



マンダムレポート 2020



## 目次

- 02 理念体系
- 04 トップメッセージ

### 価値創造ストーリー

- 10 価値創造の歴史
- 12 マンダムグループの考える人間系企業価値創造モデル

### サステナブルな成長戦略

- 24 成長戦略
- 30 ブランド展開
- 32 事業領域
- 36 財務・非財務ハイライト

### 持続可能性

- 38 事業等のリスク
- 40 ESGの考え方
- 44 ESGの取り組み
- 60 コーポレートガバナンス
- 66 役員および監査役紹介
- 68 コンプライアンス

### 財務・非財務データ

- 70 経営ならびに財務の分析
- 72 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 74 連結財務諸表
- 80 マンダム用語集
- 82 マンダムグループの沿革
- 84 マンダムグループ会社
- 85 会社概要/株式・投資家情報

#### 編集方針

マンダムグループは、ステークホルダーの皆さまに中長期的な価値創造についてご理解いただくために、2018年より「マンダムレポート(統合レポート)」を発行しております。「マンダムレポート」では、従来の「考働レポート(CSRレポート)」も統合したレポートとし、企業としてより統合された情報発信に努めるとともに非財務情報の充実を図っております。本レポートの編集にあたっては経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参考にしつつ、マンダムの企業価値向上にとって重要性の高い情報を中心に簡潔にまとめております。

詳細な情報につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください

- IR情報: <https://www.mandom.co.jp/ir/>
- CSR情報: <https://www.mandom.co.jp/csr/>

#### 対象組織

株式会社マンダムおよび国内外の関係会社

\*詳細はP84「マンダムグループ会社」をご参照ください

#### 対象期間

2019年度(2020年3月期)

- マンダム、日本国内グループ会社:  
2019年4月1日～2020年3月31日
- 海外グループ会社:  
2019年1月1日～2019年12月31日

\*発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました

#### 参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)  
「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省  
「価値協創ガイダンス」
- 日本規格協会編  
「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引」
- 環境省  
「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- GRI(Global Reporting Initiative)  
「サステナビリティ・レポート・テイング・ガイドライン・スタンダード」

#### 【将来の見通しの記述について】

このレポートに記載されている株式会社マンダムの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものは株式会社マンダムの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、すでに知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、株式会社マンダムの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。記載金額は単位未満を切り捨てております。

## 当社の理念「人間系企業」へと至った背景

～社長 西村元延の体験より～

私がマンダムに入社したのは1977年、販売会社を立ち上げ、まさに直販に踏み切ろうとしていたタイミングでした。メーカー本位の強引な改革は2年で挫折、収支バランスを失墜した販売会社の清算を余儀なくされました。会社がつぶれるかもしれないという現実を目の当たりにした、二度と繰り返してはいけない経験は、私にとっては心に留め置く大切な教訓です。

1980年に再起をかけた経営陣の刷新が断行され、経営陣は一気に若返りましたが、若手経営陣は気力・体力では先輩方に負けませんが経営経験が乏しく、また現在のように経営戦略立案へ向けての機能もなく、**全員参画**で建て直しを進めざるを得ませんでした。

まずは、再建へ向け社内のベクトルを合わせることに奔走しました。最初の頃は社員の皆からの発言は天動説が多かったですね。ところが議論を重ねていくうちに地動説に変わっていくのです。このような変化や動きが肌で感じられるようになったときに、現在にもつながる**生活者発・生活者着**の視点に立った事業展開の基盤ができ、お客様側に立ったさまざまなマンダム用語も誕生しました。▶P.80-81

私たちの現在の理念の大切な礎に、生活者へのお役立ちがあります。世界中の人たちのさり気ない、日々の生活場面、ライフスタイルの中にウォンツを見だし、おしゃれて楽しいコンセプトで確かな技術に裏付けされた **Something New** 何か新しい、**Something Different** 何か違う発見のある価値を提供することで人々の暮らしの中で身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきや前向きな晴れやかな気持ちになっていただきたいということです。

創業以来90年間受け継いできた精神を礎にして、次の100周年、さらに、その先に続く未来において、私たちが社会で必要とされる企業であるために、先人たちが創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、2017年に理念体系を新しく生まれ変わらせた。▶P.02-03

今、テクノロジーは指数関数的な成長率で進化を遂げていることを実感します。私たちに、新しいテクノロジーに対する正しい知識を身に付け、確固たる道徳心、倫理観をもって人間にとって、地球にとって何が必要なのかという個人の判断能力が要求されます。最終的に求められるのは心です。人間がどう判断するのかがよくどころとなります。だからこそ、私たちは人間を見つめ、人間の心を大切にして、人間にしかできない価値創りをやり抜こうと思うに至りました。人間にしかできないこと、それはなんだろうということもよく話し合いました。

美しい、カッコイイ、カワイイ、わくわくして楽しい、切なく哀しい、そういう感情に訴えかけ、人の心を揺さぶるような新しい価値を創り出すことこそが人間の想像力です。そして情熱に火をつけて、価値観を同じくする志の高い仲間たちと不屈の精神で不可能を可能にすること、つまり心をとらえて、心を揺さぶり、自分たちの未来を創造していくこと、これが人間の仕事だと思いますし、**私たちの目指す人間系企業の役割だと考えています。**



■ 理念体系



■ MANDOM PRINCIPLES

マンダム社員が常に遵守すべき考働原則です

生活者発・生活者着

生活者の潜在的なオントンに応え、生活者の発見と感動を導く。すべての企業活動の起点・終着点が生活者であることが、大切だと考えています。そのために、私たちは常に生活者向き合い、自分が一生活者であることを忘れることなく考働します。

チャレンジ・チェンジ・イノベーション

私たちは、新しいことや困難なことに挑む勇気であり考働である「チャレンジ」の結果、未来のありたい姿に向けて現状のプロセスや仕組みを変える「チェンジ」を実践し、最終的に全く新しい価値を創造する「イノベーション」を実現していきます。

全員参画

全員参画とは、多彩・多様な人材がベクトルを合わせた上で、一人ひとりが役割を全うすることです。私たちはお互いを尊重し協働することで、組織としての総合力を発揮します。

社会との共存・共生・共創

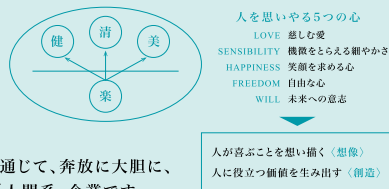
私たちは、多様な人々の声に真摯に耳を傾けると共に、能動的に対話を行い、社会と共存するだけでなく、社会の多様な価値観や生活スタイルの違いを認め尊重し、共生していきます。また、グローバルな視点で社会課題を捉え、本業を通じて、その課題解決にステークホルダーと協働し、より良く持続可能な社会の共創を目指します。

人財主義

私たちは、共に働く仲間を会社の将来を支える大切な財産である「人財」として尊重し合い、社会へ貢献できる企業人として考働します。

■ MANDOM MISSION

私たちマンダムの存在意義であり、社会において果たすべき使命です



■ 理念スローガン Human to Human

■ ステートメント 私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、社会において果たすべき使命です (企業理念) あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

「健康と清潔と美を通じて」(ドメイン)

「健康」「清潔」「美」の根底に、「気軽に楽しむ」という視点、「楽」を配したマンダム独自の「健清美楽」の概念を持ち、事業を展開していきます。

「奔放に大胆に」(スタイル)

「奔放」とは、自分の好き勝手にふるまうことではなく、常識や既成概念にとらわれず考働することです。「大胆」とは、突飛なことを行うのではなく、チャレンジ精神に満ち、困難に立ち向かう覚悟を持って考働することです。

「あなたの日常を発見と感動で満たす」(バリュー)

「あなたの日常」とは、世界中の人々が毎日繰り返す暮らしや営みのことです。私たちは、何か新しい/Something New、何か違う/Something Different「発見」と、ときめきや晴れやかな気持ち「感動」を与え、日々の暮らしを満ちたします。

「人間系」(スタンス)

どんなに科学が進歩しても、人にしか成しえないこと。それは、人の気持ちを思いやる心(5つの心)を持ち、人の幸せや喜びを描き(想像)、そして人に役立つ価値を創る(創造)ことです。私たちは、人の感性や創造力「人間系」を尊重する企業です。

■ MANDOM SPIRIT

マンダム社員が創業時から引き継いできた、そしてこれからも引き継がれていく大切な礎です

お役立ち

お役立ちとは、『創意工夫を重ね、お客様や取引先に喜んでいただくこと』です。その喜びの対価として利益を頂戴し、この利益をステークホルダーに還元するという精神です。

化粧品が非常に高価であった時代、私たちは一人でも多くの人に化粧品を使う喜びと楽しさを日常の中で感じて頂きたいという想いの下、「優良廉価」の思想を実践した「丹頂チック」を誕生させました。この「優良廉価」は、単に「よい物を安く」という意味ではない「お役立ち」の真意が込められています。

人間尊重

人間尊重とは、人に関心を持ち、人が好きで人を愛し、人と人が信頼し合うことを大切にする精神です。

創業時から代々、社員への思いやりを大切にし、社員の声に耳を傾け、常に考働するマンダム社員としての心構えを語り、人の成長なくして企業の成長はありえないと考えていました。その精神は今も受け継がれ、世界中に広がっています。

自由闊達

自由闊達とは、上下の関係にとらわれない風通しの良い風土の中で、自由に発言や考働することを大切にする精神です。

1970年に発売した商品「マンダムシリーズ」は、業界の常識をくつがえす「反逆のマーケティング・キャンペーン」を展開し、その反響は社会現象となりました。私たちは、自由闊達の精神から生まれる「知的にぎわい」の交流の場で、日々新しい価値創造を続けることが大切と考えます。



## トップメッセージ



世界中の生活者へのお役立ちを  
追求するとともに、  
社会にとって存在価値のある  
企業であり続けるために  
自らを進化させていきます。

*M Nishimura*

株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員 西村 元延

### 新型コロナウイルスの影響

この度の新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方がたのご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆さまがたに対し衷心より哀悼の意を表します。罹患された皆さまおよび感染拡大により困難な生活環境を余儀なくされている皆さまに対し、心よりお見舞い申し上げます。また、この過酷な状況下、最前線で献身的にご尽力いただいている医療・保健従事者をはじめ、生活必需品の供給に関係されている生産・流通・販売関係者等の皆さまに敬意を表するとともに深く感謝申し上げます。

当社といたしましては、4月3日に「新型コロナウイルス対策本部」を設置しグループ全体の情報収集、対応に当たってまいりました。これに先んじて感染拡大早期からお

客さま、お取引先さま、社員の健康と安全確保を第一に考え、工場、物流以外の国内外社員に対し可能な限りの在宅勤務または時差出勤を指示し、あわせて国内外の出張禁止、セミナーなど、イベントの実施および参加を禁止しました。4月7日の政府の緊急事態宣言発令に合わせて、原則在宅勤務とし緊急事態宣言が解除となった6月1日以降も、在宅勤務、時差出勤の積極的利用、会議、打ち合わせ、商談はオンラインを基本とする方針を継続しております。(7月末現在)

社会全体に不安や不透明感が広がっている状況ですが、当社グループといたしましては、社員・家族の健康と安全を守り、雇用を維持していくとともに、危機管理を徹底しながら事業活動を行っていきたくと考えています。

また、社会的対応としましては、市場における除菌関連

製品の供給不足に対応し、生活者の皆さまへのお役立ちとして、緊急対応で6月より日本国内向けに除菌シートを発売しました。当社の強みであるペーパー製品の製造技術と自社保有生産設備を活用したものです。8月には除菌アルコールスプレーと除菌アルコールジェルを予定しています。インドネシアにおきましても、4月よりハンドサニタイザーを発売しており、当社グループが保有している資産で社会に貢献できることは速やかに対応したいと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の社会的影響が続く中、今後時間軸的、規模的にも果たしてどこまで国内外での感染拡大の影響が及ぶのかを見通す事は困難ですが、この緊急事態を踏まえ3月に入りあらためて今期業績に対してどの程度の影響が及ぶのか精査してまいりましたが、正直申

しまして合理的な判断が出来ませんでした。

このような環境下、本来は今期を初年度とする予定であった第13次中期経営計画(以下、MP-13)をスタートさせる事は、経営管理上極めてリスクが高く、場合によっては2年目以降の計画に現実味を欠く状況にもなりかねず結論としてスタートを一年遅らせる事といたしました。従いまして2020年度はその助走期間として「プレMP-13」と位置づけました。今期のポイントですが、1つめは一時的に売上や利益が厳しくなることが想定されるため、当然ながら不要不急な活動や投資を控え、価値を生まない費用発生は徹底的に抑え、しっかりとディフェンスをする。2つめは、新たな価値創造への着手と事業課題・経営課題をスピーディーに解決しMP-13に向けた助走期間に万全を期す。以上の2点です。





### MP-12の“基盤整備”

VISION2027実現に向けての“基盤整備期”と位置づけた第12次中期経営計画(以下、MP-12)では真のグローバルカンパニーへの進化を目指し、最も重要な基盤と考える理念の教育と実践のしくみ構築による理念経営の徹底にはじまり、グローバルオペレーション体制の構築、それを支えるマネジメントプラットフォームの整備に取り組みました。激動・激変の渦中において、これでよしということはありませんが、グループ新人事制度の導入、働き方改革の推進、グループERP・管理会計の導入、共通グループウェアの導入、創造性を高めるオフィス環境の整備、マトリックス組織によるグローバルマーケティング機能の強化、大阪大学・大阪市立大学等産学共同による基盤研究オープンイノベーションの充実強化、ヒト・環境に優しく未来を創造する福岡工場新生産棟の建設に着手等さまざまな取り組み、整備を実施してきました。

### アジアならではの多様性を尊重した基盤整備

私たちはご縁をいただき、アジアでのビジネス展開は極めて早い時期から始めており、各国のパートナーさまご協力のもと、堅実な事業基盤を築いてきました。しかし、アジアの変化、特に今世紀に入ってからの変化は、それまで私たちが経験してきたものとは質・量・スピードが全く異なります。長い時間の経過の中で構築された基盤がゆえに既存の

ビジネスモデルの延長線上で継続的に改善を行う次元では、VUCA\*といわれる時代の環境変化に対応出来なくなってきました。

例えばインドネシアのような東西5,500kmという広域に、17,000の島々が点在し、そこに2億7千万の人々が暮らす国において、創業以来のパートナー(現地総代理店)さまの多大なるご尽力のおかげで、隅々まで商品を行き届かせるネットワークが構築されています。この膨大なリアル店舗のネットワークは私たちにとって大

きな財産となっています。しかし近年経済発展に伴う中間所得層の増加、急速なスマートフォンの普及・デジタル化の進展により、コアターゲットである若者達の情報の入手・発信の手段、タッチポイントも多様化し彼らの価値観、ウォンツの多様化・高度化、購買行動等が様変わりしてきており、彼らの心を揺さぶる商品開発はもろろんのこと、コミュニケーションのあり方、リアル店舗を対象とした従来型の販売促進手法からの脱却やECチャネルへの取り組みなどの流通改革にも対応していかななくてはなりません。

\* Volatility(変動性・不安定さ)、Uncertainty(不確実性・不確定さ)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性・不確かさ)

当初日本の多くの企業は人件費をはじめローコストのメリットを求め生産拠点として東南アジアへ進出した例が多かったように思いますが、私たちは、現地生活者へのお役立ちを目的とし、市場を創造してきました。そのため私たちは発展途上にある国のマーケットを深掘りすることがどれほど大変かということをも身をもって知っています。例えば私たちはインドネシアで1人でも多くの生活者の方々に購入、使用して頂くために一包2~3円の使い切り用の“サシェット”製品をつくりトラディショナルトレード(伝統的市場)の店舗を中心に展開してきました。このようにマンダムインドネシアは現地生活者のニーズ・ウォンツを見現れ化し独自に発展してきた会社であり、日本のサクセスを水平展開したわけではありません。特に多様な東南アジアにおいて、ご縁をいただいた国々の歴史・文

化・風土・慣習等を尊重しながら現地に寄り添ったビジネスを実践してきました。インドネシアでは美容部員、工場従業員を含め5千名近く雇用しています。それだけの雇用機会を提供し、従業員の皆さまがたにはビジネスを通じて会社とともに成長していただく。現在のSDGsに通じる一つの時代も生き抜くダイナミズムと共に社会生活を送る善良なる企業市民として、その社会性、人間性をバランスよく持ち合わせた経営を60年以上前に進出した当時から、先人達から引き継ぎ今日に至っています。

MP-12では、インドネシアのグループ会社に新・人事制度を導入しました。段階的に管理職から評価制度を取り入れ、職能給、能力中心の人事制度移行へ向けての一步を踏み出すことができました。日本の人事部から経験スキルのある社員が2年間貼りついて現地のローカルスタッフへインタビューを重ねながら時間をかけて丁寧にすすめ、昨年1月より運用を開始することができました。今後時間をかけながら現地スタッフの理解を得て制度が定着するようにしていきたいと考えています。現在現地採用の新卒社員は日本において3年間の研修トレーニングを受けた後、現地に着任という新入社員研修のプログラムや生産現場の主任クラスの福岡工場での研修プログラムも実施されています。

昨年からは私たちのグループに加わったACGI社に関しましても、その企業文化を尊重し、当面は現行体制で経営の安定化を図っておりますが、近い将来には業務提携・効率化を含めたグループシナジーを創出したいと考えています。

### アフターコロナにおけるマンダムの働き方

私も現在リモート中心の勤務ですが、引きこもり隔離をすればウイルスへの感染は防げますが、私自身今回の経験を通じてあらためて人間は生身の人間とのコミュニケーションを必要としている生きものであり、社会は人と人の交流が本質だと実感しています。

当社においてもコロナ禍を機にグループ全体でファイルの共有やウェブミーティングシステムの積極的な活用が進んでいますが、直近に実施した「コロナ禍での勤務に

ついて」のヒアリング調査の結果を見ても、リモートワークでのコミュニケーションについて「文字中心、要点だけのやり取りでは本心が分かりづらく不安」「自分の意志や相手の意図が正しく伝わっているか、理解できているのか不安」という声が少なからず上がっておりフラストレーションを感じているようです。この結果を受け所属長に対しスタッフとの個別面談を推奨し、リモートワーク下ではコミュニケーションとフィードバックにより配慮するよう人事部を通じ指示をしました。一方課題の内容、議論の成熟度などにもよりますが時間、場所の制約を受けず必要な情報が必要な人にタイムリーに届くようになり、変化に迅速に対応できるアジャイル的な働きが取れるため決意促進が図られた等、新しいビジネススタイルにつながるポジティブな発言もありました。ネット空間で注意しなければいけないのは創造的な環境に必要な多様性、異質な存在・意見を気がつけば排除しているという危険性があるということです。

生産性の向上を図りつつも無機的な働き方になるのではなく、そこにいかに創造性や人財主義、全員参画という当社らしい風土を損なわないような社員の繋がり感を加えることが重要と考えており“人間系”企業を目指すマンダムグループらしい豊かなリモートワークスタイルを確立できればと考えています。

働き方のスタイルがどう変わっても全社員が本気になって持てる能力を発揮し成果を上げない限り企業競争力は高まりません。私が考える理想の組織とは、地位や権限ではなく自分の果たすべき役割を責任をもって全うしていく上でのリーダーシップ、組織全体にそういうリーダーシップが醸成された組織。自立した強い個の集団、自己責任が浸透した組織。その背景には高い志が共有されどんな状況下にあっても助け合う、支えあうという一体感・信頼感に支えられた強いチームワークが必要だと思います。そのため社内の所属長向けメッセージでは、変革へのリーダーシップを発揮しながら、自分の組織やチームを一体感と信頼感で支えられた強いチームにつくり上げてほしいということをお祈りとして発信しました。

### ニューノーマルへ向けて

凄いスピードで進展するグローバル化、指数関数的伸長率で進化し続けるテクノロジー、欲望の資本主義等の功罪、光と影が先進国・新興国に関わらず世界各国で経済発展が進めば進むほどに深刻さを増す環境破壊・気候変動・感染症・貧困・難民・失業・格差・分断・保護主義・強権政治等さまざまな形で顕在化し社会、経済、政治がうまく機能しなくなっているところに新型コロナウイルスの世界的なパンデミックが発生しました。世界中の人々が生死の危機に直面したコロナ災禍を経験し、人々のマインドセットが解放された、原点に立ち返りあるべき姿ニューノーマルを見据え、私たちが築いてきた世の中はこれでよかったのか？ 社会システム、経済モデルをはじめ、今日まで良かれと思ってきた価値観・ライフスタイル・消費行動等根源的な問い直しを迫られていると思います。そして忘れてはいけないのは人類の持続可能性を脅かす地球レベルの危機、気候変動問題です。皆さんも気候変動問題は重要であると認識はしているとは思いますが、日々の生活の中でのプライオリティは正直高くなく、特別な事はしていないというのが現状ではないでしょうか。企業としても一生活者としても私たちは問題意識を高める必要があります。ウイルスはいつか収束に向かいますが気候変動問題が収束に向かうことは絶望的に期待が持てません。さまざまな地球規模の危機に直面する世界ではサステナブルな社会の実現に向けて後戻りできない変革が始まっています。コロナ災禍はその変革を一段と加速させるといわれています。国連のレポートにSDGsは世界を変革する指針であり社会・経済・政治システムの根本的な再編成を目指す。真の狙いは「Transforming our world」と書かれています。地球×人権、地球環境を維持し豊かで人々の人権が守られ、自己実現が可能になるような社会にしていこうという事だと思えます。

ニューノーマルを見据え社会変容、行動変容が始まります。所有から利用へ、直線的消費から循環型へとモノやコトに関する価値が大きく変化し、ビジネスのセオリーも刻一刻と変化しています。ニューノーマルの時代を「Think

Positive」で受け入れ、チャレンジしていきたいと思っています。

### マンダムの実現したい社会

サステナブル動向の背景には心身ともに健やかでいたいというウェルネス志向もあります。WHOによる健康の定義よりもさらに広い視野で捉えた健康観であり「前向きに生きようとする心」や「自分に適したライフスタイルの確立」等、より自発的な健康促進に重きを置く概念の事です。この領域のすそ野の広がりは大きく成長が期待できる市場です。

当社が目指す社会というのは、まさに企業理念のとおり、清潔にする、身だしなみを整える、キレイに装う、そういう日常の行動を通じて、小さなときめきや、前向きな晴れやかな気持ちになり笑顔が絶えない社会です。人々はみんなが豊かになり自己実現が可能なおウェルネスの実現でもあります。そんな社会の実現に向け商品やサービスを通じたお役立ちを目指すとともに、善良なる企業市民として社会的責任を果たしていきたいと思っています。

当社における企業の社会的責任への取り組みの経緯を振り返ると、2005年に環境リスクマネジメントを通して企業の社会的責任(CSR)への取り組み強化を目的に、環境推進室を品質保証室から独立させて新設いたしました。以降、部署機能強化に伴って名称をCSR推進部と改称し、環境課題解決や社会貢献に取り組んでまいりました。2000年代における企業価値とは、規模や財務面での評価が中心で、企業側もステークホルダーの中では株主重視というスタンスが多かったように感じています。しかし、2015年に採択されたSDGsやパリ協定等の影響もあり、現在は非財務面での評価にも注目が集まっているため、環境や人権も含めたマルチステークホルダーへの配慮が大切になります。今年度よりCSR推進室の機能を経営企画機能に組み込み、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的としてESG推進室を新設いたしました。今後いっそう高まるであろう環境への配慮、社会性、統治機能など企業に対する要求への対応を強化してまいります。

### 将来のお役立ち領域の拡大

2015年より大阪大学大学院と共同研究講座を行っていますが、色々な知見が蓄積されてきています。最近のトピックスとしては、再生医療の化粧品への応用に関連する成果です。皮膚に存在している器官をかたちづくる上において、幹細胞がどういった役割、メカニズムを果たしているかについて焦点を当てており、特に汗を出す汗腺の幹細胞に関しては私たちのチームが世界で初めて発見しています。今回、長期の培養が可能なお不死化ヒト汗腺筋上皮細胞の樹立に成功しました。筋上皮細胞は汗腺の収縮を司る細胞であり、また汗腺の機能を維持する幹細胞としての機能もあります。このヒト汗腺筋上皮細胞の機能を制御する成分を同定できれば、新しいアプローチの制汗剤の開発、更には多汗症や熱中症の予防法、治療法の開発にも繋がります。そのためには多くのヒト汗腺筋上皮細胞が必要ですが、私たちのグループはこれまでヒト筋上皮細胞の性質を短期的に維持する方法を確立しており、今回この手法をさらに応用して不死化遺伝子を導入することで長期の培養が可能なお不死化ヒト汗腺筋上皮細胞の樹立に成功したわけです。そして、この細胞株をカナダの会社を通じて外部の研究機関に販売するというあらたなビジネスとなりました。今後、自社商品の開発にとどまらず、さまざまな汗に関係する社会問題解決に貢献することが期待されています。

それ以外では、TRP(トリップ)チャネルという、冷たさや痛みを感じる皮膚内に存在する細胞の感覚センサーに関する研究も進んでおり、これは心地良い清涼感や不快刺激の低減、痛みの抑制につながる技術です。これらの技術が商品化に結びついてくれば、近い将来、現在の提案領域とは異なる商品展開の拡大を期待しています。

### 次世代層、後継者に関する思い (ゴーイング・コンサーンであり続けるために)

コロナ災禍を経験し企業は社会的公器であるという事を再認識させられました。単独では存在しえない多くのパートナー、ステークホルダーの皆さまがたとの共存の中

で生かされている以上、社会的規範に従い社会的役割機能を果たし、経済活動をするだけではなく共に社会生活を送る善良なる企業市民として人々へのお役立ちをする責任があるということです。企業価値とはすべてのパートナー、ステークホルダーへのお役立ちの総和だと思います。それを支えているのは企業理念、SPIRIT、PRINCIPLES等企业を支えている存立基盤となっている価値だと思います。

故に、判断に迷うようなことに直面した際、私たちが愚直に立ち返る場所はやはりここになります。

世界ではサステナブル社会の実現に向けて抗しきれない変革が始まっています。この変革は新しい国際ビジネス競争を生み出そうとしています。このゲームチェンジの時に大きなリスクも想定されますが勇気をもってチャレンジしてこそ得られる未来をつかみにいかなければなりません。スタートさせたVISION2027の目的、ありたい姿は変える必要はないと思います。しかし今一度経営幹部はマインドセットを解放し、既存の破壊と創造を繰り返し環境変化に適応しながら形やシステムを変え自ら非連続な改革やイノベーションを起こし実現へ向けてのリーダーシップを発揮し、マンダムグループの秘めている力、only-oneの価値観や文化、全社員(約80%がアジアで活躍している各国のローカルメンバー)と組織に宿る知識や潜在能力、生活者、お取引先さまはじめマンダムワールドを構成する皆さまがたとの絆など、無形の知的資産を顕在化させ発展の原動力にできれば未来は見てくると考えています。



# 価値創造の歴史

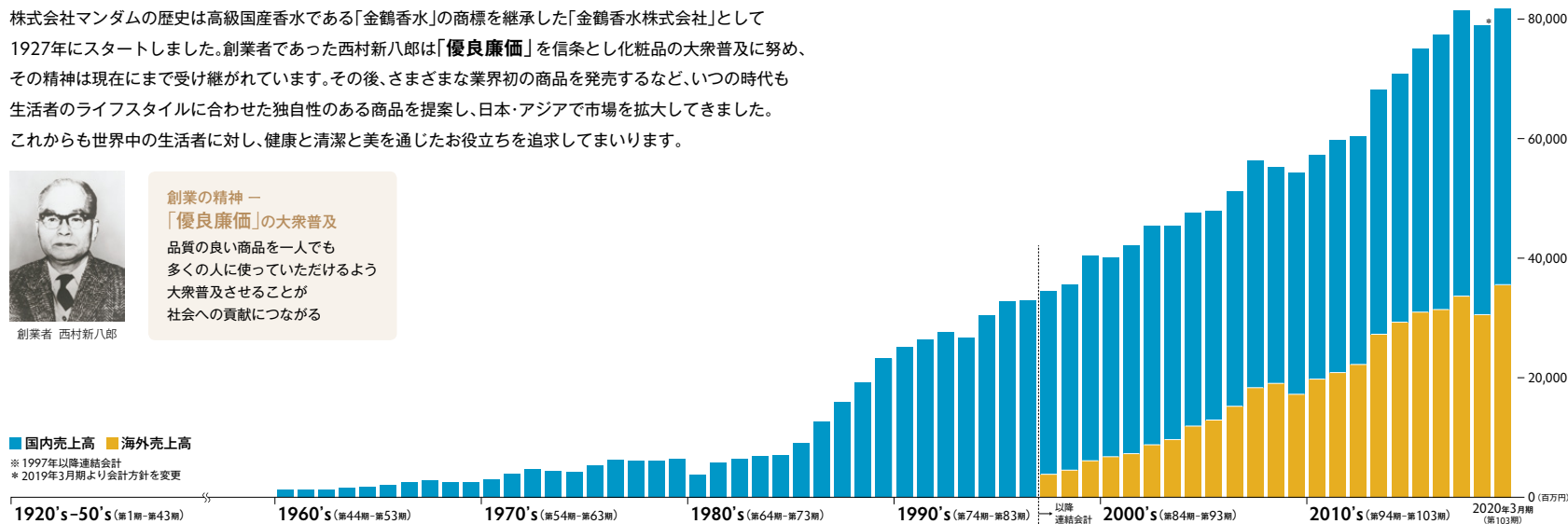
株式会社マンダムの歴史は高級国産香水である「金鶴香水」の商標を継承した「金鶴香水株式会社」として1927年にスタートしました。創業者であった西村新八郎は「優良廉価」を信条とし化粧品の大衆普及に努め、その精神は現在にまで受け継がれています。その後、さまざまな業界初の商品を発売するなど、いつの時代も生活者のライフスタイルに合わせた独自性のある商品を提案し、日本・アジアで市場を拡大してきました。これからも世界中の生活者に対し、健康と清潔と美を通じたお役立ちを追求してまいります。



創業者 西村新八郎

**創業の精神 - 「優良廉価」の大衆普及**  
品質の良い商品を一人でも多くの人に使っていただけるよう大衆普及させることが社会への貢献につながる

■ 国内売上高 ■ 海外売上高  
※ 1997年以降連結会計  
※ 2019年3月期より会計方針を変更



創業100周年に当たる2027年時点での当社のありたい姿  
**VISION 2027**  
⇒ P.25

## 1927年

「金鶴香水株式会社」設立



## 1960年代 1度目の経営危機

アルコール系液体整髪料が市場に登場。当社はチック・ボマードの成功体験から抜け切れずに、生活者ウォンツの変化に対応できず業績が低迷

## 1980年 2度目の経営危機

1978年に直販体制に移行するも費用負担が膨らみ2年で頓挫し、再び代理店経由販売へ。人員整理の実施など深い傷跡を残すことに

## 新たなグルーミング提案により市場を創造し、業績を拡大



**1985年**  
「ギャツビー」から店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売

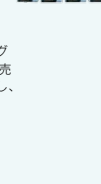


**1989年**  
男性化粧品「ルシード」発売 業界で初めての無香料男性化粧品

**1994年**  
インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー ウォーターグロス」を発売 幅広いサイズバリエーションで展開し、小袋タイプを中心に生活者に浸透



**1996年**  
「ギャツビー フェイシャルペーパー」発売 新たなグルーミングを提案



**2001年**  
「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売 男性黒髪用ヘアカラー市場を創造

**2017年**  
企業理念の見直しと「VISION2027」を策定

## 1933年

「丹頂チック」発売



## 1970年

「マンダムシリーズ」発売



## 1982年

第1次MPスタート  
マンダム用語の誕生  
「お役立ち」「生活者」等

## 海外展開

### 1958年

フィリピンで技術提携会社稼働



### 1969年

インドネシアに合弁会社設立



## 海外展開の強化

- 1988年 シンガポール
  - 1989年 台湾
  - 1990年 タイ
  - 1992年 フィリピン
  - 1993年 香港
  - 1996年 中国
  - 1997年 マレーシア
  - 1999年 韓国
  - 2008年 中国
  - 2012年 インド
  - 2015年 ベトナム
- ⇒ P.84

### 2019年

創業以来初のM&A  
ACGI社株式取得

## 積み上げた資産

Only-One  
マーケティング

男性化粧品分野における知見

アジアを中心とした海外展開

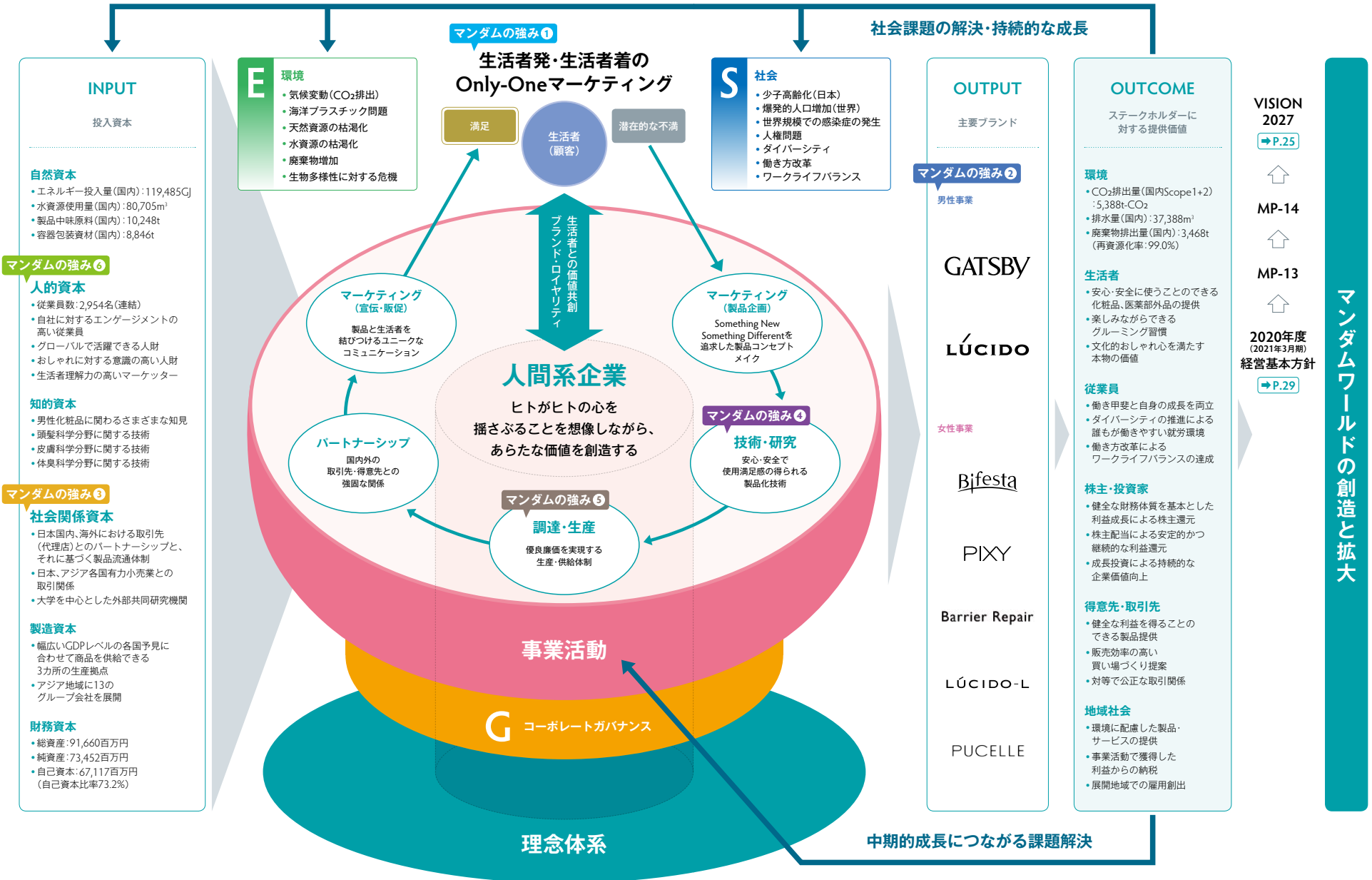
独自の研究と確かな技術

3拠点での生産体制

エンゲージメントの高い人材(従業員)



# マンダムグループの考える 人間系企業価値創造モデル



マンダムワールドの創造と拡大

マンダムの強み①

## 生活者発・生活者着のOnly-Oneマーケティング

マンダムグループでは、「生活者発・生活者着のOnly-Oneを志向したマーケティングの実践」というマーケティング理念のもと、生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、生活者に発見と感動を導くため、常に生活者と向き合い、そして寄り添った、マンダム独自のマーケティングを実践しています。

### 特集 「ルシード」

当社はマーケティング指針の一つとして「Something New / Something Differentの追求」を掲げており、独自性ある商品とサービスの追求を通じて、新たな価値の提案による生活者へのお役立ちに取り組んでいます。その事例として今回、時代そして生活者の変化に柔軟に対応しながら進化し続けてきた「ルシード」ブランドをご紹介します。

1989年9月に発売した男性化粧品ブランド「ルシード」は、2019年に発売30周年を迎えました。男性化粧品初の無香料ブランドとして誕生した「ルシード」は、現在ミドル男性のおしゃれ・身だしなみ意識や加齢悩みに寄り添ったスマートエイジングを提案するブランドとして、日本におけるミドル男性化粧品市場を牽引するブランドに成長しています。現在に至るまで「ルシード」は、これまでにない視点・研究・アイデアで、新たな化粧品行動と価値を提案し、生活者に新たな気づきと満足を提供し続けています。

### 化粧品に当たり前の「香り」をなくした「無香料」化粧品

1989年発売当時、化粧品には「香り」があるのが当たり前で、ブランドの世界観を表現するものであったり、情緒的な満足感を与えてくれる、化粧品の持つ大きな価値の一つでした。

そのような価値が化粧品には求められる一方、生活者の悩みやウォンツとして、職業的に香りがあるものは使えない、身にまとう香りにこだわりがあるからこそ化粧品の香りが邪魔といった無香に対するウォンツに応え発売したのが、無香料ブランド「ルシード」です。発売とともに、そのシンプルさ、無香料だから余計なものが入っていないといった信頼感、そして日本人が大事にする清潔感を感じさせる「無香」が価値として認められ、ヤング社会人からの支持を得ました。その価値は、男性だけでなく女性にも求められ、1993年には女性用として「ルシードエル」の発売に至りました。

当時はバブル絶頂期で、世の中間層にさまざまな機能を付加させる「足し算型の開発」が主流の中、基本的機能を中心に据え、場合によっては化粧品の常識であった「香り」までも取り去るという斬新な「引き算型の開発」発想が生活者に受け入れられ、支持を獲得しました。この「ルシード」の発売が、「無香料化粧品」という新たな価値創造と、カテゴリ（市場）構築につながったのです。

### ミドル男性の悩みに寄り添うブランドへのシフトとミドル男性化粧品市場の構築

アイテムやカテゴリを拡張しながら、売上を拡大してきた「ルシード」は、男性化粧品を代表するブランドの一つに成長し、また時代や生活者ウォンツの変化に合わせて進化してきました。その中で「ルシード」のメインユーザーも発売当初より徐々に広がり、ターゲットもヤング社会人からミドル男性を中心とした社会人へシフトしていくことになったのです。

ターゲット生活者のウォンツを生活者への調査や直接対話などで探っていく中で、40代前後から「以前のように整髪がうまくいかない」「体臭が変わってきた気がする」といった加齢変化に伴う悩みに直面していることに気づきを得ました。そこで、発売当時20代だったターゲット生活者もミドル世代となった2011年、「ルシード」は男性の初期加齢に着目した男性用エイジングケアブランドとして、全面リニューアルを実施しました。パッケージには「40才からの」と年代を表示し、ターゲット生活者に自分向けであることをわかりやすくすると同時に、男性化粧品市場において、ミドル向け化粧品として新たなジャンルを提案したのです。



— Hair Styling —



— Skin Care —



— Hair Coloring —



— Body Care —



このことにより、これまで化粧品未使用のミドル男性にも、「そろそろ40代だし、使ったほうがよいのかも」という新たなケア行動の喚起につながりました。さらにこの後ミドル男性向けの化粧品が各社から発売されたり、コミュニケーション施策が盛んに実施されたこともあり、この市場は大きく成長していくこととなり、「ルシード」はこれを牽引してきたといえます。

### スマートエイジングブランドとして新たな化粧品行動を提案

現在「ルシード」はミドル男性向け化粧品ブランドとして、前向きに加齢と向き合いケアをする「スマートエイジング」をテーマに幅広いカテゴリーを展開し、商品だけでなく情報の提供も行っています。

ミドル男性の加齢変化による悩みに寄り添った研究と商品開発を行い、彼らに必要な新たな化粧品行動を提案しています。ミドル脂臭の発見により、これまでは汗臭対策として夏シーズンだけになりがちだったニオイケアを、男性にとって加齢に伴い通年行うべきケア行動として啓発。これにより、男性の体臭ケアに対する意識も高まり、対策商品であるシャンプーやボディソープのパーソナルユース化が進んでいます。そして今秋には新たな提案として、男性加齢肌の見え目印象に対応する高機能スキンケア商品とメイクアップ商品を発売します。高まるエイジングケア意識と見え目に配慮した肌ケア意識に対し、ミドル男性に一歩踏み込んだ提案をすることにより、新たな化粧品行動の普及と定着に取り組んでいきます。

この先、社会や環境の変化に伴い生活者の化粧品行動や意識も常に変化していきます。しかしながら身だしなみが整い、また悩みが解消された時に感じる晴れやかな気持ちや高揚感はいつの時代も変わらないはずで、これからも生活者に寄り添い、次の30年も愛され続けるブランドとして、「ルシード」は進化し続けます。

### 担当役員メッセージ

当社は創業以来、それぞれの時代の生活者ウォンツに寄り添いながら常に新しい商品や価値の提案に取り組み、特に男性化粧品市場においては、その市場およびカテゴリを開拓してきたと自負しています。そして今回紹介した「ルシード」ブランドも化粧品に「無香料」という新たな価値を創り、また「ミドル男性化粧品」という新たな市場（領域）を切り拓きました。今秋には、スキンケアシリーズに高機能商品を追加し、新たにメイクアップ商品を発売いたします。人生100年時代となり、ミドル男性はこれまでよりも、より若々しく、そして身だしなみに対する意識も高くなるでしょう。引き続き我々はそんな彼らに寄り添い、日々の生活を明るく前向きに、また背中を押すことができるような「Something New / Something Differentの追求」による新たな提案をし続けていきたいと思っております。どうぞご期待ください。



取締役 常務執行役員  
西村 健



マンダムの強み②

## 男性化粧品分野の実績と知見

### 「丹頂」「マンダム」の時代から、男性化粧品で圧倒的存在感

当社の創業時の代表商品は「金鶴香水」。最初から男性化粧品に特化していたわけではありませんでした。その後、「丹頂テック」、「マンダムシリーズ」の大ヒットを経て、特に男性化粧品において強い存在感を示すようになりました。インドネシアにおいて1987年よりメイクアップ中心に展開している「PIXY(ピクシー)」や、2010年以降日本を皮切りにアジア各国へグローバル展開しているクレンジング&洗顔ブランドの「Bifesta(ビフェスタ)」ブランドも順調に売上拡大しておりますが、現在でも中核となるブランドは男性用の「GATSBY(ギャツビー)」です。

長い期間「ギャツビー」やP.14で紹介しました「ルシード」を中心に、男性生活者からの高い期待感に応え続けるために、当社はヒト、モノ、カネを投入し続け、男性の嗜好、価値観の変化を追い続け、男性の毛髪や皮膚を中心とした身体に関する独自の研究を続けてきたアドバンテージを有しています。

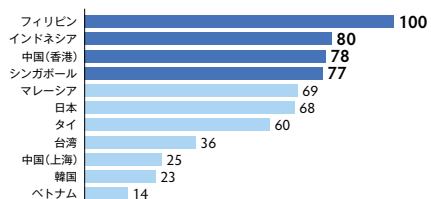
### アジアで絶大な支持を得ている男性グルーミングブランド「GATSBY(ギャツビー)」

1978年に誕生した「ギャツビー」は、これまで40年以上にわたるアジア各国において10~20代を中心としたヤング男性たちにヘアスタイリングをはじめとしたグルーミングの楽しさを提供し続けてきました。いつの時代においても、彼らに寄り添うブランドであることはこれまででも、これからも変わりません。

現在、当社が展開する国内外11の国と地域において、すべてのエリアで「ギャツビー」を展開しております。同じ「ギャツビー」ブランドで世界観は統一されていますが、日本と海外で販売している商品は異なります。日本と海外各国では現地生活者のニーズ・ウォンツや生活水準も異なるため、商品の中味や販売価格も各国にあわせて設計しています。日本やNIESなど一人当たりGDPの高い国では日本の工場で生産した「ギャツビー」を中心に販売していますが、所得水準の高くないASEAN諸国では主にインドネシアの工場で生産した「ギャツビー」を販売し、中国では中国の工場で生産した「ギャツビー」を販売しています。

商品だけでなく、コミュニケーションや店頭での接客拡大も含め、アジア各国のヤング男性に寄り添った展開を続けてきた結果、多くの国で「ギャツビー」のブランド認知率は高く、ヘアスタイリング市場No.1の地位を築くほどまで市場に浸透しています。

#### ▶「ギャツビー」国別認知率(%) マンダム調べ(2019年)



各国で販売されている「ギャツビー」製品

#### ▶「ギャツビー」の歴史

**1978年7月**  
「ギャツビー」発売

**1985年3月**  
店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売

**1994年11月**  
インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー ウォーターグロス」を発売  
幅広いサイズバリエーションで展開し、小袋タイプを中心に生活者に浸透

**1999年3月**  
男性化粧品ブランドとしては業界初の売上100億円を突破

**2001年3月**  
「ヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造

**2002年3月**  
「ギャツビー」ヘアカラーCM:総合第1位(CMデータバンク:首都圏CM好感度調査)

**2006年8月**  
「ギャツビームービングラバー」を発売

**2013年8月**  
「ギャツビー ヘアジャムシリーズ」を発売し、ワックスに次ぐ新剤型を提案

**2014年5月**  
インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー スタイリングボマード」を発売

**2019年8月**  
「ギャツビー インサイドロック」を発売

マンダムの強み③

## 成長著しいアジアを中心とした海外展開

### 業界でも最も早いアジア進出

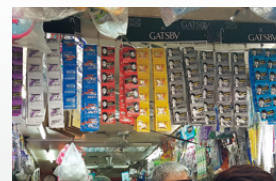
マンダムグループでは、海外を生産地(安く生産し、日本に輸入して販売する)としてではなく、市場としてとらえ、商品を通じて現地の生活者に「お役立ちする」という思想で、海外事業に取り組んでいます。海外展開は、1958年のフィリピンにおける技術提携会社「丹頂コーポレーション」の稼働により始まりました。その後、1969年にインドネシアに合併による子会社を設立。以降、展開エリアを広げ、現在は海外10の国と地域・16社で事業を行っています。さらに、インドネシアからの輸出により、世界の貿易のハブとなっているドバイ(UAE)を経由し、中東やアフリカなど、90カ国以上に商品を届けています。

### それぞれの現地大衆層に合わせた商品提案と流通展開

マンダムには創業時から「優良廉価の大衆普及」の精神が息づいています。海外での展開においても、それぞれのエリアの最も一般的な大衆層をターゲットとし、日本での商品にとらわれることなく、それぞれの国と地域の、それぞれの生活者に対して「生活者発・生活者着」を徹底した商品開発を行っています。生活者のニーズやウォンツが存在すれば、たとえ日本での開発経験のないカテゴリであっても果敢にチャレンジし、多種多様なカテゴリを展開しています。また、国と地域によっては、大衆層の所得水準も異なるため、それぞれの生活者の購買力に合わせた商品のサイジング提案や、中間層が手に入れやすい流通の構築など、決して無理をせず、おしゃれを楽しめるような価格設定による商品・サービスを提供しています。



生活者購買力に合わせた同一アイテムのサイズバリエーション



トラディショナルトレードの店頭(フィリピン)

#### ▶海外展開エリア





マンダムの強み④

## 生活者ウォンツに対応するための “独自の研究”と“確かな技術”

### 多様化する生活者ウォンツ対応に向けた独自の研究

マンダムでは、人の役に立つ「価値づくり」を追求しています。単に商品を開発・提供することだけでなく、商品を通じて生活者に「価値」を感じていただく。この生活者へのお役立ちの実現こそ、研究開発の根幹であり、私たちが考える「イノベーション」です。

では、私たちが考える「価値」とは何か。それは、商品を使うことによって、生活者の日常を「発見」と「感動」で満たすことです。

マンダムでは、「頭髪・頭皮」「皮膚」に加え、特に近年関心が高まっている「体臭/制汗」の3つの分野に注力し、研究開発を行っています。

頭髪・頭皮

主な研究対象は、「ヘアメイク領域（ヘアスタイリング商品、ヘアカラー商品）」と「ヘアケア領域（ヘアケア商品、スカルプケア商品）」の二本柱です。日々変化し、新たに発生する生活者のウォンツ（欲求）や悩みに応え続けるため、マンダムは生活者の視点に立ち、大胆かつ革新的な商品を開発するための研究開発に取り組んでいます。

研究例

#### 毛髪の内部からスタイリング

京都大学との2014年からの共同研究の成果で、従来の整髪料が主に毛髪の外側に整髪成分を塗布・付着させていたのに対し、毛髪に浸透させることによって、毛髪内部で結合を形成し、自然な仕上がりができ、高いキープ力が実現できる技術を見出しました。

皮膚

これまでに、男性・女性の肌状態に関する調査・研究を継続的にに行い、それぞれの肌に特有の状態があることを明らかにしてきました。特に、男性に関しては化粧品業界のなかでもいち早く本格的な調査・研究を実施してきました。女性とは異なる特性があることを突き止め、近年では肌状態から受け取る「見た目の印象」までも考慮した研究開発を行っています。また、女性についても性周期と肌状態の関係に着目した研究で、新たな知見を見出しています。

研究例

#### 男性の印象肌研究

見た目の印象向上につながる商品の開発に応用するため、「印象肌研究」に取り組んでいます。30～40代のミドル男性の「若々しい印象」が肌の「明るさ」に左右され、適切なスキンケアによって印象を改善できることを明らかにしました。また、10～20代のヤング男性においても、「清潔感がある」という印象が、特にほほや額の凹凸や毛穴、肌色（明るさ・ムラ）と密接な関係にあることを発見しました。

体臭・制汗

体臭は人の印象に影響を与え、円滑なコミュニケーションを図る上で重要な役割を果たしています。体臭を理解し、適切にケアすることは、清潔で心地よい生活を送ることに直結します。マンダムは「ミドル脂臭」のような、これまで特定されていなかった新たな体臭の存在や、汗をはじめとする体臭の原因物質の働きを抑制する技術を開発するなど、さまざまな体臭に対応した最適な商品を提案するための研究開発を進めています。

研究例

#### 汗腺の構造・機能メカニズムの解明

汗を分泌する「汗腺」について大阪大学大学院と産学共同研究を行い、高機能制汗剤の開発に取り組んでいます。ヒトの汗腺に幹細胞が存在することを発見し、体外外において汗腺様構造体を再生することに成功しました。また、ヒト汗腺の複雑な三次元構造の世界初の可視化、さらに汗を押し出す汗腺の収縮の可視化と数値化による新たな評価法の確立にも成功しました。これらにより、汗腺に直接作用し、発汗を調整するようなまったく新しい機能をもったデオドラント剤の開発を目指しています。

マンダムの強み⑤

## 優良廉価の大衆普及を追求した 生産・供給体制

### ミッションの異なる3拠点からの商品供給体制

マンダムグループでは、アジアで展開しているすべての国において「生活者発・生活者着」を徹底しており、それぞれのエリア生活者の「嗜好性」、「生活様式」の変化や所得水準・ウォンツに合わせ、高品質かつリーズナブルな商品・サービスを提供できるよう、日本、インドネシア、中国と3つの生産拠点を保有しています。

日本の福岡工場は、グループをリードする技術や生産の仕組みを持つイノベーションセンターであり、「ピエスタ」をはじめとした「Made in japan」の高品質な女性化粧品をアジア各国へ提供する供給拠点として、インドネシア工場は、ASEANを中心にグローバルな市場に高品質でコスト競争力のある商品を生産する体制を持つグローバル生産センターとして、中国工場は主に中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。

また、各工場において天変地異による災害、事故災害等の有事が発生した場合は、それぞれが代替・補完生産、出荷を行う体制を目指して取り組んでおります。

#### ▶ グループを支える3つの生産拠点



福岡工場（日本）  
生産数量：181百万個  
※生産数量：2020年3月期末実績



中山工場（中国）  
生産数量：20百万個



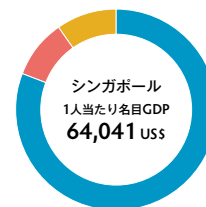
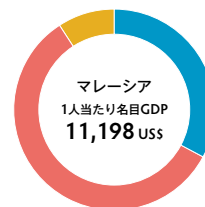
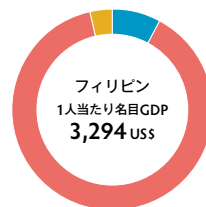
ファクトリー1（インドネシア）  
生産数量：467百万個

### 幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

各国のグループ会社は自エリアのGDPや生活者の所得水準、ライフスタイルに合わせて、日本製、インドネシア製、一部中国製の商品を輸入し、独自の製品ミックスを組んで販売します。各国において、日本製品は高めのプライスゾーンに、インドネシア製品は価値感のあるプライスゾーンに、中国製品はその中間となります。それぞれの国に最適な商品構成を組むことが可能となっております。

#### ▶ 製造元別売上高構成比例

■ 日本製  
■ インドネシア製  
■ 中国製  
※他社製品を除いた構成比



マンダムの強み⑥

# エンゲージメントの高い従業員

## 理念の共有、浸透のための取り組み

創業100周年となる2027年を見据えたVISION2027の実現向け、2018年3月期からスタートした第12次中期経営計画(MP-12)は、基盤整備期と位置づけられ、その中で最優先で着手すべきことは企業理念の浸透、徹底と考えました。

すべてのグループ会社社員へ浸透を図るために、教育用のテキストを日本語、英語をはじめ、北京語、広東語、韓国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語と全部で8つの言語に翻訳をいたしました。単に訳すのではなく、本当に伝えたいことが伝わる表現かどうかをローカルスタッフの協力を得ながら翻訳しました。

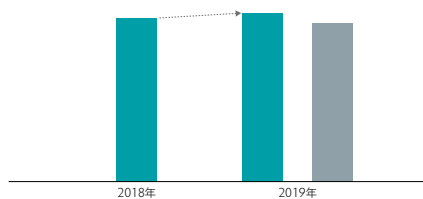
全社員への教育は3つのステップで実施しました。まず初めに、役員に対して合宿を通じてさまざまなディスカッションを行いながら実施しました。続いて、各部門長を「エバンジェリスト(伝道者)」と命名し、役員から部門長に対して実施。最終的に「エバンジェリスト」から自部門のスタッフに向けて、ワークショップ形式にて実施しました。国内、海外社員1,009名を対象に実質半年間の短い期間でやり切りました。

そして、2018年、2019年とその浸透度合いのフォローを目的として、社員へのサーベイと、結果のフィードバックを実施しています。2019年のポイントとしては、「社員エンゲージメント」すなわち、社員の会社に対する帰属意識や貢献意欲は昨年を引き続きグローバル企業平均値よりも高く、スコア自体もさらに向上しております。

また、昨年はグローバル平均値を下回っていた「社員を活かす環境」に関しても今年は改善され、グローバル平均値を上回りました。これは、サーベイの結果を受けてエバンジェリストと現場スタッフが双方向で対話し、全員参画で改善策を考え実践した結果です。理念浸透の実効性をいかに保つかが、「人間関係企業実現のパラメーターだ」と考えておりますので、社員が働きやすい職場風土を、自ら考える環境を定着させるような、PDCAを確立するためにも来年以降も、継続的に実施していく予定です。

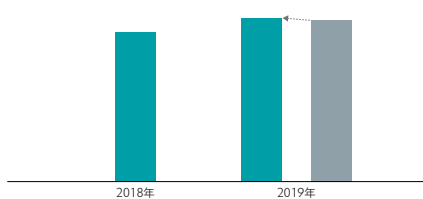
### ▶ 社員エンゲージメント

■ マンダム ■ グローバル企業(ノーム)



### ▶ 社員を活かす環境

■ マンダム ■ グローバル企業(ノーム)



## グローバルの舞台上で活躍できる人事制度

真のグローバル企業となるためのマネジメントプラットフォーム統一化の一環として、グローバル人事制度を推進中です。国籍や国境に関係なくどこ国に行っても成果を上げることのできるグローバル人材を目指し、日本と海外グループ会社を跨いだ人事を実践しています。

マーケティング領域で先行してグローバルな人事を進めており、外国籍の女性化粧品担当のマーケティングが青山オフィスに赴任したり、2020年3月期は海外出身社員として日本出身のマーケティングを2名派遣し、合計3名が海外に赴任しています。さらに、2020年4月からは青山オフィスに籍を置く「海外マーケティング部」の部長に、シンガポール出身の社員が着任しております。

また、VISION2027を実現するために、戦略発想ができ「マネジメント」と「マーケティング」の両輪を実践できる人材を育成する目的で、現在の部門長層にフォーカスし、選抜者に対するグローバル・リーダー研修プログラムを実施しております。第1弾としては、対象者の4分の1が海外勤務の外国籍である国内外の次期リーダー候補者15名に対し1年間かけて実施しました。すでに現在、海外のグループ会社において、現地で代表を務める人材は4名(内1名は持分法適用会社)となっております。

## 人材育成の取り組み

私たちは、全社員が「人材」となり、働きがいを得て「参画」する会社を目指す「グループ人材VISION2027」掲げ、日々、考働しています。「グループ人材VISION2027」では、社員は会社として社会を支える「人材」を目指し、会社は社員を「人材」へと育て、その多彩な「人材」が働きがいを得て「参画」し活躍する会社を目指しています。

今後も、社員と会社の両者がありたい姿を目指し、お役立ちする仕組みや体制を革新、整備してまいります。

### ▶ 2019年度の主な取り組み

|                           |  |                 |   |
|---------------------------|--|-----------------|---|
| <b>新入社員研修</b>             | 入社2年以内の若手社員を対象に、理念教育やマンダムで働く上での基礎知識、社会人として必要なスキルの習得と確認、マインド形成などを通じ、自立型社員を育成します。<br>2019年度新卒入社:23名(4月~5月:6週間、10月:4日間)<br>2年目社員:21名(10月:3日間)                                       | <b>シニア正社員制度</b> | 60歳以上で働き続ける意思のある正社員は65歳まで定年を延長します。組織目標実現のために60歳以上も引き続き企画・折衝等の業務を行うシニア正社員エキスパート職、または事務的業務を始めとした、所属組織のサポート業務を行うシニア正社員サポート職を選択することができます。<br>2020年4月より運用開始  |
| <b>新任管理職研修</b>            | 新たに管理職になった社員を対象に、社内にて実施。管理職へのマインドセットと管理職の役割、コーチング、メンタルヘルス、会社規程などを習得します。<br>年1回1日間 2019年度対象者:14名(7月)  | <b>役職勇退制度</b>   | 各役職において勇退年齢を設定し、当該年齢に達した翌年度から役職を勇退。[VISION2027]実現に向けて中心的役割を担うべき世代の社員に、早期にマネジメントを経験させることで、新しいキャリア形成を促進し、早い段階で能力が発揮できるようにします。一方で、勇退年齢を迎える対象社員は、若手にはない豊富な経験と知識を有しており、それらをもとに現場で活躍し、新しい価値を創造することや、次世代を育成して組織を活性化する役割を担うこととします。<br>2020年4月より運用開始 |
| <b>次世代グローバルマネージャー育成研修</b> | 「VISION2027」を実現するために戦略発想ができ、「マネジメント」と「マーケティング」の両輪を実践でき、経営的視座を持って、上位方針や理念考働に基づいた、部門事業構想の立案とリーダーシップ、伝達力、推進力を駆使し、グループ視点での確かな意思決定と計画実行が担えるリーダーを輩出します。<br>2021年1月~10月に実施予定 20名(選抜指名)  | <b>副業制度</b>     | 会社の成長に貢献できる内容であり、かつ個人事業主であることを前提に、スキル・経験が得られる副業を認めます。勤続年数など会社が定める一定の要件を満たす必要があります。<br>2020年4月より運用開始   |
| <b>考働規範 全社教育</b>          | 全社員を対象に、年に一回集合教育を実施してマンダムグループ考働規範の理解と確認を行います。また、年に数回、研修用資料を配布して、各部門の会議等を利用して教育を実施しています。また、社内報においても、考働規範に関する記事を掲載して各自で読んでもらうことにより、理解を深めています。<br>年1回約2時間(研修用資料は年数回・社内報は月1回) 対象:全社員 | <b>自己投資支援制度</b> | 自身のキャリア形成につながる経験・知識・資格の取得に対する講座やセミナーを対象に費用の一部を支給します。<br>2020年4月より運用開始   |

その他の制度や詳細については、ウェブサイトをご確認ください。  
CSR情報 > 労働慣行 > 人材育成

## ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランスの実現を目指して

マンダムでは、ディーセント・ワークの実現、社員の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの推進などを目的として、以下のような取り組みや制度の運用を行っています。

### ▶ 2019年度の主な取り組み

|                  |   |                          |   |
|------------------|---|--------------------------|---|
| <b>育児・介護支援制度</b> | 育児・介護など働く上で制約が生じても継続就労ができるよう支援制度を構築しています。育児では、対象者全員に三面面談(本人・上司・人事部)を義務化し、育児休業の取得を促進しています。また、介護と仕事の両立支援の強化を目的として、社内に相談窓口を設置しています。<br>随時  | <b>ストレスチェック</b>          | 2015年12月1日に施行された「改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度」に従い、対象を全社員に拡大しEAP団体と協働でストレスチェックを実施しています。結果については、本人にフィードバックするとともに、個人を特定できない形式で部門・部署ごとでの集計・分析を実施しています。<br>EAP: Employee Assistance Program(従業員支援プログラム) |
| <b>フレックス勤務</b>   | 業務の繁閑に合わせて労働時間の融通性を高め、健康・学びへの投資時間を確保することにより生産性・創造性の向上を目指して、フレックスタイム制を導入しています。<br>2020年3月期制度対象者:778名   | <b>健康診断および人間ドック助成金制度</b> | 全社員を対象とした定期健康診断の実施、および35歳以上の社員、配偶者を対象に人間ドックを推奨し助成金制度を導入しています。<br>年1回 対象:全社員<br>2019年度受診人数:1,140名(受診率 98.3%)   |
| <b>在宅勤務制度</b>    | 多様な社員一人ひとりが働きやすく、また、能力を最大限に発揮できる働きがいのある職場環境づくりを目指し、在宅勤務制度を導入しています。まずは育児や介護など、勤務場所や時間に一定の制約を受ける社員を対象とし、月5回を上限に平日単位から取得可能としています。<br>2020年3月期制度利用者:32名<br>※ただし、3月度は新型コロナウイルス対応のため、制度を緩和し全社的に利用 | <b>喫煙率の低減施策</b>          | 標準就業時間内について休憩時間を除き会社施設内を禁煙とし、禁煙外来利用者に対して受診費用を助成することで、社内喫煙率の低減を目指します。<br>随時  |

その他の制度や詳細については、ウェブサイトをご確認ください。  
CSR情報 > 労働慣行 > ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス

### 外部サイト

両立支援のひろば▶ 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画のマンダムページ

マンダムと各ステークホルダーの関係性

|            | ステークホルダーとの関係性  | ステークホルダーの関心事項、利害関係  | ステークホルダーへの提供価値  | そのために必要となること  | 主な接点・エンゲージメント  |
|------------|--|---|---|---|--|
| 生活者        | <p>狭義では当社製品を使用していただくエンドユーザーです。広義では、従業員、株主・投資家、得意先、取引先、地域社会も構成する一人ひとはすべて当社にとっての生活者であります。当社は生活者のニーズ、ウォンツを汲み取り製品化することで、生活者満足をいただく代価として良質な利益をいただくとともに、毎日の生活と社会を豊かなものとする価値創造を目指しています。</p>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>安心して使用できる製品品質</li> <li>効果、効能を実感できる製品</li> <li>使用することで得られる満足感</li> </ul>                                  | <p>安心・安全に使うことのできる化粧品、医薬部外品の提供</p> <p>文化のおしゃれ心を満たす本物の価値</p> <p>楽しみながらできるグルーミング習慣</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>安心・安全な原材料調達</li> <li>製剤技術</li> <li>品質マネジメント</li> <li>文化的知識</li> <li>審美眼</li> <li>ファッションセンス</li> <li>生活者理解力</li> <li>“案”軸を組み込んだ製品開発</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>自社ウェブサイト</li> <li>TV広告</li> <li>ウェブ広告</li> <li>小売店さま店頭</li> <li>統合レポート</li> </ul>   |
| 従業員        | <p>“人間系”を標榜する当社にとって従業員はまさに中心をなす存在です。一人ひとりの従業員がやりがいと高いモチベーションを持ってイキイキと働くことができ、かつ1人当たりの生産性が向上するような従業員と会社双方がHAPPYな関係性になることができれば社会へ高い価値を提供していると考えています。</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>やりがい、働きがいのある業務内容</li> <li>公正な人事評価</li> <li>満足感のある報酬</li> <li>仕事へのモチベーション</li> </ul>                      | <p>働き甲斐と社員の成長</p> <p>ダイバーシティの推進による誰もが働きやすい環境</p> <p>働き方改革によるワークライフバランス</p>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>公正な人事評価</li> <li>高いモチベーションを保てる人事システム</li> <li>人権啓発</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン推進</li> <li>人権啓発</li> <li>生産性の高い働き方</li> <li>ディーセントワークの推進</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念サーベイ</li> <li>業績考課面接</li> <li>自己申告制度</li> <li>方針発表会</li> </ul>  |
| 株主・投資家     | <p>株主、投資家は金融資本の拠出者として当社事業の遂行と成長を資金面から支援をいただく見返りに、資本コストを上回るリターンを当社に期待しています。また、近年では脚光を浴びているESGに対する意識、取り組みに対する要求も高まってきています。併せて当社の業務執行に対して監視機能も担っております。それに対して、当社は経営の透明化、説明責任を重視し、必要に応じて対話を行っております。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>期待を超える投資リターン</li> <li>適正な株価</li> <li>企業価値向上</li> <li>企業成長ポテンシャル</li> </ul>                               | <p>健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元</p> <p>成長投資による持続的な企業価値向上</p>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>営業CFの確保、拡大【営業CF】</li> <li>財務資本戦略【財務CF】</li> <li>最適資本構成【BS】</li> <li>株価の安定的上昇</li> <li>投資戦略(中計レンジの投資計画)【投資CF】</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>スモールミーティング</li> <li>海外ロードショー</li> <li>証券会社主催カンファレンス</li> <li>個人投資家向け説明会</li> <li>統合レポート</li> <li>株主通信</li> <li>自社ウェブサイト</li> </ul> |
| 得意先        | <p>当社は日本国内ではすべて、海外でもその多くが代理店流通制度による販売方法を取っております。よって狭義での得意先は国内外の代理店となります。また、広義でいうと生活者と当社製品の接点となる小売店も得意先ととらえることができ、当社より効率的な売場提案や販売促進提案を行っております。</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>生活者から支持される売れ筋商品</li> <li>付加価値の高い製品</li> <li>取扱いカテゴリーの高い専門知識</li> </ul>                                   | <p>健全な利益を得ることのできる製品提供</p> <p>販売効率の高い買い場づくり提案</p>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>付加価値の高い製品提供</li> <li>適正な販売政策</li> <li>得意先理解力</li> <li>商品理解力</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>日々の営業考働</li> <li>新製品プレゼンテーション</li> <li>新製品展示会</li> <li>セールス規定書</li> <li>製品カタログ</li> <li>営業提案資料</li> <li>自社ウェブサイト</li> </ul>                                     |
| 取引先        | <p>日本とアジア各国において“優良廉価”をポリシーとしてビジネス展開している当社にとって、競争力があり経済性の高い原材料の提供を通じて多くのサプライヤーに支えられています。それに対しサプライヤー側は当社に対して公正、健全な取引を求めています。また近年、社会からはサプライチェーンを通して環境保全や人権尊重に配慮した活動が要求されています。</p>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>公正、公平、透明性のある取引</li> <li>仕入れ量のボリューム</li> <li>適正な利益の確保</li> <li>自社技術水準の向上</li> <li>社会、環境に配慮した調達</li> </ul> | <p>適正な利益を得ることのできる取引</p> <p>市場の最新情報の提供</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>適正で透明性の高い購買ルール</li> <li>付加価値の高い製品づくり</li> <li>市場理解力</li> <li>生活者理解力</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>日々の購買活動</li> <li>調達先CSRガイドライン</li> <li>統合レポート</li> <li>自社ウェブサイト</li> </ul>  |
| 環境<br>地域社会 | <p>広くアジアで展開する当社グループは地域社会との調和と相互理解なしでは事業を持続していくことは不可能だと考えています。また、当社は海外展開にあたって現地を一つの市場ととらえてエリア生活者に寄り添いながら、ウォンツを汲み上げ製品化するよう心がけています。同時に、展開各国において現地従業員を採用することで雇用機会も創出しております。</p>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>地域の発展</li> <li>雇用の創出</li> <li>地域環境の保全配慮</li> <li>安全、地域住民健康の確保</li> </ul>                                 | <p>環境に配慮した製品・サービスの提供</p> <p>雇用創出</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した原材料の確保・調達</li> <li>環境対応技術</li> <li>環境、気候変動への取り組み</li> <li>各地域に即した人事システム</li> <li>市場創出と事業規模拡大</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>行政機関、地方公共団体等との情報交換</li> <li>業界団体との交流</li> <li>地域社会貢献活動</li> </ul>   |



# 成長戦略

## 中期経営計画の変遷



| 位置づけ                                 | MP-10<br>2011/4-2014/3   | MP-11<br>2014/4-2017/3  | MP-12<br>2017/4-2020/3  |
|--------------------------------------|--|---|---|
| 位置づけ                                 | アジアでグローバルな経営を強みとする<br>オンリーワン・カンパニー<br>グループ事業の成長性を加速させるために<br>「アジアでのお役立ち」に注力する。   | アジアにおける成長加速と新規事業<br>開拓の推進のための中期経営計画<br>主力市場における事業展開強化による競争優<br>位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓によ<br>る売上規模の拡大を目指す。   | VISION2027実現のための<br>企業基盤整備<br>VISION2027実現に向けた3つのフェーズの<br>内の第1フェーズ。<br>真のグローバル企業を目指して、マーケテ<br>ィング強化や社内体制強化のための積極的投資<br>を实践。   |
| key point                            | バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。<br>長期的な視野の中で、マダムのあるべき姿・<br>企業像を描き、従来の延長線上ではない高い<br>目標計画を立案。   | 成長期待の高いアジア市場における競争力を<br>高めるべく、グループ経営のアジアシフトを<br>いっそう進める。  | 「人間関係」を中心に置いた新しい「使命」すな<br>わち新理念と、創業100周年となる2027年のあ<br>りたい姿「VISION2027」発表。   |
| 骨子                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>コア事業である<br/>男性グルーミング事業の安定成長<br/>コア事業として安定成長を図り、男性グルー<br/>ミング市場におけるカテゴリーシェアの維持・<br/>拡大を目指す。</li> <li>女性コスメティック事業の展開強化<br/>スキンケアを中核に、展開各国の市場に適応<br/>した商品ラインアップによる展開の強化・育<br/>成を目指す。</li> <li>アジアを成長エンジンとした<br/>海外事業の継続強化<br/>インドネシア・中国を重点エリアとして設定し、<br/>積極的な展開を図り、アジア市場の深耕と<br/>グループの成長性向上を目指す。また、今<br/>後成長の見込める市場としてインド・イン<br/>ドネシアにおける流通網の整備を行い、展開<br/>を進める。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>男性グルーミング事業の持続的成長<br/>コア事業として持続的成長を図り、男性化粧<br/>品市場におけるカテゴリーシェアの維持・<br/>拡大を目指す。</li> <li>女性コスメティック事業の<br/>展開スピードのアップ<br/>「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに<br/>重点化し、展開各国に合わせたラインアップ<br/>で、アジアにおける展開スピードのアップを<br/>目指す。</li> <li>成長エンジンである海外事業の<br/>継続強化<br/>主力市場であるインドネシアへの取り組み<br/>強化による規模拡大と、中国、インドシナ<br/>での流通網構築など育成市場での基盤づくり<br/>を目指す。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>カテゴリー戦略の推進と<br/>ブランド価値向上の徹底<br/>①強固な柱となるカテゴリーの育成<br/>②ブランド価値向上</li> <li>インドネシアを中核にした<br/>海外事業の成長性向上<br/>①インドネシア：マス中間所得層へのお役<br/>立ち拡大<br/>②その他海外：各国生活者ウォンツ把握による<br/>独自のマーケティング推進と、収益性上<br/>向の実現</li> <li>グループオペレーション体制の構築と<br/>単位あたり生産性の向上<br/>①グループ人事制度、会計システム、情報シ<br/>ステムの整備による意思決定の精度・ス<br/>ピードの向上と単位あたりの生産性を高<br/>める体制構築<br/>②事業会社における迅速な戦略策定と遂行<br/>ができる仕組み構築</li> </ul> |
| 数値目標                                 | (目標値) (実績)   | (目標値) (実績)  | (目標値) (実績)  |
| 連結売上高                                | 660億円以上 <b>682億円</b>   | 830億円 <b>773億円</b>  | 900億円 <b>817億円</b>  |
| 男性グルーミング事業<br>年平均成長率                 | 3.2%以上 <b>5.4%</b>   | 5.2%以上 <b>2.6%</b>  | 3.0%以上 <b>-0.6%</b>   |
| ギャッツビーブランド<br>年平均成長率                 | 3.6%以上 <b>5.9%</b>   |   |   |
| 女性コスメティック事業<br>年平均成長率<br>*MP-12は女性事業 | 19.3%以上 <b>11.8%</b>   | 15.0%以上 <b>15.9%</b>  | 10.0%以上 <b>11.1%</b>  |
| 連結海外売上高<br>年平均成長率                    | 9.4%以上 <b>11.3%</b>  | 11.4%以上 <b>4.8%</b>   | 10.0%以上 <b>6.8%</b>   |
| 連結営業利益率<br>*MP-11は営業利益額              | 10%以上 <b>10.0%</b>   | 86億円 <b>76億円</b>  | 10%以上 <b>7.1%</b>   |
| 連結配当性向                               | 40%以上 <b>40.0%</b>   | 40%以上 <b>40.3%</b>  | 40%以上 <b>63.5%</b>  |
| 振り返り                                 | 女性コスメティック事業の国内の伸び悩みと、<br>成長が見込まれる中国、インドにおける展開<br>の遅れなどの課題が見えたものの、男性グル<br>ーミング事業が「ギャッツビー」を中心に安定<br>的に成長したことに加え、積極的なマーケ<br>ティング投資によるアジア市場への深耕によ<br>り成長性目標は達成。  | 当初計画とのギャップは発生しており、目指<br>している「ありたい姿」の実現に課題は多いも<br>の、成長性の回帰という点では一定の成果<br>は出た。<br>女性コスメティック事業が非常に高い成長と<br>なったことは大きな収穫であった。将来の化<br>粧品開発に向けて、大阪大学大学院をはじめ<br>とした社外とのコラボレーションによる共同<br>研究に着手。  | 基盤整備に関する取り組みに関しては、実施<br>すべきことはほぼ実行できた。一方で収益面<br>では第一にトップライン(売上高)の拡大に関<br>して課題が残った。要因としては、生活者の嗜好、<br>購買行動が劇的なスピードで、かつ大きく<br>変化しているのに対して当社の対応が遅れた、<br>あるいは不十分だったことにあると認識。次<br>期中期経営計画に向けての重要な継続課題。  |
| 為替影響<br>ルビア/円(期中平均)                  | MP-10<br>設定レート<br><b>¥0.0093</b>   | MP-11<br>設定レート<br><b>¥0.0085</b>  | MP-12<br>設定レート<br><b>¥0.0083</b>  |
| 中期経営計画当初<br>設定レートと各年実績               | 2011年:0.0091<br>2012年:0.0086<br>2013年:0.0093   | 2014年:0.0089<br>2015年:0.0091<br>2016年:0.0083  | 2017年:0.0084<br>2018年:0.0078<br>2019年:0.0077  |

## VISION2027とMP-12の位置づけ

### VISION2027

**2027年ありたい姿**

総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社

- ①「常に本物を提案する」会社
- ②「Global & Only One」な会社
- ③「Exciting & Excellent」な会社

**ビジョンスローガン**

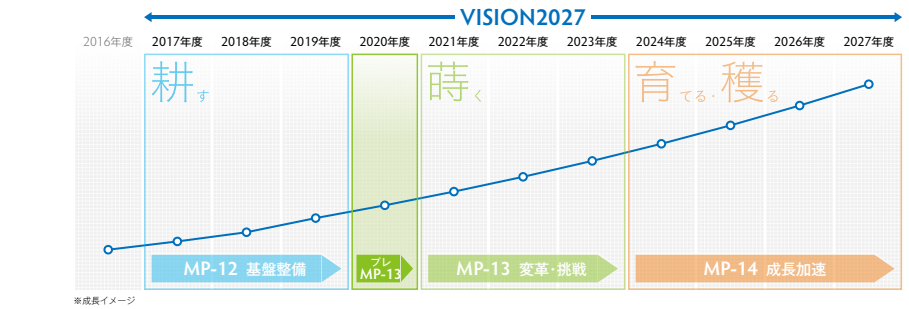
オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち

- ①アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化
- ②男性事業のお役立ちの更なる深化と、女性事業における積極的投資および拡大
- ③本物を提供するストック型マダムワールドづくり

**基本方針**

- ①アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化
- ②男性事業のお役立ちの更なる深化と、女性事業における積極的投資および拡大
- ③本物を提供するストック型マダムワールドづくり

**イメージ**



### MP-12(第12次中期経営計画)概要

MP-12(2017年4月～2020年3月)は、VISION2027実現のための1stステップとして「基盤整備期」と位置づけしていました。

#### テーマ 「VISION2027実現のための企業基盤整備」

- 経営基本方針**
- カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底**
    - ①強固な柱となるカテゴリーの育成
    - ②ブランド価値向上
  - インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上**
    - ①インドネシア：マス中間所得層へのお役立ち拡大
    - ②その他海外：各国生活者ウォンツの把握による独自のマーケティング推進と、収益性向上の実現
  - グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上**
    - ①グループ人事制度、会計システム、情報システムの整備による意思決定の精度・スピードの向上と単位あたりの生産性を高める体制構築
    - ②事業会社における迅速な戦略策定と遂行ができる仕組み構築

## MP-12(第12次中期経営計画)の振り返り

2017年4月、MP-12のスタートとともに当社として初めての長期ビジョン「VISION2027」を発表しました。「総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社」。  
これが当社の創業100周年に当たる2027年の私たちのありたい姿であり、マンダムグループの夢であります。

私たちは、その実現のために2017年から2027年を3つのフェーズに分けて、着実に進化していくプランを策定しました。MP-12はその最初のフェーズ“基盤整備期”と位置づけ、真のグローバル企業となることを目指して外部環境を分析し、社内外の課題を洗い出し、それらに対応、解決するための3つの経営基本方針と、「成長性」、「収益性」、「株主還元」に関する数値目標である経営基本目標を設定しました。

### 経営基本方針

#### 1. カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底

[自己達成評価]

##### ① 強固な柱となるカテゴリーの育成

- 女性化粧品の「ビフェスタ」の海外への水平展開、「ルシードエル」でアウトバストリートメントのカテゴリー強化ができました。
- 男性化粧品の「ルシード」に関しても、ミドル市場向け化粧品が堅調に育成できました。

○

##### ② ブランド価値向上

- 男性化粧品の「ギャツビー」に関して、リブランディングをスタートしたもののまだまだ充分なブランドの活性化には至っていないと認識しています。
- 女性化粧品の「ビフェスタ」に関しては、SNSやインフルエンサーを活用したコミュニケーションでブランド認知拡大に一定の成果が出ることができました。「ピクシー」に関しては、2018年よりリブランディングを実施し、新ラインの「MAKE IT GLOW」でターゲット生活者から支持を頂けています。

△

#### 2. インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上

##### ① インドネシア：マス中間所得層へのお役立ち拡大

- 男性、女性化粧品とも、近年力を付けてきたローカル企業による競合ブランドの攻勢を受けて売上が伸び悩みました。それに伴って、販売数量の増加、言い換えるとお役立ちの量の拡大が実現できていないという評価です。

×

##### ② その他海外：各国生活者ウォンツ把握による独自のマーケティング推進と、収益性向上の実現

- 女性化粧品の「ビフェスタ」に関しては合格点が与えられるものの、男性化粧品の「ギャツビー」に関してはインドネシアのポマードの競争激化による売上伸び悩みもあり不十分という評価です。

△

#### 3. グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上

##### ① グループ人事制度、会計システム、情報システムの整備による意思決定の精度・スピードの向上と単位あたりの生産性を高める体制構築

- マーケティング領域で先行してグローバルな人事を進めており、すでに日本と海外グループ会社を跨いだ人事を実施しています。今年の4月からは、青山オフィスに籍を置く「海外マーケティング部」の部長は、シンガポール出身の社員が着任しています。
- 連結合計すると売上構成比で70%を超える日本と、インドネシア、タイ子会社へのSAP(共通会計インフラシステム)の導入、運用がスタート。各国からの報告を待たずして、テリリーで導入国の売上状況が確認できるようになっています。また、ブランド別収益も「見える化」でき、適切な投資意思決定が可能となっています。

○

##### ② 事業会社における迅速な戦術策定と遂行ができる仕組み構築

- 海外事業全体での収益管理体制へのシフトと、持続的成長に向けた戦略推進体制の方向性を確立することができました。

○

### 経営基本目標

#### 成長性

| 項目    | 目標値                | 実績    | 達成状況 |
|-------|--------------------|-------|------|
| 連結売上高 | MP-12最終年度<br>900億円 | 817億円 | 未達成  |

為替影響による減少分が9.5億円、IFRS対応に伴う減少分が27億円。実質ギャップは約45億円となります。日本、インドネシアの男性事業の計画ギャップが主たる要因です。

|      |        |      |       |     |
|------|--------|------|-------|-----|
| 男性事業 | 年平均成長率 | 3%以上 | -0.6% | 未達成 |
|------|--------|------|-------|-----|

日本、海外ともに共通して、グローバルブランドである「ギャツビー」の伸び悩みによる影響が大きいと認識しています。

|      |        |       |       |    |
|------|--------|-------|-------|----|
| 女性事業 | 年平均成長率 | 10%以上 | 11.1% | 達成 |
|------|--------|-------|-------|----|

買収したACGI社の「SILKYGIRL」の売上が加わったこと、「ビフェスタ」をグローバルブランドと位置づけて、海外各国への水平展開が順調に進んだことによります。

|      |        |       |      |     |
|------|--------|-------|------|-----|
| 海外事業 | 年平均成長率 | 10%以上 | 6.8% | 未達成 |
|------|--------|-------|------|-----|

インドネシアの伸び悩みが大きく影響しています。主として男性、女性化粧品ともローカルブランドの攻勢によるところが大きかったです。

#### 収益性

| 項目      | 目標値 | 実績   | 達成状況 |
|---------|-----|------|------|
| 連結営業利益率 | 10% | 7.1% | 未達成  |

一番の要因は、当初計画していたトップラインを確保できなかったことによる売上高総利益額の不足にあると認識しています。加えて、基盤整備に関わる投資は計画通り進めた結果です。

#### 株主還元

| 項目   | 目標値                  | 実績  | 達成状況  |    |
|------|----------------------|-----|-------|----|
| 配当性向 | 特別な要素を除いた連前ベースでの配当性向 | 40% | 63.5% | 達成 |

今期で8期連続の増配。大幅達成は利益の下ブレによるものです。今後も株主の皆さまへの利益還元を経営の重要政策と位置づけ、株主還元は継続して実施していきたいと考えています。

### 主な基盤整備の成果

#### 企業理念浸透

- 海外含むグループ全社員への理念教育の実施とサーベイ(アンケート)の継続実施  
理念教育実施後2年間、浸透度合いのフォローを目的として、社員へのサーベイと結果のフィードバックを実施しています。社員への理念浸透の実効性を保つことが、「人間系」企業実現のバロメーターだと考えているため今後も継続していく予定です。

#### インフラ整備

- グループ共通会計インフラの整備  
(日本、インドネシア、タイヘルソフトウェア「SAP」導入)
- 共通グループウェアの導入  
働き方を高め、生産性・効率性を上げることを狙いとして、全社共通のグループウェアの導入を実施しました。このシステムは、現在の新型コロナウイルス感染拡大防止のための在宅勤務・テレワークにおける円滑な業務を可能とし、データ共有やウェブミーティングシステムをはじめとして、導入各国で積極的に活用中です。導入効果をまさにタイムリーに享受できています。

- 日本の青山オフィスへのマーケティングチーム集結、首都圏営業部門の新オフィス移転
- 福岡工場新生産棟建設

#### 社内体制整備

- ボーダーレス時代に対応したグループマーケティング体制の構築  
青山オフィスを、グループ内外の情報受・発信地であるとともに、「ギャツビー」や女性化粧品の国際マーケティング会議も年に数度ここで開催し、各国マーケッターのブランドチームとしての一体感を醸成するグループマーケティングチームのハブ拠点の場となっています。
- グローバル人事制度の構築

#### その他

- ACGI社の買収  
当社として初めての企業買収となりました。VISION2027の自分たちのありたい姿に対して、現状ギャップの大きい分野(女性事業×海外エリア)の課題解消のために有効と判断しての実施です。ACGI社はマレーシアにおいてヤング女性の強い支持を受けているメイクアップブランド「SILKYGIRL」を保有しており、将来のシナジー効果も期待できます。

経営企画・財務、人事・リソース  
統括役員メッセージ取締役 専務執行役員  
亀田 泰明

## MP-12(第12次中期経営計画)を振り返って

第12次中期経営計画(以下MP-12)は、創業100周年に当たる2027年の私たちのありたい姿であるVISION2027実現に向けて、3つのフェーズの内、最初の「基盤整備期」と位置づけ、真のグローバルカンパニーを目指してさまざまなマネジメントプラットフォームの整備に注力した3年間でした。

企業理念の教育と実践の仕組み構築による理念経営の徹底にはじまり、グループ新人事制度の導入、働き方改革の推進、グループ管理会計の導入、グループウェアの統一、大阪大学大学院との先端化粧品科学共同研究講座からの画期的な化粧品の開発に期待もてる研究発表など多くの成果が生まれた半面、顕在化した課題もありました。

社会環境・生活者・競争環境の変化への対応が不十分だったため、今までのビジネスモデルを改革していく必要があると感じています。ミレニアル世代、Z世代は新しい価値観を持っています。当社は彼らの新しい価値観に対応する全社的なマーケティング機能の再構築を進めたいと思っています。グループ全体として、EC(電子商取引)基軸の事業化も今後いっそうの強化に取り組まなくてはならないと考えております。

業績目標を確認しますと、MP-12最終年度であった2020年3月期は、連結売上高では817億円と実質10期連続での増収となりました。しかし、当初計画からは82億円のギャップが発生しました。主な要因としては、インドネシアが当初計画ほどの成長ができなかったこと、国内外で「ギャツビー」を中心とした男性化粧品が伸び悩んだことによるものです。一方で女性化粧品は「ピフェスタ」のアジア各国への水平展開が順調に進んだこと、2019年度からあらたにグループに加わったACG社の売上が加わったこともあたり好調に推移しました。営業利益以下の各段階利益ですが、全て

減益となりました。一番の要因は計画していた売上高が確保できなかったことによる総利益額の不足によること、一方で基盤整備に関わる投資は計画通り実施したことによるものです。そのため収益性目標の営業利益率10%以上も未達成となりました。(2020年3月期は7.1%)株主還元に関しては配当性向40%以上を目標としておりましたが、こちらは3カ年とも達成となりました。(2020年3月期は63.5%)

## MP-13(第13次中期経営計画)のスタート延期について

このMP-12に続く第2フェーズである第13次中期経営計画(以下MP-13)は「変革・挑戦期」と位置づけ、次のMP-14でさらに成長を加速させるための「種を蒔く」期間としておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を鑑みて、スタートを1年延期することとしました。

今期の事業に関しては、2つの重要なポイントをお伝えしたいと思います。

1つ目は会社として最優先とする事項はお客さま、得意先、取引先および当社従業員とその家族の健康と安全を守ることです。ウイルス感染拡大防止に対応する取り組みを最優先で実施し、安全に配慮した中での事業活動を進めています。そのため一時的には売上や利益が厳しい状況になることが想定されるため、不要不急な活動や投資は見直して、まずは財務の安全性を確保することが重要であると考えています。先行きが不透明な状況でも、経営に必要な資金を調達・確保するため、目安として月商の3ヶ月分以上の資金を常時確保できるよう、金融機関との協力体制を構築しております。▶資本政策はP.71

2つ目は、そのような状況下ながらもMP-12での基盤整備とともに、MP-13で計画していた中で「afterコロナ」に向けて着手すべきことは、実行していきます。

そういう意味から、今年1年間を「プレMP-13」と位置づけ、MP-13、MP-14で「より高く飛躍する」ための助走期間としたいと考えています。

## 2020年度(2021年3月期)経営基本方針について

それでは、「プレMP-13」となる2020年度(2021年3月期)の経営方針について説明いたします。

1つ目は、「ブランド価値向上に向けた全社マーケティング機能の見直し」です。

MP-12において、「ギャツビー」はブランド価値を再定義し、ターゲットによるブランドメッセージを社内外に発信、外部クリエイティブチームを刷新し、デジタルを駆使したコミュニケーションを取り入れたり等、変化対応に向けてのアクションは多数実施しました。

しかし、デジタル中心の時代となり、スピーディ・多様・非連続な生活者周辺と市場環境の変化が常態化した今日では、従来のやり方では通用しない部分も出てきました。マーケティング部門がもつ各種機能と社外の各機能を有機的に連携させ、生活者と一緒に価値を創造するための機能設計と、マーケティング部門以外の支援部門である知財・IT・人事部門が一体となれるような改革が必要だと考えています。

2つ目は、「インドネシアを中核にした海外の基盤強化」です。VISION2027実現のためには海外の成長は欠かせません。将来のさらなる市場拡大に向け、中核となるエリアはやはりインドネシアであると考えています。現地総代理店と協働で、現在の市場

環境に適合する効果性、効率性の高い、生活者との接点拡大につながる新たなビジネスモデルの構築に着手したいと考えています。

また、インドネシアも含めて当社がビジネス展開しているアジアにおいては、現在のターゲット生活者のスマホの普及率と、彼らのコミュニケーション行動を見た場合、日常の各ライフシーンにおける最も接触率の高い媒体は、スマホと親和性が高いSNSとなっています。彼らに効果的にリーチするための、アクセス性とコストパフォーマンスを両立する最適なマーケティングアプローチ方法を探索してまいります。

併せて、現在のコロナ禍がいっそうの拍車をかけて今後ますます市場拡大が予想されるEC(電子商取引)の強化も、グループ各社においてスピード感を上げて取り組みます。2020年4月より「ECマーケティング部」という担当部署を新設しており、日本国内のみならずグループ各社のEC推進もサポートを行い、社内と外部のEC強化を図ってまいります。

3つ目は、「ビジネスプロセスの変革による生産性の向上と企業価値の向上」です。

新型コロナウイルス感染拡大防止のために、社会的にリモートワークが要請されています。当社においても、グループ全体で導

入を進めた共通グループウェアのデータ共有やウェブミーティングシステムは、現在グループ各社で積極的に活用しています。今回のコロナ禍を機に、「afterコロナ」、「withコロナ」における安全かつ効率性の高い働き方改革を積極的に進めていきます。生産性の向上を図る事はもちろん大事ですが、無機動的な働き方にならないよう、創造性や全員参画といった社員同士のつながりや働きがいを感じるマンダムグループらしさのある働き方改革を進めたいと考えます。

また近年企業に対する期待が高まっている社会課題への取り組みも、積極的に進めていきたいと考えています。企業の事業活動は「社会」や「環境」が健全で持続可能であることが大前提であることは疑う余地もありません。気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチックの問題など、当社の事業活動を取り巻く「社会」や「環境」においてさまざまな課題が顕在化してきています。「社会との共存・共生・共創」=マンダムのサステナビリティと捉え、顧客創造のためのマーケティングにもその視点を取り入れる等、環境・社会課題の解決に向け、サステナブル経営を根幹として、本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指していききたいと思います。

## 2020年度(2021年3月期)経営基本方針

## 今期の経営スタンス

本年度は新型コロナウイルス感染症に対する危機管理と迅速な対応を優先し、新型コロナウイルス危機収束後の事業拡大に向けて、財務の安全性を重視した対応と働き方改革の促進を徹底します。また、「プレMP-13」と位置づけ、新たな価値創造への着手を推進してまいります。

## 2020年度経営基本方針

## 1 ブランド価値向上に向けた全社マーケティング機能の見直し

- モノづくりやターゲット生活者とのコミュニケーションにおいて、今までの方法を現在の生活者に向けてアップデートし、変化している価値観やライフスタイルを見つめ直し、生活者の共感を得られる商品づくりとコミュニケーションを追及していきます。
- デジタル等を活用した技術・手法を駆使することで、当社がまだ認識できていない、より小さく絞り込んだセグメントの生活者ウォンツを探し出し、あらたなお役立ち提案を実践していきます。

## 2 インドネシアを中核にした海外の基盤強化

- インドネシアにおいて、現在の社会に適合した生活者との接点拡大につながるような効果性、効率性の高い新たなビジネス基盤づくりに取り組んでいきます。
- スマートフォンの普及により、デジタル化が進んだ現代のターゲット生活者とも最も接触率の高い媒体であるSNSを中心として、効果的にリーチするための最適なマーケティング手法を見出していきます。

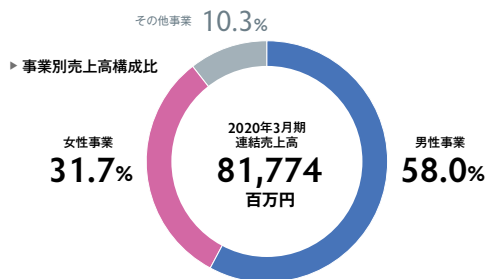
## 3 ビジネスプロセスの変革による生産性向上と企業価値向上

- 「withコロナ」を視野に入れた効率性の高い働き方の追求、働き方改革を積極的に推進します。社員一人当たりの生産性を高めつつ、一人ひとりの社員が「働き甲斐」を感じることで「人間系企業」を目指す当社ならではの働き方を実践します。
- 当社は社会課題への取り組みを経営における重要課題とらえており、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的として、今期より経営企画領域内に「ESG推進室」を新設しました。気候変動や海洋プラスチックの問題などの課題解決を目指し、それを通じて市場での競争優位、企業価値の向上にダイレクトに結び付くような取り組みを推進してまいります。



# ブランド展開

「男性事業」「女性事業」の2つの事業を中心に  
5つの戦略事業単位\*を設定し、  
それぞれの生活者ウォンツに細やかに  
対応した事業を展開しています。



\* その他事業として「プロフェッショナルユース事業」「その他事業」「貿易事業」の3事業を展開しています。

▶ 海外展開地域(2020年5月31日現在)

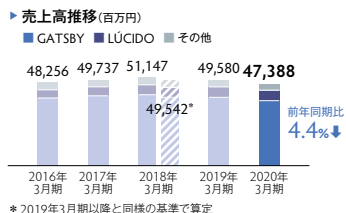
| 男性事業     | 日本 | インドネシア | シンガポール | 台湾 | 香港 | 韓国 | マレーシア | フィリピン | タイ | ベトナム | 中国 | インド |
|----------|----|--------|--------|----|----|----|-------|-------|----|------|----|-----|
| GATSBY   | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |
| LÚCIDO   | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |
| 女性事業     |    |        |        |    |    |    |       |       |    |      |    |     |
| Bifesta  | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |
| PIXY     | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |
| LÚCIDO-L | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |
| Pucelle  | ●  | ●      | ●      | ●  | ●  | ●  | ●     | ●     | ●  | ●    | ●  | ●   |

## ▶ 男性事業

ヘアスタイリング剤・スキンケア商品・ボディケア商品など、  
男性の日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群を  
扱う事業

対象カテゴリー:ヘアスタイリング/ヘアカラー/スカルプケア/  
フェイスクア/ボディケア

(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。



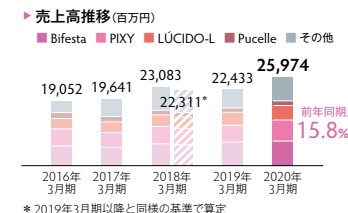
\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定

## ▶ 女性事業

メイクアップ商品・スキンケア商品など女性のビューティライフに  
彩りを添えたり、ヘアスタイリング剤・ボディケア商品など、  
日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群を扱う事業

対象カテゴリー:メイクアップ/スキンケア/ヘアスタイリング/  
ヘアカラー/ヘアトリートメント/ボディケア

(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。



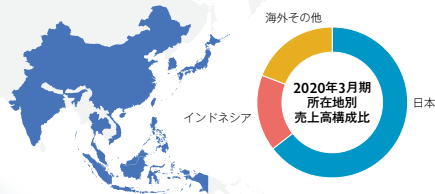
\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定

## GATSBY

国内 海外



ヤング男性のためのメンズコスメブランドです。  
マンダムグループのコアブランドとしてアジア各国で水平展開しています。



## Bifesta

国内 海外



多様な現代女性の美肌をかなえるクレンジング&洗顔ブランドです。  
日本発の商品を各国に水平展開しています。



## PIXY

海外



日本の美と技とファッション性を活かし、  
アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。  
インドネシアと一部の国で展開しています。

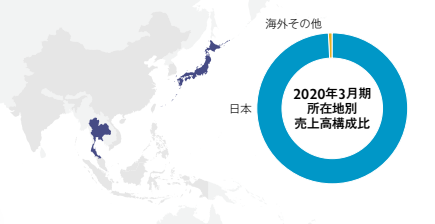


## LÚCIDO

国内 海外



ミドル男性のためのスマートエイジング・コスメブランドです。



## LÚCIDO-L

国内 海外



ヤング女性のためのヘアメイク&ケアブランドです。  
日本をはじめアジア各国で展開しています。



## PUCELLE

海外



おしゃれに目覚めたヤング女性のためのフレグランス&  
ボディケアブランドです。フレグランスを中心とした  
ラインアップでインドネシアと一部の国で展開しています。

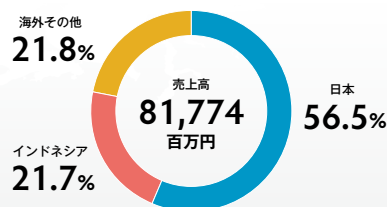


# 事業領域

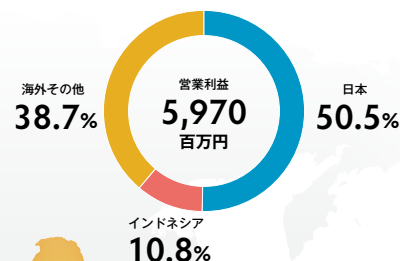
## マンダムグループの事業展開エリア

マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の3セグメントのエリア区分でアジアを中心にグローバルな事業を推進しています。各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。

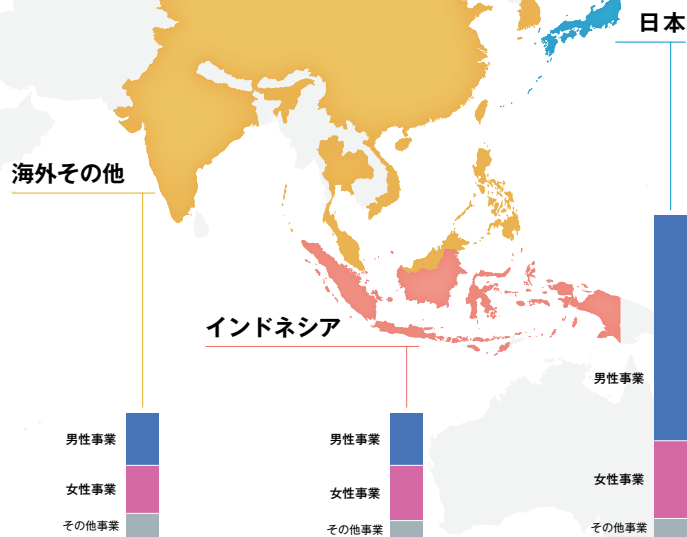
所在地別連結売上高構成比



所在地別連結営業利益構成比



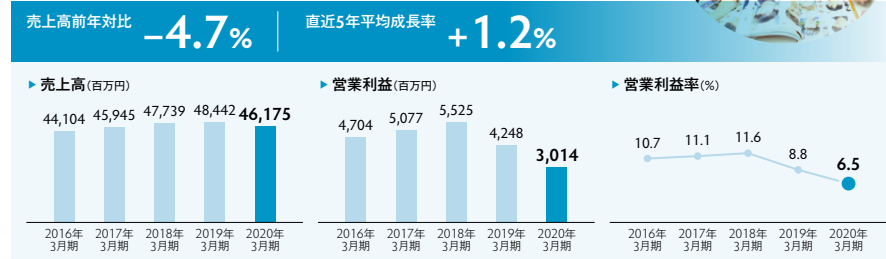
所在地別事業別売上高構成比



※ 数値はすべて2020年3月期

## ▶ 日本

マンダムグループの売上高の約6割を占める、中核となるエリア



### 市場環境

- ▶ リスク**
  - ・人口減少
  - ・生活者ウォンツの多様化
  - ・生活者購買スタイルの変化
  - ・既存企業以外の新規市場参入
  - ・所得の減少傾向
  - ・afterコロナの生活スタイルの変化
- ▶ 機会**
  - ・学校、職場での対人関係意識の高まり
  - ・男性の化粧行動の広がり
  - ・仕事、家事に多忙な女性の増加
  - ・女性の化粧品購買における価値観の変化
  - ・化粧品への投資寛容度の高さ
  - ・ミドル、シニア化粧品市場の拡大

### 2020年3月期の業績

2020年3月期は前年の「災害的酷暑」から一転して、西日本での大雨、東日本の記録的な長梅雨を中心に7月まで天候不順が続き、「ギャツピー」のボディペーパーを中心に男女の夏シーズン品の売上が苦戦しました。

加えて、「バリアリアヘア シートマスク」、「ビフェスタ アイメイクアップリムーバー」を中心としたインバウンド売上は来日インバウンド客のなかでも化粧品購入の中心となっている中国からの来日客数の減少や、市場での競争激化の影響もあり、前年と比べて大幅に減少となりました。

一方で、ミドル男性向けの「ルシード」や女性用ヘアメイクの「ルシードエル」は着実に伸長しております。また、「ギャツピー」からは、毛髪の内部に浸透して作用する画期的なヘアスタイリングシリーズ「インサイドロック」を発売し、導入は非常に順調に進捗したものの、夏シーズン品など他商品の落ち込みを挽回するまでには至らず、全体としては4.7%の減収となりました。そして、減収の影響を大きく受けて、営業利益は29%の大幅な減益となりました。

### 今後の成長戦略

日本の化粧品市場は成熟市場であるものの、世界のなかでも有数の大きな市場であることは変わりません。男性化粧品では人口減少影響によるヘアスタイリング剤の市場シェアは続く一方で、ボディケアやフェイスクケアなどへの関心のシフト傾向が見られ、これらの成長余力のあるカテゴリーを中心に、当社の特長でもある新たなグルーミングシーン提案の強化を図ります。

女性化粧品については、競争環境は非常に厳しいものの市場規模は男性化粧品市場の約10倍あり、当社はそのなかでも小さく絞り込んだセグメントに対して特長的で差別化を図れる製品を提案することで、十分に事業拡大が可能と考えております。当面はクレンジング・洗顔とフェイスクンケアに注力し、お役立ちの量と質の拡大を目指します。

また、インバウンドにつきましては、アジアに販売網を保有している強みを活かし、日本でのインバウンド売上に固執することなく訪日観光客が自国へ帰国した後も購入していただける商品流通網を現地グループ会社と連携して構築するとともに、自社旗艦サイト、小売業を中心とした外部運営サイトも含めた越境ECへの取り組みを強化し、グループとしてのお役立ちの量の拡大を図ってまいります。

より具体的な取り組みについては、2020年3月期決算説明会資料をご参照ください  
URL: [https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation\\_202003.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_202003.pdf)



春夏新製品  
「ギャツピー インサイドロックシリーズ」



秋冬新製品  
「ビフェスタ クレンジングローション デュアルフェイスクリアボア」



「ルシード エイジングケアボディクリーム」



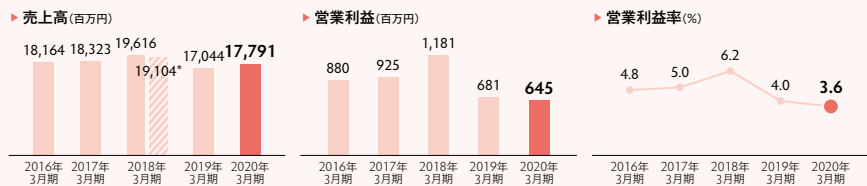
Tmall Global旗艦サイト

## ▶ インドネシア

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア



売上高前年対比 **+4.4%**



\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

### 市場環境

- |  |  |
|--|--|
| <p>▶ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者のライフスタイルの急激な変化</li> <li>・ローカル企業の台頭による市場競争激化</li> <li>・流通環境の変化</li> <li>・ECの拡大他、生活者の購買スタイルの変化</li> <li>・為替レート低下傾向</li> </ul> | <p>▶ <b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口、特に若年人口の増加</li> <li>・所得の増加</li> <li>・おしゃれ、グルーミングへの関心の高まり</li> <li>・社会進出機会拡大に伴う対人関係への配慮の高まり</li> </ul> |
|--|--|

### 2020年3月期の業績

2020年3月期は男性事業においては、いまや圧倒的中心商品となっている「ギャツビー スタイルリングポマード」の前年度からの実績挽回が課題であり、新タイプポマードの追加発売や、下期には同商品のリニューアルを行ったもののローカルブランドの競合品の攻勢もあり前年実績を下回ってしまいました。

一方女性事業は、「ビクシー」は2019年3月期よりリブランディングを実施し、トレンドを取り入れた新ライン「MAKE IT GLOW」から新製品を積極的に発売し、これが売上拡大に貢献しております。また、従来からの中心商品である「ツーウェイケーキ」も堅調でした。女性用フレグランスブランドの「ビュセル」も近年ローカルの競合ブランドからの攻勢を受けて苦戦が続いていましたが、6月にリブランディングを実施、新製品「EAU DE LUXE」が好調で現地通貨ベースでは5.9%、連結ベースでは4.4%の増収となりました。

営業利益については、原価率の上昇と一般管理費の増加により連結ベースで5.4%の減益となりました。

### 今後の成長戦略

インドネシアでは中間所得層の急速な拡大、スマートフォンの急速な普及に伴い、特に若者のコミュニケーション手段や情報収集方法が変化してきており、トレンドや人気製品もめまぐるしく変化しております。そのような中、化粧品市場は継続的に成長しており、なかでも女性化粧品ではメイクアップ、男性化粧品ではヘアスタイリング剤などは特に高い成長を継続しております。男性化粧品においては、当社が最も優位性があり市場自体も高成長を続けているヘアスタイリング市場は生活者ウォンツが依然ポマード剤型に集中しているため、このカテゴリーの強化が引き続き最優先となります。同時に当社が圧倒的な市場シェアを有している、ヘアジェル、ヘアクリーム市場に対しても優位性を維持できるように注力し、男性ヘアスタイリング市場における揺るぎないポジションを維持したいと考えます。

女性化粧品では、成長市場であるメイクアップに対して、「ビクシー」のブランドアクティビティの強化を引き続き実行してまいります。また、2020年3月期にリブランディングを実施した「ビュセル」も引き続き、トレンドをウォッチしながら日々拡大する女性のおしゃれ心に寄り添う商品提案を継続してまいります。

より具体的な取り組みについては、2020年3月期決算説明会資料をご参照ください  
URL: [https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation\\_202003.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_202003.pdf)



「ギャツビー スタイルリングポマード」



「ビクシー 「MAKE IT GLOW dewy cushion」



「ビクシー ツーウェイケーキ」



「ビュセル EAU DE LUXE」

## ▶ 海外その他

将来の成長余力が高く、今後の成長エンジンとなることが期待されるエリア



売上高前年対比 **+31.8%**



\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

### 市場環境

- |  |   |
|--|---|
| <p>▶ <b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活者のライフスタイルの急激な変化</li> <li>・グローバル、ローカル企業を交えた市場競争激化</li> <li>・ECの拡大他、生活者の購買スタイルの変化</li> <li>・為替レート低下傾向</li> </ul> | <p>▶ <b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口の増加</li> <li>・社会進出機会拡大に伴う対人関係への配慮の高まり</li> <li>・所得の増加</li> <li>・おしゃれ、グルーミングへの関心の高まり</li> </ul> |
|--|---|

### 2020年3月期の業績

2020年3月期はすべての国で伸長し、なかでも中国、マレーシア、台湾は2桁成長しており、前年対比で31.8%の増収となりました。今期より、買収したACGI社の売上が加わっていること、そして、ほとんどの国で引き続き女性化粧品品の「ピフェスタ」が好調だったことが主な要因です。

さらに、2桁成長している3つの国に共通することとしては、「ピフェスタ」に加えて「ギャツビー」も好調だったことがあげられます。

中国、マレーシアにおいては、「ギャツビー」のヘアスタイリング剤が好調に推移しました。特に中国においてはまだまだ生活者の商品の使用経験が少ないため、学生の多く集まるエリアでのヘアスタイリング体験イベントを実施するなど、市場の掘り起こしに注力している状況です。

台湾においては、「ギャツビー フェイシャルペーパー」や「ボディペーパー」が新たなグルーミング習慣として定着してきていることが実績に貢献しています。

営業利益につきましては、主に増収効果により4.8%の増益となりました。

### 今後の成長戦略

海外その他の化粧品市場は、GDPレベルの比較的高いシンガポール、香港、台湾、韓国のNIESエリアでは成熟しつつあるものの、人口ボーナス期を迎えているASEANエリアや13億人超の人口を抱える巨大な市場が存在する中国などでは高い消費ポテンシャルと所得向上に伴う生活者の化粧品に対する意識向上により、引き続き大きな成長が期待されます。

2030年以降は世界の中で中心的市場になるともいわれているアジア地域において、当社の強みである男性化粧品分野、なかでも「ギャツビー」ブランドと、現在好調に推移している女性クレンジング・洗顔ブランド「ピフェスタ」を中心に新たなグルーミングシーンの提案により、笑顔のおふれ日常の実現にお役立ちしてまいります。

より具体的な取り組みについては、2020年3月期決算説明会資料をご参照ください  
URL: [https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation\\_202003.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_202003.pdf)



「シルキーガール」 宣伝ビジュアル(ACGI社)



「ギャツビー」 大学城におけるイベント風景(中国)



「ギャツビー」 その他海外販売商品



「ピフェスタ」 その他海外販売商品

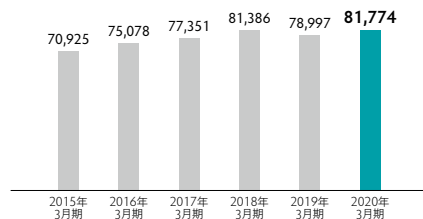


## 財務ハイライト

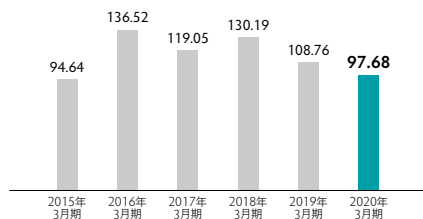
▶ 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



▶ 連結売上高\*1(百万円)



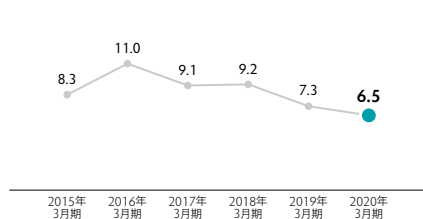
▶ 1株当たり当期純利益[EPS]\*2(円)



▶ 連結営業利益(百万円)



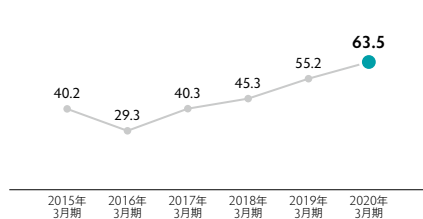
▶ 自己資本当期純利益率[ROE](%)



▶ 営業利益率(%)

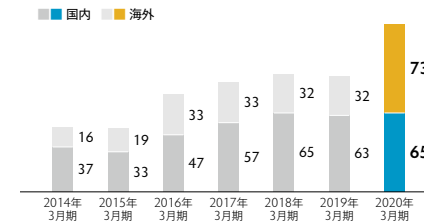


▶ 配当性向(%)

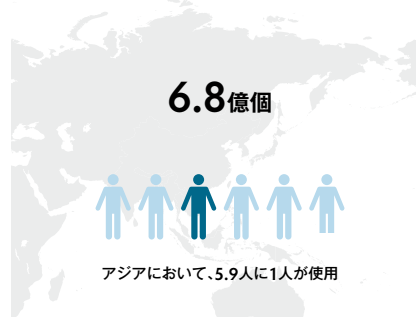


## 非財務ハイライト

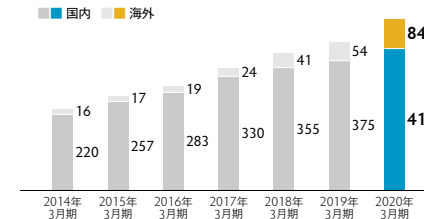
▶ 1年当たりの特許出願件数(件)



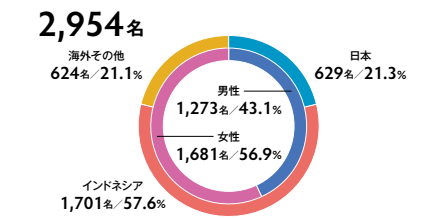
▶ 年間出荷数量(2020年3月期)



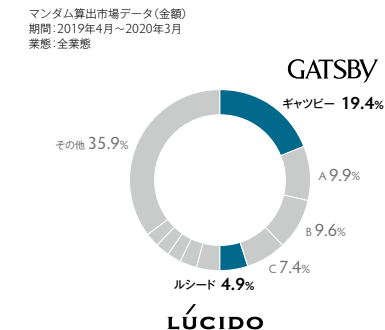
▶ 保有特許数の推移(件)



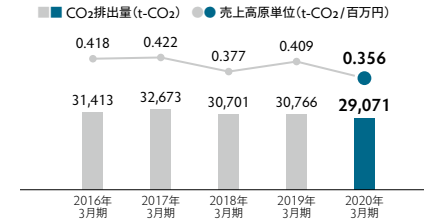
▶ 連結従業員数(2020年3月期)



▶ 国内男性化粧品市場ブランドシェア



▶ CO2排出量(スコープ1+2)



\*1 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
\*2 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益(EPS)はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

# 事業等のリスク

## 新型コロナウイルスによるトレンドの変化と 公衆衛生意識の高まり

私たちは今、スピーディー・多様・複雑・不連続な変化が常態化した上に不確実性のリスクが加わった中で生活をしています。凄まじいスピードで進展するグローバル化・指数関数的伸長率で進化するテクノロジー・欲望の資本主義等の功罪、その光と影が先進国・新興国問わず世界各国で顕在化しています。経済発展が進めば進むほどに深刻化する環境破壊・気候変動・感染症・貧困・難民・失業・格差・分断・保護主義・強権政治などがさまざまな形で顕在化し、社会、経済、政治がうまく機能しなくなっているところに新型コロナウイルスの世界的パンデミックが発生しました。

世界中の人々が生死の危機に直面した新型コロナウイルスの感染拡大は、私たちの生活に大きな変化をもたらしました。中国をはじめとしたアジア各国では外出禁止令が発令され、また、日本においても緊急事態宣言による外出自粛要請を受け、人の移動や人と人との交流が極端に制限されることとなりました。

今回のコロナ災禍により、人々の生活は一変し、ニューノーマル(新常态)を見据えた社会変容、行動変容が起こり始めています。たとえば、テレワークの普及により生活者の身だしなみやファッションに対する意識は変わり、化粧品の使用頻度やトレンドも大きく変化しています。一方で私たちがビジネス展開しているアジア各国でも、公衆衛生に関する意識が高まっており、私たちが商品・サービスを通じたお役立ちを拡大できると考えています。



## 2020年度は気候変動などの社会環境課題に 積極的に取り組む

事業活動は「社会」や「環境」が健全で持続可能であることが大前提です。現在、その社会環境の健全性を脅かすさまざまな課題が顕在化しています。

たとえば「気候変動」問題です。現在私たちは人類の持続可能性を脅かす地球レベルの危機に直面しています。気候変動がより深刻化することにより、従業員・その家族の生命の危険、生産拠点の被災、それによる原材料調達への影響などの、人的・物理的リスクや、炭素価格増大などの政策や規制の移行リスクなどが考えられます。一方で、気温が上昇するなかでも快適に過ごしていただくために、当社の強みでもある快適なクール感を得られるような商品がお役立ちできるチャンスもあるとも考えられます。

他にも、海洋プラスチック問題や資源循環の課題、原材料調達段階における生物多様性の保全や人権侵害の課題、従業員の働きがいや多様性の課題、生活者への高品質かつ安全・安心な商品・サービスの確保など、マンダムグループの事業活動に影響を及ぼすと考えられるさまざまな課題が存在しています。

すでに世界ではサステナブルな社会の実現に向けて後戻りできない変革が始まっており、私たちが企業としてだけでなく、従業員一人ひとりがいち生活者として問題意識を高める必要があります。

このような状況の下、2020年度の経営基本方針の一つとして、「ビジネスプロセスの変革による生産性の向上と企業価値の向上」を掲げました。新型コロナウイルス感染拡大防止も含め、社会環境課題への取り組みを積極的に進めてまいります。



## 変化する生活者のニーズ・ウォンツへの対応が 機会でもありリスクでもある

一方で中長期視点で当社の存在意義を考えると、化粧品は文化産業であるという側面で見れば、日常を清潔にするとか、身だしなみを整えるとか、きれいに装うとか、そういった行動を通じ、自分に自信が持てるとか、晴れやかな気持ちになるといった価値を提供することこそが当社が社会で存在する上での使命と考えています。これを実践する上で大事なことは、いかに生活者のニーズ・ウォンツを的確にくみ取ることができるかということです。

私たちは企業理念の一つである「生活者発・生活者着」の製品開発で、新たなグルーミング提案を通じてさまざまな市場を創造してきました。しかしながら、今は生活者のニーズ・ウォンツの変化のスピードが非常に速く、今までのやり方では、商品が出来上がる前にブームが終わってしまいます。当社にとっては、生活者のニーズ・ウォンツの変化は新たな市場を創造する機会でもありますが、変化への適切な対応が遅れた場合、生活者からの支持を得られなくなり、ブランド価値の低下、ひいては企業価値が低下してしまうリスクでもあります。

どの企業よりも生活者に寄り添い、彼ら、彼女たちの気持ちを想像し、適切なタイミングで魅力的な製品を創造しているのが、大きなポイントだと考えています。



## 「社会との共存・共生・共創」が マンダムグループのサステナビリティ

このような社会環境のゲームチェンジの時こそ大きなリスクが想定されますが、最大のチャンスをつかみ取ることができる機会でもあります。「社会との共存・共生・共創」＝マンダムグループのサステナビリティととらえ、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営を根幹に据え、本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指していきます。

また、ニューノーマルが目指すべきは「持続可能な日常」であり、それはSDGsが掲げる目標が達成された日常を実現することと同義であると考えています。社会・環境・経済への影響について把握し、より効果的な活動につなげるため、今後当社の優先的に取り組み強化すべき課題を特定し、重点的に取り組んでまいります。



## SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



# ESGの考え方

## 国際社会の枠組みとマンダムグループのサステナビリティ

2015年9月25日の「持続可能な開発サミット」にて、2030年までに達成を目指す世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、社会の持続可能な発展を目指した国際社会全体の新しい取り組みが開始されました。

私たちマンダムグループにおいても、2015年度からの取り組みテーマの一つとして「CSR推進体制の強化」を掲げ、その専任部署として、2015年4月にCSR推進部を新設しました。2020年4月には、環境への配慮、社会性、統治機能など高まる企業への要求に対応するために、CSR推進部CSR推進室の機能を経営

企画機能に組み込み、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的としてESG推進室を新設しました。

また、2015年9月には、マンダムグループの全社員が、社会の持続可能な発展に向けて国際社会と同じ価値観を共有し、多様で幅広いステークホルダーとの関係性を強化する新たな機会の創出などを目的として、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、国連グローバル・コンパクトが提唱する4分野10原則への支持を表明しました。

マンダムグループは、2015年9月に国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則をグローバル企業の尊重すべき普遍的な原則として支持しています。

### 国連グローバル・コンパクトの10原則

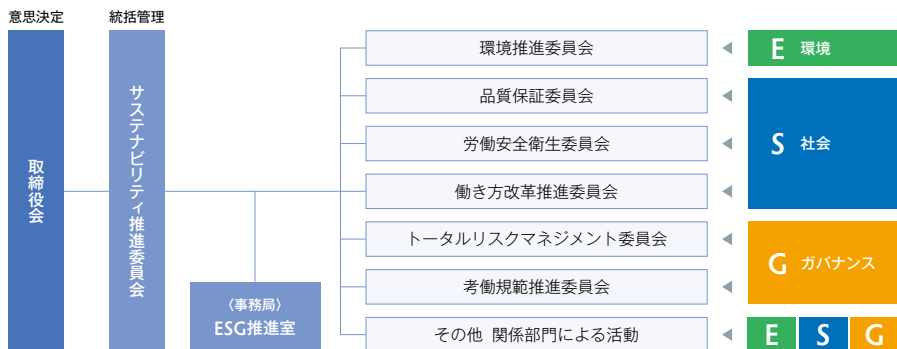
- 人権** 原則 1：国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである。  
 原則 2：自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
- 労働** 原則 3：結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである。  
 原則 4：あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである。  
 原則 5：児童労働の実効的な廃止を支持すべきである。  
 原則 6：雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
- 環境** 原則 7：環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである。  
 原則 8：環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである。  
 原則 9：環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。
- 腐敗防止** 原則 10：強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。



### マンダムグループのサステナビリティ推進体制

私たちは、サステナビリティ推進体制の強化を目的として、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、マンダムグループのサステナビリティ推進の考え方

をまとめるとともに、関連する委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行いながら、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行っています。



### サステナビリティの考え方

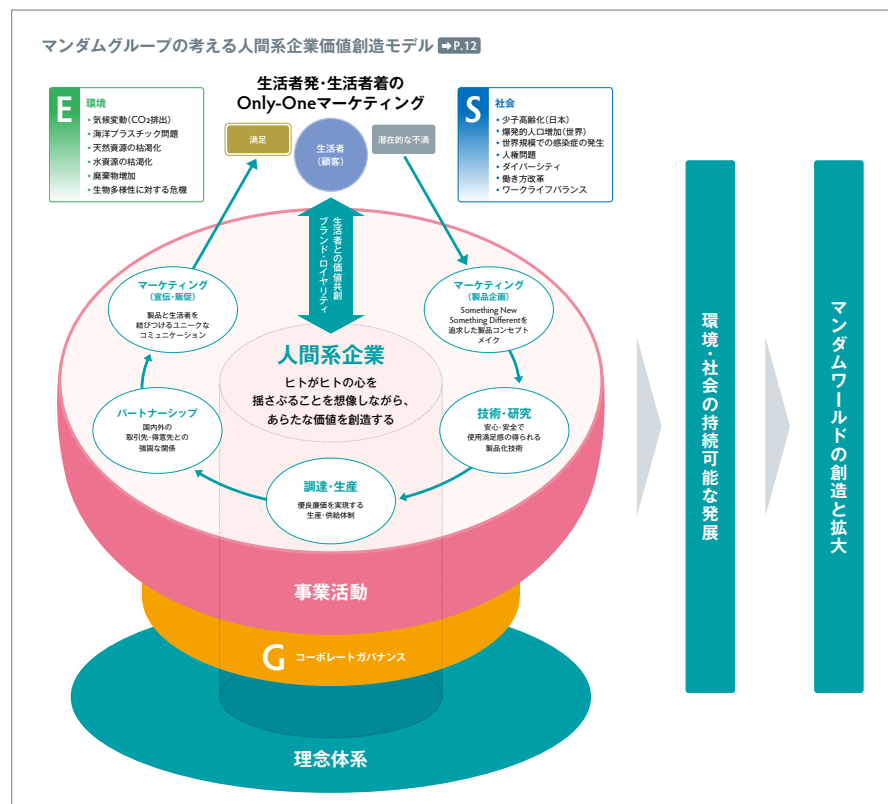
マンダムグループの事業活動は、マンダムグループを取り巻く「E:環境」や「S:社会」が健全で持続可能であることが大前提です。しかし、私たちの事業活動を取り巻く環境や社会において、気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチック問題、サプライチェーンにおける人権問題など、さまざまな問題が顕在化しており、適切な対応とそれを支える健全な「G:ガバナンス」体制の構築が必要であると考えています。

企業理念の考働5原則の一つに掲げる「社会との共存・共生・共創」＝マンダムグループのサステナビリティそのものととらえ、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を根幹に据え、本業を通じた取り組みによるお役立ちの深化と企業価値の創造を目指していきます。

また、変化が激しく科学技術に支えられていくこれからの時代だからこそ、「人間」にしか成し得ない人の心を思いやる気持ち、「人間」の感情、情熱、想像力を大切に「人間系企業」として、多様なステークホルダーとの対話に基づき、健康と清潔と美を通じた環境・社会の持続的な発展とマンダムグループの企業価値向上を目指してまいります。

### 社会との共存・共生・共創

私たちは、多様な人々の声に真摯に耳を傾けると共に、能動的に対話を行い、社会と共存するだけではなく、社会の多様な価値観や生活スタイルの違いを認め尊重し、共生していきます。また、グローバルな視点で社会課題を捉え、本業を通じて、その課題解決にステークホルダーと協働し、より良く持続可能な社会の共創を目指します。





## ESGの取り組みとマダムグループのバリューチェーン

マダムグループのESGの取り組みとマダムグループの事業活動の各段階(バリューチェーン)との関係性を以下のように整理しました。

バリューチェーン上でのマダムグループの事業活動がおよぼす影響(インパクト)を「正(プラス)」と「負(マイナス)」の両面から把握しながら、取り組みのさらなる推進と強化を行ってまいります。



| ESGカテゴリー                                 | 取り組み内容  | ★:主体的に活動するもの |                |     |                 | ※コミュニティは、教育や学術研究機関、NGO/NPOなど |                   |     |      |      |
|--|---|--------------|----------------|-----|-----------------|------------------------------|-------------------|-----|------|------|
|  |   | 株主<br>投資家    | 取引先<br>(調達・購買) | 従業員 | 得意先<br>(流通・小売等) | 公的機関<br>(監督官庁等)              | コミュニティ<br>(民間団体等) | 生活者 | 地域社会 | 地球環境 |
| E 環境                                     | 製品・サービスの環境配慮<br>製品・サービスの環境配慮の取り組みと評価体制の構築                   | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 脱炭素社会に向けた取り組みの推進<br>温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進            | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 生物多様性の保全<br>製品ライフサイクルにおける生物多様性への影響配慮                        | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 循環型社会形成の推進<br>産業廃棄物のゼロエミッション(再資源化)の達成と定着 ※日本国内の営業拠点やオフィスを含む | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
| S 社会                                     | 労働における安全衛生の向上<br>労働安全衛生法に基づいた従業員の安全と健康の確保                   | ○            | ○              | ○   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 従業員満足(ES)と多様性の確保<br>ディーセント・ワーク、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティの推進      | ○            | ○              | ○   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 生活者の安全衛生と品質への責任<br>品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善               | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 生活者との新たな共通価値の創造<br>コミュニケーション体制と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の推進        | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 新しい社会のパラダイムの感知と貢献<br>国連グローバル・コンパクトやSDGsなど国際的な枠組みへの貢献        | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 社会との価値共創の実現<br>研究機関やNGO/NPOとの価値共創取り組みの推進                    | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | CSR調達体制の構築と運用<br>人権・労働慣行・環境の側面もふまえたCSR調達体制の構築               | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
| 人権啓発への継続投資<br>インクルーシブな社会の構築に向けた人権啓発活動の実施 | ○   | ○            | ○              | ○   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    |      |
| G ガバナンス                                  | リスクマネジメントの体制構築と継続的改善<br>グループ全社へのリスクマネジメント体制の整備              | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |
|  | 企業理念・企業文化、コンプライアンスの推進<br>グローバル視点でのマダムグループ理念体系の構築と理解浸透       | ○            | ○              | ★   | ○               | ○                            | ○                 | ○   | ○    | ○    |

## 各ESGの取り組みとステークホルダーとの関係性

マダムでは、多様で幅広いステークホルダーの皆さまからの期待や要請を私たちの事業活動に反映することを目的として、2006年度よりステークホルダー・ダイアログを実施しています。

ステークホルダーといっても、その立場や信条、生活スタイルや考え方などによって企業に対する期待や要請、持続可能性に対する課題の優先順位などは多様です。

マダムグループの考動原則の一つである「生活者発・生活者着(Consumer-led Lifestyle Value Creation)」に基づき、有識者や研究機関、団体など多様な方々と意見交換や対話ができるさまざまな機会を活かしながら、今後の取り組みテーマや取り組み内容の改善を継続的に実施してまいります。



CSR情報  
▶ステークホルダー・ダイアログ

# ESGの取り組み

## E 環境 (Environment)

### 環境方針と環境推進体制

私たちマダムグループは、事業活動を通じて、生活者や社会にお役立ちをしたい、地球環境の保全に努めたい、日常業務において一人ひとりが環境について考えたいという思いから、1999年8月にマダム環境理念、環境基本方針、福岡

工場（環境方針）を制定し、2000年11月には福岡工場が「ISO14001」を認証取得しました。

その後、2020年6月には、多様化する環境問題への対応を目的として環境方針を改訂し、環境活動を推進しています。

### マダムグループ環境方針

わたしたちマダムグループは、企業理念のもと、環境問題が人類共通の課題であることを認識し、事業活動を通じたバリューチェーン全体における環境への影響把握に努め、社会からの要請に対して社会との連携を図りながら、本業を通じた価値創造により、持続可能な社会の実現に取り組みます。

#### 1. 気候変動への取り組み

わたしたちは、脱炭素社会の形成に向けて、バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減への取り組みを推進します。

#### 2. 生物多様性への取り組み

わたしたちは、バリューチェーンでの生物多様性への影響の把握に努め、回避と低減への取り組みを推進します。

#### 3. 資源循環への取り組み

わたしたちは、製品のライフサイクルにおけるサーキュラーエコノミーの実現に向けて、省資源化、再利用への取り組みを推進します。

#### 4. 製品・サービスの環境配慮への取り組み

わたしたちは、環境配慮を商品価値の一つと位置づけ、マダムグループ環境配慮製品基準に則り、社会から共感の得られる価値づくりへの取り組みを推進します。

#### 5. 法令・社会的規範の遵守

わたしたちは、社会との共存・共生・共創のもと、環境法令などを遵守し、社会的規範・要請への積極的な対応に努めます。

#### 6. 環境コミュニケーションの推進

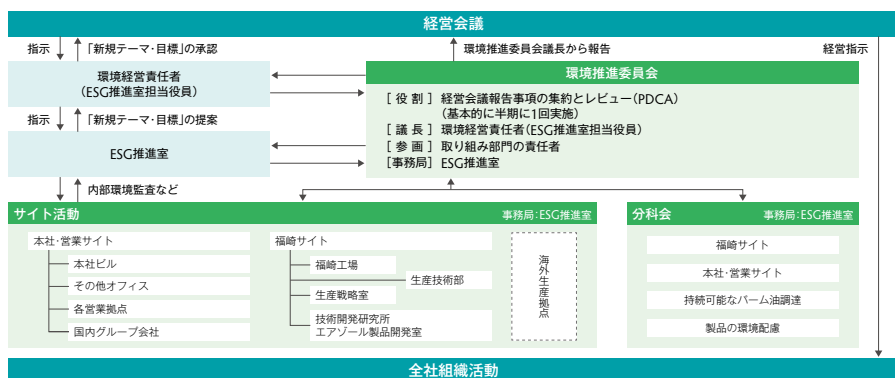
わたしたちは、本方針を社外に公開するとともに、積極的な環境情報の開示に取り組み、ステークホルダーとのコミュニケーションの推進に努めます。

#### 7. 「ひとりの生活者」としての努め

わたしたちは、企業人としての活動に限らず、ひとりの生活者として、資源の節約や廃棄物の削減、リサイクル製品の利用等を通じて、環境保護に努めます。

※上記の他、福岡工場では別途「福岡工場環境方針」を定めております  
([https://www.mandom.co.jp/company/philosophy\\_sf.html#eco](https://www.mandom.co.jp/company/philosophy_sf.html#eco))

### 環境推進体制



## 製品・サービスの環境配慮

### 基本的な考え方

環境配慮を商品価値の一つと位置づけ、マダムグループ環境配慮製品基準に則り、社会から共感の得られる価値づくりへの取り組みを推進します。

### 重点取り組み

・製品・サービスの環境配慮プロセスと結果が評価できるマネジメントシステム構築による「商品の環境配慮」の継続的な向上

## 商品の環境配慮基準と目標の策定

環境方針に則り、商品の各ライフサイクル段階の環境配慮を進めるための基準を設定し、持続可能な社会に向けた環境に配慮した商品づくりを推進します。

| ライフサイクル区分 | 貢献する環境課題                     | 環境配慮項目  |
|-----------|------------------------------|---|
| 原材料調達     | 生物多様性保全<br>森林保全              | 原料にRSPO認証バーム油の使用<br>内箱・個箱・説明書などの紙資材にFSC認証紙の使用     |
|           | CO <sub>2</sub> 削減           | 内箱・個箱・説明書などの紙資材に古紙/パルプ配合再生紙の使用                    |
|           | CO <sub>2</sub> 削減<br>水使用量削減 | 容器包装資材に再生可能な資材の使用<br>基準品と比較し、ドライヤー使用電力、給湯ガス使用量の削減 |
| 製品使用      | CO <sub>2</sub> 削減<br>水使用量削減 | 基準品と比較し、水使用量の削減                                   |
|           | 廃棄物削減                        | 基準品と比較し、本体容器包装資材重量の削減<br>基準品と比較し、内箱・個箱重量の削減、または削除 |
| 廃棄        | 廃棄物削減                        | 詰め替え品による、本体容器重量の削減<br>プラスチック容器から紙またはガラス容器への切り替え   |
|           | プラスチック廃棄物削減<br>リサイクル         | 分別廃棄が容易となる仕組み(はがしやすいうラベルなど)                       |

基準品は、環境理念を改訂した2016年の商品を基準とする。

環境配慮項目を一つ以上満たす商品を環境配慮製品とし、右記の目標達成に向けて段階的に取り組んでまいります。

- 2027年までにマダム国内商品の90%を環境配慮製品(自社基準クリア)とすること
- 2050年までにマダムグループ商品の100%を環境配慮製品(自社基準クリア)とすること

## プラスチック問題への対応

マダムでは、プラスチック廃棄物の削減に向けて、以下の取り組みを推進しています。

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Reduce</b><br>使用量 / 排出量の削減    | 容器包装・販促物の厚みを薄くする、軽量化、またはプラスチック以外の素材採用により、プラスチック使用量、廃棄されるプラスチックの削減への取り組みを推進する。 |
| <b>Reuse</b><br>再使用の促進           | 本体容器の繰り返し利用により、1回使い切りでの容器廃棄の削減に向け、詰め替え、付け替え用製品の開発を推進する。                       |
| <b>Recycle</b><br>再利用の推進         | 分別廃棄しやすい製品や循環利用しやすい単一素材、および、リサイクル素材での容器の開発を推進する。                              |
| <b>Renewable</b><br>再生可能材料への代替推進 | 石油由来素材の削減に向け、植物由来素材(バイオマスプラスチック等)、持続可能な素材への置き換えを推進する。                         |

また、海洋への環境負荷が懸念されているマイクロプラスチックビーズに関しては、本懸念のないものに代替する方針を定め、2017年度に代替原料化を完了しています。



キャンピー フェイシャルペーパー・ボディペーパーのフィルムの一部に植物由来素材(バイオマスプラスチック)を採用。



詰め替え製品の開発

## 生物多様性の保全

### ▶ 基本的な考え方

バリューチェーンでの生物多様性への影響の把握に努め、回避と低減への取り組みを推進します。

### 重点取り組み

- 持続可能なパーム油の調達および、持続可能な紙製容器包装資材調達の推進

### 目標の策定

1. 2027年までに原料の起源となるパーム油の全量をRSPO\*認証パーム油とすること
2. 2027年までに紙製容器包装の全量をFSC\*認証紙とすること

\*1 RSPO: 持続可能なパーム油のための円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)

### 外部サイト

- |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|
| FSC *2<br>▶ FSCジャパン公式サイト | WWFジャパン公式ウェブサイト<br>▶ RSPOについて |
|--------------------------|-------------------------------|

なお、この取り組みは、環境、生物多様性の保全のみでなく、関係するお取引先さまや有識者、NGO・NPOなど多様なコミュニティの方々との協力関係を積極的に構築・強化しながら、人権や労働の課題にも配慮した「CSR調達体制の構築と運用」にもつなげてまいります。

## 脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

### ▶ 基本的な考え方

脱炭素社会の形成に向けて、バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減への取り組みを推進します。

### 重点取り組み

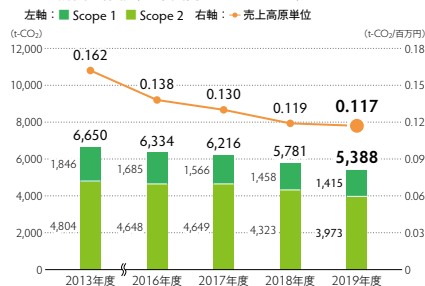
- バリ協定に基づく脱炭素社会の形成に向けた取り組みと温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進

### 目標の策定

1. 2027年までに日本国内事業のスコープ1・2におけるCO<sub>2</sub>排出総量を2013年度比で26%削減。
2. 2050年までにマンダムグループにおけるCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で80%削減。

2019年度の日本国内事業のスコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は5,388トンで、2013年度比19%の削減となりました。

### ▶ CO<sub>2</sub>排出量推移(日本国内スコープ1+2)

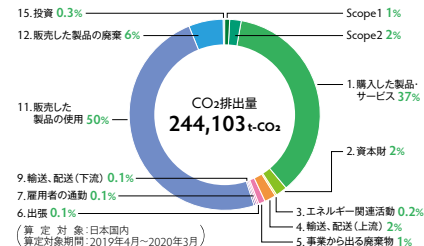


## バリューチェーン全体(スコープ3)の温室効果ガス排出量の算定

マンダムでは2018年度より「GHGプロトコル スコープ3基準」に基づき、原材料調達から製品製造、販売、製品使用、廃棄に至るまでのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の算定を開始いたしました。

算定により、スコープ3で9割以上を占め、特にカテゴリ1「購入した製品・サービス」、カテゴリ1「販売した製品の使用」時における排出量が多いことが把握できました。

今後は算定精度を向上させるとともに、上記カテゴリの排出量削減につながるような環境配慮製品の開発などを通じ、バリューチェーン全体での環境負荷低減に努めてまいります。



### 福岡工場での取り組み

福岡工場では、エネルギー監視システムの電力使用量データを毎月の所属長会議で共有し、工場各課における節電対策に活用しています。また、空調や冷却装置に夜間電力を熱エネルギーに転換して昼に使用する氷蓄熱システムを採用することで電力の有効利用や、空調機器の更新、照明のLED化を進めています。

2019年度の福岡工場の電力使用量は717.5万kWhで前年度比99.6%、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)は3,460トンで前年度比92.0%となりました。



福岡工場のエネルギー監視システム

### オフィスでの取り組み

本社ビルでは、デマンド監視装置で時間帯別の電力量を管理し、最大需要電力(デマンド値)を抑制しています。また、照明のLEDへの切り替えや変圧器の高効率型への変更にも、継続的に取り組んでいます。

2019年度の国内オフィスでの電力使用量は269.2万kWhで前年度比97.7%、CO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)は1,928トンで前年度比95.5%となりました。



本社ビルのデマンド監視装置

### 物流・輸送での取り組み

物流・輸送によるCO<sub>2</sub>排出量を削減するために、業務の効率化やトラック輸送を貨物列車・貨物船輸送に切り替えるモーダルシフトに注力しています。また、物流・輸送業務の効率化を目的として、2004年10月より物流・輸送の業務を外委託しており、姫路から九州の物流拠点までは主に鉄道貨物輸送、舞鶴から北海道の物流拠点までは海上貨物輸送としています。なお、トラック輸送については、積載率を限りなく100%に近づけるよう継続して努めています。

2019年度の物流・輸送(スコープ3・カテゴリ4)によるCO<sub>2</sub>の排出量は2,153トンで前年度比91.7%となりました。



### CSR情報

- ▶ 国内マンダムグループの環境負荷の全体像
- ▶ 環境データ推移
- ▶ 生産拠点別環境データ推移



## 循環型社会形成の推進

### ▶ 基本的な考え方

製品のライフサイクルにおけるサーキュラーエコノミーの実現に向けて、省資源化、再利用への取り組みを推進します。

### 重点取り組み

- 産業廃棄物の循環利用のためのゼロエミッション(再資源化)の達成と定着

## 廃棄物への取り組み

福岡工場では、2003年10月以降、産業廃棄物の再資源化を99%以上とする「ゼロエミッション」を達成し、2019年度においても、国内の全事業所で達成しました。

本社ビルでは、廃棄物の削減とリサイクル促進のため、異動者、新規入社者を対象に環境問題に関する講義、廃棄物の適正区分・適正処理のルールなどの説明会を実施しています。

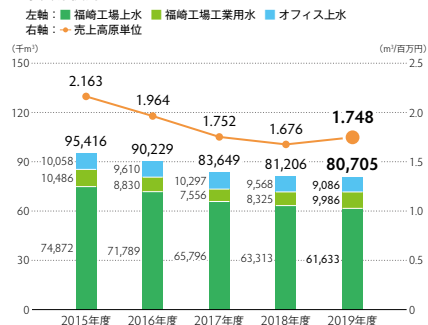
2019年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は3,468トンで前年度比94.0%となりました。

## 水資源の有効活用

福岡工場では、日頃から各部署における節水の呼びかけや生産設備・配管などの洗浄方法の見直しなどを行い、水使用量の削減に努めています。また、本社ビルでは、水量調節ができる器具や、節水型の水洗トイレを導入しています。

2019年度の水資源使用量は80,705m<sup>3</sup>で前年度比99.4%となりました。

### ▶ 水資源使用量



## 排水への取り組み

2015年9月より、福岡工場からの排水は、兵庫県の福岡町下水道に接続されたことで、排水基準が緩和されることになりましたが、協定値より厳しい排水基準を設定し、排水処理を行っています。また、下水道へ排水した水質測定結果は、1カ月ごとに福岡町へ報告しています。

2019年度の排水量は、37,388m<sup>3</sup>で前年度比96.7%となりました。

## 汚染防止への取り組み

福岡工場では、大気汚染物質である硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)や窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)の排出量を抑制するため、新しいボイラー設備や電気温水器の導入などの対策を講じています。

2019年度は、新しいボイラー設備の年間を通しての稼働により、硫黄酸化物(SO<sub>x</sub>)、窒素酸化物(NO<sub>x</sub>)の排出はゼロとなりました。



- CSR情報
- 国内マダムグループの環境負荷の全体像
  - 環境データ推移
  - 生産拠点別環境データ推移

# S 社会(Society)

## 多様性の確保と労働安全衛生の向上

### ▶ 基本的な考え方

社員を「企業の財産」すなわち「人財」と位置づけ、社員一人ひとりが個性を発揮でき、安全かつ衛生的な職場の環境づくりに継続的に取り組んでまいります。

### 重点取り組み

- 多様な人財の確保と公平・公正な評価を前提とした人事労務制度の構築と継続的な改善
- 全従業員に対する予防に主眼をおいた健康診断の受診の推進、およびストレスチェックとメンタルヘルスの実施と啓発

## 多様性の確保

私たちは、多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

また、2017年5月に公表した「マダム社員が常に遵守すべき考働原則」である5つの「MANDOM PRINCIPLES」の中で「全員参画」と「人財主義」を掲げ、日々、考働しています。

### 女性活躍の推進について

2016年4月より施行されている女性活躍推進法については、広く社会から期待・要請されている重要な課題と理解した上で「従業員満足(ES)と多様性の確保」のテーマの一つに盛り込んでいます。同法の趣旨と目的に則り、女性の活躍推進とその個性と能力を十分に発揮できる社会の実現に向けて段階的に設定した行動計画を実践するとともに、下記の厚生労働省の公式ウェブサイトでも情報公開を行い、順次、情報を更新・追加してまいります。



- 外部サイト
- 厚生労働省公式ウェブサイト
  - 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画のマダムページ

### 障がい者の雇用促進について

私たちは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりの一つとして、障がい者の雇用促進と活躍推進に向けた職場の環境づくりを進めています。

本社ビルにおいては、障がい者用トイレを1階に設置している他、障がい者用駐車スペースの確保、オフィス内での車いすなどで通行可能な通路の確保などバリアフリーへの取り組みや配慮を行っています。

また、福岡工場では、エントランスや2014年に増改築した生産棟などにバリアフリーや多目的(多機能)トイレを設置するなどの取り組みを行っています。

こうしたハード面での取り組みのみでなく、多様な人財とともにやりがいを持って働ける職場の風土づくりとマインド(ハート)の醸成を目的として、日本ユニバーサルマナー協会さま(株式会社ミライロさま)にご協力いただき、ユニバーサルマナー検定研修も実施しています。



- CSR情報
- 人事労務関連データ

## 工場での安全で衛生的な職場の環境づくり

福岡工場では、国際的に広く採用されている労働安全衛生マネジメントシステムに関する規格である「OHSAS18001」を認証取得し、安全で衛生的な職場の環境づくりに努めています。  
(OHSAS: Occupation Health & Safety Assessment Series)

「OHSAS18001」は、組織の労働安全衛生方針を明らかにし、「定められた評価システム」によるPDCA(Plan-Do-Check-Action)管理を実施することにより、労働上の事故や災害、健康被害の危険性を未然に防止することを目的とした国際規格です。

今後も、福岡工場では労働安全衛生マネジメントシステム、サステナビリティ(持続可能性)の考えに基づいた環境リスクの低減および環境への貢献と経営の両立を目指す環境マネジメントシステム(国際規格「ISO14001」)、そして、企業・商品・サービスの質を高め、真の顧客満足に応える「マンダム品質マネジメントシステム」の3つのマネジメントシステムを運用し、継続的な運用と相乗効果を図ることにより、生活者・社会・環境・従業員に配慮した操業に努めてまいります。



福岡工場での労働安全衛生と環境保全に関する集合教育の様子

**外部サイト**  
 一般社団法人日本能率協会 審査登録センター公式ウェブサイト  
 ▶ BS OHSAS18001  
 「労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)」とは

## メンタルヘルス対策

2011年度からEAP(従業員支援プログラム)団体である「保健同人社」を活用し、外部カウンセラーに悩みを相談できるフリーダイヤル「社員と家族のサポートホットライン」を設置しています。

また、2011年5月に社員の休業中および職場復帰後のフォローアップについて定めた「休職者取扱規則」を制定するなど、メンタルヘルス対策の強化を図っています。2012年度からは全社員を対象に「ストレスチェック」を実施し、必要であれば個別相談にてフォローをしています。

## 本社安全運転講習会を開催

国内マンダムグループでは、営業車両・通勤車両を含め、全国で平日約500台の車両が走行しています。このため、車両安全対策委員会を設置し、事故防止に向けた社内啓発活動に継続的に取り組んでいます。

2019年度は6月に本社ビル勤務の営業職社員とドライバー、参加希望者を対象に、外部講師による安全運転講習会を開催しました。受講した社員に、会社の代表として運転することへの責任や重みを再認識させるとともに、常に安全運転を心がける意識の徹底を図っています。



本社安全運転講習会の様子

## 本社ビルでの安全対策

マンダムでは、災害による被害を防ぐため、各種の取り組みを実施しています。本社ビルにおいては、毎年、大阪市中央消防署より消防隊員の方々にお越しいただき、地震や火災の発生に備えて、火災発生通報、初期消火、消火器の使用、救助や避難など各種訓練を実施している他、日常生活でも役に立つ「普通救命講習会」や「防災実技訓練」なども実施しています。



普通救命講習会の様子

## 高品質・安心を提供

### 基本的な考え方

お客様の声を事業活動に活かして、生活者の視点で、製品とサービスのベネフィット(利便性)の向上や安全・安心の確保などを追求してまいります。

### 重点取り組み

- 企画、設計・開発、調達、生産、出荷、販売のすべての事業活動の段階における品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善
- 幅広い生活者からの声を活かすことのできるコミュニケーション体制の構築と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の構築

## 品質マネジメントシステム

私たちは、販売する化粧品や医薬部外品の品質保証に関して、生活者が購入してから使い終わるまでのすべての場面で、生活者の要求する品質が十分満たされることを保証するために、企画、設計・開発、生産、出荷段階における製品・サービスの質を高める活動を行っています。この活動を確実にするために、1998年1月に「品質理念」「品質基本方針」を制定し、品質保証システムを構築して、1998年12月に「ISO9001」の認証を取得しました。

その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、「ISO9001」の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マンダム品質マネジメントシステム」として運用しています。

## 品質保証活動と品質保証体制

私たちは、医薬品医療機器等法上、満たすべき、GQP(Good Quality Practice: 製造販売品質保証基準)、GVP(Good Vigilance Practice: 製造販売後安全管理基準)、並びに化粧品のGMP(Good Manufacturing Practice: 製造品質管理基準)に関わる国際規格「ISO22716」を遵守しています。

「真の顧客満足」を目指すマンダムグループの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組みについては、次ページをご参照ください。

**CSR情報**  
 ▶ 消費者課題 > 品質保証体制の推進



異物混入防止の対策(エアシャワー)



医薬部外品の有効成分の分析



医薬部外品の有効成分の分析



中味の官能試験



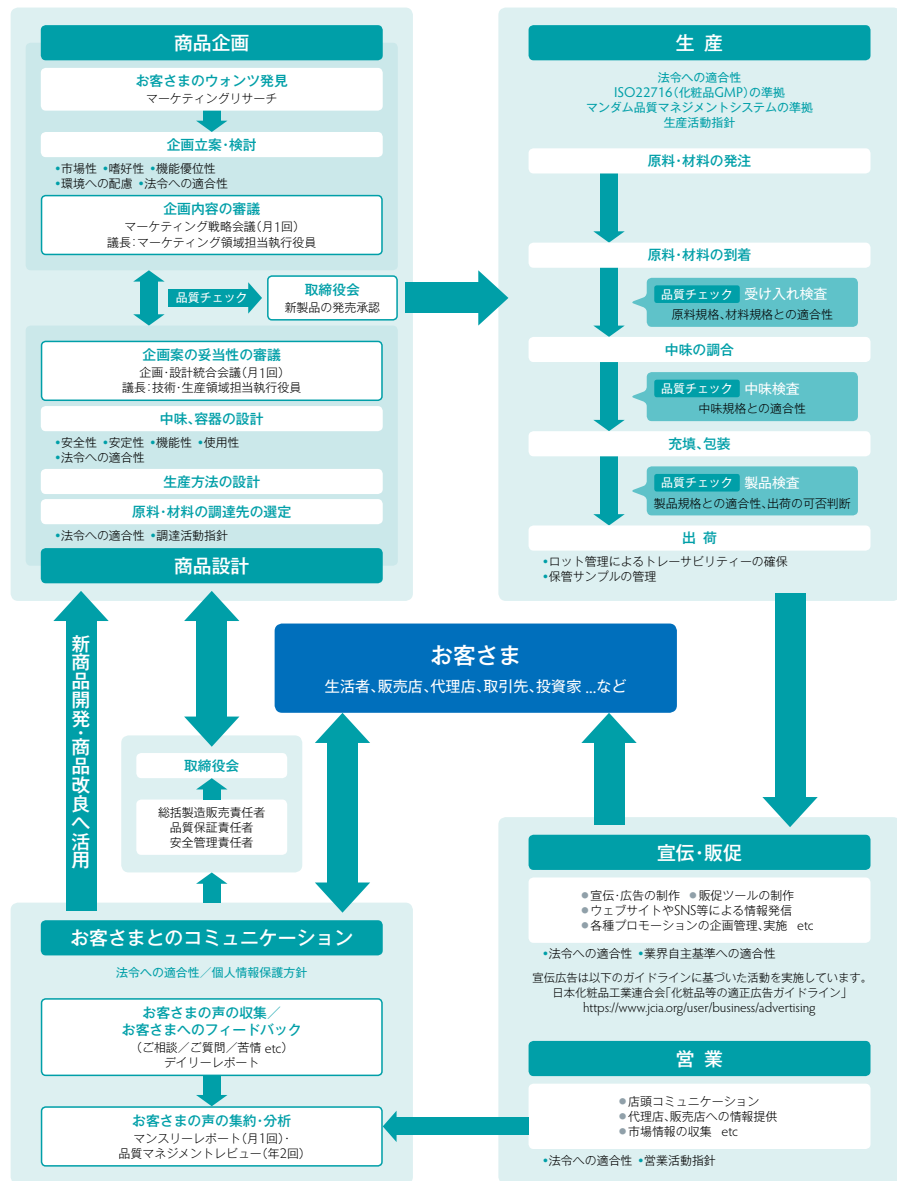
商品の外観検査



中味の機能性検査

## ESGの取り組み

マンダムの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組み

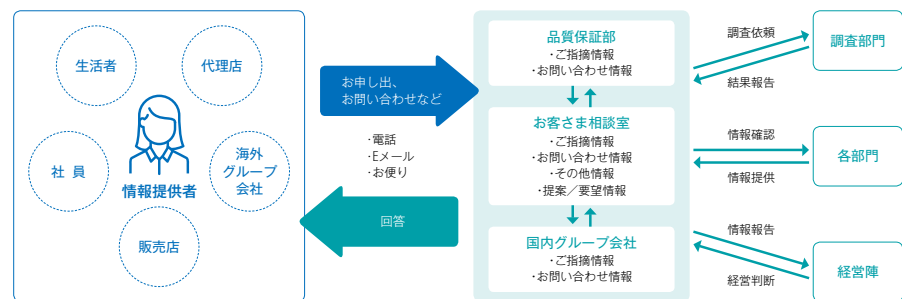
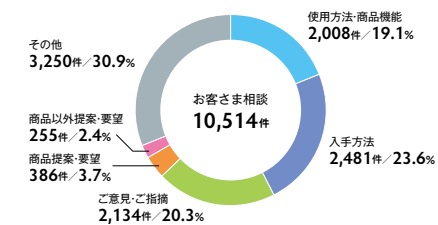


## お客さま相談システム

お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

また、いただいた声をデータベース化し、共有する社内会議を通じて経営陣や関連部門に伝え、商品開発、商品改善に活かしています。

## ▶ 2019年度 お客さま相談の内訳



WEB トップページ  
▶ お客さまサポート

## お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。

以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介いたします。

|        |   |  |
|--------|---|--|
| 2019年度 | ルシード ワンッシュェアカラー                                     | 「吐出部が押しにくく、片方の薬剤しか出ない」との声から、吐出部の仕様を変更し、両方の薬剤が均等に出やすい形状に改善。   |
| 2018年度 | 春新製品  | 視認性・読みやすさの向上を目的として、ユニバーサルフォントを新製品の一部より採用開始。  |
| 2017年度 | ヘアフォーム商品  | ヘアフォーム商品を最後まで泡状で使い切るための正しい使い方について、分かりやすい動画をウェブサイト「よくあるご質問・お問い合わせ」のページに追加。  |
|        | ルシード ワンッシュェアカラー<br>GB(ジービー) ボディヘアトリマー               | カバーの脱着が困難なご意見から仕様の改善とボタンのデザインを変更。<br>商品の分解と替え刃の交換ができることの誤解に対する対応として、替え刃式でないことが分かるように注意表示を追加。                           |
| 2016年度 | ギャツビー ナチュラルプリーチカラー<br>ルシードエル ミルクジャムヘアカラー            | 中味の入れ替えなどのいたずら防止や異物混入の防止のため、お使いいただくまで商品が開封できないように仕様を変更、注意表示もより見やすいように改善。   |
|        | ギャツビー ヘアスタイリングフォーム<br>ルシードエル オイルトリートメント<br>#EXヘアオイル | 「使っていくうちに、泡にならない」との声から、中味を最後までお使いいただくために、従来の使用方法のイラストをより大きく見やすいように改善。<br>「アイキャッチラベルの突起部分が手に痛い」との声から、先端に丸みを持ったラベル形状に改善。 |

WEB CSR情報  
▶ 消費者課題 > お客さまとのコミュニケーション



## ヘアカラー使用上の注意についての情報提供

2015年10月23日付にて、消費者安全調査委員会により、「消費者安全法第23条第1項の規定に基づく事故等原因調査報告書」がまとめられ、毛染めによる皮膚障害の重篤化を防ぐための取り組みについて、厚生労働大臣に対し意見が提出されました。

マンダムでは、厚生労働省より、ヘアカラーに関する業界関係各位に対し消費者安全調査委員会からの意見をふまえて通知された内容をもとに、ウェブサイトの「お客さまサポート」および「商品情報」のヘアカラーカテゴリーの各商品の紹介ページなどにおいて、お客さまがヘアカラーを正しく安心して

お使いいただくための情報、特にヘアカラー使用前(染毛の48時間前)のパッチテスト実施の重要性についての情報の提供に努めています。

**外部サイト**  
厚生労働省ウェブサイト  
▶ 毛染めによる皮膚障害

**WEB** トップページ  
▶ お客さまサポート > [商品カテゴリー]のQ&A > [ヘアカラー]のQ&A

## マンダムウェブサイト商品情報ページにて「全成分情報」を公開

マンダムのお客さま相談室では、生活者の方々から多くのご相談やお問い合わせをいただいておりますが、その中には、お手持ちの商品の成分に関するお問い合わせもあります。

商品には、スペースの関係で容器自体に全成分表示のないもの(台紙や外箱などに表示)や、お客さまが詰め替え後に容器を処分してしまうケースもあり、これらのお問い合わせには、これまでお客さま相談室で個別に対応していましたが、電話受付時間外は回答に時間がかかり、誤飲やアレルギーなどの緊急時にお客さまが速やかに成分情報を得ることができないといった状況がありました。

このような背景から、お客さまへのお役立ち推進の一環として、以下の目的で、2017年4月28日よりマンダムの公式ウェブサイト上でも「全成分情報」を公開することにしました。

### 目的

- 健康トラブル(皮膚症状、誤飲、アレルギーなど)発生時に受診される際、速やかにお客さまが全成分情報を取得できる。
- お客さまのお問い合わせ(電話、メール)にかかるお時間を省くことができる。

**WEB** CSR情報  
▶ 最新CSR情報(2017年5月11日更新記事)

## 「においケアセミナー」の開催

商品やサービスが成熟した昨今では、接客対応などの人的要素が事業の成否を分けるとも言われ、「体臭やニオイ」も社内外の良好な関係の阻害要因にもなり得るとメディアでも取り上げられるほど、急速にソーシャルな問題として発展しつつあります。

マンダムでは、男性デオドラント研究を活かしたお役立ちとして、2014年より「スメルマネジメント活動」を開始し、「においケアセミナー」を行っています。

2019年度は、10の企業・団体さまにて開催し、合計で406名の方々が受講されました。

なお、個人さま向けには「においケア検定(e-ラーニング)」を行っています。詳しくは下記をご参照ください。

**WEB** ▶ 男の体臭を科学する 男のにおい総研  
▶ おいケアセミナーの概要とお問い合わせ・お申込みについて

## 個人情報の取り扱いについて

マンダムでは、個人情報を苦情やお問い合わせ、相談等に適切に対応するために利用しています。利用目的の達成のため外部業者に委託する場合がありますが、業務委託先以外の第三者に開示することはありません。

また、安心で快適な生活にお役立ちするため、当社が保有する個人情報を正確かつ適切に取り扱うことが当社の事業活動の基本の一つであるとともに、社会的責務であると考え、個人情報保護方針を定めて、これを遵守しています。

**WEB** グループ企業情報  
▶ 企業理念 > 特定分野の理念・方針

## コミュニティとの価値共創

### 基本的な考え方

「社会の持続可能な発展」と「持続可能な事業成長」に向けて、地球規模の視点で社会課題をとらえ、その解決に向けた「お役立ち考働」を行ってまいります。

### 重点取り組み

- 「社会の持続可能な発展」に向けた研究機関やNGO/NPOなどとの共創関係の構築と取り組みの開始(動物実験代替法学会、大阪大学大学院 薬学研究科など)

## 日本動物実験代替法学会

近年の化粧品に対する安全性意識の高まりの中、より安全・安心な製品開発を進める上でさまざまな評価技術が求められています。

私たちマンダムにおいても動物実験を実施しない方針を表明しており、日本動物実験代替法学会にて技術情報を発表するとともに、2008年より動物実験代替法の国際研究に対し、毎年、助成金の公募を実施し、研究費を助成しています。

2017年11月日本動物実験代替法学会第30回大会において、これまでのマンダムの研究助成活動が、日本動物実験代替法学会に大きく貢献したと認められ、当学会より「功労賞」を授与されました。

なお、第13回(2020年度)の助成テーマに決定した3テーマに対しては、2020年4月より研究費の助成を開始しています。



**WEB** CSR情報  
▶ コミュニティへの参画および発展 > 動物実験代替法に関する取り組み

**WEB** 外部サイト  
▶ 日本動物実験代替法学会公式ウェブサイト

## 大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

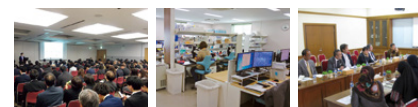
2015年6月、国立大学法人大阪大学とマンダムは、大阪大学大学院 薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」(共同研究講座)を設置しました。

共同研究講座では、近年発展の著しい再生医療分野などの最先端技術を駆使し、次世代の機能性化粧品や医薬部外品などへの応用・創出に取り組んでいます。

また、アジアにおける技術のグローバルネットワークを広げる取り組みの一つとして、アジアの大学からの若手教員の大阪大学大学院 薬学研究科への招聘に積極的に取り組んでいます。

2018年8月には、大学と企業の共創を主眼として継続的かつ多面的な連携をさらに推進することを目的として、クロスポイントメント制度に関する協定を締結しています。

その他、産学連携によるオープンイノベーションの促進を目指し、「先端化粧品科学共同研究講座」の取り組みを紹介するランチョンセミナーの開催にも協力しています。



なお、これまでの研究成果として発表した内容の一部は以下の通りです。

- ヒト皮脂腺の3次元観察に成功し、皮脂分泌における独自の評価法を確立
- 日本の研究グループで初となるCosmetic Victories 2019で最優秀賞を受賞
- 長期培養が可能なヒト汗腺の筋上皮細胞の樹立に成功

詳細やその他の研究成果につきましては、下記をご参照ください。

**WEB** CSR情報  
▶ コミュニティへの参画および発展 > 大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

## 持続可能な原材料調達

### ▶ 基本的な考え方

「持続可能な社会の発展」を共通の目的として、お取引先さまと良好なパートナーシップを構築するとともに、事業活動を通じた社会的な責任を果たしてまいります。

### 重点取り組み

- 調達先CSRガイドラインの策定とお取引先さまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用(人権・労働慣行・環境の側面もふまえた体制構築と運用)

## 公正で透明な取引のために

お取引先さまの良きパートナーとして、公正・透明な商取引と安定した信頼関係を築くため、2004年7月に「独占禁止法遵守プログラム」を制定、2010年には改訂を行いました。

これに基づき、法務室が営業部門と購買部を対象に勉強会を実施。さらに購買部では、購買調達に関わる外部セミナーなどにも参加し、知識の習得に努めています。

また、年1回、国内マダムグループの全部門で実施している考勤規範教育では、調達活動や営業活動に関する各種指針など

の読み合わせを行い、社員への浸透を図っています。

なお、マダムグループでは、2007年9月から、ヘルプラインシステムをマダムグループ各社のお取引先さまにもご利用いただけるよう対象拡大を行っています。詳しくは当社ウェブサイトをご参照ください。

 CSR情報  
▶ 公正な事業慣行

## CSR調達体制の構築と運用

### CSR調達体制の構築と運用を目指して

私たちは、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、「調達先CSRガイドライン」の策定とお取引先さまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用に取り組んでいます。


グローバル化が急速に進む時代の変遷とともに、社会・環境課題は、ますます多様化し、複雑化しています。私たちは、現在、「調達活動指針」に基づいて考勤を行っています。今後の新たな社会・環境課題の発生に対する予防やリスクの回避、「多様で幅広いステークホルダーからの期待や要請」に応え続けるためには、調達活動指針の継続的な改善や見直しなどによる運用の強化が必要です。

公正で透明な取引を徹底することはもちろんですが、今後もお取引先さまへの協力要請を行いながら、「人権」、「労働慣行」、「環境」などの課題の側面にも配慮したデュエティジェンスの実施など、持続可能なCSR調達体制の構築に努めてまいります。

### マダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」について

私たちは、「持続可能な調達」に取り組むため、2017年11月にマダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」を発行し、お取引先さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。

今後は、2次・3次や海外のお取引先さまにも本ガイドラインの共有をお願いするなど、お取引先さまからのご理解とご協力をいただきながら協議を続け、サプライチェーンの透明化に向けて、段階的に取り組んでまいりたいと考えています。

 CSR情報  
▶ 公正な事業慣行

## マダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」

マダムグループは、お取引先さまを持続可能な発展にお役立ちするためのパートナーと考え、本ガイドライン(以下の内容)を遵守する調達先を支持しています。

### コーポレートガバナンス

- 事業活動に関わる法令・自主基準・国際条約の把握・遵守
- CSRに関わる企業方針・行動規範の策定と社内浸透の徹底
- コンプライアンス経営を実践するための内部統制システムの構築
- 事業継続計画(BCP)体制の構築

### 人権

- 人権の尊重、人権侵害への加担の回避
- 多様性の尊重と差別の禁止
- 先住民の生活および地域社会の尊重
- あらゆるハラスメントの排除

### 労働

- 国際的な労働原則(※)の認識と適用  
※世界人権宣言、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト10原則、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、OECD「多国種企業行動指針」など
- 人材育成やキャリアアップ等に関する従業員への平等な機会提供
- 安全で清潔な労働環境の提供と、従業員の健康管理
- 法令で定める最低賃金以上の賃金支払い・労働時間の適切な管理
- 強制労働の撤廃と非人道的な扱いの禁止、児童労働の実効的な廃止
- 操業する国や地域の宗教的な伝統や慣習の尊重
- 結社の自由と団体交渉の実効的な承認の支持

### 環境

- 環境経営推進体制の構築と、目標設定による継続的改善の実施
- 省資源・温室効果ガス削減・汚染防止・生物多様性保全の実施
- 化学物質・廃棄物処理の適切な管理

### 公正な事業慣行

- 公正・透明・自由な商取引と契約条項の尊重
- 財産権の尊重と侵害の防止
- 反社会勢力・組織に対する関与の明確な排除
- 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止
- 社外からの苦情や相談窓口の設置

### 品質・安全性

- 製品・サービスの品質・安全を確保する管理体制の構築
- 製品・サービスの品質・安全を担保する適正な情報提供
- 持続可能な発展に貢献できる製品・サービスの提供

### 情報セキュリティ

- 情報セキュリティ対策による機密情報(個人情報を含む)の厳正な管理

### サプライチェーン

- マダムグループとのお取引に係る、貴社のサプライチェーン上流企業や協力企業にも、本ガイドラインの遵守を要請していただきますようお願いいたします。なお、貴社に本ガイドラインと同様のガイドラインがあり、すでに調達先に対して遵守を要請されている場合は不要です。

### 地域社会との共生

- 地域社会との連携による良好な関係の構築
- 周辺地域からの苦情に対する的確な対応
- 事業活動を通じたコミュニティ支援

### ●本ガイドラインの改訂について

本ガイドラインは、社内外の動向変化により適宜見直します。改訂内容はマダムウェブサイトで公開し、改訂内容においても同意や遵守状況を確認させていただきます。

### ●遵守状況の確認について

調達先の皆さまへのアンケート「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」については、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが「持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ」の第9弾として発行している「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を利用しています。詳しくは、下記外部サイトをご参照ください。

### 外部サイト

- グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンウェブサイト  
▶ 持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ第9弾 CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット

## 人権

### ▶ 基本的な考え方

国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重するとともに、人権侵害に加担することがないように自らの事業活動の各段階を通じて、継続的な監視と教育に努めてまいります。

### 重点取り組み

- グローバルに事業展開を行う企業にふさわしい社員の育成(P.20)とインクルーシブな社会の構築を目指した社内での人権啓発活動の実施

## 人権啓発の推進

マンダムでは、「マンダムグループ考働規範(2018年度改訂版)」にて、以下の内容を周知徹底し、安全で働きやすく働きが

いのある職場づくりのための考働を促すとともに、継続的な社員教育を通じた人権啓発の推進に努めています。

### マンダムグループ考働規範(2018年度改訂版)より抜粋

#### 人権の尊重・差別的取り扱いの禁止

1. わたしたちは、ひとり一人の基本的な人権を尊重します。
2. わたしたちは、どんな場合においても、国籍・人種・民族・宗教・肌の色・年齢・性別・性自認・性的指向・健康状態・障がい・雇用形態などによる差別となる行為は行いません。また、そのような差別が行われている場合、見て見ぬふりをしません。
3. わたしたちは、思い込みや偏見などによる差別をしません。
4. わたしたちは、個人的な信条や趣向を強要しません。

#### 児童労働・強制労働の禁止

1. わたしたちは、いかなる場合においても、就業年齢に満たない児童に労働(児童労働)をさせません。
2. わたしたちは、いかなる場合においても、身体的または精神的拘束を手段とする不当な労働(強制労働)をさせません。
3. わたしたちは、児童労働・強制労働を禁止した条約・法令等を遵守します。

#### 職場環境の整備

1. わたしたちは、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します。
2. わたしたちは、ひとり一人の能力を高め、多様性・人格・個性を尊重する働き方を実現することにより、ひとり一人の力をチームの力へと高めます。
3. わたしたちは、人命を最優先し、労働条件・労働安全衛生に関する法令・ルール等を遵守します。
4. わたしたちは、安全第一の職場環境づくりや労働時間の適正化等の施策に積極的に取り組みます。
5. わたしたちは、健康を保持・増進するための取り組みに積極的に参画します。
6. わたしたちは、事故・トラブル等が発生した場合には、速やかにこれに対応します。

#### ハラスメントの禁止

1. わたしたちは、相手の立場に立って、思いやりのある言動をします。
2. わたしたちは、セクシャルハラスメント(相手方の意に反した性的な働きかけ)をしません。
3. わたしたちは、パワーハラスメント(職務上の地位を利用した職場内外における嫌がらせ)をしません。
4. わたしたちは、マタニティハラスメント(妊娠・出産を理由とした不当な扱い)をしません。
5. わたしたちは、その他ソーシャルハラスメント(SNS上のプライバシーの侵害その他の迷惑行為)、アルコールハラスメント(酒席への出席・一気飲みなどの強要といった、飲酒に関連した嫌がらせや迷惑行為)等のハラスメント行為をしません。
6. わたしたちは、ハラスメント行為が行われている場合に、見て見ぬふりをしません。

## 多様な人財が活躍できる社会の実現に向けて

マンダムでは、女性社員の活用に限らず、さまざまな個性あふれる多様な能力の活用や外国籍社員の受け入れ活用など、「多様性」「異質」を尊重する風土づくりを推進しています。「人権」と「労働慣行」の課題は密接に関連します。多様な属性や価

値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

## 海外での事業活動における現地の文化・習慣の理解と尊重

私たちは、海外においては、各国地域の歴史・文化や人々の考え・習慣を尊重した事業活動を目指しています。

国民の約9割がイスラム教を信仰しているインドネシアの連結子会社であるPT Mandom Indonesia Tbkでは、イスラム教を信仰する従業員の習慣を尊重し、敷地内に礼拝所を建設するとともに、礼拝時間にも可能な限り配慮した操業を行っています。

なお、2015年7月10日に発生したインドネシア工場火災事故の被害者とそのご家族やご遺族への対応についても、現地の文化や習慣、信仰される宗教などを尊重した対応を行っています。



インドネシアで発生した工場火災事故の被害者を偸んで行われた100日祭(2015年10月19日)

## 特例子会社「株式会社マンダムウィル」について

多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として2018年8月に「株式会社マンダムウィル(以下マンダムウィル)」を設立し、2018年12月17日に「障害者雇用促進法」に定める特例子会社の認定を取得しました。

マンダムウィルでは、障がい者や再雇用者が無理なく長期的にかつ意欲的に就労ができるように、多様な能力や特性に合わせて業務を振り分けたり、通院などを考慮して時間単位での年休取得を可能にするなど、多様性に合わせて環境や制度を整備

しています。また仕事を通じて自己成長ができるよう人財育成にも取り組んでいます。

マンダムグループは、多様性を受け入れ、個々の能力を最大限に発揮し、企業と社員がともに成長できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。今後も、全社員が「人財」となり、働きがいを得て活躍できる会社の実現に向けて人財育成や環境・制度の整備に取り組んでまいります。

## サプライチェーンにおける人権の取り組み

私たちは、2015年よりCSR推進委員会(現サステナビリティ推進委員会)を設置し、組織横断的なCSR活動の推進に取り組んでいます。

サステナビリティ推進委員会では、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、お取引先さまへの協力要請を行いながら、サプライチェーンにおける「人権」「労働慣行」「環境」「公正な事業慣行」などの課題の側面をふまえたCSR調達体制の構築に取り組んでいます。

2017年11月には、マンダムグループ「調達先CSRガイドラ

イン(第2版)」を発行し、お取引先さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。詳しくは、P.57マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」をご参照ください。



CSR情報

- ▶ マンダムグループCSR推進体制
- ▶ 公正な事業慣行 > CSR調達体制の構築と運用を目指して



# コーポレートガバナンス

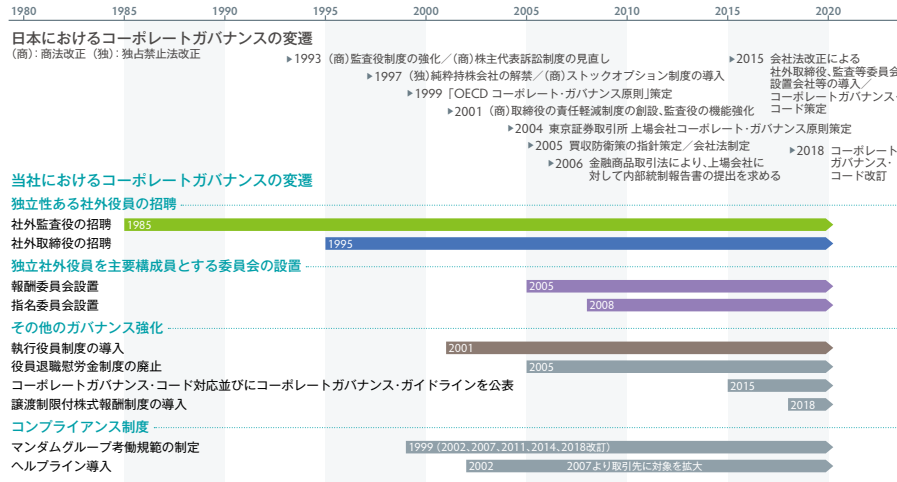
## G ガバナンス(Governance)

### ▶ コーポレートガバナンス ポリシー

グローバル社会と共存・共生・共創するマダムグループの使命として、企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとしたステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

### ■ マダムのコーポレートガバナンスへの取り組み

#### 法整備等にも先駆けた積極的な取り組み



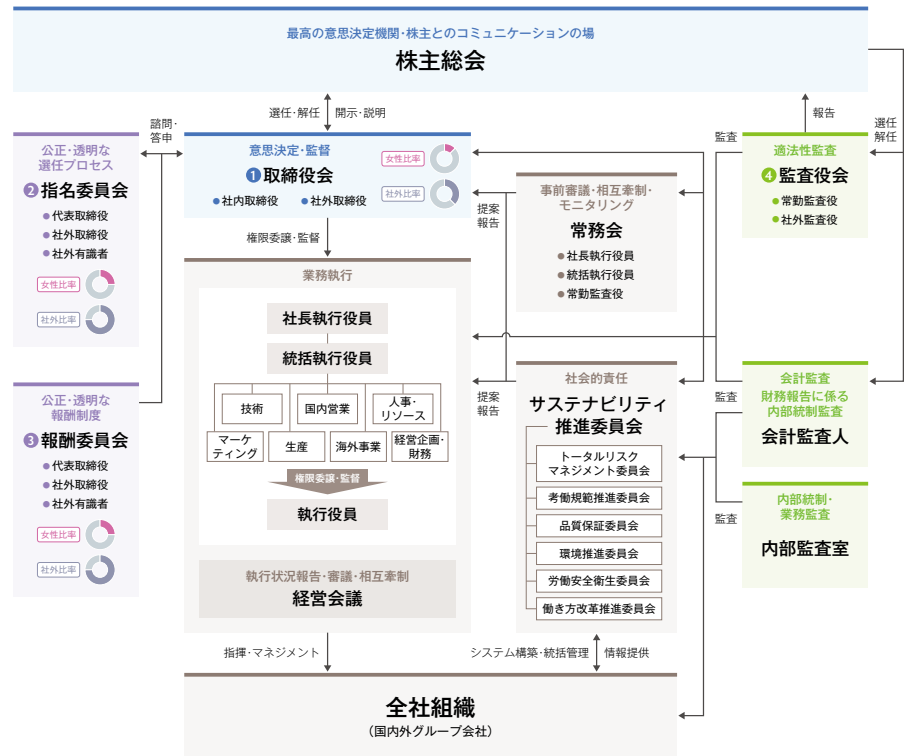
### ■ 企業統治の体制

#### 企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数の社外取締役の招聘によりモニタリング機能・アドバイザリング機能を強化するとともに、統括・担当執行役員制度を採用し責任の明確化と権限委譲を行い積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを構築することにより、「健全性・透明性の確保」を前提として適正に「効率性の追求」を行う体制を整備してまいります。また、当社では、任意の機関として、メンバーの半数以上が社外役員により構成される報酬委員会および指名委員会を設置しております。役員報酬および役員人事については、これらの委員会の審中を経て、審中内容を尊重した上で取締役会決議により決定することとしております。

当社においては、経営の健全性と効率性を両立させるためには、経営のモニタリング機能を充実させた上で、業務執行現場の意見を経営の意思決定に十分に反映させる必要があると認識しているため、業務執行のトップおよび一部統括執行領域の統括責任者を務める執行役員が取締役を兼任し、これに社外取締役および業務執行と一定の距離を置く取締役を加えた形で取締役会を構成しております。監査役会設置会社制度を採用した上で、さらに任意の委員会を設置し、取締役会において取締役間の相互牽制・監督および社外取締役による監視・監督を適正に機能させ、これを監査役会が厳格に監査する体制を整備することが、当社のコーポレートガバナンスの強化に資するものと判断しております。

### コーポレートガバナンス体制



**1 取締役会** [社内取締役 / 社外取締役]  
取締役全員をもって構成し、業務執行の基本方針および業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。  
取締役会議題

- 上半期 審議・承認事項 - 45 議題
- ▶ 主な議題
    - ・取締役会の実効性評価・分析結果の概要の開示に関する件
    - ・2019年度グループ経営計画再編成に関する件
    - ・自己株式取得に係る事項に関する件
    - ・銀行借入枠設定に関する件
    - ・2019年度コーポレートガバナンス報告書提出に関する件
    - ・代表取締役選定に関する件

- 下半期 審議・承認事項 - 42 議題
- ▶ 主な議題
    - ・2020年度(第104期)役員人事に関する件
    - ・2020年度(第104期)執行役員任命に関する件
    - ・大阪大学共同研究講座で樹立した「ヒト汗腺幹細胞」のABM社による非独占販売実施に対する許諾の件
    - ・MP-13 MCJ中期経営計画(案)に関する件

**2 指名委員会** [代表取締役 / 社外取締役 / 社外有識者]  
取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの透明性・公正性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・監査役・統括執行役員候補者案を取締役会へ審中

**3 報酬委員会** [代表取締役 / 社外取締役 / 社外有識者]  
役員報酬決定プロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・統括執行役員の報酬などの方針を取締役会へ審中

**4 監査役会** [常勤監査役 / 社外監査役]  
常勤・社外監査役をもって構成し、監査に関する重要な事項について報告を受け、協議を行い、または決議する。

## コーポレートガバナンス

### 当社取締役および監査役の経験分野

当社では、取締役および監査役の構成に関して、さまざまな分野での経験を経てきた人材で構成すること、多様性の重要性を認識しております。

女性の活用という観点では、2019年6月に、社外取締役として中山礼子氏が就任されました。執行役員に関しては2015年4月より女性1名が就任しております。また、当社海外事業において最大規模であるインドネシアの上場子会社においては、女性取締役2名が選任され活躍しております。

加えて、当社はグローバルな企業を目指しており、現状では、日本以外の国籍の取締役および監査役は存在していませんが、ダイバーシティ経営を推進していく上で重要な課題として認識しております。ちなみに、海外子会社においてはすでに4名(内1名は持分法適用会社)の海外国籍者が代表を務めております。今後は、海外国籍者や女性等の多様な人材を役員ないし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していく方針です。

当社は、当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上を図っております。なお、当社は、以下の通り「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、当社社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届出ております。

「独立社外役員の独立性に関する基準」  
[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex2.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex2.pdf)

「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選任・指名理由についての説明」  
[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex1.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex1.pdf)

役員の概要 (2020年6月23日現在)

| 氏名 | 経験分野* |       |         |    |       |      |         |    |         |         |
|----|-------|-------|---------|----|-------|------|---------|----|---------|---------|
|    | 経営企画  | グローバル | マーケティング | 営業 | 技術・生産 | 財務会計 | 人事・リソース | 法律 | 社会資本・環境 | 金融・資本市場 |

#### (取締役)

|        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 西村 元延  |   |   |   | ● |   | ● |   |   |   |   |
| 小芝 信一郎 |   | ● | ● | ● |   |   |   |   |   |   |
| 亀田 泰明  | ● |   | ● | ● |   | ● |   | ● | ● | ● |
| 日比 武志  |   | ● |   | ● |   |   |   |   |   |   |
| 西村 健   | ● | ● | ● | ● |   |   |   |   |   |   |
| 中山 礼子  | ● |   |   | ● |   | ● | ● |   |   | ● |
| 鈴木 茂樹  | ● | ● |   |   | ● |   |   |   | ● |   |
| 谷井 等   | ● |   | ● | ● |   |   |   |   |   | ● |

#### (監査役)

|       |   |  |   |   |   |   |       |   |     |  |
|-------|---|--|---|---|---|---|-------|---|-----|--|
| 水野 博夫 |   |  |   | ● | ● |   | ●     |   |     |  |
| 池端 剛彦 | ● |  | ● |   |   |   |       |   |     |  |
| 辻村 幸宏 |   |  |   |   |   |   |       | ● | 弁護士 |  |
| 西尾 方宏 |   |  |   |   |   | ● | 公認会計士 |   |     |  |

\* 実務経験または相当経験のある領域、「グローバル」は株式会社マダムより子会社、関連会社に出向して経営経験がある場合です。独立社外取締役と独立社外監査役は当社以外の企業における経験分野です。

### 社外取締役メッセージ：就任1年を経たの提言 - 中山 礼子 -

— マダムの取締役に1年参加して、その実効性に関してはどう感じていらっしゃいますか？

業務執行役員は自らの職務に忠実で、それを役員全員に共有すべく努力しており、社外役員に関しては遠慮なく意見を述べる人が多いと感じています。さらに望むことといえば、業務執行役員同士が意見を戦わせるような風土をつくっていくべきではないかと思えます。互いに良好な関係が好ましいとは言え、経営企画、開発、製造、営業、マーケティング各部門は常に意見が一致するわけではないことは当然だからです。

— マダムの指名委員会、報酬委員会構成メンバーを1年経験しての感想、ご意見をいただけますか？

役員の指名ということに関しては、委員会参加者全員が当社の取締役に求める資質、執行役員に求める資質が何なのかを熟知し共有することによって、より良い人材を選抜することが最も重要だと感じており、そこに尽力することこそが私のミッションだと思っています。報酬委員会については、現行の報酬制度に関しては、金銭、株式を組み合わせ、数値目標を明確にし、中期目標を採り入れているところ

は評価に値すると思っています。今後の課題としては、設定目標は資本コストやキャッシュ・フローなど、株主が重視している部分が採用されておらず、また、ESGなどが考慮されていないので、反映することを検討していく必要があると思います。

— マダムという企業に対して、いま一番提言したいことは？

ダイバーシティの意識がまだまだ十分ではないと思います。おそらく男性社員は十分にダイバーシティに取り組んでいるつもりだと思いますが、女性社員から見たら必ずしもそうとはいえないのではと感じています。当社はもともと男性化粧品が中心となって成長してきましたが、近年は女性化粧品が増えてきています。今後もっと女性に求められる製品を生み出そうと思ったとき、女性の目線や感性を十分に配慮、理解して開発をする必要があると思います。そのためには男性女性社員ともにいっそうの意識改革が必要だと思っています。



| 氏名 | 監督                          |       |       |      |
|----|-----------------------------|-------|-------|------|
|    | 2020年3月期における出席状況(出席回数/開催回数) |       |       |      |
|    | 取締役会                        | 指名委員会 | 報酬委員会 | 監査役会 |

#### (取締役)

|        |       |     |     |  |
|--------|-------|-----|-----|--|
| 西村 元延  | 12/13 | 4/4 | 1/1 |  |
| 小芝 信一郎 | 13/13 |     |     |  |
| 亀田 泰明  | 13/13 |     |     |  |
| 日比 武志  | 13/13 |     |     |  |
| 西村 健   | 10/10 |     |     |  |
| 北村 達芳  | 3/3   |     |     |  |
| 長尾 哲   | 13/13 | 4/4 | 1/1 |  |
| 中山 礼子  | 9/10  | 4/4 | 1/1 |  |
| 中島 賢   | 2/3   |     |     |  |

#### (監査役)

|       |       |  |  |       |
|-------|-------|--|--|-------|
| 寺林 隆一 | 13/13 |  |  | 16/16 |
| 水野 博夫 | 13/13 |  |  | 16/16 |
| 辻村 幸宏 | 13/13 |  |  | 16/16 |
| 西尾 方宏 | 13/13 |  |  | 16/16 |

| 執行  |   |
|---|---|
| 経営会議  | 常務会   |
| 2020年3月期 年間開催回数                                     | 2020年3月期 年間開催回数                                       |
| 11回   | 10回   |
| メンバー  | メンバー  |
| 社長執行役員<br>統括執行役員<br>執行役員<br>社外取締役<br>常勤監査役<br>社外監査役 | 社長執行役員<br>統括執行役員                                      |
| 内 社外構成員<br>社外取締役 2名<br>社外監査役 2名                     | (オブザーバー)<br>社外取締役<br>常勤監査役                            |
| 会議の役割   | 会議の役割   |
| 取締役会の付議事項の事前審議、および経営管理の方針に関する審議を行う。                 | 経営方針、事業計画、新規事業等の重要事項に関する取締役会および経営会議の付議事項についての事前審議を行う。 |

## 取締役会の実効性評価

### 1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行いました。

- 2020年1月に、取締役会構成員に対し、「調査票」を配布し、すべての対象者より回答を得ました。  
\*調査票の構成は、CGコード第4章に対応してCGガイドラインに記載した方針等を23項目に集約し、各項目に4段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述を依頼。  
 ↓  
 今回の評価結果については、4段階の最上位評価(適切)が70%以上で最多となりました。
- 同回答に基づき、2月中旬に代表取締役(社長執行役員)が社内取締役にインタビューを行い、内容の確認を行いました。  
 ↓
- 3月に、上記調査票の回答およびインタビュー結果を、外部視点による評価・検討を目的として指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、6月の取締役会に対して答申を行いました。  
 ↓
- 上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

### 2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

- 評価**
- ① 取締役会は長期ビジョンである「VISION2027」および「第12次中期経営計画(2017年4月～2020年3月)」に基づき、常務会や経営会議等での事前審議を経た上で、取締役会自身の建設的な議論により経営戦略・経営目標を定めていること。
  - ② 取締役会が適切に設定した「独立社外役員の独立性に関する基準」を満たし、独立社外取締役は、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能とグローバル視点での有効なアドバイザリング機能を有した人財を招聘し、その役割と責務が果たされていること。
  - ③ 取締役会は、社外取締役・社外監査役に対し、問題提起を含めた指摘・意見を求めるとともに、各取締役・監査役に対しても、積極的な発言を促すなど、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努め、その運営ができてきていること。
  - ④ 取締役会で決定すべきことと経営陣に権限委譲すべきことの基準を明確化した取締役会規程、決裁権限規程等が適正に整備・運用され、業務執行の機動性確保と取締役会による監督が適切になされていること。
  - ⑤ 取締役会は、経営陣・関連当事者と会社との利益相反について、取引の可否・取引条件の相当性について、監査役会規程に基づく監査役による厳格な監査および取締役規程に基づく取締役会による審議・承認を要する手続きを行い管理できていること。

上記の内容を主要な根拠として、当社取締役会はその実効性は確保できているものと評価しております。

**指摘・提言**

- 計画と実績の差異要因について、事業軸×機能軸のマトリクス体制における経営管理手法のさらなる強化を図ることにより、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率のさらなる向上が実現できる。

- 「リスク評価の精度を高めた上での積極的な提案」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性を経営陣が再確認し、認識を高めることにより、さらに高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行うことができる。

### 評価された項目、改善が必要とされる項目に関する具体的コメント

**評価点**

- 取締役会を含む、役員が出席する会議においては、議論は積極的に進められており、意見の言いやすい環境が整っている。
- 取締役会では、社外役員の意見は多く出されており、十分に機能していると思われる。
- 取締役会の審議は非常にフェアに行われていると認識している。
- 基本、自由闊達な雰囲気の中で議論ができており、慎重論はあるもののネガティブな発言が無いのは良い。
- 業績連動型株式報酬制度が導入され、M&Aや大規模工場投資などリスクテイクを伴うチャレンジが行われている。

**要改善点**

- 取締役会の付議基準を見直して経営会議への移譲を促進し、重要な戦略に関する意思決定に専念できるようにすべき。
- 計画と結果に差異が発生した場合に、短期的には外部要因によるところが大きいと思うが、長期的な観点では内部要因も見落とすべきではなく、両方の観点からの議論が好ましいのではないかと。
- 個々の議案に対して、執行担当領域外の取締役の発言が少ないうように思う。
- 事業環境が急速に変化する中、経営陣のチャレンジングな提案を受け入れる体制を維持するとともに、迅速に業務執行するための支援をさらに進める必要がある。
- 当社は、執行役員兼務の取締役であるため、取締役のトレーニングについては、計画的に実施すべきである。

## 役員報酬の内容

### 1. 役員の報酬等の額の決定に関する方針

|        |   | 報酬決定基準                         | 業務執行取締役         | 非業務執行取締役 | 社外取締役 | 監査役 |
|--------|---|--------------------------------|-----------------|----------|-------|-----|
| 業績変動報酬 | c | 中長期的業績連動分「譲渡制限付株式報酬」および連年業績増進率 | ○<br>年額1億5千万円以内 |          |       |     |
|        | b | 単年度業績連動分                       | ○               |          |       |     |
| 固定報酬   | a | 固定報酬                           | ○               | ○        | ○     | ○   |

○aとb合計で年額4億5千万円以内

### 1) 会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の業務執行取締役の報酬は、「健全性・透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を行うことにより、経営計画を達成し、企業価値の向上を図るために、職務専念の安定のために必要な固定報酬を設定した上で、業績との連動性を高め、モチベーションの高揚を促すためのインセンティブとしての業績変動報酬を適正バランスで設定する方針としております。「固定報酬」は、外部データ等を参照し、役位別に当社グループの経営の対価として妥当な水準を設定しております。「業績変動報酬」は、適切な割合にて単年度の業績と中長期的な業績に連動する内容としており、単年度の業績に連動する内容については、前事業年度の業績・計画達成度および当事業年度の事業計画を勘案した業績反映報酬として年間支給額(業務執行取締役の個別の支給額については、個別の業績評価の結果に基づき決定)を設定し、中長期的な業績に連動する内容については「譲渡制限付株式報酬」(原則として、当社の中期経営計画の対象期間である3事業年度の初年度に、3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を設定)を採用しております。

非業務執行取締役(社外取締役を含む)の報酬に関しては、「固定報酬」のみとしております。

当社の監査役報酬は、当社グループのコンプライアンス経営の根幹をなす厳格な適法性監査という重要な役割と責任に照らし適正な

水準を設定することにより、企業価値の維持・向上を図ることを方針としております。監査役の報酬については、監査役の役割と責任において業績に関係なく厳格な適法性監査を求められることから、業績に左右されない「固定報酬」部分のみから構成されます。

### 2) 会社役員の報酬決定プロセス

取締役の報酬額は、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、株主総会にて承認を受けた報酬枠内において、取締役会議決により決定しております。監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。

### 2. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

| 役員区分          | 報酬等の総額(百万円) | 報酬等の種類別の総額(百万円) | 対象となる役員の員数(人) |
|---------------|-------------|-----------------|---------------|
| 取締役(社外取締役を除く) | 267         | 165             | 102           |
| 監査役(社外監査役を除く) | 36          | 36              | 2             |
| 社外取締役         | 20          | 20              | 3             |
| 社外監査役         | 16          | 16              | 2             |

詳しくは「マンドム ウェブサイト」をご参照ください。  
https://www.mandom.co.jp/company/governance.html

## CEOの育成プログラムに関して

当社は、最高経営責任者の後継者について、その資質を有すると判断する人財について、段階的に、右記の育成プログラムを実施する方針としており、その実施内容については、適宜、取締役会に報告され、取締役会がこれを監督するシステムとしております。その上で、諮問機関として半数以上が社外構成員から構成される指名委員会において審議を重ね選定いたします。この選定方針に基づき、選定プロセスを明確化し、客観性・適時性・透明性を確保してまいります。

育成プログラムは、以下の通りです。

- 国内外各業務現場の経験
- 海外留学等による経営に関する理論と学識の修得
- 管理職登用後の部門ローテーション
- 執行役員登用後の統括・担当領域のローテーション
- 取締役登用後の代表取締役・社外取締役等からのOJTを含めたトレーニング

## 社外取締役・社外監査役の活動状況(2020年3月期)

### 1. 日本国内拠点訪問

目的: ①あらたな取り組み中の拠点や、重要拠点に対して現状把握するとともに、社外視点からの提言をいただく。

②経営課題についての認識を深め、経営課題の推移と事業を巡る環境の変化を把握。

### 2. 海外子会社視察訪問

目的: ①海外子会社の経営状況把握と、社外視点からの提言をいただく。  
②海外子会社の「内部統制システム」の整備状況の監査。

### 3. その他

辻村氏、西尾氏とも経営会議、監査役会内で、専門分野の知識を活かした勉強会を1回ずつ実施していただいております。

#### 社外取締役 日本国内拠点訪問

| 日程  | 場所 | 部署             | 訪問者  |       | 備考                      |
|-----|----|----------------|------|-------|-------------------------|
|     |    |                | 長尾 晋 | 中山 礼子 |                         |
| 6月  | 札幌 | 東日本営業部 札幌営業所   | ●    |       | 営業拠点視察                  |
| 6月  | 福岡 | 西日本営業部 福岡営業所   | ●    |       |                         |
| 8月  | 大阪 | 技術開発センター(本社内)  | ●    |       |                         |
| 9月  | 大阪 | 大阪大学大学院 共同研究講座 | ●    | ●     |                         |
| 10月 | 大阪 | 大阪大学大学院 共同研究講座 | ●    |       | 国内営業統括常務執行役員、営業領域各部門長面談 |
| 11月 | 大阪 | 技術開発センター(本社内)  | ●    | ●     |                         |
| 12月 | 東京 | 日本橋オフィス        | ●    | ●     |                         |
| 2月  | 東京 | 日本橋オフィス        | ●    |       |                         |

#### 社外監査役 日本国内拠点訪問

| 日程  | 場所 | 部署      | 訪問者   |       | 備考       |
|-----|----|---------|-------|-------|----------|
|     |    |         | 辻村 幸宏 | 西尾 方宏 |          |
| 11月 | 東京 | 日本橋オフィス | ●     |       | 部門長情報交換会 |
| 11月 | 東京 | 青山オフィス  | ●     | ●     |          |

#### 社外監査役 海外子会社視察訪問

| 日程 | 国名    | 企業名   | 訪問者   |       | 日数  | 備考                             |
|----|-------|---|-------|-------|-----|--------------------------------|
|    |       |   | 辻村 幸宏 | 西尾 方宏 |     |                                |
| 8月 | マレーシア | MANDOM (MALAYSIA) SDN BHD<br>ACG INTERNATIONAL SDN BHD. | ●     | ●     | 2日間 | 経営管理・ガバナンス体制、経営基本規程の正当性確認、労務関連 |
| 9月 | ベトナム  | MANDOM VIETNAM CO.,LTD.                                 | ●     |       | 3日間 |                                |



# 役員および監査役紹介 (2020年7月1日現在)



## 代表取締役社長執行役員 西村 元延 (1951年1月9日生)

1977年 4月 当社入社  
 1983年 4月 当社東日本地区営業部長  
 1984年 6月 当社取締役(現任)  
 1987年 6月 当社常務取締役  
 1990年 6月 当社代表取締役(現任)、当社取締役副社長  
 1995年 6月 当社取締役社長  
 2000年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)  
 2004年 6月 当社社長執行役員(現任)  
 2008年 4月 当社内部統制推進部(現 内部監査室)統括・担当(2015年6月まで)  
 2019年 4月 当社内部監査室担当

## 取締役 専務執行役員 小芝 信一郎 (1963年12月24日生)

海外事業統括 第一海外事業部、海外事業戦略部担当

1987年 4月 当社入社  
 1993年 7月 SUNWA MARKETING CO.,LTD. 専務取締役  
 1997年 5月 ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO.,LTD. (現 ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETICS CO.,LTD.) 経理  
 2002年 4月 当社営業企画部長  
 2008年 6月 当社執行役員  
 2013年 4月 当社常務執行役員、当社マーケティング統括  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 2018年 4月 当社専務執行役員(現任)  
 当社海外事業統括(現任)  
 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長(現任)

## 取締役 専務執行役員 亀田 泰明 (1961年11月1日生)

経営企画・財務、人事・リソース統括 法務室、IR室、役員秘書室担当

1984年 4月 当社入社  
 2008年 4月 当社第一商品開発部(現 ブランドマーケティング部)部長  
 2009年 4月 当社執行役員  
 2012年 4月 当社第一チェーンストア営業部、第二チェーンストア営業部、流通開発部担当 兼 第二チェーンストア営業部長  
 2014年 4月 当社経営企画部(現 経営管理部)、広報IR室(現 IR室)担当 兼 経営企画部長  
 2015年 4月 当社常務執行役員、当社経営企画統括(現任)  
 2017年 4月 当社経営企画 財務、人事・リソース統括(現任)  
 2017年 6月 当社取締役(現任)  
 2018年 4月 当社専務執行役員(現任)

## 取締役 常務執行役員 日比 武志 (1960年4月16日生)

国内営業統括 営業企画部、流通開発部担当

1984年 4月 当社入社  
 1999年 4月 MANDOM(MALAYSIA)SDN.BHD. 取締役社長  
 2008年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 常務取締役  
 2011年 4月 当社代表取締役社長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 当社常務執行役員(現任)  
 2016年 4月 当社常務統括  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 2017年 4月 当社国内営業統括(現任)

## 取締役 常務執行役員 西村 健 (1982年5月12日生)

マーケティング統括  
 マイレイトマーケティング部、グループマーケティング戦略部、広報部担当

2008年 4月 当社入社  
 2011年 1月 MANDOM CORPORATION(SINGAPORE) PTE.LTD. アシスタントマネジャー  
 2013年 4月 当社人事部  
 2015年 7月 当社人事部欧州駐在  
 IESE Business School(スペイン) 同校卒業(MBA)  
 2017年 7月 当社執行役員、当社経営戦略部部長  
 2018年 4月 当社常務執行役員(現任)、当社マーケティング統括(現任)  
 当社第二マーケティング部(現 ブランドマーケティング三部)担当  
 当社新規ビジネス開発室(現 マイレイトマーケティング部)、グループマーケティング戦略部、広報部担当(現任)  
 2019年 6月 当社取締役(現任)

## 社外取締役 中山 礼子 (1959年4月2日生)

1983年 4月 日本合同ファイナンス株式会社(現 株式会社ジャフコ)入社  
 1997年 1月 丸三證券株式会社入社  
 2000年 3月 同社投資情報部長  
 2004年 10月 同社引当部長  
 2008年 10月 株式会社リテック 取締役  
 2009年 2月 同社取締役管理本部長  
 2015年 3月 株式会社ラックランド 社外取締役  
 2016年 3月 同社社外取締役(監査等委員)(現任)  
 2017年 3月 UcarPAC株式会社 監査役(現任)  
 2018年 6月 株式会社エーエーエー 社外取締役(現任)  
 2019年 6月 当社社外取締役(現任)

## 執行役員

常務執行役員 渡辺 浩一 生産統括  
 購買部、生産戦略室担当

常務執行役員 上田 正博 PT MANDOM INDONESIA Tbk  
 代表取締役社長

常務執行役員 岡田 文裕 技術統括  
 技術戦略部、スキンケアイノベーション開発研究所、  
 基礎研究所、品質保証部、  
 お客様支援相談室担当 兼 基礎研究所長

執行役員 有地 達也 内部監査室担当 兼 内部監査室長

執行役員 野仲 昇 東日本営業部、西日本営業部担当

執行役員 椿原 操 製品評価研究所、  
 技術開発研究所担当 兼 技術開発研究所長

執行役員 内山 健司 第一チェーンストア営業部、  
 第二チェーンストア営業部、  
 第三チェーンストア営業部担当  
 兼 第一チェーンストア営業部長

執行役員 本郷 良和 第二海外事業部担当 兼 第二海外事業部長

執行役員 澤田 正典 ITイノベーション推進部、  
 財務部担当 兼 財務部長

執行役員 牛神 雅彦 総務部、人事部担当 兼 人事部長

執行役員 吉田 康政 ブランドマーケティング部、  
 ブランドマーケティング二部、  
 プライムサービス(エ)エンジニアリング三部、  
 海外マーケティング部、  
 Eコマース部担当  
 兼 ブランドマーケティング部長

執行役員 廣田 倫久 福岡工場、生産技術部担当 兼 福岡工場長

執行役員 松田 哲明 経営戦略部、経営管理部、  
 ESG推進室担当 兼 経営戦略部長

## 社外取締役 鈴木 茂樹 (1953年1月2日生)

1975年 4月 トヨタ自動車株式会社入社  
 1999年 1月 同社第2材料技術部部長(高分子系材料)  
 2001年 1月 同社第3材料技術部部長(先端材料系材料)  
 2003年 1月 同社第1材料技術部部長(金属/無機系材料)  
 2007年 6月 同社常務役員(材料技術領域、知的財産部、環境部、FP部)  
 2013年 4月 プライムサービス(エ)エンジニアリング株式会社 顧問  
 2013年 6月 同社代表取締役副社長  
 2014年 6月 同社代表取締役社長

## 社外取締役 谷井 等 (1972年6月2日生)

1996年 4月 日本電通株式会社入社  
 1997年 9月 合資会社デジタルネットワークサービス設立 代表社員  
 2000年 1月 株式会社インフォキャスト設立 代表取締役  
 2000年 9月 インテックスデジタル株式会社設立 代表取締役社長  
 2005年 6月 シナジーマーケティング株式会社設立 代表取締役  
 2016年 9月 株式会社マーケットエンタープライズ 社外取締役(現任)  
 2017年 3月 株式会社アディッシュ 社外取締役(現任)  
 2017年 2月 株式会社パイフワード 代表取締役(現任)  
 2019年 1月 株式会社スペースエンジン 社外取締役(現任)  
 2019年 7月 シナジーマーケティング株式会社 取締役会長(現任)  
 2019年 8月 株式会社エニキヤリ 社外取締役(現任)  
 2019年 12月 株式会社アンテック 社外取締役(現任)  
 2020年 1月 ハッピーPR株式会社設立 代表取締役(現任)

## 常勤監査役 水野 博夫

## 社外監査役 辻村 幸宏

## 常勤監査役 池端 剛彦


## 社外監査役 西尾 方宏

# コンプライアンス

マンダムグループのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

マンダムグループは、役員・従業員が、企業理念を具現化するために常に心がけておくべきコンプライアンスプログラムとして「**マンダムグループ考働規範**」を制定(1999年制定以降5回改訂)しています。この考働規範の遵守を徹底するために、考働規範推進委員会を設置し、全部門を対象にしたコンプライアンスに関する啓発・教育に注力しています。

また、2002年12月に、コンプライアンス違反リスクの早期発見・早期是正・未然防止を目的として、コンプライアンス違反に関する内部通報制度であるヘルプラインシステムを導入(2007年には対象を取引先まで拡大)しました。このシステムにおいては、正当な情報提供者は完全に保護され、情報提供者に対する報復行為は絶対的に禁止されています。

 ▶ マンダムグループ考働規範

## マンダムグループ考働規範(2018年度改訂版)より一部抜粋

### マンダムグループのコンプライアンス

わたしたちは、社会の一員として、国内外の法令、慣習その他すべての社会規範とその精神を十分に理解し、遵法精神をもってこれらを守るとともに、常に高い社会良識をもって倫理的に考働します。

マンダムグループのコンプライアンスは、「お役立ち」(創業精神)と「社会に対して正直であること」(企業哲学)が原点になっています。

すなわち、わたしたちのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

また、わたしたちは、社会に対して正直であるために、コンプライアンス経営を貫き、成果を得るための手段として、決して不正な方法を採用しません。

したがって、マンダムグループにおいては、

#### (1) 目的は手段を正当化しません。

業績達成のためならどんな手段を採ってもいいという考え方は認めません。


#### (2) モラルは成果に優ります。(成果はモラルに劣ります。)

いくら業績をあげようともモラルなき手段(不正手段)による成果は認めません。

## ヘルプラインシステム

2002年12月に、コンプライアンス違反に関するリスクの早期発見・未然防止・再発防止を目的として、内部通報制度である「ヘルプラインシステム」を導入しました。これは、職場で各種法令や考働規範等に反する行為を見た時、また違反する恐れのある場合に報告や相談を受け付ける仕組みです。運営は、社外窓口(弁護士)を含めた考働規範推進委員会を受付窓口とし、通報者が不利益な扱いを受けることのないよう保証されています。そして、2007年9月から、ヘルプラインシステムを日本国内のマンダムグループ各社のお取引先様にもご利用いただけるよう対象拡大を行いました。

日本国内の当社グループ各社やその役員・従業員によるコンプライアンス違反やそのおそれのある行為について、お気づきになりましたらお取引先様におかれましては、下記の要件により、当社のヘルプライン受付窓口にご通報いただきたいと存じます。通報を受領いたしましたら、考働規範推進委員会を中心として、速やかに事実関係の調査・原因究明・違反行為の未然防止・差止め・再発防止を行い、解決を図ってまいります。

 グループ企業情報  
▶ コーポレート・ガバナンス > ヘルプラインシステム

### — 記 —

- ヘルプラインシステムの対象となるお取引先様は、当社を含めた日本国内の当社グループ各社の仕入先様、得意先様その他提携先様であります。
- 公正な調査を行うために、ご通報は、匿名によらず、実名でお願い致します。
- ご通報いただいた事実およびその内容(通報者の氏名等の個人情報を含む)につきましては、当社の調査機関(考働規範推進委員会)のみが保有し、当該ご通報に基づく、調査・対応以外の目的には使用いたしません。
- ご通報の事実を理由として、当社グループは、通報者に対し、不利益を与えることはありませんし、通報者の所属するお取引先様に対し、当該通報者に不利益を与えるような要請はいたしません。ただし、誹謗・中傷など、ヘルプラインシステムの趣旨(コンプライアンス違反リスクの回避・極小化)に反する不正な通報については、この限りではありません。
- ご通報は、電話・ファクシミリ・E-mail・手紙により、お受けいたします。末尾に添付の通報参考書式をご参照された上で、極力これに沿った形で通報をお願い申し上げます。ご通報を受領いたしましたら、通報者ご本人様にヘルプライン窓口より確認のご連絡をさせていただきますので、ご連絡先・ご連絡方法につきましては、必ず明示していただけますようお願い申し上げます。

#### お取引先様専用受付窓口

〒540-8530 大阪府中央区十二軒町5番12号  
株式会社マンダム  
考働規範推進委員会 ヘルプライン窓口

• 専用電話・専用ファクシミリ：06-6767-5170  
• 専用メールアドレス：mandom-helpline@mandom.com



# 経営ならびに財務の分析

## 経営成績に関する分析

当連結会計年度におけるわが国経済は、世界経済の不確実性等による先行き不透明な状況の中、企業収益等の底堅さを背景に全体の景況感も底堅く推移し、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済も、先行きの不確実性等ある中、景気は若干減速しつつも安定した推移を続けておりましたが、年度末にかけての新型コロナウイルス感染症の拡大により先行きは依然として不透明な状況となりました。このような経済状況のもと、当社グループは持続的な成長の実現に向け、「コア事業である男性事業の維持・拡大」「女性分野のさらなる強化」「インドネシアを中核にした海外事業の強化」に取り組まれました。

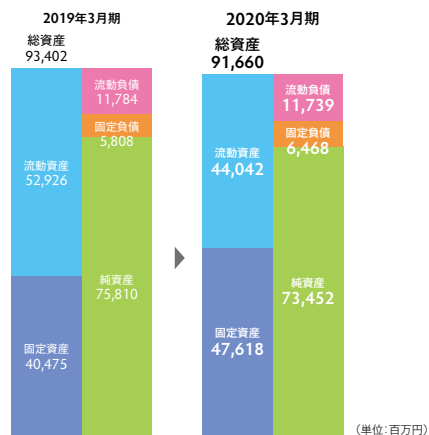
当連結会計年度の売上高は、81,774百万円（前期比3.5%増）となりました。主として、国内が減収であったものの、海外子会社が概ね好調に推移したことによるものであります。営業利益は5,970百万円（同16.3%減）となりました。これは主として、国内の減収や一般管理費の増加によるものであります。その結果、経常利益は6,706百万円（同17.8%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は4,445百万円（同12.6%減）となりました。

|                 | 2019年3月期(百万円) | 2020年3月期(百万円) | 増減(百万円) | 前期比(%) |
|-----------------|---------------|---------------|---------|--------|
| 売上高             | 78,997        | 81,774        | 2,776   | +3.5%  |
| 売上原価            | 37,115        | 39,493        | 2,378   | +6.4%  |
| 販売費及び一般管理費      | 34,746        | 36,310        | 1,563   | +4.5%  |
| 営業利益            | 7,135         | 5,970         | △1,165  | △16.3% |
| 営業外損益           | 1,026         | 736           | △289    | △28.3% |
| 経常利益            | 8,161         | 6,706         | △1,454  | △17.8% |
| 特別損益            | △203          | 92            | 296     | -      |
| 税金等調整前当期純利益     | 7,958         | 6,799         | △1,158  | △14.6% |
| 法人税等            | 2,392         | 1,854         | △538    | △22.5% |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 478           | 499           | 20      | +4.4%  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 5,087         | 4,445         | △641    | △12.6% |

## 財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

### 1. 資産、負債および純資産の状況

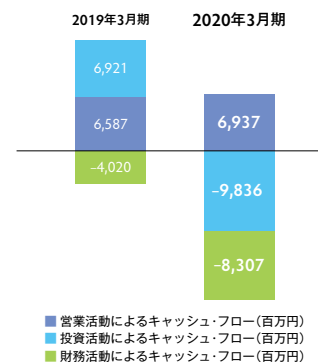
当連結会計年度末における流動資産は44,042百万円となり、前連結会計年度末に比べ8,883百万円減少いたしました。これは主に現金及び預金が10,662百万円減少したことによるものであります。固定資産は47,618百万円となり、前連結会計年度末に比べ7,142百万円増加いたしました。これは主に建設仮勘定が7,034百万円増加したことによるものであります。この結果、総資産は、91,660百万円となり、前連結会計年度末に比べ5,633百万円(158.3%)増加いたしました。流動負債は11,739百万円となり、前連結会計年度末に比べ44百万円減少いたしました。これは主に未払法人税等が563百万円減少したことによるものであります。固定負債は6,468百万円となり、前連結会計年度末に比べ660百万円増加いたしました。これは主に退職給付に係る負債が389百万円増加したことによるものであります。この結果、負債合計は、18,208百万円となり、前連結会計年度末に比べ15百万円増加いたしました。純資産合計は、73,452百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,357百万円減少いたしました。これは主に自己株式を5,000百万円取得したことによるものであります。この結果、自己資本比率は73.2%(前連結会計年度末は74.9%)となりました。



### 2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、主に税金等調整前当期純利益が6,799百万円(前期比14.6%減)と減少したことに加えて、有形固定資産の取得による支出、自己株式の取得による支出等の要因により、前連結会計年度末に比べ1,122百万円減少し、当連結会計年度末には11,657百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

- ▶ **営業活動によるキャッシュ・フロー**  
営業活動の結果得られた資金は6,937百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益6,799百万円および減価償却費4,369百万円などによる増加と、法人税等の支払額2,402百万円およびたな卸資産の増加額1,492百万円などによる減少であります。
- ▶ **投資活動によるキャッシュ・フロー**  
投資活動の結果使用した資金は9,836百万円となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出8,386百万円などによる減少であります。
- ▶ **財務活動によるキャッシュ・フロー**  
財務活動の結果使用した資金は8,307百万円となりました。これは主に、自己株式の取得による支出5,000百万円および配当金の支払額2,802百万円などによる減少であります。



## 資本政策について

当社グループの資金需要は、主に運転資金需要と設備投資需要の2つがあります。運転資金需要のうち主なもの、当社グループ製品製造のための原材料の仕入の他、製造費、販売費及び一般管理費の営業費用によるものであります。また、設備投資需要としては、主に生産設備の取得に伴う建物や機械装置等固定資産購入によるものであります。

### 1. 財務政策

当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針とし、主たる資金需要である運転資金および設備投資につきましては、内部資金によっておりますが、日本における子会社の資金不足は当社からの貸付で対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨短期借入で調達しております。また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であ

ることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しております。当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、飛躍的な成長を確保するため現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合や、新型コロナウイルス感染症による先行き不透明な状況でも、必要資金を調達することが可能であると考えており、常時月商の3ヶ月分以上の資金を確保できるよう金融機関との協力体制を構築しております。

### 2. 設備投資等の概要

- 1) **設備投資等の概要**  
当社グループでは、「競争力優位を維持する製品」の生産設備投資を基本としております。当連結会計年度の設備投資については、9,193百万円となり、前連結会計年度に比べ5,633百万円(158.3%)増加しました。各セグメント別の内訳は右の通りであります。
- 2) **重要な設備の新設等**  
当社グループの設備投資については、投資効率等を総合的に勘案して策定しております。設備計画は原則的に連結会社各社が個別に策定しておりますが、計画策定にあたっては提出会社を中心に調整

| セグメントの名称 | 当連結会計年度(百万円) | 前年同期比(%) |
|----------|--------------|----------|
| 日本       | 7,813        | 266.9    |
| インドネシア   | 849          | △35.7    |
| 海外その他    | 529          | 389.1    |
| 合計       | 9,193        | 158.3    |

を図っております。なお、当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、除却等の計画は次の通りであります。

| 会社名  | 事業所名(所在地)           | セグメントの名称 | 設備の内容 | 投資予定金額(百万円) |       | 資金調達方法 | 着手および完了予定年月 |         | 完成後の増加能力 |
|------|---------------------|----------|-------|-------------|-------|--------|-------------|---------|----------|
|      |                     |          |       | 総額          | 取支払額  |        | 着手          | 完了      |          |
| 提出会社 | 福岡工場<br>(兵庫県神戸市福崎町) | 日本       | 生産設備  | 14,920      | 6,853 | 自己資金   | 2019年7月     | 2021年8月 | 60%増加    |

※上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

### 3. 配当政策

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要政策として位置づけ、中長期的な事業拡大、新規事業開拓および企業リスク対応のための内部留保に配慮しつつ、配当金による株主還元は継続して実施していく方針です。当期における数値目標につきましては、特別な要素を除いた連結

ベースでの配当性向40%以上と設定しております。内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等、企業価値向上のための戦略的投資に活用するとともに、さまざまな企業リスクに対応するためのセーフティネットとして位置づけております。また、株主還元策および資本効率の改善策として、今後も自己株式の取得を選択肢として視野に入れ、検討してまいります。



# 11年間の連結財務・非財務ハイライト

|                           | 第93期<br>2010年3月<br>(平成22年3月) | 第94期<br>2011年3月<br>(平成23年3月) | 第95期<br>2012年3月<br>(平成24年3月) | 第96期<br>2013年3月<br>(平成25年3月) | 第97期<br>2014年3月<br>(平成26年3月) | 第98期<br>2015年3月<br>(平成27年3月) | 第99期<br>2016年3月<br>(平成28年3月) | 第100期<br>2017年3月<br>(平成29年3月) | 第101期<br>2018年3月<br>(平成30年3月) | 第102期<br>2019年3月<br>(平成31年3月) | 第103期<br>2020年3月<br>(令和2年3月) |
|---------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| <b>経営成績</b> (百万円)         |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 売上高                       | 54,304                       | 57,262                       | 59,801                       | 60,427                       | 68,215                       | 70,925                       | 75,078                       | 77,351                        | 81,386                        | 78,997                        | <b>81,774</b>                |
| 海外比率(%)                   | 31.7                         | 34.5                         | 34.9                         | 36.8                         | 40.0                         | 41.3                         | 41.3                         | 40.6                          | 41.3                          | 38.7                          | <b>43.5</b>                  |
| 営業利益                      | 5,368                        | 5,747                        | 6,050                        | 5,947                        | 6,853                        | 6,996                        | 6,594                        | 7,617                         | 8,457                         | 7,135                         | <b>5,970</b>                 |
| 海外比率(%)                   | 34.0                         | 36.6                         | 37.1                         | 34.1                         | 34.6                         | 35.9                         | 28.7                         | 33.3                          | 34.7                          | 40.5                          | <b>49.5</b>                  |
| 経常利益                      | 5,715                        | 6,006                        | 6,308                        | 6,241                        | 7,330                        | 7,595                        | 7,415                        | 8,183                         | 9,264                         | 8,161                         | <b>6,706</b>                 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益           | 2,802                        | 2,672                        | 3,299                        | 3,607                        | 4,091                        | 4,425                        | 6,383                        | 5,566                         | 6,086                         | 5,087                         | <b>4,445</b>                 |
| 設備投資額                     | 3,221                        | 1,696                        | 2,157                        | 1,467                        | 7,632                        | 3,443                        | 3,725                        | 3,309                         | 2,855                         | 3,559                         | <b>9,193</b>                 |
| 減価償却実施額                   | 2,125                        | 2,394                        | 2,242                        | 2,165                        | 2,143                        | 2,599                        | 2,919                        | 3,165                         | 3,315                         | 3,583                         | <b>4,369</b>                 |
| 研究開発費                     | 1,846                        | 1,850                        | 1,921                        | 1,792                        | 1,960                        | 1,731                        | 1,558                        | 1,717                         | 1,813                         | 1,826                         | <b>1,855</b>                 |
| <b>財政状態</b> (百万円)         |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 総資産                       | 54,182                       | 53,328                       | 55,600                       | 60,163                       | 67,858                       | 75,980                       | 79,821                       | 83,835                        | 93,195                        | 93,402                        | <b>91,660</b>                |
| 負債                        | 9,123                        | 8,036                        | 8,517                        | 9,126                        | 67,679                       | 15,000                       | 13,965                       | 14,245                        | 17,445                        | 17,592                        | <b>18,208</b>                |
| 純資産                       | 45,058                       | 45,291                       | 47,082                       | 51,037                       | 55,179                       | 60,980                       | 65,856                       | 69,590                        | 75,749                        | 75,810                        | <b>73,452</b>                |
| <b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)    |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 営業キャッシュ・フロー               | 7,766                        | 4,063                        | 3,692                        | 7,605                        | 7,303                        | 5,488                        | 7,232                        | 9,045                         | 10,246                        | 6,587                         | <b>6,937</b>                 |
| 投資キャッシュ・フロー               | △5,111                       | △1,408                       | △2,694                       | △5,387                       | △5,596                       | △5,141                       | △2,383                       | △5,920                        | △6,776                        | 6,921                         | △ <b>9,836</b>               |
| フリーキャッシュ・フロー              | 2,655                        | 2,655                        | 998                          | 2,218                        | 1,706                        | 346                          | 4,849                        | 3,124                         | 3,469                         | 13,509                        | △ <b>3,055</b>               |
| 財務キャッシュ・フロー               | △2,291                       | △1,661                       | △1,668                       | △1,646                       | △1,833                       | △341                         | △3,534                       | △2,215                        | △2,669                        | △4,020                        | △ <b>8,307</b>               |
| <b>1株当たり指標</b> (円)        |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 1株当たり純資産額[BPS]            | 887.32                       | 892.78                       | 930.50                       | 1,005.54                     | 1,091.54                     | 1,197.11                     | 1,277.01                     | 1,352.88                      | 1,484.67                      | 1,496.20                      | <b>1,495.40</b>              |
| 1株当たり当期純利益[EPS]           | 59.70                        | 57.15                        | 70.56                        | 77.15                        | 87.51                        | 94.64                        | 136.52                       | 119.05                        | 130.19                        | 108.76                        | <b>97.68</b>                 |
| 1株当たり配当金                  | 30.00                        | 30.00                        | 30.00                        | 31.00                        | 35.00                        | 38.00                        | 40.00                        | 48.00                         | 59.00                         | 60.00                         | <b>62.00</b>                 |
| <b>財務指標</b> (%)           |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 売上高営業利益率                  | 9.9                          | 10.0                         | 10.1                         | 9.8                          | 10.0                         | 9.9                          | 8.8                          | 9.8                           | 10.4                          | 9.0                           | <b>7.3</b>                   |
| 自己資本比率                    | 76.6                         | 78.3                         | 78.3                         | 78.2                         | 75.2                         | 73.7                         | 74.8                         | 75.4                          | 74.5                          | 74.9                          | <b>73.2</b>                  |
| 自己資本当期純利益率[ROE]           | 6.9                          | 6.4                          | 7.7                          | 8.0                          | 8.3                          | 8.3                          | 11.0                         | 9.1                           | 9.2                           | 7.3                           | <b>6.5</b>                   |
| 総資産経常利益率[ROA]             | 11.1                         | 11.2                         | 11.6                         | 10.8                         | 11.5                         | 10.6                         | 9.5                          | 10.0                          | 10.5                          | 8.8                           | <b>7.2</b>                   |
| 配当性向                      | 50.3                         | 52.5                         | 42.5                         | 40.2                         | 40.0                         | 40.2                         | 29.3                         | 40.3                          | 45.3                          | 55.2                          | <b>63.5</b>                  |
| <b>非財務データ</b>             |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                              |                               |                               |                               |                              |
| 連結従業員数(人)                 | 2,269                        | 2,232                        | 2,256                        | 2,221                        | 2,316                        | 2,400                        | 2,663                        | 2,662                         | 2,694                         | 2,914                         | <b>2,954</b>                 |
| 日本(人)                     | 599                          | 601                          | 590                          | 565                          | 566                          | 557                          | 562                          | 581                           | 595                           | 605                           | <b>629</b>                   |
| インドネシア                    | 1,298                        | 1,221                        | 1,236                        | 1,222                        | 1,353                        | 1,421                        | 1,689                        | 1,670                         | 1,671                         | 1,693                         | <b>1,701</b>                 |
| 海外その他                     | 372                          | 410                          | 430                          | 434                          | 397                          | 422                          | 412                          | 411                           | 428                           | 616                           | <b>624</b>                   |
| 国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(%)  | 25.2                         | 25.9                         | 27.0                         | 26.1                         | 26.0                         | 26.6                         | 26.8                         | 27.2                          | 26.7                          | 26.6                          | <b>25.9</b>                  |
| 国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(順位) | 1位                           | 1位                           | 1位                           | 1位                           | 1位                           | 1位                           | 1位                           | 1位                            | 1位                            | 1位                            | <b>1位</b>                    |

(注) 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益[EPS]および1株当たり配当金はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。  
2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
2019年3月期より、「(税効果会計に係る会計基準)の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

\* マンダム算出市場データ(金額) 全業態、期間:各年4月~3月

# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

| 科目                | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) | 増減額           |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| <b>資産の部</b>       |                         |                         |               |
| <b>流動資産</b>       |                         |                         |               |
| 現金及び預金            | 26,341                  | 15,679                  | △10,662       |
| 受取手形及び売掛金         | 11,770                  | 11,904                  | 134           |
| 商品及び製品            | 10,028                  | 11,359                  | 1,330         |
| 仕掛品               | 479                     | 448                     | △31           |
| 原材料及び貯蔵品          | 3,009                   | 3,383                   | 374           |
| その他               | 1,318                   | 1,279                   | △38           |
| 貸倒引当金             | △21                     | △11                     | 9             |
| <b>流動資産合計</b>     | <b>52,926</b>           | <b>44,042</b>           | <b>△8,883</b> |
| <b>固定資産</b>       |                         |                         |               |
| <b>有形固定資産</b>     |                         |                         |               |
| 建物及び構築物           | 23,412                  | 23,896                  | 484           |
| 減価償却累計額           | △13,400                 | △14,205                 | △805          |
| 建物及び構築物(純額)       | 10,012                  | 9,691                   | △321          |
| 機械装置及び運搬具         | 19,996                  | 21,314                  | 1,318         |
| 減価償却累計額           | △14,280                 | △15,637                 | △1,357        |
| 機械装置及び運搬具(純額)     | 5,715                   | 5,677                   | △38           |
| 工具、器具及び備品         | 6,950                   | 7,391                   | 440           |
| 減価償却累計額           | △5,603                  | △6,234                  | △630          |
| 工具器具及び備品(純額)      | 1,346                   | 1,156                   | △190          |
| 土地                | 510                     | 1,195                   | 684           |
| リース資産             | 17                      | 17                      | △0            |
| 減価償却累計額           | △12                     | △16                     | △3            |
| リース資産(純額)         | 4                       | 1                       | △3            |
| 使用権資産             | —                       | 545                     | 545           |
| 減価償却累計額           | —                       | △216                    | △216          |
| 使用権資産(純額)         | —                       | 328                     | 328           |
| 建設仮勘定             | 549                     | 7,584                   | 7,034         |
| <b>有形固定資産合計</b>   | <b>18,140</b>           | <b>25,635</b>           | <b>7,495</b>  |
| <b>無形固定資産</b>     |                         |                         |               |
| のれん               | 3,408                   | 3,173                   | △234          |
| 商標権               | 1,041                   | 969                     | △71           |
| 顧客関係資産            | 1,626                   | 1,514                   | △111          |
| ソフトウェア            | 2,350                   | 2,248                   | △101          |
| その他               | 204                     | 764                     | 559           |
| <b>無形固定資産合計</b>   | <b>8,630</b>            | <b>8,670</b>            | <b>39</b>     |
| <b>投資その他の資産</b>   |                         |                         |               |
| 投資有価証券            | 12,147                  | 12,147                  | △0            |
| 退職給付に係る資産         | 0                       | —                       | △0            |
| 繰延税金資産            | 510                     | 514                     | 3             |
| その他               | 1,056                   | 661                     | △394          |
| 貸倒引当金             | △11                     | △11                     | △0            |
| <b>投資その他の資産合計</b> | <b>13,704</b>           | <b>13,311</b>           | <b>△392</b>   |
| <b>固定資産合計</b>     | <b>40,475</b>           | <b>47,618</b>           | <b>7,142</b>  |
| <b>資産合計</b>       | <b>93,402</b>           | <b>91,660</b>           | <b>△1,741</b> |

(単位:百万円)

| 科目                   | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) | 増減額           |
|----------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
| <b>負債の部</b>          |                         |                         |               |
| <b>流動負債</b>          |                         |                         |               |
| 支払手形及び買掛金            | 2,110                   | 2,476                   | 366           |
| 短期借入金                | 105                     | 43                      | △62           |
| 未払金                  | 5,133                   | 5,610                   | 477           |
| 未払法人税等               | 1,119                   | 555                     | △563          |
| 賞与引当金                | 958                     | 886                     | △71           |
| 変動役員報酬引当金            | 73                      | 74                      | 0             |
| 返品調整引当金              | 363                     | 177                     | △186          |
| その他                  | 1,920                   | 1,915                   | △5            |
| <b>流動負債合計</b>        | <b>11,784</b>           | <b>11,739</b>           | <b>△44</b>    |
| <b>固定負債</b>          |                         |                         |               |
| 繰延税金負債               | 2,488                   | 2,565                   | 77            |
| 退職給付に係る負債            | 2,179                   | 2,569                   | 389           |
| その他                  | 1,140                   | 1,334                   | 193           |
| <b>固定負債合計</b>        | <b>5,808</b>            | <b>6,468</b>            | <b>660</b>    |
| <b>負債合計</b>          | <b>17,592</b>           | <b>18,208</b>           | <b>615</b>    |
| <b>純資産の部</b>         |                         |                         |               |
| <b>株主資本</b>          |                         |                         |               |
| 資本金                  | 11,394                  | 11,394                  | —             |
| 資本剰余金                | 11,016                  | 11,013                  | △2            |
| 利益剰余金                | 50,037                  | 51,911                  | 1,874         |
| 自己株式                 | △1,828                  | △6,826                  | △4,997        |
| <b>株主資本合計</b>        | <b>70,620</b>           | <b>67,494</b>           | <b>△3,125</b> |
| <b>その他の包括利益累計額</b>   |                         |                         |               |
| その他有価証券評価差額金         | 5,407                   | 5,379                   | △28           |
| 為替換算調整勘定             | △5,878                  | △5,542                  | 336           |
| 退職給付に係る調整累計額         | △148                    | △213                    | △65           |
| <b>その他の包括利益累計額合計</b> | <b>△620</b>             | <b>△377</b>             | <b>242</b>    |
| <b>非支配株主持分</b>       | <b>5,809</b>            | <b>6,335</b>            | <b>525</b>    |
| <b>純資産合計</b>         | <b>75,810</b>           | <b>73,452</b>           | <b>△2,357</b> |
| <b>負債純資産合計</b>       | <b>93,402</b>           | <b>91,660</b>           | <b>△1,741</b> |

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

| 科 目                    | 前連結会計年度<br>(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) | 増減額           |
|------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|---------------|
| 売上高                    | 78,997                                | 81,774                                | 2,776         |
| 売上原価                   | 37,115                                | 39,493                                | 2,378         |
| 売上総利益                  | 41,882                                | 42,280                                | 398           |
| <b>販売費及び一般管理費</b>      |                                       |                                       |               |
| 販売促進費                  | 6,006                                 | 6,471                                 | 464           |
| 販売報奨金                  | 1,686                                 | 1,567                                 | △118          |
| 広告宣伝費                  | 5,156                                 | 4,725                                 | △430          |
| 報酬及び給料手当               | 7,243                                 | 8,002                                 | 758           |
| 賞与引当金繰入額               | 736                                   | 696                                   | △39           |
| 退職給付費用                 | 366                                   | 381                                   | 15            |
| 減価償却費                  | 938                                   | 1,540                                 | 601           |
| のれん償却費                 | —                                     | 225                                   | 225           |
| 研究開発費                  | 1,826                                 | 1,855                                 | 28            |
| その他                    | 10,784                                | 10,844                                | 59            |
| <b>販売費及び一般管理費合計</b>    | <b>34,746</b>                         | <b>36,310</b>                         | <b>1,563</b>  |
| <b>営業利益</b>            | <b>7,135</b>                          | <b>5,970</b>                          | <b>△1,165</b> |
| <b>営業外収益</b>           |                                       |                                       |               |
| 受取利息                   | 293                                   | 243                                   | △49           |
| 受取配当金                  | 132                                   | 142                                   | 10            |
| 持分法による投資利益             | 370                                   | 273                                   | △96           |
| 為替差益                   | 38                                    | —                                     | △38           |
| その他                    | 271                                   | 194                                   | △77           |
| <b>営業外収益合計</b>         | <b>1,105</b>                          | <b>853</b>                            | <b>△251</b>   |
| <b>営業外費用</b>           |                                       |                                       |               |
| 支払利息                   | 7                                     | 26                                    | 19            |
| 売上割引                   | 18                                    | 15                                    | △3            |
| 自己株式取得費用               | 0                                     | 30                                    | 29            |
| 支払補償費                  | 23                                    | 19                                    | △3            |
| その他                    | 30                                    | 27                                    | △3            |
| <b>営業外費用合計</b>         | <b>79</b>                             | <b>117</b>                            | <b>38</b>     |
| <b>経常利益</b>            | <b>8,161</b>                          | <b>6,706</b>                          | <b>△1,454</b> |
| <b>特別利益</b>            |                                       |                                       |               |
| 固定資産売却益                | 10                                    | 16                                    | 6             |
| 投資有価証券売却益              | —                                     | 95                                    | 95            |
| 災害保険金収入                | 204                                   | —                                     | △204          |
| <b>特別利益合計</b>          | <b>214</b>                            | <b>112</b>                            | <b>△102</b>   |
| <b>特別損失</b>            |                                       |                                       |               |
| 固定資産売却損                | 2                                     | 1                                     | △0            |
| 固定資産除却損                | 392                                   | 17                                    | △374          |
| 減損損失                   | 22                                    | —                                     | △22           |
| その他                    | 0                                     | —                                     | △0            |
| <b>特別損失合計</b>          | <b>418</b>                            | <b>19</b>                             | <b>△398</b>   |
| 税金等調整前当期純利益            | 7,958                                 | 6,799                                 | △1,158        |
| 法人税、住民税及び事業税           | 2,424                                 | 1,719                                 | △704          |
| 法人税等調整額                | △32                                   | 134                                   | 166           |
| 法人税等合計                 | 2,392                                 | 1,854                                 | △538          |
| <b>当期純利益</b>           | <b>5,565</b>                          | <b>4,945</b>                          | <b>△620</b>   |
| 非支配株主に帰属する当期純利益        | 478                                   | 499                                   | 20            |
| <b>親会社株主に帰属する当期純利益</b> | <b>5,087</b>                          | <b>4,445</b>                          | <b>△641</b>   |

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

| 科 目               | 前連結会計年度<br>(自 2018年4月1日 至 2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日) | 増減額          |
|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------|
| <b>当期純利益</b>      | <b>5,565</b>                          | <b>4,945</b>                          | <b>△620</b>  |
| <b>その他の包括利益</b>   |                                       |                                       |              |
| その他有価証券評価差額金      | △12                                   | △28                                   | △15          |
| 為替換算調整勘定          | △1,761                                | 529                                   | 2,290        |
| 退職給付に係る調整額        | 222                                   | △100                                  | △322         |
| 持分法適用会社に対する持分相当額  | △15                                   | △3                                    | 11           |
| <b>その他の包括利益合計</b> | <b>△1,566</b>                         | <b>396</b>                            | <b>1,963</b> |
| <b>包括利益</b>       | <b>3,999</b>                          | <b>5,342</b>                          | <b>1,342</b> |
| (内訳)              |                                       |                                       |              |
| 親会社株主に係る包括利益      | 3,784                                 | 4,688                                 | 904          |
| 非支配株主に係る包括利益      | 215                                   | 653                                   | 438          |



連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

|                      | 前連結会計年度(自2018年4月1日至2019年3月31日) |        |        |        |        |              |          |              |               |         |        |
|----------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|----------|--------------|---------------|---------|--------|
|                      | 株主資本                           |        |        |        |        | その他の包括利益累計額  |          |              |               | 非支配株主持分 | 純資産合計  |
|                      | 資本金                            | 資本剰余金  | 利益剰余金  | 自己株式   | 株主資本合計 | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |         |        |
| 当期首残高                | 11,394                         | 11,235 | 47,966 | △1,866 | 68,729 | 5,419        | △4,467   | △269         | 683           | 6,336   | 75,749 |
| 当期変動額                |                                |        |        |        |        |              |          |              |               |         |        |
| 剰余金の配当               |                                |        | △3,016 |        | △3,016 |              |          |              |               |         | △3,016 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |                                |        | 5,087  |        | 5,087  |              |          |              |               |         | 5,087  |
| 自己株式の取得              |                                |        |        | △1     | △1     |              |          |              |               |         | △1     |
| 自己株式の処分              |                                | 82     |        | 40     | 122    |              |          |              |               |         | 122    |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |                                | △301   |        |        | △301   |              |          |              |               |         | △301   |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)  |                                |        |        |        |        | △12          | △1,411   | 120          | △1,303        | △526    | △1,829 |
| 当期変動額合計              | -                              | △218   | 2,070  | 38     | 1,890  | △12          | △1,411   | 120          | △1,303        | △526    | 60     |
| 当期末残高                | 11,394                         | 11,016 | 50,037 | △1,828 | 70,620 | 5,407        | △5,878   | △148         | △620          | 5,809   | 75,810 |

(単位:百万円)

|                      | 当連結会計年度(自2019年4月1日至2020年3月31日) |        |        |        |        |              |          |              |               |         |        |
|----------------------|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------------|----------|--------------|---------------|---------|--------|
|                      | 株主資本                           |        |        |        |        | その他の包括利益累計額  |          |              |               | 非支配株主持分 | 純資産合計  |
|                      | 資本金                            | 資本剰余金  | 利益剰余金  | 自己株式   | 株主資本合計 | その他有価証券評価差額金 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |         |        |
| 当期首残高                | 11,394                         | 11,016 | 50,037 | △1,828 | 70,620 | 5,407        | △5,878   | △148         | △620          | 5,809   | 75,810 |
| 会計方針の変更による累積的影響額     |                                |        | 230    |        | 230    |              | △44      |              | △44           | 119     | 305    |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高    | 11,394                         | 11,016 | 50,267 | △1,828 | 70,850 | 5,407        | △5,923   | △148         | △664          | 5,929   | 76,115 |
| 当期変動額                |                                |        |        |        |        |              |          |              |               |         |        |
| 剰余金の配当               |                                |        | △2,801 |        | △2,801 |              |          |              |               |         | △2,801 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益      |                                |        | 4,445  |        | 4,445  |              |          |              |               |         | 4,445  |
| 自己株式の取得              |                                |        |        | △5,000 | △5,000 |              |          |              |               |         | △5,000 |
| 自己株式の処分              |                                | 1      |        | 2      | 4      |              |          |              |               |         | 4      |
| 非支配株主との取引に係る親会社の持分変動 |                                | △4     | △0     |        | △4     |              |          |              |               |         | △4     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額)  |                                |        |        |        |        | △28          | 380      | △65          | 287           | 406     | 693    |
| 当期変動額合計              | -                              | △2     | 1,644  | △4,997 | △3,355 | △28          | 380      | △65          | 287           | 406     | △2,662 |
| 当期末残高                | 11,394                         | 11,013 | 51,911 | △6,826 | 67,494 | 5,379        | △5,542   | △213         | △377          | 6,335   | 73,452 |

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

| 科目                         | 前連結会計年度                 | 当連結会計年度                 | 増減額            |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
|                            | (自2018年4月1日至2019年3月31日) | (自2019年4月1日至2020年3月31日) |                |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>    |                         |                         |                |
| 税金等調整前当期純利益                | 7,958                   | 6,799                   | △1,158         |
| 減価償却費                      | 3,583                   | 4,369                   | 785            |
| のれん償却額                     | -                       | 225                     | 225            |
| 減損損失                       | 22                      | -                       | △22            |
| 貸倒引当金の増減額(△は減少)            | 2                       | △8                      | △10            |
| 返品調整引当金の増減額(△は減少)          | 124                     | △186                    | △310           |
| 賞与引当金の増減額(△は減少)            | 19                      | △71                     | △90            |
| 退職給付に係る負債の増減額(△は減少)        | △0                      | 314                     | 314            |
| 受取利息及び受取配当金                | △425                    | △385                    | 39             |
| 災害保険金収入                    | △204                    | -                       | 204            |
| 為替差損益(△は益)                 | △113                    | 154                     | 267            |
| 有形固定資産売却損                  | 392                     | 17                      | △374           |
| 持分法による投資損益(△は益)            | △370                    | △273                    | 96             |
| 投資有価証券売却損益(△は益)            | -                       | △95                     | △95            |
| 固定資産売却損益(△は益)              | △7                      | △14                     | △6             |
| 売上債権の増減額(△は増加)             | △668                    | △9                      | 658            |
| たな卸資産の増減額(△は増加)            | △2,372                  | △1,492                  | 880            |
| 仕入債務の増減額(△は減少)             | △13                     | 345                     | 359            |
| 未払金の増減額(△は減少)              | △99                     | △305                    | △205           |
| その他                        | 641                     | △409                    | △1,051         |
| 小計                         | 8,468                   | 8,973                   | 504            |
| 利息及び配当金の受取額                | 406                     | 392                     | △14            |
| 利息の支払額                     | △7                      | △26                     | △19            |
| 保険金の受取額                    | 204                     | -                       | △204           |
| 法人税等の支払額                   | △2,484                  | △2,402                  | 82             |
| <b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>    | <b>6,587</b>            | <b>6,937</b>            | <b>349</b>     |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>    |                         |                         |                |
| 定期預金の預入による支出               | △4,039                  | △4,386                  | △346           |
| 定期預金の払戻による収入               | 4,820                   | 3,800                   | △1,019         |
| 有価証券の取得による支出               | △3,499                  | -                       | 3,499          |
| 有価証券の売却及び償還による収入           | 21,300                  | -                       | △21,300        |
| 有形固定資産の取得による支出             | △3,965                  | △8,386                  | △4,420         |
| 無形固定資産の取得による支出             | △1,197                  | △1,082                  | 115            |
| 有形固定資産の売却による収入             | 16                      | 19                      | 3              |
| 投資有価証券の取得による支出             | △8                      | △31                     | △23            |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入         | -                       | 202                     | 202            |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出   | △6,491                  | -                       | 6,491          |
| その他                        | △12                     | 26                      | 39             |
| <b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>    | <b>6,921</b>            | <b>△9,836</b>           | <b>△16,758</b> |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>    |                         |                         |                |
| 短期借入金の純増減額(△は減少)           | △147                    | △63                     | 84             |
| 自己株式の取得による支出               | △1                      | △5,000                  | △4,999         |
| リース債務の返済による支出              | △4                      | △170                    | △165           |
| 配当金の支払額                    | △3,013                  | △2,802                  | 211            |
| 非支配株主への配当金の支払額             | △266                    | △246                    | 19             |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △586                    | △24                     | 562            |
| <b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>    | <b>△4,020</b>           | <b>△8,307</b>           | <b>△4,287</b>  |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額           | △350                    | 84                      | 435            |
| 現金及び現金同等物の増減額(△は減少)        | 9,139                   | △11,122                 | △20,261        |
| 現金及び現金同等物の期首残高             | 13,640                  | 22,779                  | 9,139          |
| 現金及び現金同等物の期末残高             | 22,779                  | 11,657                  | △11,122        |

## マンダム用語集

### 生活者と消費者

マンダムの存在価値は、生活を営む全ての人たちに生活の快適さや豊かさ、楽しさをプラスすることに役立ててもらった商品を提供することです。マンダムでは「量」を提供するだけの考え方でとらえる「消費者」のニーズに応えるより、「質」を求める「生活者」に満足されることを事業の原点に置いています。そのためマンダムでは、「消費者」ではなく、「生活者」と表現しています。

### 他動と自働と協働

「他動」とは、自分以外の人から依頼(指示)されるまで何もしない、または指示されたことだけをする消極的な姿勢を指しています。一方「自働」とは、自らの考えや意思を持ち、積極的に取り組む姿勢を指します。さらに、一人で処理できる物事には限界があり、「自働」の考え方とともに異質の能力を持った人々が理念という求心力のもとに協力し合うことで最大のパワーを発揮することを「協働」としています。マンダムでは、異質の人同士の「協力」と自身の考えや意思を持ち積極的に取り組む「自働」という二つの言葉を掛け合わせて「協働」と定義しています。

### ウォンツとニーズ

生活者には、理想を叶えて満足したいという思いがありますが、現実には理想が叶わずに不満につながります。一般的なマーケティングの定義では、その生活者の満足と不満のギャップがニーズであり、そのニーズを満たす具体的な方法をウォンツとしています。マンダムでは、生活者の不満から正しくニーズを把握するだけでなく、それらをいかに満たすかを考えて対応することで顧客満足価値を提供しています。そのためマンダムでは、「ウォンツ」という言葉を使用しています。

### 考働【こうどう】

通常使用される「行動」という言葉は、あることを目的として、実際に何かをすることです。マンダムで使用される「考働」という言葉は、常に目的やねらいを考え、それにマッチした行動を心掛けるとともに、常に最良な行動を工夫しながら実行することであり、それはつまり「価値ある行動」ということです。

### 優良廉価

「優良廉価」とは、マンダムの創業者、西村新八郎が大切にしていた創業精神の一つです。「優良廉価」とは、価格を上回る独創的な品質・価値を持った商品を生活者に提供し、その普及により企業が利益を得て、社会的意義を果たすことです。つまりそれは生活者への貢献、すなわち「お役立ち精神」という原点は、すでに創業時から芽生えていたということです。

### 人財【じんざい】

通常、企業において「人」を表現する際、「人材」を用いることが多いかと思いますが、しかし、マンダムでは「人財」という表現を使用しています。それは「企業は人なり」といわれるように、「人＝社員」を重要な財産と位置づけているということです。マンダムでは「人財」とは、理念を基盤に会社の方針を理解して自分の役割を遂行し、後輩育成ができ、自己実現のできる人と定義しています。

### 健清美楽

マンダムは「健康」「清潔」「美」を事業ドメインとしています。「健」は、生活者の健康に関連するものです。「清」は、人々の体や生活を清潔で快適にするものです。「美」は、人々の美的欲求を満たすものです。これらを並列的に配置するのではなく、「楽」という要素を絡ませることで他社にはない、マンダムらしい商品・サービスになります。マンダムでは、すべての商品・サービスに「楽」から発した要素を内在させることで、生活者が無意識に感じるベネフィットを提供しているのです。

### 知的にぎわい

強い組織になるためには、まずチームワークの良さが重要です。チームワークは信頼によって成り立ち、メンバーそれぞれが個性を発揮し、目標を達成するためには言いたいことを自由に言い合える関係が常に必要です。「知的にぎわい」とは、これらの風土を築くためにみんなで議論を重ね、知の創造と共有を実践するための場を意味しています。

#### 理念体系(P.02-03)の解説

#### Human to Human

ビジネスモデルの表し方として、B to B (Business to Business)や B to C (Business to Consumer)といった表現がよく用いられます。マンダムでは、「人と人のつながり」を大切にする「人間系」企業であることを端的に表現するスローガンとして「Human to Human」を掲げています。「Human to Human」とは、MANDOM MISSIONを象徴的に表現したフレーズです。

#### MISSIONデザイン(Mマーク)

MISSIONデザインの「Mマーク」は、人と人が手をつないでいるという「Human to Human」MISSIONスローガンを象徴的に表現するデザインです。



# マンダムグループの沿革

▶ 経営全般 ▶ 研究・商品開発・マーケティング

## 1927-1969

- 1927.12 ▶ 「金鶴香水株式会社」設立
- 1932.11 ▶ 西村新八郎、取締役社長に就任
- 1933. 4 ▶ 「丹頂チェック」発売  
一世を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を確立
- 1958. 4 ▶ フィリピン・マニラ市にて海外事業の第一歩となる技術提携会社、丹頂コーポレーションが稼働
- 1959. 4 ▶ 社名を「丹頂株式会社」に変更
- 1961. 5 ▶ 西村彦次、取締役社長に就任
- 1966.11 ▶ 会長 西村新八郎逝去(3日)
- 1969.11 ▶ インドネシア・ジャカルタ市に合併による現地法人 P.T.Tancho Indonesia を設立  
(現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk)

## 1970-

- 1970. 6 ▶ 輸出貢献企業として通商産業(現・経済産業)大臣の表彰を受賞('71、'72年にも受賞)
- 7 ▶ 「マンダムシリーズ」発表会を開き、9品種10品目の発売を発表  
キャラクターには日本で初めてハリウッドスターを起用(チャールズ・ロンソン氏)
- 1971. 4 ▶ 社名を「株式会社マンダム」に変更
- 1972.10 ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品㈱設立  
(現・連結子会社㈱ピアセラボ)
- 1976. 3 ▶ 福岡工場が竣工、操業開始
- 1978. 5 ▶ 代理店経由販売から、販売店直接取引(直販)に移行  
7 ▶ 「ギャツビー」「スフォルディング」、業界初の2ライン同時発売

## 1980-

- 1980. 4 ▶ 販売店直接取引(直販)から、代理店経由販売に移行
- 8 ▶ 西村育雄、取締役社長に就任
- 1982. 4 ▶ 第1次中期5カ年経営計画(MPプロジェクト)スタート
- 9 ▶ 美容院ルートに新しいヘアケアシステムの提案となる「バリアッチ」ライン発売
- 10 ▶ インドネシアにて「ピクシー」発売
- 1983. 4 ▶ 新しいCIシステムの導入により、シンボルマークなどの外見要素を変更
- 1984. 4 ▶ 情報カードシステムを導入
- 7 ▶ 女性マス市場への第1弾として、ティーンズ向け「ビュセル マイリップ」発売
- 1985. 2 ▶ 訪問販売による女性化粧品市場参入のため㈱ミック設立
- 3 ▶ 「ギャツビー」から店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売
- 1986. 1 ▶ 社外監査役の設置
- 9 ▶ 福岡工場エアゾール棟建設
- 1987. 4 ▶ 第2次中期3カ年経営計画スタート
- 11 ▶ インドネシアにて女性コスメティック「ピクシー モイスチャーリップスティック」発売

- 1988. 2 ▶ シンガポールにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.)
- 11 ▶ 株式を店頭公開
- ▶ 公募増資により50万株を発行
- 1989. 3 ▶ 主力フォーム、㈱日本環境協会より業界初のエコマーク認定
- 9 ▶ 業界で初めての無香料男性化粧品「ルシード」発売
- ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品㈱を㈱ピアセラボに社名変更
- 12 ▶ 台湾にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation)

## 1990-

- 1990. 4 ▶ 第3次中期3カ年経営計画スタート
- ▶ タイにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Thailand) Ltd.)
- 7 ▶ 販売助成金の廃止による建物の改訂
- 1991. 4 ▶ マンダム東京支店ビル竣工
- 1992. 2 ▶ フィリピンにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation)
- 9 ▶ 選別流通による化粧品販売会社として㈱エムザ設立
- 1993. 2 ▶ マンダム本社ビル第1期工事竣工 新社屋で営業開始
- 4 ▶ 第4次中期3カ年経営計画スタート
- 7 ▶ 香港にて現地合併会社スタート  
(現・持分法適用関連会社 Sunwa Marketing Co., Ltd.)
- 9 ▶ 無香料女性ヘアメイクライン「ルシードエル」発売
- ▶ P.T.Tancho Indonesia Tbk、ジャカルタ証券取引所(現・インドネシア証券取引所)に上場
- 10 ▶ フランスのエステティック化粧品販売会社として㈱ギノージャパン設立
- 1994. 6 ▶ マンダム本社ビル、第2期工事を終え完成
- 1995. 6 ▶ 西村元延、取締役社長に就任
- ▶ 社外取締役の設置
- 1996. 4 ▶ 第5次中期3カ年経営計画スタート
- ▶ グループ会社の化粧品輸入製造会社として㈱ビューコス設立
- ▶ ホームページ「マンダムワールド」開設
- 12 ▶ 中国にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.)
- 1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.)
- 4 ▶ ㈱公南サービー設立(現・㈱エムビーエス)
- 1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
- 1999. 1 ▶ 女性用敏感肌スキンケアライン「システムE/O」を通信販売で発売
- 3 ▶ 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の100億円の上上を突破
- 4 ▶ 第6次中期3カ年経営計画スタート
- 8 ▶ 韓国にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Korea Corporation)

## 2000-

- 2000. 5 ▶ 取締役相談役 西村育雄逝去(23日)
- 8 ▶ 単元株式数を1,000株から100株に変更
- 11 ▶ 福岡工場と物流センターで環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得
- 2001. 3 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk チェビトン工場稼働
- ▶ 「ギャツビーヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造
- 6 ▶ 執行役員制度導入
- 8 ▶ 233万株の自社株公開買付を実施
- 2002. 1 ▶ 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 3 ▶ マンダムグループ東京日本橋ビル竣工
- ▶ 「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位(CMデータバンク:首都圏CM好感度調査)
- 4 ▶ 第7次中期3カ年経営計画スタート
- 5 ▶ アジア地域で「ギャツビー」「ルシードエル」の水平展開をスタート
- 2003. 1 ▶ 名誉顧問 西村彦次逝去(25日)
- 3 ▶ 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
- ▶ 公募増資により165万株を発行
- 10 ▶ 福岡工場がゼロエミッションを達成
- ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 「インドネシアEVA(経済的付加価値)優良企業賞」を受賞('04、'05、'06年にも受賞)
- 2004. 2 ▶ 熱傷事故により「ギャツビー EXハイブリーチ」の自主回収を実施(創業以来初)
- 3 ▶ 福岡工場・物流センター・生産技術室が労働安全衛生マネジメントシステム(OHSAS18001)の認証を取得
- 10 ▶ 日本通運㈱に3PL(サードパーティロジスティクス)業務を委託
- 2005. 2 ▶ 100%子会社㈱エムザを吸収合併
- 3 ▶ 100%子会社㈱ミックの全株式をBHL社へ譲渡
- 4 ▶ 第8次中期3カ年経営計画スタート
- 6 ▶ 役員退職慰労金制度の廃止
- 11 ▶ アルカンジオール配合の「防腐剤フリー(防腐剤無添加)処方」を開発
- ▶ 女性化粧品自社開発第1号「パーフェクトアシスト24」発売
- 2006. 8 ▶ 「ギャツビー ムービンググラバー」を発売、イメージキャラクターに木村拓哉を起用
- 8 ▶ 33万株の自社株取得
- 11 ▶ マンダム本社ビルR&D棟竣工
- 2007. 1 ▶ 2009年の裁判員制度導入に向けて就業規則を改定
- 2 ▶ 東京証券取引所「第12回(平成18年度)ディスクロージャー表彰」受賞
- 12 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 年間売上1兆ルピア達成
- 2008. 4 ▶ 第9次中期3カ年経営計画スタート
- 5 ▶ 中国にてMandom China Corporation設立(連結子会社)

- 2009. 3 ▶ 首都圏営業拠点を再編  
(マンダム東京支店ビル、マンダムグループ東京日本橋ビル、マンダム日本橋馬喰町ビルを売却)
- 4 ▶ ㈱ビューコスを㈱エムビーエスに吸収合併
- 7 ▶ 88,800株の自社株取得

## 2010-

- 2010.10 ▶ 100%子会社㈱ギノージャパンの全株式をワミレスコスメティクス㈱へ譲渡
- 2011. 2 ▶ 「ルシード」エイジングケアブランドへ全面リニューアル
- 4 ▶ 第10次中期3カ年経営計画スタート
- 8 ▶ 「ギャツビー」グローバルサイトおよびフェイスブックページを開設
- ▶ 女性コスメティックブランド「ピフェスタ」を発売(連結子会社)
- 2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation (India) Pvt. Ltd.設立(連結子会社)
- 2013. 8 ▶ 「ギャツビーヘアジャム」を発売し、ヘアワックスに次ぐ新創型を提案
- 2014. 2 ▶ ミドル脂臭対策の「ルシード ニオイケアシリーズ」発売
- 3 ▶ 福岡工場の生産機を増設
- 4 ▶ 第11次中期3カ年経営計画スタート
- 2015. 1 ▶ ベトナムにてMandom Vietnam Company Limited 設立(連結子会社)
- 6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk本社・工場をジャカルタからプカシに移転
- 7 ▶ 大阪大学に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置
- ▶ PT Mandom Indonesia Tbk工場にて犠牲者を伴う火災事故が発生
- 2016.10 ▶ 先端化粧品科学共同研究講座においてヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功
- 2017. 4 ▶ 従来の企業理念を見直すとともに、100周年にあたる2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
- ▶ 第12次中期3カ年経営計画スタート
- ▶ 働き方改革の一環として、「在宅勤務制度」を導入
- 10 ▶ 株式分割を実施  
(普通株式1株につき、2株の割合をもって分割)
- 2018. 5 ▶ グループのマーケティング機能を東京・青山に集約
- 6 ▶ 譲渡制限付株式報酬制度を導入
- ▶ いっそうの実効性と透明性を高めることを目的に、相談役・名誉顧問・顧問を廃止
- 8 ▶ 多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として㈱マンダムワイルド設立
- 2019. 1 ▶ マレーシアを中心に若年層の女性向けメイクアップブランドなどを展開するACG International Sdn. Bhd.の株式を100%取得(子会社化)
- 5 ▶ 「天猫国際 (Tmall Global)」に越境EC旗艦店をオープン
- 7 ▶ オンラインショップ「HilbinoB(ヒビノビ)」をオープン
- 11 ▶ 49,900株の自社株取得



# マンダムグループ会社 (2020年3月31日現在)

## 国内

| 社名          | 所在地 | 主な事業内容  | 主な商品分野          | 設立    | 連結対象   | 出資比率   |
|-------------|-----|---|-----------------|-------|--------|--------|
| 株式会社マンダム    | 日本  | 代理店を通じて、ドラッグストア・コンビニエンスストアを中心にしたマス流通向けに商品を製造・販売 | コスメタリー、スキンケア化粧品 | 1927年 | —      | —      |
| 株式会社ピアセラボ   | 日本  | 代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供                     | ヘアサロン用化粧品       | 1972年 | 連結子会社  | 100.0% |
| 株式会社エムビーエス  | 日本  | 保険代理業、旅行業、総合サービス業、国内グループ会社商品の品質保証               | —               | 1997年 | 非連結子会社 | 100.0% |
| 株式会社マンダムウィル | 日本  | マンダムグループ各社からの請負業務                               | —               | 2018年 | 非連結子会社 | 90.0%  |

## 海外

| 社名                                       | 所在地    | 主な事業内容     | 主な商品分野                    | 設立    | 連結対象      | 出資比率   |
|--|--------|------------|---------------------------|-------|-----------|--------|
| PT Mandom Indonesia Tbk                  | インドネシア | 化粧品等の製造・販売 | コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品 | 1969年 | 連結子会社     | 62.9%  |
| Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd. | シンガポール | 化粧品等の販売    | コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品   | 1988年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Mandom Taiwan Corporation                | 台湾     | 化粧品等の販売    | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 1989年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Sunwa Marketing Co., Ltd.                | 中国(香港) | 化粧品等の販売    | コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品   | 1993年 | 持分法適用関連会社 | 44.0%  |
| Mandom Korea Corporation                 | 韓国     | 化粧品等の販売    | コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品   | 1999年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.              | マレーシア  | 化粧品等の販売    | コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品   | 1997年 | 連結子会社     | 99.3%  |
| Mandom Philippines Corporation           | フィリピン  | 化粧品等の販売    | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 1992年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Mandom Corporation (Thailand) Ltd.       | タイ     | 化粧品等の販売    | コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品   | 1990年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Mandom Vietnam Co., Ltd.                 | ベトナム   | 化粧品等の販売    | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 2015年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Mandom China Corporation                 | 中国(上海) | 化粧品等の販売    | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 2008年 | 連結子会社     | 100.0% |
| Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.  | 中国(中山) | 化粧品等の製造・販売 | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 1996年 | 連結子会社     | 66.7%  |
| Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.     | インド    | 化粧品等の販売    | コスメタリー、スキンケア化粧品           | 2012年 | 連結子会社     | 100.0% |
| ACG International Sdn. Bhd.              | マレーシア  | その他        | —                         | 2009年 | 連結子会社     | 100.0% |

(注) 1. Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd. は、現在、事業を休止しております。  
 2. ACG International Sdn. Bhd. は化粧品等販売会社3社の持株会社です。  
 3. ACG International Sdn. Bhd. の株式取得完了(子会社化)は2019年です。  
 4. 出資比率は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

# 会社概要 / 株式・投資家情報 (2020年3月31日現在)

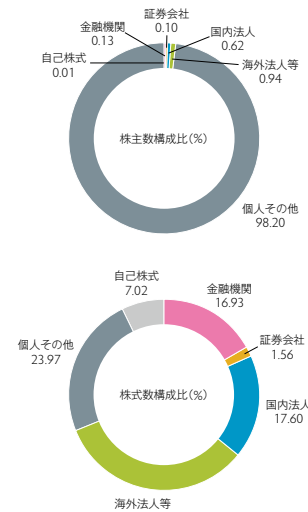
## 会社概要

|       |                          |       |                              |
|-------|--------------------------|-------|------------------------------|
| 社名    | 株式会社マンダム                 | 事業内容  | 化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売 |
| 本社所在地 | 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12 | 決算日   | 3月31日                        |
| 設立年月日 | 1927年12月23日              | 株主総会  | 定時株主総会、毎年6月開催                |
| 資本金   | 11,394百万円                | 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ                 |
| 従業員数  | 2,954名(連結) / 608名(単独)    |       |                              |

## 株式・投資家情報

|          |              |
|----------|--------------|
| 発行可能株式総数 | 81,969,700株  |
| 発行済株式総数  | 48,269,212株  |
| 株主数      | 25,182名      |
| 上場市場     | 東京証券取引所市場第一部 |
| 証券コード    | 4917         |
| 名簿管理人    | 三井住友信託銀行株式会社 |

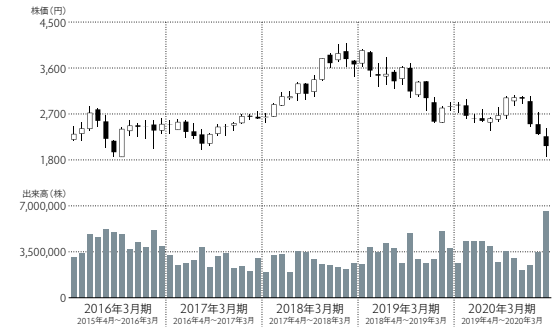
### 株式分布状況



| 大株主  | 氏名または名称 | 所有株式数(千株) | 所有株式数の比率(%) |
|--|---------|-----------|-------------|
| 公益財団法人西村翼学財団   |         | 3,600     | 8.02        |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)  |         | 2,414     | 5.38        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)  |         | 1,551     | 3.46        |
| 西村元延   |         | 1,432     | 3.19        |
| ザバンク オブ ニューヨーク 134105  |         | 1,380     | 3.08        |
| マンダム従業員持株会   |         | 1,235     | 2.75        |
| NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE TOWERS WATSON COMMON CONTRACTUAL FUND |         | 1,038     | 2.31        |
| JP MORGAN CHASE BANK 385174  |         | 981       | 2.19        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)   |         | 914       | 2.04        |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)   |         | 786       | 1.75        |

(注) 1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。  
 2. 所有株式数の比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。  
 3. 当社は、自己株3,386,851株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。  
 4. 所有株式数の比率は自己株式を控除して計算しております。

### 株価・出来高の推移



※当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記グラフの数値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

### IR関連サイトのご紹介

当社では、株主・投資家の皆さまに対する適時かつ公平な情報提供を目的に、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。

IR情報 ▶ <https://www.mandom.co.jp/ir/>  
 CSR情報 ▶ <https://www.mandom.co.jp/csr/>

問合せ先 株式会社マンダム IR室 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12 電話/06-6767-5020 Fax/06-6767-5044 URL/ <https://www.mandom.co.jp/>



株式会社 マンダム

