Shiseido Co Ltd	1,231,243
5	Chanel SA	954,202.5
6	Coty Inc	947,831.2
7	Puig SL	766,954.5
8	L'Occitane International SA	412,325.0
9	Kosé Corp	397,147
10	Clarins SA	362,669
11	Pierre Fabre SA, Laboratoires	340,928
12	AmorePacific Corp	301,081
13	Kao Corp	281,238
14	Procter & Gamble Co, The	279,397
15	LG Household & Health Care Ltd	272,961

日本の化粧品市場の特徴①

➤ カテゴリー別にみると、スキンケアの市場が大きく、フレグランスが小さい

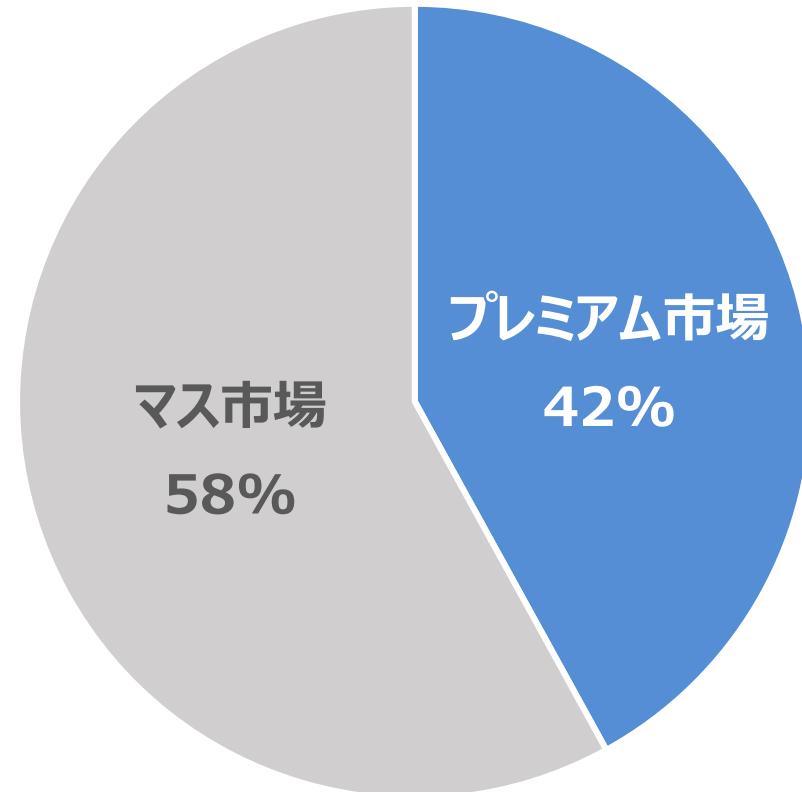


出典：Euromonitor International 2024年



出典：経済産業省「化粧品出荷統計」

マス市場とプレミアム市場の
売上比率は、約 6 : 4



出典：Euromonitor International 2024年

プレミアム市場



DECORTÉ

ALBION

INFINITY

JILLSTUART

マス市場



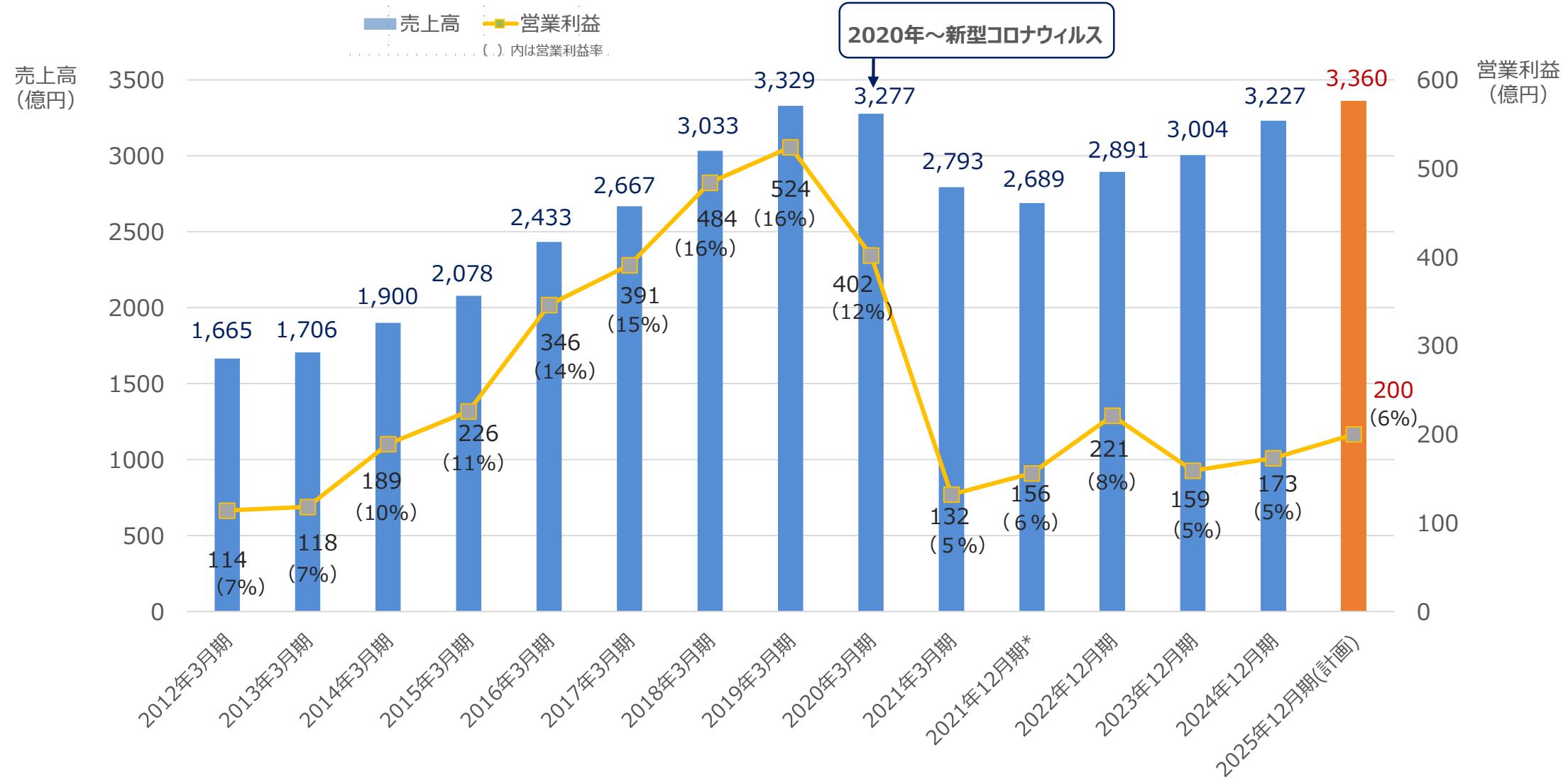
Visée

MAKE KEEP

softymo
ソフトイモ

CLEAR TURN
クリアターン

売上高・営業利益額の推移



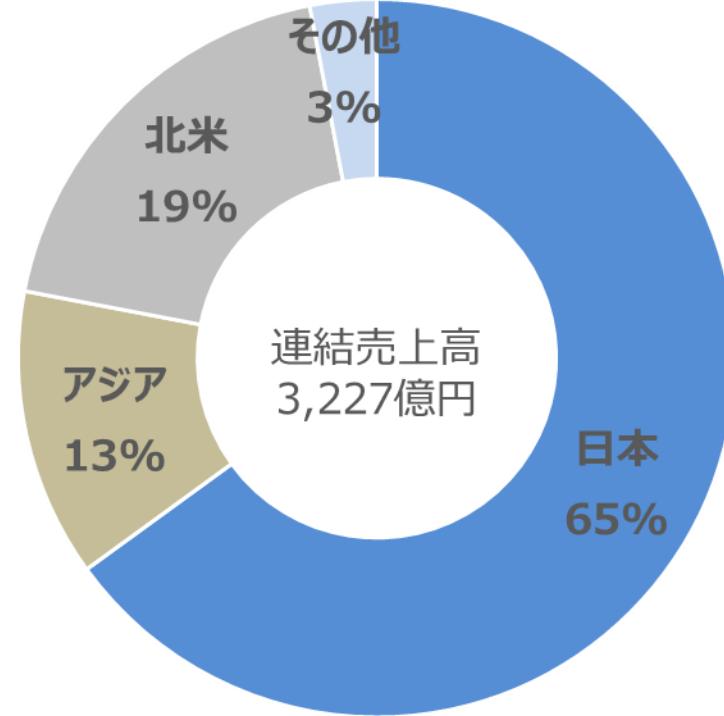
*2021年度12月期の実績について（注1）

→「収益認識に関する会計基準」（企業会計基準第29号 2020年3月31日）及び「収益認識に関する会計基準の適用指針」（企業会計基準適用指針第30号 2021年3月26日）を適用。

*2021年度12月期の実績について（注2）

→実績の算出期間を1-12月に変更。
ただし、監査法人による監査は受けおらず、あくまで参考実績となります。

地域別売上高 (2024年12月期)



主な海外展開国・地域 (68の国・地域で販売※)



※2024年12月末時点

➤ 多彩で独自性の高い「Individual Brands」と、社名を冠した「KOSÉ Brands」からなる
計38ブランドを、付加価値の高さで3つのカテゴリーに分類

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

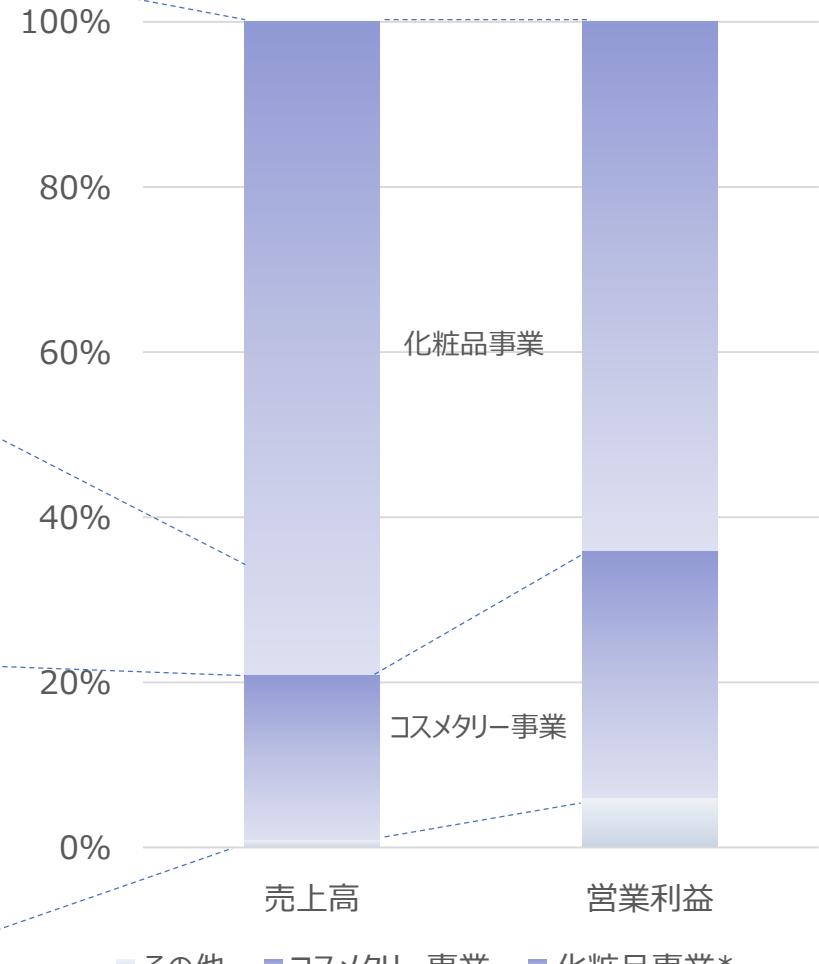
Cosmetaries Brands

For Daily Life
One Step Above

いつもより、
少し上質な日常を



2024年12月期セグメント別構成比(%)



*化粧品事業=ハイプレステージ・プレステージの合計

販売チャネル：百貨店、化粧品専門店、Maison KOSÉ（直営店）、ECなど

DECORTÉ



ALBION



ADDICTION



JILL STUART



tarte™



PAÑPURI



販売チャネル：ドラッグストア、総合スーパー、Maison KOSÉ（直営店）、ECなど

雪肌精 SEKKISEI



ONE
BY KOSÉ



ESPRIQUE



Carté カルテHD



販売チャネル：ドラッグストア、総合スーパー、Maison KOSÉ（直営店）、ECなど



FASIO



STEPHEN
KNOLL
NEW YORK



MAKE KEEP



➤ 長期的な視点でブランド（会社）を育成



ALBION



DECORTÉ



雪肌精
SEKKISEI



K O S É
COSMEPORT



➤ 英知と感性、そして信頼の融合が、独自の美しい価値と文化を創造する

研究拠点



製品開発研究所

- ・製品、原料の開発研究
- ・製品の評価研究
- ・海外を含めた法規制調査
- ・技術情報の管理

先端技術研究所

- ・皮膚、薬剤の基礎研究
- ・製品、原料の品質保証研究
- ・データ分野における研究

白神研究所（アルビオン）

- ・植物成分を中心としたバイオテクノロジー研究

フランス分室（リヨン）

- ・最先端の皮膚科学研究

アジア分室（上海）

- ・中国法規制、市場研究

新たな市場を創る商品開発

- ロレアル社との技術提携、生産・研究拠点などものづくり体制の構築に注力
- 美容液やファンデーションなど、数々の業界初の商品を開発



➤ 売上高：2,405億円 前同比+17億円の+0.7% (為替の影響を除くと+1.3%)

中華圏及びコーセーコスメポート(株)において減収となったものの、
日本における「DECORTÉ」及び(株)アルビオンの売上高が大きく伸長し、連結全体で微増。

➤ 営業利益：135億円 前同比▲52億円の▲27.8%

販管費の増加を主因に、減益。

➤ 当期純利益：93億円 前同比▲0億円の▲0.3%

円高による為替差損が増加した一方、前年同期に中国事業の構造改革に伴う事業整理損を計上したことから、微減に留まる。

(億円)	第3四半期 連結累計期間						
	2024年度		2025年度		増減額	増減率	為替影響 除く増減率
	金額	売上比	金額	売上比			
売上高	2,387	100.0%	2,405	100.0%	+17	+0.7%	+1.3%
営業利益	188	7.9%	135	5.6%	▲52	▲27.8%	
経常利益	206	8.7%	135	5.6%	▲71	▲34.5%	
親会社株主に帰属する 四半期純利益	94	3.9%	93	3.9%	▲0	▲0.3%	
1株当たり四半期純利益	164円96銭		164円50銭		▲0円46銭		

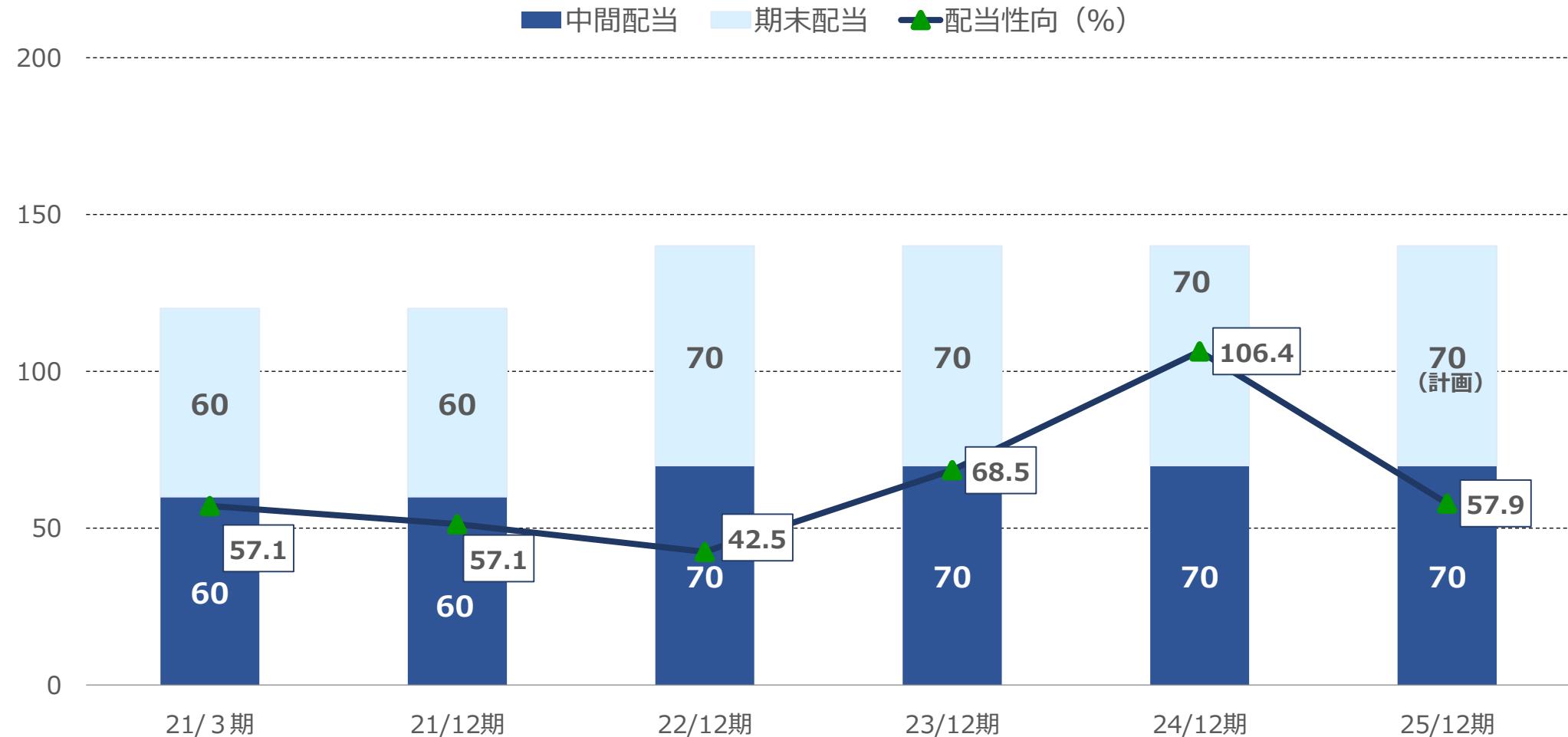
2025年12月期見通し

- 2025年度の連結業績予想は、現時点において2月12日公表時から変更なし。
- 上期までの業績を反映し、地域別売上について8月7日に内訳の見直しを実施。
北米他におけるタルトの計画下振れを日本でカバー。

(億円)	2024年度 実績		2025年度 計画		増減額	増減率 8月7日見直し				
	金額	売上比	金額	売上比						
売上高	3,227	100.0%	3,360	100.0%	+132	+4.1%				
日本	2,113	65.5%	—	—	—	+1桁半ば%				
アジア	406	12.6%	—	—	—	横ばい				
北米他	707	21.9%	—	—	—	横ばい				
営業利益	173	5.4%	200	6.0%	+26	+15.2%				
経常利益	216	6.7%	207	6.2%	▲9	▲4.4%				
親会社株主に帰属する当期純利益	75	2.3%	138	4.1%	+62	+83.7%				
1株当たり当期純利益	131円62銭		241円83銭		為替レート					
ROA	4.9%									
ROE	2.8%									
ROIC	2.6%									
設備投資	214		255		単位	2024年度 実績				
減価償却費	97		102							
	US\$		151.5		146.7					
	CN¥		21.0		20.3					
	KR₩		0.111		—					

➤ 2025年度年間配当：中間配当は70円で決定、年間配当は140円を予定。年初計画からの修正は無し。

(単位：円)



- 毎年12月31日時点で100株以上を保有する株主の皆さまへ、自社製品を次の基準で贈呈。
- 継続して3年以上保有いただいている株主さまに、長期保有制度を採用。

100株コース

保有株式数が**100株以上1,000株未満**で継続保有期間が**3年未満**

優待品 **A** ~ **E** よりお選びください。



100株長期保有コース

保有株式数が**100株以上1,000株未満**で継続保有期間が**3年以上**

優待品 **A** ~ **I** よりお選びください。



1,000株コース

保有株式数が**1,000株以上**で継続保有期間が**3年未満**

優待品 **J** ~ **N** よりお選びください。



1,000株長期保有コース

保有株式数が**1,000株以上**で継続保有期間が**3年以上**

優待品 **J** ~ **R** よりお選びください。



1. 会社概要

2. 中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner －Milestone2030」

**株式会社コーセー
取締役 経営企画部長**

原谷 美典 (はらたに よしのり)

1989年 4月 当社入社

2008年 3月 当社広報部長

2012年 3月 当社経営企画部長

2018年 3月 当社執行役員経営企画部長

2024年 3月 当社取締役経営企画部長（現任）

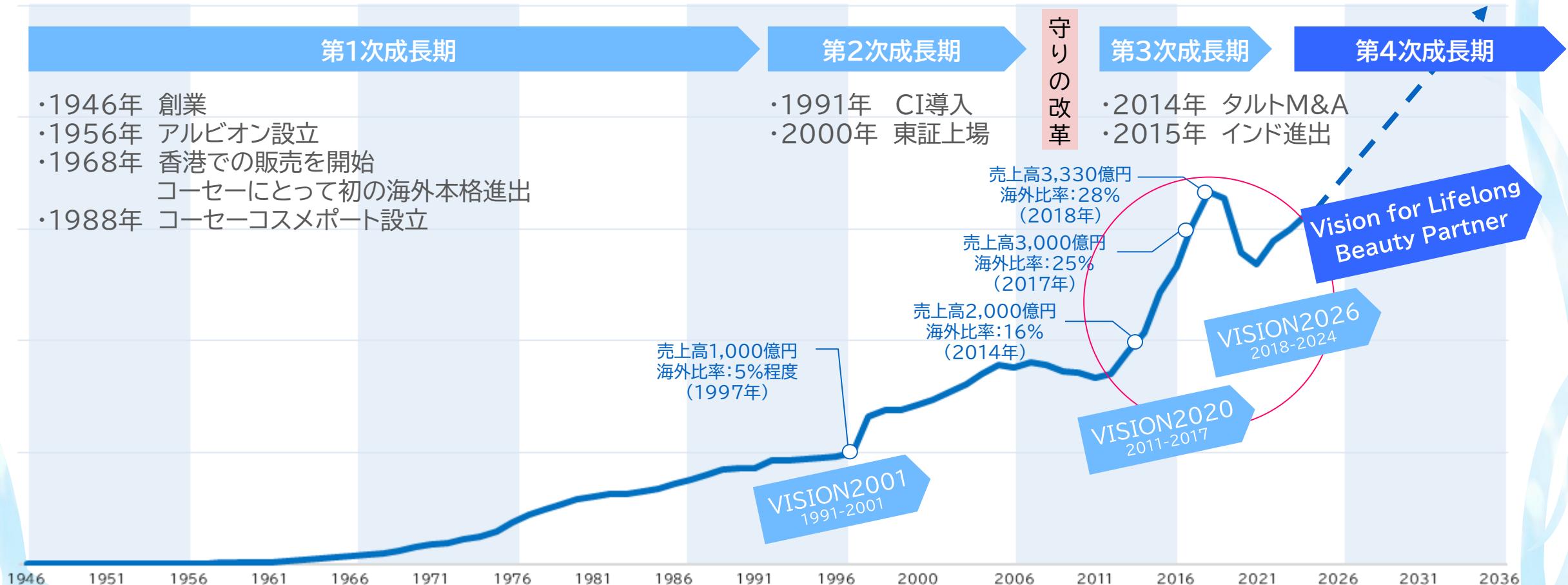
〈担当〉 経営企画部・情報統括部・宣伝部

〈重要な兼職の状況〉 Tarte, Inc. Director



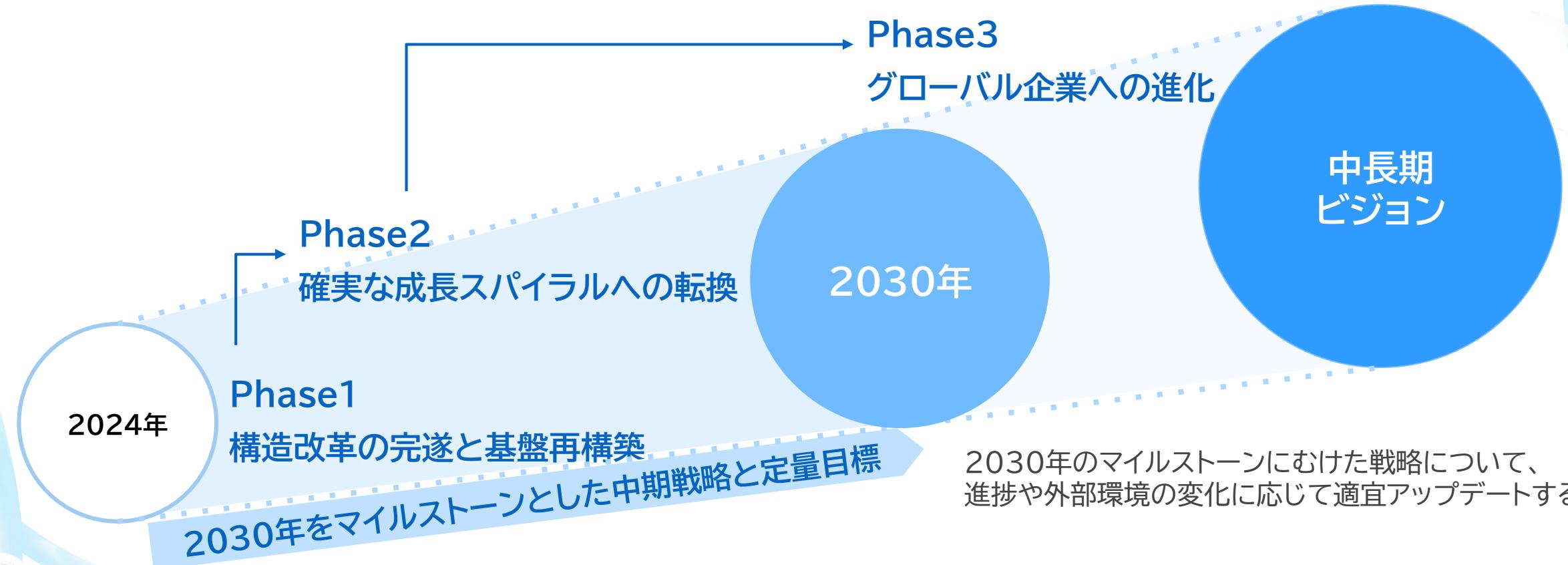
中長期ビジョンの位置づけ

- ・VISION2020以降の第3次成長期は、コロナ禍をきっかけにマイナス成長に転換
- ・VISION2026で顕在化した課題を踏まえて、本ビジョンでは持続的な成長スパイラルへ転換させる
=第4次成長期の位置づけとする



- ・10年後を見据えたコーポレートのありたい姿とそのロードマップを策定
- ・ロードマップとして、2030年のマイルストーンにむけた中期戦略と定量目標を設定
- ・ビジョン達成にむけて3つのフェーズで推進する

構造改革の完遂と基盤再構築 ▶ 確実な成長スパイラルへの転換 ▶ グローバル企業への進化



- ・存在理念の追求にむけて、コーポレートグループを取り巻くメガトレンドと重点課題を踏まえ、ありたい姿を策定
- ・その実現にむけて、グループに共通する”信念”(活動方針×価値観)を企業活動の土台とする

存在理念
(Purpose)

英知と感性を融合し、独自の美しい価値と文化を創造する。

Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030

ありたい姿
(Vision)

Your Lifelong Beauty Partner

信念
(Belief)

活動方針 美を通じて世界に寄り添い、一人ひとりの生涯を彩る

3G (Global・Gender・Generation)

└ グローバル・ジェンダー・ジェネレーションの視点でお客さまを広くとらえる

Adaptability (あらゆる想いに応える)

└ 魅力あるブランドポートフォリオを通じて多様なニーズに応える

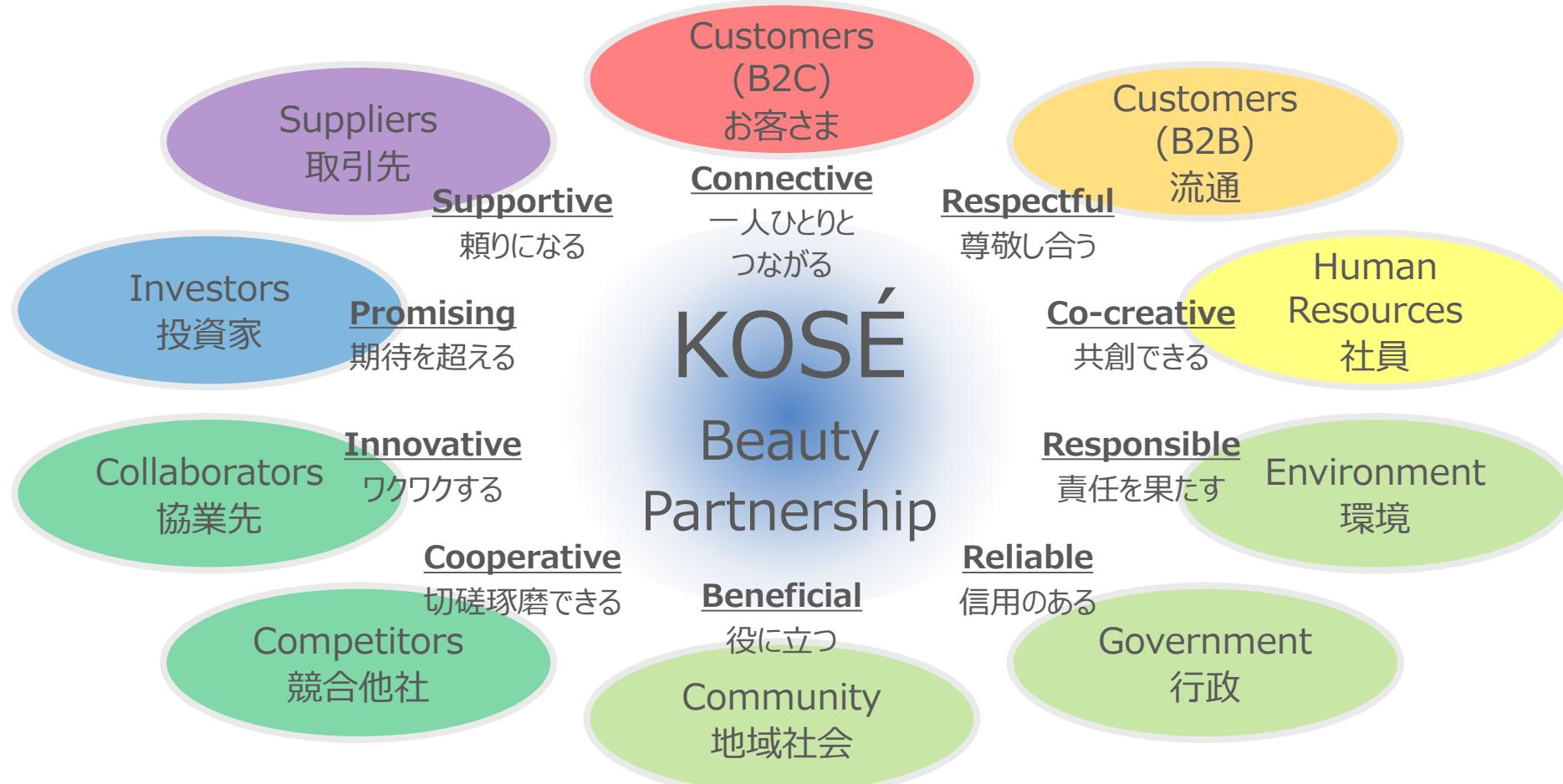
Sustainability & Connectivity (寄り添い続ける)

└ 変化するライフステージに寄り添い続け、お客さまの期待に向かいあう

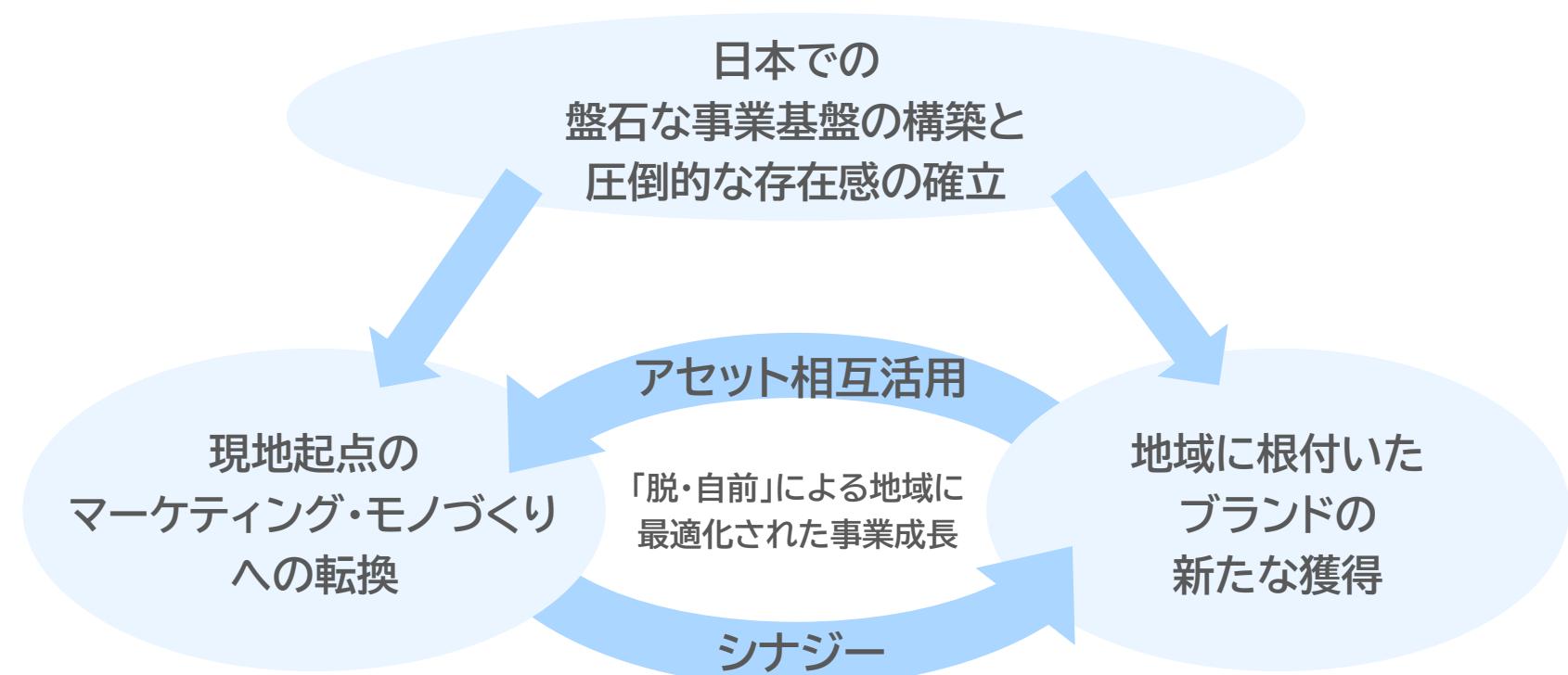
価値観 **KOSÉ Beauty Partnership** すべてのステークホルダーと互いに高め合う関係性を構築する

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

■ KOSÉ Beauty Partnership



- ・日本での盤石な事業基盤の構築と圧倒的な存在感の確立により、確実な成長リソースを生み出すことで、持続的な成長にむけた投資につながる
- ・「脱・自前」による地域に最適化されたグローバルでの事業成長
 - ①現地起点のマーケティング・モノづくりに転換する → 現地リソースによる日本発のブランド価値の最適化
 - ②地域に根付いたブランドを新たに獲得する → M&A/提携によるポートフォリオ最適化



- ・財務目標:稼ぐ力の再構築の達成判断となる指標を設定
- ・非財務目標:持続的な成長を支える人的資本に関する目標を設定

社会的・環境的課題に対する活動目標は「コーセーサステナビリティプラン」の目標を継続

	テーマ	指標	2024年	2030年 マイルストーン
財務目標	売上 持続的な売上成長	売上高成長率	7.4%	CAGR+5%以上
	グローバルでの展開強化	海外売上高比率	34.5%	50%以上
	収益性 持続的な利益創出	営業利益率 EBITDAマージン	5.4% 8.8%	12%以上 18%以上
非財務目標	効率性 効率的かつ効果的な成長投資	ROIC *1	2.6%	10%以上
	人的資本 グローバルな成長を支える人的基盤	グローバルキーポスト人材充足率 *2	1.39倍	2.5倍以上
社会課題	多彩な美しさの尊重	アダプタビリティ∞に基づく商品/サービス提供率 *3	86.4%	100%
	心まで健やかな毎日を支える	ウェルビーイングを叶える取り組み件数	198件	500件以上 *5
環境課題	環境意識の向上	環境意識の啓発人数	741万人	1,000万人以上
	環境負荷低減の推進	CO2排出量削減率 Scope1・2 *4 Scope3 *4	▲45.1% ▲19.3%	▲55% *6 ▲30% *6

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

*2 グローバル人材÷グローバルキーポストで算出

*3 コーセー独自の8つの取り組みテーマ「アダプタビリティ∞」から、各ブランドが毎年注力する項目を決定し、その項目数に対して達成したサービス・商品数をカウントし総合達成率を算出

*4 第三者検証後2025年9月更新予定

*5 2020年からの累積

*6 2018年対比での削減率

2030年のマイルストーンにむけた戦略目標

持続的な企業成長にむけた構造改革と基盤再構築により、確実な成長スパイラルに転換する

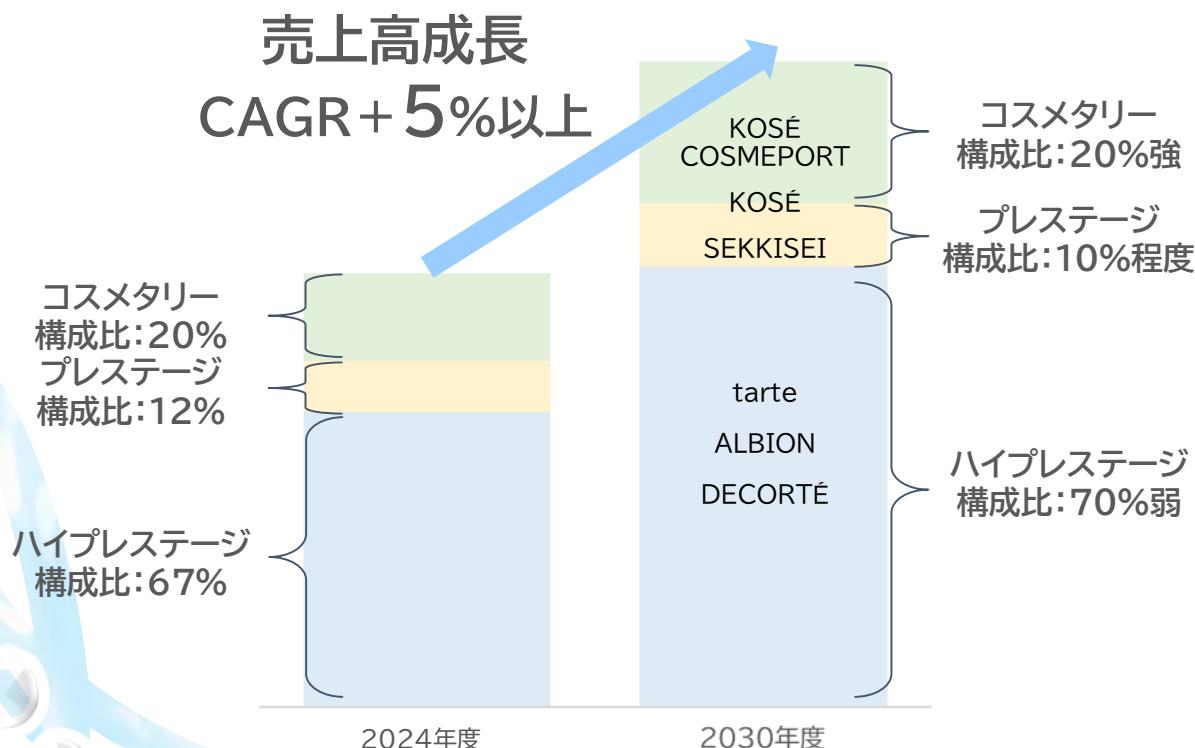
戦略	重点ポイント
事業戦略	ハイプレステージを主軸とした事業構造を利益創出の源泉としつつ、コスメタリー事業を注力領域とする
地域戦略	中華圏市場への高い依存から、次なる成長領域としてグローバルサウス市場へ戦略をシフトする
	ハイプレステージ/コスメタリー、グローバルサウス/米国/欧州を重点領域とした、インオーガニックな成長投資を強化する
	日本を起点に、顧客ID(KOSÉ ID)を軸としたパーソナルな関係性を構築し、デジタル活用による顧客体験の変革を行う
顧客戦略	これからの成長機会の位置づけとして、ジェンダー・ジェネレーション軸での顧客開発を強化する
機能戦略	地域最適化を実現するための事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

中期戦略全体像

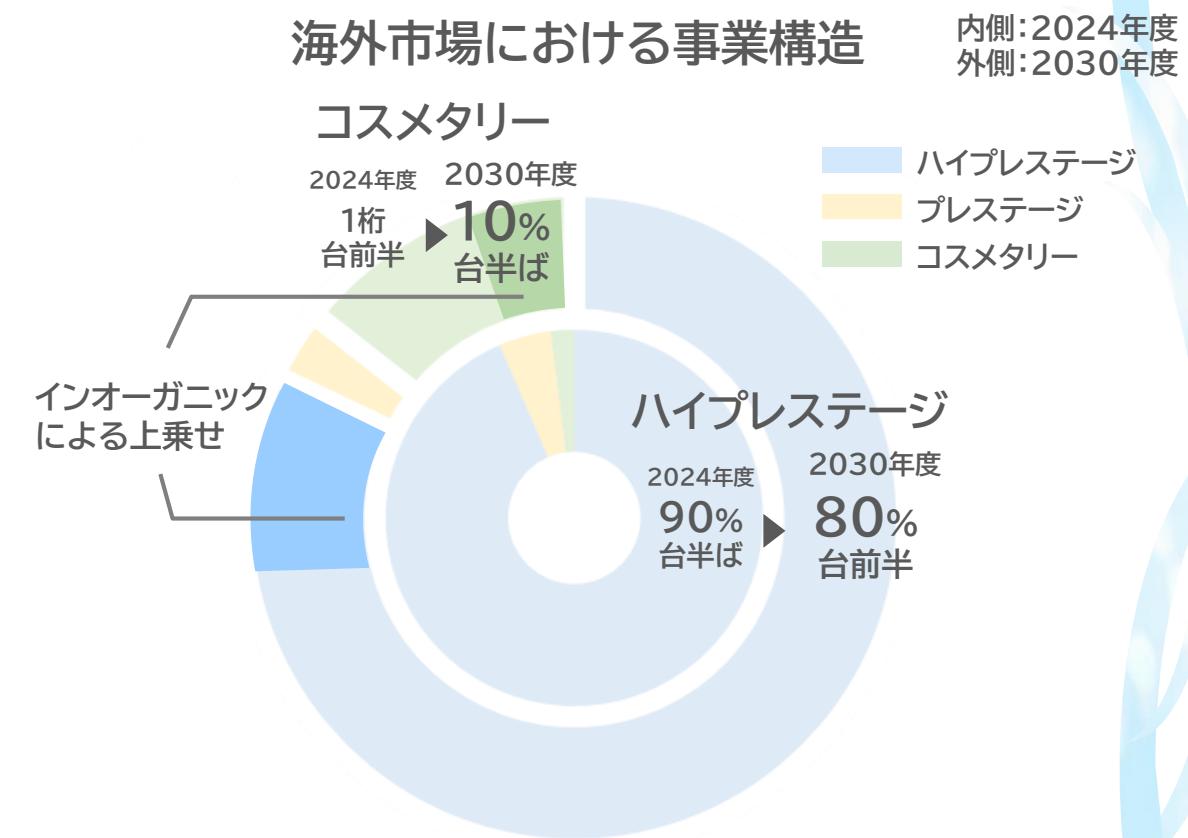


- ・2030年にむけて持続的な売上成長を目指す(CAGR:+5%以上)
- ・DECORTÉ/ALBION/tarteを中心としたハイプレステージ事業を主軸とした事業構造を維持する
- ・グローバルサウス(ASEAN/インド)市場攻略のためにコスメタリー事業を育成する
- ・プレステージ事業は日本市場を中心に強化し、ブランドの独自価値を高める

連結セグメント別成長イメージ



海外市場における事業構造



地域戦略の考え方

- ・4つの事業体(コーチー/コスメポート/アルビオン/タルト)が有機的に連携し、グローバルな市場攻略を推進する
- ・KOSÉクレジットによるグローバル戦略として、グローバルサウス市場(ASEAN/インド)の攻略を最優先とする
- ・中華圏地域(免税含む)、グローバルサウス地域については、2カ年程度を構造改革フェーズと位置づけ、ビジネスモデルの再構築や事業基盤の強化に取り組む

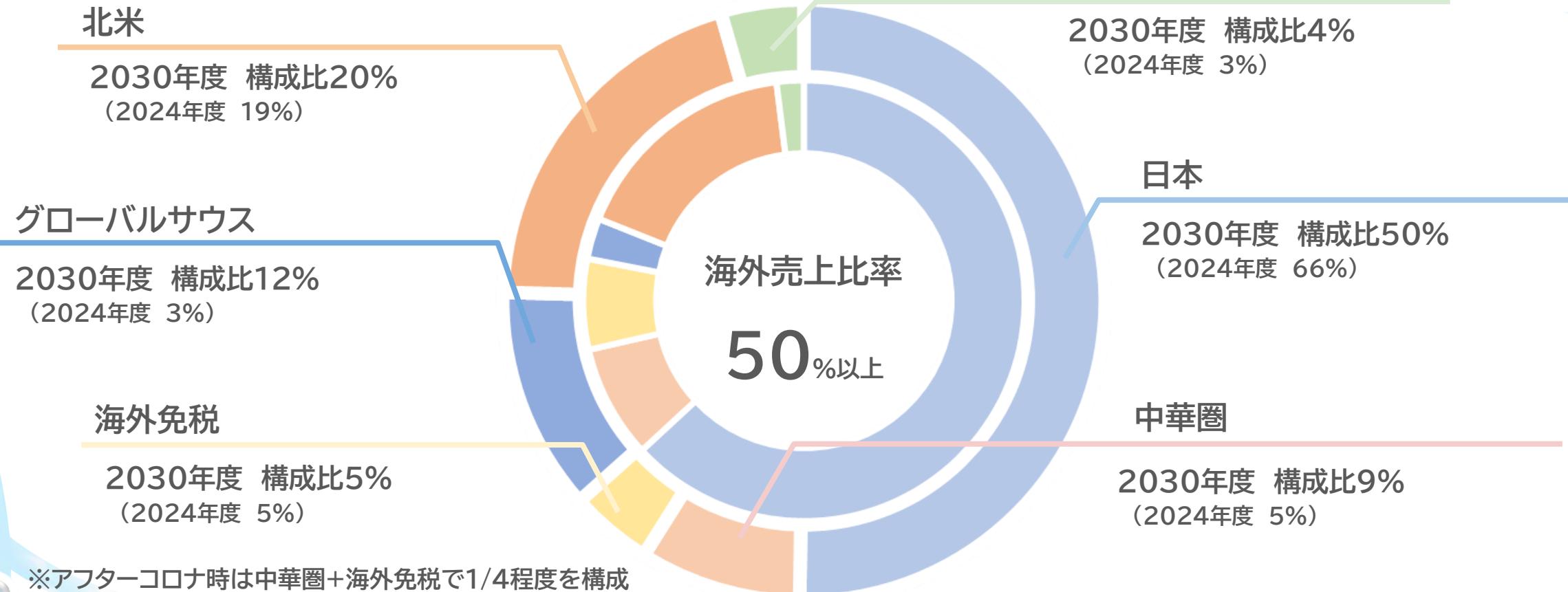
	日本	中華圏	海外免税	グローバルサウス (ASEAN・インド)	米国	欧州
コーチー 事業	進化・深耕	戦略転換	戦略転換	戦略転換		
コスメポート 事業	進化・深耕	戦略転換		戦略転換		
アルビオン 事業	進化・深耕	戦略転換				
タルト事業					進化・深耕	進化・深耕
インオーガニック				M&A・提携	M&A・提携	M&A・提携

地域軸での成長イメージ

- ・中華圏市場への高い依存から、次なる成長領域としてグローバルサウス市場への戦略シフト
- ・積極的なM&Aや提携によるインオーガニックな成長投資を行う
- ・それぞれの地域特性にあわせたグループ連携を通じて、海外売上比率50%以上を目指す

地域別成長イメージ

内側:2024年度
外側:2030年度



タイのピューリ社買収は、グローバルサウスでの売上成長のためのM&A第1弾。コーワーグループにない事業領域の獲得により、事業ポートフォリオの拡充を図る。



ピューリ社が展開するホリスティックウェルネス※1ブランド「PAÑPURI」は、タイを中心に、フレグランス商品の販売とスパ事業を展開。株式の79.89%を約120億円※2で取得し、3～5年後に全株式の取得を計画。

※1 身体的・精神的・社会的な「健康」、総合的な健康の維持を目的とした概念で換算

項目	会社概要
ブランド名	PAÑPURI
特徴	古代アユタヤ王国から記録されているハーブやエッセンシャルオイルなどの植物を使用し、香りによる体・心・魂の調和を重要視したタイの伝統的なウェルネスアプローチを提供
創業年	2003年、タイ Bangkok
創業者/CEO	Vorravit Siripark氏
売上高	22年12月期 313百万THB 23年12月期 580百万THB 24年12月期 1,108百万THB
価格帯	商品:2,000円～20,000円、スパ:15,000～25,000円※2
調整後 EBITDA	24年12月期:27.3%
従業員数	261名(24年4月現在 スパスタッフ約80名含む)
エリア別売上(売上構成比)	タイ(81%)、スパ事業(13%)、海外※(6%) ※海外:中国、日本など
店舗展開	■ 28店舗(バンコク20店舗、パタヤ2店舗、プーケット3店舗、チェンマイ2店舗、香港1店舗) 直営店20店舗、百貨店3店舗、トラベルリテール12店舗

※2 1タイバーツを 4.5 円

インドのフォックスティル社への10%出資および戦略的提携は、「脱・自前」による地域に最適化されたグローバルでの事業成長として、「現地起点のマーケティング・モノづくりの強化」の取り組みを加速。



戦略的提携によりフォックスティル社のマーケティングの知見やノウハウを活用し、インド市場での当社事業のさらなるプレゼンス向上を目指す。2025年度内のフォックスティル社との合弁会社設立を目指し、準備を進めている。

項目	会社概要
ブランド名	Foxtale
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ■ インドの消費者について徹底的なリサーチをし、異なる肌タイプであっても、少ないSKU数で「効果感、安全性、手の届く価格」を実現することを重視→展開する商品の多くがヒーロープロダクトとして機能 ■ 2032年に売上100億インドルピー超※1 (>180億円), EBITDAマージン 20%※2のブランドを目指す
創業年、都市	2021年, インド Mumbai(販売開始は2022年から)
創業者/CEO	Romita Mazumdar氏(元投資銀行バンカー、VC勤務)
売上高	24年3月期実績 12.8億インドルピー※3(24億円) 25年3月期見込 30.4億インドルピー※3(56億円)
価格帯	商品:700円~1,400円
従業員数	200名(24年10月時点)
エリア	インドのみ 22州/28州で展開
販売チャネル	<ul style="list-style-type: none"> ■ D2C(自社オンライン) 50~55% ■ Market Place(B2B, B2C) 30~35%(Amazon, Nykkaなど) ■ オフライン(General Trade中心) 10~15%

※1Net Revenue ※2Gross Revenue ※3 1インドルピーを1.9円で換算

- ・成熟市場における成長領域としてのジェンダー/ジェネレーション拡大の推進
- ・ブランド活動を通じて、多様なお客さまに寄り添う商品/サービス/プロモーションの提供(Adaptability∞)
- ・次世代(α世代/Z世代)に対する認知、共感拡大にむけた積極的な企業活動とブランド横断での顧客開発に注力

「Adaptability∞」

「お客さま発想」をより広げるための取り組みテーマ
各ブランド毎に特に大切にする考え方を目標設定することで、
その考え方へ応じた商品やサービスを展開



ジェンダーに
とらわれない



幅広い世代の
垣根を超える



誰も取り残さない



使いやすい
分かりやすい



多様な文化に
溶け込む



誰もが心地よい
表現を使う



あらゆる肌と髪に
向き合う



個々のポリシーに
寄り添う

次世代(α世代・Z世代)に対する重点活動

次世代に対し、「ワクワク」を「興味と自信」につなげることで、
自分らしい感性を育むとともに、顧客化に繋げる活動を推進する

①日やけ止め

紫外線から肌を守り、将来にわたる健康な肌を育む

②スキンケア

自発的なスキンケアの習慣化を促し、将来にわたる健康な肌を育む

③メイクアップ

自分の価値観を大切にしながら、他者の価値観の多様性を知り、理解する

④ルームフレグランス

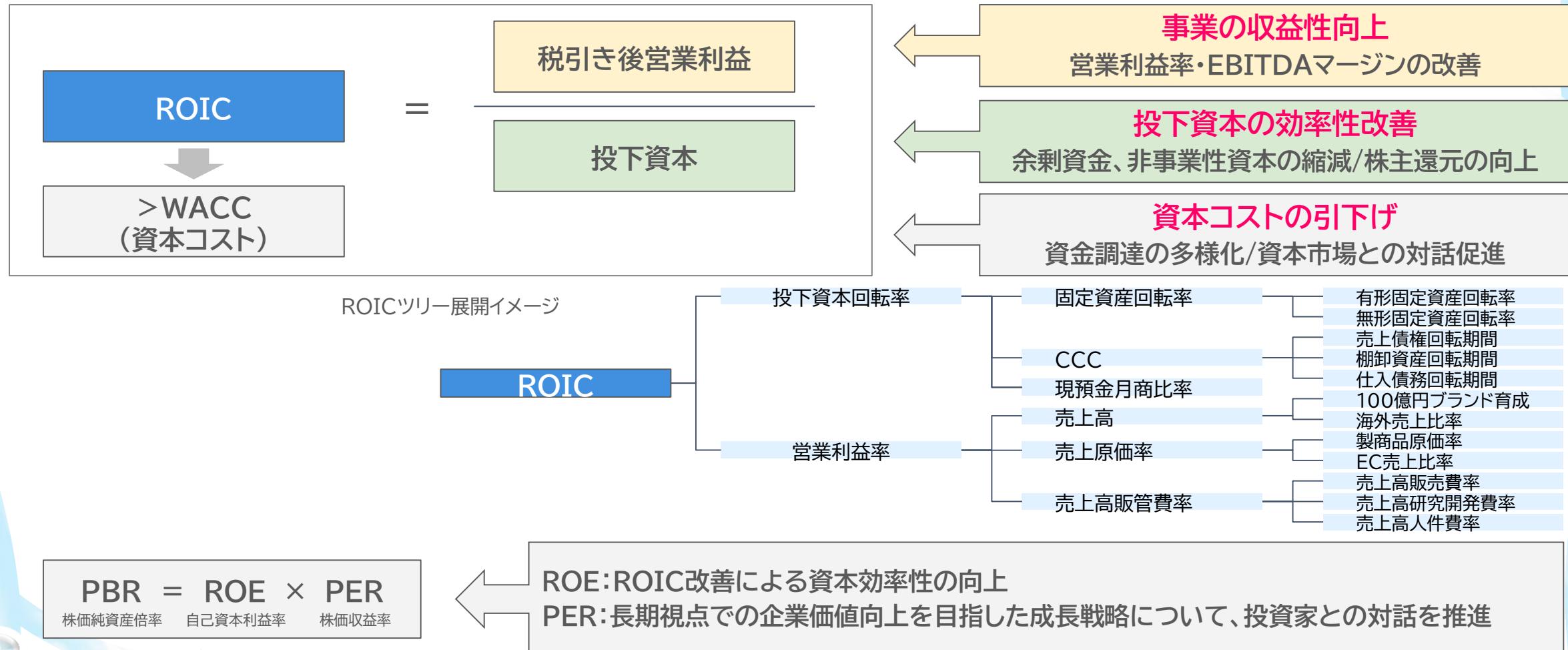
香りについて学び、自分の好き・心地よいを知り、楽しみながら自己表現する



きれいと、
もっと自由に

資本コストや株価を意識した経営の実現—ROICの導入

- ・コーポレートの課題である資本効率性の低さを改善するため、ROICを導入
- ・ROICツリーを活用してそれぞれの事業毎の経営課題を可視化し、具体的な打ち手に繋げる
- ・株価指標(PBR、PER)の動向に留意しつつ、投資家との対話を推進

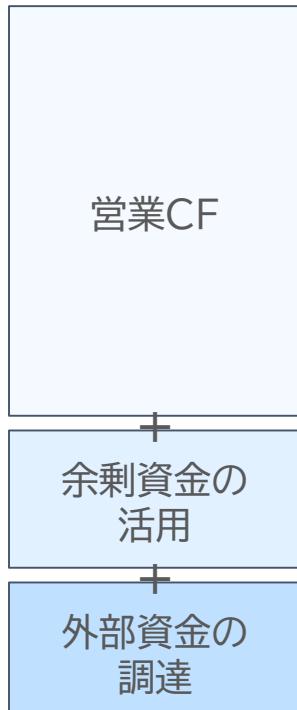


資本コストや株価を意識した経営の実現—キャッシュアロケーション

- 既存事業の収益性改善と余剰資金の削減により確保したキャッシュを成長投資に活用
- グループ内の資金の有効活用、株主還元向上により、資本効率を改善
- 投資のための調達には、有利子負債の活用も検討し、資本効率の向上を図る

※イメージ図

<キャッシュイン>



<キャッシュアウト>



キャッシュイン

營業CF

- ・収益性向上

余剰資金の活用

- ・現預金における余剰部分の削減
- ・運転資本の削減(在庫を中心に圧縮)

外部資金の調達

- ・有利子負債の活用

キャッシュアウト

成長投資

- ・グローバル展開とブランド認知向上
- ・M&A、資本提携
- ・デジタル投資(顧客体験・CRM強化・業務改革)
- ・研究開発投資
- ・グローバルサプライチェーン構築

経常投資

- ・生産体制の強化(南アルプス+既存工場)
- ・IT投資、事業基盤の整備

株主還元

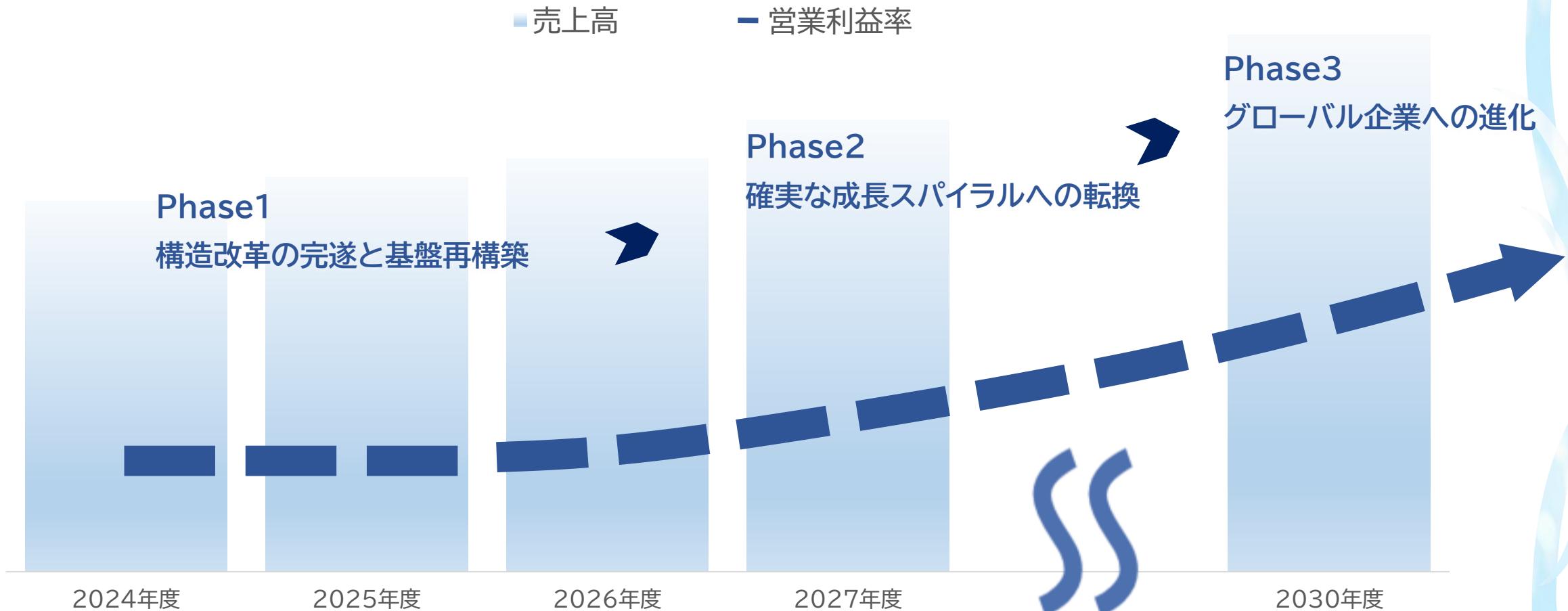
- ・中長期的に配当額の安定成長
- ・自己株式取得は、成長投資機会、資本収益性、株価等を踏まえ、機動的に検討・実施

2025年～2030年までの6か年累計で、約2,000億円の投資を計画。

主要領域	考え方	金額
M&A、資本提携	グローバルサウスおよび欧米を中心	600億円
生産体制の強化(南アルプス工場)	2024年～2026年 建屋・ユーティリティ全般 設備等	500億円強
生産体制の強化(既存工場)	狭山・群馬工場の老朽化対応等	
DX投資 研究開発(R&D)投資増加分など	顧客体験・CRM強化・業務改革、 インフラ・コミュニケーション基盤、 業務基盤構築、グループシステム統一化	500億円強
その他共計		約2,000億円

売上高については、年平均5%以上の安定成長を計画。

営業利益率について、フェーズ1では日本および中華圏における事業基盤の再構築に加え、2026年稼働予定の南アルプス工場の減価償却負担の増加等もあるため一時的に足踏みし、フェーズ2、3にかけて改善する計画。



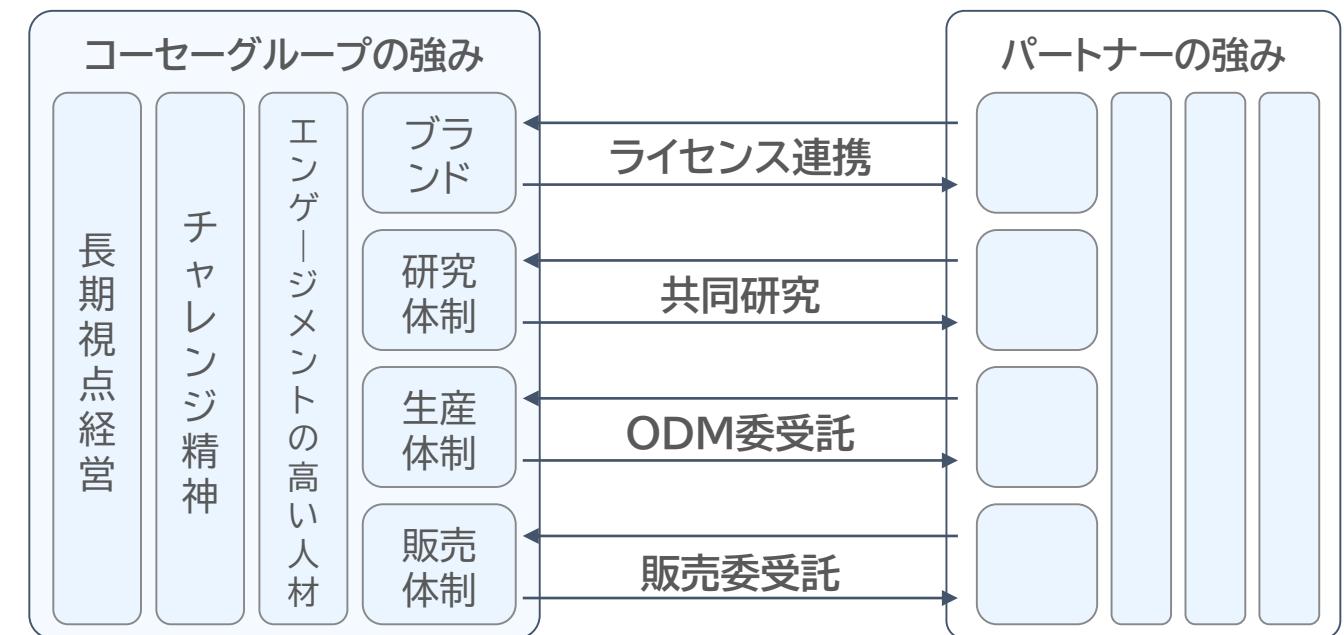
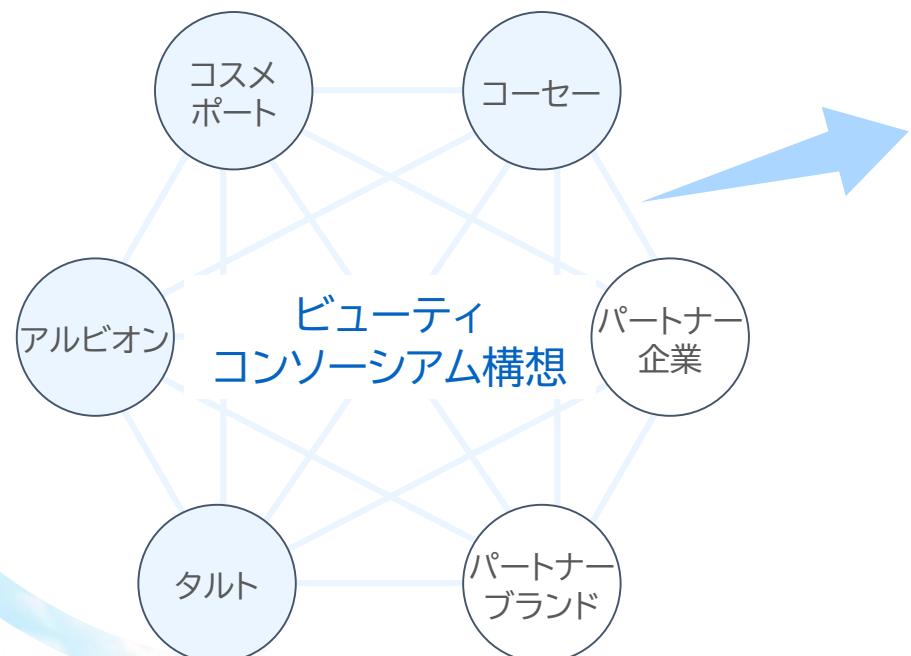
※ 2030年のマイルストーンにむけた戦略について、進捗や外部環境の変化に応じて適宜アップデートします。

- ・持続的な成長を目指すビューティコンソーシアム構想の実現にむけて、
創業80周年(2026年)の節目に、純粹持株会社体制への移行について検討を開始

ビューティコンソーシアム構想

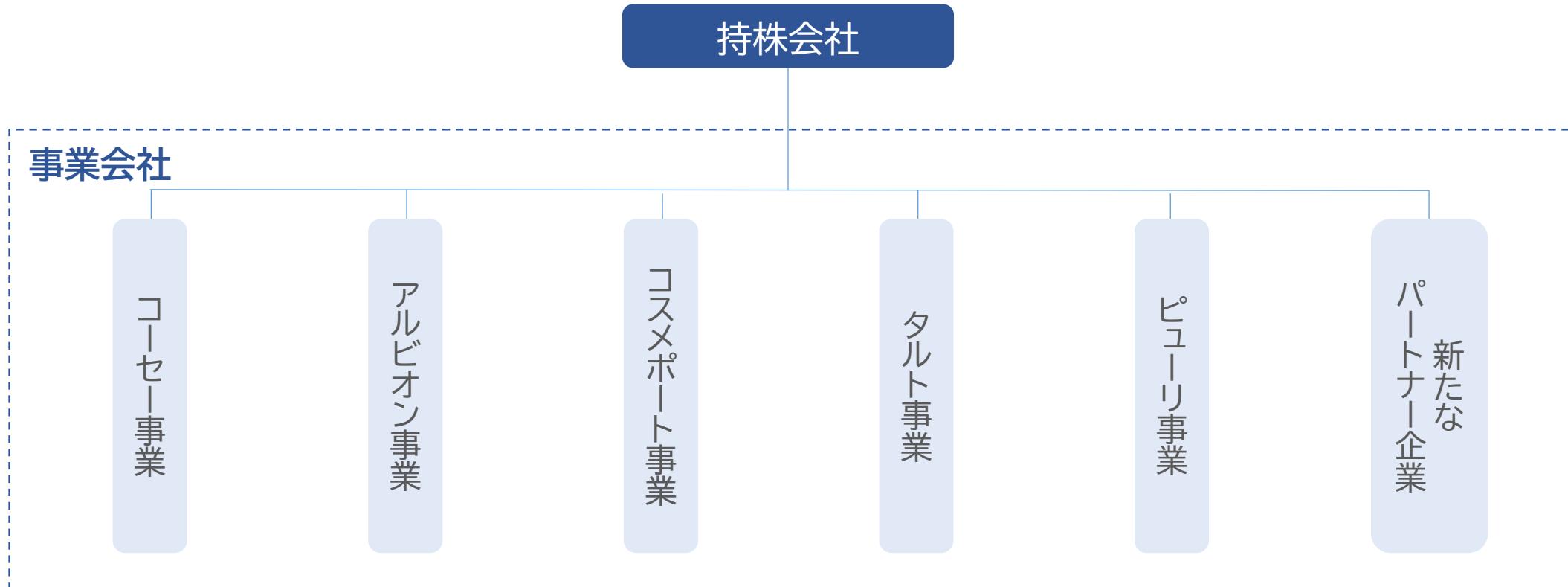
世界中の一人ひとりの生涯に寄り添うため、コーセーグループと想いを同じくする企業やブランドと、お互いの強みを活かし、相互的な連携を通じて、持続的な成長と企業価値向上を目指す。

- － グループシナジーの極大化、意思決定の迅速化、経営資源の戦略的・効率的な配分を可能とする経営体制の確立
- － グローバルでの多様なビジネスモデルの展開とウェルビーイング領域への提供価値拡大を加速



純粹持株会社体制へ移行(2026年1月)

グループシナジーの極大化、意思決定の迅速化、経営資源の戦略的・効率的な配分を可能とする経営体制を確立。
事業パートナーが参画しやすくなり、多くのアイデアや知見が生まれる環境作り。



コストメリットとしては、経営資源の集中・配分、グループ共通の基幹システム構築、グループ横断でのSCM・生産体制、及び将来的なグループ会社・拠点・機能の再編等による効率化の推進を想定。



美しい知恵 人へ、地球へ。