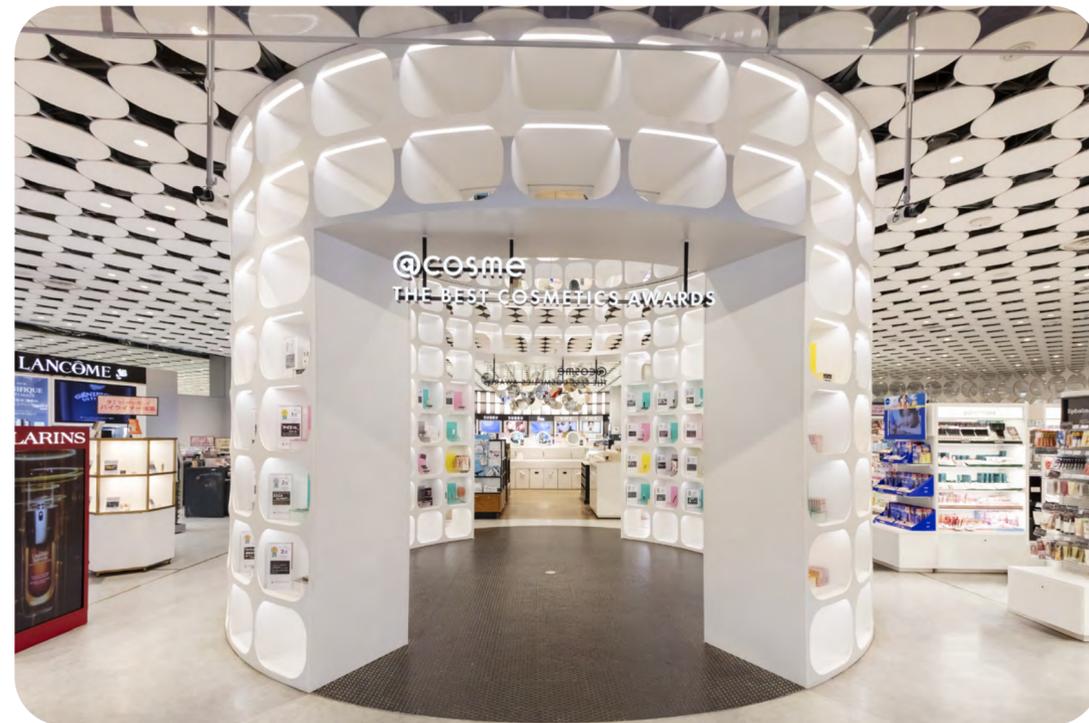
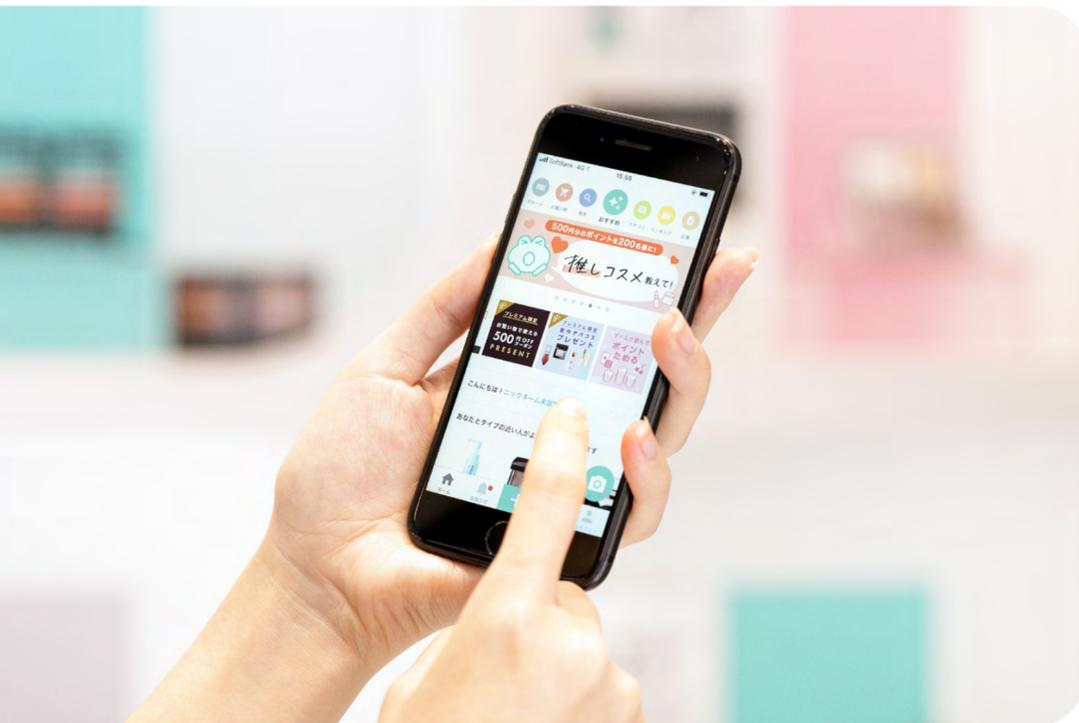




統合報告書 2025

Integrated Report



目次

At a Glance	3
沿革	4
ストーリー	5
CEOメッセージ	6
大切にしていること	8
価値創造モデル	9
ユーザーとブランドをつなぐプラットフォーム	10
ユーザーの声に寄り添う社内体制	11
ブランドインタビュー	13
事業概要	17
ビジネスモデル	18
信頼で築き上げた価値	21
ユーザーエンゲージメント	24
Tokyo Beauty Week	25
事業の構造	
マーケティング支援事業	27
リテール事業	28
グローバル事業	30
@cosme HONG KONG	31

業績ハイライト	32
連結業績推移	33
セグメント別業績	34
業績概要	35
財務指標	36
戦略	37
中期事業方針	38
今期戦略	39
テクノロジー	41
システム基盤	42
人と組織	43
AIへの取り組み	44
情報セキュリティ	45

サステナビリティ	46
サステナビリティ基本方針	47
マテリアリティ特定プロセス	48
マテリアリティ	49
コーポレートガバナンス	51
社外取締役インタビュー	54
気候変動対応	57
DE&I (多様性・公平性・包括性)	59
DE&I: アイスタイルの文化	60
DE&I: ママさん社員インタビュー	61
人的資本	62
人的資本経営	63
従業員インタビュー	66
データ集	68
財務・KPI情報	69
会社概要・株式関連事項	72
店舗一覧	73
主要関係会社一覧	74

At a Glance



連結業績

売上高

688 億円

営業利益

31.6 億円



ユーザー

MAU

1,670 万人

会員数

1,060 万人



クチコミ件数

2,150 万件

登録ブランド数

45,000 ブランド



取引ブランド数

マーケティング支援事業

クライアント
ブランド

1,000 ブランド

リテール事業

販売取扱
ブランド

2,600 ブランド



店舗数

国内

36 店舗

海外

4 店舗



従業員

人員数

(常駐の業務委託含む)

1,768 人

女性従業員比率

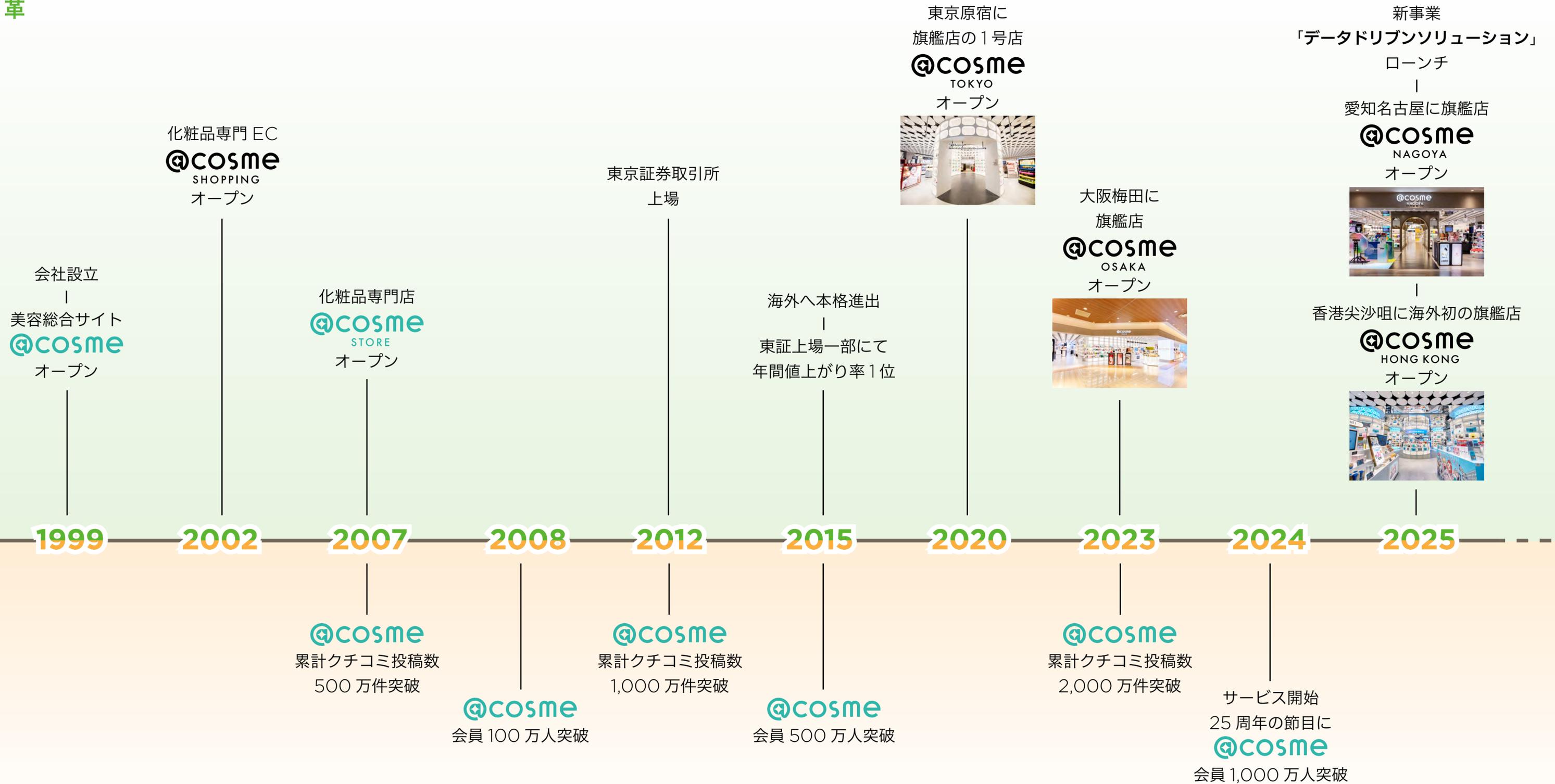
79.1 %

女性管理職比率

60.3 %

※ 2025年6月末時点
連結業績は2025年6月期分
店舗数は2025年12月末時点

沿革



○ ストーリー

CEOメッセージ

大切にしていること

価値創造モデル

ユーザーとブランドをつなぐプラットフォーム

ユーザーの声に寄り添う社内体制

ブランドインタビュー

アイスタイルが蓄積してきた信頼とデータが、いま成長へと本格転換し始めている

急激に構造変化が進む市場において、 アイスタイルの真価は一段と高まっている

2026年、私たちを取り巻く事業環境は大きな転換点を迎えています。AIの進化による情報流通構造の変化、消費者行動の多様化、そして国内外の経済環境の不確実性の高まりは、化粧品業界においても既存のビジネスモデルの限界を明確にしつつあります。国内市場では、百貨店網の縮小や専門店の減少により、従来型チャンネルに依存してきたメーカー・ブランドの集客力は低下しています。一方、ECを中心とした新興ブランドは増加しているものの、競争の激化により顧客獲得コストは上昇し、**多くのブランドが「生活者との持続的な接点を構築できない」という共通の課題に直面しています。**

このような環境変化は、当社にとって逆風ではありません。むしろ、市場構造の変化そのものが、アイスタイルの競争優位性を加速させる局面に入ったと認識しています。情報が過剰となり、従来型広告の効率が低下する中で、**生活者の実体験に基づくクチコミを**

起点としたファーストパーティデータ、そしてリアルな購買・体験データの価値は相対的に高まっています。当社はこの双方を、20年以上にわたり一貫して蓄積・統合してきました。

オンライン×オフライン×データを 統合する、唯一無二のパートナーへ

アイスタイルの最大の特徴は、「メディア（認知）」「EC・店舗（購買）」「データ（分析・活用）」を単一のプラットフォーム上で統合している点にあります。これは部分最適ではなく、**業界全体のバリューチェーンを再設計するモデル**です。当社は、ブランドが自社のみでは把握できない潜在顧客層へのアクセスを可能にし、認知から購買、さらに購買後の体験・クチコミ評価までを一気通貫で可視化します。この構造により、ブランドにとっての**当社の位置付けは「販促手段」から「戦略パートナー」へと進化**しています。

代表取締役会長
CEO
吉松 徹郎



2025年4月に開始したデータコンサルティングサービスは、当社が保有する行動データを、ブランドの中長期戦略に直接活用するフェーズへと事業を押し上げました。また、同年6月に名古屋旗艦店を開業し、国内5大都市への戦略拠点配置が完了したことで、オンラインデータとリアル体験データの統合精度は飛躍的に向上しています。これらの資産は、短期間の構築や模倣が極めて困難であり、当社の競争優位性は**時間とともに強化される性質**を持っています。



信頼を前提としたデータ資産は、AI時代においてこそ価値を持つ

AIの進化により、「クチコミの価値が低下するのではないか」という議論があります。しかし当社は、その逆のことが起きていると考えています。SNS上の一過性の話題やバズ情報とは異なり、@cosmeのクチコミは、商品に特化したレビューであり、かつ公正中立性を重視した設計のもとで蓄積されてきました。比較可能性と継続性を持つデータとして、AI活用時代においても高い信頼性を維持しています。

この「信頼を前提としたデータ資産」こそが、当社がAIを活用した新たな価値創出を進める上での基盤であり、将来的な収益機会の拡張余地でもあります。

Beautyを起点とした市場拡張と、東アジア成長戦略

当社は現在、「化粧品」という枠を超え、ヘルスケア・ウェルネスを含む広義のBeauty領域へと事業対象を拡張しています。『Tokyo Beauty Week』を

はじめとするイベントやデジタル施策を通じて、生活者・ブランド・業界を巻き込むエコシステム形成を進めています。さらに、このモデルは日本国内にとどまらず、東アジア市場への展開が可能です。日本・韓国・台湾・香港を含む東アジア市場は、日本市場の約2倍の規模を有しています。2025年12月に開業した『@cosme HONG KONG』を起点に、中長期的な成長機会の獲得を目指します。

創業から26年。私たちは一貫して「生活者中心の市場」を構築してきました。

想像力(imagination)を起点に、構造をつくり、再現性のある成長へとつなげる。

この積み重ねこそが、アイスタイルの企業価値の源泉であり、今後も持続的な価値創出にコミットしてまいります。

アイスタイルについて

MARKET
DESIGN
COMPANY

アイスタイルグループは

「生活者視点で未来を見据え、
マーケットの在り方そのものを
デザインする」

会社です。

VISION・MISSION・VALUES

VISION 私たちが実現したいこと

生活者中心の市場の創造

私たちは、生活者視点で「未来のあるべき姿」を捉え、あらゆるステークホルダーと好循環を生み出すことで、生活者を軸とした市場を創造することを目指します。

MISSION Visionの実現のためにすべきこと

Beautyの世界をアップデートしながら、多くの人を幸せにしよう

私たちは、人々の生活や価値観、あるいはテクノロジーの変化に応じた様々な方法で、美容に関するあらゆるプロダクト・サービス・ヒトと生活者の幸福な出会いを生み出します。

VALUES Visionを実現するために大切にしている価値観、行動指針

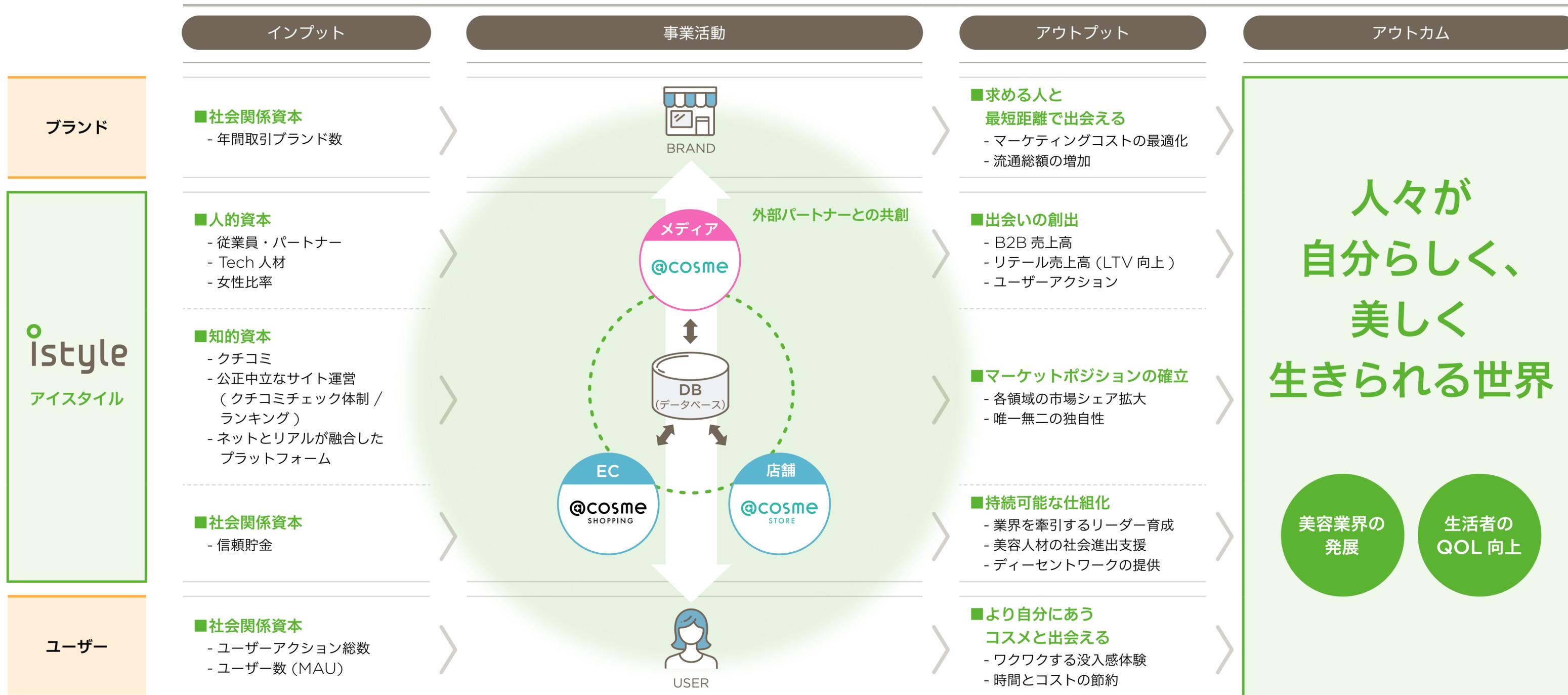
共創の精神

生活者中心の市場を創造するためには、社会の複雑性・多様性を是とし、向き合い続けていくことが必要です。私たちは互いを尊重し、全員が主体者となって共に「未来のあるべき姿」を考え、創り続けていく「共創の精神」を大切にします。

7i

「生活者中心の市場の創造」を実現するために、そしてその市場に最適な仕組みや新しい価値観 = “style” を創造し続ける企業であるための社員一人一人の行動指針です。







アイスタイルは、「生活者中心の市場の創造」を VISION に掲げ、“ユーザーとブランドをつなぐ”という使命のもと、価値創造モデルを構築し、その実現に向けて事業を展開してまいりました。

私たちがこの VISION を掲げるのは、従来の化粧品市場が主にブランドや小売の視点を中心に形づくられてきた中で、そこに生活者の思いをしっかりと取り入れ、生活者一人ひとりの思いを起点にした市場を創っていきたいと考えているからです。

その実現には、ユーザーとブランドの双方に寄り添い、対話を重ねることが欠かせません。ユーザーは自分に合った商品と出会い、ブランドはユーザーの声を次の価値創造に活かせる。そんな循環が生まれます。こうした取り組みの積み重ねによって築かれた信頼関係は、当社にとって大きな財産です。

本章では、そのような信頼関係を基盤として、ユーザーやブランドが当社に寄せる期待、そしてその期待に応え、信頼を深める取り組みについてご紹介します。

ユーザーの声に寄り添う社内体制



アイスタイルでは、これまでも事業部ごとでユーザーの声をサービス改善につなげる様々な活動を行ってきました。前期からは、よりスピーディに課題を解決するために全社横断のメンバーで構成されている「VOC (Voice of Customer) 委員会」を設置いたしました。

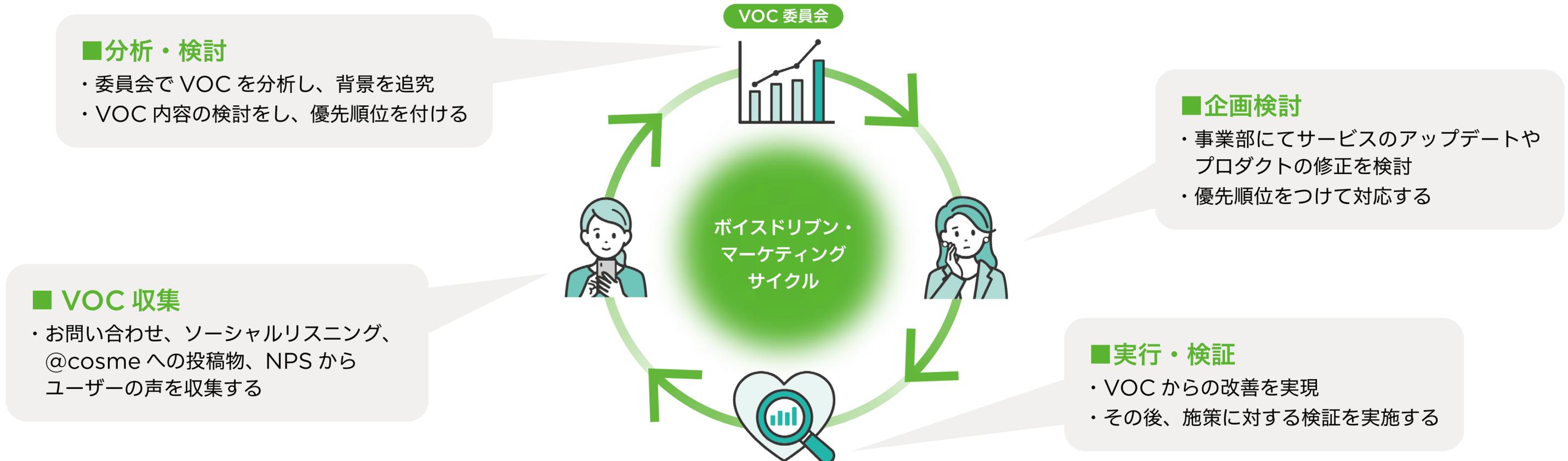
お問い合わせや SNS、クチコミ、店舗でのお声など、日々多様なチャネルから寄せられるご意見を集約し、委員会で優先度を判断し、迅速にサービスへ反映することでユーザーの満足度向上へつなげる活動を行っております。

各事業部の一員としてではなく、アイスタイル全体としてどうあるべきか、アイスタイル ALL の観点で取り組むべき内容をジャッジする点が大きな特徴と

なり、事業責任者クラスが参画することでより迅速に意思決定ができる仕組みとなっています。

VOC 委員会が目指すのは「ボイスドリブン・マーケティングサイクル」の確立です。ユーザーの声を収集・分析・改善し、その成果をまたユーザーに還元する。この循環を継続することで、サービス品質を高め、ユーザーとの信頼関係をより強固にしていきます。

社員一人ひとりが課題意識を持ち、委員会を通じて声を事業に反映させる。それこそが、アイスタイルが掲げる「生活者中心の市場の創造」への大きな一歩となります。





VOC 委員会メンバーからのコメント



ユーザーコミュニケーション本部
副本部長
金野 綾子

以前は現場担当者から上がってきたリアルなユーザーの声が、経営層に届き、サービス改善に至る意思決定までに時間がかかることもあり、私自身、ユーザーの声をどうサービスに活かしていけるか課題感を持っていました。

この委員会の立ち上げにより、ユーザーの声を集める仕組みと、全社横断の観点で意思決定する体制が整い、今では小さな声に対しても真摯に向き合うことができるようになりました。

ユーザーがより使いやすく、そしてコスメやブランドとの出会いの場をより広げていけるために、これからもユーザーの声に向き合っていきます。



ユーザーコミュニケーション本部
マネージャー
芦澤 雅妃

VOC 委員会の設置によって、@cosme では様々な改善が行われてきました。

例えば、マイページアイコンの刷新。従来は女性のシルエットでしたが、「誰もが自分らしく使えるサービスであるべき」という委員会での議論を経て、ジェンダーニュートラルなユニバーサルデザインへと変更しました。小さな変更に見えるかもしれませんが、すべてのユーザーに開かれたサービスを目指す私たちの姿勢を示す、重要な一歩です。

一つひとつは小さな改善かもしれませんが、しかし、声の大小に関わらず、寄せられた意見に丁寧に向き合い、改善を積み重ねていくことで、ユーザー体験の質を大きく変えていけると信じています。

私たちはこれからも、ユーザーの声に真摯に耳を傾け、満足度の向上に努めていきます。



『ただ売るだけではない。』 真の顧客理解の先にある「生活者の幸せ」と 「日本のビューティーの価値創造」

生活者とブランドをつなぐプラットフォームとして、
アイスタイルはどのように市場価値を創出しているのか。
その真価は、パートナーである化粧品メーカー・ブランドの変化と成果にも
表れています。

クチコミなどのデータから生活者の本音を読み解き、その先にある
「生活者の幸せ」とは何か。

ここでは、世界を代表する化粧品メーカーである資生堂ジャパン株式会社より、
代表取締役社長の中田様と SHISEIDO ブランドマーケティング部
バイスプレジデントの松村様をお迎えし、アイスタイルとの共創で見た
日本のビューティーの可能性について伺った。

※インタビュー内では敬称を『氏』で統一して記載しております。

SHISEIDO
ブランドマーケティング部
バイスプレジデント
松村 美穂 様

資生堂ジャパン株式会社
代表取締役社長
中田 幸治 様

創業 150 年の DNA。 「美」がもたらす本質的な豊かさとは

御社は化粧品業界のリーディングカンパニーとして「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD」というミッションを掲げられていますが、その根底にある大切にされてきたフィロソフィを改めてお聞かせください。

中田氏：資生堂は1872年に東京の銀座で創業し、150年以上ビューティーを生業としてきました。単に化粧品を作っただけでなく、「美」が人の人生を豊かにし、自己肯定感を高めて、ひいては社会全体を健やかにする。私たちは本気でそう考えている会社です。

脈々と受け継がれる私たちのDNAには「異なるものの融合」があります。日本初の洋風調剤薬局として西洋文化を取り入れ、アート&サイエンス、先端技術とおもてなし。一見交わらないものを融合させ、新しい価値を生み出してきました。

一方で、時代が変わっても、本質的な「美」や「人」とのつながりを大切にする文化は変わりません。目指すのは、美を通じて世界中のお客さまを幸せにする「ビューティーイノベーション」の実現です。

クチコミに見る生活者の真実

今回、アイスタイルのデータコンサルティングを通じて、どのような市場理解が得られましたか。

松村氏：単なる分析やリサーチの枠を超え、ビューティーに特化したプロフェッショナルな視点に多くの気づきがあり、クチコミやマーケティングが生活者の意識を捉える上で非常に重要だと改めて認識しました。

特に大きかったのは、「クチコミの多様性」こそが、マーケティングにおいて生活者の意識を捉える上で重要であるという再発見です。これまでは商品を「どう伝えるか」という手法論になりがちでしたが、クチコミを深く読み解くことで、「この商品は生活者のどのような文脈で価値になっているのか」という視点へと変わりました。





結果として、新規顧客の獲得という高い壁を突破し、数字の伸長という目に見える成果につながっています。

中田氏: アイスタイルには、メーカーの意図とは切り離された圧倒的な「客観性」があります。ランキングロジックも、経営陣すら内容を知らされておらず、公平性が厳格に担保されている。だからこそ、そこには生活者の本音が集まり、メーカーとしても信頼しています。単なる属性データとして顧客を見るのではなく、一人ひとりの生活者が抱える

「満たされていない願い」に寄り添い、その実現をサポートすることこそが、我々の使命であると再認識しました。

「売る」ための組織から、「幸せ」を創るチームへ

プロジェクトを通じて、組織やチームにはどのような変化がありましたか。

松村氏: 伴走型として濃密なアップデートを毎回いただいたことで、ラーニングの仕方やネクストアクションへのステップなど意識が劇的に変わりました。以前は数字の報告に終始していましたが、今は「なぜそうなったのか」という仮説や、具体的なアクションベースの議論が行われています。

自分たちの仕事は、単に売上を作ることではありません。お客様が商品を手に取り、使うことで「幸せ」を感じてもらうこと。それが自分たちの喜びでもあるというマインドセットが浸透しました。社員一人ひとりが、美を通じて人々の生活に彩りを届けるという原点に立ち返り、自らの仕事に誇りと喜びを感じながらイノベーションに挑む組織へと進化しています。





「Team Japan」で世界へ。共創パートナーとしての未来

最後に、今後アイスタイルと共にどのような未来を描いていきたいか教えてください。

松村氏：「Tokyo Beauty Week」※のように、日本の化粧品市場全体を盛り上げるような動きを一緒に作りたいですね。企業の枠を超えた「Team Japan」として、日本発の美容トレンドをアジア、そして世界へと発信していきたい。日本のビューティー産業が持つ繊細な感性と技術力を結集し、世界中の人々を惹きつける新たな価値を、共に創造していきたいと思います。



中田氏：アイスタイルは、生活者とブランドの関係性を正しく理解するための重要なインフラであり、心強いパートナーです。日本に帰任してすぐに @cosme TOKYO を訪れましたが、真摯に生活者と向き合い、ビューティーを通じた高揚感を届けようとする確かな熱量がそこにはありました。今後は、デジタルとリアル融合をさらに進め、互いの強みを掛け合わせた新しい体験価値を創出したいと考えています。

※アイスタイルとパートナーが連携して開催する、日本発の美容トレンドを世界へ発信するリアルイベント



事業概要

ビジネスモデル

信頼で築き上げた価値

ユーザーエンゲージメント

Tokyo Beauty Week

事業の構成

- マーケティング支援事業
- リテール事業
- グローバル事業

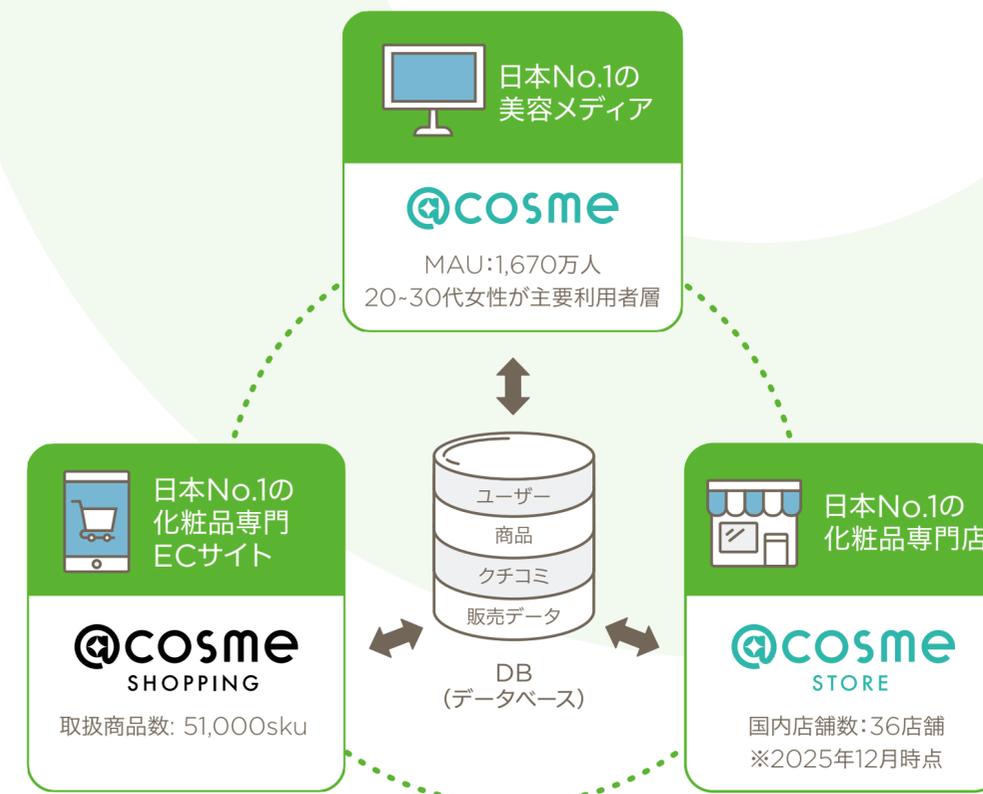
@cosme HONG KONG

化粧品業界共通の マーケティングプラットフォーム

アイスタイルのビジネスモデルは、データベースを軸にメディア・EC・店舗を有機的に連携することで、生活者のカスタマージャーニーにおける興味関心・情報収集・購買・その後の共有（クチコミ投稿）までを一気通貫したマーケティングプラットフォームです。

相互送客だけでなく、各事業で蓄積されたデータを他事業で活用することでシナジーを生み出し、当社でしか提供できない価値を実現しています。

例えば、メディアで蓄積されたユーザーからのクチコミを基にEC・店舗の品揃えが決められ、EC・店舗における購買前後のユーザーの行動データなどがマーケティングソリューションの価値の源泉となっています。



メディア

コスメと美容のクチコミサイト「@cosme」を運営。クチコミ以外にも、ユーザーの行動データを蓄積し、化粧品ブランドへのマーケティングソリューションに活用。

EC

全て正規品の化粧品専門ECとして日本最大級。クチコミ閲覧からシームレスな購買への出口として提供。

店舗

ドラッグストアコスメから百貨店に並ぶラグジュアリーブランドまでを揃え、価格帯・ブランドの垣根を超えた試せて出会える化粧品専門店。

代表取締役社長
COO
遠藤 宗



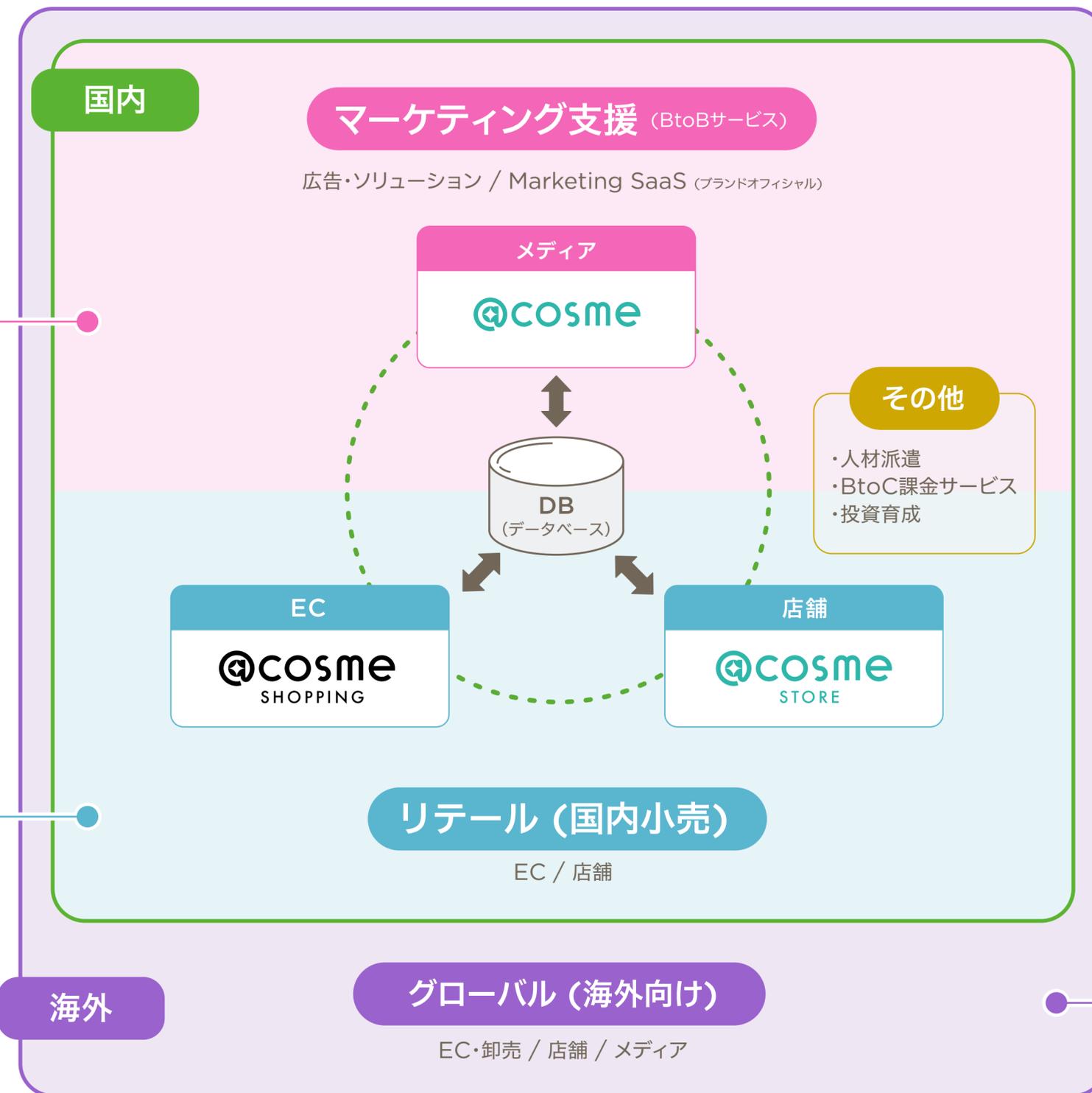
ビジネスモデル

マーケティング支援
事業

化粧品ブランドに対して、メディアに掲載する広告、EC・店舗でのプロモーションなどのBtoBサービスが属するセグメント。データを活用したマーケティングソリューションも展開。

リテール事業

国内で展開している化粧品専門・ECが属するセグメント。店舗は全国に36店舗を展開し、化粧品専門店グループとしては日本最大級。ECは全て正規品の化粧品専門ECとして日本最大級の品揃え。



グローバル事業

海外におけるメディア・EC・店舗が属するセグメント。主に、中国向けの越境EC・香港の化粧品専門店・台湾や韓国での美容メディアなど東アジアを中心に展開。

プラットフォームの成長方針

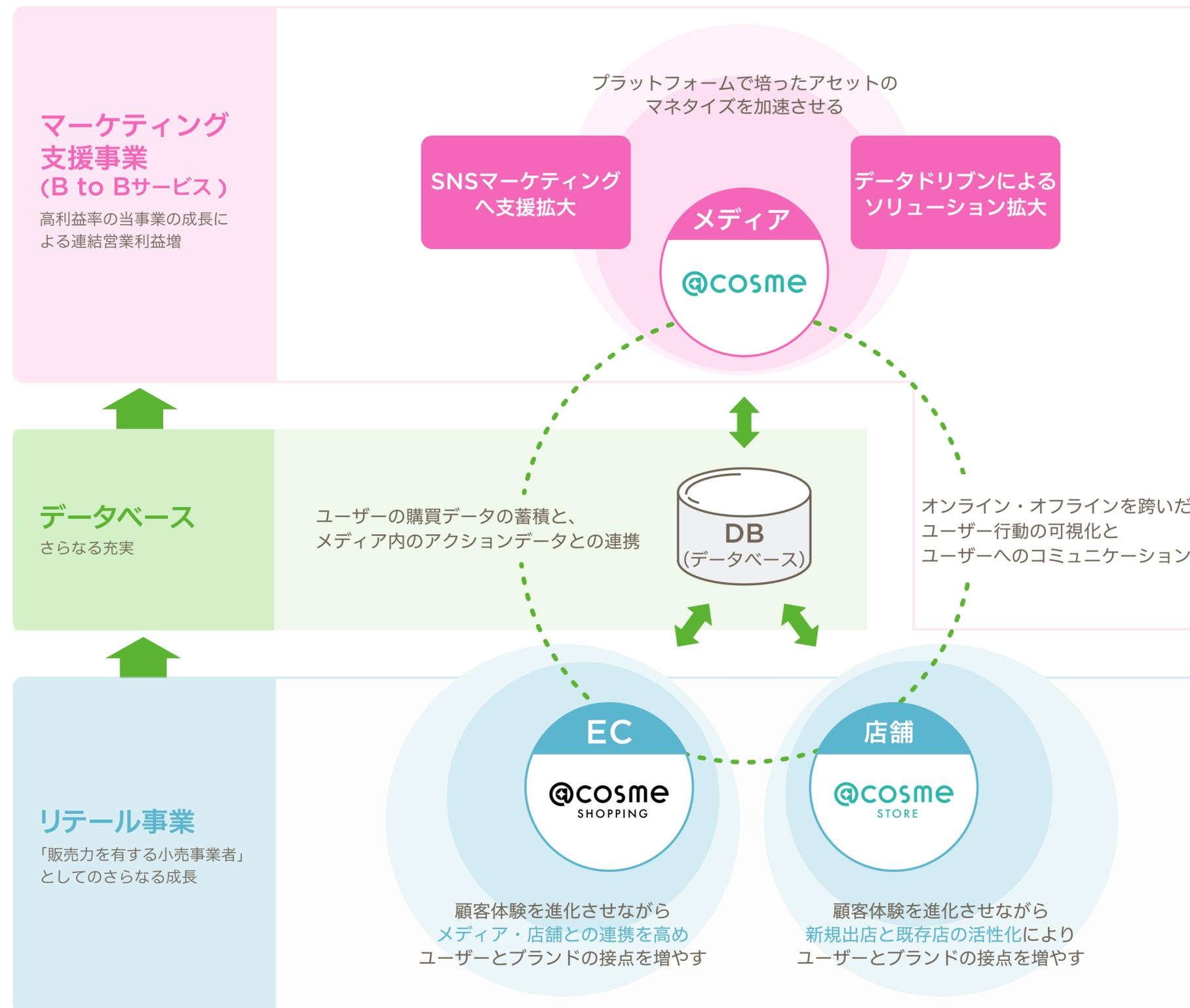
リテール事業でユーザーとブランドの接点を増やし、マーケティング支援事業でそれらをマネタイズすることで、営業利益率を上げていくことを基本方針としています。

VERTICAL BUSINESS MODEL (垂直統合型ビジネスモデル)

一般的に、企業が自社商品のマーケティングに活用できる情報は、自社の顧客から収集したデータに限られます。しかし、本来あるべきマーケティングとは、顧客以外の潜在顧客である生活者のデータを活用してはじめて成り立つものです。

ブランドを横断したCRMDBを構築することで、ブランドが自社と他社のデータを比較できるだけでなく、化粧品業界共通のマーケティングプラットフォームとなります。

セグメント間の事業シナジー



公正中立なサービスであることが絶対要件

@cosme は、美容に関わる多くの皆さまの信頼に支えられて成り立つコミュニティサイトです。みなさまに安心してご利用いただけるよう、公正中立かつ透明性の高い運営に徹底し、生活者とブランドのより良い出会いの創出を目指しています。

創業以来、営利目的や公序良俗違反等の偏ったクチコミを様々な仕組みや工夫で極力排除し、健全性ならびに信頼性の確保に努め、生活者が最適な選択をできる環境づくりに注力してまいりました。この運営姿勢がブランド各社との信頼関係構築にもつながり、現在では多くの化粧品関連企業に当社の運営方針にご賛同いただいております。

この @cosme で築いた信頼貯金は、アイスタイルの大切な資産であり、創業以来守り続けてきた価値観の証でもあります。

徹底したランキングロジック

@cosme のクチコミランキングは、クチコミ件数や評価に加え、独自に算出したユーザー信頼度をアルゴリズムに組み込むことで、恣意的な投稿の影響を最小化し、公正なランキングの維持に努めております。

ブランドの広告出稿等にも左右されず、ユーザー起点の @cosme の公正さを示す象徴となっています。また、情報の機密性を徹底するため、ランキングロジックは社内でも専属チームの元で厳重に管理されており、一般社員はもちろん、当社の役員に対しても公開しておりません。

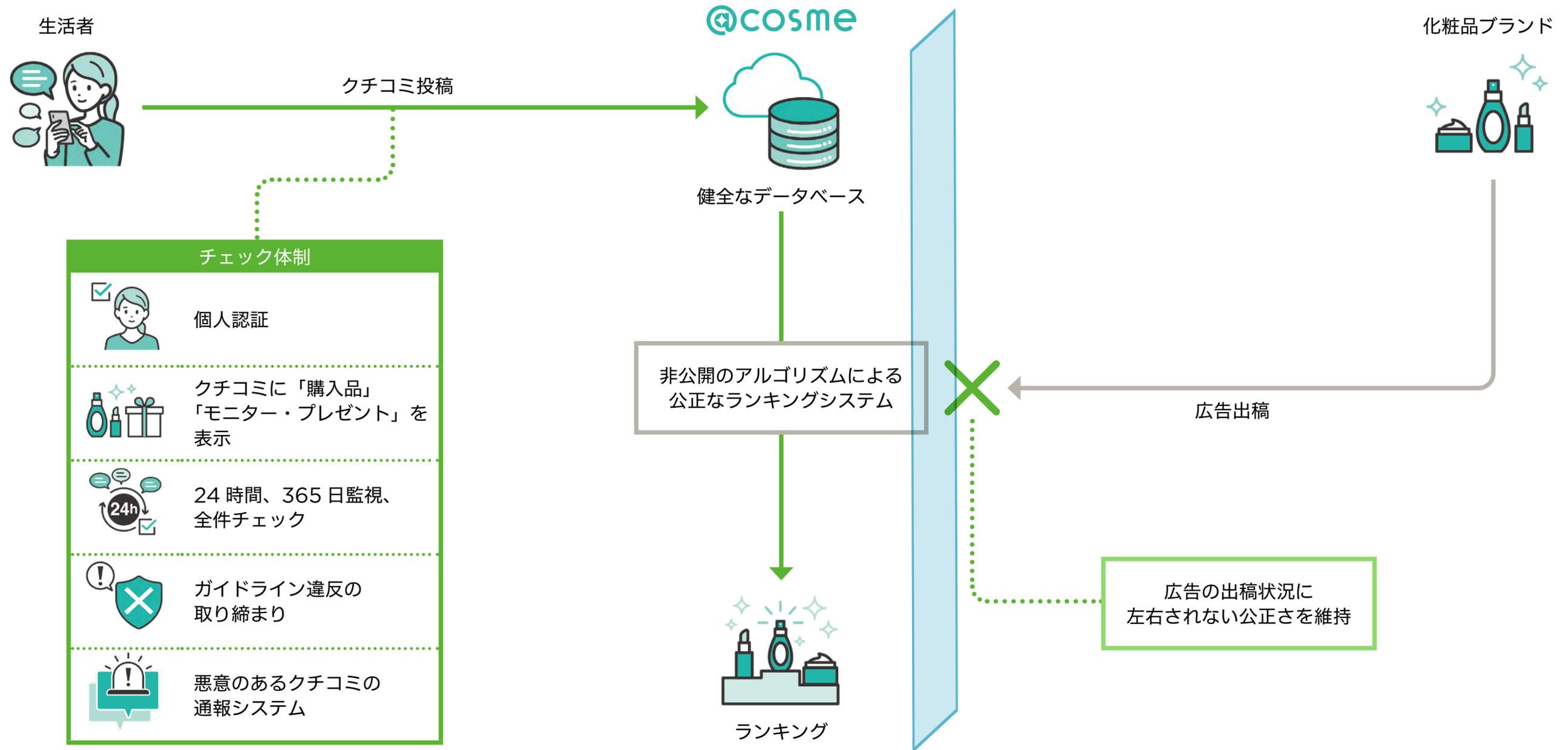


@cosme ベストコスメアワード
THE BEST COSMETICS AWARDS

共同創業者 兼 取締役
山田 メユミ



不正を排除した、健全なデータベース



信頼を築くためのチェック体制

個人認証

携帯電話番号を利用した個人認証を導入し実存性を確認。当該ユーザーの投稿には認証マークを付与。



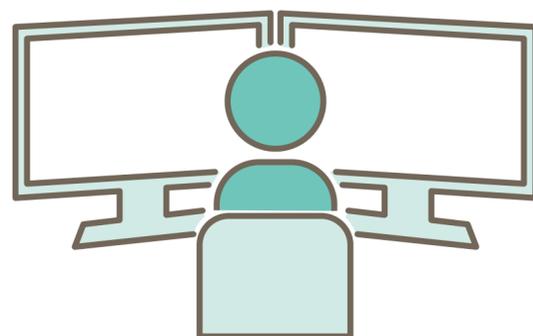
クチコミに「購入品」「モニター・プレゼント」を表示

商品との関係性を明確にするため、クチコミには「購入品」か「モニター・プレゼント」なのか一目で分かるように表示。



24 時間、365 日監視、全件チェック

サイトの健全性を保つため、ガイドラインへの違反や不正投稿が無いかを 24 時間 365 日、全てのクチコミを人の目でチェック。



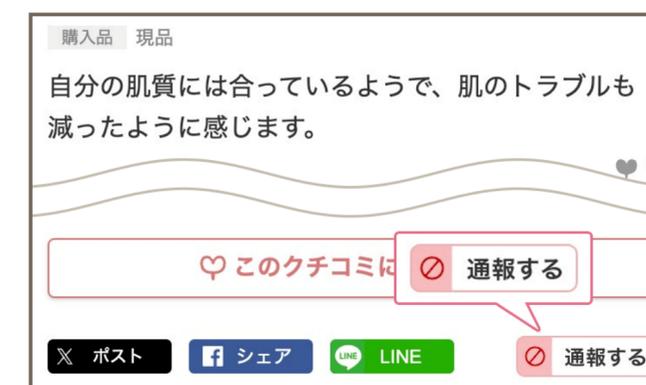
ガイドライン違反の取り締まり

不正と見なされる投稿や行為については、注意勧告および法的な然るべき対処を行い、ランキングへの反映を制限しています。



悪意のあるクチコミの通報システム

有志の方から違反の恐れがある投稿に対して、通報ボタンを通じてご連絡いただける仕組み。



※クチコミランキングに関する取り組みの詳細はこちら <https://www.cosme.net/html/sng/review/index.html>

データとユーザー体験の深化

私たちが現在、最も注力しているのは、ユーザーを「集める」活動だけではなく、プラットフォーム上での体験をいかに「濃くする」という点です。活動の軸足は、一人ひとりとのエンゲージメントの質を高め、ユーザーの熱意を最大化する新たな段階へと移行しました。これにより、「いつの間にか辿り着く @cosme の世界」という方向性を継承しつつ、生活者が自身に最適化された「マイコスメ」と出会うまでのプロセスを一層強化していきます。

この「濃くする」戦略の中核は、データと体験の深い結合にあります。私たちのプラットフォームには、クチコミ、購買などの行動データといった多岐にわたるユーザーの資産が膨大に蓄積されています。

執行役員
プロダクト・データユニット管掌
作間 友幸

これらを商品データベースと連携させることで、より精密なパーソナライゼーション（個別最適化）を実現し、ユーザーとブランドとの新たな出会いを創出します。また、データの質が向上し深まるほど、ブランドのコミュニケーション設計は効率化し、ユーザーにとっては最適なセレンディピティ（偶発的な出会い）が実現されるわけです。

一方、「集める」取り組みとしては、外部との連携強化を図ります。今期からHPのAI最適化（AIO）や、SNS活用に特化したタスクフォースの立ち上げ、新しい体験型イベント「Tokyo Beauty Week」などにより、生活者との接点を広く太く作ることで、意識せずに @cosme の価値に触れる機会を増やしています。

また、データドリブンな成長を支える基盤として、社内の誰しものが容易にデータ活用できる環境、すなわち「データの民主化」に向けて推進しています。データの専門家だけでなく、あらゆる部門のメンバーが一定のリテラシーを持ってデータを利用し、それに基づいた意思決定や行動を加速させます。活用領域を広げ、収益化の機会を最大化し、データプラットフォームとしての可能性を拡大していきます。

体験型リアルイベント「Tokyo Beauty Week」

「Tokyo Beauty Week」は、表参道・原宿エリアを舞台に、化粧品業界の枠を超えた共創によって最新のビューティー体験を提供する新しい祭典として、アイスタイルが企画・運営し、パートナー達と共に立ち上げました。

私たちが掲げたテーマは、“What’s your beauty? What’s next beauty?”。Tokyo が持つ多様性 (Diversity)、編集力 (Mix Culture)、そして創造性 (Creativity) とビューティーの可能性を掛け合わせ、“Beauty とは何か” を問い、“これからの Beauty” を模索し、新しいビューティーカルチャーを育み発信していくことを目指しました。その最終目標は、ファッションの聖地パリが存在するように、“Beauty の東京” を確立し、文化としての美容を育てていくことにあります。このイベントが生活者とブランド、クリエイター、そして街全体を結びつけるハブとなり、新しい出会いや体験を生み出し、次なるステップに繋がると考えています。

今回の開催では、ブランド・クリエイターに留まらず、表参道・原宿エリアの商業施設、商店街の方々など、実に約100もの多岐にわたるパートナーとの共創が実現しました。この業界の垣根を超えた連携は、“Beauty の東京” 確立に向けた確かな手応えを与えてくれました。

メインイベントである体験型ポップアップ「Tokyo Beauty Studio」では、肌診断やパーソナルカラー診断を通じた約50ブランドとの出会い、メイクアップやスキンケアの体験を通して自分らしさをアップデートできる特別な体験を提供しました。事前予約は満席となり、合計来場者数は1万人以上を記録するなど、新しい体験に対する生活者の高い関心を実感しています。

そして、とりわけ印象的だったのは、年齢・性別を問わず様々な方々が、熱気と高揚感に包まれた空間で、ビューティーへの厚い期待を示してくださったことです。この熱量こそ、私たちが掲げる“これからの Beauty” というコンセプトが、生活者の秘められた美への探求心を捉えた証明だと感じています。

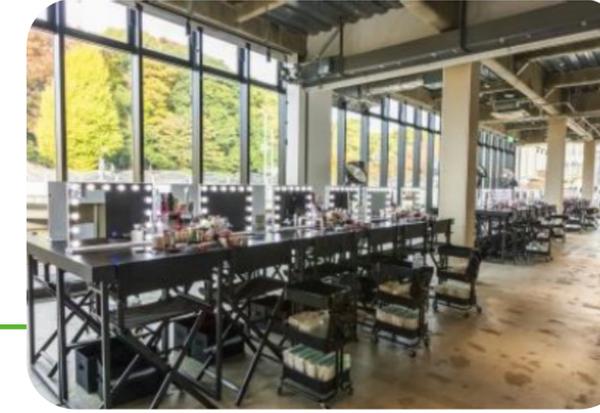
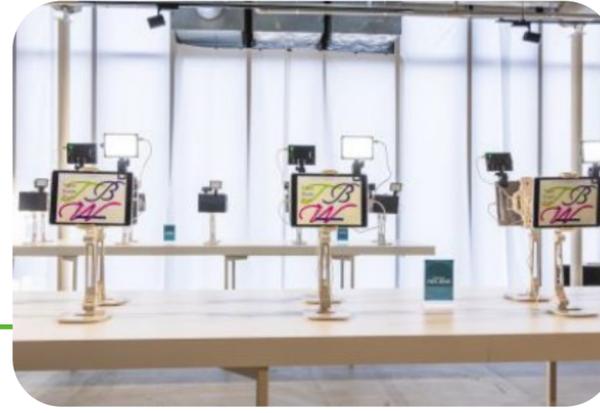
私たちは、この成功と確かな手応えを土台に、今後もパートナーとの共創をさらに強化し、“Beauty の東京” を象徴する祭典へと育てていきたいと思えます。

執行役員
CCO マーケティング室長
大木 秀晃



Tokyo Beauty Week

Tokyo Beauty Studio



@cosme Area



@cosme のプラットフォームを活用したソリューション

私たちが提供するソリューションは、単なる広告枠の提供に留まりません。@cosme のプラットフォームを介して、「美容感度の高いユーザーと、まだ見ぬ運命コスメ」の最適な出会いを創出することを目指しています。

当社は、オンライン・オフラインを横断したソリューションを提供しています。メディア・EC・店舗といった全ての顧客接点において質の高いユーザー体験を担保できているため、ブランドが大切にしている世界観を、美容感度の高いユーザーに深く・正確に伝えることが可能です。ブランディングを軸とした @cosme 内でのタイアップ広告から、店頭でのプロモーションやポップアップイベント、EC の広告・サンプリングまで、多彩なアプローチを組み合わせたネットとリアルを一気通貫した体験設計が唯一無二の価値です。

データドリブンソリューション

日本最大規模のユーザーの行動・購買データを有しており、業界横断の「ヒト」と「モノ」の情報が蓄積されています。この圧倒的な生活者インサイトは、メディア・EC・店舗という三位一体のプラットフォームを有する当社だからこそ持ち得る量と質のデータであり、この強みをブランドの戦略立案という「川上」から支援する形へと昇華させました。

これまでのサービスの中心は広告・販促でしたが、この蓄積されたデータをマネタイズする土台が整ったことで、2025年4月にデータコンサルティングサービスを正式リリースしました。ブランド単独では得られない、@cosme ならではの独自のデータ群を分析し、商品開発やマーケティングの示唆をスピーディーに提供することで、ブランドの意思決定を強力にサポートしています。その成果として、一度ご利用いただいた化粧品メーカー内の別ブランドや別部署から、案件が連鎖的に増加しています。

このコンサルティングを起点とすることで、その後の施策の出口として、既存の広告ソリューションへとスムーズに繋ぎこみができています。単発の広告ではなく、データ戦略と実行が一体となった統合的なマーケティング支援が実現できているのです。



執行役員
ブランド体験ユニット管掌
天野 博之



執行役員
販売販促事業ユニット管掌
本橋 未来

ネットとリアルの融合が広げる新たな顧客接点

私たちが EC や店舗といった小売事業を展開しているのは、@cosme が創業当初から大切にしてきた「自分に本当に合う化粧品との出会いの場を提供したい」という想いを実現するためです。単なる情報接点（メディア）に留まらず、実際に商品を試せたり購入できる場所を設けることで、お客さまの体験価値を最大化しています。

@cosme で人気のブランドや商品を中心に、ドラッグストアで買えるマスブランドから百貨店に並ぶラグジュアリーブランドまで、ブランドや価格帯を横断した幅広い品揃えを実現しています。ブランドの世界観をそのままに、お客さまのニーズに応じたブランド横断の体験を提供できるのは、メディア・リテール両面でブランドとの信頼関係を築いてきた当社ならではの強みです。また、安心してご利用いただけるよう、EC・店舗ともに全て正規品で取り揃えていることも特徴の1つです。

特に近年、「@cosme TOKYO」などの旗艦店の成長により、店舗が新たな役割を担い始めています。店舗での「偶然の出会い」が新しい顧客接点となり、店舗そのものが @cosme への入口（ゲートウェイ）として機能するようになりました。これによって、プラットフォーム全体でユーザーアクションが活況となり、結果としてメディア・EC の顧客基盤強化にも繋がっています。

化粧品専門店グループ「@cosme STORE」

通常店舗の「@cosme STORE」をはじめ、旗艦店や別屋号を含め国内で 36 店舗を展開しています。幅広い品揃えと、美容部員によるブランドを横断したカウンセリングに加え、店内の至る箇所にテスターを用意した回遊性の高い店づくりで、自分に合った化粧品に直接出会える・試せる体験を提供しています。また、旗艦店では新作の先行販売会や店頭イベントを毎週行い、いつ来ても新鮮で楽しめる空間を演出しています。

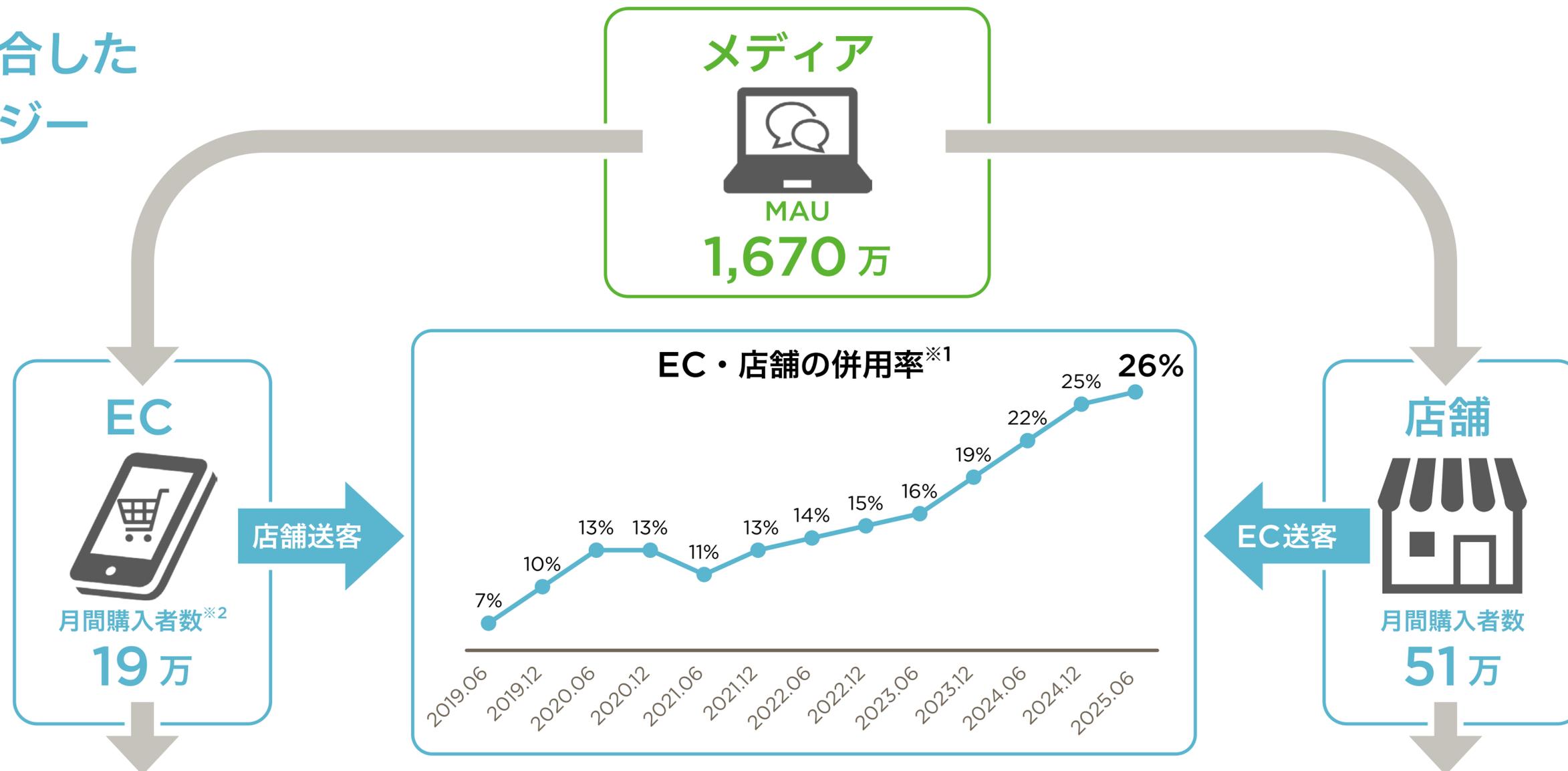
化粧品専門 EC「@cosme SHOPPING」

2,600 ブランド、51,000SKU を揃える日本最大規模の正規品流通の EC サイトです。クチコミ閲覧からシームレスな購買を可能にし、複数ブランドの商品を一度に購入できるワンバスケット体験を提供しています。12 月の「@cosme BEAUTY DAY」などの販売イベントを起点に、@cosme でしかできない体験を提供することで、ユーザーとブランドの出会いの場を広げています。

リアルとネットが融合した 購買体験によるシナジー

メディア・EC・店舗の三位一体モデルで、リアルとネットを融合した体験を提供。相互送客でLTV（顧客生涯価値）を向上させ、事業の相乗的な成長を実現しています。

足元の課題としてMAUに比して月間購入者の割合は小さいものの、これが大きな成長余地とも捉えています。



FY25 実績
YoY +28%

プラットフォーム連携
でともに大きく成長

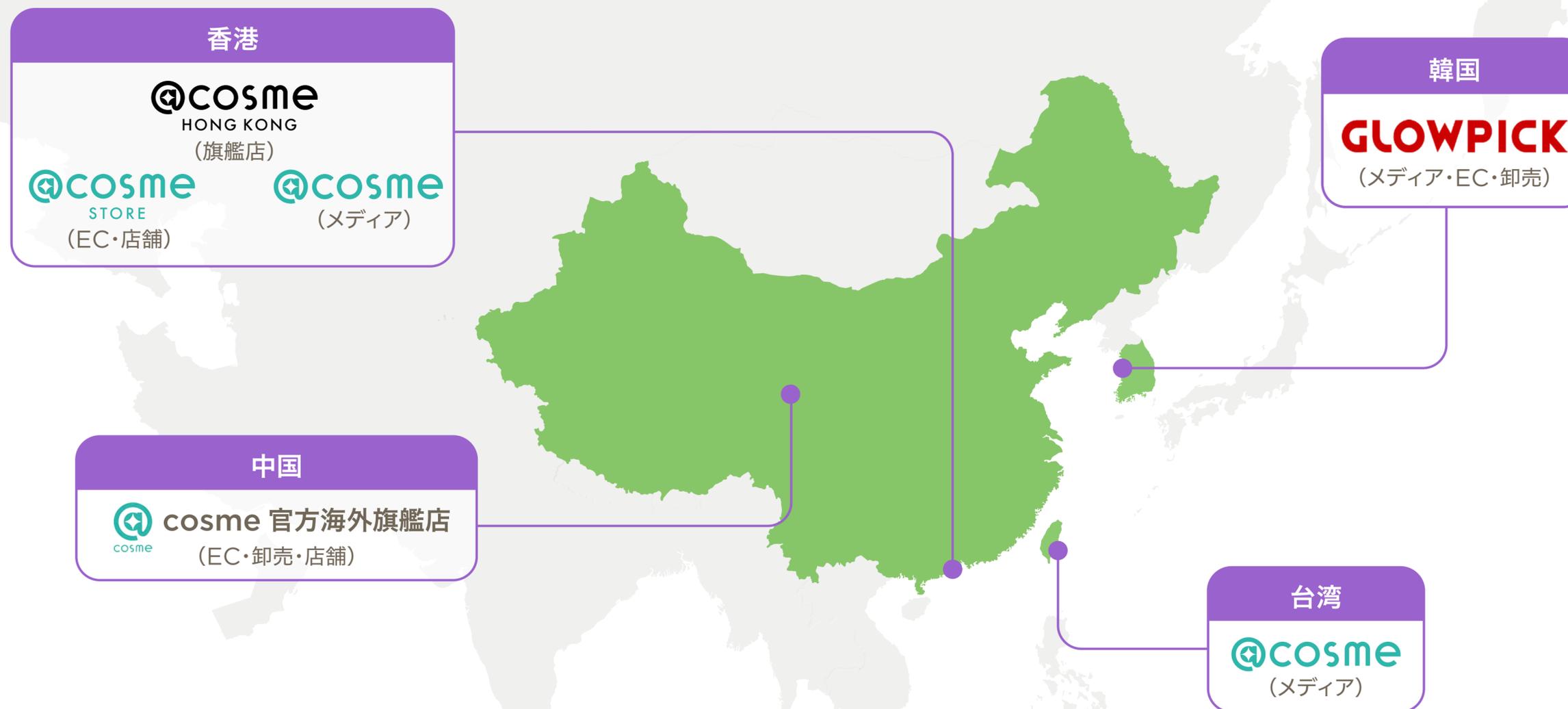
FY25 実績
YoY +27%

※1 該時点におけるEC・店舗の総利用者数のうち、EC・店舗のいずれかを利用し、かつ過去1年以内に他方を利用したユーザーの割合

※2 本店EC「@cosme SHOPPING」のみの数値（Amazon、楽天などの支店は含まない） ※3 MAUやEC・店舗の月間購入者数は2025年6月時点の数値

東アジアを中心に海外にも展開

日本で確立したメディア・EC・店舗が三位一体となったプラットフォームを海外へ拡大し各国・地域で生活者とブランドの出会いの場を提供するために事業を展開しています。



海外再成長に向けたチャレンジ - 香港旗艦店「@cosme HONG KONG」

「生活者中心の市場の創造」を実現するためには、日本で培った成功体験をグローバルへ拡大することが不可欠です。広大な面積と高い回遊性を活かした旗艦店によって、高収益モデルを国内で確立し、店舗がネットとリアルをつなぐ@cosmeの入口として機能するようになりました。このモデルを海外へ展開するため、起点として選んだのが香港です。

実は、2018年から香港に進出しており、@cosmeプラットフォームの基礎を徐々に築いてきました。香港は、低税率や自由貿易港といった優位性を持ち、特に中国本土やアジア各国からのインバウンド需要において大きな成長可能性を秘めているからです。いよいよ満を持して、観光・商業の中心地である尖沙咀（チムサーチョイ）に、



国内3店舗に次ぐ4店舗目、そして海外初となる旗艦店「@cosme HONG KONG」を2025年12月5日にグランドオープンしました。

売場面積1,298㎡、3フロアで構成されるこの路面店は、テーマである「美妝夢幻天堂 =Beauty エンターテインメント空間」の通り、国内外のお客様に最高の美容体験を提供します。約500ブランドを網羅した圧倒的な商品ラインナップに加え、日本で好評のネットとリアルがイマーシブにつながるお買い物体験を踏襲しつつ、香港独自のコンテンツを取り入れました。

特に多言語対応機能は、グローバル戦略を象徴する国内旗艦店にはない進化です。香港版@cosmeアプリとリアル店舗が連動し、商品のPOPをスキャンすると、AI技術によって要約された商品レビューや音声ガイドを現地のニーズに合わせて繁体字（香港・台湾）と英語の3言語で利用できるようにしました。

「編集力」を最大限に発揮した売り場づくりも大きな魅力で、国内旗艦店でも人気の「@cosme ベストコスメアワード」受賞商品を集積した「THE BEST COSMETICS BUILDING」や、話題の海外コスメから東京・ソウルのトレンドまで、アジアの各都市の人気コスメをセレクトした「ASIA / TOKYO /

SEOUL HOT コーナー」を設けることで、常に新しい発見と美容の潮流を提供し、訪れるたびにお買い物楽しくなる空間を目指します。さらに、香港・台湾・韓国のメディアをAPIで統合し、各国・地域の生活者が選んだ「ベストコスメ」情報を相互に活用できる設計とすることで、一地域でのマーケティング活動が他国とも連携する、国境を越えたデータ循環の創出にも挑戦しています。

「@cosme HONG KONG」は、東アジア地域に展開する事業、さらにはグローバル事業全体の成長を支える収益基盤の起点です。私たちはこの店舗を試金石として、海外における旗艦店拡大の可能性も模索しながら、@cosmeのグローバルプラットフォームを築いていきます。

istyle Retail (Hong Kong) Co., Limited 代表
香港・台湾ユニット管掌
山本 佑樹



○ 業績ハイライト

連結業績推移

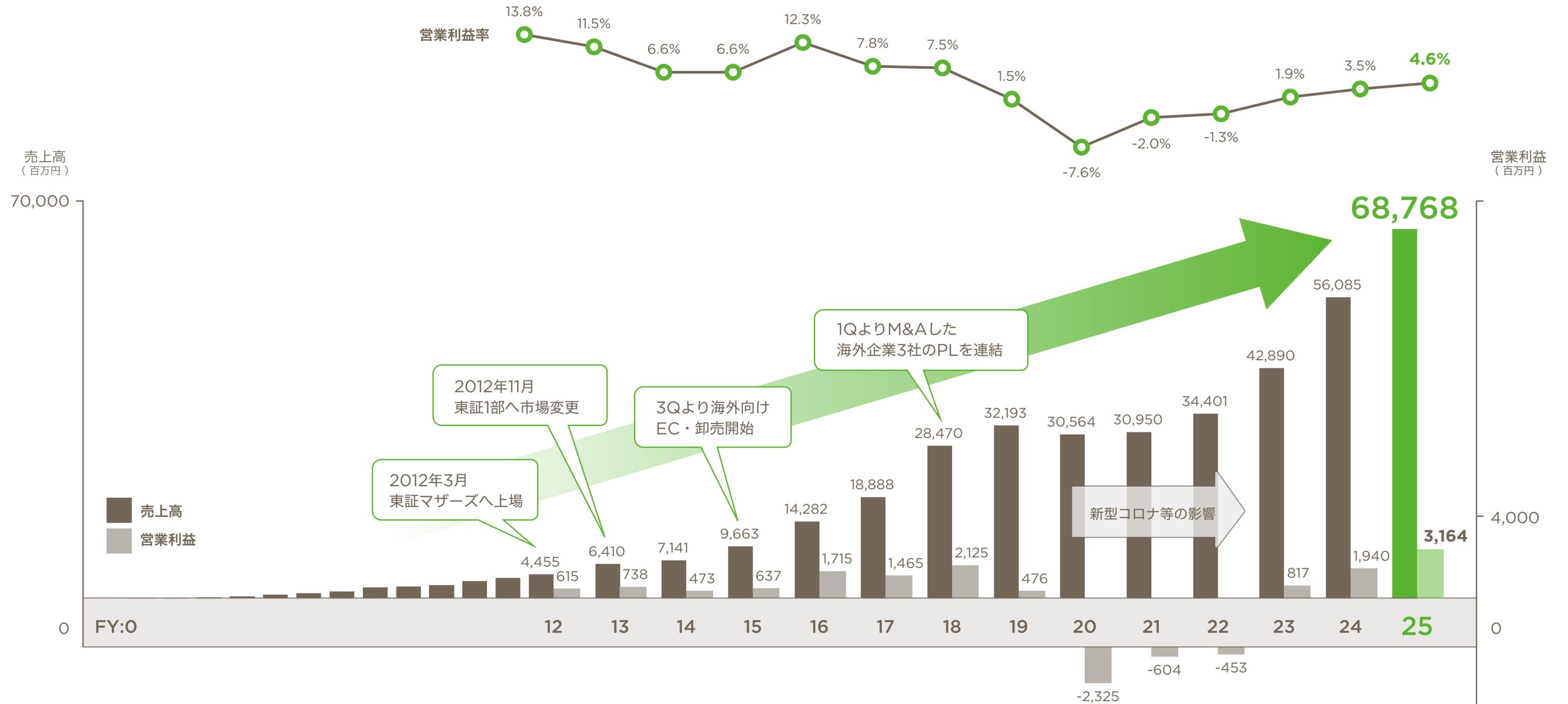
セグメント別業績

業績概要

財務指標

業績ハイライト

連結業績推移



セグメント別業績

事業概要	売上構成 (FY25)	セグメント別の売上高・営業利益率の推移					(単位：百万円)
		FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	
連結	100%	30,950 -2.0	34,401 -1.3	42,890 1.9	56,085 3.5	68,768 4.6	OP Ratio %
マーケティング 支援 ● BtoBサービス └─ 広告・ソリューションサービス └─ Marketing SaaS etc.	14%	6,453 18.8	6,812 12.3	7,457 17.3	8,344 19.4	9,651 29.2	OP Ratio %
リテール ● 国内小売 └─ EC └─ 店舗 etc.	78%	18,260 -1.5	21,902 1.6	29,222 4.8	42,145 6.3	53,463 5.8	OP Ratio %
グローバル ● 海外向け └─ EC・卸売 └─ 店舗 └─ メディア etc.	6%	4,660 -3.4	4,247 -4.9	4,395 -2.0	3,935 -5.3	4,174 -4.2	OP Ratio %
その他 ● 人材派遣 ● BtoC課金サービス ● 投資育成 etc.	2%	1,577 18.9	1,440 17.7	1,816 12.3	1,661 15.2	1,480 12.7	OP Ratio %

連結

当期は、私たちが掲げる中期事業方針の1年目として、マーケティング支援事業におけるソリューションの拡充やデータドリブンソリューション等の新サービス開発、リテール事業での更なる店舗網の拡大とプラットフォーム連携によるECの成長などを図ってまいりました。

結果として、国内のマーケティング支援事業とリテール事業が連結業績を牽引し、当期の連結営業利益は前期比で大きく伸長し、過去最高を記録しました。これまで時間をかけて取り組んできた成果が目に見える形で現れ、収益性の高いビジネスモデルが着実に実現しつつあると評価しています。

マーケティング支援

ECと店舗を活用した販売促進施策の好調を背景に、大手化粧品ブランドだけでなく中堅・新興ブランドとの取引が継続的に拡大したことで、大きく成長しました。この売上成長に加えて、限界利益率の高い事業モデルが相乗的に効果を発揮し、利益ベースでも連結業績に大きく貢献してくれています。

リテール

オンラインとオフラインの連携が如実に数字として現れた1年となり、結果としてEC・店舗とも25%以上の売上成長を記録しました。ネットとリアルを融合させた体験を高度化させたことで、両チャネルで多くのユーザーが併売してくれている証です。着実な成長で利益寄与も大きくなり、国内事業の成長エンジンとしても貢献しています。

グローバル

グローバル事業は中長期的な成長と新たな収益基盤の確立を見据えた領域と位置づけ、足元では収益性の改善に注力しています。期初計画にはなかった香港旗艦店「@cosme HONG KONG」のオープン前費用を計上したため、当期は赤字での着地となりましたが、各国・地域でユーザーとのエンゲージメントが着実に深まっており、中長期成長の基礎が確実に出来つつある手応えをつかんでいます。

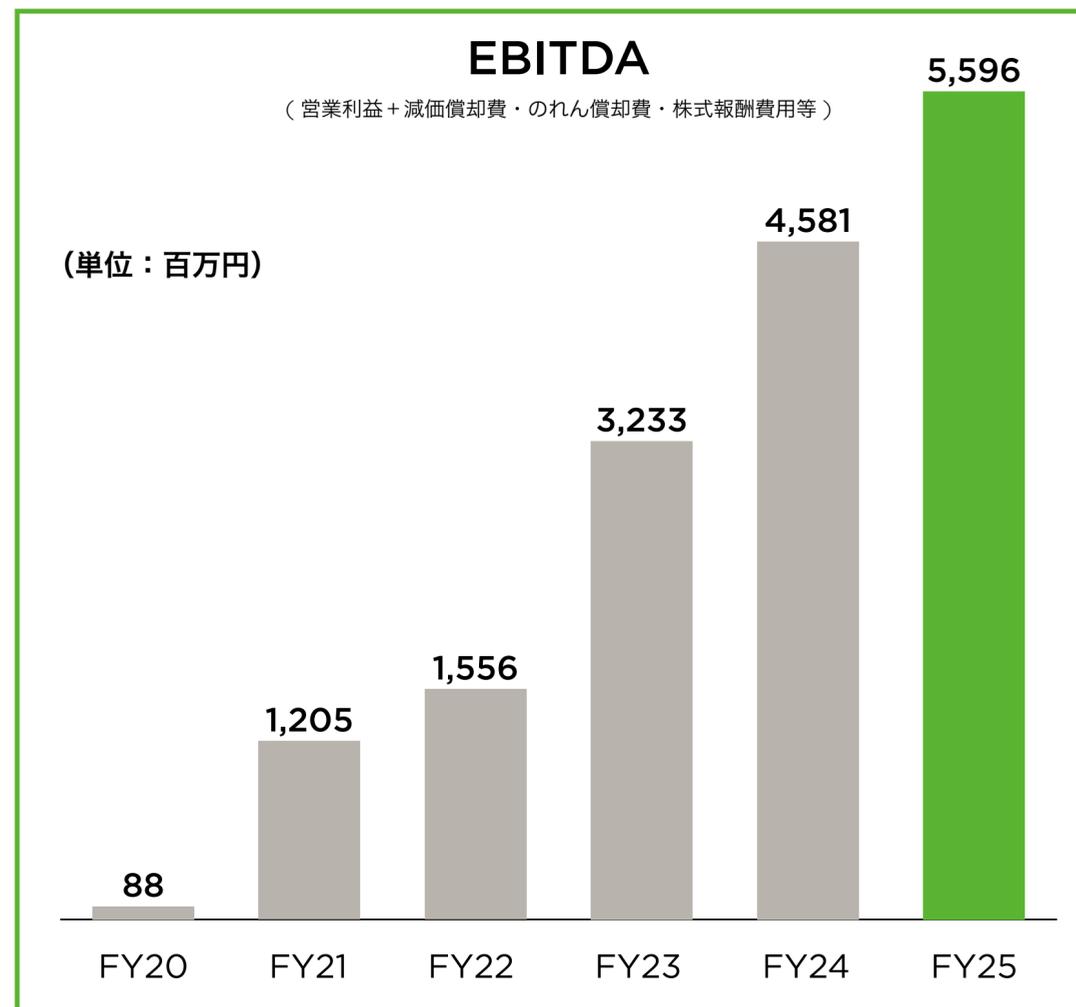
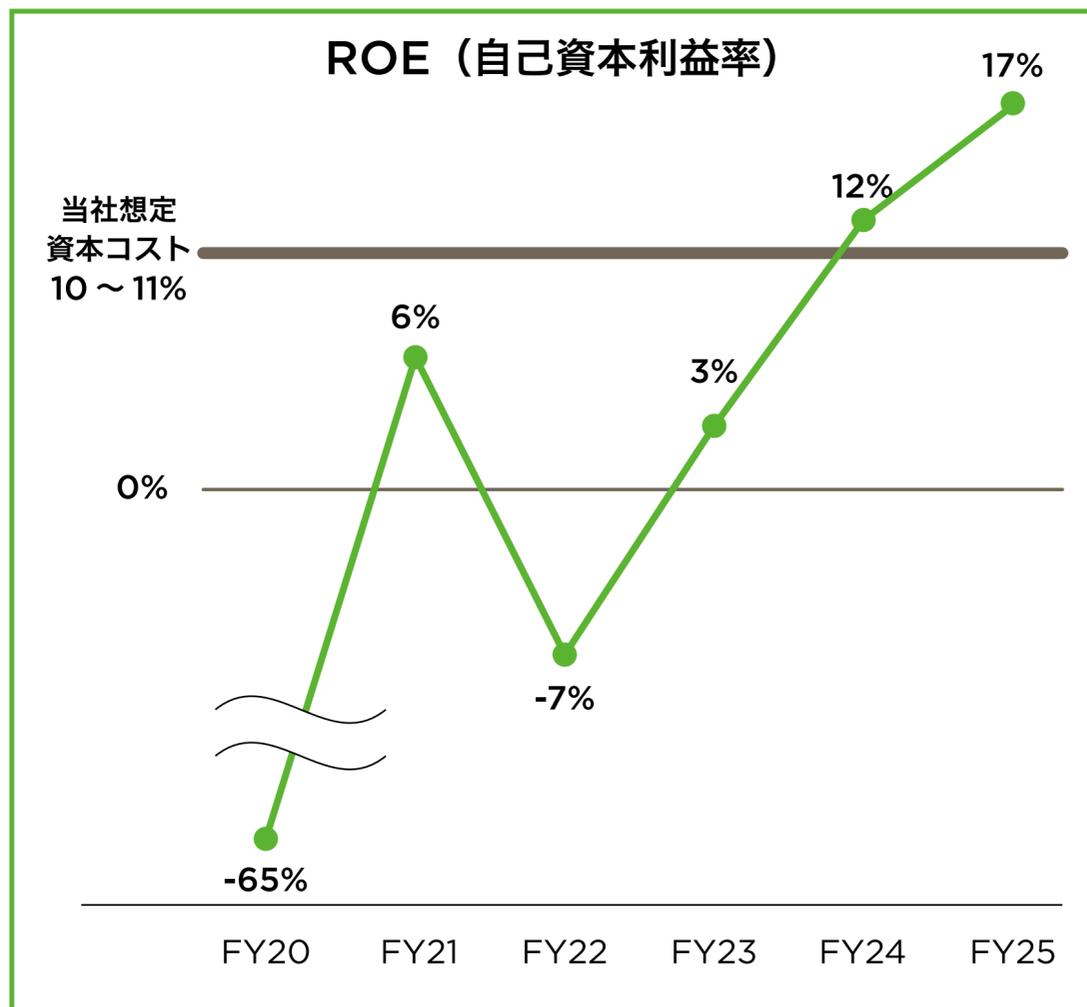


取締役副会長 CFO
菅原 敬

財務指標

FY20のコロナ禍による一時的な落ち込みから脱却し、当期はROEにおいて当社が想定する資本コストを大きく上回る水準を達成しました。柔軟な資本政策・エクイティスプレッドの最大化に向けた戦略が、着実に実を結んでいる証です。また、社内全体でキャッシュフローへの意識を一段と高めた結果、本業の稼ぐ力を示すEBITDAについても過去最高値を更新しました。

この確かな収益力を背景に、FY25では6年ぶりの復配を実現いたしました。私たちはこれを株主還元強化の第一歩に過ぎないと考えています。今後も効率的な事業ポートフォリオ・適切な資本配分を機能させ、持続的な成長・利益拡大を実現することで、さらなる企業価値向上に貢献してまいります。



執行役員 コーポレート推進センター長
増田 正史

※ CAPM: 10～11% (Rf: 1.06% / β: 1.1 / MRP: 6% / SRP: 2～3%)



戰略

中期事業方針

今期戰略

中期事業方針

私たちは、次の成長ステージに向けて、2024年8月に中期事業方針を発表しました。外部要因の影響を受けやすい店舗出店や新規事業での精査を踏まえ、達成年度を4～5カ年のレンジとしていますが、事業目標はきちんとコミットすべき数値として掲げています。

この方針に基づき、美容業界における唯一無二のプラットフォーマーとして、更なる飛躍と事業領域の拡大を目指します。

中期事業方針

既存事業

✓ リテール事業 (BtoC) でユーザーとブランドの接点を増やし
マーケティング支援事業 (BtoB) で接点やデータをマネタイズ

新規事業

✓ 化粧品以外の BEAUTY 領域へのチャレンジ (健康食品 / 美容医療など)

中期事業目標

売上高

1,000 億円

営業利益

80 億円

成長性

売上高の CAGR

12 ~ 15%

資本収益性

資本コストを超える

ROE

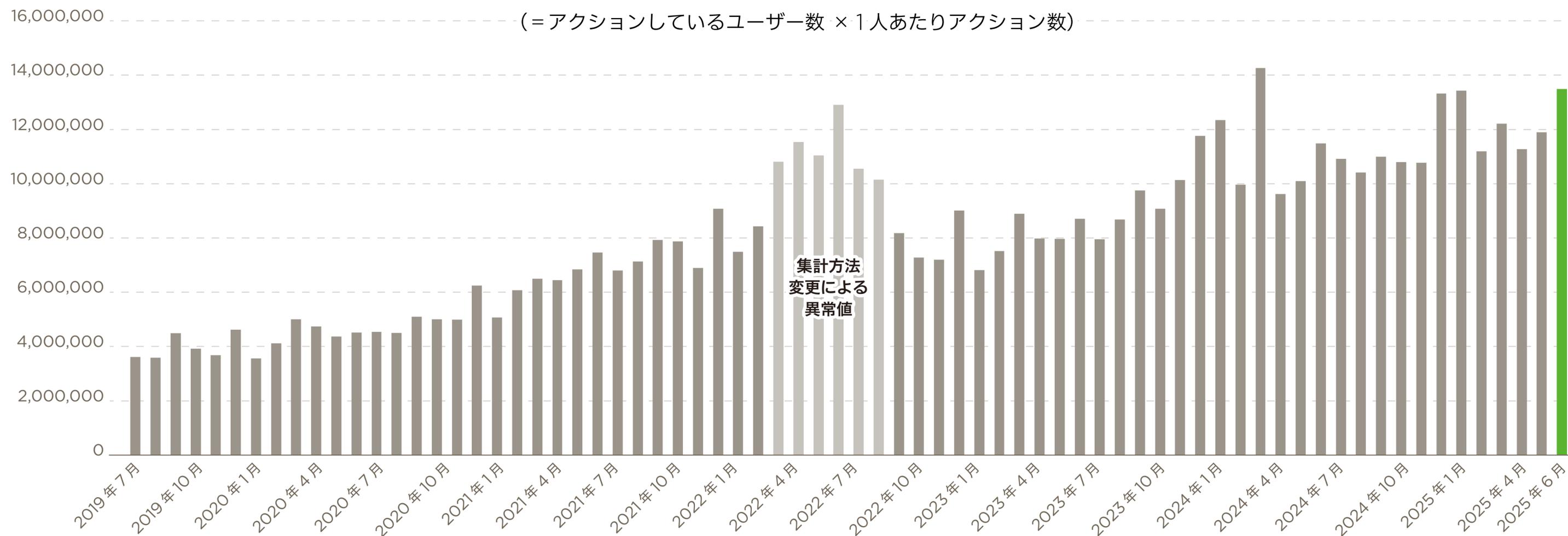


上級執行役員 CSO
濱田 健作

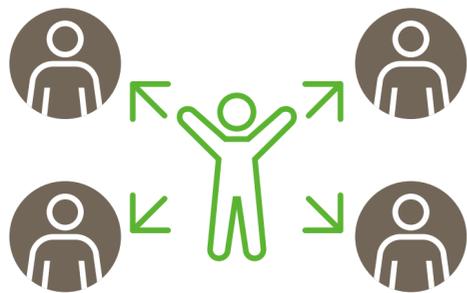
私たちは今期より、新たな KPI として「ユーザーアクション総数」を掲げています。これは @cosme のプラットフォームにおけるユーザーの熱量を可視化した指標であり、閲覧以外の、クチコミ投稿・購買・プレゼント / モニター応募・Like・ブランドフォローといった、能動的なアクションの総和を指します。従来の“どれだけ人が集まったか（規模）”という視点に加え、“集まった人がどれだけ活発に動いたか（深度）”を重視することで、プラットフォームの価値を再定義しました。このユーザーの活発な行動こそが、ブランドのマーケティング効果を高め、当社の事業成長（取引拡大）を牽引するドライバーとなるため、この KPI を起点とした戦略を今期推進しています。

ユーザーアクション総数の月次推移

(=アクションしているユーザー数 × 1人あたりアクション数)



ユーザーアクション = “ユーザーとブランド間のつながり” が、成長戦略の核であるため、今期戦略においては、単にユーザーアクション総数を増やすだけに留まらず、以下の3つの施策で中長期成長の基盤形成を推進します。



ユーザーアクションの場を広げる

11月に実施したリアルイベント「Tokyo Beauty Week」や、(株)トレンドーズとのインフルエンサーマーケティングでの協業など、自社プラットフォーム外である SNS・AI エージェント・イベントとの連携を強化し、ユーザーのアクション接点をあらゆる領域へ拡大します。



ユーザーアクションを価値化する

ユーザーのクチコミや購買などのアクションデータからインサイトを導き、ブランド向けにデータドリブンソリューションとして提供。ブランドの投資対効果（ROI）を最大化することで、アクションの収益転換を推進します。



より幅広い BEAUTY 領域に広げる

化粧品に限定せず、美容サプリメントやインナーケア、フェムテック、美容家電などの周辺分野に事業領域を拡大。幅広い BEAUTY 領域を網羅するプラットフォームへと進化し、成長を加速させます。

○ テクノロジー

システム基盤

人と組織

AIへの取り組み

情報セキュリティ

Tech Reborn が導くテクノロジーとチームのこれから

アイスタイルは、メディア事業からスタートし、EC や店舗などオンライン・オフラインの領域に事業を拡大してきました。2022 年より、これまでの成長を支えてきたシステムを見直し、次のフェーズに向けた基盤づくりとして「Tech Reborn」プロジェクトを本格的に推進しています。2025 年現在、その取り組みは着実に成果を生み始めています。長年の事業拡大により複雑化していたシステムを整理・再構築した結果、トラブルの発生率は大幅に減少。万一の際にも、復旧スピードは格段に向上しました。

運用体制も変わりつつあります。以前は特定の人に頼る属人的な運用でしたが、今はチーム全体で支え合う体制へシフト中です。開発・運用マニュアルを整備し、誰が担当しても同じ品質で対応できるように。その過程で、チーム全体のスキルも着実に上がっています。さらに、監視体制やテスト工程を強化することで、そもそも障害を起こさないような仕組みづくりにも取り組んでいます。もちろん、まだ道半ばです。複数の事業が密接に連携している以上、一つの障害が思わぬ影響を及ぼす

こともあります。それでも、監視・アラートの強化やマニュアル整備、当番制の見直しなど、一つひとつの改善が確実に成果を生み始めています。

「Tech Reborn」は、単なるシステム刷新ではありません。プラットフォームの土台を強化し、ユーザーやブランド、そして社内の声に、よりスピーディーに答えられるチームへと進化するための大きな一歩です。“頼れる誰かがいるチーム”から“みんなで支え合うチーム”へ。これこそが、次のアイスタイルのテクノロジーのあり方だと考えています。

そして、システムの強化やバージョンアップは一度やったら終わりではありません。テクノロジーやビジネス環境が日々変化する中で、常に見直しと改善を重ねていくことが重要です。昨今、他社でもサイバー攻撃による被害が相次いでいることを踏まえ、私たちも引き続きセキュリティレベルの向上と運用体制の強化に取り組み、安心して使えるプラットフォームを守り続けていきます。



CTO
寺田 純路

多様性が力に変わる、エンジニア組織の新たな進化

テクノロジーの世界は、驚くほどのスピードで変化し続けています。だからこそ私たちは、変化を的確に捉え、必要な対応を迅速に行うことができる組織力の向上が重要だと考えています。

アイスタイルでは今、新卒と中途の両輪でエンジニア組織のアップデートを進めています。新卒採用では次世代を担うリーダーを、中途採用では外部の知見や多様な価値観を取り入れる。単なる人員補充ではなく、未来を見据えた採用で組織そのものの進化を目指しています。

コロナ禍を経て、事業とともにエンジニア組織も再成長フェーズに入りました。もともと風通しの良い文化と多様な人が活躍できる環境があったからこそ、その強みを活かして、今は採用の間口を更に広げています。年齢や性別、学部の枠にとらわれず、多様なバックグラウンドを持つ人たちが交わることで、チームの発想力や強さは確実に広がっていると感じています。

エンジニア職は男性が多い印象を持たれがちですが、当社では女性エンジニアも年々増えています。他部門ではもともと女性社員が多く、ライフステージに合わせて柔軟に働ける制度も整っているため、性別に関係なく力を発揮できる環境があります。また、若手もベテランも関係なくフラットに意見を出し合い、互いに刺激を受けながら成長できる文化が根づいています。

私たちはこれからも、多様な価値観や経験を持つ人材が混じり合い、互いの力を引き出し合える環境をつくっていきます。そして、一人ひとりの成長がチームの成長となり、それが事業の前進につながる。その循環をさらに強くしていくことで、アイスタイルらしくエンジニア組織の強化をはかっていきます。



VPoE
藤巻 俊一

“ 想い ” を届ける AI——新しいコスメとの出会いと信頼の体制づくり



AI イノベーション戦略室 室長
花野井 俊介

AIは、あらゆる場面で新しい可能性を広げています。AIスタイルでは、ユーザーにはより自分にあったコスメとの出会いを、ブランドには想いを届ける機会を、社員には創造的な時間を提供できるよう、全社的にAI活用を推進しています。

@cosmeのアプリの一部商品においてクチコミ要約機能を導入しました。単に情報を整理するだけではなく、私たちが目指すのは、その商品の背後にあるブランドの世界観や、開発者が込めた想いまで伝えられる情報提供です。しかし、現状のAIにとって、クチコミの奥底にある「気持ちの部分」を読み解き、適切な言葉で表現することは、いまだ世界中の誰も完全に実現できてはいません。だからこそ、@cosmeに長年蓄積された、膨大で信頼性の高いデータを武器に、私たちは日々試行錯誤を重ねています。単なる評価の要約にとどまらず、「このブランドが大切にしていること」「開発者が込めた思い」をユーザーに届け、それぞれの好みに合わせた最適なコスメ選びをサポートしたい。AIを通じて、コスメとの出会いをより楽しめる体験づくりを目指しています。

同時に、AIを最大限に活用するための安心できる土台づくりは必要不可欠なため、個人情報の保護や情報漏洩を防ぐための運用を強化しています。

また、AIから得られた情報をそのまま受け取るのではなく、自ら考え精査できうる力を身に着けるための研修もスタートしました。AIを“使う”だけでなく、“正しく使いこなす”力を育てることが、これからの時代には必要になってきます。社員一人ひとりが責任を持ってAIを活用できるよう、教育と環境の両面から取り組みを進めています。信頼できる環境のもと、社員が安心してAIを業務に活かしながら、効率化によって生まれた時間でブランドやユーザーにより良いサービスを生み出し、AI×@cosmeだからこそ実現できる新たな体験を追求し続けていきます。

私たちが提供する @cosme は、生活者とブランドからの信頼・安心を大前提に価値を生み出し続けてきました。近年、他社における情報漏洩やセキュリティインシデントのニュースが増加したこともあり、情報セキュリティの強化を事業成長を支える土台と捉え、一層の取り組みを進めています。

1,000 万人を超えるユーザーからお預かりしている会員情報は、当社の最も重要な経営資産の1つです。この情報資産を徹底的に保護し、お客様の信頼に応え続けることは、私たちに課せられた社会的責務であると認識しています。また、データが持つ可能性は、生活者とブランドの新たな出会いをさらに広げる源泉であり、会員情報やクチコミなどのデータベースが化粧品業界に今までにない価値を生み出すため、情報セキュリティの強化は不可欠です。

このセキュリティレベルを格段に向上させる大きな転機となったのは、2022 年の Amazon.com, Inc. との業務提携です。クラウド環境下でのネットワーク・セキュリティを統合的に管理するシステムや、厳格な多要素認証・アクセス管理を可能にするシステムなどを導入し、情報漏洩の徹底排除に努めてきました。

また、情報セキュリティを経営の根幹と捉え、“人”と“技術”の両輪で盤石な体制を構築しています。具体的には、全従業員への徹底したセキュリティ意識の啓発や、ヒューマンエラーを未然に防ぐための実践的な研修を定期的 to 実施。強固な防御層を築くことで、常に進化する脅威に対応しています。

上級執行役員 CISO
テクノロジー & クリエイティブ開発センター長
近藤 俊太郎





サステナビリティ

サステナビリティ基本方針

マテリアリティ特定プロセス

マテリアリティ

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー

気候変動対応

DE&I（多様性・公平性・包括性）

DE&I：アイスタイルの文化

DE&I：ママさん社員インタビュー

アイスタイルは、「生活者中心の市場の創造」をビジョンとして掲げ、生活者視点で未来のあるべき姿を捉え、あらゆるステークホルダーと好循環を生み出すことで生活者を軸とした市場の創造を目指しています。そのため、創業時より“生活者と化粧品メーカー・ブランドを適切につなげること”に尽力してきました。



取締役副会長 CFO 兼
SUSTAINABILITY
推進委員会委員長
菅原 敬

アイスタイルを起業した1999年は、マスメディアでの一方的な情報発信がまだ多かった時代です。デジタルを活用した正しいコミュニケーションの在り方を目指して、生活者のニーズとブランドのすれ違いを解消することをテーマに、生活者の声であるクチコミを集めて市場に反映する取り組みとして、コスメ・美容の総合サイト「@cosme」を立ち上げました。

**「生活者は、情報が増えすぎて何が正しく何を
選ぶべきかわからない。」「ブランドは、情報接点が
複雑化したため生活者に情報が伝えられない。」**

情報が氾濫するデジタル社会における不変的な価値として、中立的なプラットフォームで在り続け、生活者とブランドを正しくエンゲージメントすることがアイスタイルの目指すサステナビリティです。

そして、そのサステナビリティの中核を成すのが、中立な場である“プラットフォーム”、健全なコミュニケーションを促すステークホルダーとの“パートナーシップ”、これらを押し進める心臓部である“人材”、土台となる“ガバナンス”の4つです。これらがアイスタイルの根幹を支える価値であるため、マテリアリティとして注力しています。

そして、サステナビリティの推進を経営課題の1つとして捉え、3年前に代表取締役社長直下に全社横断の組織であるSUSTAINABILITY推進委員会を設置しました。取締役副会長兼CFOである私が責任者として、全社的なサステナビリティに関する活動の推進・管理を行っています。

マテリアリティの特定プロセスなどはHPを参照：<https://www.istyle.co.jp/csr/materiality/>

市場の課題



生活者

情報が増えすぎて
何が正しく
何を信用すべきか
わからない



ブランド

情報接点が
複雑化したため
生活者に情報が
伝えられない

アイスタイルの課題解決に向けた思想
(サステナビリティの基本スタンス)

「生活者中心の市場の創造」

を実現することが、接続可能な会社につながる

実現するために・・・

世の中に信頼される
情報プラットフォームを
中長期で維持していく

生活者視点で未来のあるべき姿を捉え、
あらゆるステークスホルダーと好循環を
生み出すことで生活者を軸とした市場の創造
を目指します。

サステナビリティを実現するために
大切なこと

A 信頼されるプラットフォーム

B パートナーシップによる共創

C 人材のエンパワーメント

D ガバナンスの充実

サステナビリティを実現するために大切なこと

A 信頼されるプラットフォーム

公正・中立なプラットフォームとして、生活者の声を市場に届けることで社会に貢献します。



B パートナーシップによる共創

@cosme のプラットフォームを介して、サステナビリティへの意識醸成や循環型社会に向けた取り組み等を共創します。



大切なことを実現するためのイスタイルの活動

A 健全で中立なレビューメディアの運営



- 宣言 1 私たちは生活者と美容情報のよりよい出会いをお手伝いするために活動します。
- 宣言 2 私たちは常に中立で公正な姿勢をつらぬきます。
- 宣言 3 私たちは@cosmeメンバーの発言を最大限尊重します。
- 宣言 4 私たちは透明性の高いサイト運営を行います。
- 宣言 5 私たちは投稿の強要や意図的な評価操作を断固認めません。
- 宣言 6 私たちは法的責任、社会的責任を遵守します。

B SDGs への関心を高める活動

パートナー企業のサステナブルな活動の認知を広げるイベント



サステナビリティを実現するために大切なこと

C 人材のエンパワーメント

個性を大切にし、それらを掛け合わせることで新しい価値を創造します。



D ガバナンスの充実

すべてのステークホルダーから信頼していただけるよう、健全で透明性の高い経営を実現します。



大切なことを実現するためのアスタイルの活動

C 多様な働き方ダイバーシティ推進



D コーポレートガバナンスの強化



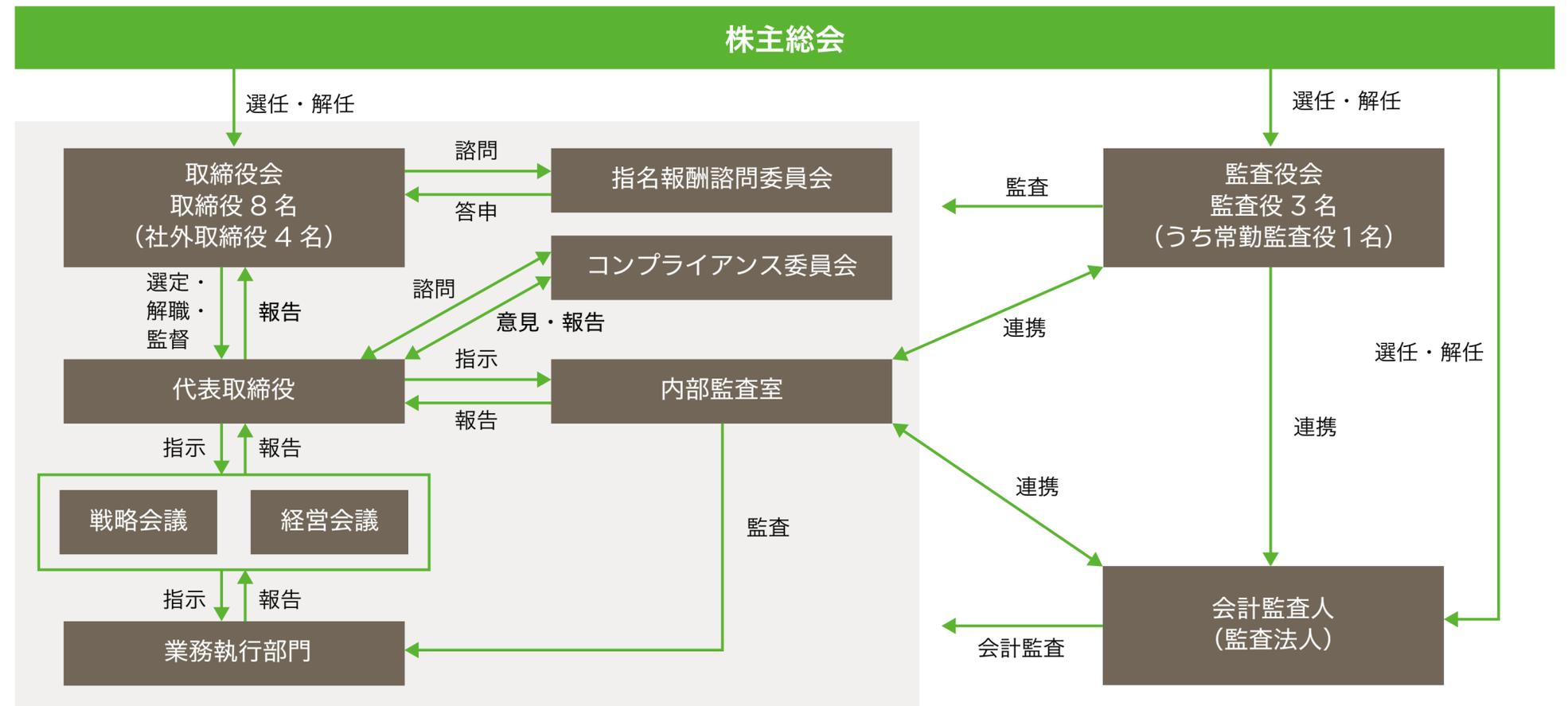
コーポレート・ガバナンス体制

アイスタイルの事業基盤であるコミュニティサイトは、生活者から「中立的で信頼できる」との評価を得ることが基本的な成立要件であり、生活者の評価を高めるうえで、運営母体の信用向上は欠かせない要件であると考えています。そのため、経営の健全性、機動性、透明性及び客観性の向上を目的とするコーポレート・ガバナンスの強化は、外部環境変化の著しいIT業界に属する点からも、重要な経営課題であると認識し積極的に取り組んでいます。

当社は、業務執行の機動性を確保し、業務執行の監督を適切に監督する観点から、監査役会設置会社を採用しており、法定の機関として、株主総会、取締役会、監査役及び監査役会、並びに会計監査人を設置しております。また、当社の事業規模に応じた、当社に相応しい実効的かつ効率的なガバナンス体制を確立することを目的として、任意の機関として、戦略会議や経営会議を設置するほか、取締役会の諮問機関として指名報酬諮問委員会、代表取締役の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しております。



法務知財本部
本部長
佐合 俊彦



役員報酬制度の概要

当社の役員報酬は、固定報酬に加えて業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬を組み合わせた構成としています。業績が報酬に反映される仕組みにより、経営層の業績への関与を高め、日々の意思決定を企業価値向上に直結させています。また、株式報酬の導入により、株主とリスク・リターンを共有し、中長期的な視点で事業成長に取り組む姿勢を促しています。

このような報酬構造により、短期・中期・長期のバランスを考慮しつつ、会社全体の成果に対する責任を明確にした経営体制の強化を目指しています。業績連動報酬と譲渡制限付株式報酬の詳細は、以下の表に整理しています。

報酬の種類	支給対象者	支給方法	目的	算定方法												
業績連動報酬	業務執行取締役 (社外取締役除く)	現金	株主と利害を共有しながら、 当社グループの収益性の 確保・向上を図るため	<ul style="list-style-type: none"> ● 算定指標：決算短信の「期初の連結業績予想」達成率を使用 ● 支給条件：達成率 120% 未満 → 支給なし 達成率 120% 以上 → 超過分（達成率 - 100%）× 固定報酬額 ● 上限金額：代表取締役会長 3,000 万円 代表取締役社長 2,000 万円 取締役副会長 2,500 万円 ● 指標ごとの配分（役位別） <table border="1"> <thead> <tr> <th>役位</th> <th>親会社株主に帰属する当期純利益</th> <th>連結営業利益</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>代表取締役会長</td> <td>100%</td> <td>—</td> </tr> <tr> <td>代表取締役社長</td> <td>30%</td> <td>70%</td> </tr> <tr> <td>取締役副会長</td> <td>70%</td> <td>30%</td> </tr> </tbody> </table>	役位	親会社株主に帰属する当期純利益	連結営業利益	代表取締役会長	100%	—	代表取締役社長	30%	70%	取締役副会長	70%	30%
役位	親会社株主に帰属する当期純利益	連結営業利益														
代表取締役会長	100%	—														
代表取締役社長	30%	70%														
取締役副会長	70%	30%														
譲渡制限付株式報酬	業務執行取締役 (社外取締役除く)	株式	中長期的な企業価値向上への コミットメント、および株主 との価値共有を促進するため	<ul style="list-style-type: none"> ● 付与株数は役位に応じて決定 ● 譲渡制限期間：3～50年の範囲で会社が設定 ● 期間中は譲渡・売却・担保設定は禁止 ● 退任・退職まで譲渡制限が継続 ● 業績連動要素はなし（在任条件型の株式報酬） 												

企業価値向上へのコミットメント

持続的な企業価値向上を目指すアイスタイルにとって取締役会の実効性評価は、ガバナンスを深化させ、価値創造を実現するための根幹をなすプロセスです。独立した視点を持つ社外取締役が、いかに事業とガバナンスの質を高めているか。

社外取締役である那珂氏、宇佐美氏、鹿子木氏、そして新任の三浦氏に、その実態と未来について伺った。

参加社外取締役



那珂 通雅
(2014年就任)



宇佐美 進典
(2021年就任)



鹿子木 光
(2024年就任)



三浦 未恵
(2025年就任)

取締役会の実効性評価：議論の質と多様性

宇佐美：就任直後から、取締役会の構成が専門性やスキルアセットの観点から非常にバランスが取れていると感じていました。月1回の定例取締役会に加え、役員合宿も実施されたことで相互理解が深まり、取締役会自体がまさに進化している途上だと感じています。

那珂：特に取締役や監査役に女性が増えたことは、在任期間が一番長い私から見ても好ましい変化です。アイスタイルの顧客の大半は女性ですから、多様な視点、特に女性の視点が変わったことで、今まで以上にバランスが良くなったと感じています。

鹿子木：そうですね、私や三浦さん、監査役の小武守さんが参画したことで女性も増え、さらに社外取締役比率も50%に達しました。アイスタイル創業時を知るメンバーと、外部の客観的な視点を持つ私たちがバランスよく揃っているのは、大きな強みです。

三浦：私は今年9月に就任し、まだ参加回数は少ないのですが、「創業メンバーが取締役を務める企業」という先入観を覆す議論の質と雰囲気に触れました。遠慮や忖度は一切なく、全員が非常にフラットな立場で発言し、互いの意見に真摯に耳を傾けている点に大変驚きました。

那珂：議長が各々の得意分野を鑑みてバランス良く発言機会を割り振っていることも、議論の質を高める重要な要素ですね。

三浦：はい。さらに、議題の選定に関しても、中長期戦略の議論に意図的に時間を割いているため、取締役の参画を有意義に活かせていると感じています。

監督機能の深化と実効性向上への施策

鹿子木：会社が持つ独自の強みや複雑な事業構造は更なる成長へ大きな可能性を秘めています。だからこそ、取締役会でより質が高く価値ある助言を行うために、事前準備の徹底が重要になります。特に重要な決議事項については、より理解を深める機会を持つことが、今後のさらなる実効性向上に繋がると考えます。

宇佐美：その点、取締役会とは別に時間を設けて理解を促進する仕組みが根付いていることは、非常に有効です。読み込むのが大変なほど付議資料が豊富に提供されており、掘り下げて情報にアクセスできるのはありがたいですね。

三浦：新任の私に関しては、事前の資料共有に加えて、11月には3日間にわたり、全執行役員から深い知見と密度の高いレクチャーを受ける機会をいただきました。これほど充実したオンボーディング体制を整えていただいたことで、アイスタイルのビジネスや文化について多大な学びを得ています。

那珂：モニタリング機能について言えば、私自身は指名報酬諮問委員会の委員長として各役員の役割や管轄を把握しています。そして常に株主としての視点を強く持って発言することを意識しており、Amazonとの業務資本提携時のように、既存株主や少数株主の利益を守るために、時には経営陣と一線を引いて厳しく判断することもあります。



次世代リーダーたちとの対話と育成

鹿子木：私もまだ就任して1年半ですが、三浦さんと同じように取締役会後の監査役や経営企画室とのフォローアップミーティングを通じて、会社の戦略や文化、そして人柄についても深く理解することができました。こうした対話のプロセスで、次世代のメンバーが持つ資質や成長性を見極めることができますので、より多くの接点を設けても良いかもしれません。

那珂：幸い、株主総会後の食事会や合宿なども通じて、執行役員や次のレイヤーのメンバーとも関係構築ができています。特に合宿では、今後5年、10年後のアイスタイルの姿について熱烈に議論ができ、彼らがどう成長していくかが見えています。継続的な対話は不可欠ですね。

三浦：社外取締役には単なる抑制ではなく、全く異なる知見を持つ者として執行メンバーの成長を多面的に促すインキュベーターのような役割が期待されます。サクセッションプランは継続的に議論すべきアジェンダであり、その最終的な妥当性に私たちも関与していくことが重要です。

宇佐美：おっしゃる通り、将来の幹部候補の方たちとの接点をもっと作って、人材委員会で作られた候補者リストを指名報酬諮問委員会と連携させる仕組みが必要だと感じています。



今後の成長に必要なピース：戦略と資本政策

那珂：利益率は安定してきており、店舗事業も規模の経済が効く段階に入りました。個人的には、アイスタイルはグローバル企業であり続けてほしいと一貫して思っています。香港への出店のようなチャレンジを通じて、将来的に @cosme をグローバルブランドにしていきたいです。

鹿子木：グローバル化に限らず、データコンサルティングや新規事業、グループ企業とのシナジー創出など、今後注力すべき領域は多岐にわたります。しかし、リソースが限られるなかで、これらの事業の優先順位付けや時間軸が明確ではないまま議論が進んでいる部分があるように感じます。各事業の成長ペースを考慮した上で、より厳格なポートフォリオ戦略が必要ですね。

宇佐美：次のステージへ向かうために、事業の成長戦略だけでなく、バランスシートを軸とした資本政策の議論をより意識的に深めるべきだと考えます。企業価値を最大化するために最適な財務構造がどうあるべきか。その意思決定を導くグランドデザインが不可欠です。

三浦：私も事業戦略の方向性については賛同しておりますが、株価対策を見据えたキャッシュアロケーション、例えばシステムや店舗への投資、株主還元などに関するクリティカルな論点に対して、取締役会でより踏み込んだ議論を行うことが重要だと考えています。



鹿子木：私たちのような創業当時のカルチャーを直接知らない外部の取締役が増えることは、無意識の前提や慣習に囚われず、客観的かつ本質的な視点で経営をチェックする監督機能の強化に直結します。引き続き、社内だけでは補完しきれない専門性と客観性の両面からフォローしていきたいと思います。

新任取締役から見たアイスタイルの可能性

三浦：私は化粧品業界に20年以上携わってきた者として、アイスタイルが持つ生活者起点の考え方こそが、業界を再編し市場そのものを変える力があると確信しています。マーケティングソリューションの提案資料を拝見した際、このレベルの生活者インサイトを持っている企業は他に見たことがなく、非常に驚きました。その価値は非常に高く、もっと自信を持つべきだと申し上げたいと思います。

特に、高いブランド価値を維持するプレステージブランドを含む多くの企業が、@cosmeのプラットフォームへの参画を強く望む現状は、まさに業界再編の証です。アイスタイルの可能性に、私の経験と知見を通じて貢献したいと心から願っています。



未来世代へ。持続可能な地球環境への取り組み

当社では、TCFDのフレームワークに沿って、気候変動が当社事業へ与える将来影響をリスク・機会の観点から分析しました。その結果、他のESG課題と比較して相対的にリスクが低いと判断し、マテリアリティには特定しておりません。しかし、気候変動は当社事業・生活者、さらに化粧品業界全体に影響する重要な社会課題であるため、カーボンニュートラル社会の実現に向けて全社横断で対応を進めています。

ガバナンス

気候変動対応の推進と管理は、取締役副会長CFOが責任者を務める「SUSTAINABILITY推進委員会」が担っています。同委員会が中心となり、関連事業部と連携しながら方針を協議・決定し、必要に応じて取締役会に関連議題を付議しています。

戦略

当社は、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）が示す「SSP1-1.9（1.5℃以内に抑えるシナリオ）」および「SSP5-8.5（4℃以上上昇するシナリオ）」を参照し、将来気温がそれぞれの場合における影響を分析しました。そのうえで、当社事業におけるリスクと機会を整理しています。

TCFD 提言に基づく分類		想定し得るリスク・機会（太字は定性的に重要と認識する項目）	
リスク	移行リスク	政策（規制）	炭素税導入による財務負担増 プラスチック規制強化による販売促進物などの材料単価高騰
		法律	-（事業特性上、同項目に関する特段のリスクはない）
		技術	再生可能エネルギーの需要増による費用増加
		市場	原材料コストの上昇による仕入条件の変更
		評判	対応の遅れによる、感度の高い顧客離れ（生活者・化粧品メーカー）
	物理的リスク	急性	自然災害（台風・洪水）の頻発による ・店舗営業および店頭イベントの停止 ・ECにおける配送遅延リスク サプライチェーン停滞による機会損失（仕入商品・EC販売の配送遅延など）
		慢性	平均気温上昇による外出機会＝化粧品をする機会の減少
機会	資源効率性	環境配慮に対する生活者の意識向上に伴う、梱包資材等の削減や効率化	
	エネルギー源	-（事業特性上、当該項目に関する特段の機会はない）	
	製品／サービス	顧客の嗜好変化（エシカル消費）に合わせたサービスによる売上高の増加	
	市場	外出機会の減少によるEC需要の増加 生活者における健康意識の高まり	
	レジリエンス	複数事業運営によるリスク分散と機動的な需要獲得	

リスク管理

事業継続に影響を及ぼし得る要素について、SUSTAINABILITY 推進委員会が影響度や発生可能性を分析し、取締役会でリスク・機会として特定しています。今後はより精緻なシナリオ分析を進め、時間軸を整理したうえで収益への影響度も評価していく予定です。

指標

カーボンニュートラルな社会を目指し、当社の事業活動における温室効果ガスの排出量を測定しております。FY23からは、Scope 1・2に加えて、Scope 3（サプライチェーンにおける排出量）の算出も開始しております。

- ・ Scope2 増加要因：店舗数増加に伴って排出量も増加
- ・ Scope3 増加要因：カテゴリー1：リテール事業拡大に伴う仕入れの増加
カテゴリー9：商品の配送や来店客の増加

リテール事業拡大により排出量は増加していますが、カテゴリー1については化粧品メーカーとの対話を通じ、削減に向けた働きかけを続けます。カテゴリー9は事業規模の拡大に伴い増加が見込まれるため、経済合理性を踏まえつつ、カーボンニュートラル施策の検討を進めてまいります。

目標

当社は、**Scope2 排出量を31期(2030年)までに現状の半分以下である300t-CO₂へ削減**することを目標としています。本社オフィスはすでに再生可能エネルギーへ切り替え済みですが、店舗についてはショッピングセンター側との協議が必要であるため、中期的な目標として設定しています。

長期的にはネットゼロの実現を目指し、ステークホルダーと協力しながら、カーボンニュートラル社会に向けた取り組みを継続していきます。

(単位：t-CO ₂)	FY22	FY23	FY24	2030年目標
Scope1	0	0	0	0
Scope2 (マーケット基準)	709	662	575	300
Scope2 (ロケーション基準)	674	635	815	300
Scope3	-	136,395	219,192	-
カテゴリー1	-	93,630	111,932	-
カテゴリー2	-	3,196	5,932	-
カテゴリー3	-	102	109	-
カテゴリー4	-	3,885	4,568	-
カテゴリー5	-	5	2	-
カテゴリー6	-	206	241	-
カテゴリー7	-	137	177	-
カテゴリー9	-	34,319	94,955	-
カテゴリー11	-	557	781	-
カテゴリー12	-	329	467	-
カテゴリー14	-	28	28	-

複雑な社会を生きていくために

「自分らしい働き方を支援する」と「自らの選択で成長を促進させる」制度を提供

ますます多様化する社会において、性別・年齢・人種・障害の有無にかかわらず、誰しものが個性を発揮して活躍できる場を提供することが必要不可欠であると私たちは考えています。

働き方の選択肢を広げるため、フルフレックス勤務を基本としつつ、家族の転勤や介護などで出社が困難な社員向けに、2024年9月からフルリモート勤務を正式に制度化しました。これにより、社員のリテンション向上と継続的な活躍を支援します。また、障がい者など多様な人材が活躍する部門では、ワークシェアを推進し、グループ内20部門90業務を担い、事業成長に貢献しています。この活動を本社オフィスにも拡張し、ダイバーシティを一層推進していきます。



自分らしい働き方を支援する

- ✧ フルフレックス勤務
- ✧ Work from Home (在宅勤務)
- ✧ 介護・看護の休暇休職
- ✧ 出産・育児の支援
- ✧ リプロダクティブヘルス支援

自らの選択で成長を促進させる

- ✧ 副業許可
- ✧ 自己啓発休暇
- ✧ 語学学習費用支援
- ✧ ボランティア休暇

istyle culture



～イクサポ～

「イクサポ」は、他部署のメンターと1on1の対話を行うことで、社員一人ひとりの成長を支援する制度です。

上司とは異なる立場の人とオープンマインドで話すことで、自分では気づけなかった視点や新たな考え方に出会い、自己理解や課題整理が進みます。全社的な成長支援カルチャーの醸成にもつながっています。



～ファミリーデー～

社内イベント「ファミリーデー」を開催しています。社員のご家族をオフィスに招き、働く環境を実際に見て、感じていただくイベントで、「人と人とのつながり」や「職場の空気感」を、ご家族にも感じていただく機会になればという思いで開催しています。



2日間の開催で
お子さん約60人 大人約60人
計120人が参加



「1日社員名刺」では
社員と名刺交換を体験



販売販促ユニット
マネージャー
影山 千紗

アイスタイル入社後のタイムライン

2013年	アイスタイル新卒入社 広告営業としてキャリアをスタート
2019年	第一子出産に伴い 産休・育休を取得
2021年	在宅勤務を活用しながら フルタイムで復職
2023年	第二子出産に伴い 再び産休・育休を取得
2024年	二児の母として復職
2025年	販売販促ユニットの マネージャーに就任

2013年に新卒入社し、2019年に初めて産休・育休を取得。当時はまだ周りにママ社員が少なく、子育てをしながら働くイメージが持てず不安で、実は転職も考えていました。そんな中、上司が復帰後のポジションや働き方について丁寧に面談をしてくださったことで、少しずつ自信を持って職場に戻る事ができました。コロナ禍で在宅勤務やフレックス制度が充実し、その制度を活用してフルタイム復帰できたことも、アイスタイルで働き続けられた大きな理由の一つです。

2人目の育休から戻った2024年には、コロナ禍後もこれらの制度が会社に定着し、柔軟な働き方の選択が当たり前になる雰囲気が出ていました。さらに、家族で参加できるイベントの「ファミリーデー」など、会社全体で子育てを応援する風土も広がり、子供の話を気軽にできる空気が心強いです。特に「イクサポ」にはかなり救われました。他部署の方をメンターとして対話できる制度で、仕事や育児の悩みを気軽に相談できました。メンターとのお話しを通じて、“すべてを一人で抱え込まないこと”や“周りに頼る大切さ”に気付けたことは大きな学びでした。

現在はマネージャーとしてチームをもって働いています。子どものお迎えなどで夕方以降連絡が取れないこともありますが、社内

には「お互いさま」という温かい雰囲気があり、周囲の理解に何度も救われています。在宅勤務やフレックス制度のおかげで、家庭に合わせて働く時間を調整できるため、仕事と育児のバランスを無理なく取ることができています。

育休から復帰したときに「おかえり」と迎えてもらえる温かい環境がアイスタイルにはあります。そんな会社だからこそ長く働き続けられることができ、今まで仲間や会社にたくさん助けてきてもらった分、今度は私がサポートできる立場になるため、公私ともにこれからも成長を続けていきたいと思っています。



影山さんご家族



人的資本

人的資本経営

従業員インタビュー

個の成長が未来を創る。ミッション実現に向けた人材育成方針

当社では、これからも事業を成長させ企業価値を高めるためには、人の成長を促し、成長意欲の高い人々から選ばれる企業であることが不可欠と考えております。「Beautyの世界をアップデートしながら、多くの人を幸せにしよう」というミッションの達成に向けて、1) 従業員自らのチャレンジを促進させ、2) 個人の活躍を後押しし、3) 働き方の多様性・柔軟性を高めることで、4) 化粧品業界を牽引するリーダーの育成に注力してまいります。

これら重要なテーマを以下の4つに分け、課題や対策、これらの進捗を表す指標を整理しております。

No.	パーパス	テーマ	課題(注力事項)	対応策	指標
1	ミッション： Beautyの世界をアップデートしながら、多くの人を幸せにしよう 人材戦略テーマ： 成長意欲の高い人に選ばれ続ける会社になる 人材戦略： ・人の成長にコミットする ・気づきのマネジメント	成長を感じ チャレンジしたい カルチャーの醸成	<ul style="list-style-type: none"> より明確なロールモデルの提示 マネジメント層の働き方改革(目指したい、目指せる、ライフワークバランス) 	<ul style="list-style-type: none"> ハンズアップでのチャレンジ促進 チャレンジを称賛する場の醸成 	<ul style="list-style-type: none"> 会社に成長機会があると思う人の割合 自身の成長に意欲的な人の割合 上位、責任ポジションへの意欲的な人の割合 「働きがい」「やりがい」を感じる人の割合
2		働きがいを後押しする ライフステージに合わせた働き方支援	<ul style="list-style-type: none"> 働き方の多様化 健康経営 	<ul style="list-style-type: none"> ハンズアップ(何歳でも成長できる仕組み) 7iAward(社内表彰制度) 社外人材との交流 共同ワークショップ 	<ul style="list-style-type: none"> 休暇取得などライフワークバランスに対して周りの理解があると思う人の割合
3		異なる分野・業種における共創	<ul style="list-style-type: none"> VUCA時代の自律型人材育成を目指した、多様な経験を積む機会創出 異業種・異文化を受け入れて共創する機会 	<ul style="list-style-type: none"> 複数の領域経験(ユーザー・ブランド視点/リアル×ネット) 他の人から経験を学ぶ仕組み 他部門・他社との共創の経験(横連携PJT、コミュニティ参加) 	<ul style="list-style-type: none"> 横連携を強みと思う人の割合
4		新しい価値観で未来を牽引する リーダーの育成	<ul style="list-style-type: none"> 正解のない時代の自律型ビジネスプロデューザーの育成 アジャイルにチャレンジしやすい環境提供 失敗を恐れずにチャレンジし、学びから次の機会に活かせる自律人材の育成 	<ul style="list-style-type: none"> マネジメントモデルの改革(管理者からコーチへ) 「気づき」を生む育成プログラムの導入 若手のPJTリーダー抜擢 	<ul style="list-style-type: none"> 育成プログラムへの参加割合 自律人材を発掘・育成するコーチ型マネジメントの数 <p>※施策と並行しているため、指標化と管理は今後実施予定</p>

社員の思いを把握する従業員意識調査

2023年度から実施している従業員意識調査では、4つの人材育成テーマを軸に、社員が日々どのように成長や挑戦を感じ、会社のカルチャーを体感しているか把握してきました。今年は新たに100人以上の仲間が加わり、会社への理解に差があることもあり、一部では昨年より肯定的回答が微減した項目も見られましたが、全体としては働きがいや成長意欲、挑戦できる環境に対して社員が前向きに捉えていることが確認できました。

昨年からの取り組みが着実に浸透し、会社全体の成長文化が少しずつ根付いてきていることを実感しています。今後も、一人ひとりが自分の可能性を信じて挑戦できる環境をさらに広げ、全社員が安心して成長を実感できる職場づくりを進めていきます。



執行役員 CHRO
ヒューマンリソース
センター長
勝並 明子

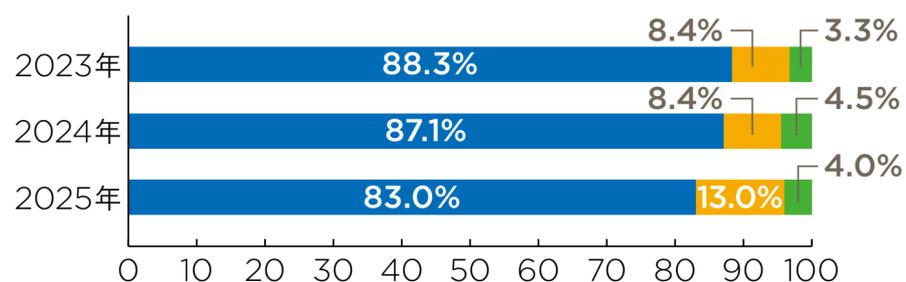
成長を感じ
チャレンジしたい
カルチャーの
醸成

人が成長するためには、社員本人のチャレンジする意欲と、それを促す環境が必要であると考えています。

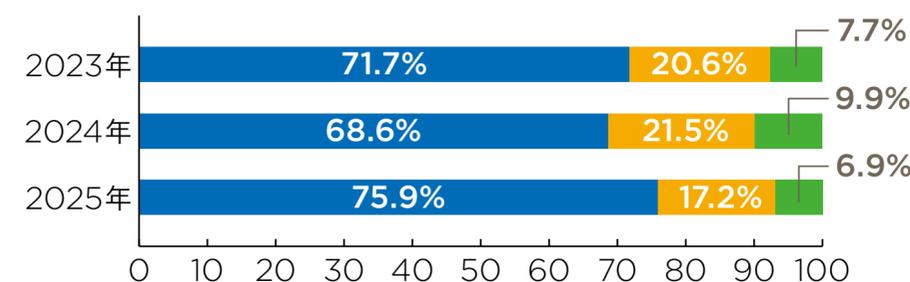
今年は、リーダー層の価値観アップデートや新しい目標・評価制度、ハンズアップ制度をアクションの軸として推進してきました。その結果、社員のみなさんの「挑戦しやすさ」も少しずつ高まっています。一方で、階層や男女で意識に差があることも見えてきました。だからこそ今年は“VISION”をテーマに、1on1や「イクサポ」などの制度で対話をさらに広げながら、誰もが自分の可能性を伸ばせる環境づくりを進めていきます。

“そう思う”から“思わない”までの5段階評価を ■ 肯定回答 ■ 中立 ■ 否定回答 の3種類に分類

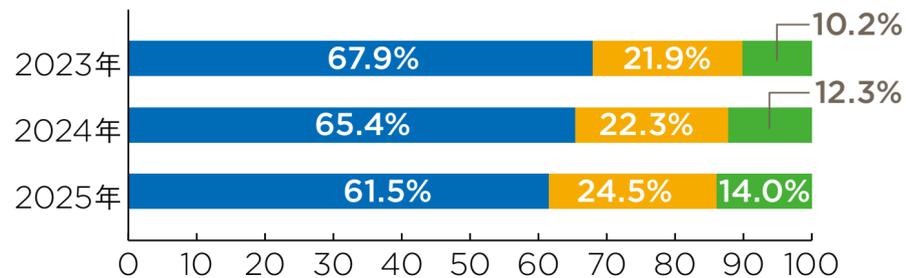
(a) 私は、これまでよりも幅広い業務、もしくは新たな領域にチャレンジしたり、そのためのスキルを身につけていきたいと思っている



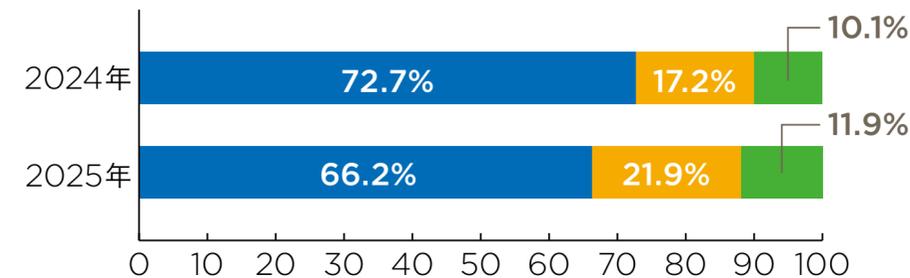
(b) アイススタイルグループでは、チャレンジを推奨する環境・風土が整っている



(c) 私は、今よりも責任が大きい業務や管理職をオファーされたら、チャレンジしたいと思っている



(d) 私は、アイススタイルグループでの仕事に「働きがい」「やりがい」を感じている



人的資本経営

働きがいを後押しするライフステージに合わせた働き方支援

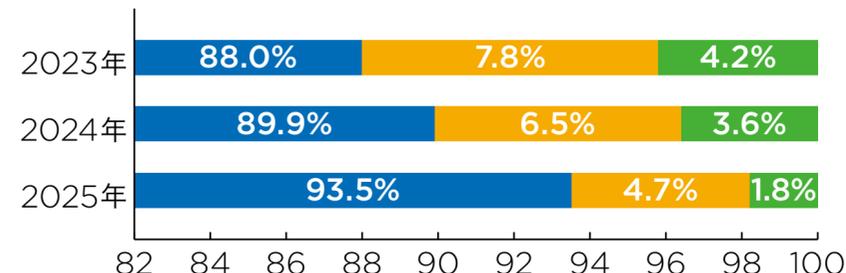
多様化する社会で、性別・年齢・人種・障がいの有無に関わらず、誰もが個性を発揮して活躍できる環境づくりが重要です。

有給・育休の取得やライフイベントへの理解については、昨年に続き肯定回答が90%超と高く、女性比率の高さや柔軟な働き方が背景にあります。一方、女性の上位職志向は男性より低いため、マネジメント層の働き方改革やロールモデル提示で支援を強化します。

2024年9月にフルリモート勤務を正式導入し、家族都合や介護と仕事の両立を支援。障がい者を含む多様な人材も、ワークシェアやオフィス拡張により活躍の場を広げています。

“そう思う”から“思わない”までの5段階評価を
■肯定回答 ■中立 ■否定回答の3種類に分類

(e) 私の周囲は、有給休暇や育休等の取得やライフイベント（結婚、子育て、介護等）に理解がある



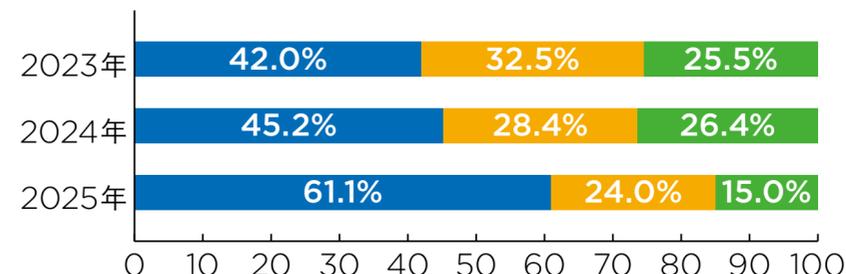
異なる分野・業種における共創

リアルとネット、ユーザー視点とブランド視点など、多面的な観点を横連携や多領域での経験を通じて養うことがアイスタイルの強みであり、提供できるキャリアの特徴です。

「複数部門の横の連携が推奨されている」との質問で肯定回答50%以上を目標に取り組んだ結果、横断プロジェクトや異動・ローテーション、事業間での情報共有を進め、肯定回答は60%超となり目標を前倒しで達成しました。今後は、この連携を事業の成果につなげ、部門を越えた気づきやシナジーを生む人材育成をさらに推進してまいります。

“そう思う”から“思わない”までの5段階評価を
■肯定回答 ■中立 ■否定回答の3種類に分類

(f) アイスタイルグループでは、複数部門の横の連携が推進されている



新しい価値観で未来を牽引するリーダーの育成

「Beautyの世界をアップデートしながら、多くの人を幸せにしよう」をミッションに据え、化粧品業界が培ってきた資産と、当社で生まれた革新性を融合させることで、新しい可能性を切り拓き業界の未来を牽引するリーダーの育成を目指しています。これを加速するために、マネジメント改革に引き続きトライしています。

今年度は、目標・評価制度を刷新し、一人ひとりの成長や変革の種を見つける対話型マネジメントに取り組みました。外部講師による講演、全リーダー参加の「マネジメントデイ」、課題図書を用いたディスカッションなど、年間8回・100人超が参加する学びの場を継続的に開催。また「イクサポ」を導入し、次年度から全社展開を予定しています。



アイスタイルリテール
執行役員
浦田 望

アイスタイルでの経歴

2011年	アイスタイルに新卒入社 営業として大手化粧品メーカーを 中心にマーケティング支援に従事
2017年	EC 事業に異動
2021年	MD の責任者 全社イベントである @cosme BEAUTY DAY のプロジェクト 責任者
2023年	株式会社アイスタイルリテール 執行役員
2024年	EC 部門全体の責任者

アイスタイルで働く魅力

挑戦の機会をいただけること、そしてその挑戦を成功体験に変えられる環境があることです。営業時代は BtoB 領域が中心でしたが、他の領域にもチャレンジしたい思いから異動した EC ではユーザーに直接サービスを届ける BtoC の領域にも挑戦できました。

特に 2021 年に @cosme の販売イベントである BEAUTY DAY のプロジェクト責任者を任されたときは大きなプレッシャーもありましたが、上司に気軽に相談できる環境が支えとなり、自身を大きく成長させる機会になりました。

アイスタイルらしさと働きやすさ

アイスタイルでは事業間のつながりが強く、部門を越えた業務が日常的にあります。その中で自然と身についたのは、譲歩や妥協ではなく、より高みを目指そうとする「落としどころではなく、目指しどころ」という姿勢と、「相互理解とリスペクトを持って一緒に進める力」です。また、多様なキャリアや働き方を選べるため働きやすい環境が整っていると思います。

仕事の楽しさと今後の挑戦

私は「楽なこと」より「大変でも楽しいこと」が好きで、それは仕事に向き合う上で常に大切にしている姿勢です。仕事を楽しむためには、周囲の環境を良くする努力も欠かせません。チームメンバーへのリスペクトを忘れることなくみんなが働きやすく成長ができる環境づくりに日々努めています。

アイスタイルには、常に新しい「伸びしろ」が存在します。会社の成長とともに事業の幅は広がり、取り組むべき仕事も次々と増えていきます。入社から 14 年が経ちましたが、それでもまだ新しく挑戦できることがあることは、私がアイスタイルで働き続ける理由の一つです。

今後は仲間とともに EC 事業をさらに成長させていくことが楽しみです。そして EC にとどまらず、さまざまな事業にもアンテナを張り、幅広い形で会社に貢献していきたいと考えています。



ブランド体験ユニット
副ユニット長

田中 大介

アイスタイルでの経歴

2012年	アイスタイルに新卒入社 インターネット広告の法人営業職
2015年	HR部門への異動を経て人事職
2017年	メーカー事業のマーケティング職
2018年	人材事業の経営
2020年	BtoB マーケティング支援事業の 責任者として経営

アイスタイルでの挑戦

2012年に新卒で入社して以来、常に新しい挑戦の機会をいただきながら、キャリアを積み重ねてきました。ユーザーやブランドから見れば、私たちは「アイスタイル」という様々な事業領域に跨る提供価値を、一つの会社として評価されるため、自分の特定領域だけでなく、幅広いスキルが求められます。

新卒入社当時は専門性があつたわけではありませんが、各事業で必要とされるスキルを身に着けながら自身の「能力の面積」を拡げてきた実感があります。異なるバックグラウンドや、多様な業界経験をもつ仲間と働くことで、自分では持ち得なかった視点やスキルを磨くことができ、アイスタイルの成長とともに自身も成長できたと思っています。

経営の現場で培った責任感と学び

キャリアを振り返り最も印象的だったのは、子会社の代表取締役社長として経営を担った経験です。当時マネジメント未経験だった自分が経営に携わり、事業計画や予算策定はもちろん、組織マネジメントを含んだあらゆる責任をゼロから任せて頂きました。特にコロナ禍では、事業存続の危機に直面し、運営事業の整理や人件費を含めたコスト圧縮に踏み込まざるを得ない場面もあり、今振り返れば当時の自分の身の丈を超えていたと思います。

その後、自身の他事業への異動が決定したことで、再び事業を成長曲線に戻すことなく「果たしきれなかった責任」として今も胸に強く残っています。だからこそ「今の自分ならどうするか」「次に同じ状況が

訪れたらどう備えるか。そもそも有事にならないためにどうすべきか」を定期的に向き合う機会を作るようにしています。振り返ると、キャリアの節目ごとに新しい挑戦をいただき、その積み重ねが今の自分を形づくっていると感じます。

挑戦環境はある。

でもそれを掴むかどうかは自分次第。

もともと役職や肩書にはあまり興味がないタイプで、正直入社当時は1つの会社で10年以上も働くとは想像していませんでした。入社当時と比べると、環境も制度も人員も、また社員が織りなすカルチャーも変わり続けています。同時に事業も成長し続けていて、私自身もその中で沢山の挫折や、小さな成功体験を積み重ねながら、今もまだ成長途中です。仕事に向き合う姿勢は入社当時から変わりませんが、ある時期から「個人のキャリア形成は結果論」であり、「事業成長」という立ち返る軸が個人ではなく事業に置き換わったことで、働き方や物事の捉え方が大きく変わりました。

事業規模やフェーズが変わっても、アイスタイルには「チャンスがそこかしこに落ちている」と感じています。ただ、会社の規模が大きくなった今では、そのチャンスを同じように実感できる社員ばかりではないかもしれません。けれど、そのチャンスは誰にでも自動的に与えられるものではなく、自ら事業に一步踏み込み、腹を括って挑む人だけが掴めるものではないかと思っています。だからこそ、長年アイスタイルで働く一人として、私自身がその姿勢を体現し、仲間や後輩にもその可能性を示しながら、ともに成長していきたいと考えています。

○ データ集

財務・KPI情報

会社概要・株式関連事項

店舗一覧

主要関係会社一覧

連結業績

単位：百万円

	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
売上高	14,282	18,888	28,470	32,193	30,564	30,950	34,401	42,890	56,085	68,768
売上原価	6,106	8,852	14,783	17,018	16,571	16,627	18,563	23,720	31,440	39,134
売上総利益	8,176	10,036	13,686	15,175	13,993	14,323	15,838	19,171	24,645	29,634
販売費及び一般管理費	6,426	8,571	11,561	14,699	16,318	14,927	16,291	18,353	22,705	26,470
営業利益	1,751	1,465	2,125	476	△ 2,325	△ 604	△ 453	817	1,940	3,164
営業外収益	△ 10	28	47	33	50	172	169	74	113	256
営業外費用	19	194	24	129	163	362	310	481	332	111
経常利益	1,657	1,299	2,147	380	△ 2,438	△ 794	△ 593	410	1,721	3,310
特別利益	177	372	—	30	1,036	1,809	208	16	6	0
特別損失	3	36	49	243	3,598	456	305	35	139	116
税金等調整前当期純利益	1,831	1,635	2,098	166	△ 5,000	559	△ 690	392	1,589	3,194
法人税等合計	554	556	869	697	129	169	△ 147	89	340	860
当期純利益	1,277	1,079	1,229	△ 531	△ 5,129	390	△ 544	302	1,249	2,334
非支配株主に帰属する当期純利益	2	3	46	△ 11	△ 109	10	28	27	34	7
親会社株主に帰属する当期純利益	1,274	1,076	1,184	△ 519	△ 5,020	380	△ 571	275	1,214	2,327

セグメント別業績

単位：百万円

	FY16	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25
マーケティング支援										
売上高	5,854	6,840	6,702	7,022	7,158	6,453	6,812	7,457	8,344	9,651
YoY	—	116.8%	98.0%	104.8%	101.9%	90.2%	105.6%	109.5%	111.9%	115.7%
営業利益	2,126	2,551	2,328	2,266	915	1,036	665	1,136	1,617	2,822
YoY	—	120.0%	91.3%	97.3%	40.4%	113.2%	64.2%	170.8%	142.3%	174.5%
営業利益率	36.3%	37.3%	34.7%	32.3%	12.8%	16.1%	9.8%	15.2%	19.4%	29.2%
リテール										
売上高	5,870	8,784	12,142	14,274	15,300	18,260	21,902	29,222	42,145	53,463
YoY	—	149.6%	138.2%	117.6%	107.2%	119.3%	119.9%	133.4%	144.2%	126.9%
営業利益	444	229	621	559	△ 685	△ 271	338	1,397	2,636	3,115
YoY	—	51.6%	271.2%	90.0%	△ 122.5%	—	124.7%	413.3%	188.7%	118.2%
営業利益率	7.6%	2.6%	5.1%	3.9%	△ 4.5%	△ 1.5%	1.5%	4.8%	6.3%	5.8%
グローバル										
売上高	2,489	2,959	7,646	9,141	6,168	4,660	4,247	4,395	3,935	4,174
YoY	—	118.9%	258.4%	119.6%	67.5%	75.6%	91.1%	103.5%	89.5%	106.1%
営業利益	271	133	△ 11	△ 27	△ 789	△ 157	△ 209	△ 86	△ 209	△ 176
YoY	—	49.1%	△ 8.3%	—	—	—	—	—	—	—
営業利益率	10.9%	4.5%	△ 0.1%	△ 0.3%	△ 12.8%	△ 3.4%	△ 4.9%	△ 2.0%	△ 5.3%	△ 4.2%
その他										
売上高	69	304	1,979	1,755	1,938	1,577	1,440	1,816	1,661	1,480
YoY	—	440.6%	651.0%	88.7%	110.4%	81.4%	91.3%	126.1%	91.5%	89.1%
営業利益	△ 91	39	758	400	66	259	255	224	252	188
YoY	—	42.9%	1943.6%	52.8%	16.5%	392.4%	98.5%	87.8%	112.5%	74.6%
営業利益率	△ 131.9%	12.8%	38.3%	22.8%	3.4%	16.4%	17.7%	12.3%	15.2%	12.7%

財務・KPI情報

	FY20				FY21				FY22				FY23			
	1Q	2Q	3Q	4Q												
店舗数																
国内（直営店舗）	23	23	24	24	24	24	24	24	23	23	23	23	24	28	27	27
国内（フランチャイズ）													1	1	1	2
海外（直営店舗）	10	12	8	8	8	8	7	7	5	4	3	3	3	3	3	3
海外（免税店）													1	1	1	1
合計	33	35	32	32	32	32	31	31	28	27	26	26	29	33	32	33
人員数（業務委託等含む）	1,477	1,499	1,446	1,406	1,349	1,334	1,274	1,245	1,246	1,255	1,251	1,253	1,261	1,325	1,352	1,374
@cosme の月間ユニークユーザー数 (MAU) 単位：万人	1,290	1,240	1,150	1,320	1,225	1,450	1,440	1,430	1,600	1,630	1,580	1,650	1,560	1,690	1,850	1,900
@cosme の会員数 単位：万人	550	570	590	610	630	650	670	680	700	730	760	780	800	820	840	860

	FY24				FY25			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
店舗数								
国内（直営店舗）	33	33	31	31	30	32	32	32
国内（フランチャイズ）	2	2	2	2	2	2	2	2
海外（直営店舗）	3	3	3	3	3	3	2	2
海外（免税店）	1	1	1	1	1	1	1	1
合計	39	39	37	37	36	38	37	37
人員数（業務委託等含む）	1,415	1,464	1,492	1,539	1,565	1,606	1,642	1,768
@cosme の月間ユニークユーザー数 (MAU) 単位：万人	1,840	1,750	1,790	1,760	1,760	1,730	1,660	1,670
@cosme の会員数 単位：万人	890	910	940	960	990	1,010	1,030	1,060

会社概要・株式関連事項 (2025年6月30日時点)

会社概要

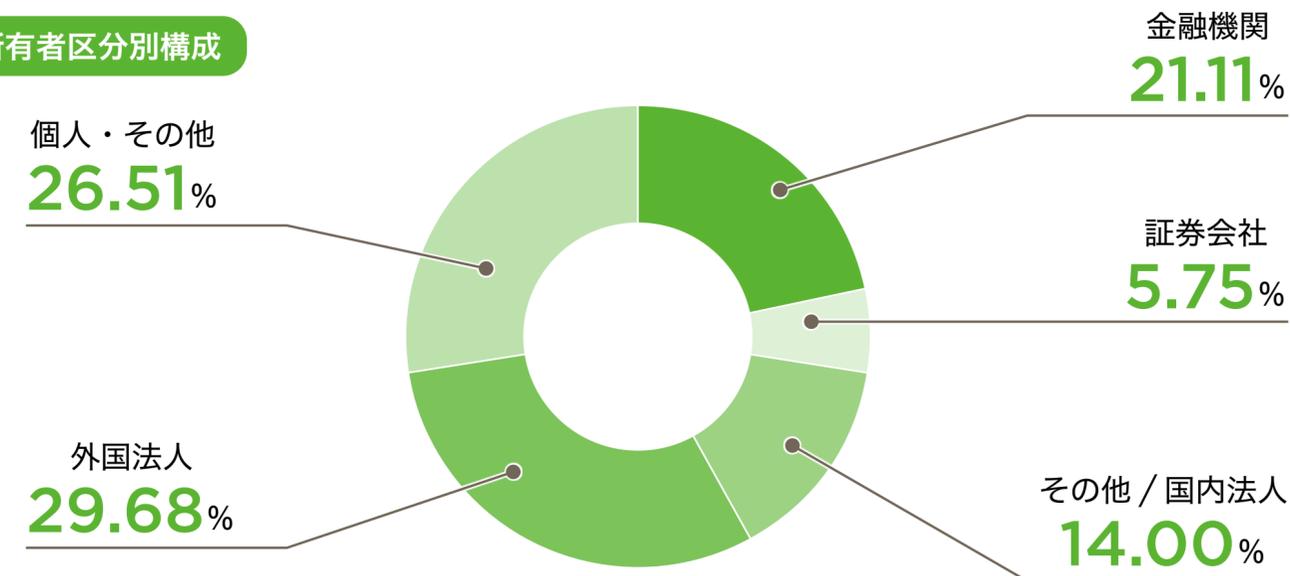
商号	株式会社アイスタイル (英文表記: istyle, Inc.)
事業内容	・美容系総合サイト「@cosme」の企画・運営 ・関連広告サービス、マーケティング及びリサーチサービスの提供
設立日	1999年7月27日
代表者	代表取締役会長 CEO 吉松 徹郎 代表取締役社長 COO 遠藤 宗
決算期	6月30日
資本金	57億1,900万円
従業員数	1,210人(連結)
本社所在地	〒107-6034 東京都港区赤坂一丁目12番32号アーク森ビル34階
関係会社	【国内】9社 【海外】6社 【関連会社】 トレンダーズ株式会社 株式会社MIO 株式会社iSGS インベストメントワークス

株式関連事項

上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード: 3660)
発行済み株式数	91,754,577株
株主数	35,107人
アナリスト・機関投資家との面談件数	257件
1日当たりの平均売買代金* (2024年7月1日~2025年6月30日) * ToSTNeT 分除く	7億9,200万円

株主構成

所有者区分別構成



大株主(上位10名)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY505001	10,191,251	11.44
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	9,980,000	11.20
株式会社ワイ	8,734,600	9.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,391,600	9.42
吉松徹郎	3,800,200	4.26
MSIP CLIENT SECURITIES	2,320,500	2.60
THE BANK OF NEW YORK 133652	1,963,700	2.20
一般財団法人 都築国際育英財団	1,903,900	2.13
野村證券株式会社	1,606,225	1.80
THE BANK OF NEW YORK 133612	1,244,300	1.39

店舗一覧

国内直営旗艦店：3店舗

関東	@cosme TOKYO	2020年1月OPEN 2025年3月増床	1,380㎡
中部	@cosme NAGOYA	2017年4月OPEN 2025年6月増床・改装	810㎡
近畿	@cosme OSAKA	2017年3月OPEN 2023年9月増床・改装	893㎡

@cosme STORE (国内直営：25店舗)

北海道	札幌ステラプレイス店	2024年10月OPEN	460㎡
	TSUTAYA 札幌美しが丘店	2016年9月OPEN	234㎡
	TSUTAYA 函館蔦屋書店	2016年11月OPEN	264㎡
関東	イオンモール高崎店	2006年10月OPEN 2020年4月増床	254㎡
	ルミネ大宮店	2018年3月OPEN 2019年3月増床	241㎡
	ららぽーと富士見店	2018年3月OPEN	244㎡
	イオンモール浦和美園店	2012年3月OPEN 2024年7月増床・改装	255㎡
	ルミネエスト新宿店	2007年3月OPEN 2016年9月改装	238㎡
	上野マルイ店	2008年11月OPEN 2017年2月増床	350㎡
	ルミネ池袋店	2012年4月OPEN 2019年9月増床	333㎡
	ルミネ有楽町店	2014年2月OPEN	224㎡
	池袋サンシャインシティ店	2016年10月OPEN	162㎡

関東	SYDNEY by @cosme アトレ亀戸店	1978年10月OPEN 2024年9月改装	129㎡
	ニューマン高輪店	2025年9月OPEN	470㎡
	マルイファミリー溝口店	2015年10月OPEN	271㎡
	ニューマン横浜店	2020年6月OPEN	323㎡
	ルミネ横浜店	2022年9月OPEN	349㎡
中部	富山マルト店	1987年9月OPEN 2022年3月増床	227㎡
	イオンモール高岡店	2002年9月OPEN 2019年9月増床	240㎡
	金沢フォーラス店	2024年12月OPEN	374㎡
	mozo ワンダーシティ店	2025年12月OPEN	348㎡
近畿	TSUTAYA EBISUBASHI店	2014年11月OPEN	297㎡
	神戸マルイ店	2016年5月OPEN	162㎡
九州	アミュエスト博多店	2017年3月OPEN 2024年8月増床	419㎡
	TSUTAYA 熊本三年坂店	2016年6月OPEN	228㎡

東京小町 (国内直営：2店舗)

関東	東京小町 ららぽーと豊洲店	2006年10月OPEN	202㎡
	東京小町 ラゾーナ川崎店	2006年9月OPEN	179㎡



SYDNEY (国内直営：4店舗)

※ FY24.1Q 連結

関東	シドニー アトリエアルビオン アトレ吉祥寺店	1969年12月OPEN 2010年12月移転	59㎡
関東	シドニー小岩店	1972年7月OPEN 2022年3月移転	98㎡
	シドニー北千住店	1985年3月OPEN 2009年7月移転	162㎡
	シドニー錦糸町店	1995年3月OPEN 2019年3月移転	97㎡

@cosme STORE (フランチャイズ：2店舗)

近畿	天満橋京阪 シティモール店	2022年3月FC加盟	137㎡
	MiSUGI なんばウォーク店	2023年9月FC加盟	289㎡

海外直営旗艦店：1店舗

香港	@cosme HONG KONG	2025年12月OPEN	1,298㎡
----	------------------	--------------	--------

@cosme STORE (海外直営：2店舗)

香港	Langham Place store (Mong Kok)	2019年10月OPEN	188㎡
	Lee Theatre store (Causeway Bay)	2019年12月OPEN	231㎡

@cosme STORE (海外免税店：1店舗)※

中国	海口国際免税城店 (海南島)	2022年10月OPEN	291㎡
----	-------------------	--------------	------

※ 当店舗では販売せず、陳列商品の商品説明にあるQRコードを読み込んで、オンラインで購入する仕組み

※ 2025年12月時点

主要関係会社一覧

国内：9社



株式会社アイスタイルリテール
化粧品専門店「@cosme STORE」及び
化粧品専門 EC「@cosme SHOPPING」の運営



株式会社アイスタイルトレーディング
美容用品の卸売、小売、及び輸出入並びにこれらの代理業



株式会社アイスタイルキャリア
化粧品・美容業界専門の求人サイト「@cosme CAREER」の運営
及び一般労働者派遣事業



株式会社 istyle me
YouTuber を中心としたインフルエンサーマーケティング事業の企画・
運営など



株式会社 IS パートナーズ
『Beauty』に専門特化した、デジタルコンテンツの制作・運営・編集



アイスタイルデータコンサルティング株式会社
データドリブンソリューション
CX コンサルティングファーム「株式会社 NODE」と設立



株式会社メディア・グローブ
女性誌、美容誌、女性系 WEB サイトに向けた化粧品の PR など
コミュニケーション活動



株式会社 Over The Border
越境 MCN の運営



トレンドーズ株式会社（持分法適用関連会社）
マーケティング事業、インベストメント事業

海外：6社

中国



istyle China Co., Limited
化粧品メーカーへの輸出入、販売、マーケティング支援

香港



istyle Global (Hong Kong) Co., Limited
アジア諸国展開におけるアライアンス及びサービス、事業投資



istyle Retail (Hong Kong) Co., Limited
店舗企画開発・運営事業 / 他
小売店、流通業に対する販促支援

台湾



i-TRUE Communications Inc.
台湾版「@cosme」の運営

韓国



Glowdayz, Inc.
韓国のビューティプラットフォーム「GLOWPICK」の企画・運営、
関連広告サービスの提供

シンガポール



istyle Global (Singapore) Pte. Limited
東南アジア諸国におけるアライアンス及び事業投資