マーケットアイ2026年度総集編

化粧品専門店が目指すこれからの経営

～BS経営とWORK STYLE GUIDEで企業価値を高める～

株式会社光広・HIROSEYA
代表取締役社長 広瀬 史貴氏

人件費や物価の高騰、人口減少といった厳しい経営環境において、〝人〟を主体とする化粧品専門店ではいかに利益を確保し、安定経営を目指すかが大きな課題となっている。そこで、断捨ISM®（ダンシャリズム）経営で、13期連続の増収黒字を達成した「株式会社光広・HIROSEYA」代表取締役社長・広瀬史貴氏に、「化粧品専門店が目指すこれからの経営」についてインタビューを行うと共に、本紙特別企画として「断捨ISM®チェックリスト」を公開する。（中濱真弥）

私がこの業界に入った13年前、生まれ育った駅前商店街は、駅がなくなり、店前はドラッグストアへと変わり、かつての商店街の姿は失われていました。また、46年間の商売の結果、税引後利益の蓄積である利益剰余金はマイナスでした。

しかし、2026年1月期には売上10億400万円（前年比108%）、自己資本比率40%超、利益剰余金1億8千万円となり、従業員30名全員が店頭の販売・サービス業務に従事する「本社人員ゼロ」の断捨ISM®（ダンシャリズム）経営体制で、13期連続の増収黒字を達成。また、売上総利益に対する人件費の割合である労働分配率は39・8%（役員含む）となり、人材への投資と高い生産性を両立しています。売上・利益だけでなく、企業価値も着実に積み上げる経営へと転換することができました。

これまでの化粧品専門店経営は、売上や利益など「商売の成績表」であるPL（損益計算書）を中心に考える経営が主流でしたが、人口減少や人材不足、物価高騰など経営環境が大きく変化する中、売上だけを追う経営には限界があると感じています。私自身も、売上を追うPL経営が経営の中心でした。

しかし、「売上は伸びても、企業価値は必ずしも高まるわけではない」ことを実感。また業界では売上は語られる一方で、利益や企業価値について語られることが少ないことにも違和感を持つようになりました。

そこでHIROSEYAでは、PL（損益計算書）経営からBS（バランスシート・貸借対照表）経営へと経営の軸を転換。BSとは「会社の財務状態を表す健康診断書」であり、「BSは戦略、PLは戦術」私はそう考えています。BSは、会社の未来をどうつくるかという経営者の意思決定が最も反映される数字で、PLは、現場が日々の活動によって積み上がる数字です。どちらも重要ですが、私はまずBSから経営を考えるようになりました。

BS経営とは、やることを増やす前に、やめることを決め、利益が残る会社へ変え、その利益を未来の成長につながる投資へ回し、会社の信用と価値を高めていく経営です。人件費や物価が上昇する時代だからこそ、売上を追うだけでなく、利益が残る仕組みへ経営を変えることが重要だと考えています。

私たちが最も変革してきたのは、「経営資源の使い方」です。利益を単に消費するのではなく、人材、ブランド、DX、店舗資産など、将来の企業価値向上につながる分野へ計画的に再投資することで、持続的な成長を支える仕組みを構築してきました。また、商品在庫についても重要な経営資産と位置づけ、在庫回転日数を継続的に管理することで、資産効率の向上に取り組んでいます。

その象徴的な事例が、「HIROSEYA with@cosme」です。開業当初48坪だった店舗は、6年間で60坪、100坪へと段階的に増床し、現在では在庫回転日数1・5か月を維持しながら、年商約4億円規模の高い資産効率を実現する店舗へと成長しました。利益剰余金を積み上げる目的は、単に現金を蓄えることではありません。健全な財務基盤を構築し、地元主要3銀行から合計約1億円の当座貸越枠を確保することで、必要なタイミングで成長資金を調達できる体制を整えています。

私たちは、その資金調達力を活用し、店舗投資やブランド導入などの成長投資を進めることで、自己資本以上の成長を実現してきました。また、店舗投資においても借入を積極的に活用しながら、契約期間内で投資回収できる案件のみを実施することを原則としています。

さらに日々の実務においては、経費や税金の支払い方法を最適化し、通常の支出からもクレジットカードのポイントなどの付加価値を生み出す仕組みを構築しています。その成果は、福利厚生や新たな体験価値へと還元され、支出そのものを付加価値へ転換するBS経営を実践しています。

企業価値を積み重ねる経営を続けた結果、帝国データバンク評点60（2026年調査・化粧品専門店第2位）という第三者評価をいただくことができました。これは評価そのものを目的としたものではなく、企業価値向上の結果として得られた客観的な指標であると受け止めています。

断捨ISM®経営を確立
競争せずに選ばれる店づくり

HIROSEYAでは、近隣競争に参加するのではなく、競争する市場そのものを変えることで、独自のビジネスモデルを構築し、競争しなくても選ばれる専門店づくりを目指してきました。

@cosme・ユニー・コーセーとの業態店をはじめ、SABON、ORBIS、韓国コスメコーナーなど、多様なブランドビジネスモデルを開発・運営してきました。

私たちの役割は、単に店舗を運営することではありません。商業施設やデベロッパーが求めるブランドや業態を企画・構築し、施設全体の価値向上や差別化に貢献することも重要な役割です。

さらに、メーカー直営では出店が難しい地方商業施設においても、ブランド価値を維持しながら出店できる新たなビジネスモデルを構築しています。

このように、私たちは単に商品を販売するだけでなく、これまでにない新しい価値（売り場・体験）を創り出す「コスメストアマーケティングカンパニー」という新たな業種へ転換することで、メーカー・商業施設・地域のお客様、それぞれの価値を高める売り場をプロデュースしています。

この独自の価値提供によって、商業施設やメーカーとの強い信頼関係を築き、既存の化粧品専門店では難しいとされてきた場所への出店・増床を実現するとともに、企業価値につながる強固な経営基盤を構築し、新たな市場を切り拓いてきました。

ミシュラン星付きレストランのように、地域No.1の個性が異なる5業態を展開し、画一的なチェーンストアではなく、一店舗ごとに独自の価値を提供することを目指しています。

その一例が、HIROSEYA IN,SHOPアピタ大垣です。GMSでは取り扱いが難しいブランドの誘致や、メーカー横断での接客人員配置を実現するなど、新たな業態を構築しました。さらに、接客価値が最も高まる時間帯へ人員を集中し、それ以外の時間帯はアピタ様との役割分担を明確化。

防犯カメラやスマレジなどのDXを活用して店舗運営を標準化することで、少人数体制でも年商約1億4千万円を実現する高い生産性を持つ業態となっています。

このように、やることを増やす前に、やめることを決める。大きな組織を目指すのではなく、小さく強い組織を維持し、人・時間・ブランドへ経営資源を集中する。それが私たちの「断捨ISM®（ダンシャリズム）経営」です。

この考え方の原点は、私が20代で経験した伊藤忠アパレル時代にあります。伊藤忠が大切にしてきた「商人道」の精神のもと、世界ブランドの事業運営や香港勤務を通じて、単に商品を売るのではなく、社会や取引先に新しい価値を提供するという考え方を学びました。↖

さらに、日本マクドナルド創業者・藤田田氏からは、「ブランド」と「再現性」を重視する経営を学びました。こうした経験をもとに、HIROSEYA独自の経営手法として「断捨ISM®経営」を構築。ISMとは、ブランドISM（理念）を大切にしながら、In-Store Marketing（売り場・体験価値の創造）によって、これまでにない売り場や体験価値を生み出すという考え方です。

近年は、事業会社とホールディングスの役割を明確に分ける体制へ移行。事業会社はお客様への価値提供に集中し、H＆Coホールディングス株式会社は、東京日本橋室町を拠点に、化粧品メーカー本社や全粧協との連携を担うとともに、グループ全体の経営管理・財務・資産戦略を担っています。これは企業価値の向上だけでなく、将来の事業承継や次世代への円滑な資産承継をも見据えています。13年前には就業規則すらありませんでしたが、DXと外部専門家との分業を進めることで、本社人員ゼロでも、経営者がどこにいても事業が回る仕組みを構築しました。

ここからご紹介する「企業価値を高める5つの柱」は、決して最初から描けていたものではありません。多くの失敗と試行錯誤を重ねる中で、少しずつ形になってきた経営の考え方です。

HIROSEYAが考える企業価値を高める５つの柱

企業規模に関係なく、どの専門店でも、一つずつ積み重ねられる経営の基本だと考えています。

①信用を積み上げる
利益剰余金を積み上げ、金融機関との信用を高め、その信用を企業価値につながる成長投資へつなげる。

②人材を資産として育てる
人をコストではなく「資産」として捉え、就業規則や福利厚生を整備し、働きやすい環境づくりと人材育成へ継続的に投資する。

③企業価値へ再投資する
利益を人材・ブランド・DX・店舗資産など、将来の企業価値につながる分野へ継続的に再投資し、持続的な成長を支える仕組みを構築する。

④選択と集中を徹底する（断捨ＩＳＭ®）
やることを増やす前に、やめることを決める。無駄を削ぎ落とし、大きな組織ではなく、小さく強い組織を維持しながら、人・時間・ブランドへ経営資源を集中する。

⑤標準化と再現性をつくる
就業規則・WORK STYLE GUIDE・AI を活用し、教育・接客・店舗運営の標準化と再現性の向上を進めている。

人を「資産」と考える経営
スタッフのライフスタイルを充実

私たちは、人材も企業価値を高める重要な「資産」だと考えています。そのため、就業規則や福利厚生、WORK STYLE GUIDEを整備し、従業員が安心して長く働ける環境づくりを進めています。

このWORK STYLE GUIDEは、会社案内ではありません。人を資産として育てるための「経営書」です。HIROSEYAの理念・働き方・就業規則・福利厚生を一冊にまとめた、「安心して長く働ける会社」をつくるための経営の仕組みです。

HIROSEYA スタッフライフスタイル

私たちは、スタッフ一人ひとりのライフスタイルの充実を大切にしています。「Small Luxuryライフスタイル（ささやかな、しかし上質な豊かな生活様式）」という考え方のもと、働く人自身の人生が豊かになることが、お客様へのより良いサービスにつながると考えています。

お客様へ上質な感動を届けるためには、まず働く私たち自身が豊かな人生を歩むことが大切だと考えます。だからこそHIROSEYAでは、スタッフ一人ひとりのライフスタイルを大切にし、感性を磨き、人として成長し続けられる環境づくりを重視しています。

「人を資産として育てる主な制度」

- 会員制リゾートホテル利用制度 … ベイコート倶楽部・エクシブで上質を知り、家族と分かち合う
- 勤続 10 年表彰制度 … リゾートホテルでのエステ・ランチ・ラウンジで自分へのご褒美を楽しむ
- 生活支援サービス「FuKuRI」利用制度 … 日常をちょっと豊かに
- 健康診断補助制度 … いつも健やかに
- 特別休暇制度 … 人生の優先事項
- 社員商品購入制度（従業員割引）… 自ら商品を体験し、お客様への提案力を高める
- 商業施設従業員優待制度 … ライフスタイルの向上
- サンプル・テスター活用制度 … 新しい価値や感性に触れる
- 新入社員教育プログラム「粧学校」… 自立型人材へのはじめの一歩
- 知的情報の提供・学習支援 … 学び続ける文化を育む
- 粧サポ キャリアコンサルタント・メンタルヘルス相談窓口 … 自分らしく働くための支援

おわりに…

私たちが大切にしているのは、「企業規模ではなく、企業価値を高めること」です。

スタッフ一人ひとりの誇りや感性が磨かれ、その積み重ねが、お客様への上質な感動と法人としての品質をつくると私たちは信じています。

私たち自身も、利益剰余金がマイナスの状態から試行錯誤を重ねてきました。私たちの取り組みは決して完成形ではありません。しかし、企業規模に関係なく、『人を資産と考える』『利益を未来へ再投資する』『経営者自身が新しい価値を構想する』という姿勢は、すべての専門店に共通する経営の本質だと考えています。

また、今日のHIROSEYAがあるのは、日頃よりご支援いただいている化粧品メーカー、商業施設、取引先の皆さま、地域のお客様、そして全国の化粧品専門店の皆さまとの出会いと学びのおかげです。この場をお借りして、心より感謝申し上げます。

私は、経営者が日々の現場業務に追われ、店の中だけで物事を判断する「穴熊社長」にならないよう常に意識しています。そのため、業界団体の役職などを通じて積極的に社外へ足を運び、業界全体を俯瞰する視点を持ちながら、新しい情報や価値観を取り入れています。そして、その学びを自社の次の事業や新たな業態づくりへとつなげています。

これまでの化粧品専門店は、メーカーが築いてきた販売制度やルールの中で成長してきました。

しかし、人口減少や人材不足、後継者問題に加え、EC・SNSの普及やAI・DXの進化によって経営環境は大きく変化しています。これからの専門店には、従来の販売手法を磨くだけでなく、地域に必要とされる新しい価値や体験を創造し続ける経営力が求められていると考えています。

私たちは、BS経営とは単なる財務諸表ではなく、経営者が店の外へ目を向け、未来を見据えた戦略と仕組みを描くための設計図だと考えています。だからこそ、「人が足りない」「後継者がいない」という課題を嘆くだけではなく、人材や信用、ブランドといった企業価値を積み重ね、「この会社で働きたい」「この会社を次世代へつなぎたい」と思ってもらえる企業を目指しています。

私たちが企業価値を高め続ける理由は、会社を大きくするためだけではありません。人・ブランド・売り場への投資を通じて、お客様一人ひとりの毎日を豊かにし、美しさや感動を届け続けることこそが、化粧品専門店の本来の使命だと考えています。

これからも試行錯誤を続けながら、100年先も地域に必要とされる企業を目指して挑戦を続けていきます。

断捨ISM®経営15の実践チェックリスト

Ⅰ．財務（BS）

□利益剰余金を積み上げ、金融機関との信用を高め、その信用を企業価値につながる成長投資へ活用している

□在庫を「資産」と捉え、在庫回転日数を管理して資産効率を高めている

□経費や税金の支払い方法を最適化し、通常の支出からポイントなどの付加価値を生み出す仕組みを構築している

□店舗投資は借入を活用し、契約期間内で投資回収できる案件のみ実施している

□利益を人材・ブランド・DX・店舗資産など、将来の企業価値につながる分野へ継続的に再投資している

□自己資本比率と手元資金を重視し、景気変動に強い財務体質を構築している

□金融機関との信頼関係を構築し、必要なときに即資金調達できる体制を整えている

Ⅱ．人材

□人材を「コスト」ではなく「資産」と考え、教育・定着へ投資している

□経営者は戦略・仕組みづくりに専念し、スタッフは店頭でお客様価値を最大化する役割分担を明確にしている

□就業規則・福利厚生・WORK STYLE GUIDE を整備し、人材育成と経営を標準化している

□教育・接客・販促・店舗運営の属人化を課題と捉え、標準化と再現性の向上に取り組んでいる

Ⅲ．経営改革

□やることを増やす前に、やめることを決め、人・時間・ブランドへ経営資源を集中している

□バックヤード業務は DX を活用した専門家へ外注し、店頭業務は AI を活用して内製化することで、一人当たりの生産性を高めている

□売上・利益・在庫・生産性などの経営指標を見える化し、経営内容を正しく把握できる仕組みを構築している

□国の政策や公的支援制度を活用し、人材育成・DX・ホワイト企業体質への改善を進めている