



代表取締役社長  
小林 一俊

社長メッセージ  
ステークホルダーの皆さまへ

世界の変化を“先取り”して“独自の価値”を創出し続け、  
さらなるグローバル化に向けて加速していきます。

**Q** 2017年度の業績についての総括をお願いします。

**A** 化粧品事業、コスメタリー事業がともに好調で、  
売上高は5期連続、営業利益は4期連続で過去最高を更新

コーセーでは、2012年度から2020年度までの成長イメージを描いた中長期ビジョン「VISION2020」に取り組んできました。その実現に向け、3つのPhaseに分けたロードマップのもとで歩みを進め、そのPhaseⅡ「グローバルブランド育成期」の最終年にあたる2017年度は、PhaseⅢに向けた確かな基盤をつくる重要な年と捉え成長戦略を展開してきました。

このような中、2017年度の業績は、全セグメント、およびすべての地域で好調に推移し、売上高は前期比13.7%増の3,033億円、営業利益は前期比23.6%増の484億円となりました。これらの結果、売上高は5期連続、営業利益は4期連続で過去最高を更新することができました。

化粧品事業は、ハイプレステージ領域を中心に大変好調でした。国内外で過去最高の実績を記録した「DECORTÉ」や、高級スキンケア製品およびベースメイクなどが好調だったアルピオングループ、店頭販売・Eコマースともに高成長が続いた米国タルト社が牽引したことに加え、アジアでの海外展開を推進した「ジルスチュアート」、「アディクション」などのメイク系ブランドも好調に推移しました。また、プレステージ領域では、プロモーションを通じて季節に応じた使い方の提案を行った「雪肌精」や、ブランド認知拡大を図るため継続的なキャンペーンを展開した「ONE BY KOSÉ 薬用保湿美容液」など、各ブランドで新たなお客さまづくりを進めました。

コスメタリー事業では、コーセーコスメポートの“カテゴリーナンバーワン”戦略のもと、定番アイテムの育成、新製品の投入を中心に施策を展開しました。洗顔・クレンジングの「ソフティモ」やシートマスクの「クリアターン」、インバスカテゴリーの新シリーズ「ビオリス」などが売上を牽引しました。セルフメイクブランドでは、「ヴィセ」と「ファッション」、ネイルブランドの「ネイルホリック」などが好調に推移しました。この「ネイルホリック」は当社のネイルカテゴリーの中でも過去最高の売上実績を記録し、低価格のネイル市場で高いシェアを獲得しています。

アルピオングループも主力のスキンケア、ベースメイクともに好調

ファンデーションの「スマートスキン」「シフォン」が新規顧客獲得に貢献。約6割が化粧品専門店チャネルであるアルピオンでは、専門店の可能性を広げる新業態アルピオン“オンリー店”政策を推進



**Q** 「VISION2020」および2017年度の具体的な成果を聞かせてください。

**A** 国内、アジア、北米すべての地域で売上伸長。  
重点グローバルブランドの顧客接点拡大が順調に推移

2017年度は、Phase II「グローバルブランド育成期」の総まとめとして、「重点グローバルブランドの育成」「市場開拓のスピード化」「事業基盤の効率化」を着実に推進してきました。

エリア別では、全地域で増収となり、日本とともに海外でも躍進を示すことができました。中国市場では、構造改革の成果が表れ始め、日本製品へのニーズの高まりとともに、高級品が大きく伸長し、Eコマース市場も好調に推移しました。韓国では、免税チャネルが大きく伸長し、北米は成長が著しいタルト社の貢献が拡大しました。国内市場では、国内のお客さまに加え、インバウンドの需要も着実に獲得することができました。

ブランド別では、「DECORTÉ」「雪肌精」「ジルスチュアート」「アディクション」「クリアターン」の5つを重点グローバルブランドと位置づけ、ブランド育成と市場開拓を推進してきました。

「DECORTÉ」は、昨年に続き、最もグローバル市場で成長したブランドです。国内では、最高級ライン「AQ」のスキンケアを2017年秋にリニューアルし、2018年2月にはポイントメイクも全面刷新を図りました。

また、2012年には欧州へ初進出し、イタリアのパフューマリー（化粧品専門店）に導入を進めていますが、2018年にミラノで開催した新「AQ」デビューイベントでは、店舗のオーナーの皆さまがイタリア全土から集まり、華やかなイベントとなりました。さらに、2017年10月、欧州

2カ国目として英国で最も格式が高いといわれる百貨店「Selfridges」にデビューしています。

「雪肌精」は、高付加価値シリーズ「雪肌精 MYV(みやび)」の海外展開を進めており、海外での常設店舗としては初の「グローバルカウンター」を中国に設置しました。

「ジルスチュアート」は、独自の世界観をもつユニークなメイクアップ商品が日本、中国、アジアのお客さまに好評を得て、国内、海外ともに順調に成長を続けています。また、2017年9月発売の「ピュアエッセンス クッションコンパクト」などベースメイクの強化も図っています。

「アディクション」も、豊富なカラーバリエーションのポイントメイクなどグローバル市場を意識した商品で2016年に韓国に進出、2017年からは美容スタッフの制服を刷新し、新たなイメージで中国へ進出、百貨店およびEコマース市場へ導入を進めています。



北米「タルト」好調の要因は、店頭およびSNS

北米の大手化粧品専門店「SEPHORA」「ULTA」での販売に加えて、自社Eコマースの売上が急成長。インスタグラムの800万人超をはじめ、主要SNSにおいてフォロワー数を続伸中で、ターゲットであるミレニアル世代にブランドが浸透しています。

**Q** 新中長期ビジョン「VISION2026」を説明してください。

**A** 世界の変化を“先取り”し、“独自の価値”を創出し続けることで、「世界で存在感のある企業への進化」を目指す

2017年度末のコーセーの業績は、2020年度の目標値として定めていた売上高3,000億円を3年前倒して達成するという結果になりました。収益面においても販管費の継続的な効率化と増収効果を最大限に活かす好循環構造により、営業利益率を7%から16%に上昇させることができました。

このような状況を踏まえ、当社グループは2018年度より移行する予定の「VISION2020」Phase IIIを改め、さらなる成長ステージを見据えた新中長期ビジョンを策定しました。「VISION2026」では、売上高5,000億円、営業利益率16%以上を経営目標とし、その実現に向けたロードマップとして、「グローバルブランド拡充と顧客接点の強化」、「世界での存在感拡大と更なる顧客体験の追求」、「世界の一人一人に存在感のある顧客感動企業への進化」の3つのフェーズを経て、引き続き「世界で存在感のある企業への進化」を目指します。到達すべきビジョンに変わりはありませんが、世界の変化を“先取り”し、“独自の価値”を創出し続けることで、より多くのお客さまに喜んでいただける商品を提供していきたいと考えており、海外売上高比率35%以上、Eコマースを含めた新販路の売上高比率15%以上という新たな業績目標も掲げました。



## 新中長期ビジョン「VISION2026」～世界で存在感のある企業への進化～を策定

「VISION2020」の目標値の前倒し達成を踏まえ、2018年度からPhase I をスタートする新ビジョンを策定。2026年をゴールに売上高5,000億円を目指す

Phase I 「グローバルブランド拡充と顧客接点の強化」	(2018年4月～2021年3月)
Phase II 「世界での存在感拡大と更なる顧客体験の追求」	(2021年4月～2024年3月)
Phase III 「世界の一人一人に存在感のある顧客感動企業への進化」	(2024年4月～2027年3月)

**Q** 新中期経営計画2020の基本戦略について聞かせてください。

**A** 強い経営基盤とリソースを最大限に活用し、独自の価値創造を行い、グローバル、ボーダレスに成長を実現する

新中期経営計画2020基本戦略(2018年4月～2021年3月)

### ①3つの成長戦略

- (1) ブランドのグローバル展開加速
- (2) 独自性のある商品の積極的開発
- (3) 新たな成長領域へのチャレンジ

### ②2つの価値追求

- (1) よりパーソナルな顧客体験の追求
- (2) 外部リソースや技術と連携した独自の価値追求

### ③3つの経営基盤

- (1) 企業の成長を支える経営基盤の構築
- (2) 事業環境変化に応じた人材獲得
- (3) 人材の育成と活躍できる環境づくり

経営目標数値

売上高	3,700億円
営業利益率	16.2%
ROA	18.0%
ROE	15.0%

新中期経営計画2020では、人材力、技術開発力、生産力などのリソースを最大限に活用し、独自の価値創造を絶えず行っていくことにより、グローバルかつボーダレスな成長を実現していきます。

成長戦略の1つ目は、「ブランドのグローバル展開加速」であり、5つの重点グローバルブランドの成長に向け、さらなる加速を図っていきます。

コーセーはこれまでアジア圏の各国の市場に進出し、プレゼンスの拡大、ブランド認知の向上を図ってきましたが、今後は、これらの市場の国境を越えたお客さまとの接点を意識した展開と、さらに、リピートして使っていただけるお客さまとの継続的な関係づくりに注力していきます。特に消費意欲の高い中華圏のお客さまは、国境を越え、さまざまな国で日本の化粧品を購入しています。そのようなボーダレスなお客さまをターゲットに、アジア全域を俯瞰した効果的なマーケティングを展開していきます。

また、2018年4月より、マーケティング体制を刷新しました。従来はブランド別の事業部制を基本に、海外事業については主に国際事業部が統括していましたが、「アジア事業部」と「欧米事業部」に分けることで、より役割と責任体制を明確にしました。さらに、昨今の重要課題のひとつであるデジタル領域への取り組みに関しては、「デジタルマーケティング事業部」を新設し、全社的な視点から消費者の加速するデジタルシフトに対応していきます。

成長戦略の2つ目は、「独自性のある商品の積極的開発」です。当社の創業の地、北区王子に2019年3月竣工予定で新たに先端技術研究所を設け、国内の研究開発機能をこの地に集約します。さらに、新たにフランス・

リヨンに設置した「コーセー研究所・フランス分室」での最先端の皮膚科学的研究などの基礎研究および技術開発の成果を、できる限りスピーディに製品化につなげていくため、国内外で体制強化に取り組んでいきます。

そして、「環境変化に強い経営基盤の構築」を目指し、成長を支える重要な基盤である生産体制の強化を引き続き行っていきます。2017年3月に稼働した群馬県の新生産棟だけでなく、狭山工場を再活用するなど、アルピオングループも含めた国内主要3工場を中心に生産供給体制を強化していきます。これにより、インバウンドなどの想定を超える需要に対しても、スピーディに対応できる体制を整えていきます。



**Q** 株主還元の考え方とステークホルダーへのメッセージをお願いします。

コーセーでは、安定配当を株主還元の基本としていますが、今後の事業拡大のための内部資金の確保に配慮しつつ、財政状態および業績の進展状況、配当性向などを勘案し、株主の皆さまへの利益還元に取り組んでいく方針です。2017年度の期末配当金については、1株につき22円増配の85円とし、63円の間配当と合わせて年間配当は148円としました。なお、2018年度の年間配当金については、170円を予定しています。

新中長期ビジョン「VISION2026」のゴールと定めた2026年度に、コーセーグループは創業80周年を迎えます。近年を振り返っても、1999年12月の株式上場以来、グローバル化の進行により市場環境が著しく変化中、さまざまな変化に敏感に対応をしながら、新たな価値をお客さまに提案してきました。

コーセーが目指す「世界で存在感のある企業」とは、世界に通用するブランドと人材を保有する企業であり、コーセーを愛する人を広め、そこで働く者が誇りを持てる企業です。そして、世界の変化を“先取り”して“独自の価値”を創出し続ける企業であり、“一人一人のきれい”を追求する企業を目指しています。現在の好調な業績に満足することなく、次の2026年という節目に向け、国・エリア・販売チャネルを問わず、つねに新たな挑戦を続け、お客さまへ新しい価値を発信していきます。今後ともご支援いただけますよう、心よりお願い申し上げます。



# 日本発グローバルブランドを確立し、 海外市場で存在感のある企業へ

## DECORTÉ

### 時代を越え、国境を越える最高品質の ハイプレステージブランドへ～「DECORTÉ」

「DECORTÉ」の海外事業は1997年台湾からスタートし、アジア諸国の販路を開拓した後、2009年中国、2012年イタリア、2016年米国、カナダと、各国の百貨店を中心に拠点を進めてきました。さらに2017年には英国の一流百貨店「Selfridges」への出店を果たし、2018年3月現在、12の国と地域で展開しています。

国内では、ポイントメイク「アイグロウジュム」のヒットをきっかけに、より幅広い客層に支持が広がっています。

一方、海外では、これまで最高級エイジングケアライン「AQ」に注力し、ハイプレステージブランドとしてのステータスを積み上げてきました。それに加え、訪日観光客の増加に伴い、日本の百貨店で「DECORTÉ」のブランドステータスを認知したお客さまがSNSを拡散、さらに帰国後に自国で商品を購入し、売上や認知が急増する現象も発生しています。



リニューアルした「AQ」スキンケア

2017年は「DECORTÉ」を象徴するライン「AQ」をリニューアルし、各国の5つ星ホテルにおいて、ラグジュアリーな世界観のサロン会を実施しました。

さらに2018年はベストセラー「モイスチュア リポソーム」の世界同時プロモーションを実施し、独自のブランド価値を発信していきます。

そして、2018年はスペインのパフューマリー（化粧品専門店）に出店を決定。ブランド誕生以来、築き上げてきた最高の品質とサービスを強みに新たな市場へも挑戦していきます。



中国の百貨店でのグローバルカウンター

## 雪肌精

### “Made in Japan”を 代表するスキンケアブランド～「雪肌精」

「雪肌精」は、1985年の誕生後まもなくアジア市場に進出し、現在では北米市場でも展開しています。海外では百貨店を中心に販売していますが、近年は海外展開強化の一環としてEコマース、免税店、機内販売、ドラッグストアなどへの導入も進めています。2010年代、訪日観光客の間で「雪肌精」が一大ブームとなり、アイクリームやシートマスクなどの海外のニーズから開発された新商品も生まれています。

2016年9月にはグローバル戦略型商品「雪肌精 MYV(みやび)」を発売。アジア各国の旗艦店を中心に「雪肌精グローバルカウンター」を設け、グローバルブランドとしての存在感をアピールしていく計画です。さらに2018年には、日本的要素を取り入れた「雪肌精 MYV(みやび)」オリジナルの施術を開発しており、この新サービスを提供することで、スキンケアブランドとしてのさらなる価値向上を図ります。



隈研吾氏デザインによる、和紙をイメージした装飾や和の世界感を演出するコルトンを配した「雪肌精グローバルカウンター」



2016年発売の「雪肌精 MYV(みやび)」は和の美学と先進処方を使用した雪肌精史上最高級のシリーズ

### VOICE

グローバル市場で真に「マインドシェアが高いブランド」となれるのは「DECORTÉ」だけ



「DECORTÉ」  
チーフグローバルマーケッター  
両宮 康介

「DECORTÉ」の商品はコーセーグループの持つ最先端の技術、製法を駆使してつくられています。肌が美しくなることはもちろん、香り、感触、デザインの面でも女性が楽しめる、満足できる高い水準を追求しており、その開発ポリシーは海外でも高く評価されています。

すでに国内においてはトップブランドの地位を確立していますが、アジア、北米、欧州でも同様のステータスを早期に確立していくことが私たちのミッションです。その要となるのがブランドポリシー「人の手を通しての価値伝達」であり、熟練した美容スタッフの手を通して、世界のお客さまにほかにない価値を伝えていきたいと考えています。世界の市場で真に「マインドシェアが高いブランド」になることができるのは、「DECORTÉ」だけだと私は信じています。

### VOICE

日本らしさを体現し、“アジアの雪肌精”から“世界のSEKKISEI”を目指す

「雪肌精」は1985年のデビュー以来、和漢植物エキスをバランス良く配合し、際立ったみずみずしさ、使い心地で、日本やアジアの女性たちに支持されている当社の主力ブランドです。特に化粧品カテゴリーでは30年を超えるロングセラーであり、親子で愛用されるお客さまも多くいらっしゃいますが、まだ若い世代には日本のスキンケアのスタンダードを確立した「雪肌精」の優れた商品特性が伝えきれていないのでは、という課題があります。今後も、適切なチャネルで商品力を強く発信していけば、新規ユーザー獲得とさらなる成長が可能で、日本らしさを体現するブランドアイデンティティと商品の素晴らしさを国内外に伝え、“アジアの雪肌精”から“世界のSEKKISEI”に育てていきたいと考えています。



「雪肌精」  
コンシューマーブランド企画4課 課長  
松本 英樹

## JILL STUART



2017年8月発売の「リップブロッサム」。名前や好きな言葉をキャップに刻印する期間限定サービスを提供し、ギフトとしても大好評

### 世界的デザイナーの際立った感性から生まれた Japan Qualityコスメ～「ジルスチュアート」

ニューヨークのファッションデザイナーJill Stuartの際立った世界観を、コーセーグループの強みであるブランドマーケティング力、研究開発力、技術力により、2005年にコスメティックブランド「ジルスチュアート ビューティ」として誕生しました。デビュー直後から、ファッション感度の高い女性たちの熱狂的な支持を得ています。2016年から海外事業を加速し、現在は台湾、香港、タイ、韓国、中国、シンガポールの百貨店、免税店などで展開しています。デビュー以来13期連続の増収を続け、2017年発売の「リップブロッサム」はリップカテゴリーで過去最高売上を達成。キャップ部に名前を刻印するサービスをグローバルで提供し、好評を得ました。



誕生石をモチーフにした幸せを呼び込むリップグロス「パースジェム グロス」もSNSで話題

ヴィンテージジュエリーをテーマにした商品デザインはSNSで大きな注目を集め、短時間にボーダレスに情報が拡散されました。これらの強みを活かし、2018年も「ルースブラッシュ」などの市場性の高い商品をデジタルメディアなどで発信し、各国での認知向上を図っていきます。また、秋にはグローバル市場を視野にファンデーションの色数を10色に拡大する予定です。

#### VOICE

ファッションとコスメの両輪でグローバルブランドとしての存在感を示していきたい



「ジルスチュアート」ブランドマネージャー

佐藤 真由美

「ジルスチュアート」はイノセントセクシーな大人の可愛さを表現し、日本をはじめアジアで根強いファンを獲得しています。いよいよブランド本拠地であるニューヨークへの展開を図る予定ですが、北米進出はJill Stuart自身も強く望んでおり、ファッションとコスメの両輪で存在感を示していきたいと話しています。

本格的なグローバルブランドを目指すには、イメージ、品質、サービスのすべてにおいてより強いブランドにしていかなければなりません。現在は、さらに魅力ある商品開発と各国の店頭サービススキルの向上に力を注ぎ、成長の基盤づくりを行っています。将来的にはオセアニア地域、欧州へも展開し、世界中の女性にいつもワクワク感と楽しさを提供できるブランドに成長させていきたいと考えています。



## ADDICTION

### グローバル市場を見据えたラインアップを誇るメイクアップアーティストブランド～「アディクション」

「アディクション」は、ニューヨークで活躍するメイクアップアーティストAYAKOがクリエイティブディレクターを務めるブランドで、“国籍、年齢を問わずすべての女性が自分らしいスタイルを手に入れる”ことを狙いとしています。2016年から韓国、台湾、香港に展開し、2017年は中国EC市場にも進出しました。グローバルを見据えた商品展開が特徴であり、主力商品の「ザ アイシャドウ」は99種のカラーと質感を揃え、展開各国で大きな反響を得ました。さらに「ザ ベースメイクアップコレクション」は108種の多彩なテクスチャー、カラー、質感を備え、さまざまな国籍、年齢、志向の女性が、誰でも簡単にプロの仕上がりをかなえるというコンセプトで、2017年秋に世界同時発売しました。

ブランド誕生10周年を迎える2019年には、これらの商品特性を活かし、中国百貨店市場、北米への進出を計画しています。今後も、「アディクション」販売スタッフであるPA(パーソナルアドバイザー)の教育を徹底し、世界の女性に向け、ベストなメイクアップを提案していきます。



カラーと質感にこだわった99色のコレクション「ザ アイシャドウ」は、ブランドを象徴する商品



黒を基調に、豊富なカラーバリエーションのテスターを配したアディクションのカウンター

#### VOICE

世界で活躍するAYAKOの経験、感性をコーセーの開発力、技術力で実現したブランド～「アディクション」



2017年9月発売「ザ ベースメイクアップコレクション」。豊富なテクスチャー、カラーの108種

メイクアップアーティストブランドは競合も多く、各国の百貨店店頭での競争も激化しています。そのような中、「アディクション」は日本品質に対する信頼感という大きなアドバンテージを持っています。AYAKO自身が日本人メイクアップアーティストであり、モノづくりに対する強いこだわりを持ち、一色一色の微妙な色、テクスチャー、質感の違いにこだわり、大変な労力をかけてつくっています。世界で活躍してきたAYAKOの経験と、コーセーの開発力、生産技術を発揮して実現したブランドですので、北米市場をはじめ今後のさらなるグローバル展開にあたって、自信を持って導入していけると確信しています。



「アディクション」ブランドマネージャー

井口 史生