



2024年11月11日

各 位

会 社 名 株式会社コーセー
代 表 者 名 代表取締役社長 小 林 一 俊
(コード番号 4922 東証プライム市場)
問 合 せ 先 I R室長 花 倉 浩 子
コーポレートコミュニケーション室長 岩 崎 真 吾
(TEL 03-3273-1511)

中長期ビジョン策定に関するお知らせ

当社は、今後の当社グループの目指す姿と成長戦略を掲げた新中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner -Milestone2030」を、別添のとおり策定しましたのでお知らせいたします。

以上



株式会社コーセー 中長期ビジョン

Vision for Lifelong Beauty Partner —Milestone2030

2024年11月11日

美しい知恵 人へ、地球へ。

はじめに

- 1.ビジョン策定にあたり
- 2.ありたい姿
- 3.戦略骨子
- 4.成長戦略
- 5.機能戦略

おわりに

参考資料

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

創業80周年の節目に、純粹持株会社体制への移行にむけた検討を開始します。グループの競争力強化・企業価値向上とガバナンス強化により、グローバルでの多様なビジネスモデルの展開と、提供価値の拡大に向けた体制を構築します。

中長期ビジョン「Vision for Lifelong Beauty Partner—Milestone2030」

その先に目指すコーセーグループのありたい姿と、実現に向けたロードマップを中長期ビジョンとして策定しました。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により、持続的な成長と企業価値向上を目指します。

構造改革と基盤再構築の遂行、確実な成長スパイラルへ転換

日本での盤石な事業基盤の構築と圧倒的な存在感の確立により、確実な成長リソースを生み出し、持続的な成長にむけた投資に繋がります。グローバルでの事業成長は、「脱・自前」による地域への最適化をコアな考えとして、現地起点のマーケティング・モノづくりへの転換やM&A/提携を積極的に進めます。

また、これからの成長領域として、ジェンダー・ジェネレーションの垣根を超えた価値提供を強化します。

「強い企業」に変革するための積極的な成長投資と経営効率の向上

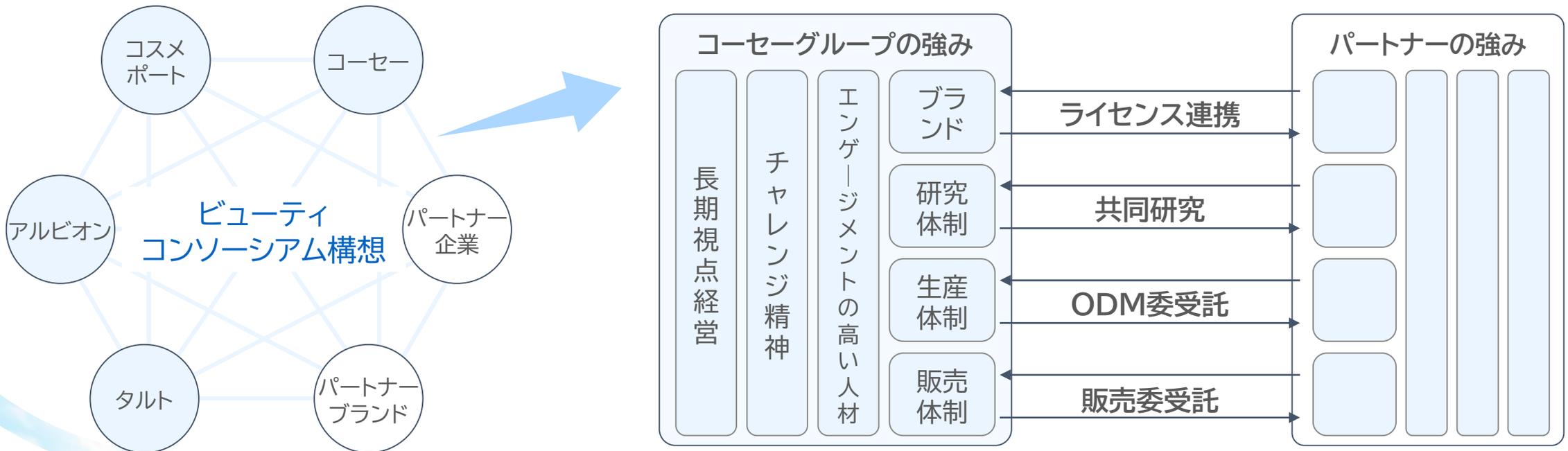
グローバルな事業拡大や稼ぐ力の再構築に必要な事業基盤の構築と、成長のための投資を強化します。ROIC指標を導入し、経営課題を解像度高く可視化し、経営効率の向上を目指します。

- ・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。

- ー 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
- ー 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



はじめに

1.ビジョン策定にあたり

2.ありたい姿

3.戦略骨子

4.成長戦略

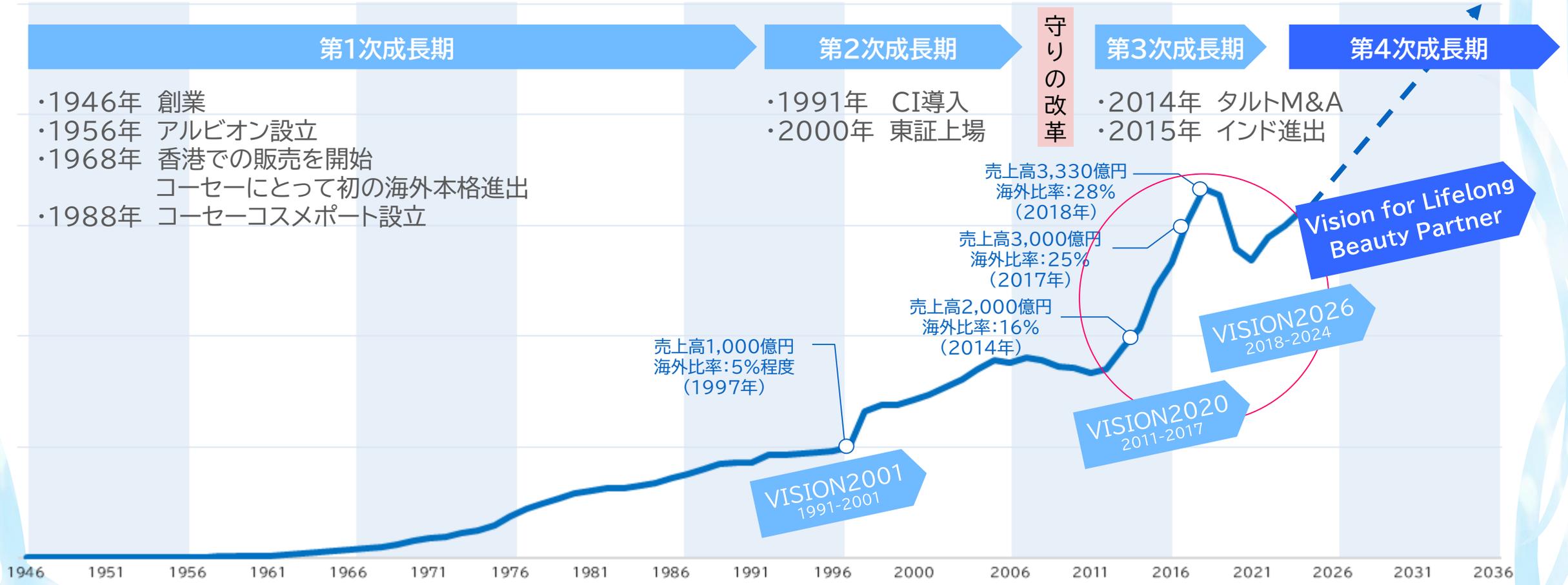
5.機能戦略

おわりに

参考資料

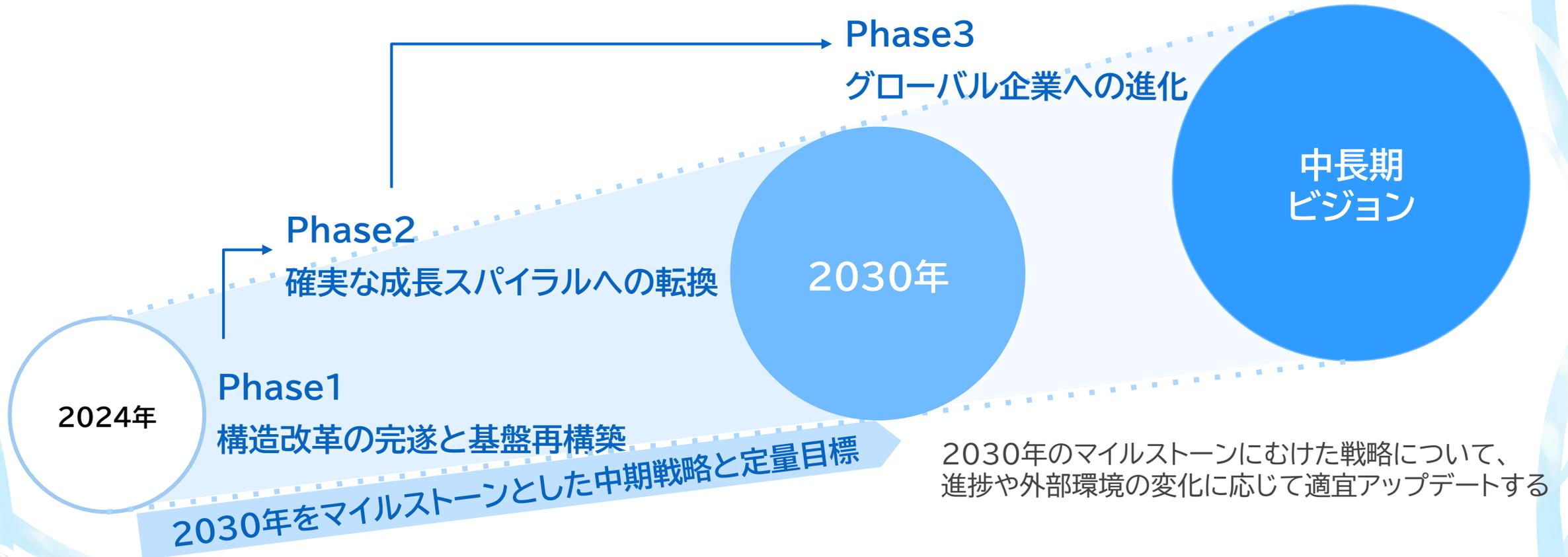
中長期ビジョンの位置づけ

- ・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



中長期ビジョンの考え方

- ・10年後を見据えたコーセーグループ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



はじめに

1.ビジョン策定にあたり

2.ありたい姿

3.戦略骨子

4.成長戦略

5.機能戦略

おわりに

参考資料

注目すべきメガトレンド

- ・世の中の変化を踏まえると、ビューティを軸として取り組むべきことや果たせる役割が大きく広がる
- ・創業時の思いを継承し、化粧品を起源とする会社だからこそ提供できる価値に、信念とこだわりを持ち続ける

人口動態

- ・先進国：高齢化社会の進展
- ・新興国：人口拡大と中間層の拡大
都市化の加速

価値観

- ・価値観の細分化と多様化
- ・年齢や性別にとらわれない価値観
- ・健康志向とウェルネス意識が拡大

社会の 枠組み

- ・経済、文化、消費の
ボーダレス化が加速
- ・社会課題や環境課題に対する
企業や政府の活動が加速
生活者のエシカル消費に対する意識
の高まり

テクノロジー

- ・AI/パーソナライズ技術の
加速度的な進化
- ・スキンケアや
バイオテクノロジーの技術革新
- ・デジタルとリアルの共存



取り組むべき重点課題（マテリアリティ）

- ・VISION2026で残された課題に加えて、目指す企業像と現状のギャップから課題を抽出し、その中から、事業環境や社会課題の変化や、社内外の視点からの評価を加味して重点課題を特定
- ・取り組むべき課題を事業課題/社会課題/環境課題の3つの軸で整理



ありたい姿と大切にしている信念

- ・存在理念の追求にむけて、コーセー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

- ・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	2023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	3.9%	CAGR+5%以上
		グローバルでの展開強化	海外売上高比率	36.8%	50%以上
	収益性	持続的な利益創出	営業利益率	5.3%	12%以上
			EBITDAマージン	8.8%	18%以上
	効率性	効率的かつ効果的な成長投資	ROIC*1	3.1%	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	1.4倍	2.5倍以上
非財務目標	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	76.0%	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	121件	500件以上 *4
	環境課題	環境意識の向上	環境意識の啓発人数	687万人	1,000万人以上
		環境負荷低減の推進	CO2排出量削減率	Scope1・2 ▲45.1% Scope3 ▲26.5%	▲55% *5 ▲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: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 *4:2020年からの累積 *5:2018年対比での削減率

はじめに

1.ビジョン策定にあたり

2.ありたい姿

3.戦略骨子

4.成長戦略

5.機能戦略

おわりに

参考資料

VISION2026振り返り

- ・コロナ禍により大きな影響を受けたものの、日本・北米では上昇トレンドに転換、アジア事業に大きな課題
- ・VISION2026で残された課題は、「グローバル展開の加速」「稼ぐ力の再構築」「強い事業基盤づくり」

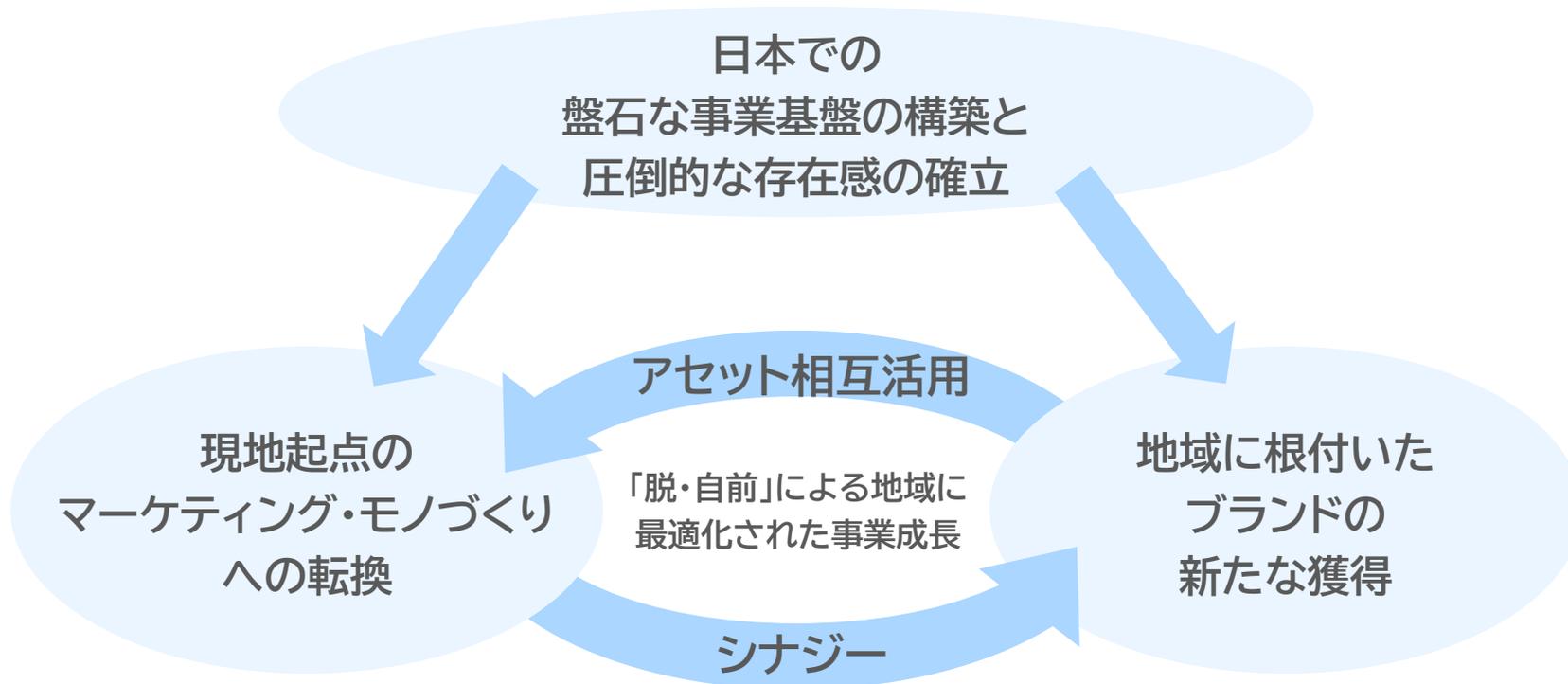
検証項目	結果	残された課題
成長性 (売上)	2013年3月期から2019年3月期までは連続増収も、2020年3月期以降、コロナ禍でその成長が停滞 <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルでのビジネス展開と販路拡大は一定の成果 ・DECORTÉ・tarteはグローバルでの存在感を拡大 ・日本事業の収益性改善(インバウンド除く) 	グローバル展開の加速 <ul style="list-style-type: none"> ・DECORTÉ/tarte以外のブランドのグローバル化 ・グローバルサウス地域での事業構造見直し ・中華圏事業の再構築(在庫コントロール・ブランド価値向上)
収益性 効率性	<ul style="list-style-type: none"> ・営業利益率:目標16%以上→5.3%(2023年度) ・ROA:目標18%以上→4.7%(2023年度) ・ROE:目標15%以上→4.4%(2023年度) 	稼ぐ力の再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・収益性、効率性の改善=稼ぐ力の再構築 ・棚卸資産の効率化(1.4倍)と積上げた現預金(1.5倍)を活用した成長投資
基本戦略 (成長戦略)	<ul style="list-style-type: none"> ・市場で話題となる魅力的な商品の開発 ・3Gを軸に、従来の枠を超えた幅広いお客さまづくりに着手 	強い事業基盤づくり <ul style="list-style-type: none"> ・モノづくりの復活(品質・技術・原価) ・若年世代(Z世代、α世代)の認知度、親和性拡大 ・ウェルビーイング領域での価値提供
基本戦略 (価値追求)	<ul style="list-style-type: none"> ・メゾンコーサー、PBC*1などD2C*2事業を確立し、パーソナルな顧客体験を提供する体制を構築 ・アダプタブルなモノづくり開発体制の整備(アダプタビリティ∞) 	強い事業基盤づくり <ul style="list-style-type: none"> ・顧客データ(KOSE-ID)のCRMへのさらなる活用 ・外部リソースや技術と連携した事業価値の創出
基本戦略 (基盤)	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなる成長を支える南アルプス新工場の着工 ・多様な人材が働きやすい職場環境の実現、各種制度の整備 ・企業全体でのサステナビリティ活動の推進、外部評価獲得 	グローバル展開の加速・強い事業基盤づくり <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルビジネスを前提とした業務プロセス/業務環境の再構築 ・グローバルで事業拡大を実現する組織/マインドセット/風土づくり ・グループ内での機能連携強化と総合力向上

*1:PBC—オンラインカウンセリング「DECORTÉ Personal Beauty Concierge」の略

*2:D2C—Direct to Consumerの略

中期戦略のコアとなる考え方

- ・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



中期戦略の全体像と重点ポイント

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「コーセーサステナビリティプラン」を中長期ビジョンに集約し、「価値創造」「基盤強化」を加速する(サステナビリティ)
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



はじめに

1.ビジョン策定にあたり

2.ありたい姿

3.戦略骨子

4.成長戦略

5.機能戦略

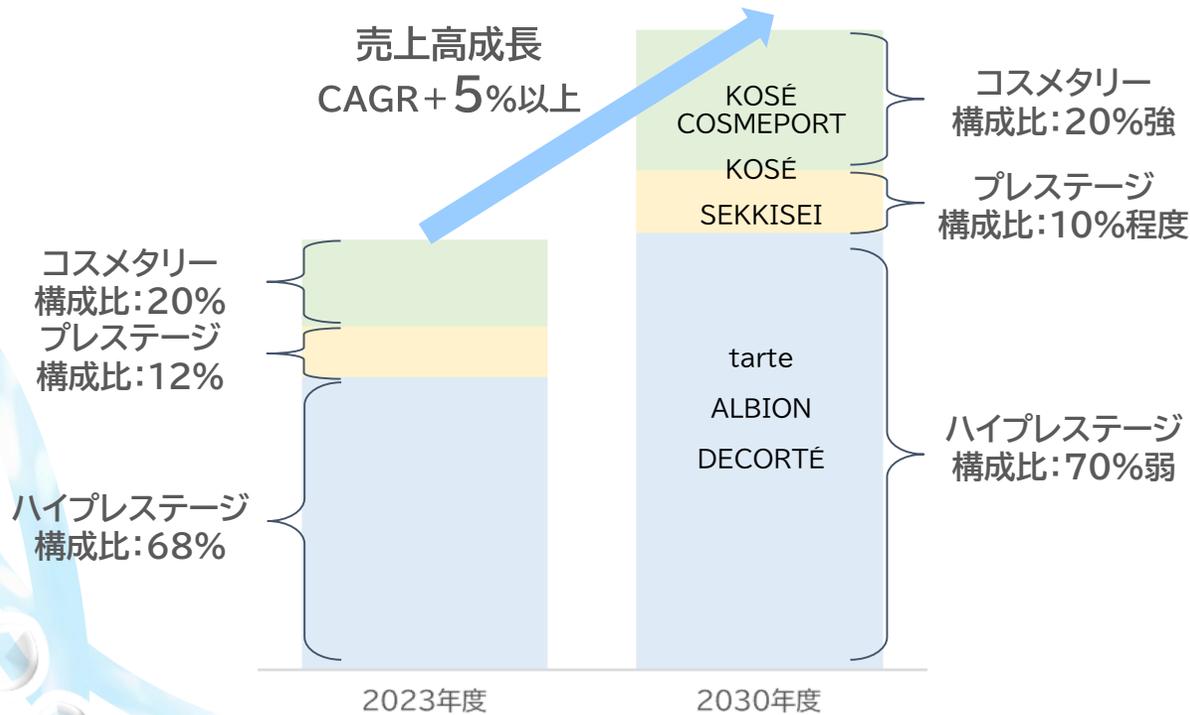
おわりに

参考資料

事業戦略の考え方

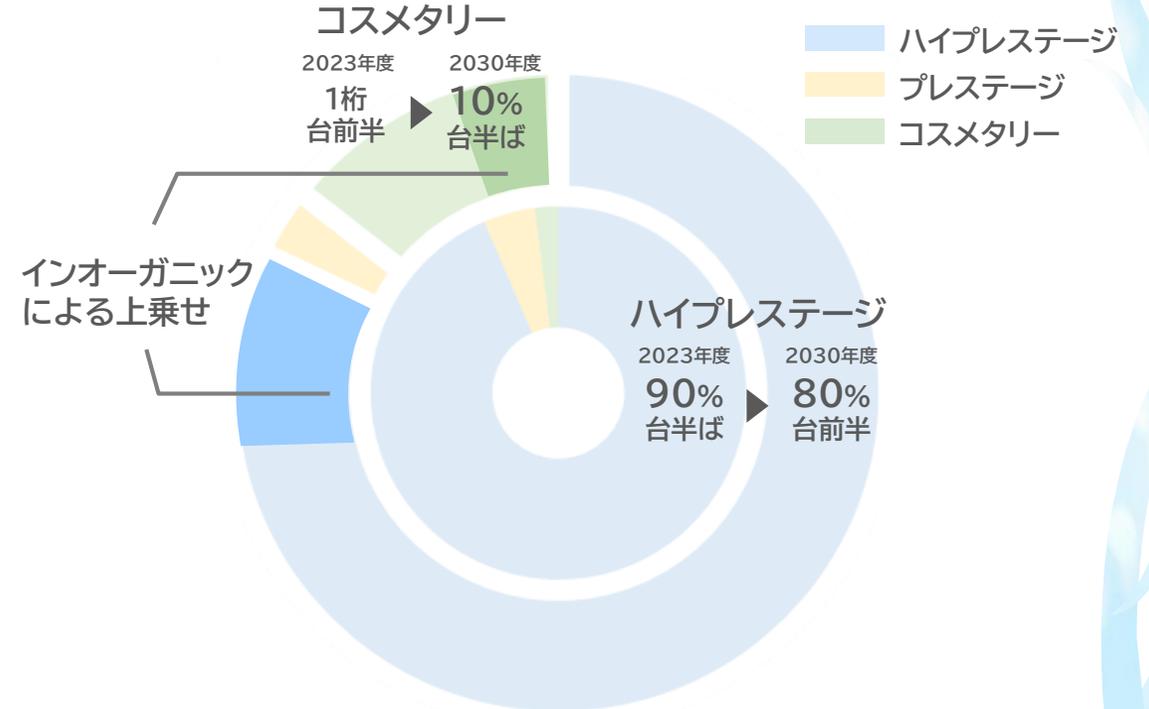
- ・2030年にむけて持続的な売上成長を目指す(CAGR:+5%以上)
- ・DECORTÉ/ALBION/tarteを中心としたハイプレステージ事業を主軸とした事業構造を維持する
- ・グローバルサウス(ASEAN/インド)市場攻略のためにコスメタリー事業を育成する
- ・プレステージ事業は日本市場を中心に強化し、ブランドの独自価値を高める

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

内側:2023年度
外側:2030年度



事業戦略における重点テーマ

- ・各ブランドの強みを生かした成長戦略(ブランド価値の深掘りと再構築、新たな顧客接点の創出)
- ・2030年まで営業キャッシュフローの約2割の投資枠を設定し、新たなブランド/事業の獲得を積極的に検討
事業ポートフォリオの拡充と、グローバルでの事業基盤構築にむけたアセット獲得を行う

セグメント	オーガニック成長	インオーガニック成長
ハイ プレス テージ 事業	<p>【DECORTÉ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ラグジュアリー & 最先端サイエンステクノロジー価値の構築 ・中華圏市場におけるブランド価値再構築(AQ/リポソームを軸とした関係性構築) <p>【ALBION】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタル戦略の強化とお客さまとの接点拡充(ECローンチに向けた検討開始) ・ALBION AUTHENTIQUEによるグローバルでのALBIONブランドの存在感向上 <p>【tarte】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・“Social first”戦略の継続とNo.1コンシーラーブランドの堅持 ・北米での新たな顧客接点を目的とした新規流通展開の継続的な検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州/北米/グローバルサウス市場を中心に、新たなブランド/事業の獲得を検討 (スキンケア・フレグランスカテゴリー中心)
プレス テージ 事業	<p>【KOSÉ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ナチュラルクリーンビューティ市場の攻略 ・雪肌精ブランドのアジア/北米における認知拡大と日本における存在感向上 ・日本らしい情緒的/機能的価値を軸とした差別優位性の追究 	
コスメ タリー 事業	<p>【KOSÉ COSMEPORT】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・カテゴリNO.1戦略の推進(クレンジング/シートマスク/日やけ止め) ・スキンケア/インバスヘアケアカテゴリーの攻略 ・海外事業再構築にむけた地域最適化の推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルサウス市場を中心に、新たなブランド/事業の獲得を検討 (スキンケアカテゴリー中心)

地域戦略の考え方

- ・4つの事業体(コーセー/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

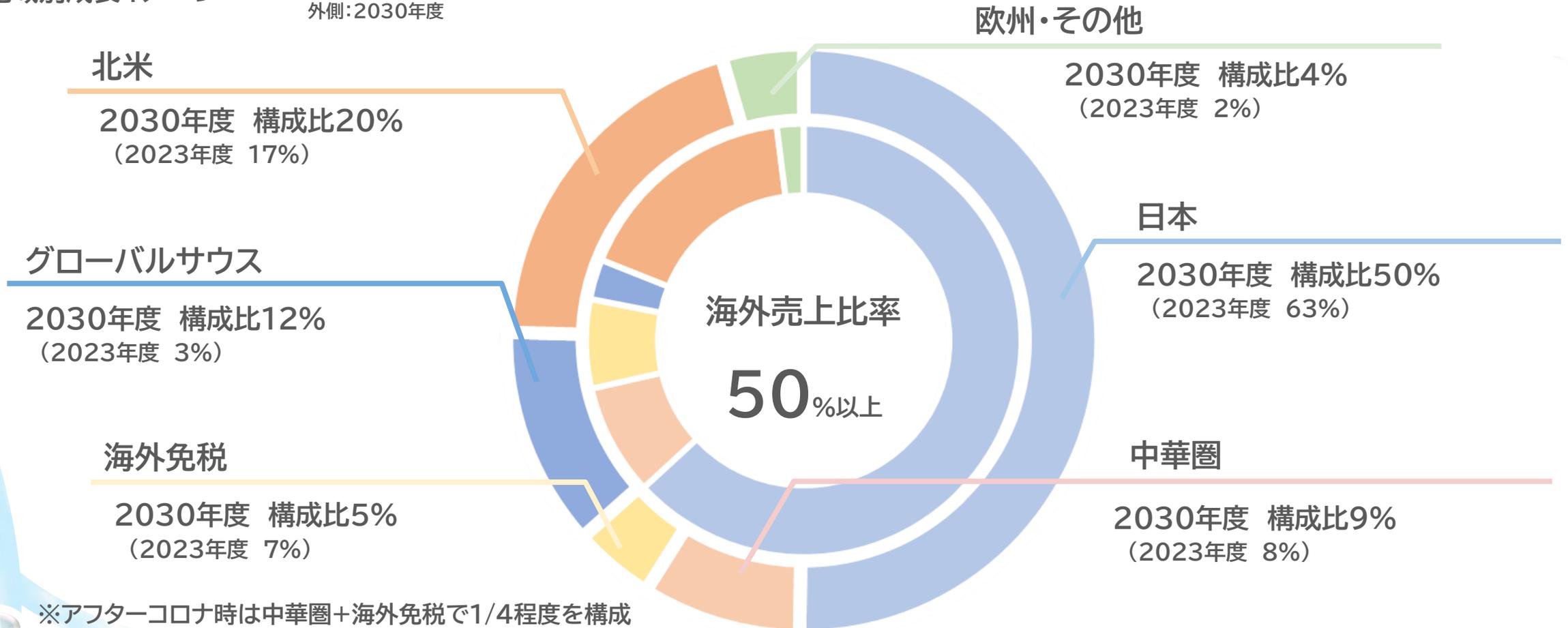
	日本	中華圏	海外免税	グローバルサウス (ASEAN・インド)	米国	欧州
コーセー 事業	進化・深耕	戦略転換	戦略転換	戦略転換		
コスメポート 事業	進化・深耕	戦略転換		戦略転換		
アルビオン 事業	進化・深耕	戦略転換				
タルト事業					進化・深耕	進化・深耕
インオーガニック				M&A・提携	M&A・提携	M&A・提携

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:2023年度
外側:2030年度



※アフターコロナ時は中華圏+海外免税で1/4程度を構成

地域戦略における重点テーマ

- ・地域最適化の実現のため、ビジネスモデルの再構築や事業基盤の強化と同時に、現地への権限移譲を進める
- ・現地企業のバリューチェーンを活用することで、インオーガニックな地域最適化を図る
- ・日本市場を起点にデジタル戦略を強化し、顧客体験の変革や関係性強化に繋げる

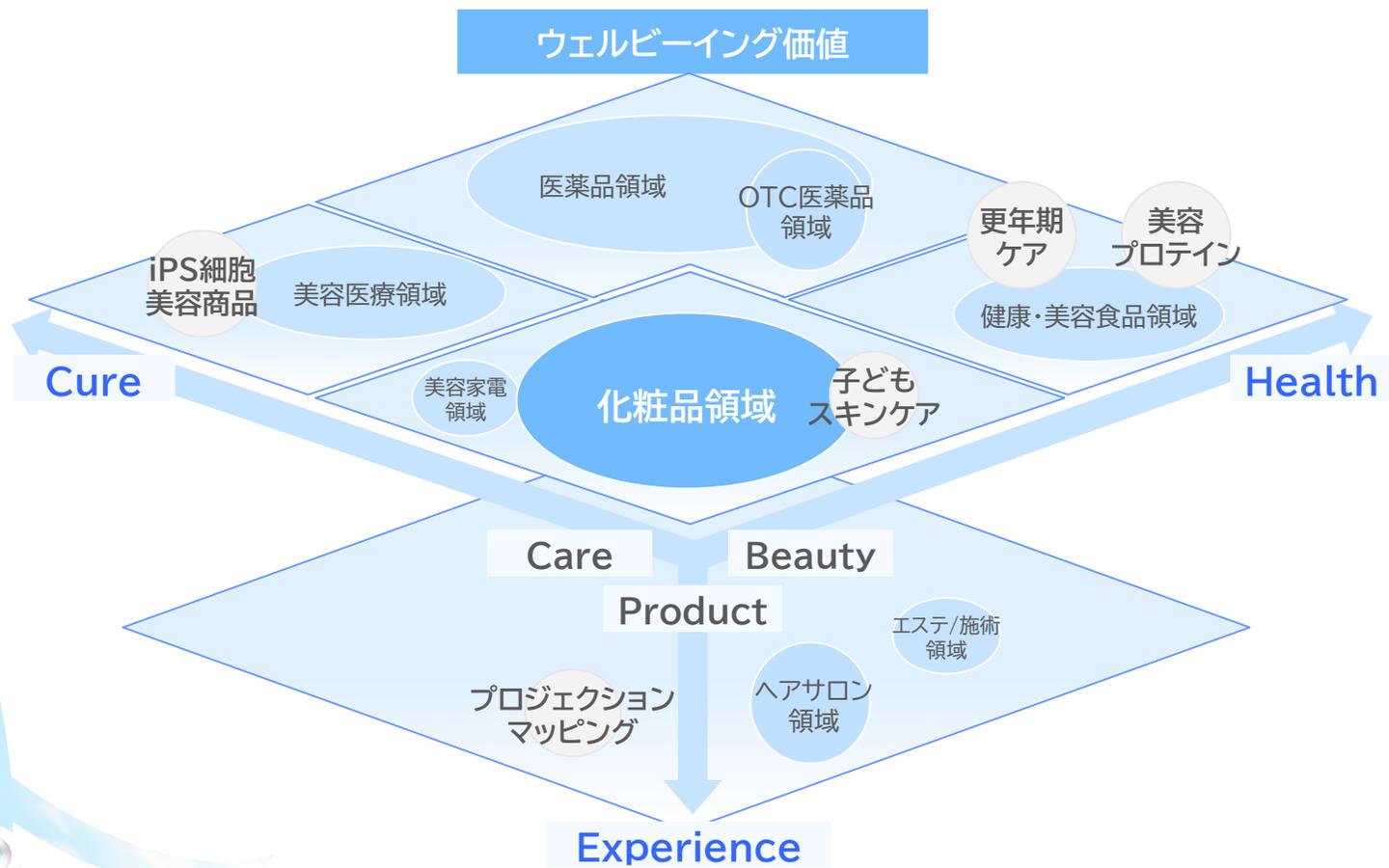
地域	重点テーマ	主な取り組み
中華圏市場 (免税含む)	ブランド価値再構築による ハイプレステージ領域の攻略	<ul style="list-style-type: none"> ・DECORTÉ:中国ローカルでの価値再構築 ・ALBION:日本免税を起点としたプレゼンス向上 ・継続的な出荷調整による市場在庫の適正化
	プレミアムマス領域の攻略	<ul style="list-style-type: none"> ・代理店ビジネスでのプレミアムマス市場の攻略 ・グループ横断のコスメタリー事業体制の構築(コーサー/コスメポート)
グローバル サウス市場	ASEAN地域での事業基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルサウス地域における地域統括機能の設置 ・グループ横断のコスメタリー事業体制の構築(コーサー/コスメポート)
	ローカルニーズに対応した商品供給	<ul style="list-style-type: none"> ・地域本社への商品開発機能の権限移譲 ・現地ODMメーカーと協業した現地生産体制の構築
	M&Aや提携による事業基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ・ASEAN地域とインド地域での新たな経営資源の獲得や事業領域の拡大に向けた検討
日本市場	デジタル戦略による顧客体験の変革	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客ID(KOSÉ ID)を軸としたパーソナルな関係性構築 ・セルフ販売におけるお客さまと繋がる仕組みの拡充
	BC*1/BA*2の活躍機会の拡充と活動変革	<ul style="list-style-type: none"> ・DXによる店頭活動の環境整備とお客さまの体験価値向上 ・変化する労働市場に対応した人材確保
	社内アセットを起点とした新規事業	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業創出プログラム「LINK」を通じた継続的な事業創出 ・社内兼業制度を活用したチャレンジ機会の拡充

*1:BC—Beauty Consultant(ビューティコンサルタント)の略

*2:BA—Beauty Adviser(ビューティアドバイザー)の略

事業領域の拡大

- ・ビューティに軸足を置きながら、ウェルビーイング領域に提供価値を拡大するとともに、プロダクトだけでなく、体験そのものを提供価値として事業を拡大する
- ・新規事業創出プログラム「LINK」、ファンド活用、経営課題としての新規事業開発による既存事業の枠を拡大
- ・M&Aや提携により獲得した技術、知見のグループ内での活用



領域拡大にむけたアプローチ

新規商品 ↑	経営課題としての新規事業	ポートフォリオ獲得 (M&A、提携)	ポートフォリオ獲得 (M&A)
	新規事業創出プログラム LINK ファンドの活用	社内シーズ、アセットを活用した新規事業	ポートフォリオ獲得 (M&A、提携)
	既存事業	新規事業創出プログラム LINK ファンドの活用	経営課題としての新規事業
	既存市場	→ 新規市場	

顧客戦略（ジェンダー・ジェネレーション）

- ・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、
その考え方に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



きれいを、
もっと自由に

はじめに

1.ビジョン策定にあたり

2.ありたい姿

3.戦略骨子

4.成長戦略

5.機能戦略

おわりに

参考資料

地域最適化を実現するための機能強化

- ・グローバルでの成長の実現にむけて、地域最適化のための機能強化に注力(価値創造と基盤構築)
- ・事業規模の拡大と筋肉質な事業構造への転換にむけた業務改革を進める
- ・事業基盤の整備を目的としたIT/デジタル投資を拡充し、事業構造の変革を加速させる

機能	重点テーマ	主な取り組み
人事戦略	KPI: グローバルキーポスト人材充足率 = グローバルキーポスト人材 ÷ キーポスト数	
	組織のグローバル機能拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・モノづくりに関わる機能のグローバル化 ・現地法人に対する機能と権限の委譲
	グローバル人材の育成と拡充	<ul style="list-style-type: none"> ・語学や適性開発にむけた教育と経験機会の拡充 ・外国人人材の活躍促進や海外現法経営人材の採用・育成
モノづくり戦略	商品開発体制のグローバル化	<ul style="list-style-type: none"> ・商品開発プロセスの整流化と多様化 ・外部OEM/ODM企業との連携
	事業規模拡大に対応できる基盤構築	<ul style="list-style-type: none"> ・生産: 南アルプス工場を起点とした生産体制の増強 ・SCM: グローバルサプライチェーンマネジメントの構築
稼ぐ力再構築	SKUあたりの効率性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・SKUあたりの利益可視化 ・社内開発プロセスを活用した新製品SKUの低減
	在庫・原価・廃棄低減活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ・ROICツリーを活用した事業毎の課題可視化 ・モノづくりプロセスの見直し
	投資対効果の可視化と最大化	<ul style="list-style-type: none"> ・投資対効果を分析、評価する社内プロセス構築 ・効率化を進めるためのIT/デジタル投資の拡充

サステナビリティ戦略

- ・2020年に策定した「コーセーサステナビリティプラン」の中で推進していた活動の中長期ビジョンへ集約
- ・社会/環境領域の課題解決に加え、事業活動の永続性確保に向け「価値創造」や「基盤強化」を加速させる

	テーマ	指標	2023年	2030年マイルストーン
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*1	76.0%	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	121件	500件以上*2
環境課題	環境意識の向上	環境意識の啓発人数	687万人	1,000万人以上
	環境負荷低減の推進	CO ₂ 排出量削減率	Scope1・2	▲45.1%
			Scope3	▲26.5%
			▲55%*3	▲30%

*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[∞]」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 *2:2020年からの累積 *3:2018年対比での削減率
「コーセーサステナビリティプラン」で掲げていた定量目標は全てサステナビリティ戦略の目標として継続、当社HPにて進捗を公開

■ サステナビリティ指針

美しい知恵 人へ、地球へ。

■ 基盤となるポリシー

正しきことに従う心

<サステナビリティ戦略の全体像はこちら>
<https://corp.kose.co.jp/ja/sustainability/plan/>

多様性を起点にした美の価値提案の継続

- ・事業活動における多様性配慮に向けたアダプタビリティ施策の推進
- ・グローバル、ローカル双方の視点における、美の多様性に関する積極的な価値提案

美を通じた心身および生活における充足感向上への寄与

- ・ウェルビーイング領域での事業と社会貢献双方の活動強化
- ・次世代啓発など、注力する分野の明確化と支援体制の確立

生活者の環境保全マインド啓発

- ・商品等における環境数値公表を通じた環境寄与可視化
- ・生活者の購買選択の一助となる積極的な環境情報の発信

グローバル拠点・バリューチェーン全体での環境負荷低減

- ・グローバル動向情報収集と対応に向けた取り組み強化
- ・気候変動、水資源対策等でのバリューチェーンの連携強化

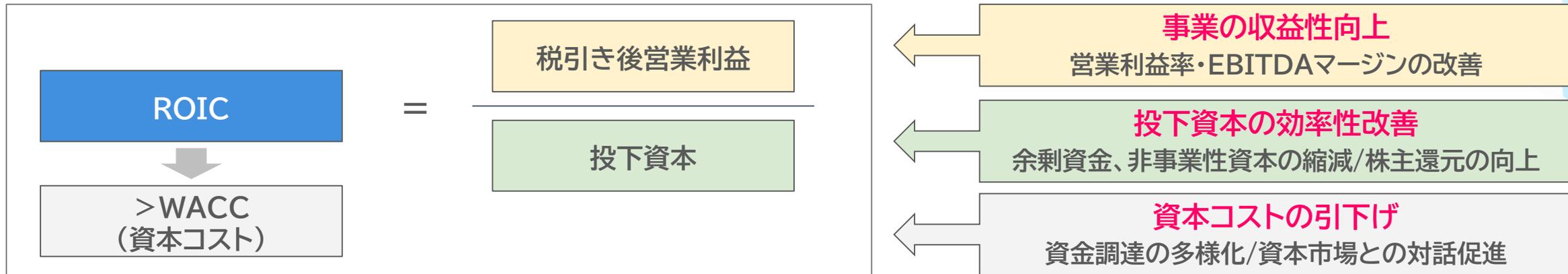
財務戦略

- ・中華圏需要拡大期の高い収益性をベースに、グローバルシェア拡大を目指したVISION2026からの転換
- ・中華圏市場偏重から転換し、グローバルサウスでの既存事業成長とインオーガニックな成長を目指す
- ・成長投資と収益性改善の両立を図るべく、収益性指標として、償却コストを除いたEBITDAマージンも併用
- ・資本効率性指標としてROICを導入

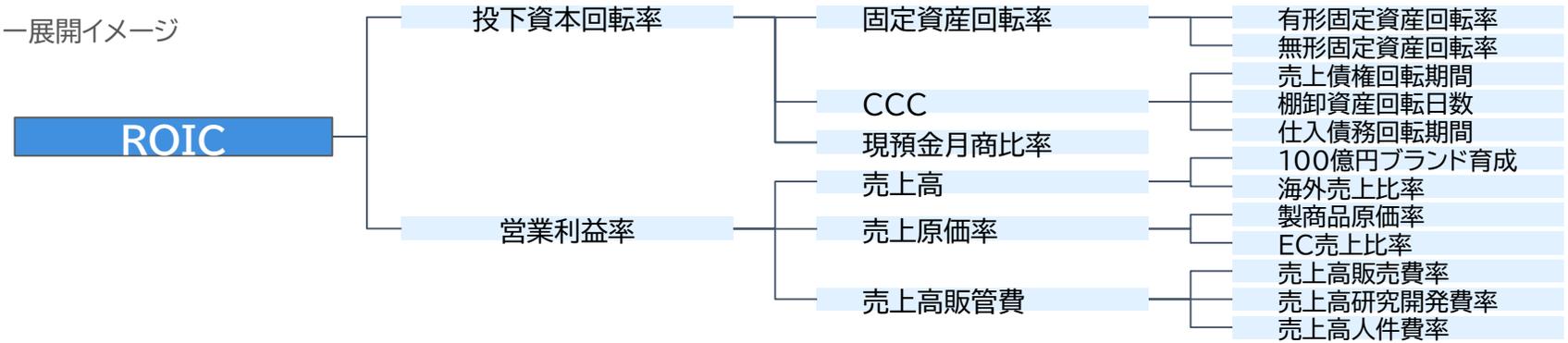
	VISION2026	2030年のマイルストーン目標
策定時期	2018年3月	2024年11月
トップライン成長	売上高 5,000億円 (CAGR+5.7%想定)	売上高成長率 CAGR+5%以上
収益性向上	営業利益率 16%以上	営業利益率 12%以上 EBITDAマージン 18%以上
資本効率性向上	ROA 18%以上 ROE 15%以上	ROIC 10%以上
世界における存在感向上	海外売上高比率 50%以上	海外売上高比率 50%以上

資本コストや株価を意識した経営の実現—ROICの導入

- ・コーセーグループ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



ROICツリー展開イメージ



$$\text{PBR} = \text{ROE} \times \text{PER}$$

株価純資産倍率 自己資本利益率 株価収益率

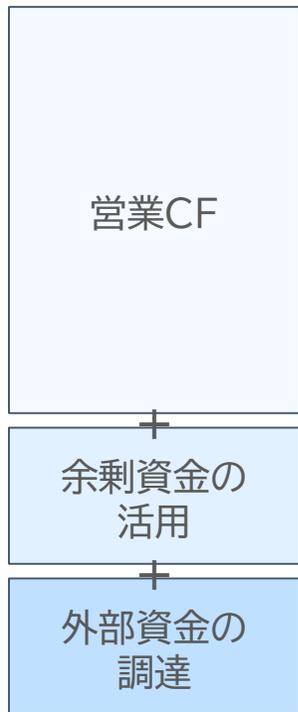
ROE: ROIC改善による資本効率性の向上
 PER: 長期視点での企業価値向上を目指した成長戦略について、投資家との対話を推進

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	
営業CF	・収益性向上
余剰資金の活用	・現預金における余剰部分の削減 ・運転資本の削減(在庫を中心に圧縮)
外部資金の調達	・有利子負債の活用
キャッシュアウト	
成長投資	・グローバル展開とブランド認知向上 ・M&A、資本提携 ・デジタル投資(顧客体験・CRM強化・業務改革) ・研究開発投資 ・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

はじめに

- 1.ビジョン策定にあたり
- 2.ありたい姿
- 3.戦略骨子
- 4.成長戦略
- 5.機能戦略

おわりに

参考資料

はじめに

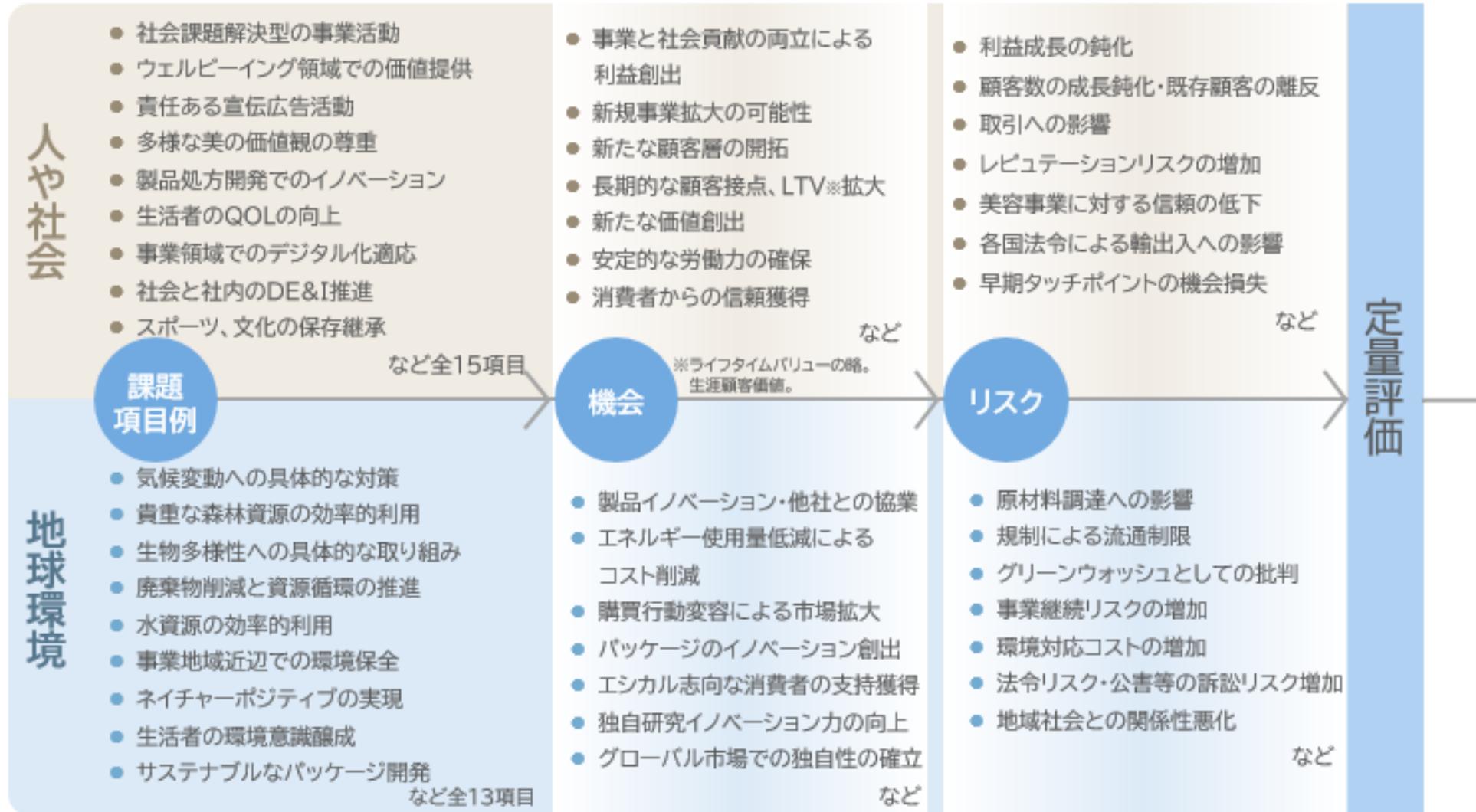
- 1.ビジョン策定にあたり
- 2.ありたい姿
- 3.戦略骨子
- 4.成長戦略
- 5.機能戦略

おわりに

参考資料

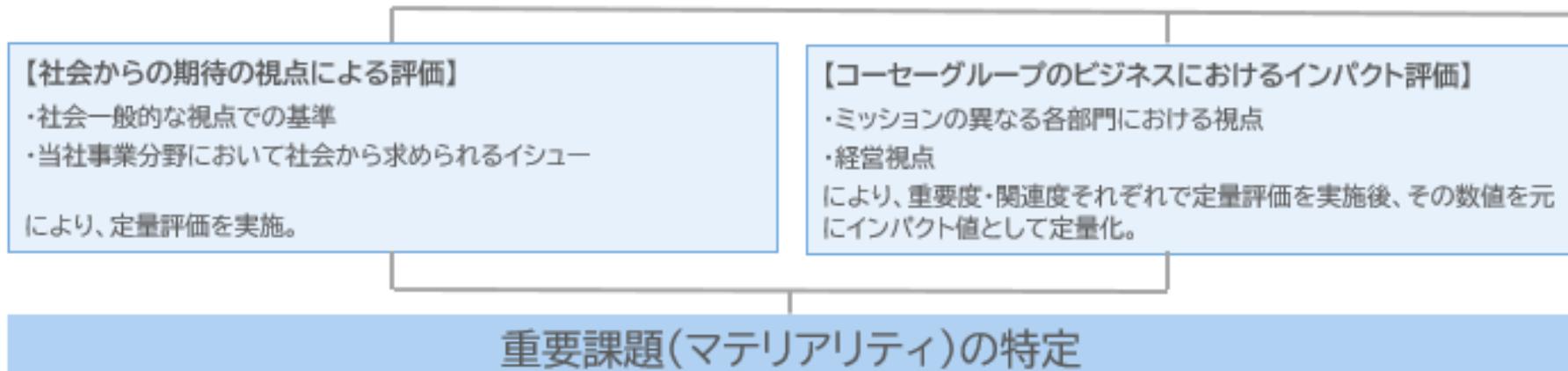
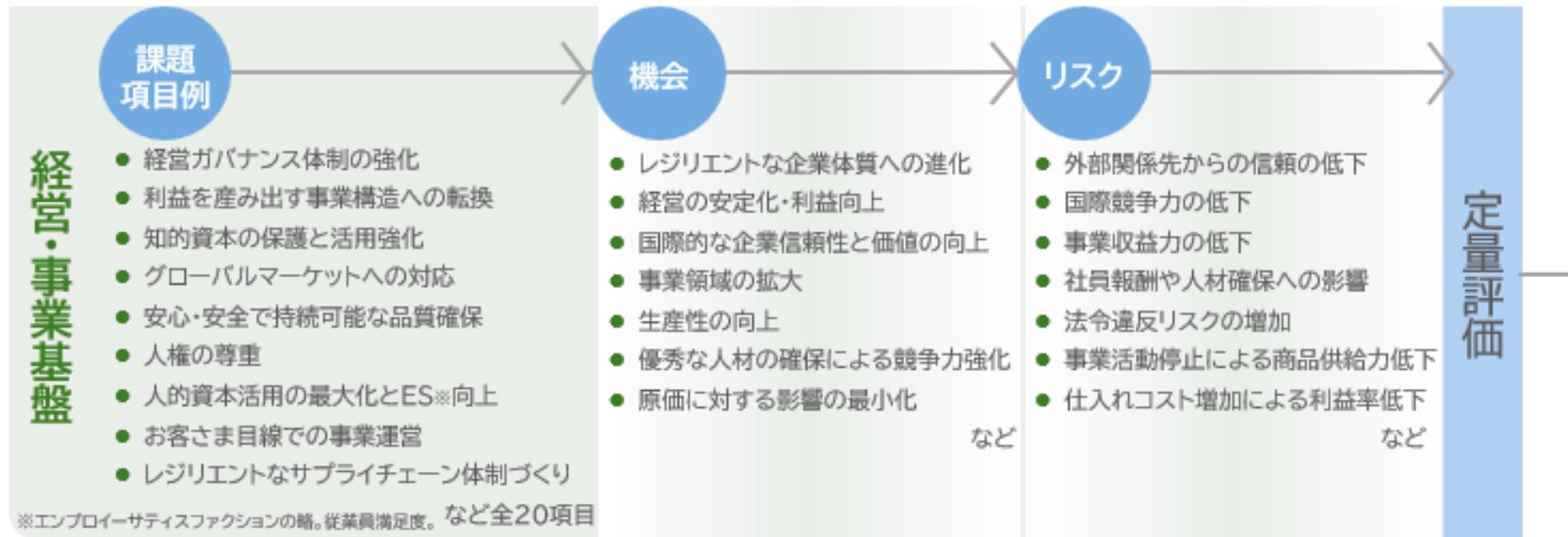
コーセーグループを取り巻く社会や環境の課題と機会・リスク分析

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や課題と、関連する機会とリスクを抽出後、社会からの期待における視点と、社内関連部門による当社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。

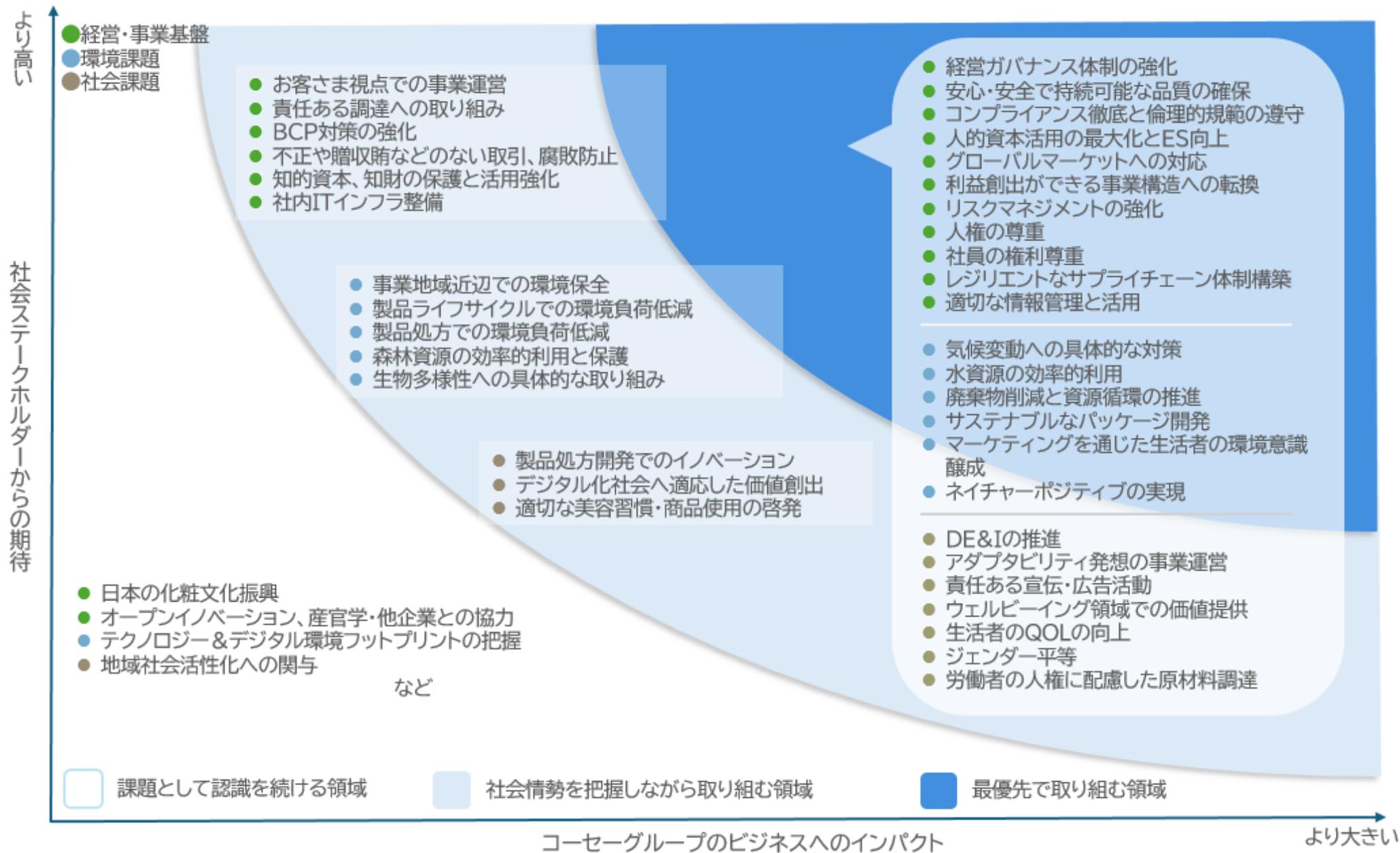


コーセーグループを取り巻く社会や環境の課題と機会・リスク分析

人や社会、環境に関する項目は前ページ



重要課題（マテリアリティ）特定に向けた定量評価表



重要課題（マテリアリティ）の特定

定量的な評価を実施した後、前回の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、中長期ビジョンの重要課題(マテリアリティ)として特定しています。2020年に特定した重要課題(マテリアリティ)から、事業の財務的な視点を追加・統合したことが大きな変更点です。

	取り組むべき項目・社会からの期待		重要課題(マテリアリティ)	
事業課題	重点グローバルブランドの育成	グローバルマーケットへの対応	グローバル展開の加速	事業基盤
	中華圏事業の再構築	魅力的なブランドポートフォリオ構築		
	収益性、効率性の改善	棚卸資産の効率化と成長投資		
	経営管理機能の高度化	長期視点経営の推進	変化に強い企業体質への転換	
	競争優位なバリューチェーン構築(研究・生産～販売)	効率的な生産体制の構築		
	先行技術開発(原料/製剤開発・製造技術)	グループ内での機能連携強化と総合力向上	人的資本の最大化	
	業務プロセス/業務基盤の再構築	組織/マインドセット/風土づくりや生産性向上		
	DE&Iの推進(社員の属性、経験、スキル)	社員のエンゲージメント向上		
	モノづくりの復活(品質・技術・原価)	”化粧品”に限らない価値創造(ウェルビーイング価値)	安心安全を基本とした高付加価値提供	
	シームレスな顧客接点と顧客体験の拡充	顧客データ(KOSE-ID)を軸としたLTV向上		
幅広い世代の認知、共感拡大	外部リソースや技術と連携した事業価値の創出			
お客さま視点での事業運営				
社会課題	多様な美の価値観の尊重	責任ある広告宣伝	多彩な美しさの尊重	人に寄り添う
	ウェルビーイング領域での価値提供	生活者のQOL向上	心まで健やかな毎日を支える	
	適切な美容習慣・商品使用の啓発	労働環境等に配慮した責任ある原材料調達		
	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	地球に寄り添う
	事業地域近辺の環境保全	生物多様性への具体的な取り組み	環境問題解決への貢献	
	CO2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		

サステナビリティ戦略：重要課題と中長期目標（人に寄り添う）

サステナビリティ戦略では、中長期ビジョンの2030年非財務目標とも連動し、サステナビリティ戦略の中で、「人や社会」「地球環境」に関連する重要課題を解決するために、2030年を中期マイルストーンとする「人に寄り添う」「地球に寄り添う」コミットメントと目標を設定しています。

重要課題	コミットメント	指標	目標値	達成年	具体的方策例	対応するSDGs目標	
人に寄り添う	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	100%*1	2030	<ul style="list-style-type: none"> 多様な肌、髪の色や肌、髪質に沿った商品設計 ユニバーサルデザインの採用 多様性に応えるビューティテクニクの開発 様々なポリシーに対応する商品開発 		
	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 活動に取り組みます	ウェルビーイング を叶える 取り組み件数	500件 以上	2030	<ul style="list-style-type: none"> 健やかな肌を守るための次世代啓発活動 コミュニティ活性化や健康促進に向けた支援 スポーツ振興支援 	
		責任ある パーム油の調達 (RSPO認証 クレジットの購入)	100%	2030	<ul style="list-style-type: none"> 認証原料の調達とブック&クレーム方式による認証パーム油の使用 調達先との人権側面での協働 (強制労働・児童労働などのない調達) 		
	社会的機会の あと押し	社会・社員の誰もが、 多様な個性を発揮しながら 社会参加の機会を得られる 取り組みと啓発を行います	3G*2を主軸とした DE&Iの啓発と 取り組み	100万人 以上	2030	<ul style="list-style-type: none"> 社内DE&Iの推進 ジェンダーギャップに関する啓発 属性を理由とした格差解消の取り組み 	

*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[∞]」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

サステナビリティ戦略：重要課題と中長期目標（地球に寄り添う①）

重要課題	コミットメント	指標	目標値	達成年	具体的方策例	対応するSDGs目標
地球に寄り添う 環境問題解決への貢献	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	1,000万人以上	2030	<ul style="list-style-type: none"> 雪肌精「SAVE the BLUE」、コスメデコルテ「DECORTÉ Sustainable Ingredients Project」、BIOLISS「PEACEFUL GREEN」等の活動 メディアやWebサイトを通じた情報発信 環境啓発イベントへの参加 	
	地球上の様々な地域の環境課題の解決や保全に取り組みます	植サンゴ面積	20,000㎡ 25m公認プール面積約53倍	2030	<ul style="list-style-type: none"> 雪肌精「SAVE the BLUE」活動の進化 ※目標値は2009年からの累積面積 	
		地球環境貢献活動	100件以上	2030	<ul style="list-style-type: none"> 森林・海・里山の保全 事業地域の環境活動（クリーン活動、環境イベント等） 資源循環の取り組み（容器回収・アップサイクル） 	

サステナビリティ戦略：重要課題と中長期目標（地球に寄り添う②）

重要課題	コミットメント	指標	目標値	達成年	具体的方策例	対応するSDGs目標	
地球に寄り添う 環境負荷低減の推進	CO ₂ 排出量の削減	Scope 1・2	▲55% 2018年比総量目標	2030	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギーの利用 エネルギー効率のよい設備等導入 水素エネルギーの導入 燃料転換の実施 カーボンプライシング制度の導入 バリューチェーン全体でのCO₂削減 低炭素製品の開発 ※コーセーグループが排出しうる温室効果ガスはCO ₂ のみと特定		
			カーボンニュートラル	2040			
		Scope 3	▲30% 2018年比総量目標	2030			
		Scope 1・2・3	ネットゼロ	2050			
	プラスチック容器包装の環境配慮設計	4Rに適合した容器包装資材の採用	再生プラスチックバイオマスプラスチック採用率	100%*1	2030	<ul style="list-style-type: none"> 4R※に適合した容器包装資材の採用 ※Reduce/Reuse/Recycle/Renewable 再生樹脂・バイオマス樹脂の採用 樹脂由来の既存品資材切り替え つめかえ容器の採用推進 	
				▲50%*1 2018年比生産原単位			
				石油由来バージンプラスチック使用量			
				レフィル化率			
	廃棄物削減と資源循環の推進	リサイクル率		100%*2	2025	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物削減の3R※の推進 ※Reduce/Reuse/Recycle 未使用資材やバルクの有効活用 リサイクラーとの関係強化 	
	責任ある水資源利用	水使用量削減		▲12%*2 2018年比生産原単位	2030	<ul style="list-style-type: none"> 水資源の3Rの推進など 水循環システムの導入とリサイクル水の活用 	
責任あるパーム油の調達	認証原料の調達とブック&クレーム方式によるRSPO認証クレジットの購入		100%	2030	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油の調達と使用 サプライヤーとの協働強化 生産国ステークホルダーとの関係構築 		

*1 対象年に発売した新製品の実績
*2 コーセーグループ生産部門



美しい知恵 人へ、地球へ。