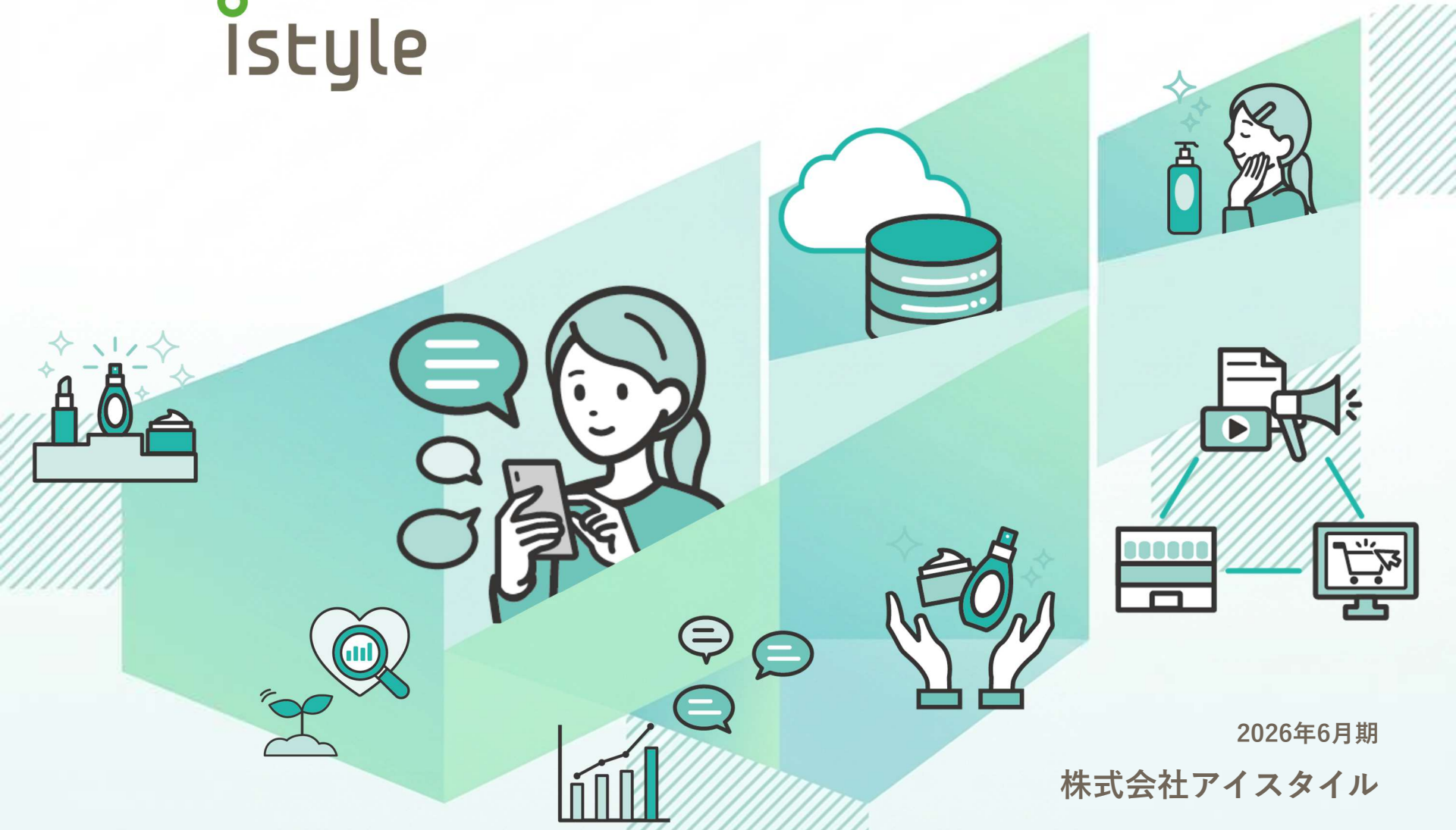
統合報告書 2026

istyle



2026年6月期

株式会社アイスタイル

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 9
価値創造モデル 10
基本原則30カ条 11
ユーザーとブランドをつなぐプラットフォーム 12
ユーザーの声に寄り添う社内体制 13
化粧品業界の展望 15

事業概要 20
ビジネスモデル 21
信頼で築き上げた価値 23
AI時代の@cosme 27
事業の構造 33
マーケティング支援事業 34
リテール事業 36
グローバル事業 38
Tokyo Beauty Week 39

業績ハイライト 41
中期事業方針 42
連結業績推移 43
セグメント別業績推移 44
2026年6月期業績概要 45
財務指標 46
主要KPI 47

テクノロジー 48
CTOインタビュー 49
VPoEインタビュー 50
情報セキュリティ（CISOインタビュー） 51

サステナビリティ 52
基本方針 53
マテリアリティ 54
コーポレートガバナンス 57
役員一覧 58
スキルマトリックス 59
社外役員対談 61
DE＆I（多様性・公平性・包括性） 63
気候変動対応 64

人的資本 67
人的資本経営 68
従業員インタビュー 73
アイスタイルの文化 75

データ集 77
会社概要・株式関連事項 78
主要関係会社一覧 79
財務・KPI情報 80
店舗一覧 83

At a Glance

連結業績

売上高	818億円
営業利益	41億円

@cosme

クチコミ件数	2,400万件
登録ブランド数	47,000ブランド

店舗数

国内	36店舗
海外	4店舗

ユーザー

MAU	1,500万人
会員数	1,160万人

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

従業員

人員数（常駐の業務委託含む）	2,022人
女性従業員比率	79.6%
女性管理職比率	60.2%

※ 2026年6月30日時点
連結業績は2026年6月期分

沿　革

1999
会社設立
美容総合サイト @cosme オープン

2002
化粧品専門EC @cosme SHOPPING オープン

2007
化粧品専門店 @cosme STORE オープン

@cosme 累計クチコミ投稿数 500万件突破

2008
@cosme 会員100万人突破

2012
東京証券取引所 上場

@cosme 累計クチコミ投稿数 1,000万件突破

2015
海外へ本格進出

東証上場一部にて 年間値上がり率1位

@cosme 会員500万人突破

2020
東京原宿に 旗艦店の1号店 @cosme TOKYO オープン



2023
大阪梅田に 旗艦店 @cosme OSAKA オープン



@cosme 累計クチコミ投稿数 2,000万件突破

2024
サービス開始 25周年の節目に @cosme 会員1,000万人突破

2025
新事業 「データドリブンソリューション」 ローンチ

愛知名古屋に 旗艦店 @cosme NAGOYA オープン



香港尖沙咀に 海外初の旗艦店 @cosme HONG KONG オープン



01

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
基本原則30カ条
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
化粧品業界の展望

ネットとリアルの融合から「Beauty経済圏」の確立へ
AI時代の新たな体験設計で、10年先の未来を切り拓く

三位一体の基盤確立により過去最高業績へ

2026年6月期は、私たちが5年前に掲げた「リアルな店舗基盤の強化こそが、これからのブランドマーケティングをリードしていく」という仮説が、確かな成果として結実した1年となりました。 当時、オンラインシフトが進み「店舗はショールーミング化する」という懐疑的な声もある中で、ネットとリアルを融合した旗艦店 @cosme TOKYOをオープンしました。しかし、直後にコロナ禍という試練に直面し、海外事業の選択と集中を迫られ自己資本も大きく痛みました。そんな中でも方針を変えることなく、着実に手を打ってきました。

その結果、先行して成長していたEC・店舗（BtoC）に続き、高収益なマーケティング支援事業（BtoB）が利益面で同水準となり大きく躍進しました。「リテールを強くすることがマーケティング支援を最大化する」という両輪のシナジーが数字となって表れ、連結での売上高も818億円、営業利益は40.9億円と、ともに過去最高を記録しました。単なるWebメディアや従来の流通の枠を超え、メディア・EC・店舗が三位一体となり、ネットとリアルを融合する唯一無二のプラットフォームを確立できたと自負しています。

AI時代で真価を発揮する体験設計

現在、生成AIの台頭をはじめ情報環境は劇的な変化を遂げており、化粧品業界も大きな転換期を迎えています。しかし、AIによって情報探索や分析がどれほど効率化されても、それだけで生活者がブランドを心から好きになるわけではありません。人間関係と同様に、相手を理解することと、愛着を抱いて好きになることのベクトルは大きく異なります。 重要なのは、AIの先にある「体験設計」です。

リアル店舗での手触り感のある体験とデジタルでのコミュニケーションを深く連携させ、ユーザーが感動に出会い、ブランドとの絆を育むプロセスをいかに創出できるかが問われています。

リアルとネットを一気通貫し、生活者中心の市場を実現できる組織体制と独自のデータ基盤を持つ当社こそ、このAI時代において真価を発揮します。

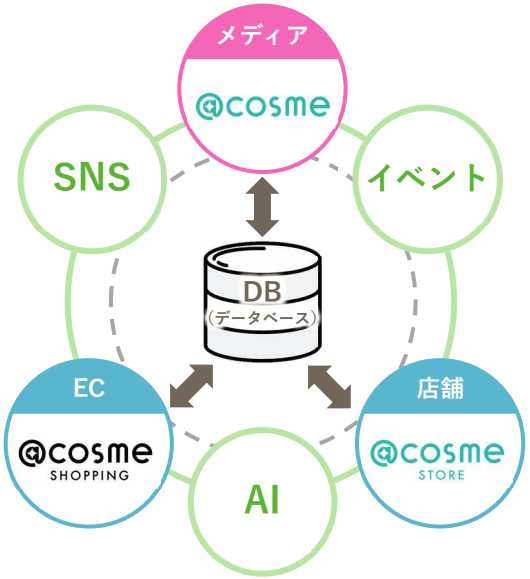


代表取締役会長 CEO
吉松 徹郎

未来を見据えた3つの中長期成長戦略

私たちは今、10年先を見据えた新たな成長ステージへと踏み出します。 第1の柱として、従来の「メディア・EC・店舗」の三位一体から、ソーシャル、イベント、AIを統合したモデルへと@cosmeをアップデートしていきます。 第2に、サプリメント事業「@cosme＋」のローンチやフェムケア領域への参入など、化粧品の枠を超えたBeauty全般へと活動領域を拡大していきます。第3に、東アジアをはじめとするグローバル市場での「Beauty経済圏」の確立です。現在、日本政府が海外目標額2兆円を表明するなど、官民一体でJ-Beauty産業を強化する機運が高まっています。当社は香港旗艦店や中国・台湾・韓国の拠点を足がかりに、国境を越えたエコシステムを構築し、日本と同様に海外でもマーケットポジションを確立します。

@cosmeのアップデート



新領域への事業展開



Beauty経済圏の確立



市場の声と向き合い、次の成長ステージへ



私たちは2022年、Amazon社との業務資本提携に際し、将来のシステム投資やセキュリティ対策資金として新株予約権を発行しました。しかし提携から4年、私たちの事業は想定を上回るスピードで成長し、稼ぐ力であるEBITDAも68億円へと大きく飛躍しました。自社の営業キャッシュフローだけで今後の成長投資を十分に賄える目処が立ったことから、市場の皆様が懸念されていた約40%に及ぶ潜在的な株式希薄化リスクを完全に解消すべく、この新株予約権の買戻しと消却という決断に至りました。これで外部資本への依存から脱却し、自力で成長していく土台は整いました。もちろん、今後もAmazon社とは強力なパートナーシップのもと、化粧品業界を共に変革していきます。

創業から20余年、政府が官民一体となってJ-Beautyの海外展開支援に本格的に乗り出すなど、日本の化粧品産業はグローバルに向けた大きな転換期を迎えています。この動きに呼応するように、アイスタイル自身もまた、これまでの成功体験に留まらず、大きく変革するフェーズに入っています。Beauty経済圏の確立に向けて、生活者とブランドを結ぶ新しい体験と市場価値を創造し続けていきます。どうぞこれからのアイスタイルの挑戦に、変わらぬご支援とご期待をお寄せください。

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・Value

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。

Value　Vision実現のために大切にする価値観、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。

価値創造モデル

	インプット	事業活動	アウトプット	アウトカム
ブランド	■社会関係資本 - 年間取引ブランド数	BRAND	■ 求める人と最短距離で出会える - マーケティングコストの最適化 - 流通総額の増加	人々が 自分らしく、 美しく 生きられる世界 美容業界の発展 生活者のQOL向上
istyle アイスタイル	■人的資本 - 従業員・パートナー - Tech 人材 - 女性比率	外部パートナーとの共創 メディア @cosme	■出会いの創出 - B2B 売上高 - リテール売上高（LTV 向上） - ユーザーアクション	
	■知的資本 - クチコミ - 公正中立なサイト運営（クチコミチェック体制 / ランキング） - ネットとリアルが融合したプラットフォーム	DB（データベース） EC @cosme SHOPPING 店舗 @cosme STORE	■マーケットポジションの確立 - 各領域の市場シェア拡大 - 唯一無二の独自性	
	■社会関係資本 - 信頼貯金		■持続可能な仕組化 - 業界を牽引するリーダー育成 - 美容人材の社会進出支援 - ディーセントワークの提供	
ユーザー	■社会関係資本 - ユーザーアクション総数 - ユーザー数（MAU）	USER	■ より自分にあうコスメと出会える - ワクワクする没入感体験 - 時間とコストの節約	

基本原則30カ条

@cosmeは、生活者の声をデータベース化し、生活者とブランドを適切につなぐことを目指してスタートしたサービスです。この@cosmeを100年続けていくために、社員が生活者やブランドと向き合う行動指針をまとめたものが「基本原則30カ条」です。

社員数が2,000人規模へと拡大するなか、業務や立場による認識のずれ、視座の違いも生まれやすくなっています。だからこそ、この30カ条を単なるルールで終わらせず、一人ひとりがジブンゴト化して向き合い、迷ったときの指針（共通言語）にしていくことが重要だと考えています。



そこで2026年7月の全社グループ総会では、全社員に30カ条の冊子を配布しました。さらに全社員参加型の「読み合わせ＆対話会」を実施し、どのように向き合うべきかを社員同士で対話を深めました。

これからも社員一人ひとりがこの姿勢を自問し続けることで、@cosmeの健全な発展と、生活者・ブランドからの確かな信頼を守り抜いていきます。

ユーザーとブランドをつなぐプラットフォーム



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」を設置しています。

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委員会の改善事例



ユーザー様からのお声

改善内容



「クチコミに掲載できる写真の枚数が3枚上限だと、こだわりが伝えきれないです…。」

クチコミ投稿機能改善

クチコミ添付画像の上限を3枚から10枚へ拡大し、複数枚一括選択機能をリリース。ユーザー様の発信体験と情報の信頼性を向上。

「アトピーで肌に合わない成分があり、毎回調べるのが大変…。特定成分を除外して検索したい。」

成分検索機能追加

特定成分の包含・除外条件をブランドやカテゴリと掛け合わせて絞り込める成分検索機能をアプリへ実装。
個々の肌悩みに寄り添うパーソナライズ検索を実現。

「クチコミを全部読むが大変です。効率よくポイントを把握できるようにしてほしいです。」

クチコミAI要約

生成AIを活用し、長文クチコミの要点をコンパクトに自動表示する「クチコミAI要約機能※」をリリース。タイパ（タイムパフォーマンス）を意識した閲覧UXを実現。

※一部商品のみを対象に先行導入中

「店頭で相談したい時に、店舗スタッフとブランドの美容部員さんの見分けがつかなくて、声をかけづらいです。」

店舗制服リニューアル

ブランド美容部員と一目で識別できるよう店舗スタッフの制服を刷新。店頭でお客様が気軽に相談・質問しやすい環境を構築。

2026年7月より制服リニューアル



「美容部員さんのライブショップのアーカイブ動画をアプリのどこから見るのか分からず困っています。」

アプリ内導線改善

アプリ内「お買い物」タブにライブショッピングの固定導線を設置。
動画を楽しみながらシームレスに商品を購入できる購買体験を提供。

ストーリー

化粧品業界の展望

技術（モノづくり）とデータ（コトづくり）の融合が描く、J-Beautyの復活と飛躍

――産官学の連携で築く産業共通プラットフォームへ



中韓ブランドの台頭など競争が激化する中、日本の化粧品産業は、培った高い技術力を情緒的価値や生活者向けストーリーへと翻訳し、新たな成長軌道を描く変革期を迎えています。この挑戦に向け、日本化粧品技術者会（SCCJ）会長の吉田克典氏とアイスタイル上級執行役員CSOの濱田健作が対談。技術とデータを融合させ、J-Beautyが世界で再び躍進するための産業共通プラットフォームの在り方を語り合います。

吉田 克典

日本化粧品技術者会（SCCJ）
会長
北里大学 薬学部特任教授

経済産業省など関係官庁をはじめとする政府・行政の施策動向や規制・技術標準化と連携し、産官学の垣根を越えた日本の化粧品産業の成長と国際競争力強化に注力。

資生堂で研究を牽引した経験を活かし、SCCJでは学術大会の新設、国際英文誌創刊、学生会員制度の創設を主導。次世代育成と海外での地位向上に尽力する。

濱田 健作

株式会社アイスタイル
上級執行役員CSO
経済産業省・内閣府
政策有識者委員

美容・化粧品業界で長年キャリアを積み、現在はアイスタイルにて経営戦略と中国事業を統括。経産省「化粧品産業競争力強化検討会」委員、内閣府「新たなクールジャパン戦略WG」委員にも参画。

官民連携のもと、データやプラットフォームを活用しJ-Beautyの海外展開と共通基盤構築を推進する。



「文明商品」から「文化商品」への昇華
――情緒的価値を宿したモノづくり

濱田　現在、日本の化粧品（J-Beauty）産業は、国内外で大きな転換期を迎えています。日本の高いモノづくりの実力がグローバル市場で十分に発揮しきれていない現状に強い危機感を抱いてきました。一方で、政策検討会でも「品質が良いだけでは、もはやグローバル市場で勝ちきれない」という厳しい現実が突きつけられています。

吉田　私はよく「化粧品は文化商品である」という話をします。世の中の商品を、スペックや機能、技術の高さで語られる「文明商品」と、ストーリー、感性、生活への溶け込み方で語られる「文化商品」の2つに分類したとしましょう。

ただし、注意すべきなのは、ストーリーやイメージの良さだけを真似しても日本は勝てないということです。日本の化粧品の根本的な底力は、やはり「品質」と「技術」という絶対的な科学的信頼性です。これは絶対に揺るがしてはならない日本の価値です。

濱田　日本の技術・品質の強みについて、具体的に他国と何が異なるのか、ぜひ技術者の視点から教えてください。

吉田　日本のモノづくりの強みは「再現性品質」と「安全性レベル」の2点に集約されます。 例えば、シリコンやグリセリンといった日本の化粧品原料は、ロットごとの品質のブレが極めて少なく一貫しています。そのため、工場の製造工程でトラブルが発生することがほとんどありません。さらに、安全性の基準についても、海外の多くの基準が最低限クリアすべきラインであるのに対し、日本のメーカーは自発的に高いレベルの肌刺激テストを何重にも課し、徹底的に突き詰めています。

これらはまさにクラフトマンシップですが、非常に伝えにくく、現状は「日本製だからなんとなく安心」という曖昧な言葉の中に埋もれてしまっています。このこだわりを、生活者に響く「感性価値（ストーリー）」へとどう翻訳して届けるかが、最大の課題です。

R&Dの専門知をストーリーに変える「翻訳力」とマーケティングとの共創

濱田　日本には世界屈指の研究開発力（R&D）がある一方で、それを生活者に伝えるマーケティングとの間に深いギャップがあると感じます。

吉田　日本の技術は、世界の研究者が厳格な審査で成果を競う「IFSCC（国際化粧品技術者会連盟）」でも常にトップレベルで最優秀賞を受賞し続けてきました。しかし、近年のIFSCC学術大会における日本の口頭発表件数は減少傾向にあり、代わりにフランスや中国、韓国が国際舞台での存在感を強めています。この一因は、日本の研究発表がスペックの羅列に留まり、「この技術が世界をどう変えるのか」というストーリーや未来像を示す発信力が弱い点にあります。

濱田　研究者自身が万能である必要はないですが、R&Dの専門知をマーケターや店頭の美容部員、そして生活者が理解できるナラティブ（物語）に変換する翻訳力が決定的に不足しているのですね。

吉田　アメリカのマーケターは、サプライチェーンのトップとして責任を負う代わりに、規制情報や原料、成分、皮膚科学のメカニズムまで凄まじい勉強をして貪欲に情報を取得し、素晴らしいプレゼンテーションで生活者を魅了します。 日本では、これまで研究員に対して「もっとマーケティングマインドを持ちなさい」と言い続けてきましたが、全員にそれを求めるのは現実的ではありません。そこで私は資生堂の研究所時代、深い科学を突き詰めるサイエンティストと、マーケティング部門との間を繋ぐブランドリエゾン（翻訳専門部隊）を明確に分け、両者のギャップを埋める組織改革を行いました。これにより、研究員は研究に没頭し、同時にその価値が正しく翻訳されて川下（マーケティングや生活者）に届く体制が整ったのです。



濱田　伝える適性がある人が翻訳を担う。そして、R&Dとマーケティングが共通の価値観を持って対話する。今、生活者はSNSの過剰な情報量に疲れ始めており、インフルエンサーの言葉よりも「本質的なエビデンスを知りたい」という本物志向の潮流が確実に強まっています。

日本の時間をかけた誠実なモノづくりは、生活者の信頼を獲得しリピートされ、ロングセラーに育つ強みを持っています。今が、日本の多層的なナラティブが最も威力を発揮するチャンスです。

生活者の声を研究開発へ還流する「双方向のデータ循環インフラ」

濱田　これまでR&D側に、生活者のリアルな声が届かないという課題がありました。特に、自社製品だけでなく他社製品がどう評価されているのか、あるいは海外の異なる肌質や気候の生活者がどう反応しているのかという答え合わせができないことは、次のイノベーションの障壁になっています。

吉田　技術者や研究員は、こだわり抜いて設計した処方やコンセプトが、実際にお客様にどう受け止められたのか、売れた本当の理由は何だったのか、売れなかったとすれば設計のどこにギャップがあったのか、という答え合わせを切望しています。

濱田　今まさにそれが、AIとテクノロジーの進化によって実現可能なインフラとして整いつつあります。現在、アイスタイルでは、@cosmeに蓄積された膨大な生活者の声を、各ブランドの研究・開発者がチャット形式などで直感的かつ容易に分析・対話できるビジネス向けシステムを構想しています。これを業界の共通インフラとしていきたいです。

吉田　この「生活者の声（データ）」と「研究開発（科学）」が双方向に循環するようになれば、日本の誇るディープで精緻な技術が、単なる機能スペックではなく体験価値として磨かれ、伝わりやすくなります。 こうした細部に宿るクラフトマンシップのプロセスは、グローバルでも本質を求める層に強烈に刺さるポテンシャルを秘めています。

濱田　個別企業だけでこのディープな技術発信を海外で行うには、予算的にも影響力的にも限界があります。しかし、例えば非競争領域のカテゴリ共通技術として、20社が共通のプラットフォーム上で一堂に会して世界へアピールできれば、J-Beauty全体の国際的な勝率は劇的に上がります。

吉田　1つの学会や個社の力では限界がありました。だからこそ、J-Beautyのプラットフォームとして圧倒的な影響力とデータを持つ@cosmeがハブとなり、業界全体の方向感を10年スパンで推進していく。官民連携の動きが加速する今、この機会を逃す手はありません。

開かれた学会をハブとした「次世代人材育成」と持続可能なエコシステム

濱田　この「技術とデータの融合」による再飛躍を、一過性のものでなく、10年以上先まで持続可能なものにするためには、バトンを受け継ぐ次世代の技術者・研究者の育成という最大の構造的課題に向き合わなければなりません。

化粧品業界の展望



吉田　現在、少子化の中で理系人材の獲得競争は激化しています。さらに憂慮すべきは、昨今の採用活動の極端な早期化です。

面接対応に追われ、本来最も時間を割くべき大学での学びや仮説検証の実験といった教育機会が著しく奪われてしまっています。化粧品は人間の感性と先端科学をつなぐ稀有な産業です。若者にチャレンジ意欲を感じてもらえる環境を、産官学が連携して整えなければなりません。SCCJはこれまで企業技術者の閉じられたコミュニティになりがちでしたが、これを開かれた学会へと変革すべく、運営改革「Vision 2025」を推進してきました。その一環として、学生の参加ハードルを下げるために学生会員制度を創設し、現在は50〜70名ほどの学生会員が学術大会やジャーナルに触れています。

濱田　SCCJは個人が主体の学術組織だからこそ、企業の利害関係を超えてフラットに対話でき、非競争領域における「知の継承」と「切磋琢磨」を促せる唯一無二のプラットフォームです。 私たちアイスタイルも、SCCJが培ってきた「科学の知の共通基盤」と、@cosmeが持つ「生活者の声（データ）」を掛け合わせることで、R&Dとマーケティングの幸福な融合を支援し、J-Beautyがグローバルで美しく輝き、次世代へと受け継がれていく「持続可能なイノベーションエコシステム」を、皆様と共に全力で築いていきたいと思います。

本日は本当に素晴らしいお話をありがとうございました。

吉田　こちらこそ、日本の化粧品産業の未来を切り拓く、非常に有意義な議論ができました。ありがとうございました。

02

事業概要

ビジネスモデル

信頼で築き上げた価値

AI時代の@cosme

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

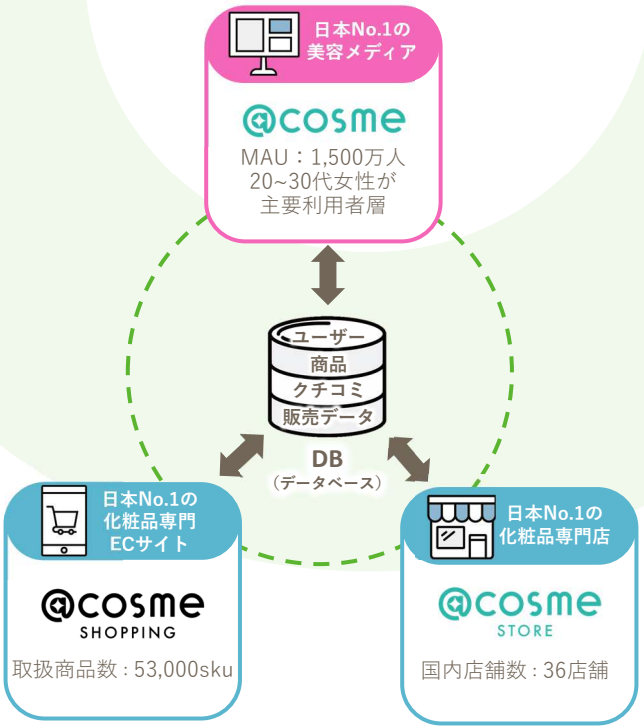
Tokyo Beauty Week

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。



※2026年6月30日時点



代表取締役社長 COO
遠藤 宗

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。

プラットフォームの成長方針

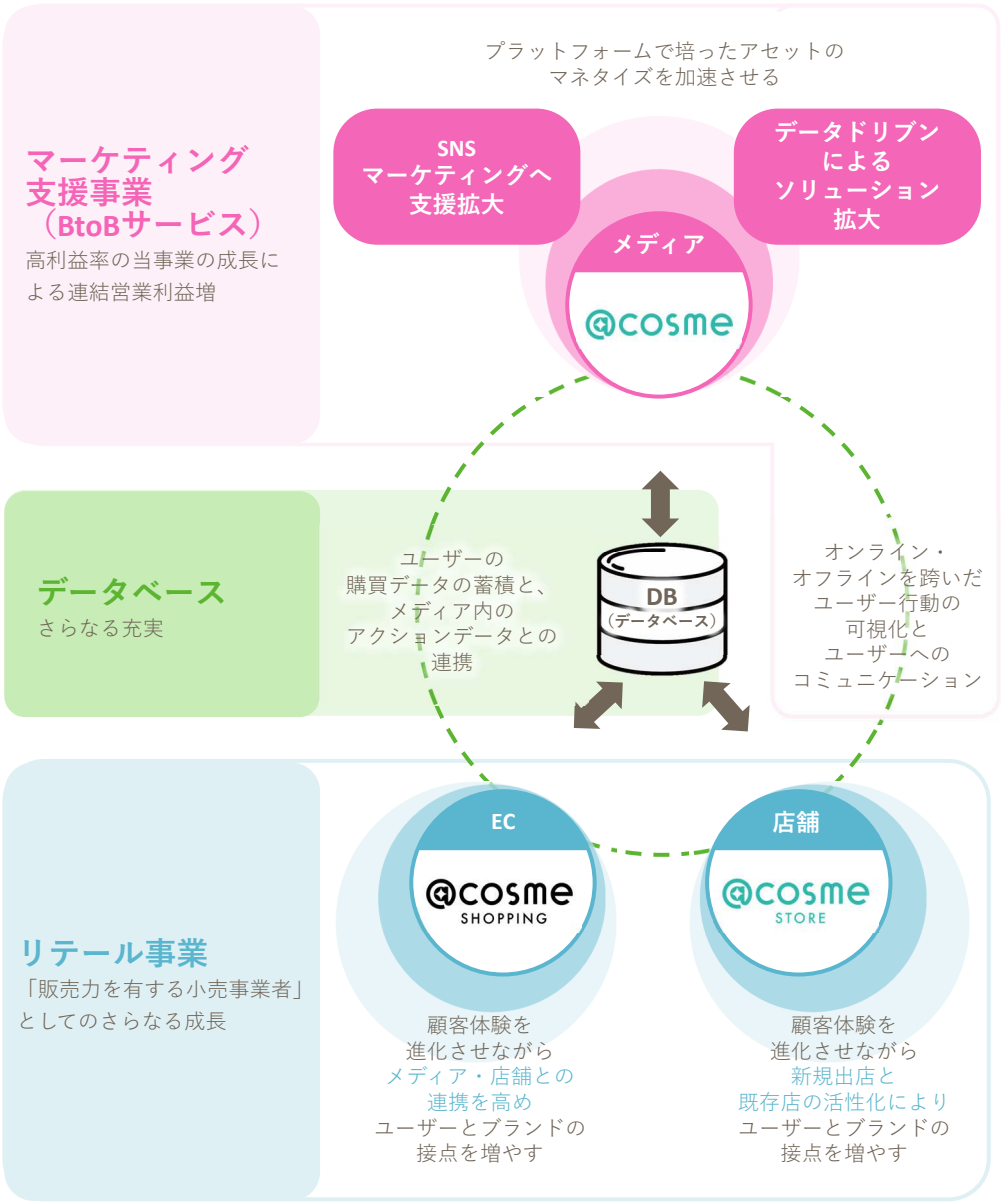
リテール事業でユーザーとブランドの接点を増やし、マーケティング支援事業でそれらをマネタイズすることで、営業利益率を上げていくことを基本方針としています。

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

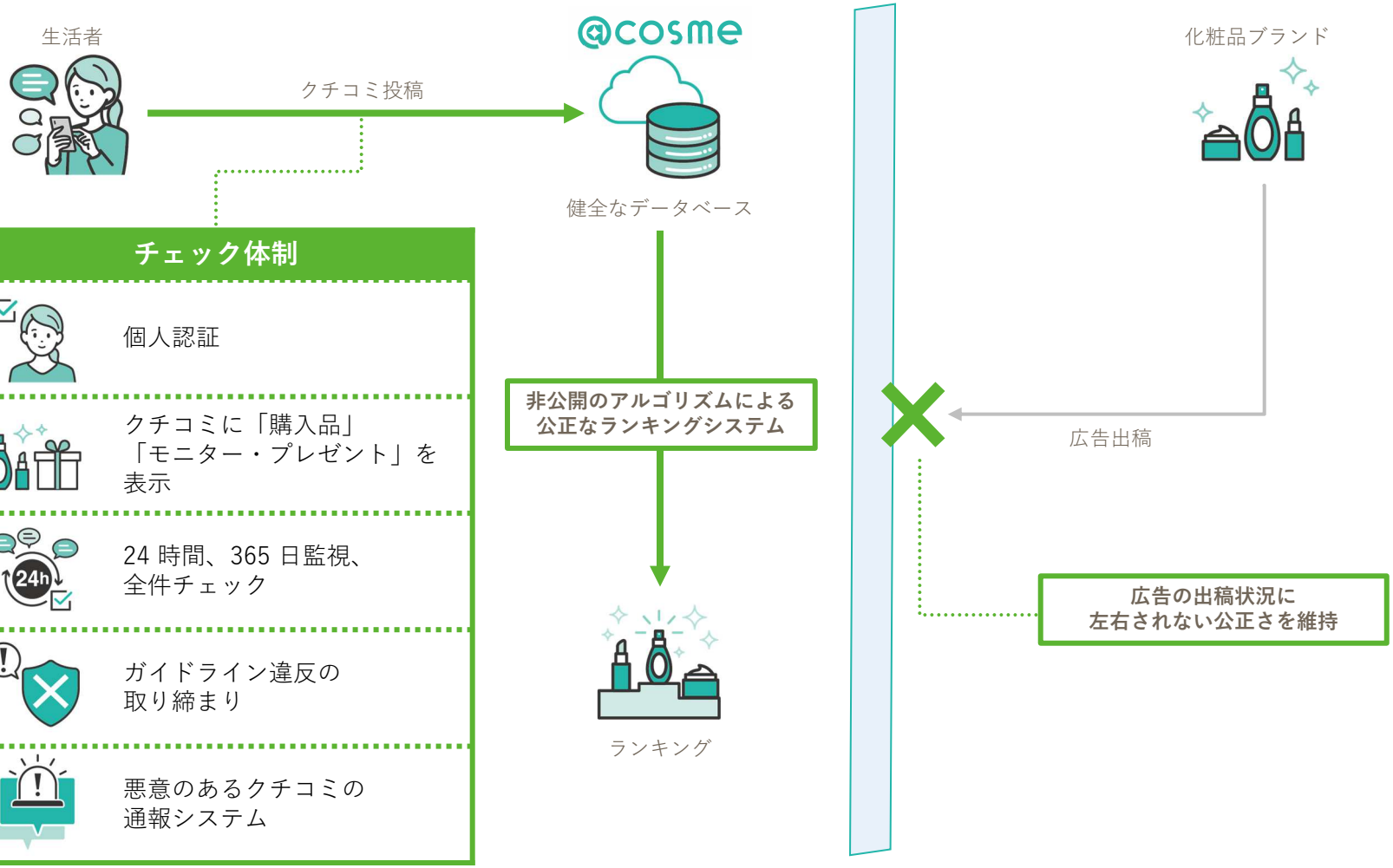
@cosme のクチコミランキングは、クチコミ件数や評価に加え、独自に算出したユーザー信頼度をアルゴリズムに組み込むことで、恣意的な投稿の影響を最小化し、公正なランキングの維持に努めております。

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。



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

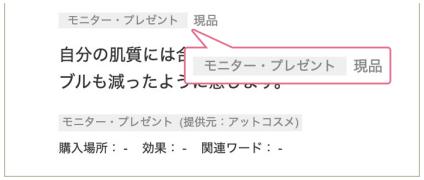
携帯電話番号を利用した個人認証を導入し実存性を確認。当該ユーザーの投稿には認証マークを付与。



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。



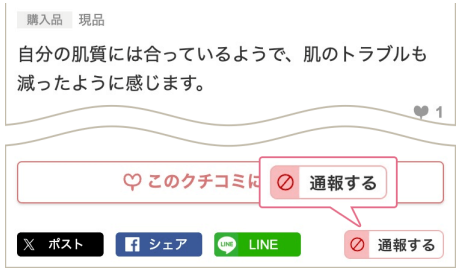
ガイドライン違反の取り締まり

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



@cosme ベストコスメアワード

@cosme会員のクチコミと独自の評価基準をもとに
データ集計期間中に高い支持を得たコスメを表彰するアワードです。





ユーザー視点

実際に商品を使用したユーザーのクチコミや
注目度を評価に反映

安全性×信頼性×正確性

不正を排除した健全なデータベースをもとに
安全・信頼・正確性を兼ね備えた評価

カテゴリー別での表彰

スキンケア、メイクアップ、ヘアケア、ボディケアなど
様々なカテゴリーの商品を表彰

年に2回の発表

✦上半期：上半期に発売された新作ベストコスメ
✦年間：通年で支持

AI時代に問われる@cosmeの真価



株式会社アイスタイル
執行役員兼@cosmeデザインLab Lab長
作間 友幸

株式会社アイスタイル
執行役員兼マーケティング支援事業管掌 /
アイスタイルデータコンサルティング株式会社
代表取締役社長
天野 博之

株式会社アイスタイル
代表取締役会長CEO
吉松 徹郎

AIの進化が加速する中、生活者の行動や化粧品業界はどう変わり、アイスタイルはどう成長を続けるのか。モデレーターを務める吉松が、現場の最前線で化粧品ブランドと伴走する天野、UXとコミュニティ設計を担う作間と共に、@cosmeが持つ「模倣困難な強み」と、その先にある未来を語ります。

AI時代に「データの解像度」で圧倒する@cosme

吉松　株主や投資家の皆さんから、「AIが普及したら@cosme はどうなるのか」「強い会社であり続けられるのか」という疑問をいただくことがあります。私はむしろ、AIの進化によって、アイスタイルの可能性はさらに広がっていると感じています。今日は、天野さん、作間さんと一緒に、AI時代に@cosmeの価値がどう変わるのか、アイスタイルがどこへ向かうのかを話していきたいと思います。まずは、AI時代におけるデータの価値から考えていきましょう。

天野　大前提として、アイスタイルが保有するデータをユーザーや化粧品ブランドが本当に活用できる状態で提供できるか、AIを我々が使いこなせるかが分岐点になります。世の中で言われる「ユーザーデータ」の多くはPOSデータ（購買結果データ）ですが、それは結果のモニタリングに過ぎず、それだけで顧客行動の予測には限界があります。@cosmeが持つデータの価値は、その手前の「購買に至るプロセス」であり、その唯一無二のデータをAIという新しい強力なテクノロジーを用いてどう生かすかが、今まさに問われているところです。

吉松　一般的に「お客様データ」は、自社が持つ顧客データや、購入履歴など限られた範囲のものです。一方@cosmeが持っているのは、購入する前にユーザーがどの商品と迷い、何を比較したのかという「検討データ」、購入した後に、ほかの商品と比較してどう感じたのかという「評価データ」です。さらに、自社の商品を買ったユーザーだけでなく、競合他社の商品を選んだユーザーのデータまで含まれています。この「データの解像度」の圧倒的な高さは、競合他社が何十年かけても簡単には持ち得ない、@cosmeならではの価値であり、AI時代にこそ大きな意味を持ちます。

作間　体験設計やコミュニティの観点からも全く同じです。AIや、その先にあるAGI（汎用人工知能）がどれだけ進化しても、そのAIを動かすための燃料が必要です。私たちは創業以来、単にデータを集めてきたのではなく、ユーザーが本音を語れるカルチャーやコミュニティを大事に守ってきました。ユーザーが「本音を共有したい」「ここにデータを溜めたい」と思えるような心地よい体験設計をコアとして磨き続ける限り、@cosmeにしか集まらないデータの独自性はさらに際立っていくはずです。

吉松　昨年4月にデータコンサルティングを立ち上げたことで、私たちのデータの価値が具体的な数字や成果として見え始めてきました。化粧品ブランドをはじめ、様々なクライアントとの取り組みの中で、実際にどのような変化が起きているのか、現場の事例を通じて見ていきたいと思います。

AI時代の@cosme

天野　日本を代表する大手メーカーから、新進気鋭のミドル・スタートアップブランドまで、数多くの戦略支援プロジェクトをご一緒させていただき、初年度から十分な手応えを感じています。

　これまでは広告プロモーションなどマーケティング川下のご支援が中心でしたが、今ではブランドの中期計画策定や投資判断、新商品開発（川上領域）にまで、@cosmeの実態データを用いて深く伴走する体制が確立しています。

　特に大きな進捗は、複数のブランドを展開されるクライアントにおいて、ブランドごとの個別最適化だけでは見えにくかった「経営・組織全体の構造的な顧客課題」を当社のデータから浮き彫りにし、メーカーの経営陣の皆様と直接議論するレベルにまで提供価値が昇華している点です。ビューティに携わる企業を総合支援するエコシステムが、すでに形になり始めています。

検索のAI化で「クチコミの信頼性」はさらに価値化する

吉松　次によく聞かれるのが、「AIが検索の入り口になると、Webサイトへのアクセスが減るのではないか」という懸念です。入り口は変わっても、本質的に重要なのは「ユーザーが最後に何を確かめたいのか」です。AI時代に、クチコミや実体験の価値がどのように変わっていくのか。ここをさらに話していきたいと思います。

天野　@cosmeのコアの価値は変わりません。AIはハルシネーション（もっともらしい不正確な情報の生成）という課題があり、バズを狙う他のプラットフォームでは、AIを使った虚偽クチコミが生成されやすい構造があります。

　一方@cosmeはバズ目的のアルゴリズムではないため、ハルシネーションが極めて起きにくく、情報のセーフティネットとして他社より圧倒的に高い信頼性を担保できています。

作間　複数のブランドをフラットに比較して「本当かどうか確かめたい」という生活者の目的自体は変わりません。その根底には「コスメ選びで絶対に失敗したくない」という強い心理があるので、@cosmeの本質的な価値は何ら変わらないですね。

吉松　確かに、検索経由の流入は減る可能性がありますが、ユーザーが@cosmeに来る目的そのものは変わりません。ユーザーが確かめたいのは、「この情報は本当か」「実際に使った人はどう感じたのか」です。むしろ、AIが普及するほど、情報の正しさを確かめる「本物の実体験データ」が必要になります。その最大の供給元になり得るのが、ネット上の行動だけでなく、リアル店舗での購入や体験まで含めた、多様なデータが集まる@cosmeです。情報への入り口が変わったとしても、私たちのデータが求められ続ける構造は揺るがないと考えています。

AI時代の@cosme

作間　AGI（汎用人工知能）の時代になり、AIが単なる「検索・相談ツール」から、ユーザーの生活に寄り添う「伴走者」へと進化する時こそ、意思決定の確信を得るために「誰が言ったか」（属性・背景）という実体験の文脈が極めて重要ですね。今のSNSは顔の見えるインフルエンサーが主役ですが、広告・案件目的の投稿が増え、ユーザーも企業もリスクを感じ始めています。さらに最近では、周囲に見られることを極度に気にするがために、SNSでの自然発生的なクチコミ投稿は減少傾向にあります。

一方、@cosmeは非公開で個人情報が守られる安心感があり、その上で誰かの役に立ちたいという純粋な貢献欲求から、インセンティブなしで「本音のクチコミ」が集まります。この「生活者が本音で語れるカルチャー」を創業から守り続けてきたことが、我々の最大の防御壁であり強みです。

二極化する市場と、非合理への揺り戻し

吉松　ここからは時間軸を延ばし、5年後、10年後の化粧品業界について考えてみたいと思います。

AIの進化によって、市場の構造やブランドのあり方はどのように変わっていくのか。その中で、アイスタイルがどのような役割を果たしていくのかも、見えてくるのではないかと思います。

天野　業界は大手ブランドと、少人数で正解を作っていける尖ったスタートアップへと極端に二極化し、中間層のブランドが苦しくなっていく可能性が高いと見ています。その中で、
メーカー側が自社の顧客管理だけでは実現できないような「ユーザーとの緩やかなつながりのコミュニティ」を提供し、ブランドと生活者を結び続けるプラットフォームという我々の役割は、ますます大きくなります。

作間　AI化が進むと、最適な答えに最短で導かれ、あらゆるプロセスが合理的になりますが、ビューティの本質には敢えて自身で選択肢を増やし迷う楽しさ、すなわち「非合理を愛するカルチャー」が存在します。コスメは単なる日用品ではなく、嗜好品という側面があります。合理的なAIの世界が一巡した時、必ずこの非合理性への揺り戻しが起きる。その時、カルチャーの結晶である@cosmeのコミュニティの価値が再び重なり合い、新しい美の文化が生まれていくと考えて



事業概要

AI時代の@cosme

吉松　エイジングケアや美容投資は、少子高齢化が進む日本でも熱量が高まり続ける極めて稀有な成長マーケット。AIによって効率化が進むからこそ、「ブランドが価値観に共感するユーザーとどう出会うのか」が、今まで以上に重要になります。私たちは、異業種のプレイヤーも巻き込みながら、昨年10月に開催した「Tokyo Beauty Week」をはじめ、業界全体を盛り上げる新たな場をつくっていきたいと考えています。単に自社の事業を成長させるだけでなく、ビューティ業界そのものを活性化していく。その牽引役を目指していま

「店舗（リアル）」と「EC（ネット）」の進化



吉松　アイスタイルのもう一つの大きな強みとなるのがリアル店舗です。@cosmeは、単なるWebのサービスではなく、ユーザーとブランドが実際に出会う、強い店舗基盤を持っています。AI時代に店舗がどのような役割を担い、どのように進化していくのか話を深めていきたいと思います。

天野　店舗スタッフの在り方も変わると思います。AIで知識が蓄積された状態でお客様が来店する時代、従来の説明・接客は通用しません。そこで、お客様・美容部員・そして双方のAIを交えた「4人で相談して納得のいくコスメを選ぶ」という店舗体験が作れたら、それは新しい驚きや気づきを与える店舗価値になります。体験をシンプルに設計し、そこにクチコミデータを調和させていく。これはSNSだけ、あるいは店舗だけを持つ競合には真似できません。リアル店舗を中心に本音のクチコミが循環するタッチポイントを持っているのは、我々アイスタイルだけなんです。



吉松　まさに、商品を選ぶまでの体験プロセスそのものが、ある種のアトラクションとなり、来店価値になるということですね。そして、この「体験のプロセス」がネットやECのあり方を考える上でも重要になります。次は、これをECにどうつなげていくのかを考えましょう。

事業概要

AI時代の@cosme

作間　コスメに特化したバーティカルECの単独運営は、配送スピードや巨大なプラットフォーマーとの競争などと向き合わないといけない。しかし、今のメーカーにとって、自社でECサイトを構築・運営し続けることもまた、膨大なコストとリスクの塊になっていることは間違いないです。

吉松　そこで私たちは、@cosmeのECを自社仕入れ・販売の場から、ユーザーとブランドを広くつなぐ基盤へ進化させたいと考えています。例えば@cosme IDを起点に、ブランド公式ECの商品もシームレスに購入でき、共通ポイントも使える。そんな世界をつくれないかと考えています。これは利便性を高めるだけでなく、自社ECの運営負担に悩むブランドの支援にもなり、社販や福利厚生といったクローズド市場へも拡大できます。ECを単独の販売事業ではなく、BtoB支援機能と一体で広げる点にアイスタイルならではの大きな成長余地があると考えています。

　また、今後スマホのOSレベルでAIが組み込まれるようになれば、「私に合うもので、一番安く、早く届くものを注文しておいて」と伝えるだけで購買が自動化されます。そうなると、単に商品を並べて売るだけの「利便性追求型EC」は巨大プラットフォーマーに価格やスピードで対抗することが難しくなり、その存在意義を失うリスクすらあります。

しかし、どれだけAIが自動化しても、「ユーザーがブランドと出会い、体験を通じて好きになっていく」という感情を伴うプロセスまでは簡単には代替できません。ネットとリアルをつなぎ、ユーザーがブランドを深く理解し、本気で好きになっていくまでのプロセスをトータルで設計できること。これこそが、AI時代におけるアイスタイルの勝ち筋だと考えています。

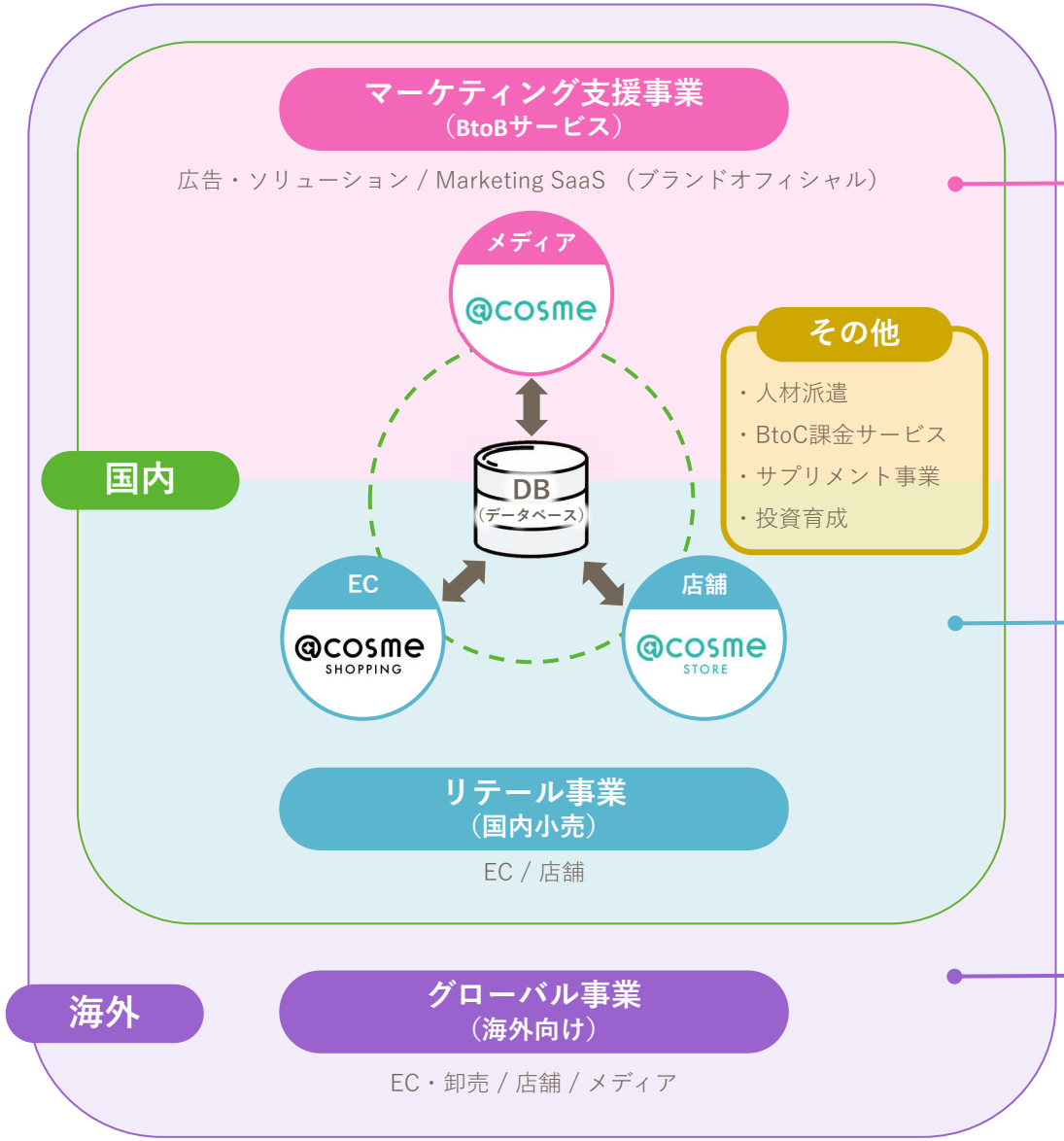
最後に

吉松　インターネット、SNS、そしてAI。情報への入り口が変わるたびに、「@cosmeは大丈夫か」と言われてきました。しかし、私たちは、その変化をすべて成長のチャンスに変えてきました。それができたのは、私たちが「生活者中心」「本音で語れる場」という、模倣困難な思想とカルチャーを、創業以来守り続けてきたからです。

　AI時代は、@cosmeが持つ唯一無二の実体験データと、ユーザーがブランドと出会い、好きになっていくまでの体験プロセスの価値が、最も際立つ時代です。私たちはこの変化を追い風に、アイスタイルをさらに大きく成長させていきます。

　これからのアイスタイルのさらなる飛躍と挑戦に、ぜひご期待ください。

事業の構造



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。

事業の構造 — マーケティング支援事業

@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、ブランドが大切にする世界観を、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。

マーケティング支援事業の主なサービス

タイアップ広告

商品認知ではなく、理解を深めるためのブランディング広告



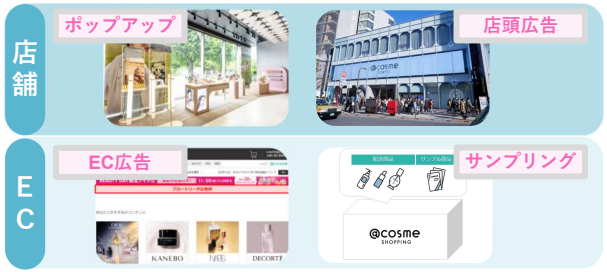
SNS/OTT連携

化粧品興味関心層のファクトデータを利用した広告配信



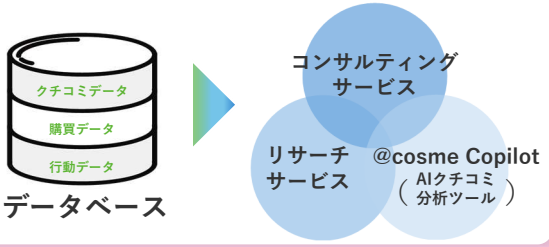
リテールメディア

ECや店舗を活かした販売販促サービス



データドリブンソリューション

@cosmeに蓄積された膨大な独自データを活用した
ファクトベースのマーケティング





執行役員
マーケティング支援事業管掌
天野 博之

データコンサルティングの立ち上げ背景と提供価値

昨今の化粧品業界は、価値観の多様化や情報接点の複雑化により、明確なトレンドが生まれにくくなっています。こうした変化のなかで「自社の強みは何か」「本当の競合は誰か」という本質的な課題に直面するブランドが増えています。自社では高級なラグジュアリーブランドを競合と想定していても、生活者は実はマスブランドと比較している、といったギャップが頻繁に起きているのです。

こうしたブランド側の認識とユーザーのリアルな行動のズレを解き明かし、本当の競合相手やターゲットを明らかにできるのは、ブランドや価格帯の垣根を越え、20年以上にわたり蓄積した膨大なクチコミと購買データを持っているアイスタイルだけです。これまでの広告にとどまらず、購入前後の行動から「なぜ売れたのか」という具体的な因果関係までを可視化し、ブランドの戦略立案という川上から施策実行の川下まで一気通貫で伴走したい。そうした強い想いから、私たちは2025年4月にデータコンサルティングサービスをローンチしました。

前期の実績と今後の事業戦略

本格的に走り出した前期は、新規事業ながら多くの大手化粧品メーカーからご発注をいただき、分析のフレームワーク化やメンバーの成長など確かな手応えを得ることができました。一方で、化粧品業界特有の厚い壁にも直面しました。この業界ではプロモーションや販促などの川下の支援は受け入れられやすいものの、より根幹となるブランド戦略などの川上に外部のコンサルティングが介入することへのハードルは依然として高いのが実情です。また、年間予算が固定化されやすく、短期的な成果が強く求められがちな予算構造の課題にも直面しました。だからこそ私たちは、ユーザーデータ起点の実績を積み重ねることで、この慣習を乗り越えていくつもりです。

今後は既存のお客様との関係を深めるだけでなく、商品開発を行うOEM・ODMメーカーとの共同提案や、他業界からのビューティー市場への参入支援など、独自のデータを武器に新たな市場開拓を進めていきます。



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買できる場所を設けることで、お客様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、お客様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「@cosme TOKYO」をはじめとする旗艦店の成長に伴い、店舗が新たな役割を担い始めています。マーケティング支援事業のサービスの1つである旗艦店で展開するポップアップイベントは、ブランドが自らの世界観を存分に表現できる場であると同時に、ユーザーとの「偶然の出会い」を生み出す重要な起点となっています。また、ポップアップが1週間ごとに入れ替わることで、ユーザーには「いつ訪れても新しい体験ができる店舗」として楽しんでいただくことができます。こうした体験がブランドとユーザーをつなぐ新たな顧客接点となり、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性化し、メディアやECの顧客基盤強化にもつながっています。

化粧品専門店グループ「@cosme STORE」

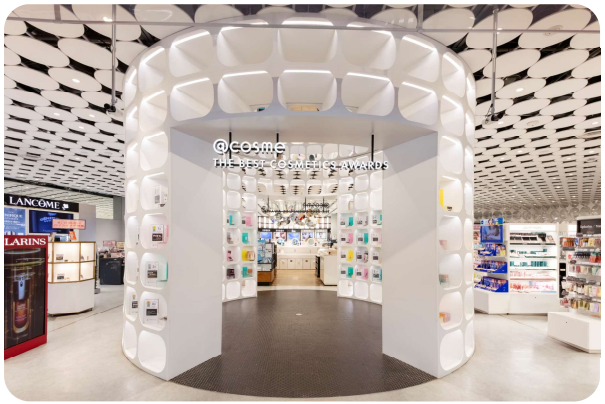
通常店舗の「@cosme STORE」をはじめ、旗艦店や別屋号を含め国内で36 店舗を展開しています。幅広い品揃えと、美容部員によるブランドを横断したカウンセリングに加え、店内の至る箇所にテスターを用意した回遊性の高い店づくりで、自分に合った化粧品に直接出会える・試せる体験を提供しています。また、旗艦店では新作の先行販売会や店頭イベントを毎週行い、いつ来ても新鮮で楽しめる空間を演出しています。

今後は店舗数の拡大に加え、既存店舗の増床・大型化に注力していきます。店舗面積を広げることで取扱SKU数を拡充するとともに、店頭でもオンラインとつながれるようなネットとリアルを融合した仕掛けづくりなどを通じて、ユーザーに@cosmeの世界観をより深く・楽しく体験していただける環境を整えます。これにより、買上点数や坪効率の向上につなげてまいります。

化粧品専門EC「@cosme SHOPPING」

2,600 ブランド、53,000SKU 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。

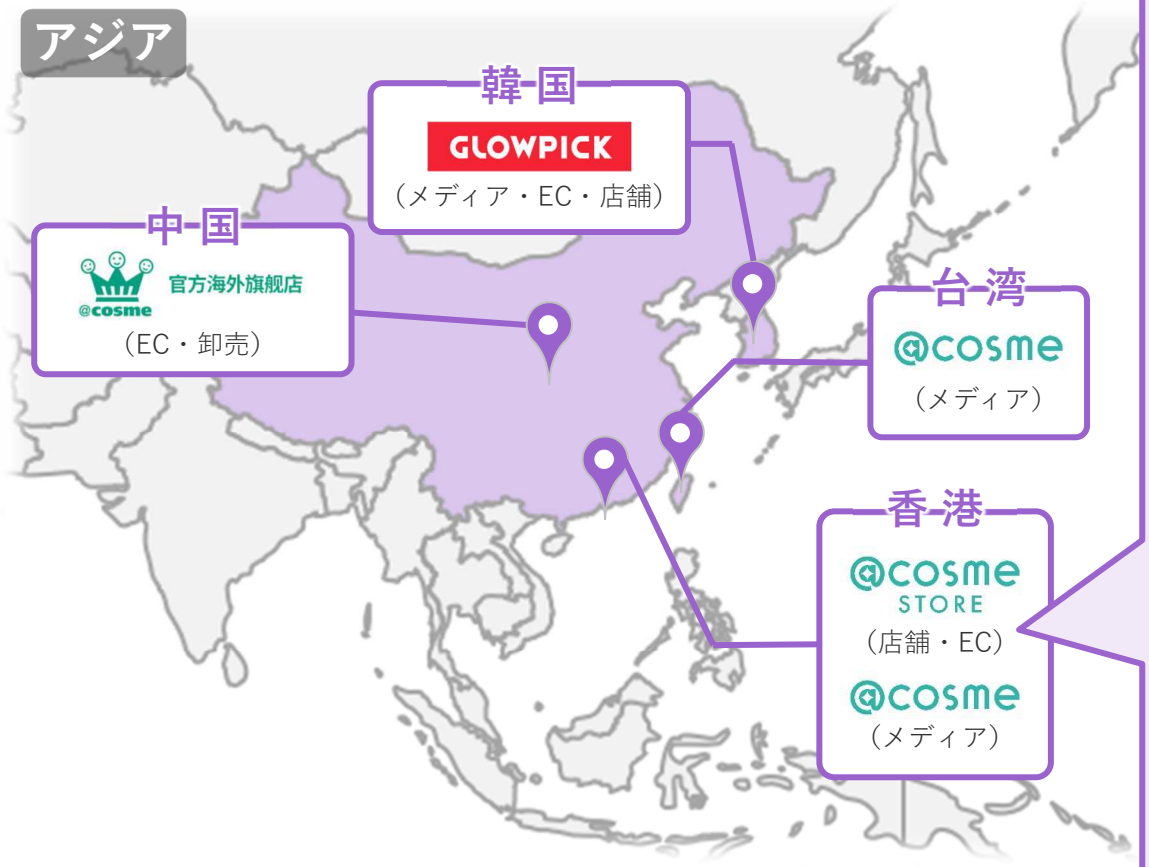






東アジアを中心に海外展開

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広げ
各国・地域で生活者とブランドの出会いの場を提供することを目的に事業を展開しています。



海外初の旗艦店

@cosme HONG KONG

2025年12月5日オープン

（店舗面積：1,298㎡）





体験型リアルイベント「Tokyo Beauty Week」

2025年、「What's your beauty?」「What's next beauty?」という問いかけから始動した「Tokyo Beauty Week」は、初開催にして51のブランド、16のベニュー、そして1万人を超える来場者を迎え、「ビューティーの東京」を創るための確かな熱量を原宿・表参道の街に集めました。単なる美容体験にとどまらず、ユーザーには「自分らしさと出会う高揚感」を、参画ブランドや街のパートナーには領域を超えた「新たな共創と価値創出の場」を提供するという大きな手応えを得るに至りました。

2年目となる2026年は、この初開催で生まれた熱量をそのままに、コンセプトを大きく前進させます。掲げた新たなステートメントは「Your beauty, your life.」。美容のあり方をメイクやスキンケアといったカテゴリに閉じず、心身ともに自分らしく美しく生きる「Life in beauty」という生き方そのものへと拡張していきます。

このビジョンのもと、2026年は原宿・表参道エリアの複数拠点を巡りながらインナービューティー領域を含む多様な美と出会う街巡り型体験「Beauty Walk」へと進化させるとともに、メーカー、メディア、クリエイター、行政、地域コミュニティが一堂に会する共創ミートアップ「TBW Collective」を新設します。それぞれの立場や専門性を超えて「ビューティーの東京」の未来を共に語り合うプラットフォームを育むことで、日本発の美容カルチャーやグローバルトレンドを世界へ発信する結集軸となり、参画するあらゆるパートナーとともに美容業界全体の持続的な発展と市場の活性化に貢献してまいります。



執行役員 CVCO
ビジョンクリエイティブ室 室長
大木 秀晃

Tokyo Beauty Week

前回の開催模様と実績

ユーザー満足度
95.3%
（n=3,031人）

ブランド満足度
95.0%
（n=50ブランド）

ベニューパートナー満足度
100%
（n=16団体）



03

業績ハイライト

中期事業方針

連結業績推移

セグメント別業績推移

2026年6月期業績概要

財務指標

主要KPI

中期事業方針

私たちは、2024年8月に発表した中期事業方針に基づき、リテール事業の拡大を通じてユーザーとの接点やデータを増やし、それらをマーケティング支援事業でマネタイズすることで、中期事業目標である連結売上高1,000億円、連結営業利益80億円の達成を目指しています。

2026年6月期は、両事業のシナジーが本格的に機能し始めたことで、連結売上高は中期目標の達成に向けて着実に拡大しております。営業利益につきましても、限界利益率の高いマーケティング支援事業を一段と伸ばすことで、達成を目指してまいります。

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**

中期事業目標

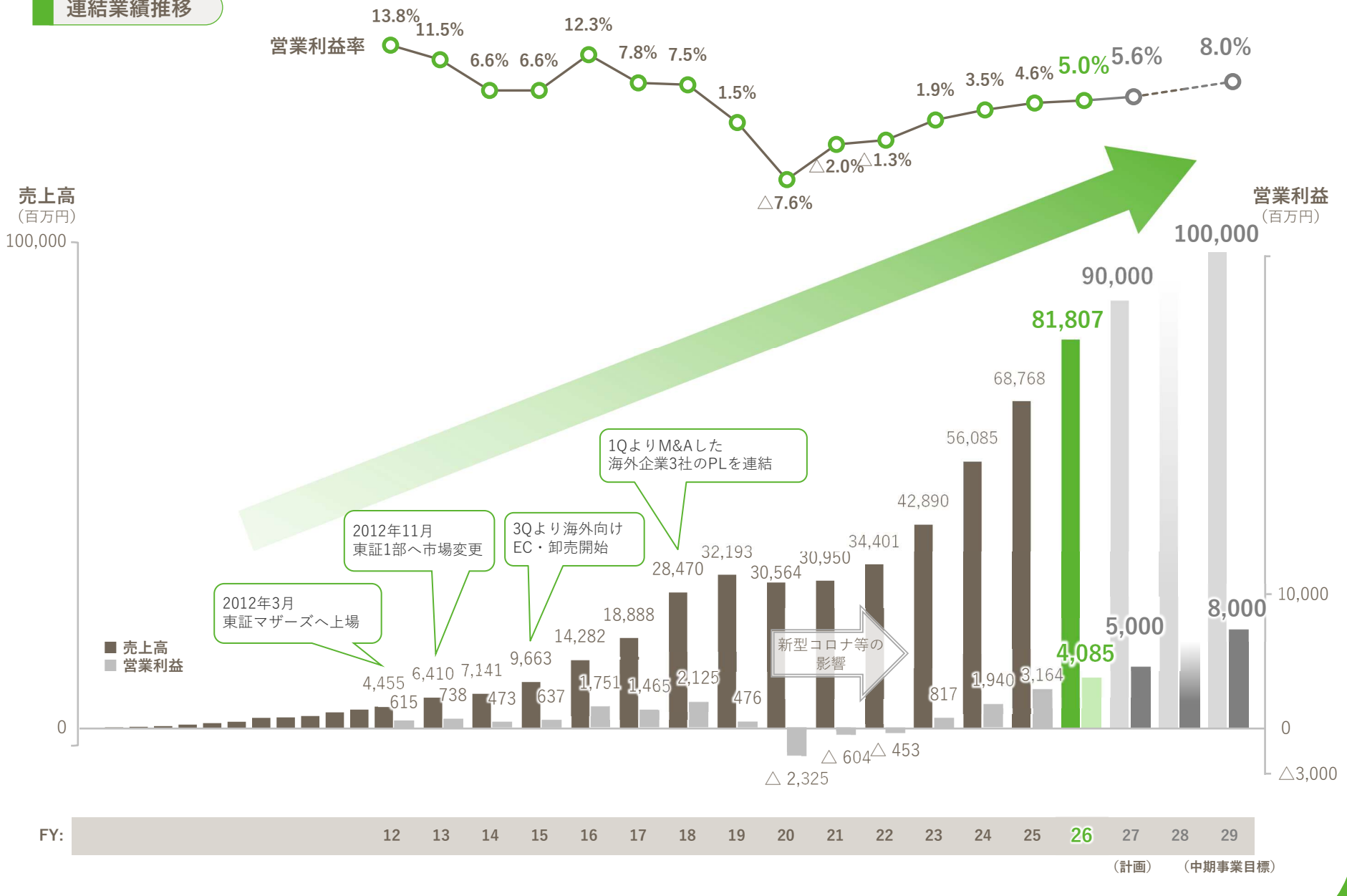
＜ **売　上　高** ＞ **1,000**億円
＜ **営 業 利 益** ＞ **80**億円
＜ **成　長　性** ＞ 売上高のCAGR **12~15%**
＜ **資本収益性** ＞ 資本コストを超える**ROE**



取締役副会長 CFO
菅原 敬

業績ハイライト

連結業績推移



業績ハイライト

セグメント別業績推移

事業概要	売上構成（FY26）	セグメント別の売上高・営業利益率の推移（単位: 百万円）	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
連結	100%	売上高	34,401	42,890	56,085	68,768	81,807
		OP Margin (%)	△1.3	1.9	3.5	4.6	5.0
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.	15%	売上高	6,812	7,457	8,344	9,651	12,083
		OP Margin (%)	9.8	15.2	19.4	29.2	29.1
リテール ● 国内小売 └ EC └ 店舗 etc.	75%	売上高	21,902	29,222	42,145	53,463	61,695
		OP Margin (%)	1.5	4.8	6.3	5.8	5.8
グローバル ● 海外向け └ EC・卸売 └ 店舗 └ メディア etc.	7%	売上高	4,247	4,395	3,935	4,174	5,757
		OP Margin (%)	△4.9	△2.0	△5.3	△4.2	△6.2
その他 ● 人材派遣 ● BtoC課金サービス ● サプリメント事業 ● 投資育成 etc.	3%	売上高	1,440	1,816	1,661	1,480	2,272
		OP Margin (%)	17.7	12.3	15.2	12.7	8.4

業績ハイライト

2026年6月期業績概要

連結

当期は、中期事業方針の2年目として、次の成長フェーズへ飛躍するための「戦略的投資の年」と位置づけ、人材採用やシステム投資、新規事業への投資拡大等を進めてまいりました。 結果として、国内のマーケティング支援事業およびリテール事業が引き続き業績を牽引し、香港旗艦店の寄与等も加わり、売上高・営業利益ともに前年比で2桁成長で伸長し、初の40億円台に突入いたしました。将来の企業価値向上に向けた成長基盤の構築を着実に進めながら、高い収益性を維持・伸長できた1年であったと評価しています。

マーケティング支援事業

リテール事業のECと店舗を活用した販売促進施策の好調を背景に、大手および新たな中堅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の成長に大きく貢献してくれています。

リテール事業

ECでの物流倉庫の移転に伴う機会損失や店舗で外部環境の変化による影響はあったものの、両チャネルとも着実に成長できました。特に、販売イベントや「@cosme NAGOYA」などの新店寄与が事業を牽引しています。ネットとリアルを融合させた体験価値の提供により、引き続き国内事業の成長エンジンとして貢献しています。

グローバル事業

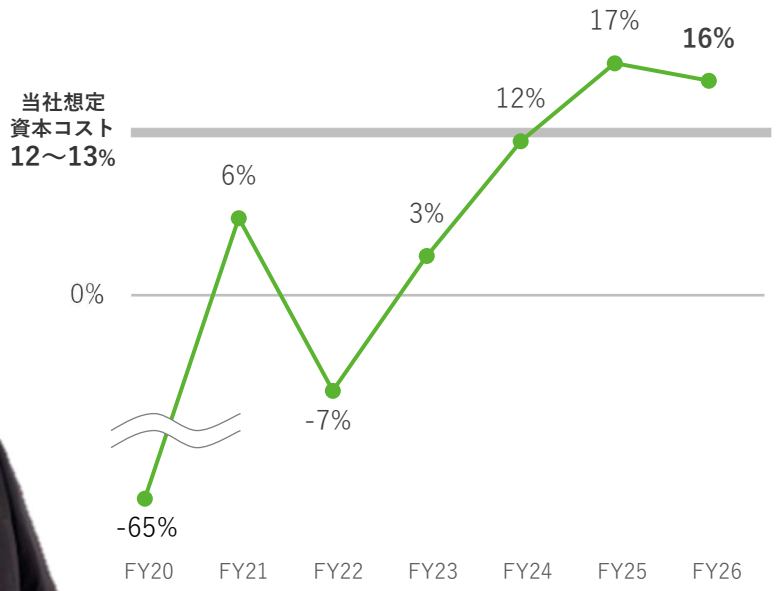
中長期的な成長と新たな収益基盤の確立を見据えた領域と位置付けており、当期は中国越境ECの復調や香港旗艦店の売上寄与により増収となりました。香港旗艦店のオープン関連費用の計上や店舗オペレーションの最適化に時間を要したことにより、当期は赤字での着地となりましたが、来期以降の本格的な収益貢献に向け鋭意対策を進めています。

財務指標

2026年6月期は、コア事業における強固な収益基盤を背景にEBITDAは過去最高を更新し、ROEにつきましても当社の想定株主資本コストを恒常的に上回る水準で推移しております。こうして創出されたフリーキャッシュフローと強固なバランスシートをテコに、2026年8月には機動的かつ規律ある資本政策を実行いたしました。Amazon社保有の新株予約権の取得・消却による潜在的な株式希薄化リスクの完全排除に加え、自己株式取得と増配を実施することで、TSR向上に向けた機動的な資本基盤を確立しました。

今後も、規律あるキャピタルアロケーションの実践により、成長投資と株主還元の最適なバランスを追求し、持続的なエクイティスプレッドの拡大と企業価値の最大化にコミットしてまいります。

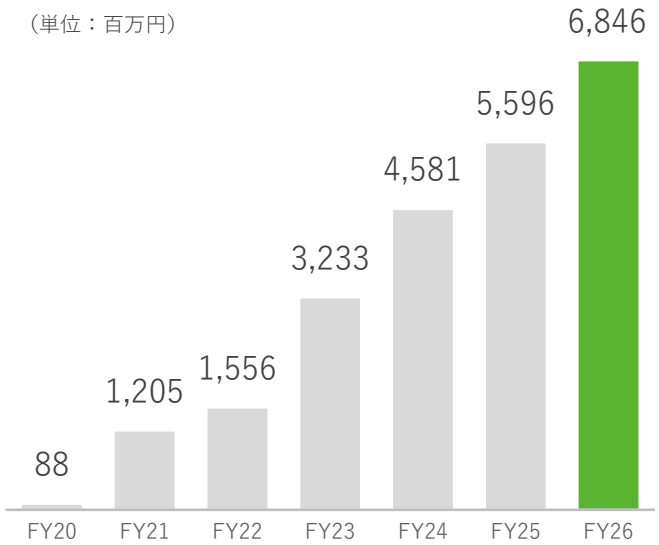
ROE（自己資本利益率）



※ 当社想定資本コスト（CAPM）：12～13%
（Rf：2.7% / β：1.1 / MRP：6% / SRP：2～3%）

EBITDA

（営業利益＋減価償却費・のれん償却費・株式報酬費用等）





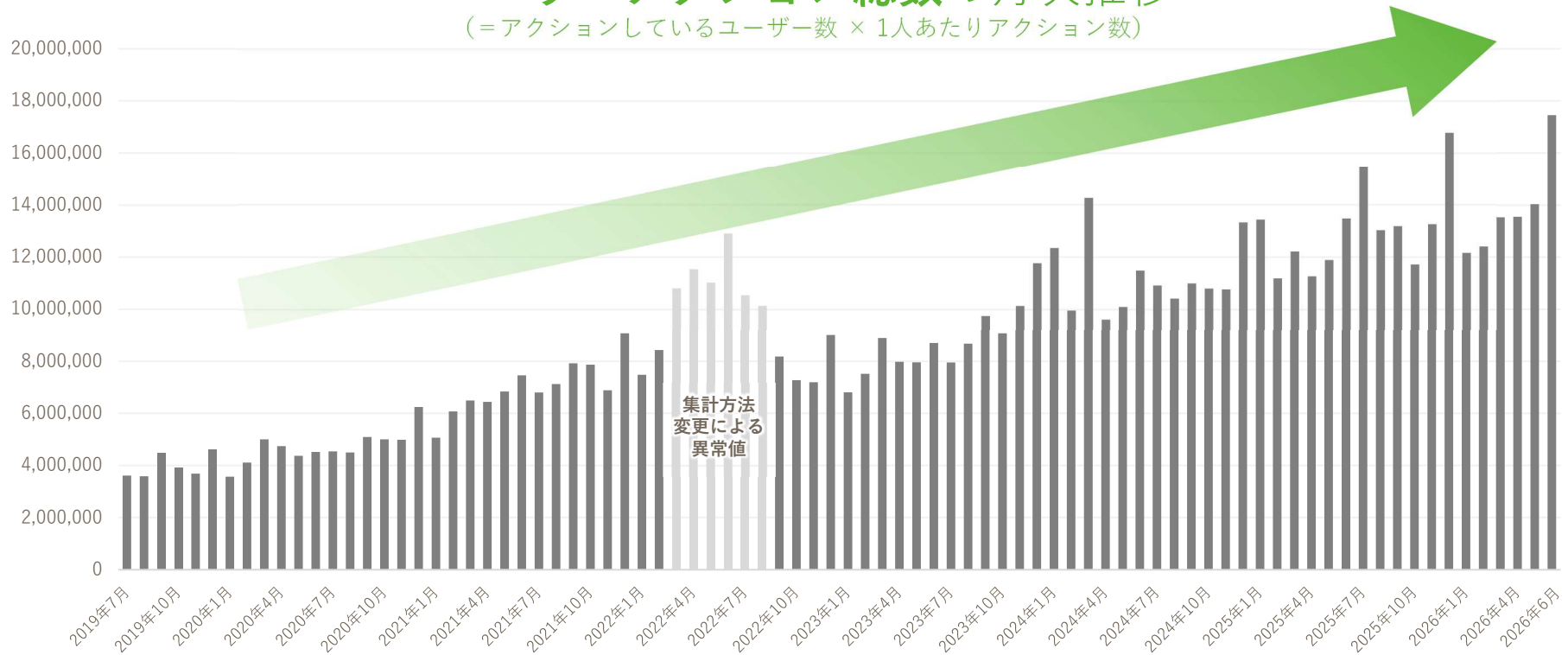
執行役員
コーポレート領域管掌
増田 正史

主要KPI

私たちは前期より、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。このユーザーの熱量こそが、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）



04

テクノロジー

CTOインタビュー

VPoEインタビュー

情報セキュリティ（CISOインタビュー）

Rebornプロジェクトの現在地と、AI時代におけるエンジニア組織の進化

日本最大級の美容プラットフォーム「@cosme」は、25年にわたり膨大なデータを蓄積してきました。メディアから始まり、EC、店舗、ブランド向けSaaSへと広げてきた事業が互いに組み合わさって機能する。この一気通貫したプラットフォームこそがアイスタイルの強みであり、同時にシステム構造を非常に複雑にしてきた要因でもあります。今後のさらなる事業スケールを見据え、今のうちにシステム負債に向き合い、次の20年を支える基盤と開発組織を整える。それが「Rebornプロジェクト」です。

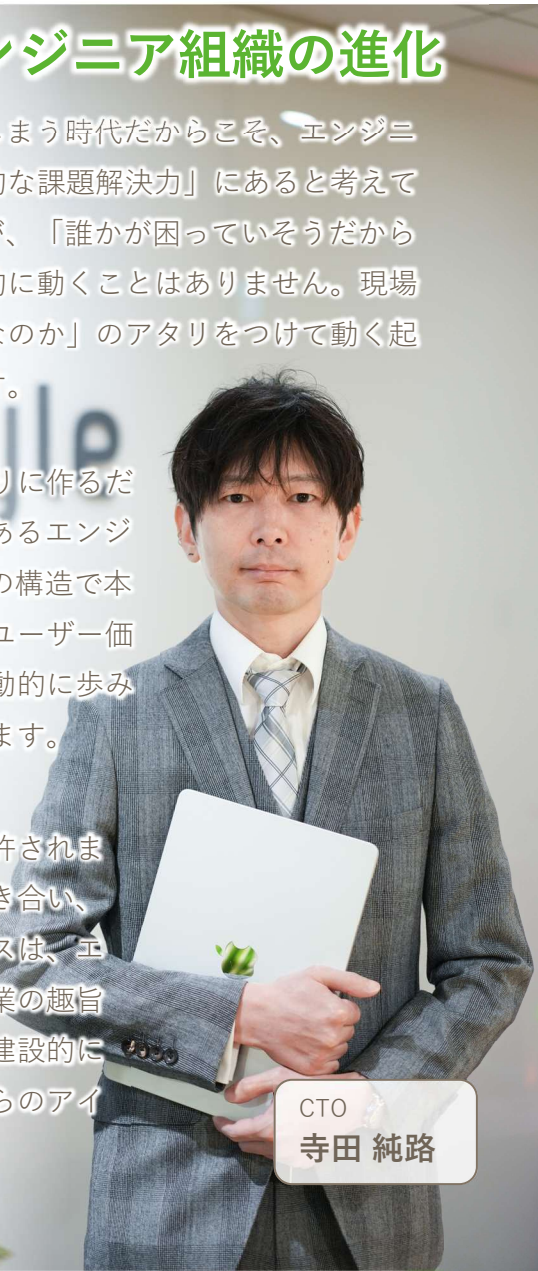
独立した機能を無理に連動させていた構造を紐解く作業は悩みどころも多いですが、ここが一番の面白さでもあります。現在は折り返し地点で、最難関だった古く複雑なデータベースのクラウド移行を無事にやり切ることができました。

ただ、残りの領域をすべて同じように時間と労力をかけて移行するのはコストパフォーマンスが悪いです。システムを綺麗にするだけでは新しい価値や利益を生み出すわけではありませんし、いずれまた急速にレガシー化してしまいます。そこで目的感をアップデートし、AIを実戦投入して開発フローそのものを組み替えるアプローチにシフトしています。

AIがゼロからアプリを作れてしまう時代だからこそ、エンジニアの価値は「自発性」と「論理的な課題解決力」にあると考えています。AIは命令には忠実ですが、「誰かが困っていそうだから気を利かせておいたよ」と自律的に動くことはありません。現場を観察し、「何が本質的な課題なのか」のアタリをつけて動く起点は、人間にしか作れないんです。

要望を受けたものを言われた通りに作るだけなら、AIで十分です。スキルのあるエンジニアだからこそ、「AIが作ったこの構造で本当に事業がスケールするのか」「ユーザー価値として本当に正しいのか」と能動的に歩み寄り、本質を見極める必要があります。

システムの世界は一切の矛盾が許されません。複雑に入り組んだ難題に向き合い、論理的に解きほぐしていくプロセスは、エンジニアの成長に直結します。事業の趣旨を理解し、同じ目的意識を持って建設的に議論できる仲間とともに、これからのアイスタイルを切り拓いていきます。



CTO
寺田 純路

開発の先にある事業成長にコミットする人材戦略

私たちエンジニア組織が大切にしている哲学は、「事業成長へのコミットメント」です。自社サービスの開発では、リリース後の運用と改善を通じた成果の創出が問われます。だからこそ、単なる技術力だけでなく「自分の開発がユーザー体験や業績にどう影響するのか」という視点が重要であり、開発したサービスの成長を見届ける環境とその手応えがアイスタイルにはあります。

採用・育成面では、未来のコア人材確保に向けて新卒採用を強化しています。内定者アルバイトを通じて早期から実業務に触れてもらうことで、入社後のスムーズなオンボーディングを実現しました。また、技術を次世代に繋ぐ意識を現場に浸透させ、運用保守でも特定の個人に負荷が集中しないチーム体制を構築しています。そのうえで、心理的安全性を担保し、若手が安心して挑戦できる土壌を整えました。

評価・キャリア制度の刷新も進めています。技術力だけでなく、各ステージの責務を明確にし、プロジェクトの牽引などの数字やスキルで測れない事業への貢献度を適正に評価します。さらに、マネジメントとスペシャリストの複線型キャリアを用意し、本人の志向に応じて柔軟にコースを移行できる制度設計にすることで、多様な人材の活躍を促しています。

AIがコードを書ける時代だからこそ代替できる作業はAIに任せ、人間は事業背景を理解し、ユーザーにとって本当に意味のあるものを最速で形にする。この「ビジネスを理解し、質とスピードを両立させる力」が、これからのエンジニアの真価になります。単なるコーダーに留まらず自ら役割を選択し、エンジニアリングでビジネスと技術を高度に融合させ、未だないユーザー体験を生み出していきたいと思います。



ビジネスのDX推進と「顧客の信頼」を両立するセキュリティガバナンス

@cosmeをはじめとする美容総合プラットフォームを展開する当グループにおいて、1,000万人を超えるユーザーの会員情報やクチコミデータは最も重要かつ守るべき資産です。当社では情報セキュリティを単なる防衛策ではなく、持続的な事業成長とイノベーションを支える重要な経営基盤と位置づけ、「人」と「技術」の両輪で強化を進めています。

近年、多様な働き方や生成AIの急速な普及に伴い、部門ごとに個別のITツールが導入される「シャドーIT」のリスクや、境界線の曖昧なサイバー脅威が増加しています。これに対し、単に利用を抑止・制限するのではなく、利便性と安全性の両立を基本方針に掲げ、主要ITツールの契約・管理を全社一括管理へと集約して未把握リスクを可視化・制御するとともに、生成AIの安全な活用ガイドラインを策定し、社員が安心して先端テクノロジーをビジネスに活かせる環境を整えました。

セキュリティのガバナンスにおいては、決裁権限をCISOへ集中して迅速な意思決定を可能にするとともに、グループ統一のセキュリティポリシーを制定し、管理の一体化を図っています。「技術」の面でも、高度化する攻撃に対応する新たな防御基盤と24時間体制の監視機能を構築し、取引先も含めたサプライチェーン全体での安全性確保を推進しています。

セキュリティの最後の砦となる「人」の意識向上においては、形式的な年次教育にとどまらず、実践的な訓練の定例化や不審メールを判定するAIツールの導入により、全社員が日常業務の中で自然と高い警戒意識を持てる組織風土を育んでいます。

今後も進化するリスクへ迅速に適応し、
お客様や取引先から常に安心・信頼して
選ばれるプラットフォームであり続けます。



上級執行役員CISO
テクノロジー領域管掌
近藤 俊太郎

05

サステナビリティ

基本方針

マテリアリティ

コーポレートガバナンス

— 役員一覧

— スキルマトリックス

— 社外役員対談

DE&I （多様性・公平性・包括性）

気候変動対応

基本方針

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。

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。



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

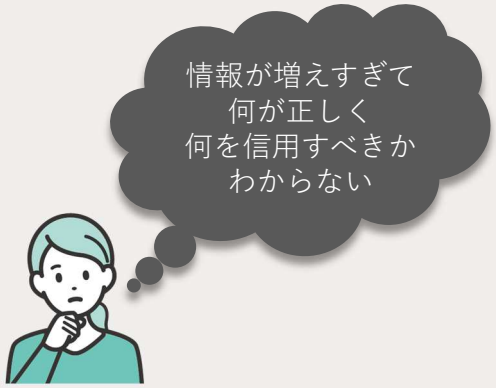
**「生活者は、情報が増えすぎて
何が正しく何を選ぶべきかわからない」**

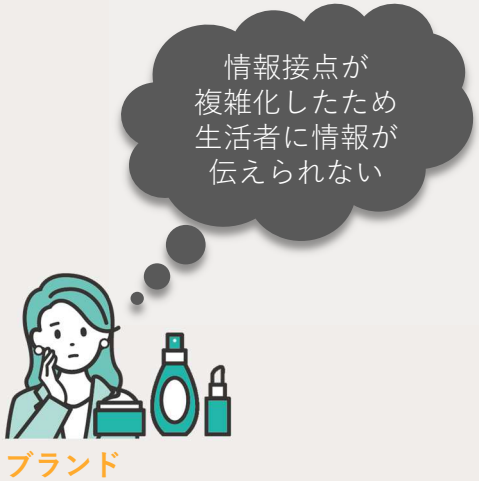
**「ブランドは、情報接点が複雑化したため
生活者に情報が伝えられない」**

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”、これらを推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、サステナビリティ推進を経営課題の1つとして捉え、2021年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。

市場の課題





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。

マテリアリティ

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

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/

マテリアリティ

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、
生活者の声を正しく市場に届けることで
社会に貢献します。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
12 つくる責任 つかう責任

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、
化粧品メーカーなどパートナーと共に
サステナビリティへの意識醸成に取り組みます。

9 産業と技術革新の基盤をつくろう
10 人や国の不平等をなくそう
12 つくる責任 つかう責任
16 平和と公正をすべての人に
17 パートナーシップで目標を達成しよう

**マテリアリティ解決に向けた
アイスタイルの活動・指標**

健全で中立なレビューメディアの運営

みんなの意見を尊重します
@cosme 宣言

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。

サステナビリティ啓蒙イベント

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



マテリアリティ

C

人材のエンパワーメント

人の成長を促し、異なる個性によるシナジーで
企業価値向上を目指します。



D

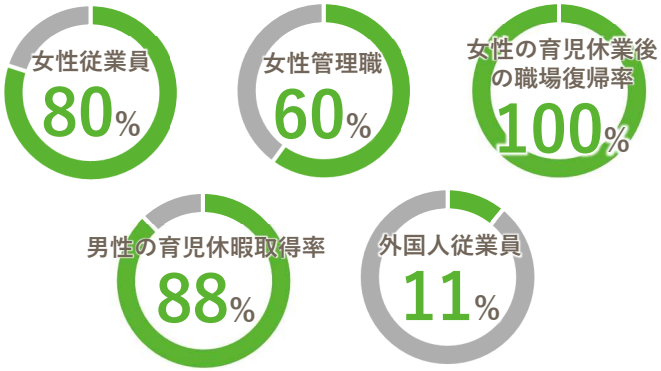
ガバナンスの充実

全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。

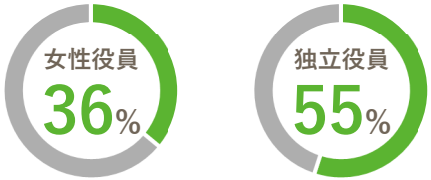


マテリアリティ解決に向けたアイスタイルの活動・指標

多様な働き方・ダイバーシティ推進



コーポレートガバナンスの強化



※ 数値は2026年6月30日時点の連結ベースで算出
ただし、男性の育休取得率はアイスタイル単体で算出

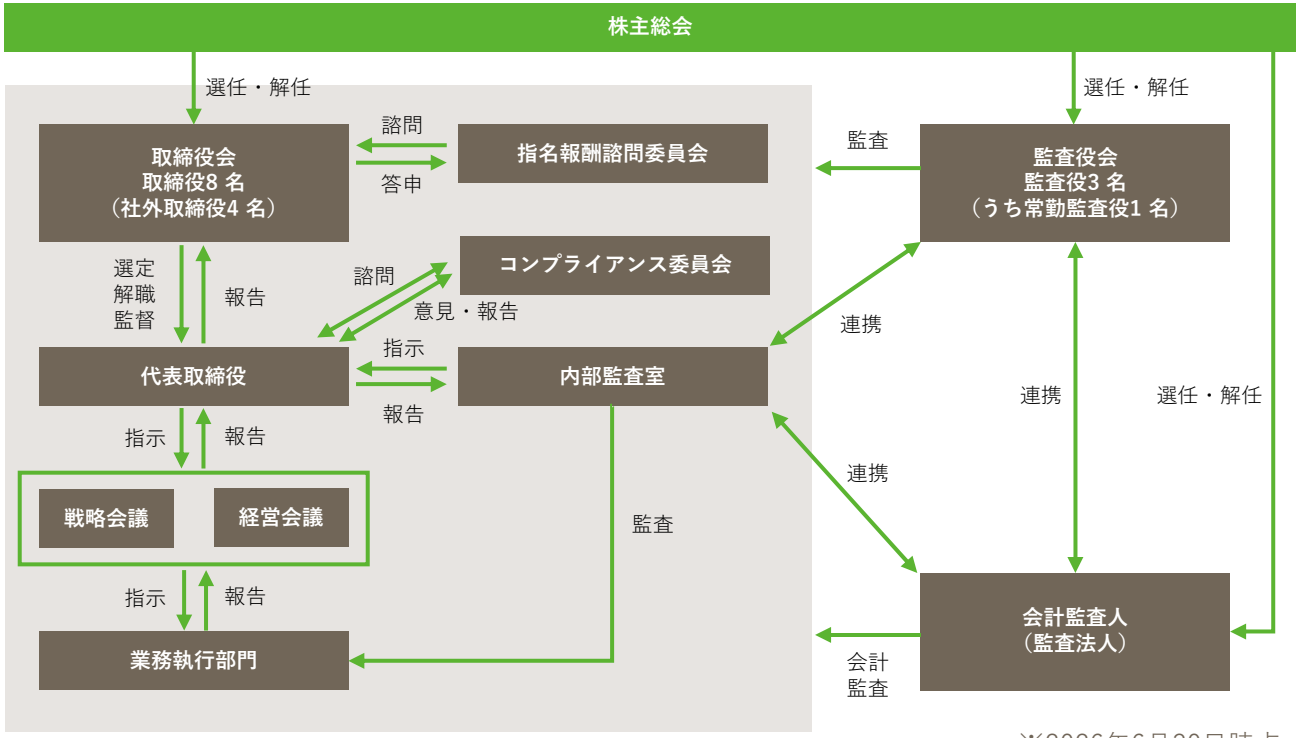
コーポレートガバナンス体制

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不可欠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、任意の機関である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います。



法務知財本部
本部長
佐合 俊彦



※2026年6月30日時点

コーポレートガバナンス ― 役員一覧

社内 / 社外

取締役



・共同創業者
・アクセンチュア㈱
元コンサルタント

代表取締役会長
CEO 吉松 徹郎



・㈱船井総合研究所
元コンサルタント
・リテール領域を
2007年から統括

代表取締役社長
COO 遠藤 宗



・創業メンバー
・アクセンチュア㈱や
アーサー・D・リトルの
元コンサルタント
・コーポレートや
グローバル領域を歴任
・MBA

取締役副会長
CFO 菅原 敬



・共同創業者
・化粧品メーカーである
㈱伊勢半 出身
・非業務執行取締役

山田 メユミ



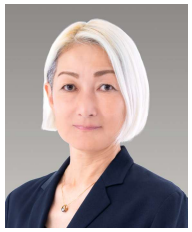
・シティグループ証券㈱
元取締役
・上場企業を含む
複数の社外取締役を歴任

那珂 通雅



・㈱CARTA HOLDINGS
元代表取締役・創業者
・上場企業を含む
複数の社外取締役を歴任

宇佐美 進典



・ジースター
インターナショナル㈱
元代表取締役
・アディダスジャパン㈱
ルイ・ヴィトンなど
外資系企業を経験

鹿子木 光



・資生堂ジャパン㈱
元CFO
・P&G、Johnson & Johnson
など外資系企業を経験

三浦 未恵

監査役



・公認会計士
・有限責任あずさ
監査法人出身

原　陽年



・公認会計士
・アーサーアンダーセン
会計事務所出身

都　賢治



・公認会計士
・有限責任あずさ
監査法人出身

小武守 純子

社外役員比率：63.6%

女性役員比率：36.4%

中期事業目標の達成に必要なスキルアセットを軸にボードメンバーを構成

中期事業目標の達成要素		役員に期待するスキルや経験
A	経営基盤の強化	経営経験 コーポレートガバナンス サステナビリティ 人的資本経営 ファイナンス 会計・税務
B	プラットフォームの価値最大化	化粧品 インターネット 広告・宣伝 小売・流通
C	事業領域の拡大	DX・AI イノベーション M&A 国際ビジネス

スキル			保有とみなす判定基準
A	経営基盤の強化	経営経験	企業の“代表”取締役としての経験
		コーポレートガバナンス	社外役員としての経験（当社以外）、あるいは関連業務経験や関連資格（弁護士等）の保有
		サステナビリティ	ESG戦略の立案（支援）経験や推進組織の運営実績
		人的資本経営	人事戦略の立案（支援）経験や推進組織の運営実績
		ファイナンス	資金調達・財務戦略の立案・実行（支援）の経験
		会計・税務	会計税務資格（会計士・税理士等）、経理部門での実務経験
B	プラットフォームの価値最大化	化粧品	化粧品業界での経験
		インターネット	インターネット関連事業の経験
		広告・宣伝	企業や商品の広告宣伝・PRの経験
		小売・流通	小売業（店舗・EC）や流通業（物流・卸売）の経験
C	事業領域の拡大	DX・AI	業務プロセスのデジタル化、システム開発等の経験、AI関連プロジェクトに関与した経験
		イノベーション	新規事業や商品・サービスの立ち上げ、技術革新の推進の経験
		M&A	M&Aの戦略立案・実行のディールマネジメント、買収後のPMI戦略策定から実行の経験
		国際ビジネス	海外事業の運営統括の経験

コーポレートガバナンス ― スキルマトリックス

	役職・氏名	在任期間	役員が有するもののうち、当社が特に期待するもの													属性	
			経営基盤の強化						プラットフォームの価値最大化				事業領域の拡大				独立性（社外のみ）	女性
			経営経験	コーポレートガバナンス	サステナビリティ	人的資本経営	ファイナンス	会計・税務	化粧品	インターネット	広告・宣伝	小売・流通	DX・AI	イノベーション	M&A	国際ビジネス		
取締役	 代表取締役会長 CEO 吉松 徹郎	27年 2ヵ月	○	○		○	○		○	○	○	○	○	○	○			
	 代表取締役社長 COO 遠藤 宗	4年 0ヵ月	○			○			○		○	○	○	○	○	○		
	 取締役副会長 CFO 菅原 敬	25年 0ヵ月	○	○	○	○	○		○	○	○		○	○	○	○		
	 取締役 （非常勤） 山田 メユミ	27年 2ヵ月	○	○	○	○			○	○	○		○	○	○	○		○
	 取締役 （社外） 那珂 通雅	12年 0ヵ月	○	○	○	○	○								○	○	○	
	 取締役 （社外） 宇佐美 進典	5年 0ヵ月	○	○	○	○	○			○	○		○	○	○		○	
	 取締役 （社外） 鹿子木 光	2年 0ヵ月	○	○	○	○						○				○	○	○
	 取締役 （社外） 三浦 未恵	1年 0ヵ月					○	○	○			○			○	○	○	○
監査役	 監査役 （社外） 原 陽年	18年 7ヵ月		○		○	○	○	○						○		○	
	 監査役 （社外） 都 賢治	19年 9ヵ月	○	○			○	○							○		○	
	 監査役 （社外） 小武守 純子	3年 0ヵ月		○			○	○							○	○	○	○

※ 在任期間は2026年9月時点で記載 / スキルマトリックスの詳細はこちら https://www.istyle.co.jp/ir/uploads/20251028_CG.pdf



確かなガバナンスで導く、アイスタイルの新たな成長軌道

取締役会の実効性評価

那珂　取締役会におけるジェンダーの多様性やスキルマトリクスのバランスは大幅に改善しました。当社はコスメ・美容に特化した幅広い種類の事業を展開しているため、取締役会に多様な視点が確保されていることは経営上の大きな強みです。

宇佐美　取締役会は予定調和にならず、健全に運営されています。社外役員がそれぞれの知見をベースに忖度なく率直に発言できる環境があり、形式的な対話にならない本質的な議論が毎回行われています。

鹿子木　創業期からのメンバーと近年参画した社外取締役、監査役がバランス良く融合しています。丁寧なオンボーディングや事務局による事後のインプットなどキャッチアップも機能しており、新任者でも早い段階から議論に深く入り込める土壌があります。

三浦　2025年に参画し、取締役会が監視を超えて企業価値向上を共に模索・実行するレベルへ進化していると強く実感しています。特に今回の資本政策では徹底的に議論できました。引き続き中長期の成長リスクを私たちも引き受け、より実現可能性の高い戦略に向けて一歩踏み込んだ議論に邁進したいです。

実効性向上における課題

都　成長に伴い議題が複雑化する中、新任役員との認識差は避けられません。議題の重要度に応じてメリハリをつけ、事前資料の共有を徹底することで、取締役会全体の議論の質をさらに高めることができます。

小武守　同じく情報の非対称性には課題意識があり、現状の事後インプットでは1ヶ月のタイムラグによる判断の遅れを招いていました。今年10月からは事前インプットへ変更されるため、重要度を予め全員で共有し、共通言語で本番の議論に臨むことができます。

原　中長期戦略の中で各アジェンダがどう位置づけられているかというストーリー全体の説明が必要です。個別案件が先行する課題は一部残っていますが、事務局の理解を促す努力を評価しており、着実に改善しています。

鹿子木　かつては個別に上程された新規事業への理解に時間を要しましたが、中期ビジョンの共有により、サプリメント事業など各案件が全体戦略の中でどう位置づけられているかの理解が深まりました。

今期最大の議論「資本政策」における意思決定プロセスへの評価

宇佐美　利益相反の可能性があるデリケートな資本政策において、社内の事務局から経営陣に対して牽制の声を上げることは構造的に難しい側面があります。だからこそ、社外取締役が主体的に関与し、フェアな立場から軌道修正を行うことが極めて重要です。今回はまさにその機能が発揮されたと感じています。

小武守　取締役会として善管注意義務を果たすための客観的な判断材料を確保するプロセスが機能したことが大きいです。また、真摯に互いの意見をぶつけ合う姿を目の当たりにできたことも、プロセスの健全性を確信する材料となりました。

那珂　将来を見据える経営陣のビジョンを尊重しつつ、取締役会が単に賛同するだけでなく、時には立ち止まることや調整役を果たすことで組織は健全に機能します。今回は、その相互補完の関係が良い形で現れました。

原　様々な見解や手法があるなかで経営陣が粘り強く議論し、また我々社外役員が会社全体や他株主の利益を代表して強い意見を上げたことで、株主・投資家に対しても納得感のある資本政策へと着地させることができたと思います。

三浦　議論を経て大きく転換した部分があったことも、ガバナンスが形式だけでなく実質的に機能している何よりの証明です。規律を維持しつつ、企業価値向上への攻めの姿勢を後押しする。その両面をバランスよく実行できる取締役会であることを示せたと感じています。

監査役会の実効性と在り方

都　監査役会は意見交換が極めて活発で、多面的な専門分野から監査・支援できています。会社の成長に応じて、時には適切にブレーキを踏み、時にはアクセルをスムーズに踏み込むことを支援する存在でありたいです。

小武守　監査役は独任制でありながら互いの強みを引き出し合える関係です。だからこそ、外部からフラットに切り込むなど有機的な分担ができています。唯一無二の社会インフラを目指す当社の成長を、ガバナンスの面からも支えていきたいです。

原　私は、一般的な監査役ではないかもしれません。「企業価値を維持・向上させるために何が最善か」という経営目線の問いを常に考えてしまうのです。 だからこそ、監査役会としてそれぞれの強みを持ち寄り、多角的な視点で検証し合うことが重要であり、今後もそうした関係でありたいと思います。

事業領域が拡大するなか、経営陣と社外役員が是々非々の対話を通じて一体となり、攻めと守りの両輪で成長に邁進していくアイスタイル。今後は中長期における資本配分の議論を本格化させ、さらなる飛躍に向けて、より強固な意思決定プロセスを構築してまいります。

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ています。また、障がい者をはじめとする多様な人材が活躍する部門では、全社と連携してワークシェアを推進し、オフィス業務から店舗運営支援に至るまで、グループ内20部門・90業務を担当することで事業成長の一翼を担っております。これらの取り組みが評価され、HR's SDGsアワード2026の「違いを力に」部門において、最優秀賞を受賞いたしました。

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

iselect

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

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°C以内に抑えるシナリオ）」および「SSP5-8.5（4°C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。

（単位：t-CO2）	FY22	FY23	FY24	FY25	2030年目標
Scope1	0	0	0	0	0
Scope2（マーケット基準）	709	662	362	428	300
Scope2（ロケーション基準）	674	635	376	430	300
Scope3	-	136,395	219,192	288,030	-
カテゴリー1	-	93,630	111,932	142,927	-
カテゴリー2	-	3,196	5,932	10,634	-
カテゴリー3	-	102	109	87	-
カテゴリー4	-	3,885	4,568	5,177	-
カテゴリー5	-	5	2	94	-
カテゴリー6	-	206	241	295	-
カテゴリー7	-	137	177	155	-
カテゴリー9	-	34,319	94,955	126,512	-
カテゴリー11	-	557	781	1,531	-
カテゴリー12	-	329	467	590	-
カテゴリー14	-	28	28	28	-

目標

当社は、Scope2 排出量をFY30（2030 年）までに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。



06

人的資本

人的資本経営

従業員インタビュー

アイスタイルの文化

人的資本経営

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



執行役員CHRO
人事領域管掌
勝並 明子

当社では、事業成長と企業価値向上には、人の成長を促し、成長意欲の高い人材から選ばれる企業であることが不可欠と考えています。「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もと、社員自らの挑戦と活躍を後押しし、多様で柔軟な働き方を推進することで、化粧品業界を牽引する人材育成に注力しています。また、次世代リーダー育成を重要課題に位置づけ、人材委員会を設置しました。FY23からは人材成長の重要テーマを以下の4つに整理し、課題や対策、進捗を示す指標を定めています。

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	●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）	●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	●ハンズアップ（何歳でも成長できる仕組み） ●7i Award （社内表彰制度） ●社外人材との交流 ●共同ワークショップ	●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		●働き方の多様化 ●健康経営		●休暇取得などの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	●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	●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）		●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	●正解のない時代の自律型ビジネスプロデューサーの育成 ●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	●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		●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

人的資本経営

① 成長を感じチャレンジしたいカルチャーの醸成

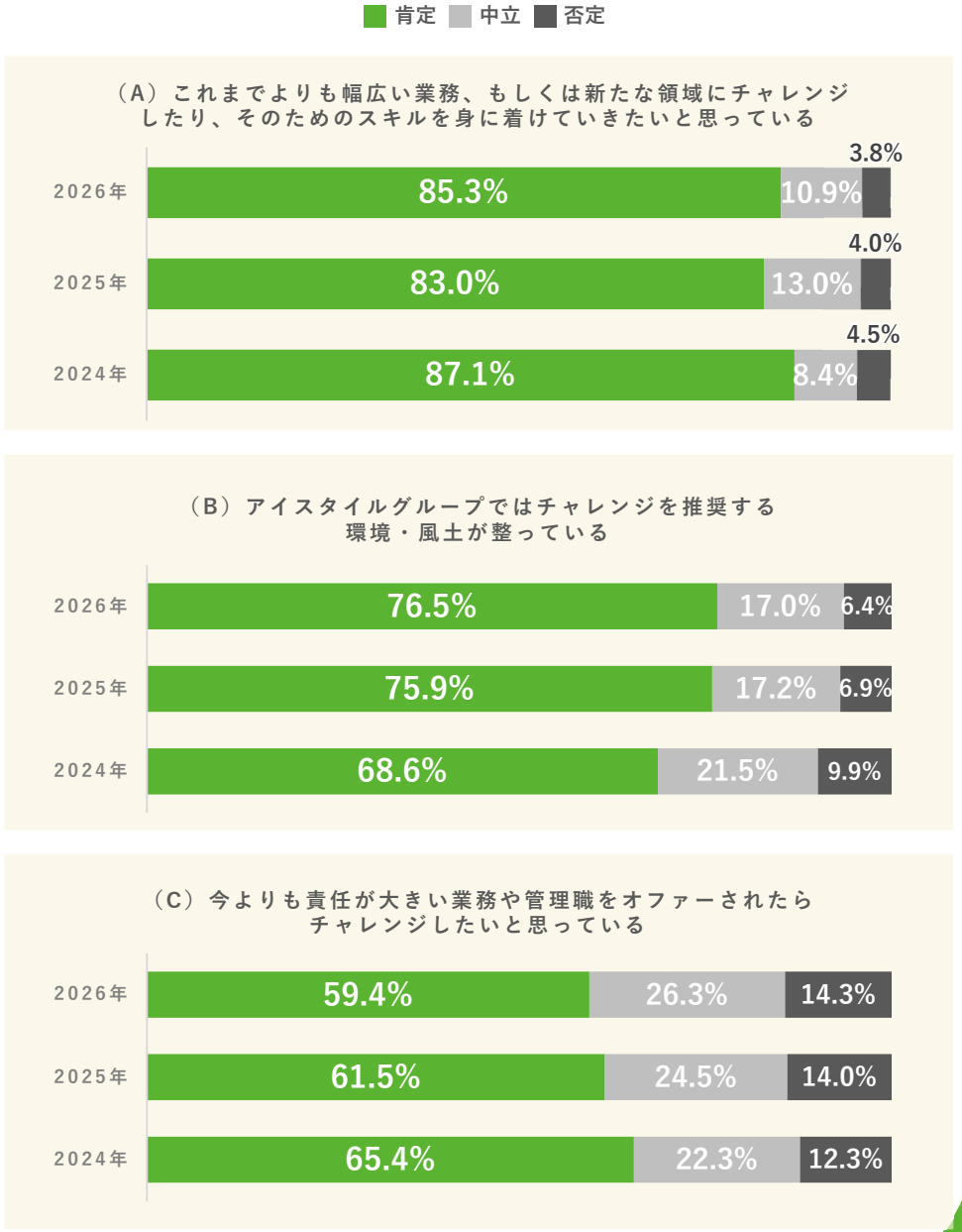
人が成長するためには、従業員本人のチャレンジする意欲と、それを促す環境の双方が必要であると考えております。本取り組みにおける実態を把握するべく、従業員に対して意識調査を引き続き実施いたしました。

今期において、成長を感じチャレンジしたくなるカルチャーを醸成するため、以下の4点をアクションの柱として推進してまいりました。

- **リーダー層のマネジメント価値観のアップデート**
- **一人ひとりに成長とチャレンジを問う目標評価制度**
- **チャレンジ意欲を行動につなげるポジションハンズアップ制度**
- **若手を中心とした積極的な抜擢と異動**

これらの施策により、社員にストレッチな高い挑戦を求めてまいりましたが、設問（A）のチャレンジ意欲は低下することなく、前回と同水準を維持できました。

一方、役職の有無や性別による意識の差が課題として挙げられます。当該結果について、当社の環境によるものだけでなく女性を取り巻く社会環境にも要因がありますが、当社では性別やライフステージを問わず、より挑戦する気持ちを後押しするための働き方やAI活用のスキル獲得等の支援を引き続き進めています。



人的資本経営

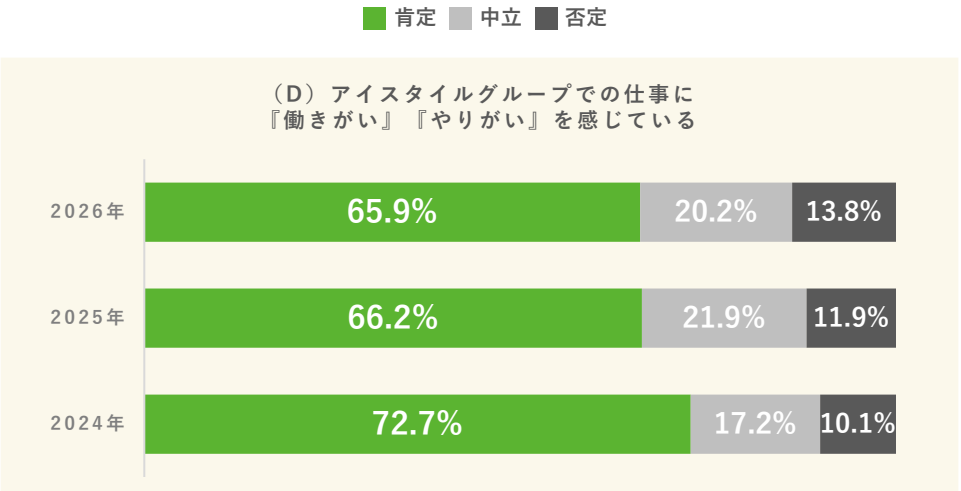
さらに、成長意欲の高い人々に選ばれ続けるためには、大前提として従業員自身が「働きがい」や「やりがい」を見出し、当社における自らの活躍と成長に対する高いモチベーションを維持できることが不可欠と考えています。このような認識のもと、当社では当該要素を定量的に把握・評価するための指標を設定し、定期的な従業員意識調査を実施しています。

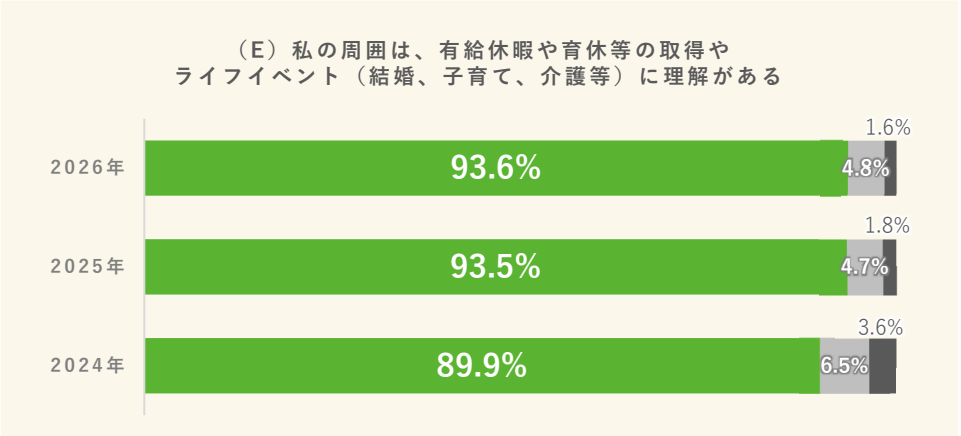
当該設問（D）における「働きがい・やりがいを感じている」との肯定的な回答割合は65.9%となり、目標値（70.0%）には届かず前年同水準に留まりました。社員の働きがいを高めるには、各々が中長期的なキャリアを描き、成長を実感することが不可欠です。そこで、中長期の成長目標設定や、他部署のメンターと対話して成長を促す制度「イクサポ」を実施し、年間延べ175名が参加しました。今後もこれらの取り組みを通じ、一人ひとりの働きがいと成長を支援していきます。

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

ますます多様化する社会において、性別・年齢・人種・障がいの有無に関わらず、個性を発揮・活躍できる場の提供が必須です。

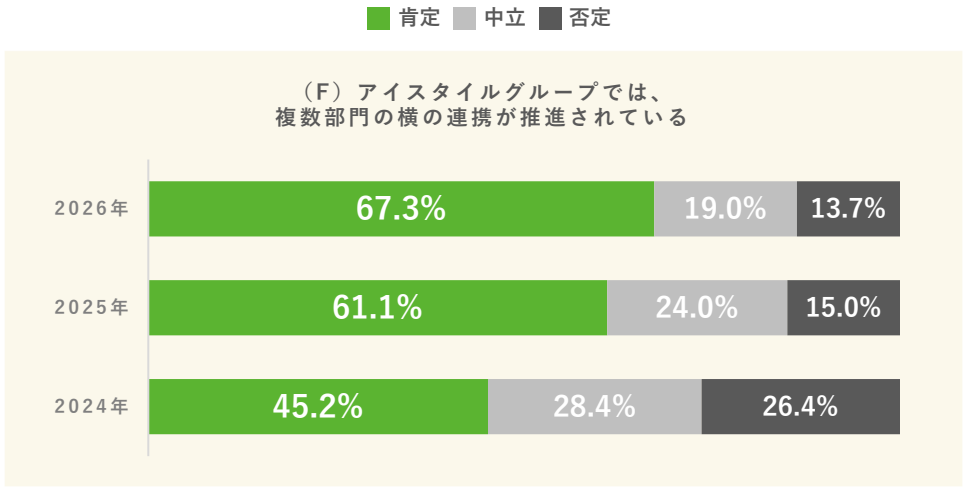
当該設問（E）においては、継続して高い評価を維持しております。美容・コスメ領域の事業展開に伴いもともと女性社員比率が高い環境下において、ライフステージに応じた柔軟で多様な働き方の選択肢を提供してきた成果であると考えています。





③ 異なる分野・業種における共創

当社が市場において独自のポジションを確立できた理由は、メディア、EC、店舗などのオンライン・オフラインを一気通貫で手掛ける複数の事業を運営し、それらが有機的に連携してシナジーを生み出すことで、唯一無二のプラットフォームを構築してきた点にあります。このようなリアルとネット、あるいはユーザー視点とブランド視点といった多面的な観点を、部門間の横連携や複数領域での業務経験を通じて育むことこそが当社の強みであり、従業員に提供できるキャリアの大きな特徴であります。



当該設問（F）における目標を50%以上と掲げ、この３年間、全社横断プロジェクトの立ち上げ、ハンズアップによる異動やローテーション、事業間のオープンな情報共有、社内の人材交流等の施策を積極的に進めてまいりました。その結果、肯定回答がさらに伸長し、目標を大きく達成いたしました。今後は、具体的な事業成果へと結びつけるべく@cosmeの価値を最大化し、そのアセットを活用した新しいビジネスにおける価値創造を進めてまいります。既存事業を大切に育てながらも固定観念にとらわれず、部門を超えた共創によって新たなシナジーと価値を創造する人材の育成を推進してまいります。



人的資本経営

④ 新しい価値観で未来を牽引するリーダーの育成

当社は「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もと、化粧品業界が培ってきた資産と当社の革新性を融合させることで、業界の未来を牽引するリーダーの育成を目指しております。その推進に向けて、組織マネージャーを単なる管理者から、人の成長にコミットする役割と位置づけ、コーチ型の人事・評価制度を導入するマネジメント改革に引き続き取り組んでおります。

リーダー層の支援策として、前連結会計年度に続き外部講師を招いた講演会とリーダー全員で取り組むワークショップ「マネジメントデイ」を実施いたしました。また、気づきを促す機会として、前述の「イクサポ」に加えて、課題図書に基づく意見交換の場「ラウンドテーブルディスカッション」を年８回実施し、延べ108名が継続的に参加いたしました。

上記①～④の取り組み全体を通じ、一部の指標で微減が見られたものの、従業員の「働きがい」「成長意欲」「チャレンジできる環境」に関しては、各種施策の展開に伴い概ね高い肯定的評価や実感が得られていると認識しております。今後はこうした成果をさらに伸長・定着させることを基本方針とし、取り組みを推進してまいります。

設定目標とその軌跡

従来、目標値として「横連携を強みと思う人の割合：50%以上」を掲げておりましたが、当期におきましては69.3%にまで上昇し、目標を大きく達成いたしました。

また、前期から「成長意欲の高い人に選ばれ続ける会社になる」という人材戦略に沿って、新たな目標として「『働きがい・やりがい』を感じている人の割合：70%」を設定いたしました。当社で働くことが従業員のウェルビーイング向上に繋がる状態を目指し、引き続き本指標の向上に取り組んでまいります。

なお、「成長意欲」や「チャレンジ意識」は引き続き高い水準を維持できていることから、28期以降は、さらなる生産性向上に向けた「自身の行動及び業務プロセスの変革」を新たな指標として設定していく方針です。

こうした人材戦略や各種指標の推進を通じて、当社バリューである「共創」によるイノベーションを創出し、「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を目指してまいります。

従業員インタビュー

生活者に喜んでもらいたい、新たな価値創造への挑戦

前職で化粧品業界のマーケティング支援をする中で、生活者に直接価値を届ける限界を感じていました。だからこそ、アイスタイルの「生活者中心の市場の創造」という理念に共鳴し、生活者起点で業界を変える挑戦がしたいと考え入社しました。

現在はマネージャーとして、アプリとLINEの連携刷新や、皮脂のRNAという情報を活用した肌診断システムの開発・方針設計などを推進しています。目指すのは、生活者が「当たり前」と諦めていた不便を解消し、Beautyの世界そのものをアップデートすることです。

既存の枠組みに留まらず、時には構造から大きく変革してブランドと生活者の新しいつながりをデザインできることに、挑戦の意義と大きなやりがいを感じています。

対話できる風土が、変革の壁を打破する

アイスタイルには、役員や部門を超えて本音で対話、リスペクトし合う風土があります。私の考えるリスペクトとは相手への迎合ではなく、互いの立場や専門性を理解したうえで、より良い未来のために率直に意見を交わし合うことです。

時代の変化に伴い、既存ロジックのままでは生活者とブランドのつながりを最大化できない場面も出てきます。だからこそ、長年大切にしてきた中立性や信頼性は守りつつ、「本当に生活者にとって便利な体験とは何か」を粘り強く議論し、合意形成を図ってきました。

前例のない提案でもまずは耳を傾け、共に考えてくれる仲間がいるからこそ、組織横断の難しい変革にも前向きに挑戦し続けることができます。

@cosmeのこれから

AIの普及で表面的な情報は簡単に得られる時代だからこそ情報基盤は不可欠ですが、私たちの本当の強みは情報量だけではありません。

熱量の高いクチコミには、「なぜ好きなのか」というAIには生み出せない感情が詰まっています。このコミュニティカルチャーこそが、アイスタイルが25年以上かけて育んできた最大の資産です。@cosmeは単に早く正解へたどり着く場所ではなく、生活者が迷い、語り合いながら思いがけない出会いを楽しめる「人間らしい寄り道や偶然性」の価値を大切にしていきます。

今後は「@cosmeを一緒に作るのが楽しい」と感じていただける体験設計を進め、人間味あふれる集合知を中心にリデザインすることで、模倣されにくい唯一無二の存在へと進化させていきます。





@cosmeデザインLab
ビジネスデザイナー
大久保 雄矢

従業員インタビュー

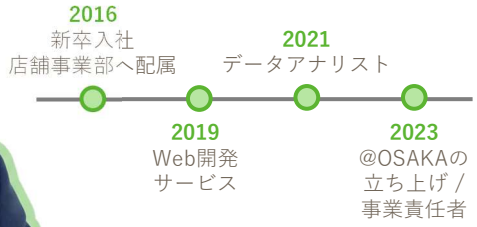
オールラウンダーを目指し、入社から現在までの軌跡

会社がどんどん大きくなり、新しい挑戦の機会が次々と生まれるので、気づけば10年、色んな機会をもらいながら、ずっと楽しく走り続けています。

実は入社当時、美容への興味より「オールラウンダーになりたい」「自分にできないことを無くしたい」という強い思いでアイスタイルを選びました。アイスタイルには、@cosmeというプラットフォームがあるうえに、多様な選択肢があり、「ここなら常に新しいことにチャレンジし続けられる」と思ったからです。

店舗運営から始まり、ブランド向けコンサルティング、Webサービスの開発、データアナリストまで、本当に幅広い領域を経験してきました。データアナリストも、初めは勉強も兼ねて自分なりに社内データを分析し発信していたところ、声がかかって兼務になったのがきっかけです。こうして会社が求める領域へ飛び込み、自分の経験を掛け合わせていくのが私のスタイルです。





アイスタイルリテール
@cosme OSAKA事業部　部長
加藤　涼太

過去のすべてを詰め込んだ、ゼロからの店舗づくり

社内には「できない理由より、できる方法を」という行動指針があり、私はこのマインドがすごく好きです。自分の意志や「こうしたい」という思いを伝えれば、支援してくれるのも魅力です。私自身も「もっとチャレンジしたい」と発信し続けていたら、「@cosme OSAKAの立ち上げをやってみないか」と声をかけていただきました。

当初は大阪にメンバーもおらず私1人からのスタートで、採用からお店作りまで全部自分で決めなければならず、客観的には「壁」に見えたかもしれません。ですがその分チャレンジできることが多く、@cosme OSAKAを「ビューティーにおける情報の発信地」 とするためにWebサービスやコンサル時代に培った視点など、自分の知識と経験をすべてこの店舗に詰め込みました。

粘り強く対話を重ね、「生活者・ブランド・当社」が共栄する循環を築く

「自分が関わるなら世界一にしたい」。こういう熱量のある思いを語るのは少し恥ずかしいですが、アイスタイルにはこの熱量を受け止め、一緒にブラッシュアップできる仲間がいます。

仕事で最も重視しているのは、生活者、ブランド、アイスタイルの三者すべてが納得し恩恵を受けられる状態を作ることです。ブランドの熱量と衝突することもありますが、生活者のメリットは巡り巡ってブランドの価値向上につながります。だからこそ諦めず、粘り強く着地点を探ります。

これからもこの環境を活かし、さらなる挑戦を続けていきたいです。

istyle 7i AWARD 2026

7iアワードの意義

アイスタイルグループが毎年開催する全社横断型の社員表彰取り組み「7i AWARD」は、単なる社内イベントにとどまらなく、当社の人的資本戦略における重要な柱の一つです。多様なバックグラウンドを持つ社員同士が「学びのシェア」を行い、互いの挑戦から刺激を受けることで、組織全体の成長意欲を持続的に高める仕組みとして機能しています。



7i AWARD 2025の受賞者

7i とは？

「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ひとりの行動指針です。



7i	定義
imagination	わくわくする未来を描く力
intelligence	考えて 考えて 考え抜く力
innovation	新しい時代を切り開く力
inspire	周りを巻き込み 全てを仲間にする力
infinity	決して諦めないで やりぬく力
interesting	どんな時も どんなことも 楽しむ力
i	新しい自分へ

「表彰取組み」としての7i Award

7i AWARDは、数値の実績ではなく、皆さんが「創造した価値」を表彰するためにあります。通常の評価制度ですと、目に見える数字のインパクト勝負になりやすく、数字では表しにくいバックオフィス棟の部門がアピールしにくかったり、すぐには数字に表れない「未来を創る価値」を拾いきれない懸念がありました。

7i AWARDには、まさにそうした評価からはこぼれてしまう価値をすくい上げて表彰したいという強い思いがあります。目に見える成果は評価制度で報い、生み出された価値はこの表彰で拾う。この両輪が駆動するからこそ、持続的な成長が可能になると信じています。

表彰を体感してもらいたい

実行にあたり私たちが大切にしているのは、「いかに社員を巻き込み、熱量を生み出すか」です。評価制度が成果を定量的に測るものなら、表彰は感情を動かすものであるべきだと考えています。だからこそ、「あのステージに立ちたい」「仲間を応援したい」といった自発的な感情に刺さる設計を大切にしています。また、公平な表彰とアイスタイルのカルチャーとの整合性を守るため、経営陣やマネジメント層と軸がブレないよう、すり合わせも重ねてきました。

さらに、部門横断型の運営有志チームが現場から熱を高める仕掛けを作り、応援メッセージ企画では約700件もの熱い言葉が集まり、ノミネートの有無に関わらず社員全員を巻き込むことに成功しました。

加えて中間層にもアプローチし、アワードを「部下の隠れた取り組みを言語化して褒める機会」にしてもらうことで、コミュニケーションの活性化にも繋げています。表彰式当日の最大熱量が毎年少しずつ上がることを目標に、どうすれば皆さんが前向きに動いてくれるかを考え続けています。

ヒーローになることを良しとする風土へ

私たちが最終的に目指しているのは、アイスタイルの組織カルチャーそのものを進化させることです。そのために、7i AWARDのあり方も会社の変革とともに進化していかなくてはと考えています。

現在のアイスタイルの社員は、真面目で一生懸命であるがゆえに、とても謙虚な傾向があります。しかし、7i AWARD実行委員が目指すのは、最終的に社員全員が「自分の取り組みを、ぜひ知ってもらいたい！」と感じ、堂々とヒーローになることを良しとする文化を社内に根付かせていくことです。



ヒューマンリソースセンター
インターナルコミュニケーション室
室長
坂本 綾佳

07

データ集

会社概要・株式関連事項

主要関係会社一覧

財務・KPI情報

店舗一覧

データ集

会社概要・株式関連事項

※ 2026年6月30日時点

会社概要

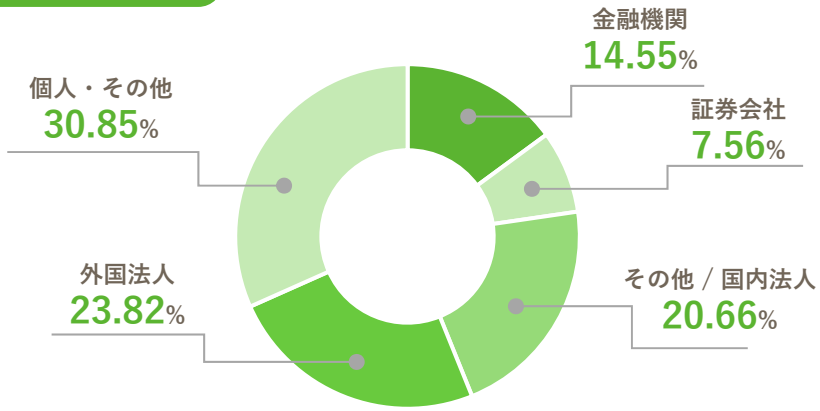
商号	株式会社アイスタイル （英文表記：istyle, Inc.）
事業内容	・美容系総合サイト「@cosme」の企画・運営 ・関連広告サービス、マーケティング及びリサーチサービスの提供
設立日	1999年7月27日
代表者	代表取締役会長CEO　吉松 徹郎 代表取締役社長COO　遠藤 宗
決算期	6月30日
資本金	89億9,000万円
従業員数	1,395人（連結）
本社所在地	〒107-6034 東京都港区赤坂一丁目12 番32 号アーク森ビル34 階
関係会社	【国内】9社 【海外】6社 【関連会社】 トレンダーズ株式会社 株式会社MIO 株式会社iSGS インベストメントワークス

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	102,661,967株
株主数	45,801人
証券会社アナリスト・機関投資家との面談件数	239件
1日当たりの平均売買代金※ （2025年7月1日～2026年6月30日） ※ ToSTNeT分除く	6億5,200万円

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	9,565,851	9.56
株式会社ワイ （当社会長の資産管理会社）	8,734,600	8.73
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,730,500	7.73
吉松徹郎	6,640,483	6.64
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	6,342,200	6.34
三井物産株式会社	5,725,190	5.72
MSIP CLIENT SECURITIES	2,724,700	2.72
ＪＰモルガン証券株式会社	1,998,367	2.00
一般財団法人都築国際育英財団	1,903,900	1.90
飛鳥開発合同会社	1,700,000	1.70

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

トレンダーズ株式会社（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

連結業績

単位：百万円

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
売上高	18,888	28,470	32,193	30,564	30,950	34,401	42,890	56,085	68,768	81,807
売上原価	8,852	14,783	17,018	16,571	16,627	18,563	23,720	31,440	39,134	47,222
売上総利益	10,036	13,686	15,175	13,993	14,323	15,838	19,171	24,645	29,634	34,585
販売費及び一般管理費	8,571	11,561	14,699	16,318	14,927	16,291	18,353	22,705	26,470	30,500
営業利益	1,465	2,125	476	△ 2,325	△ 604	△ 453	817	1,940	3,164	4,085
営業外収益	28	47	33	50	172	169	74	113	256	258
営業外費用	194	24	129	163	362	310	481	332	111	99
経常利益	1,299	2,147	380	△ 2,438	△ 794	△ 593	410	1,721	3,310	4,244
特別利益	372	–	30	1,036	1,809	208	16	6	0	42
特別損失	36	49	243	3,598	456	305	35	139	116	1
税金等調整前当期純利益	1,635	2,098	166	△ 5,000	559	△ 690	392	1,589	3,194	4,285
法人税等合計	556	869	697	129	169	△ 147	89	340	860	1,256
当期純利益	1,079	1,229	△ 531	△ 5,129	390	△ 544	302	1,249	2,334	3,029
非支配株主に帰属する当期純利益	3	46	△ 11	△ 109	10	28	27	34	7	18
親会社株主に帰属する当期純利益	1,076	1,184	△ 519	△ 5,020	380	△ 571	275	1,214	2,327	3,011

セグメント別業績

単位：百万円

	FY17	FY18	FY19	FY20	FY21	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
マーケティング支援										
売上高	6,840	6,702	7,022	7,158	6,453	6,812	7,457	8,344	9,651	12,083
YoY	116.8%	98.0%	104.8%	101.9%	90.2%	105.6%	109.5%	111.9%	115.7%	125.2%
営業利益	2,551	2,328	2,266	915	1,036	665	1,136	1,617	2,822	3,516
YoY	120.0%	91.3%	97.3%	40.4%	113.2%	64.2%	170.8%	142.3%	174.5%	124.6%
営業利益率	37.3%	34.7%	32.3%	12.8%	16.1%	9.8%	15.2%	19.4%	29.2%	29.1%
リテール										
売上高	8,784	12,142	14,274	15,300	18,260	21,902	29,222	42,145	53,463	61,695
YoY	149.6%	138.2%	117.6%	107.2%	119.3%	119.9%	133.4%	144.2%	126.9%	115.4%
営業利益	229	621	559	△685	△271	338	1,397	2,636	3,115	3,599
YoY	51.6%	271.2%	90.0%	△122.5%	-	124.7%	413.3%	188.7%	118.2%	115.6%
営業利益率	2.6%	5.1%	3.9%	△4.5%	△1.5%	1.5%	4.8%	6.3%	5.8%	5.8%
グローバル										
売上高	2,959	7,646	9,141	6,168	4,660	4,247	4,395	3,935	4,174	5,757
YoY	118.9%	258.4%	119.6%	67.5%	75.6%	91.1%	103.5%	89.5%	106.1%	137.9%
営業利益	133	△11	△27	△789	△157	△209	△86	△209	△176	△356
YoY	49.1%	△8.3%	-	-	-	-	-	-	-	-
営業利益率	4.5%	△0.1%	△0.3%	△12.8%	△3.4%	△4.9%	△2.0%	△5.3%	△4.2%	△6.2%
その他										
売上高	304	1,979	1,755	1,938	1,577	1,440	1,816	1,661	1,480	2,272
YoY	440.6%	651.0%	88.7%	110.4%	81.4%	91.3%	126.1%	91.5%	89.1%	153.5%
営業利益	39	758	400	66	259	255	224	252	188	191
YoY	42.9%	1943.6%	52.8%	16.5%	392.4%	98.5%	87.8%	112.5%	74.6%	101.4%
営業利益率	12.8%	38.3%	22.8%	3.4%	16.4%	17.7%	12.3%	15.2%	12.7%	8.4%

財務・KPI情報

	FY21				FY22				FY23			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
店舗数　合計	32	32	31	31	28	27	26	26	29	33	32	33
国内（直営店舗）	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）	8	8	7	7	5	4	3	3	3	3	3	3
海外（免税店）									1	1	1	1
人員数（業務委託等含む）　単位：人	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	1,225	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	630	650	670	680	700	730	760	780	800	820	840	860

	FY24				FY25				FY26			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
店舗数　合計	39	39	37	37	36	38	37	37	38	40	40	40
国内（直営店舗）	33	33	31	31	30	32	32	32	33	34	34	34
国内（フランチャイズ）	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
海外（直営店舗）	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
海外（免税店）	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
人員数（業務委託等含む）　単位：人	1,415	1,464	1,492	1,539	1,565	1,606	1,642	1,768	1,868	1,950	1,976	2,022
@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	-	-	-	1,500
@cosme の会員数　単位：万人	890	910	940	960	990	1,010	1,030	1,060	1,080	1,110	1,130	1,160

データ集

店舗一覧

※ 2026年6月30日時点

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：26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㎡
	池袋サンシャインシティ店	2016年10月OPEN	162㎡
	ルミネ有楽町店	2014年2月OPEN	224㎡
関東	SYDNEY by @cosme アトレ亀戸店	1978年10月OPEN 2024年9月改装	129㎡
	ニュウマン高輪店	2025年9月OPEN	470㎡
	錦糸町テルミナ店	1995年3月OPE 2026年4月改装	298㎡
	マルイファミリー溝口店	2015年10月OPEN	271㎡
	ニュウマン横浜店	2020年6月OPEN	323㎡
	ルミネ横浜店	2022年9月OPEN	349㎡
中部	mozoワンダーシティ店	2025年12月OPEN	348㎡
	富山マルート店	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㎡
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） ※FY23.2Q連結

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

COSMETICS SYDNEY （国内直営：3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㎡
	シドニー 北千住店	1985年3月OPEN 2009年7月移転	162㎡
	シドニー小岩店	1972年7月OPEN 2022年3月移転	98㎡

@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月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㎡

※ 当該店舗では販売せず、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



編集方針

本書は、アイスタイルが掲げるビジョン「生活者中心の市場の創造」の実現に向け、どのような価値創造ストーリーを描き、持続的な企業価値向上に取り組んでいるかをステークホルダーの皆様にご理解いただくために発行いたしました。

日本最大級の美容プラットフォーム「@cosme」を核とした独自のビジネスモデルや成長戦略に基づく財務情報に加え、ユーザーやブランドとの関係性やガバナンス体制といった非財務情報についても包括的に記載しています。

本書が、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様との対話を深めるきっかけとなれば幸いです。

対象期間

2026年6月期（2025年7月1日～2026年6月30日）
（一部、対象期間以降の活動内容も含まれます。）

将来見通しに関する注意事項

本書には、当社の将来の見通し、計画、戦略などに関する記述が含まれております。これらの記述は、本書の発行日現在において入手可能な情報および当社の合理的な判断・仮定に基づくものであり、その実現を保証または約束するものではありません。

実際の業績は、経済情勢の変動や各種リスクなどの様々な要因により、記載と大きく異なる可能性があります。