



**BE ANYTHING,
BE EVERYTHING.**



mandom



マンドムレポート 2022



2022年度新入社員 入社式風景

編集方針

マンドムグループは、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「マンドムレポート(統合レポート)」を発行しております。「マンドムレポート」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当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、マンド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

株式会社マンドムおよび国内外の関係会社

(注) 詳細はP.80「マンドムグループ会社」をご参照ください

対象期間

2021年度(2022年3月期)

- マンドム、日本国内グループ会社: 2021年4月1日～2022年3月31日
- 海外グループ会社: 2021年1月1日～2021年12月31日

(注) 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)「GRI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ドムの現在の計画、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ド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、株式会社マンド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。

コーポレートスローガン

ロゴマーク(シンボルマーク+社名ロゴタイプ)

BE ANYTHING,
BE EVERYTHING.



mandom

〈意味〉になりたい自分に、全部なろう。

化粧品を使うことで、かっこよくなる、きれいになる
ということを通じた生活者へのお役立ちが中心とは
なりますが、それだけではなく、生活者が「になりたい自
分」があるにも関わらず、何かを犠牲にしなければなら
ないあきらめや、思い込みを打ち破り、すべての生活
者が「自分らしく生きること」をサポートすること、
さらに、それを実現できる社会、ありたい社会を持続
的につくり上げていくことが、私たちのこれからの新
しい「お役立ち」だと思っています。

人と人 + (^ ^) + M = ^^

人間系

Smile

mandom

社員も含めたステークホルダーに対して、この先会社と
して貢献していきたい、価値創造にお役立ちをしていき
たいという思いをシンプルに表現しています。
マンドムの理念の根幹である「人間系」、マンドムの頭文
字の「M」、それと「スマイル」、人種や国・地域を超えて、老
若男女、誰もが共感できる笑顔、この3つがかけ合わされ
ています。

目次

about マンドム

～過去から現在のマンドム～

- 02 理念体系
- 04 創業時から一貫して続く
生活者へのお役立ち精神
- 06 マンドムグループの事業展開エリア
- 08 マンドムグループの展開ブランド

価値創造ストーリー

～現在から未来のマンドム～

- 10 トップメッセージ
- 16 人間系企業 マンドムグループの
価値創造モデル
- 18 価値創造モデルにおける
投入資本と提供価値
- 20 マンドムグループの
サステナビリティ戦略と
マテリアリティ

マテリアリティを実現するための

強みと取り組み ～現在から未来のマンドム～

- 22 『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』を
実現するための強みと取り組み
- 24 〈特集〉SNS時代のOnly-One
マーケティングへの挑戦
- 27 『多様な生活者へのお役立ち拡大』を
実現するための強みと取り組み
- 30 『社員と会社の相互成長の実現』を
実現するための強みと取り組み
- 32 〈特集〉人的資本に関する取り組み
- 35 『持続可能な地球環境への取り組み』を
実現するための強みと取り組み
- 39 『持続可能な原材料調達』を
実現するための強みと取り組み
- 42 『企業基盤の継続強化』を
実現するための強みと取り組み
- 45 コーポレートガバナンス
- 52 役員の紹介
- 54 コンプライアンス

中期経営計画

- 56 第13次中期経営計画「MP-13」と
「VISION2027」の位置付け
- 58 過去中期経営計画の振り返り
- 59 「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要
- 60 2022年3月期の振り返り
- 62 〈特集〉DX推進
- 64 財務戦略

2022年3月期業績

- 66 経営並びに財務の分析
- 68 財務・非財務ハイライト
- 70 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 72 連結財務諸表

会社情報

- 78 マンドムグループの沿革
- 80 マンドムグループ会社
- 81 会社概要／株式・投資家情報

■ 理念体系



mandom

MANDOM MISSION

Human to Human

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、
あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

MANDOM PRINCIPLES

生活者発・生活者着

チャレンジ・チェンジ・イノベーション

全員参画

社会との共存・共生・共創

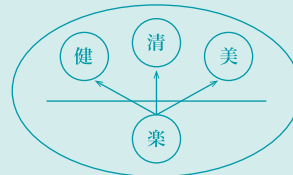
人財主義

MANDOM SPIRIT

お役立ち 人間尊重 自由闊達

■ 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



人を思いやる5つの心

LOVE 慈しむ愛

SENSIBILITY 機微をとらえる細やかさ

HAPPINESS 笑顔を求める心

FREEDOM 自由な心

WILL 未来への意志

■ 理念スローガン Human to Human

■ ステートメント (企業理念) 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、
あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

人が喜ぶことを想い描く〈想像〉

人に役立つ価値を生み出す〈創造〉

「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 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

生活者の潜在的なウォンツに応え、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と向き合い、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、多能な人財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。

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 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

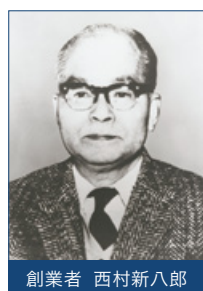
自由闊達とは、上下の関係にとらわれない風通しの良い風土の中で、自由に発言や考働することを大切にする精神です。

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。

創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神

創業者であった西村新八郎は「優良廉価」*1を信条とし、化粧品の大衆普及が社会へのお役立ちになると考えました。以降、今日まで化粧品を通じた生活者へのお役立ちを当社の存在意義と考え、生活者発・生活者着視点に立ったOnly-Oneマーケティングの実践や、新たなグルーミング行動を提案する新市場創造によって、日本・アジアでお役立ちの量(売上)を拡大してきました。

*1 独創的な品質・価値を持った商品を適正な価格で生活者に提供し、その普及により利益を得て社会的意義を果たすこと



創業者 西村新八郎

1927年創業 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

2度目の経営危機直後の1982年 会社の存在意義を追求

「生活者へのお役立ち」

さり気ない日々のライフスタイルの中に
ウォンツを見だし、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、小さなときめきを感じたり、
前向きで晴れやかな気持ちになっていただく

■ 国内売上高
■ 海外売上高

*2 2019年3月期: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
*3 2022年3月期:日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除

1920's - 50's (第1期 - 第43期)

1960's (第44期 - 第53期)

1970's (第54期 - 第63期)

1980's (第64期 - 第73期)

1990's (第74期 - 第83期)

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

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

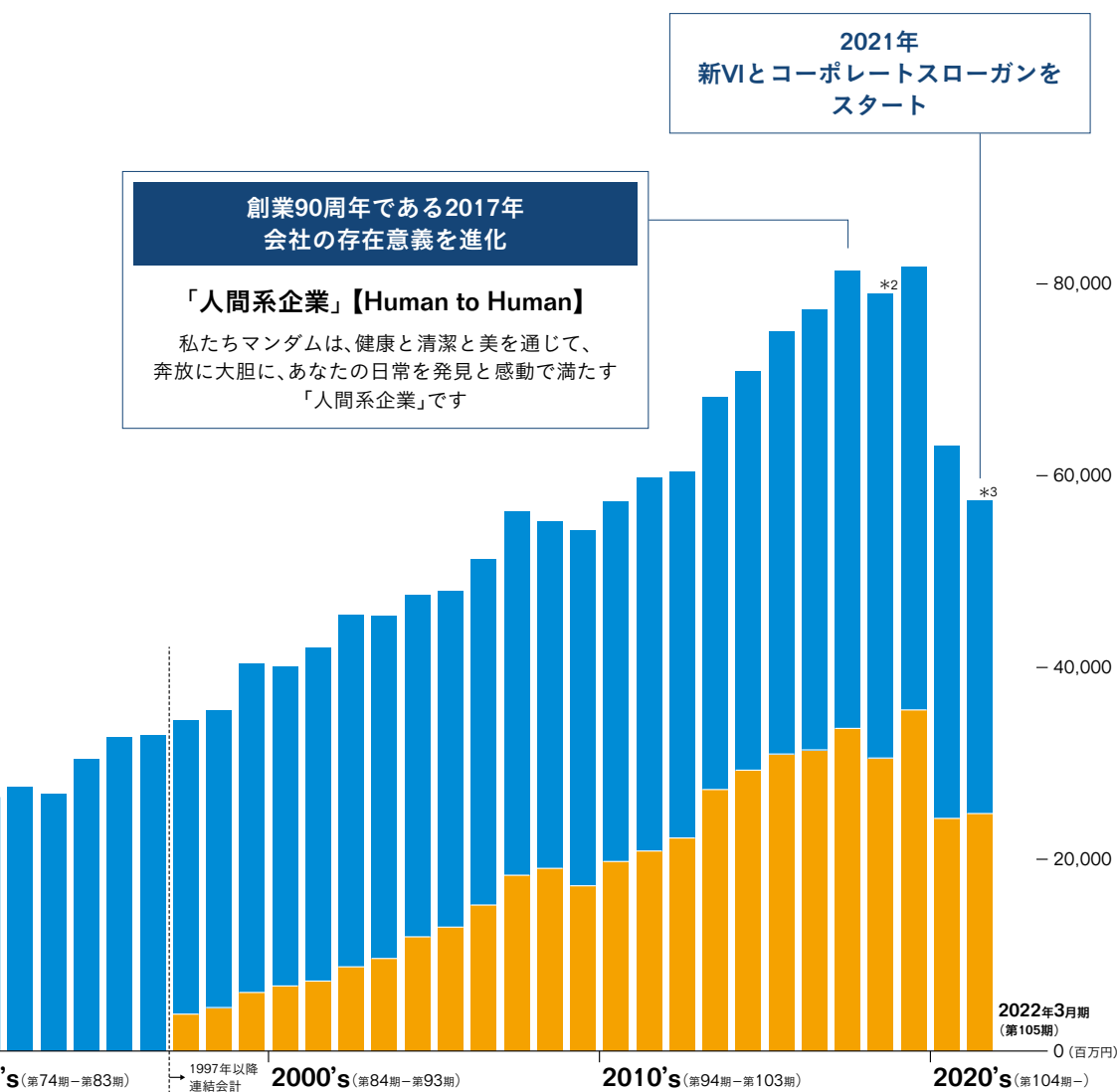
インドネシアに 合併会社設立



海外展開の強化

1988年 シンガポール
1990年 タイ

1989年 台湾
1992年 フィリピン



創業100周年
である
2027年ありたい姿

VISION
2027

→ P.56

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



LUCIDO

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



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



2006年

「ギャツビー ムービングラバー」発売
男性スタイリング市場での
代表商品となる



2011年

女性コスメティックブランド
「ピフェスタ」発売
スキンケア市場に本格参入



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



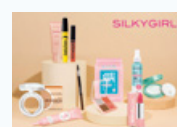
1995年

インドネシアで女性コスメティック
「ピクシー ツーウェイケーキ」を発売

2019年

創業以来初のM&A

ACG International Sdn. Bhd.の
株式取得



積み上げた
資産

(マンダムの6つの強み)

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
高い人財(社員)

→ P.23~

1993年

香港

1997年

マレーシア

2008年

中国

2015年

ベトナム

1996年

中国

1999年

韓国

2012年

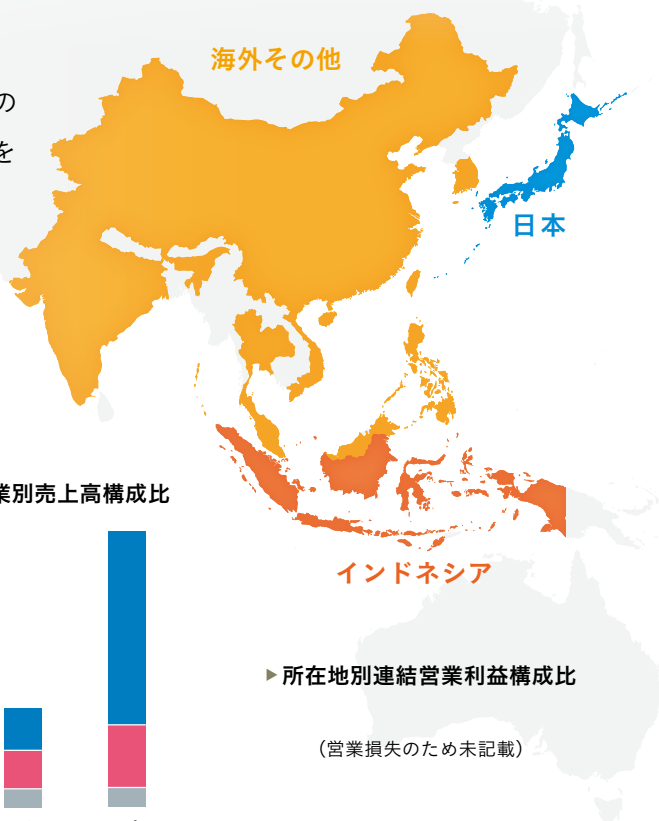
インド

→ P.27

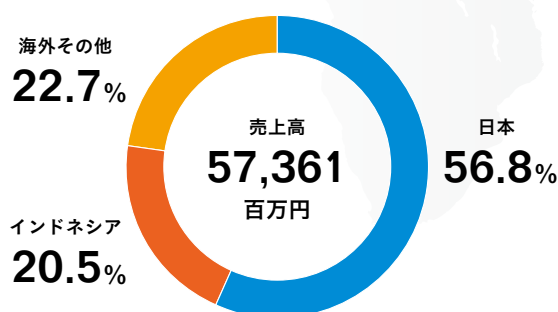
マンダムグループの事業展開エリア

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。

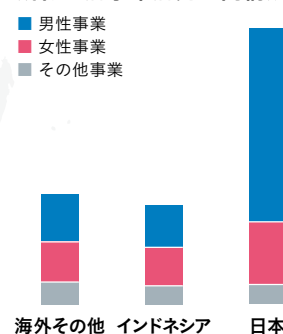


所在地別連結売上高構成比



(注) 数値はすべて2022年3月期

所在地別事業別売上高構成比



所在地別連結営業利益構成比

(営業損失のため未記載)

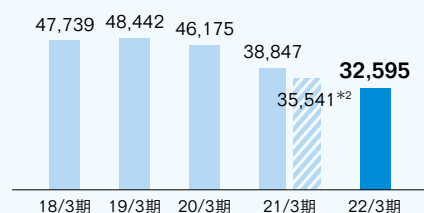
日本

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

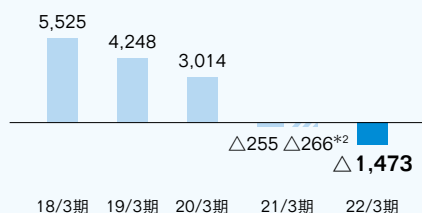
売上高前期比 $\Delta 8.3\%^{*1}$

直近5年平均成長率 —

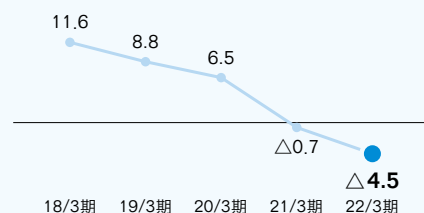
売上高 (百万円)



営業損益 (百万円)



営業利益率 (%)



*1 2021年3月期業績を今期より適用した「収益認識に関する会計基準」に換算した数値との比較

*2 2022年3月期と同様の基準で算定した場合

〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、新型コロナウイルスの感染拡大による外出機会の減少に加え、最需期である8月の前半に降雨と低温の日が多かった影響で夏シーズン品のボディペーパー、デオドラントスプレー等の売上が減少し苦戦しました。

2021年2月にフェイシャルペーパー、ボディペーパーのリニューアルを実施し、基本機能の強化を図るとともに、プラスチック・フリーの不織布を使用し、環境意識の高いZ世代に新たな価値提案を持ったメンズコスメティック製品として高付加価値提案したものの、前述の天候不順と市場での競争環境激化の影響により売上を大きく落としました。一方で、スタイリング剤は新型コロナウイルスの影響が最も大きかった2021年3月期を上回って終了しております。

〈女性事業〉

クレンジング&洗顔ブランドの「ピフェスタ」も外出機会の減少を大きく受けて2021年3月期は大きく売上を落としました。2021年2月にブランド価値を再定義し全面的なリニューアルを実行し、新たな顧客の獲得を狙っておりましたが、日本におけるクレンジング製品の大きなトレンド変化の影響を受けて、2022年3月期においても売上は減少しました。

ヘアビューティコスメブランドの「ルシードエル」は引き続きアルガンオイル配合のアウトバストリートメントシリーズが伸長し、成長を継続しております。

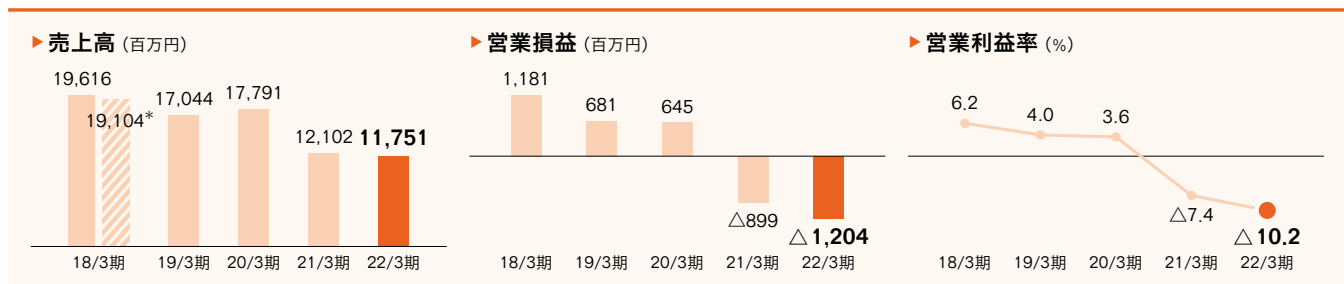


▶ インドネシア

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア

売上高前期比 $\Delta 2.9\%$

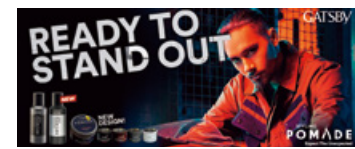
直近5年平均成長率 —



* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、2021年3月期が新型コロナウイルス影響の底となり、最終的に前期を上回って終了しました。フェイスクア、ボディケアは引き続き前期を下回ったものの、スタイリング剤市場は11月以降前期を上回りました。スタイリング剤においては、9月に「スプレーポマード」を新発売し積極的に市場導入を図っております。



「ギャツビー スタイリングポマードシリーズ」

〈女性事業〉

メイクアップブランドの「ピクシー」は、当期も引き続き新型コロナウイルスによる外出機会減少の影響を大きく受け売上も減少しました。第4四半期(10~12月)以降、11月にベースメイク4品、12月にデコラティブ2品の新製品を発売し、今期の売上挽回を狙っております。

フレグランスブランドの「ピュセル」はコロナ禍を経ても好調を継続しており、2ケタに迫る伸長となりました。12月に新製品を発売し、市場での競争力アップを目指しております。



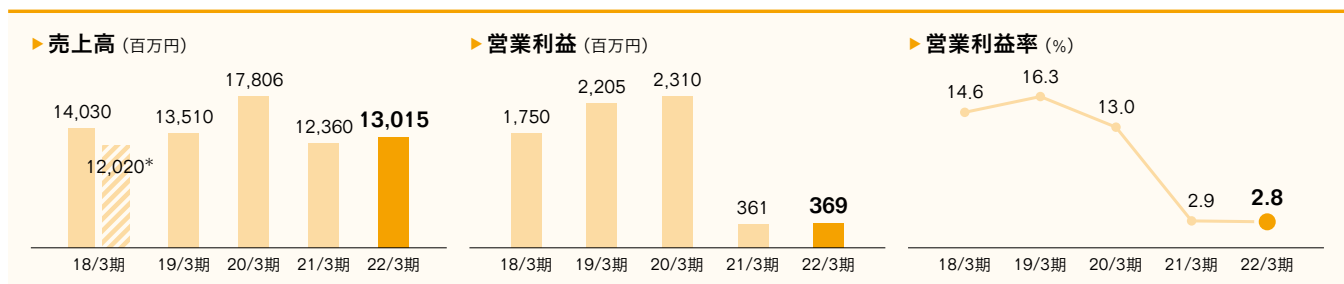
「ピクシー リップデュオシリーズ」

▶ 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

売上高前期比 5.3%

直近5年平均成長率 2.0%



* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

〈中国〉

上期は新型コロナウイルス影響からの力強い回復を続けておりましたが、下期以降、その伸長スピードが若干ペースダウンしました。コロナ禍を経て生活者の購買スタイルが一気にECチャネルへシフトしています。その反動でリアル流通の業績が顕著に落ち込んでおり、ECチャネルの構成比がまだ大きくない当社にとっては逆風となりました。

中国においては、ECのなかでも、さらにチャネルの細分化がはじまっており、最近ではSNSをプラットフォームとしたECチャネルが生活者からの支持を集めています。当社はショート動画を配信するSNSのECサイトにマダム公式ショップをオープンさせ、生活者に向けて販売をスタートしています。

〈マレーシア〉

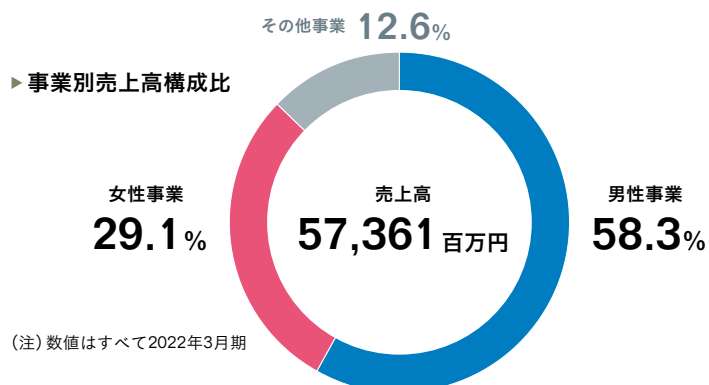
第3四半期(7~9月)には、再びマレーシアやタイなどで新型コロナウイルスが感染拡大し、実績も大きく減少しましたが、インドネシアと同様に第4四半期(10~12月)に入り感染も収束し、特に11月以降力強い回復を見せ、第4四半期単独ではマレーシアのグループ会社であるMMSB(マダムマレーシア)、ACGI社とも30%を越える高い伸長を見せて終了しており、今後も引き続きの成長が期待されます。



中国のSNS ECサイトの公式ショップ

マンダムグループの展開ブランド

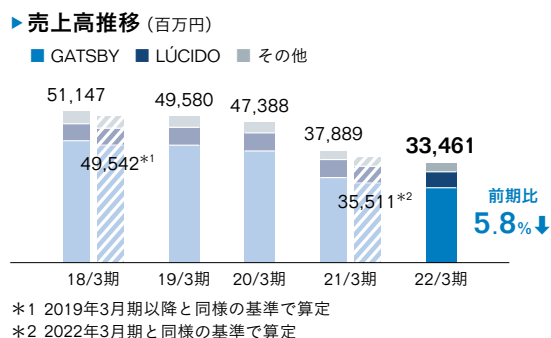
「男性事業」「女性事業」の2つの化粧品事業を中心に、それぞれの生活者のウォンツに細やかに対応した幅広いブランドを展開しています。



▶ 男性事業

ヘアスタイリング商品・フェイスクア商品・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

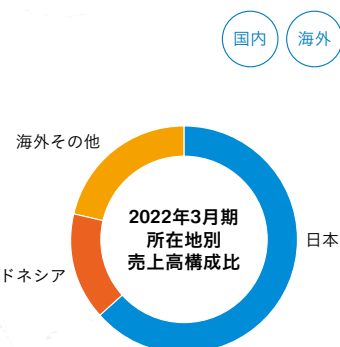


(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

GATSBY



いつの時代も常にその時代の「旬のかっこよさ」を提案する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。



LÚCIDO



40才からの「スマートエイジング・コスメブランド」としてミドル男性にオシャレと身だしなみを提供しています。



▶ 海外展開地域 (2022年5月31日現在)

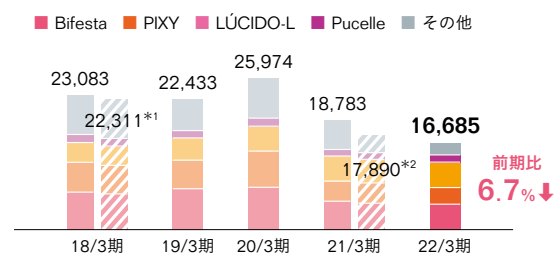
男性事業	日本	インドネシア	シンガポール	台湾	香港	韓国	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム	中国	インド
GATSBY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LÚCIDO	●		●	●	●				●			
女性事業												
Bifesta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
PIXY		●		●			●	●				
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Pucelle		●	●	●			●	●		●		

▶ 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、ヘアスタイリング商品・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: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

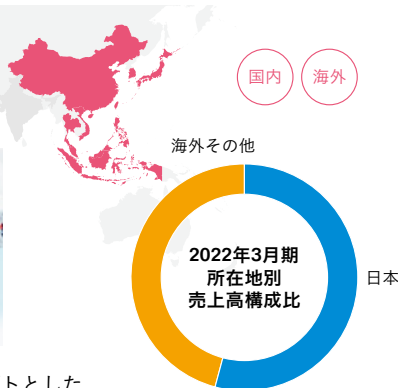
▶ 売上高推移 (百万円)



*1 2019年3月期以降と同様の基準で算定
*2 2022年3月期と同様の基準で算定

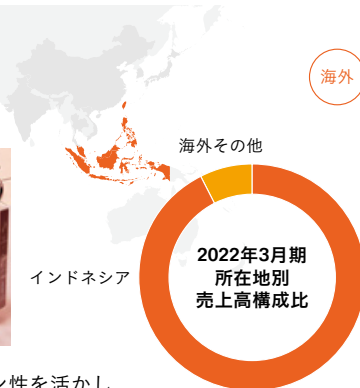
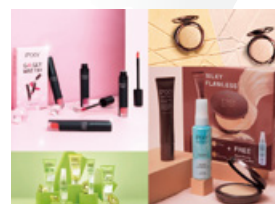
(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

Bifesta



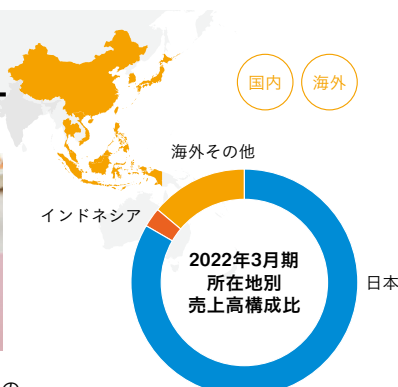
「美肌をかなえる」をコンセプトとした
ブランドとして、日本だけでなく
アジア各国で支持されています。

PIXY



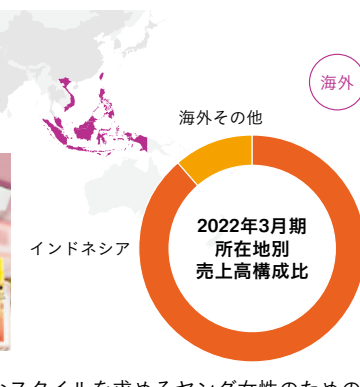
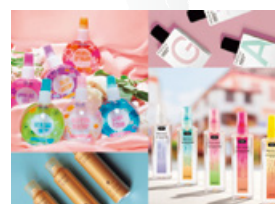
日本の美と技とファッション性を活かし、
アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。
インドネシアと一部の国で展開しています。

LÚCIDO-L



確かな品質と常に新しい提案の
ヘアビューティーコスメとして、
日本をはじめアジア各国で展開しています。

PUCELLE



都会的でクールビューティなスタイルを求める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。

トップメッセージ



就任1年目の振り返り

私は自分の日常を語るときに、忙しいという言葉はあまり使わないのですが、本当に「あっという間の1年だった」というのが感想です。2022年3月期は就任1年目でしたが新型コロナウイルスの影響は継続しており、国内に活動が限定された状況でした。対外的な影響よりもむしろ社内にさまざまな課題があると思い、それを認識することに時間を費やしました。私は入社して15年目ですが、まだ直接面識のない社員が多くいましたので、社員との対話を実施しました。前期は、幹部社員を中心に約40回のセッションを持ち、延べ247名との対話を実施しました。中長期の戦略の方向性の理解浸透と、彼らが現場でどういったことを感

じているか課題意識の共有が主目的ではありませんでしたが、コミュニケーションが限定されていた環境下で、社員の皆さんと私との間でパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。一方で、ここ30～40年もの長い期間、既存のビジネスモデルが成功してきたことによって、新しいことにチャレンジすることへの不安を感じている社員が少なくないことへの危機感も感じました。

業績としては1980年代にあった2度目の経営危機以来の営業損失という、非常に厳しい決算とはなりましたが、男性化粧品の「gatsby THE DESIGNER(ギャツビー ザ デザイナー)」や、女性化粧品の「CYQ(シーワイキュー)」といった、従来の製品とは少しアプローチの異なる製品を従来と異なる限定した流通にて上市しました。こうした新し

健・清・美・楽*の領域で、
世界中の生活者の
ウェルネス実現に向けて
「お役立ち」を進化させていきます。



株式会社マンドム
代表取締役 社長執行役員 西村 健

*マンドムの事業ドメイン。健康、清潔、美に対する欲求に、楽(楽しい)という要素を絡ませることでマンドムらしさを体現する

いチャレンジがやりやすい1年であったと思っています。
これらはまだ全社売上や利益に大きく貢献するものではありませんが、中長期的に見たときにいろいろな種まきができる機会となった1年でもありますし、組織やビジネスモデルを運営していくのは「人」であり、「やはり会社は人である」と感じた1年でもありました。

短期と中長期視点での 経営のバランス

どう業績を立て直していくかという中で、中長期的には今お話しした種まきの話だとか、新しい挑戦も大事だとは思っています。しかし、短期的には、私たちの売上の

大部分を占めている既存のビジネスモデルの中で、「ギャツビー」、「ピフェスタ」、「ルシード」などのブランドを中心にマス流通の小売業において、生活者の皆さまと接点を持ち、購入していただいているという事実があります。現実問題としては、売上、利益をはじめ今の屋台骨ともいえるこのチャンネルは優先して立て直しをしないとイケないと考えており、ビジネスモデルを上手に転換しながら業績を上げていくという、そのバランスが非常に大事だと思っています。特に投資家の皆さまとは今のビジネスをどう立て直すのかという議論が多くなっています。当社は、コロナ禍直前に福崎工場の増強という大きい投資を行ったことで減価償却費が上昇し、そのために損益計算書上では営業損失となっています。ただし、キャッシュ・フロー計算書を見ていただくと、フリーキャッシュ・フローは確保

できています。投資する力も十分ありますし、今期も増配という見通しを示させていただきましたが、それも外部から資金を調達するのではなく、自分たちのフリーキャッシュ・フローで賄える範囲で実施していくという意向です。キャッシュを稼ぐ力は充分保有している状態だと認識しています。

企業としては、当然営業利益の黒字はこだわらなくてはいけないと思っています。一方で、短期的に半ば強引に営業利益を上げることに固執するよりも、黒字は最低限確保しながらも将来の成長に向けた投資は行い、中長期的に会社の企業価値が最大化していくといった視点に立って経営をしていくことが、株主さま、社員をはじめとしたすべてのステークホルダーがハッピーになるために必要なことであるととらえています。

足下では、今年2月からの世界的な情勢不安から、原材料、輸送費高騰が顕著になってきており、当然当社も影響を受け始めています。ユーロとアメリカと日本のコンシューマープライスと原材料価格のインデックスのチャートを比較してみると、欧米は綺麗に連動して上昇していましたが、日本のコンシューマープライスのみ横ばいでした。ここに欧米企業と日本企業の差を感じました。ただし、当社の基本的スタンスとしては、原価高騰への対応は原価水準にあわせた単純な値上げではなく、新しい価値創造を通じた付加価値提案を行っていきたいと考えています。

当社のマテリアリティは、大きな2つのテーマから構成されています。1つは「**社会と企業の持続可能性の実現にむけた課題解決**」であり、気候変動や海洋プラスチック問題などの環境課題や、原材料調達におけるフェアトレードなどの社会課題はこちらに該当します。これらは、マンダムが社会の中で共存するための課題ですが、近年では先ほど申し上げたような情勢不安も重なり安定調達という面でも課題は複雑化してきています。これらの重要課題にはきっちりと対応しなければなりませんので、当社もさまざまな取り組みを実施しています。ただし、当社が

持続的な成長を続けていくためには、それらと並行して新しい価値を突き詰めていく必要があるため、もう1つの「**強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ**」において、価値創造に関する重要課題を挙げています。先行きが不透明で複雑性の増した「VUCA^{*1}の時代」において、当社が社会の中でお役立ちを続けるためには、価値創造につながる3つのマテリアリティ「気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造」「多様な生活者へのお役立ち拡大」「社員と会社の相互成長の実現」がより重要であると考えています。

*1 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・不明確さ)



マンダムの Only-Oneマーケティング

マンダムはこれまでOnly-Oneマーケティングの実践により、さまざまな価値を創造してきました。「マンダムのOnly-Oneマーケティングとは？」と聞かれたときに、私は、「“生活者発・生活者着”を愚直に徹底すること」と答えます。生活者の皆さまが日常生活を送っているところに、マンダムの商品・サービスとの接点がありますが、日常の中にある不満や、あったら嬉しいというようなことからウォンツを見出し、独自性があり確かな技術に裏づけされた商品・サービスを提供することで生活者に満足していただくということです。ただ、現在はモノがあふれていて、普通に生活をしていても不満を感じることが少なくなってきましたし、ライフスタイルや価値観が多様多様になっている中で、生活者のウォンツを見出すことが難しくなっています。そういった中では、生活者の小さな変化を見落とさないための感度も求められますし、生活者のウォンツは物質的なものではなく精神的なものであることもあります。そのため、昨年のメッセージでもお話ししました、2つの「ソウゾウリョク(想像力と創造力)」^{*2}を増強し、発揮することがよりいっそう求められると考えます。

また、マンダムのOnly-Oneマーケティングを語る上で重要な言葉として、「健・清・美・楽」の4文字があります。「健康、清潔、美」は、美容に近い企業であればよく語ることですが、最後の「楽」というのは当社独自の概念で、楽しいだけではなく、楽に使える、楽しく過ごすなど、いろいろな意味に取れます。当社の提供する商品やサービスには、「楽」という文字に込められた思いが、製品コンセプト、製品パッケージ、宣伝のコピーなどに一貫通貫されていると思っています。生活者により楽しいもの、より良いものを提供したいという思いの掛け算がマンダムのOnly-Oneマーケティングに受け継がれてきているものだと考えています。

たとえば、洗顔・クレンジングブランドの「ピフェスタ」は、元来、クレンジングは非常に煩わしいものであって、疲れて家に帰ったとき、本当はすぐ寝たいのに、わざわざ洗面所やお風呂に行ってメイクを落とさなければいけないという現実から、水も不要で、コットンで拭き取れば、洗顔要らずでベッドでそのまま寝ても問題ないクレンジングです。化粧品におけるアプローチとして、機能面のアプローチや、生活の中の不満解決アプローチがありますが、「ピフェスタ」はまさに後者の代表です。何でもない一日の心情に共感し、少し手を抜きたいと思うときに「今日は楽しちゃおうよ」と寄り添える化粧品があっても良いと思います。美の追求も多様性があって良いと思いますし、非常にマンダムらしい、人間っぽいアプローチだと思っています。

最近発売したメイクアップ製品の「CYQ」は、Z世代である20代のメンバーを中心にインドネシア、香港、中国、日本出身の社員が開発した商品です。Z世代はSNSの中でコミュニケーションをとることが多く、今はアプリでいかにも自然なメイクをしたかのような自分のベストな仕上がり表現できるような仕組みができています。そういったデジタルの中ででき上がった自分のベストにリアルの自分も近づきたい、再現したいということで、YouTubeなどで“整形級メイク”というコンテンツが流

行っていたりします。少なくともアジアではボーダーを越えた共通の課題となっています。そこに化粧品1品で誰でもできるような、メイク以上、整形未満のパーツデザインコスメという新しいジャンルを提案しています。

*2 2つのソウゾウリョク:イマジネーション(想像力)は、生活者の笑顔や喜ぶ姿、生活者をもつ不満を的確に思い描き、課題を発見する力。クリエイティビティ(創造力)は、資源をどのように組み合わせたり、くみ上げたりすれば、生活者の喜ぶ姿にたどりつけるのか、不満を解決できるのかという、創り上げる力。



唯一無二の化粧品会社を目指して

長期ビジョン「VISION2027」でもお示ししている通り、当社は『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』になりたいという思いを持っています。新しいことに対しても積極的に提案をしながら、機動力を持って展開していきたいと考えています。近年の化粧品市場では、規模は小さいものの、ここだけは面白いことをやりたいという意志を持った新興企業がニッチな分野から参入する状況が見受けられますが、当社の女性化粧品はそれに近い動きができるのではないかと考えます。初めのうちはマンダムの商品だから買おうという購買機会は少ないかもしれませんが「なんか、これ面白い」という商品に出会い、購入した後で、商品の販売元クレジットを見たらマンダムだったというそんなアクセスでもよいかなと思っています。

当社の強みである男性化粧品については、この先もその強みは活かしていくべきだと思います。若者向けで発売以来44年間ご愛顧いただいている「ギャツビー」と、40才からのミドル男性向け「ルシード」が代表ブランドですが、今後は、男性化粧品というマーケットを見たときには、ターゲットの幅をもっと広げていくべきだと思いますし、若者を中心とした商品カテゴリーの広がりや、1人当たりの使用アイテム数や購入単価の拡大も期待できますので、引き続き強化してまいります。製品ポートフォリオ面而言うならば、従来から強かったヘアスタイリング、デオドラントに加えて、近年市場が拡大しているスキンケアや

メイクアップに技術も生産設備も投資をしていくべきで、それにマッチしたターゲットへのアプローチの手法を取り入れていくことも必要になってくると考えています。

一方で、女性化粧品はまだ売上規模は小さいですが、マーケットそのものは巨大ですし、現状当社が展開しているカテゴリーは限定的ですので、拡大の余地がまだまだ大きいと考えており、当然強化してまいります。また、最近ウェルビーイングと言われるマーケットに向けても、人々の生活、心身ともに健康でいていただくとか、住みよい社会を作っていくなどのお役立ちを考えますと、化粧品そのものに限定せず、サービスの提供、たとえばアプリでそういったものが提供できないかだとか、ビジネスの広がりが出てくる可能性は考えられます。そのようなケースでは、オープンイノベーション、外部企業とのコラボレーションを活用、展開していきたいと考えています。

ヘアスタイリングの分野では当社は、世界の中でも知見の高いグループ群に入っているという自信はありますが、それ以外にも「TRP(トリップ)チャンネル」という皮膚に存在する細胞の感覚センサーをコントロールすることによって、冷感だけを上手く得ることができる技術も強みの1つです。昨年はJAXAにおいて、宇宙ステーション滞在中の飛行士の身体を清潔に保つ「スペースシャワーペーパー」が採用され、搭載が決定しています。アルコール類をほぼ使わずに、ひんやりした爽快感を持たせながら身体も清潔にするといった技術は、今後、アルコールに過敏な方や、アルコールを使用できない地域に対して、拡大展開できる可能性も大いにあります。2015年から大阪大学大学院薬学研究科に寄附講座をもって汗腺の研究を中心に取り組んでおり、2021年からは北里大学の薬学部にも研究講座を設けて、将来の商品につながる皮膚研究を進めております。基礎研究ではアカデミックなところを含めさまざまな分野でオープンイノベーションにより、自社技術力を高めつつ、外部の優秀な研究者、設備を活用しながら共創していくというように、技術投資は、将来の競争力の一つの源泉になってくる部分だと思っています。



人間系企業として人財に対する思い

当社の社風なのかもしれませんが、人とのつながりだとか、人が好きな社員が多いように感じています。そういう社員が集まってわいわいと“知的にぎわい”を行っていかないと当社は強くなっていかないし、良くなっていかないと考えます。私はいろいろな場面や、機会において社員が当社の一番の強みだと発言しています。社員の質にはこだわって常に大事にしていかなければならないし、人に対する投資を惜しんではいけないと思っています。

当社の社員に一番求めたいことは、チャレンジスピリットです。常に今の自分よりも、もっと良くしたいという、飽くなき向上心を持ち続けて欲しいと思っています。今回コロナで、業績が停滞している状態が続いてしまいましたが、ここでの反省は、うまくいっているときでも常に何かもっと良くできないかというような課題意識を持って次へつなげるための考働ができなかったことの積み重ねであると思っています。そういった意味でも、アクティブに常に前を向いて次へ次へと、ポジティブに動ける人が当社の求めている人財像に当てはまります。さらに、それに加えて何か一個突き抜けているもので、私たちに今ないもの、補完してくれるスペシャリティを持った人財となることを望んでいます。

今の時代、テクノロジーやさまざまなものが進化していく中で、社員に求められるスキルも多種多様で高度化しています。DXのスペシャリストも必要ですし、ESGのスペシャリストも必要になってきます。各々の社員が全方位的なアンテナを広げて、自分のスペシャリティ、専門分野を強くしていく、私たちは「キャリアの自律」という表現をしていますが、そういう人財の集団にしていけないといけないと思います。自分がやりたいこと、そこに必要なスキルは何か、そして、それをしっかりと社員本人も会社も認識して、学びの機会を提供するようにしていく。そのための人事の仕組みを改革する準備を行っています。

それぞれの役割に求められるノウハウ、スキルなどが、全社員に透明化され、あの部署のあの仕事がしたいと思ったら、自分にはこれが足りないということが分かってきます。人事の仕組みを変えることでそういう雰囲気を作っていくことを考えています。



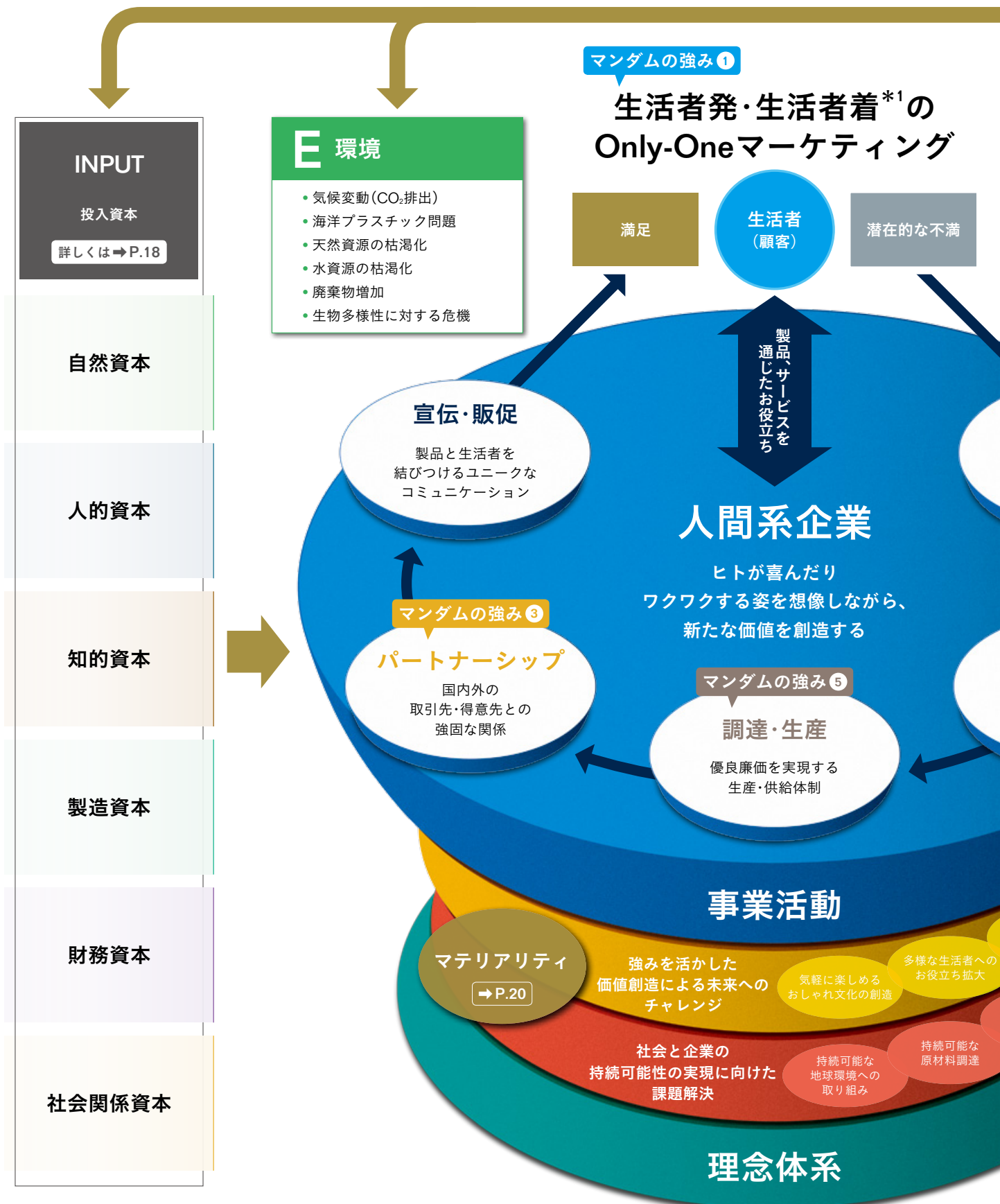
最後に

こういったコロナの中でステークホルダーの皆さまも大変な生活、苦しい思いをされているとは思いますが、マンダム商品をはじめ、当社事業に対しご支援、応援いただきまして誠に感謝しております。就任して2年目となりますが、激動の時代でかつ内在的課題も多くあり、非常に

やりがいの大きいチャレンジングな期間がこの先数年続くと思っています。業績は一旦停滞してしまっていますが、社内でも積極的に新しいチャレンジをしていくためのマインドセットを図っており、多くの志の高い社員が現在頑張ってくれています。中長期的に見たときに会社が再び確実な成長軌道に戻って、皆さまとともに社会に対してお役立ちができる企業になっていくということを、私自身は確信しておりますし、皆さまにもお約束したいと思っています。マンダムが化粧品や美容業界において、新たな価値創造やサービスの展開を通じて世の中を豊かにしていけるか、また、地球環境をはじめとしたESG課題に対するアプローチなどの企業姿勢に関して、中長期の視点で評価していただけると有難いと思います。今後どうぞよろしくお願いいたします。



人間系企業 マンダムグループの価値創造モデル



*1 すべての企業活動の起点・終着点を生活者に置き、生活者の潜在的なウォンツをくみとり、生活者へ発見と感動と満足を与えるとい
*2 変化する生活者のライフスタイルに着目し、常に「何が新しいか?」「何が違うか?」といった独自性を追求する考え

健・清・美・楽を通じた、日常生活の豊かさと
社会課題の解決を両立する独自のサステナブル経営

S 社会

- ・少子高齢化(日本)
- ・爆発的人口増加(世界)
- ・世界規模での感染症の発生
- ・人権問題
- ・ダイバーシティ
- ・働き方改革
- ・ワークライフバランス

商品企画

Something New
Something Different**2を
追求した製品コンセプト
メイク

マンダムの強み④

技術・研究

安心・安全で
使用満足感の得られる
製品化技術

社員と会社の
相互成長の実現

企業基盤の
継続強化

OUTPUT

自然資本(環境アウトプット)

- ・CO₂排出量(国内Scope1+2): 4,859t-CO₂
- ・排水量(国内): 31,905m³
- ・廃棄物排出量(国内): 3,381t (再資源化率: 99.5%)

マンダムの強み②

保有コスメブランド

男性

GATSBY
LÚCIDO

女性

Bifesta
PIXY
LÚCIDO-L
PUCELLE

マンダムの強み⑥

マンダム人財

- ・会社に対するエンゲージメントの高い人財
- ・チャレンジマインドあふれる人財
- ・知的好奇心旺盛な想像力あふれる人財
- ・生活者理解力の高いマーケッター人財

OUTCOME

ステークホルダーに
対する提供価値

詳しくは⇒P.19

従業員

生活者

得意先・取引先

株主・投資家

地域社会

行政・各種団体

VISION
2027

⇒P.56

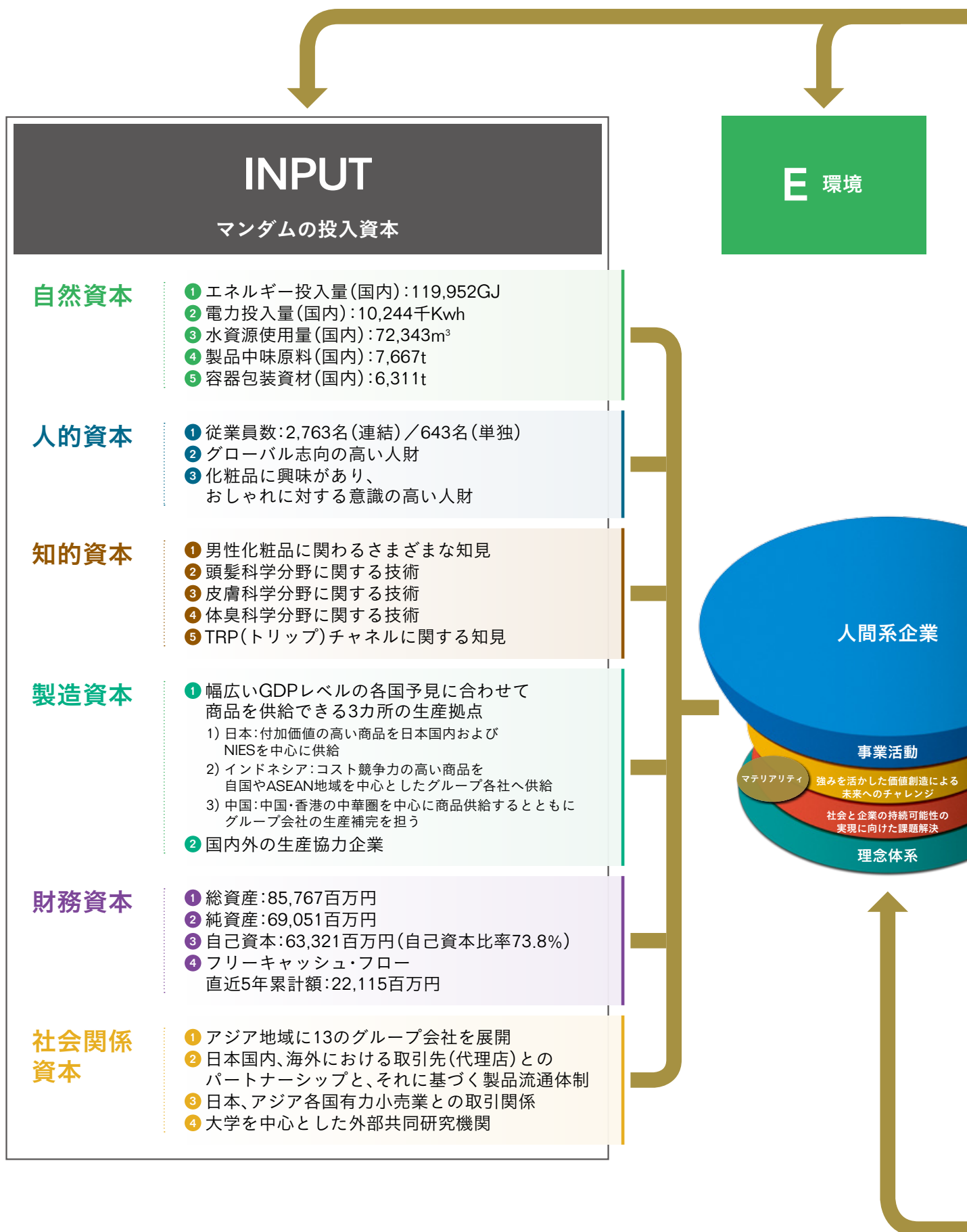
MP-14

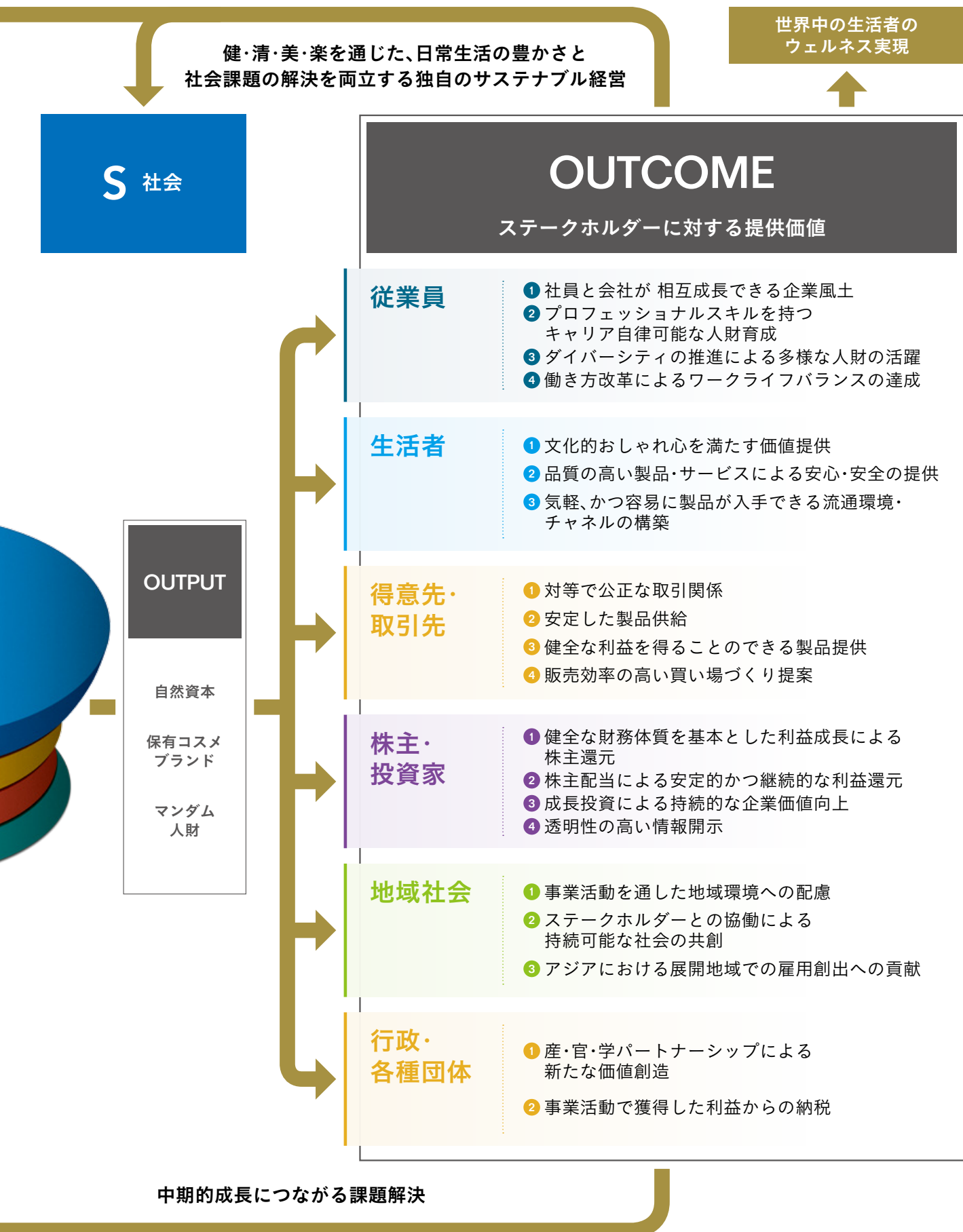
MP-13

世界中の生活者のウェルネス実現

中期的成長につながる課題解決

価値創造モデルにおける投入資本と提供価値





マダムグループのサステナビリティ戦略とマテリアリティ

サステナビリティの考え方

マダムグループの事業活動は、「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、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。

企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」=マダムグループのサステナビリティそのものと捉え、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、サステナビリティ方針の策定並びに、サステナビリ

ティ上の重要課題(マテリアリティ)を特定し、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。

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。

サステナビリティ方針

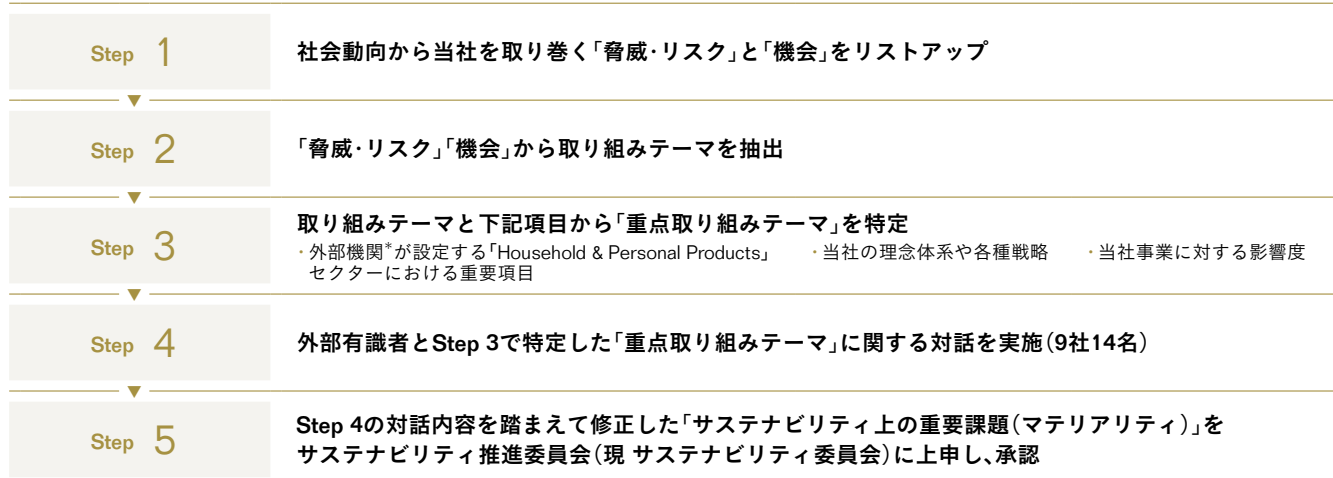
健・清・美・楽を通じた、日常生活の豊かさと社会課題の解決を
両立する独自のサステナブル経営を推進します

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	コミットメント	関連するSDGs
強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ		
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造 ⇒ P.22	「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」軸を配した独自の「健清美楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することでときめきや晴れやかな気持ちを与え、生活者の日々の暮らしを満たします。	1 貧困をなくそう、3 すべての人に健康と福祉を、5 ジェンダー平等を推進しよう、9 産業と技術革新の基盤をつくろう
多様な生活者へのお役立ち拡大 ⇒ P.27	変化する生活者の価値観や消費行動に対し常に臨機応変に対応し、生活者満足につながる商品・サービスが目に触れやすい、選択しやすい環境を整え、グローバル10億人にお役立ちします。	10 人や国は平等であるべき、17 パートナリプで目標を達成しよう
社員と会社の相互成長の実現 ⇒ P.30	社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、「単位あたりの生産性」「個の成長と働き甲斐」「創造性」が向上する働き方改革を推進します。	1 貧困をなくそう、5 ジェンダー平等を推進しよう、8 働きがいも経済成長も
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決		
持続可能な地球環境への取り組み ⇒ P.35	循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します。	6 安全な水とトイレを世界中に、8 働きがいも経済成長も、12 つくって廃棄・リサイクル、13 気候変動に具体的な対策を
持続可能な原材料調達 ⇒ P.39	パーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たします。	14 海の豊かさを守ろう、15 陸の豊かさも守ろう、17 パートナリプで目標を達成しよう
企業基盤の継続強化 ⇒ P.42	わたしたちの使命はお役立ちを広く深く続けることであり、その前提としてゴーイングコンサーンがあります。安心・安全の確保はもちろん、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。	1 貧困をなくそう、8 働きがいも経済成長も、10 人や国は平等であるべき、12 つくって廃棄・リサイクル、17 パートナリプで目標を達成しよう

アリティ

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス



* 外部機関：FTSE、MSCI、SASB

サステナビリティ推進体制

わたしたちは、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「サステナビリティ委員会」を設置し、マ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。



CSR情報
▶ マダムグループのCSR > マダムグループ サステナビリティ推進体制

国際社会の枠組みとマダムグループのサステナビリティ

私たちマ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。



『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

を実現するための強みと取り組み

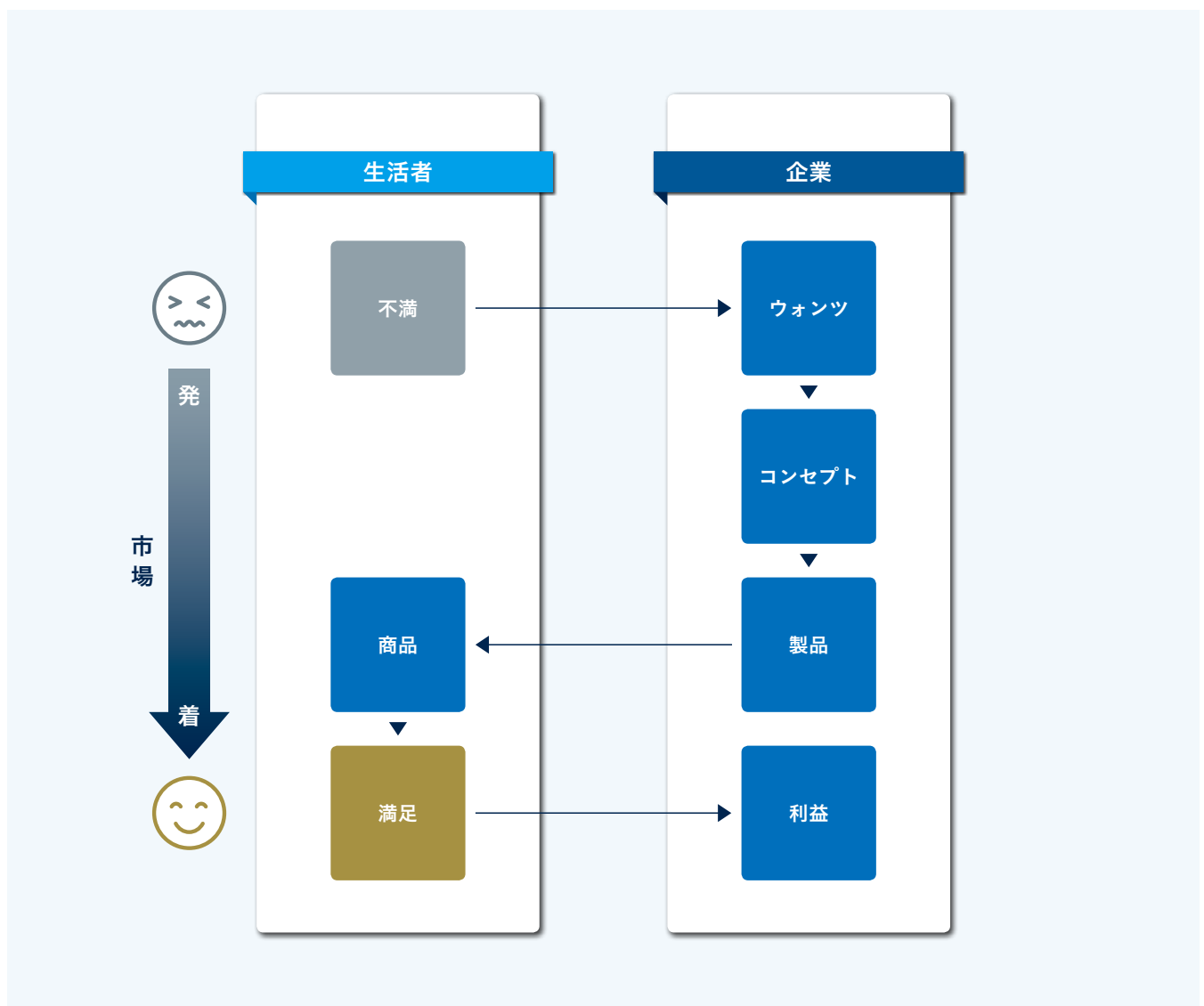
私たちマンダムは、顧客の生活の中から生まれたコンセプトを、「人間系」の考えを通じて常に本物の価値として提案することでお役立ちする会社でありたいと考えております。

お役立ちには、一人の生活者に対してどれだけ多く満足していただけるかの『深さ』と、一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』の2つの側面があり、先行きが不透明で複雑性の増した「VUCAの時代」において、生活者のニーズ・ウォンツが多様化していく中で、ニーズ・ウォンツに適合した唯一無二のユニークな商品・サービスを提案することは、お役立ちの『深さ』を拡大することであり、より多くの生活者のウェルネス*の実現につながり、マンダムが持続的に成長することにつながると考えています。

これまでも、そしてこれからも「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」軸を配した独自の「健清美楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することできめきや晴れやかな気持ちを与え、生活者の日々の暮らしを満たします。

*ウェルネス：身体的のみならず、精神的・社会的にも健全で健康な状態であるウェルビーイングな状態と現状の間に存在するギャップを埋めるプロセスのことを指します

生活者発⇒生活者着のマーケティング



マンダムの強み①

Only-Oneマーケティング

生活スタイルの変化に寄り添ったお役立ち商品

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下、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。

たとえば、「香り」があるのが当然だった化粧品に、職業的に香りがあるものは使えないとか、身にまとうフレグランス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ウォンツに応え、1989年に“無香料”ブランド「ルシード」を発売しました。

また外出先でも顔を洗ってリフレッシュしたいシーンがあるというウォンツに対応し、1996年に「ギャツビー フェイシャルペーパー」を発売。それまで存在しなかったペーパー洗顔というグルーミング習慣を提案しました。

それに続き、高温多湿な日本の夏のボディケア商品として手軽に汗を拭きとりながら爽快感を得られるボディペーパーを発売。新たなグルーミング習慣を提案するとともに、男性化粧品市場におけるシートケアカテゴリーを拡大させました。

2001年には男性の間で明るい髪色にしたいというウォンツが急速に高まっていたトレンドに対応して「ギャツビー」から男性黒髪用ヘアカラーシリーズを発売し、男性のヘアカラーリングに対するハードルを下げたことで、ヤング男性にとってヘアカラーが日常のおしゃれの1つとして浸透しました。

このようにして、男性化粧品においていくつもの新しい市場を創造してきました。

そしてそれは男性化粧品にとどまらず、女性化粧品においても同様です。

女性の社会進出が進み働く女性が増え、それに伴いワーママやワンオペ育児といった言葉も生まれるなど、忙しい女性が増えたことを背景に、疲れてすぐ寝たい、クレンジングに時間をかけられないといったウォンツに応えた、場所を選ばずクレンジング・洗顔・化粧水を1度にふき取るだけで行える水クレンジングを提案しました。この商品は現在日本だけでなく、アジア各国にも広く展開されています。

「生活者発・生活者着」という理念の下、常に生活者に寄り添い、時代によって変化する生活者ウォンツに応えられるよう、新たな化粧行動を提案し、新たな市場創造に取り組んできました。このように、生活者の固定概念や今の常識にとらわれず、自由に自分らしさを実現できるよう彼らの背中を後押しするような価値提案を行っています。



無香料ブランド「ルシード」(1989年発売)



「ギャツビー フェイシャルペーパー」(1996年発売)



「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」(2001年発売)



水クレンジング「ビフェスタ」(2011年発売)

Only-Oneマーケティング トピックス

〈特集〉SNS時代のOnly-Oneマーケティングへの挑戦

事例

「gatsby THE DESIGNER」、「CYQ」

スマートフォンの普及により浸透したSNSは、生活者の情報収集および発信パターンに大きな変化をもたらし、生活者トレンドはボーダレスに、そしてこれまでにないスピードで広がり、多様化しています。それに加え新型コロナウイルスの感染拡大が生活者の価値観や生活スタイルにも大きな変化をもたらしました。それらをタイムリーにキャッチアップし、それに寄り添った新しい価値としていかに提案をしていくかが重要となっています。そのような中、2022年3月期には、「gatsby THE DESIGNER」「CYQ」というこれまでとは異なるマーケティングを実践した取り組みを行いました。

固定観念の枠を超えて、自由なおしゃれを後押しする 新コスメティックライン「gatsby THE DESIGNER」

ヤング男性におけるカッコいいの定義や自己表現の幅が広がる中で多様化するなりたい像を自由にデザインすることを提案するコスメティックラインを、ヤング男性向けコスメブランドの「ギャツビー」より、ファッションや美容に対して積極的に情報収集しトライアルする感性の高い層をターゲットに「gatsby THE DESIGNER」として2021年10月に発売しました。



男性化粧品における長年の知見や技術を活かし、旬のスタイリストとの共同開発にて、「肌生理などの身体特性」「化粧行動に対する心理特性」などの心身両面からの深い理解に基づき、メイクアップ・スキンケア・ヘアスタイリングなどの幅広いカテゴリーで彼らになりたい像をトータルで提案しています。

今の若者にとって、あらゆる情報のタッチポイントはSNSが中心となり、トレンドが生まれ、広がるのもSNSからです。そこでの影響力も大きく、現代のヤング男性になりたい像として抱く代表的な世界観を有する旬なスタイリストとともに世界観から1つ1つのアイテムの細部にまでこだわり、つくり上げました。

自分らしさを自由に表現することに積極的な生活者に対して、彼らのウォンツに寄り添い、新たな価値やアイテム提案により、新しいおしゃれ行動を後押しすることで、固定観念の枠を超えた新たな化粧行動やトレンドをターゲット生活者とともに生み出していきます。また、販売チャネルについても、ターゲット生活者との接点が高い販売店および、SNSからの情報から効率的に購入に誘引できるよう自社ECで販売を開始し、生活者行動や購入までのプロセスを分析し、今後の展開に繋げています。

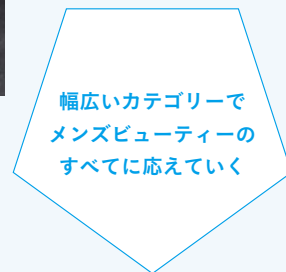
カテゴリー展開



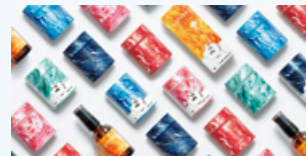
メイクアップ



ネイル



スキンケア



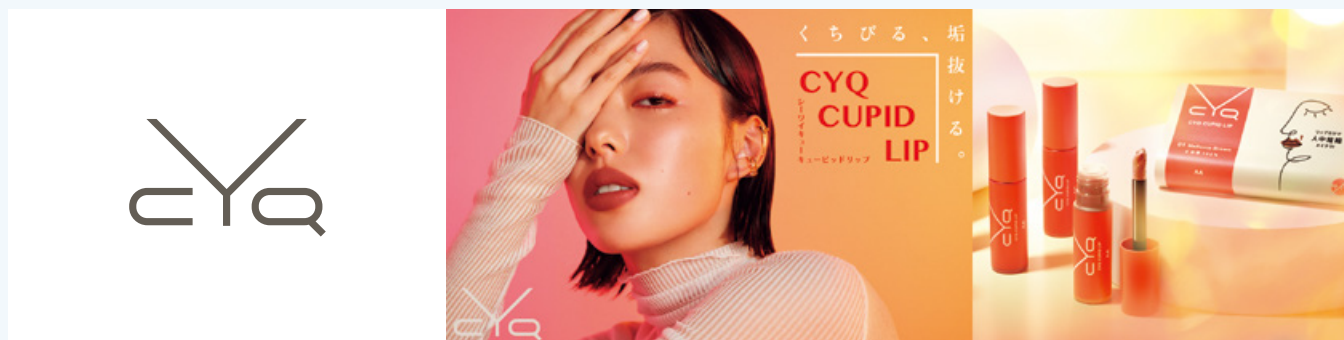
スタイリング



ヘアカラー

Z世代のウォンツを具現化したパーツデザインコスメ「CYQ」

女性化粧品分野においても、アジア広域で展開するマンダムグループの力を活かした新たな取り組みを行いました。Z世代と呼ばれるデジタルネイティブ、ソーシャルネイティブのヤング女性にとって、SNS上に自分の画像をアップするために画像加工することは常識となっています。その中で画像加工した理想の自分と現実の自分とのギャップに悩み、画像加工した理想の自分をリアルでも実現したいというウォンツが存在します。それはボーダレスにアジアのヤング女性においても同様です。アジア広域でマーケティング機能を有し展開する当社はその強みを活かし、Z世代のウォンツに応えるため、部門横断のさまざまな国籍のZ世代を中心としたメンバーでプロジェクトチームを編成。誕生したのがパーツデザインコスメ「CYQ」です。



プロジェクトではコロナ禍においてもオンラインなどで密にコミュニケーションを取り、議論、検討を重ね、かつトレンドに対しタイムラグなく商品を提案すべく、スピード感をもって開発を行いました。そこから第1弾として誕生したのが、鼻の下の「人中」を短縮することで小顔に見せる効果のあるメイクを簡単に実現できるというリップです。

“整形級メイク”といった言葉に表されるように、メイクとは思えないようなテクニックで、別人のように変身するためのメイク法を発信する動画コンテンツが、日本だけでなくとどまらずアジア圏においてもYouTubeやInstagramなどで人気となっています。画像加工した理想の自分をリアルでも無理なく簡単に実現できるメイク法や化粧品が求められています。そこでメイク以上整形未満を目指し、これまであまり提案されてこなかったパーツに着目して、簡単かつ見た目の印象を効果的に変化させることにこだわり開発したブランドです。

2022年5月発売のこの「CYQキューピッドリップ」を皮切りに、第2弾、第3弾と今後もZ世代のウォンツに応える新しい価値を提案するパーツデザインコスメ「CYQ」の展開を拡大していく予定です。

マンダムの強み②

男性化粧品

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、「丹頂チック」、「MANDOM(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」やミドル男性向けコスメティックブランド「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年以上にわたり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グルーミングの楽しさを提供し続けてきました。その展開カテゴリーは幅広く、ヘアスタイリング、ヘアカラー、スキンケア、シェービング、ボディケア、フレグランスといった身だしなみからおしゃれに関わるあらゆるグルーミングシーンに対応した商品を提案しています。

現在、当社が展開する国内外12のエリアにおいて、すべてのエリアで「ギャツビー」を展開しています。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合わせて設計しています。

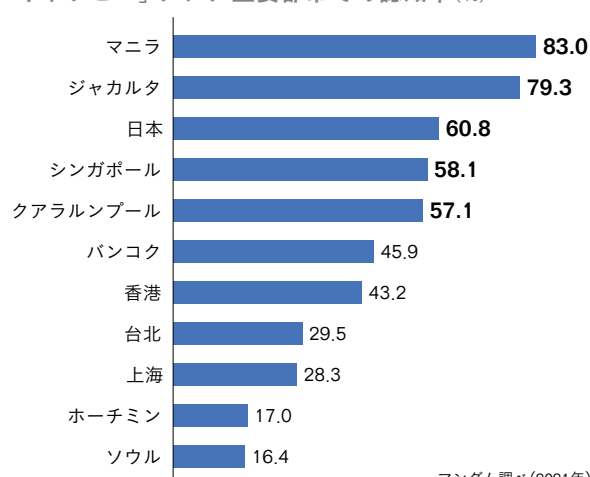
日本やNIESなど1人当たりGDPの高い国では日本の工場生産した「ギャツビー」を中心に販売していますが、所得水準がまだ高くないASEAN諸国では主にインドネシアの工場生産した「ギャツビー」を販売し、中国では同国内の工場生産した「ギャツビー」を販売しています。

商品だけでなく、コミュニケーションや店頭での接点拡大も含め、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。今後もSNSの浸透を背景に、ますます高まる男性のおしゃれ意識に寄り添い、彼らのなりたいたい自分を実現できる商品、価値を提案し続けていきます。



国内外で幅広いカテゴリーを展開する「ギャツビー」

「ギャツビー」アジア主要都市での認知率(%)



マンダム調べ(2021年)

『多様な生活者へのお役立ち拡大』

を実現するための強みと取り組み

私たちマングラムは、日本やアジアに留まらずグローバルにおいて、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案する会社でありたいと考えております。お役立ちには、一人の生活者に対してどれだけ多く満足していただけるかの『深さ』と、一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』の2つの側面があり、その時代に合った流通やコミュニケーションにより生活者へアプローチすることは、お役立ちの『広さ』を拡大することであり、より多くの生活者のウェルビーイングを実現することができ、マングラムが持続的に成長することにつながると考えています。

変化する生活者の価値観や消費行動に対し常に臨機応変に対応し、生活者満足につながる商品・サービスが目につけやすい、選択しやすい環境を整え、グローバル10億人にお役立ちします。

マングラムの強み③

成長著しいアジアを中心とした海外展開

マングラムグループでは、海外を生産拠点ではなく、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”というポリシーで、海外事業に取り組んできました。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、現在はアジア11のエリア、13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。

当社には創業時から「優良廉価の大量普及」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、それぞれのエリアの、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・ウォンツが存在すれば、インドネシアにおけるメイクアップブランド「ピクシー」のように、日本で開発経験のなかった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。

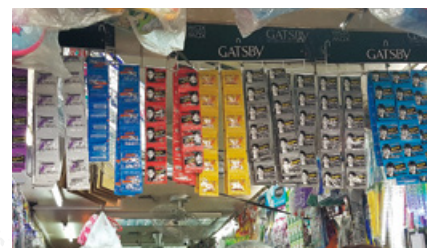
また、エリアによって、生活様式や所得水準、さらには香りに対する嗜好なども異なるため、現在ではインドネシア、中国、韓国に開発拠点を置き、それぞれの生活者の購買力や嗜好に合わせた商品提案や、大衆層が手に入れやすい流通の構築など、決して無理をせず、おしゃれを楽しめるような価格設定による商品・サービスを提供しています。

海外展開エリア

(当社は海外をインドネシアと海外その他の2セグメントで報告しております)



日本と海外の男性化粧品



トラディショナルトレードの店頭(フィリピン)

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

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

「頭髪・頭皮」「皮膚」「体臭・制汗」はいずれも人種、性別、年齢、生活習慣、気候、風土の違いから、人によってさまざまです。それぞれの人に異なる状態があるように、一人ひとりに固有の生活者ウォンツが存在しています。マンダムは、より多くの生活者ウォンツに応えるため、人体の構造・機能・メカニズムの解明からウォンツに応える成分の発見や商品への応用まで、幅広い領域で研究開発を進めています。

また最近では、JAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)の助言を得ながらマンダム独自の技術を用いて、アルコール不使用で宇宙飛行士の宇宙での生活環境に適したボディペーパー「ギャツビー スペースシャワーペーパー」を開発し、ISS(国際宇宙ステーション)へ搭載されることが決定しました。

研究例

独自技術でアルコール不使用でも心地よい清涼感を実現

ISSに搭載される「ギャツビー スペースシャワーペーパー」は、宇宙生活において「水」が希少なため、「汗を流したり心身をリフレッシュするために、シャワーを浴びることができない」という宇宙飛行士の生活課題を解決するものです。宇宙飛行士は無重力空間で生活するため、筋力低下を防ぐために毎日2時間のトレーニングを行っています。トレーニング後に汗を拭うだけでは「シャワーを浴びたようなサッパリした感覚」が得られず、リフレッシュすることができません。また、ISS内ではエタノール等の「揮発性水溶性成分」について、使用が厳しく制限されています。これらの成分は、宇宙生活の生命維持に不可欠なシステムの性能に悪影響を

及ぼすことから、一般的なボディペーパーに汎用されるエタノールを配合することができず、エタノールフリーで心地よい清涼感を実現することは困難でした。

そこで、マンダムが2005年から取り組んでいるTRPチャネル*研究から生まれたKai-tech技術を応用することで、エタノールフリーでも快適な心地よさを実現しました。この技術は宇宙生活の課題を解決するだけでなく、地上の暮らしの課題も解決できる技術です。アルコールの使用に制限がある環境や、肌へのアルコール使用が苦手な人にもお役立ちできることから、新たなウォンツや市場の創造につながると考えています。

*温度や化学刺激によって活性化する、五感とは別の細胞の感覚センサー。2021年ノーベル医学・生理学賞を受賞した研究、「温度・触覚の受容体」の一つである。

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。

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、QOLの向上、ウェルネスの実現に直結します。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

コンシーラーは、ミドル男性のシミや赤み、かさつきの目立ちを軽減して、即時的に印象を変えることを立証

早稲田大学理工学術院 中村航洋研究院講師と渡邊克巳教授との共同研究において、コンシーラーによるメイクアップ効果として、「シミの目立ち」、「かさつきの目立ち」、「肌の赤み」が軽減され、「見た目年齢」も低下する傾向が認められました。また、遠くよりも近くで見たときに「シミの目立ち」の軽減効果が顕著であり、「支配的である(リーダーシップがある)」印象が有意に上昇すること、さらに正面からよりも斜めから見たときに見た目の年齢が若く見える傾向があることがわかりました。

研究例

汗腺の三次元構造が解剖学の世界的定番の教科書である「Gray's Anatomy」に掲載

大阪大学大学院薬学研究科先端化粧品科学(マンダム)共同研究講座の、ヒト汗腺の詳細な構造と汗の供給源である血管の構造について新たに可視化した画像が「Gray's Anatomy」第1章の中の「皮膚」パートに掲載されています。今後、この知見をもとに汗腺障害の解明のためのアイデアが生まれ、汗腺の収縮の基礎的なメカニズムや恒常性の維持について理解が深まれば、次世代型制汗剤の開発にも役立つだけでなく、将来、熱中症や多汗症等の発汗に関連する病気の解明や治療、医療の発展に役立つことが期待されます。

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、所得水準、ウォンツの変化に合わせ、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、「ビフェスタ」をはじめとした“Made in japan”の高品質な女性化粧품을アジア各国へ提供する供給拠点です。2021年9月には、創業100周年にあたる「VISION2027」時点での日本国内および海外輸出を含めた想定供給キャパシティに対応するための新生産棟を竣工しました。以前は5棟の分棟建屋で、原材料の搬入から製品の搬出において建屋間の受渡しが発生し一部不効率な部分がありましたが、新生産棟建設に合わせ、各棟を渡り廊下で接続することで社員・原材料の全域屋内移動が可能になり効率性も向上しております。

また、CASBEE^{*1}（キャスビー）評価基準のAランク取得を目指した環境配慮設計となっております。IoT、AI、ロボタイゼーションの導入も進めており、品質精度向上と効率化、省人化が期待できます。

*1 建築物の環境性能で評価し格づけする手法

インドネシア工場は、容器成型設備も有しており、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。

なお、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：126百万個



ファクトリー1（インドネシア）
生産数量：324百万個



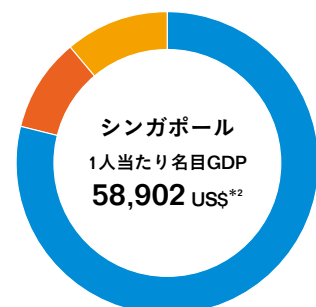
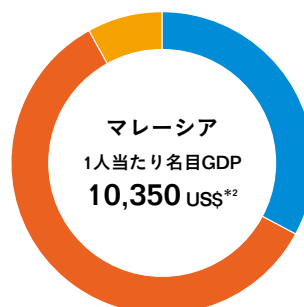
中山工場（中国）
生産数量：14百万個
(注) 2021年度生産数量実績

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ております。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値頃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
(注) 他社製品を除いた構成比



*2 JETROウェブサイトより2020年値

『社員と会社の相互成長の実現』

を実現するための強みと取り組み

企業は、多様な働き方を可能にするとともに、社員の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトを後押しすること、さらに、多様な雇用形態や機会の提供等を追求していくことが求められています。一方で、社員は、社会人になった後も継続的な学び直し、時代にあったスキルセットを身につけること、教育や研修、また日々の業務等を通じて、成長し価値創造の担い手となることが求められています。

そのような社会環境の下、私たちマダムは、社員は会社そして社会を支える「人財」を目指し、会社は社員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働きがいを得て「参画」し活躍する会社を目指しています。社員にとって自身が成長でき、魅力的に感じる会社で働くことは社員のウェルビーイングを達成するために重要であり、優秀な人財は会社の持続可能な成長にとっても重要です。価値観の変化が激しい現代においては、社員の成長と会社の変革の両面が必要となります。

マダムでは、社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、「単位当たりの生産性」「個の成長と働き甲斐」「創造性」が向上する働き方改革を推進します。

マダムの強み ⑥

エンゲージメントの高い社員

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」の実現へ向け、2017年度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付け、その中で最優先で着手すべきことは企業理念の浸透、実践と考えました。すべてのグループ会社社員へ浸透するために、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つの言語に翻訳をし作成しました。

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(実施当時)を対象に実質半年間の短期間で実施しました。

2021年度サーベイの結果と当社対応

2018年より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毎年実施しています。

2021年のポイントとしては以下の通りです。

(注) 2021年度より、社員サーベイ委託企業を変更しております。

全質問91問中、83問が経年比較可能と判断しており、社員エンゲージメントは前年と比較実績を掲出しております。

前期と比較して
改善が見られた項目

- ① 持続可能なエンゲージメント
- ② 協働/コミュニケーション

質問例 当社で働いていると、ベストを尽くそうという気持ちになる

質問例 会社は、部門を超えて情報やアイデアを共有するよう奨励している

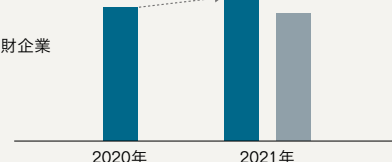
前期、社員の「エンゲージメント」のスコアが低下した結果を見て、当社経営陣はコロナ禍での急激なリモート勤務体制への変化と業績の悪化によってコミュニケーションの質と量が低下していること、加えて経営陣から社員に対して適切なメッセージを送れておらず、社員の不安を払拭できていないことに強烈に危機感を感じ、急速、社内の各領域で現在どのようなことに取り組んでいるかを共有するため、月1回のベースで各領域の統括執行役員から社員に動画メッセージを配信しました。

今回、「エンゲージメント」は明確に回復を見せました。同様に「会社の将来への前向きな見方」、「高い貢献意欲」も上昇しており、これは動画メッセージの配信や後述する社長対話会が一定の効果を上げたと自負しております。また、長引くコロナ禍において、スコアが下がりがちな「部門を超えた情報共有」、「部署間連携」などで大きなスコア改善がみられたことは、第12次

中期経営計画(MP-12)に導入した共通グループウェアとこれを活用した働き方改革により、対面が困難な環境下や在宅勤務においてもウェブミーティングシステムを活用した情報共有やコミュニケーションを取ることが可能な環境の整備や、ファイル共有システムを活用した仕事の進め方が貢献したものと考えられます。

▶ 社員エンゲージメント

■ マダム
■ グローバル消費財企業基準値



前期と比較して 改善が見られなかった項目

- ① タレントマネジメント
- ② 業務推進

質問例 仕事に関係のある研修を受けるために時間的余裕がある
質問例 私が担当業務を進める上で大きな阻害要因はない

2021年度から改善が見られなかった項目としては「研修を受ける時間的余裕がない」、「業務推進上での阻害要因がある」、「福利厚生制度の満足度」などの不満が挙がりました。コロナ禍で働き方が変わったことに伴っての社員自身のキャリア自律への関心の高まりや課題認識の変化、福利厚生への意識の高まりが背景にあると考えられます。

なお、現在当社は2023年度からの本格導入を目指して、『キャリア自律を軸とした人財開発』と『ジョブ(役割)視点の考え方』を起点とした人事の仕組み改革*への移行準備を行っております。

*MHRX(マークス):P.33参照

外部(他社)基準値と比較して 劣っている項目

- ① リーダーシップ
- ② 業務推進

質問例 経営陣は変化にうまく対応している
質問例 当社では、適正なレベルの役職者により意思決定がなされている

世界の消費財企業の基準値、グローバル高業績企業の基準値と比較して当社が劣っていて改善余地の大きいスコア項目としては、「リーダーシップ」と「業務推進」が挙がっております。コロナ禍で事業環境が激変する中、会社・経営陣の意思決定、戦略、変化への対応について、継続的なコミュニケーションと可視化によって社員に安心感を与えることが求められています。また、今後の会社の進むべき方向を理解し、併せて自らの役割期待

を理解し、成長・貢献できるという自負、自信を取り戻すことも非常に重要です。役員からの動画メッセージ配信は2022年度においても引き続き毎月実施することが決定しております。この取り組みを継続し、当社役員が今考えていること、課題認識の共有をすることで社員の安心感へとつながり、これらの課題項目の克服へとつながるものと考えております。

社長と社員の対話会

西村が社長就任を機に、社員との直接のコミュニケーションを通じて政策浸透と相互理解を実行する目的として、2021年7月より社員との対話会を開始しました。海外に関しては新型コロナウイルス感染拡大の状況もあり、リモートでの開催となりましたが、日本国内においてはFace to Faceで話すことにこだわり、すべて対面形式で実施しました。

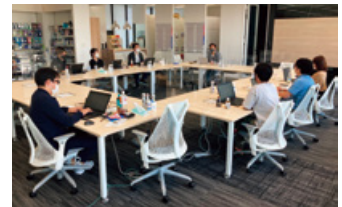
【西村コメント】

2021年度は国内マンドムの管理職およびグループリーダー(管理職補佐)、国内・海外グループ会社の代表者、海外ローカルの幹部、海外出向者を対象としており、合計247名とのグループ対話を行いました。主目的である中長期の戦略の方向性の理解浸透のみならず、個々人の課題意識の共有やパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。私が対話の中で気づいたことは、参画者一人ひとりが高い課題意識を持っていることを実感したことで、現状を打破して、会社を何とかしたいという本気の気持ちが伝わってきて、非常に頼もしく感じました。

私が対話の中で感じた点が2つあり、1点目は当社には“不文律”が多く存在しているということです。ルール化されていないことにまで忠実になり過ぎて社内資料作成などをはじめとしてさまざまなムダが発生しているのではという危惧でした。

こういったこともすべて前例主義は一度取り払って何事もフラットにゼロベースで考え、全体最適視点でしっかりと考える重要性を感じました。

2点目はコミュニケーションに関する課題が顕在しているということです。リモートワークの弱点である、部下や仲間の些細な変化に気づきにくいということから発生している不安やモチベーション低下が少なからず発生している危険性を感じました。また、顔を合わせさえすれば一言で理解、解決することに時間がかかり、知らず知らずのうちにストレスが蓄積されて行く原因にもなっていると感じました。後日、管理職の皆さんに対しては、部下がHappyな状態で仕事ができる環境整備に注力することを強く要請しました。



この対話会も前述の役員動画メッセージと同様に、会社が、トップが現状をどう認識し、どういう方向性を目指しているかということを社員が理解・共有する有意義な機会ととらえており、2022年度以降もこの対話を継続し、2022年度は10～30代社員と今期からの新任管理職を対象に約250名、2023年度は40～50代、シニア正社員を対象に約250名と2年間で約500名に対しての実施を計画しております。

人財育成や教育に関する取り組み

基本研修、その他教育、キャリア支援施策に関しては、ウェブサイトをご覧ください。

エンゲージメントの高い社員 トピックス

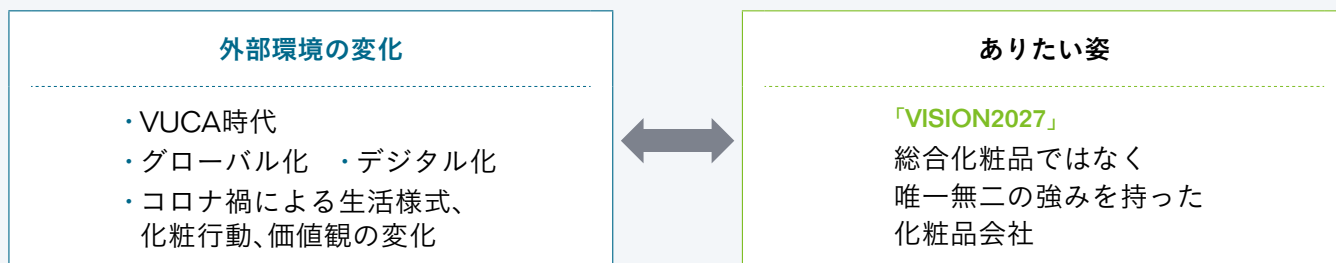
〈特集〉人的資本に関する取り組み

社会の変化に対応し、生活者へのお役立ちを実現していくために人事の仕組みの改革に着手

マンダムの人財理念



背景



当社は創業100周年にあたる2027年のありたい姿である

「VISION2027」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を発表しております。

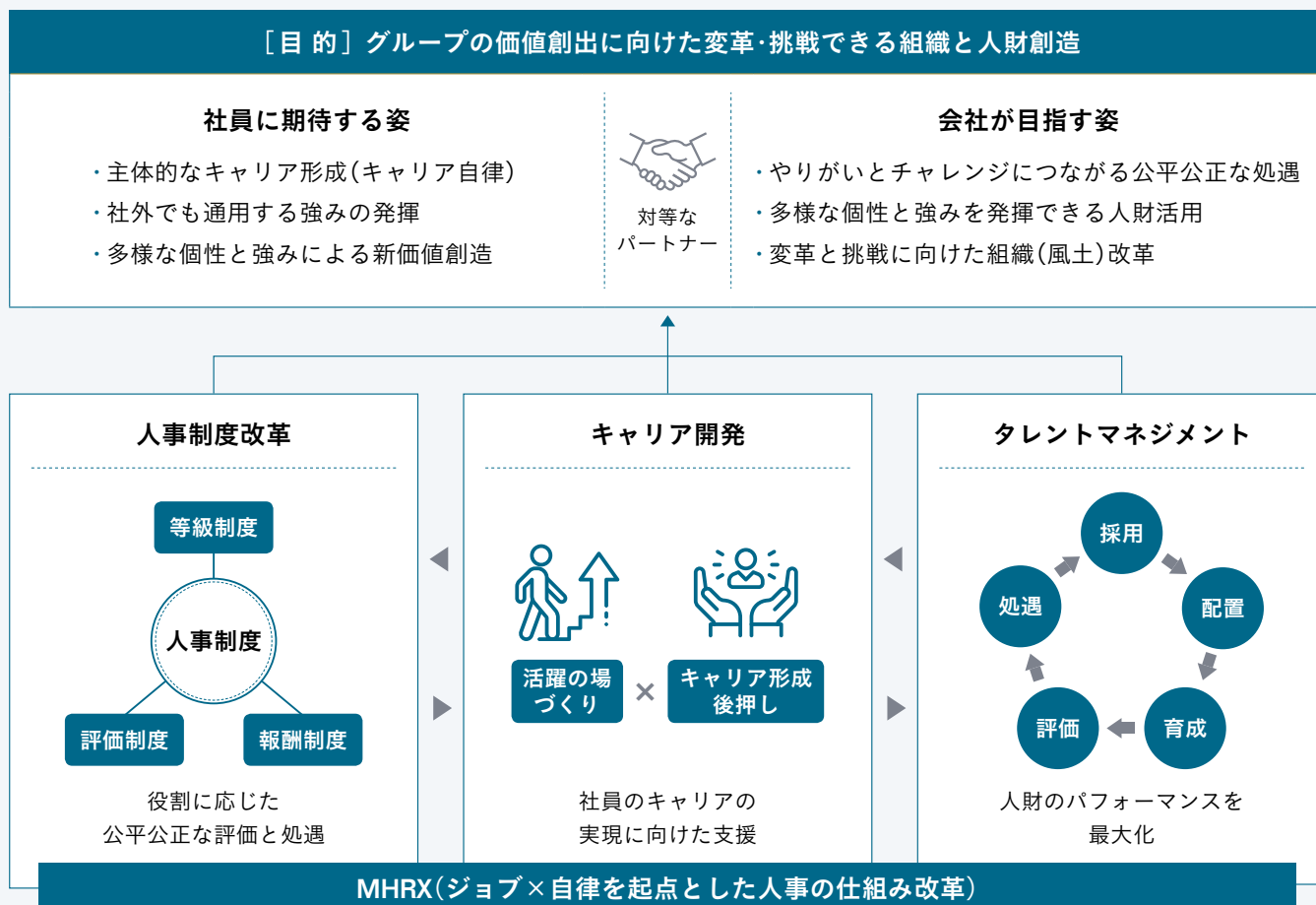
一方、私たちを取り巻く外部環境はグローバル化やデジタル化等を背景に、

非常に変化が激しいVUCAの時代と言われ、先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。

このような激しい変化に的確に適応し、ビジョンに掲げる生活者へのお役立ちを続けていくためには、人事の仕組みを改革する必要があると考えました。

人事の仕組み改革 (MHRX) の概要

『MHRX』全体像イメージ



そこで、ジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX)への取り組みを開始しました。

MHRXは「マンドラム・ヒューマンリソース・トランスフォーメーション」の略です。

社員の成長と共に会社が成長することを目指す「個と会社のHAPPYの実現」というグループ人財理念の下、グループの価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目的としています。

『キャリア自律を軸とした人財開発』と『ジョブ視点の考え方』を起点とした仕組みであり、

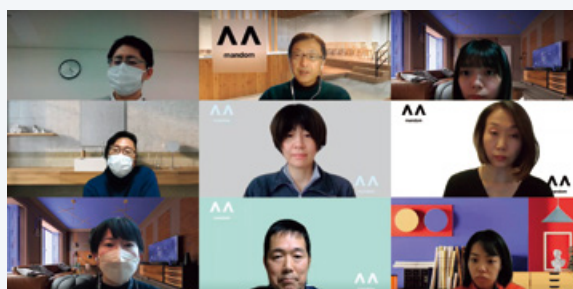
①人事制度改革、②キャリア開発、③タレントマネジメントの3つの取り組み施策から構成されます。

主体的なキャリア形成を行い、強みを持った多様な人財の集合体を目指していきます。

新人事制度に向けて

新人事制度への移行に向けて、1回目の説明会は終了しており、そのフォローとして社員の理解促進を図る目的で5～10名程度の小規模での対話会を2022年2～3月の間に80回ほど開催しました。

6月には2回目の説明会も実施しており、スムーズな導入に向けて丁寧に準備を進めているところです。



小規模対話会風景

健康経営

私たちは、社員が健康で働くことが企業の価値を高めるという考えから、健康管理を経営課題ととらえており、2020年度には「健康基本方針」を策定し、社員やその家族の健康に関わる不安を取り除き、会社の経営基盤である「人財」が安心して実力を発揮できるよう、健康経営の取り組みを推進しています。

また、健康投資による健康関連の目標として「アブセンティズムの低減」「プレゼンティズムの改善」「ワークエンゲージメントの向上」を置き、これらの目標を計る指標として社員の意識と行動の変容に関するもの、施策の参加率および満足度等を設定し管理していきます。



CSR情報

▶ ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス

「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定

このたび当社の取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。

同制度は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。



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「マンガ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ンガムページ

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、福崎工場では、エントランスや2014年に増改築した生産棟などにて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。2018年12月には国内子会社の「株式会社マンガムウィル(以下、「マンガムウィル」)」が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。マンガムウィルでは、障がい者や再雇用者が無理なく長期的に且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材育成にも取り組んでいます。



CSR情報

▶ 人事労務関連データ

「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の最高ランク「三つ星認証企業」に認証

このたび当社の取り組みが評価され、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の「三つ星認証企業」に認証されました。

これは、大阪府が「意欲のある女性が活躍し続けられる組織づくり」「仕事と生活の両立(ワーク・ライフ・バランス)支援」「男性の家庭参画」について

積極的に推進する企業等を、一定の基準に則り認証し、当該の企業等が社会的に認知されることでその取り組みが広く普及することを目的として行っている認証事業です。



『持続可能な地球環境への取り組み』

を実現するための強みと取り組み

近年、気候変動やプラスチック海洋汚染問題に代表される環境問題は、その深刻度が年々増しており、2021年に発表された「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)の第6次評価報告書では、「人間の影響が大気、海洋および陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がない」とされ、近年頻発している猛暑や大雨などの極端現象の増加にも人間活動の影響が現れていると結論されました。

生活者・投資家等をはじめとしたステークホルダーの地球環境に対する意識が強くなっていることから、将来の当社の事業活動の継続性にも影響を与えるものと認識しており、企業として地球環境への取り組みを推進させることが、企業価値の向上につながると考えております。これまでも環境負荷低減に向けた活動を行ってまいりましたが、今後はさらにその取り組みを強化し、循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します。

マンドムグループ環境方針

わたしたちマンドムグループは、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付け、マンド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。

(注) 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)

わたしたちマンドムグループは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マンド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進めています。その取り組みの一つとして、わたしたちが考える環境配慮型商品の基準と中長期目標を設定しており、持続可能な社会に向けて環境に配慮した商品づくりを推進します。この基準については、今後の国内外の動向や技術的な最新情報、多様なステークホルダーの皆さまからのご意見や期待・要請を参考にさせていただきながら、継続的に更新してまいります。

製品の環境配慮基準

ライフサイクル区分	対応する環境問題	環境配慮基準
原材料調達	生物多様性保全／森林保全	内箱・個箱・能書・説明書などの紙資材に古紙パルプ配合率80%以上の再生紙を使用した製品 内箱・個箱・説明書などの紙資材にFSC®認証紙を使用した製品 その他国際的な環境認証制度や指標などをクリアした原料・資材を使用した製品
	気候変動／脱炭素・CO ₂ 削減	容器包装資材に植物由来資材バイオマス度25%以上を使用した製品 ラミネート包装材に植物由来資材バイオマス度10%以上を使用した製品 容器包装資材にリサイクル原料使用率25%以上を使用した製品
製品の使用	水資源使用量の削減	ラミネート包装材にリサイクル原料使用率50%以上を使用した製品 基準品と比較し、使用時にドライヤー使用電力、給湯器ガス使用量など20%以上削減の製品
	廃棄物の削減	基準品と比較し、本体容器包装資材の削減、または軽量化・薄肉化など10%以上削減の製品 基準品と比較し、1個箱の削減または軽量化10%以上削減の製品 本体容器重量と比較し、容器重量が50%以上削減の詰め替え製品
廃棄	プラスチック廃棄物の削減	石油由来プラスチック樹脂製資材から代替資材(紙・ガラスなど)へ切り替えた製品
	リサイクル循環型経済への対応	分別廃棄への対応と単一素材(モノマテリアル)を使用した製品
その他		

(注) 1. 上記項目を一つ以上満たす商品を環境配慮製品とする。
2. 基準品は環境理念を改訂した2016年の製品。

(FSC® N003667)

プラスチック廃棄物削減に向けた取り組み

近年、海洋中に流出するプラスチックに関し、環境への負荷が懸念されています。

こうした状況をふまえて、私たちマンダムグループは、製品の環境配慮への課題において、特にプラスチック削減に向けた取り組みを最優先課題として位置付け、生活者にも環境にも配慮した製品の開発に努めていくとともに、プラスチック製品の4R(Reduce:使用量・排出量の削減、Reuse:再使用、Recycle:再利用、Renewable:再生可能材料への代替)の取り組みによるいっそうの強化を目指し、海洋プラスチック問題の解決に向けて取り組んでまいります。

Reduce 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。
Reuse 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。
Recycle 再利用の推進	分別廃棄しやすい製品や循環利用されやすい単一素材、および、リサイクル素材での容器の開発を推進する。
Renewable 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)等、持続可能な素材への置き換えを推進する。

2021年度における取り組みの事例

2021年度の具体的な事例として以下の取り組みを行いました。

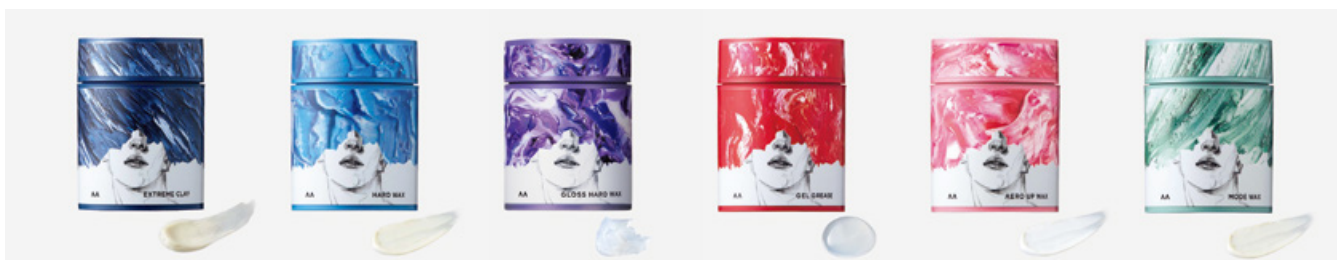
「Reduce」における事例

「ハッピーデオフェイスシート」、およびEC限定販売の「ギャツビー フェイシャルペーパー・ポディーペーパー」の個別外装を削除しました。



「Renewable」における事例

「gatsby THE DESIGNER ワックス・ジェルグリース」の容器にバイオマスプラスチックを採用しました。



脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

気候変動に関する取り組み(TCFD^{*1}提言に基づく開示)

産業革命以降、特に人口が著しく増加した20世紀以降、二酸化炭素の排出量の増加が大きくなっていることが認められています。

この二酸化炭素の排出量の増加が地球温暖化などの気候変動に大きな影響をもたらしていることが問われてきている中、気候変動への具体的な対策の実行は、持続可能な社会の実現に向けて世界が力を合わせて取り組むべき緊急の課題だと認識しています。

気候変動対策が社会ニーズである現在、当社は企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」をマ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たサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を根幹に据え、サステナビリティ方針の策定ならびに、サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)を特定し、本業を通じた取り組みによりお役立ちの進化と企業価値の創造を目指しております。

また、「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」(意味:なりたい自分に、全部なろう。というスローガンは、ESGスローガンともしております。

このスローガンは、人間系企業として全社員に関わるものとし、環境問題やグローバル化、多様性、アイデンティティなど、多様化・複雑化する社会課題と生活者課題の解決が難しい社会において、「どれかをあきらめ、犠牲にして別のどれかを選ぶ、いわゆるトレードオフの関係」ではなく、人それぞれが持つ本来の「自分らしさ」が表現できる楽しさ、前向きでいられる健康

的な生活、自分らしさの表現に挑戦し続けられる持続可能な豊かな社会の実現にお役立ちをしていきたい、というマダムの思いを表したものです。

特に気候変動に対しては、時代を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、また、本業を通じたお役立ちの進化と企業価値の創造に向けてより効果的な活動につなげるため、2022年6月にTCFDへの賛同を表明しました。それと同時に、TCFDに関する企業の効果的な情報開示や適切な取り組みについて議論する目的で設立された「TCFDコンソーシアム」^{*2}にも加入しました。

今後、TCFD提言の枠組みを活用して気候変動に関するガバナンスをより強化するとともに、気候変動に伴って生じるリスクと機会の分析、その財務的な影響についての情報開示に努めてまいります。



CSR情報

▶ マダムグループのCSR考動 > 環境 > 地球温暖化防止への取り組み

外部サイト

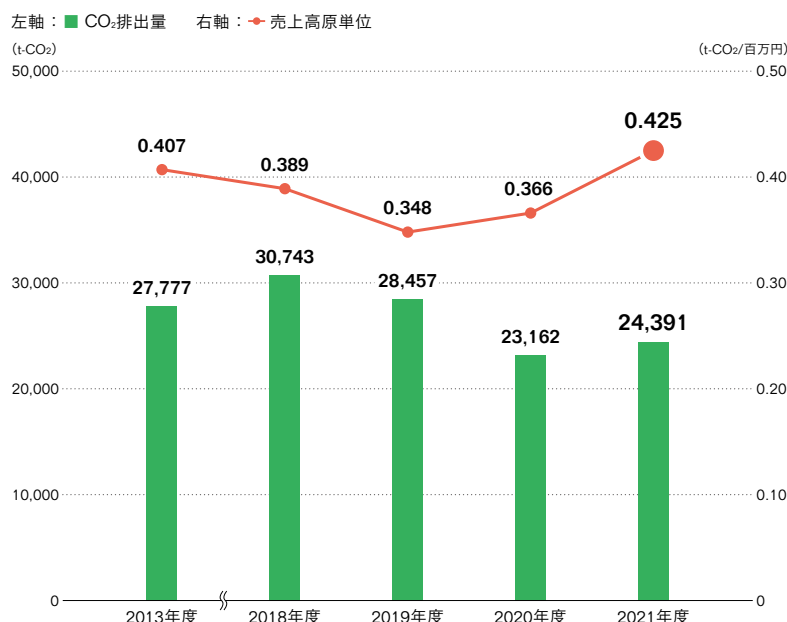
- ▶ *1 TCFD: Task force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)
- ▶ *2 TCFDコンソーシアム

長期目標の策定

1. 2050年度において、グループ全体におけるCO₂排出量の「ゼロ」を目指す
2. 2030年度までに日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO₂排出量について「2013年度比で46%以上の削減」を目指す

2021年度の日本国内+海外のScope1+2におけるCO₂排出量は、24,391トンで、2013年度比12.2%の削減となりました。前年対比では、5.3%増となりました。これは、新型コロナウイルスの影響を受け2020年度の生産数量が大幅に落ち込んだことへの反動で、2021年度の実績が増加したことによる燃料使用量増、電力使用量増が影響いたしました。

CO₂排出量推移(日本国内+海外 Scope1+2)

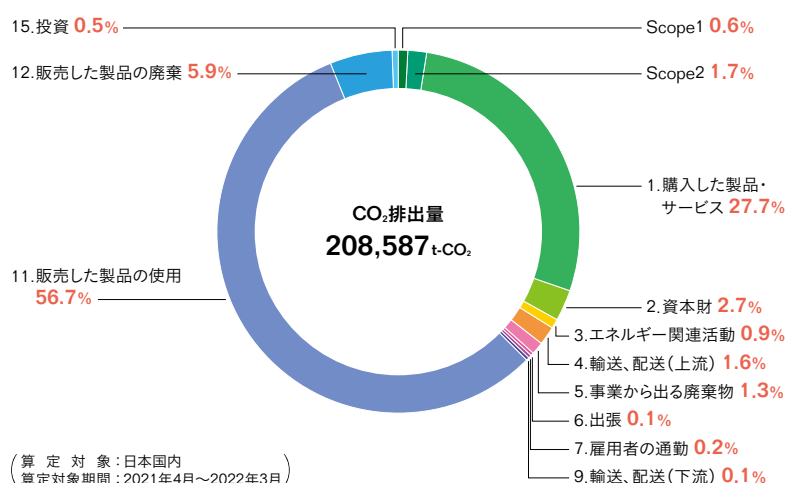


バリューチェーン全体(Scope3)の温室効果ガス排出量の算定

マンドラムでは2018年度より「GHGプロトコル Scope3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、Scope3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11「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。



CSR情報

国内マンドラ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

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、2021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を実施しています。

2021年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は3,381トンで前年度比114.3%となりました。この結果を真摯に受け止め、よりいっそう循環型社会形成に向け推進してまいります。

また、循環型社会への移行に向けた知見を深め、持続可能な地球環境への取り組みを強化するために、「九州エリアにおける資源の最適循環」と「持続可能社会の実現に資するビジネス創出」を目指す企業連合「九州サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ」(事務局企業: アミタホールディングス株式会社、NECソリューションイノベータ株式会社)が2021年7月より実施しました、使用済みプラスチックを回収する実証実験「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」に参画しました。

なお、この「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」は日用品メーカーや北九州市等と連携しており、10社以上の企業が連携して資源循環の仕組み化を目指す日本初の取り組みです。



MEGURU BOX(めぐるボックス)

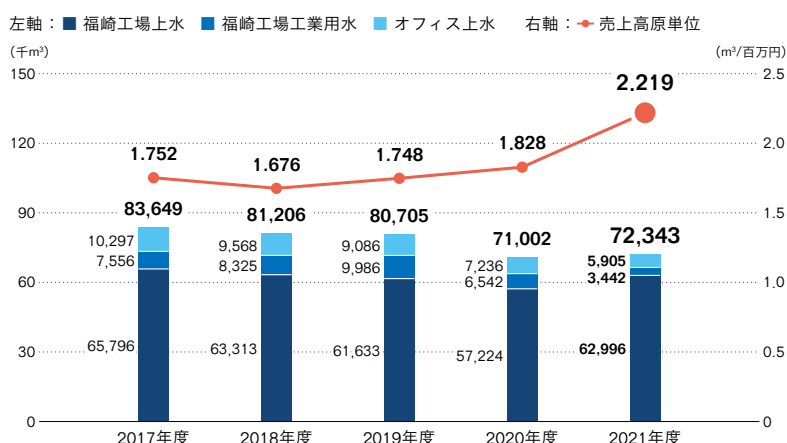
水資源の有効活用

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っております。

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。

2020年度はコロナ禍の影響を受け、生産数量減による水資源使用量が減少しておりましたが、生産数量の回復もあり2021年度の水資源使用量は72,343m³で前年度比101.9%となりました。

水資源使用量



マテリアリティ

『持続可能な原材料調達』

を実現するための強みと取り組み

Materiality

私たちマングラムグループは、ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、当社の事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防、軽減する取り組みを進めてまいります。人権デューデリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こし、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。また、取引関係によって私たちの商品・サービスが人権への負の影響に直接関係している場合には、是正に向けた役割を果たすことがあることも認識しています。

近年、企業は「公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う」ことが国際的に求められています。その実現に向けてマングラムグループは、パーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たしてまいります。

人権

わたしたちマングラムグループは、わたしたちの事業活動が人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しています。

マングラムの従業員とそこご家族、そして、当社に関わるお取

引先さまを含め、その川上の生産者を含むサプライチェーンに関わる人々、生活者の皆さまなど、マングラムグループに関わるすべてのステークホルダーの人権尊重の取り組みを推進していくに当たり、「人権方針」を策定し実践していきます。

マングラムグループの人権方針

1. 人権に対する基本姿勢

すべての人びとの基本的人権について規定した国連の「国際人権章典」や、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権に関わる国際規範を支持し尊重します。

また、国連グローバル・コンパクト署名企業としてグローバルコンパクト10原則を支持します。

マングラムグループは、事業活動を行う各国・地域における法令を遵守します。

もし各国・地域の法令等と国際的な人権の原則に矛盾がある場合には、現地法を遵守しながら、国際的な人権の原則を尊重する方法を追求していきます。

2. ステークホルダーに対する人権の尊重とダイバーシティの推進

企業活動に関わるすべてのステークホルダーの多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、ダイバーシティを推進しています。人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・身体的特徴・障がい・健康状態・性的指向・性自認などを理由とした差別を一切行いません。

従業員が、心身ともに健康で、安全かつ安心していきいきと働くことができる、相互信頼と良識のある職場環境作りに努めます。また、職場における差別、暴力的行為、ハラスメント行為を排除します。

3. サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施

ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、マングラムグループの事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防、軽減する取り組みを進めてまいります。人権デューデリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こし、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。また、取引関係によってわたしたちの商品・サービスが人権への負の影響に直接関係している場合には、是正に向けた役割を果たすことがあることも認識しています。

4. ステークホルダーとの対話・協議

ビジネスと人権への負の影響に関する一連の取り組みにおいて、社外からの専門知識を活用するとともに、関連するステークホルダーと対話と協議の機会を確保しつつ、誠意をもって行います。

5. 苦情対応窓口

各国・各地域において適用される法令・ルールや、人権方針を含む社内規定に、違反する可能性があることを認識した社員は、内部通報制度の窓口に通報できます。また、わたしたちは、外部のステークホルダーが、人権方針に違反した、あるいは違反するおそれがある行為について通報できる窓口を設けています。

6. 教育と研修

人権尊重に関する正しい知識がグループ内に浸透するよう、従業員に対して継続的に教育を行ってまいります。

7. 情報開示

人権尊重の取り組みの進捗状況およびその結果を、ウェブサイトなどで開示します。

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」に基づいて考働を行っていますが、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ーデリ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。

調達方針

わたしたちマダムグループは、公正で透明な取引を徹底するために、以下の方針を策定・実践してまいります。

1. わたしたちは、国籍・取引実績や規模を問わず、相互対等、自主性尊重、自由競争の理念のもと公正かつ公平で透明な取引を行うとともに、取引先の選定には、品質・技術・価格・納期・継続的な安定調達などの確実性を基に、継続的な技術開発力や環境保全への取組、人権尊重、経営姿勢なども総合的に勘案します。
2. わたしたちは、「生活者へのお役立ち」「安全・安心」を共通目標として、価値を創造しつづけるために切磋琢磨と密接なコミュニケーションを図り、共存共栄できる取引関係の実現を目指します。
3. わたしたちは、わたしたちを取り巻く社会そして地球の持続可能な発展への貢献を目指し、取引先との協働により設計・生産・物流にかかる全ての活動において環境への負荷低減を目指します。
4. わたしたちは、海外事業展開に際し、現地企業として現地のステークホルダーへのお役立ちの拡大を目指し、現地生産を進めるとともに現地調達を推進します。
5. わたしたちは、公正で誠実な調達活動を行っていくために、国内外の法令やルールを十分に理解し、遵守します。

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、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。

また、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実施しています。

・2021年度モニタリング調査実施数:110社



CSR情報

▶ マダムグループのCSR考働 > 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)

生物多様性の保全

目標の設定

1. 2026年までに福岡工場で受け入れるパーム由来原料の100%を認証油(ブックアンドクレーム方式含む)として調達する
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

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。

持続可能なパーム油の調達

マンドムでは、原材料産地の社会課題や環境への影響に配慮した持続可能なパーム油の調達に向けて、2018年3月に「持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)」に加盟しており、2021年3月には国内唯一の生産拠点である福岡工場においてRSPOサプライチェーン認証を取得し、2021年5月よりMB(マスマランス)認証油の調達を開始しました。

2021年度は福岡工場での使用におけるパーム由来原料として最も使用量の多い原料について、その全量分のRSPOサプライチェーン認証モデル「ブックアンドクレーム方式」による認証証書の購入が完了しました。

持続可能な紙製容器包装資材の調達

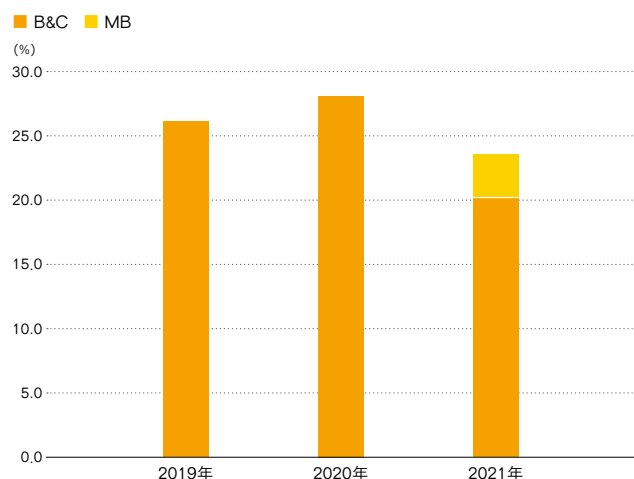
持続可能な紙製容器包装資材の調達に向けて、福岡工場においてマンドム製造の商品の輸送に使用する段ボールを対象に、2018年2月新規納品分より、FSC®認証を受けた段ボールへ順次、切り替えを進めております。

(2022年4月時点切替実績:78.8%)

また、製品に使用する紙資材においても、P.35「製品の環境配慮基準」に則って、FSC®認証紙・古紙・再生紙の利用により環境配慮型製品の拡大に努めております。

(FSC® N003667)

パーム由来原料に占める認証原料の比率



『企業基盤の継続強化』

を実現するための強みと取り組み

私たちマンダムグループは企業理念に掲げる「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)を根幹に据えております。

いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムとともに、あらゆるステークホルダーからその存在価値を認めていただける企業として発展し続けること、お役立ちを深く広く進めることをゴーイングコンサーンとしてとらえ、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。

また、生活者の皆さまに安全で、そして安心してご使用いただける化粧品を提供するために、マンダム安全基準の適合(安全品質)を確保した上で、生活者満足の適合(安心品質)を目指した取り組みを行っています。

高品質・安心を提供

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。

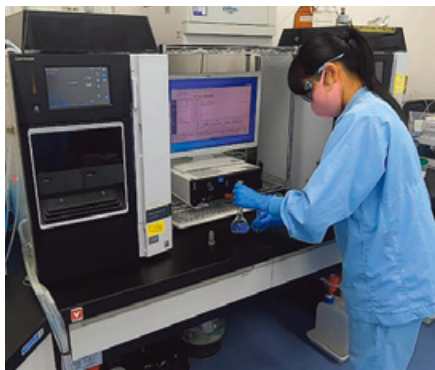
その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、「ISO9001」の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マンダム品質マネジメントシステム」として運用しています。

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



医薬部外品の有効成分の分析



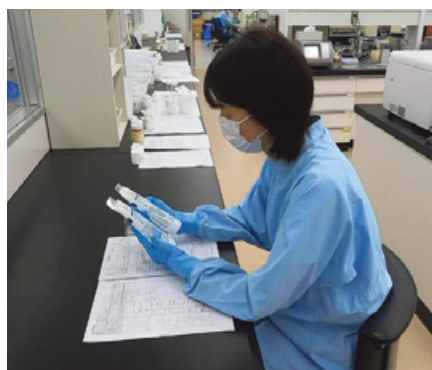
工程作業確認



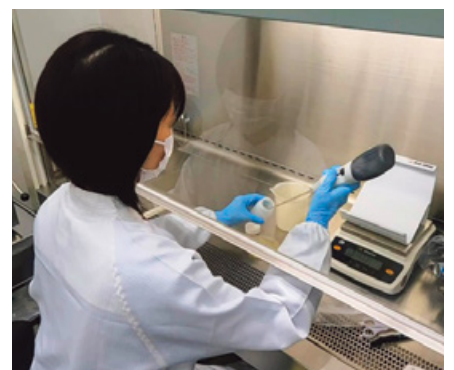
工程作業確認



商品の外観検査

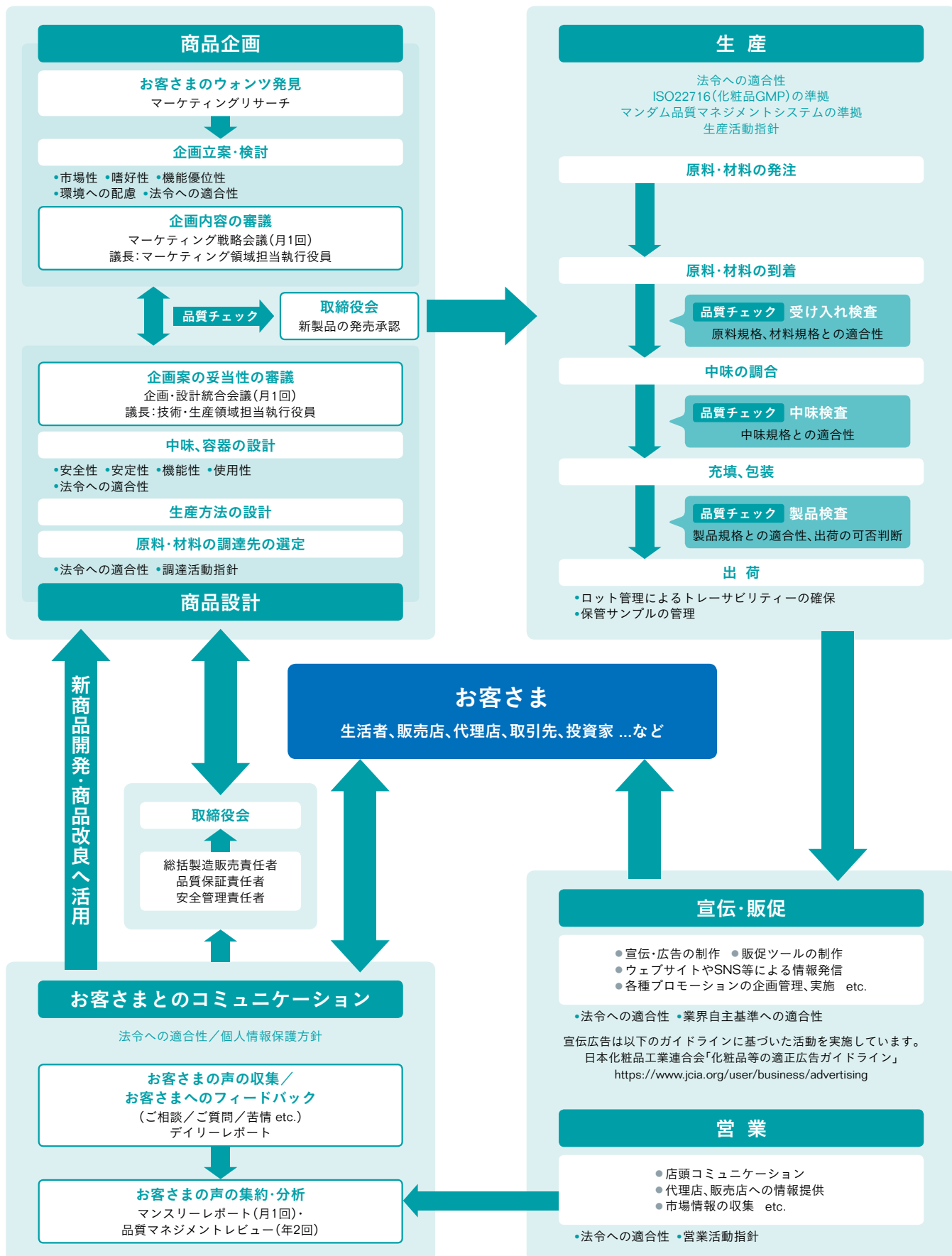


商品の抜取検査



微生物検査

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



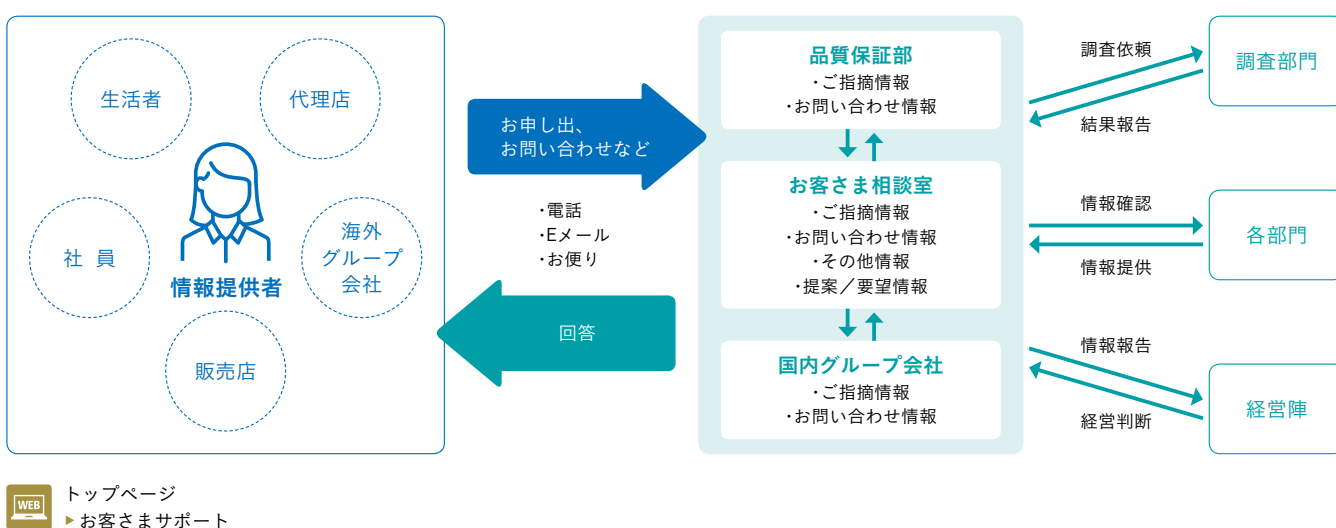
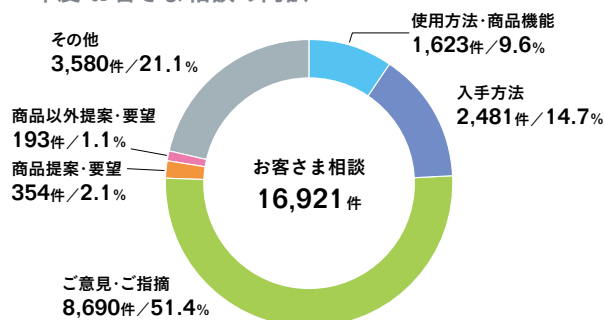
マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

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。

2021年度 お客さま相談の内訳



お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マングラムでは、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。

「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」において、「残量がわかりにくい。」というお声からラベルの隙間を広げ、見えやすくなるように改良しました。

2021年度の取り組み



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスポリシー

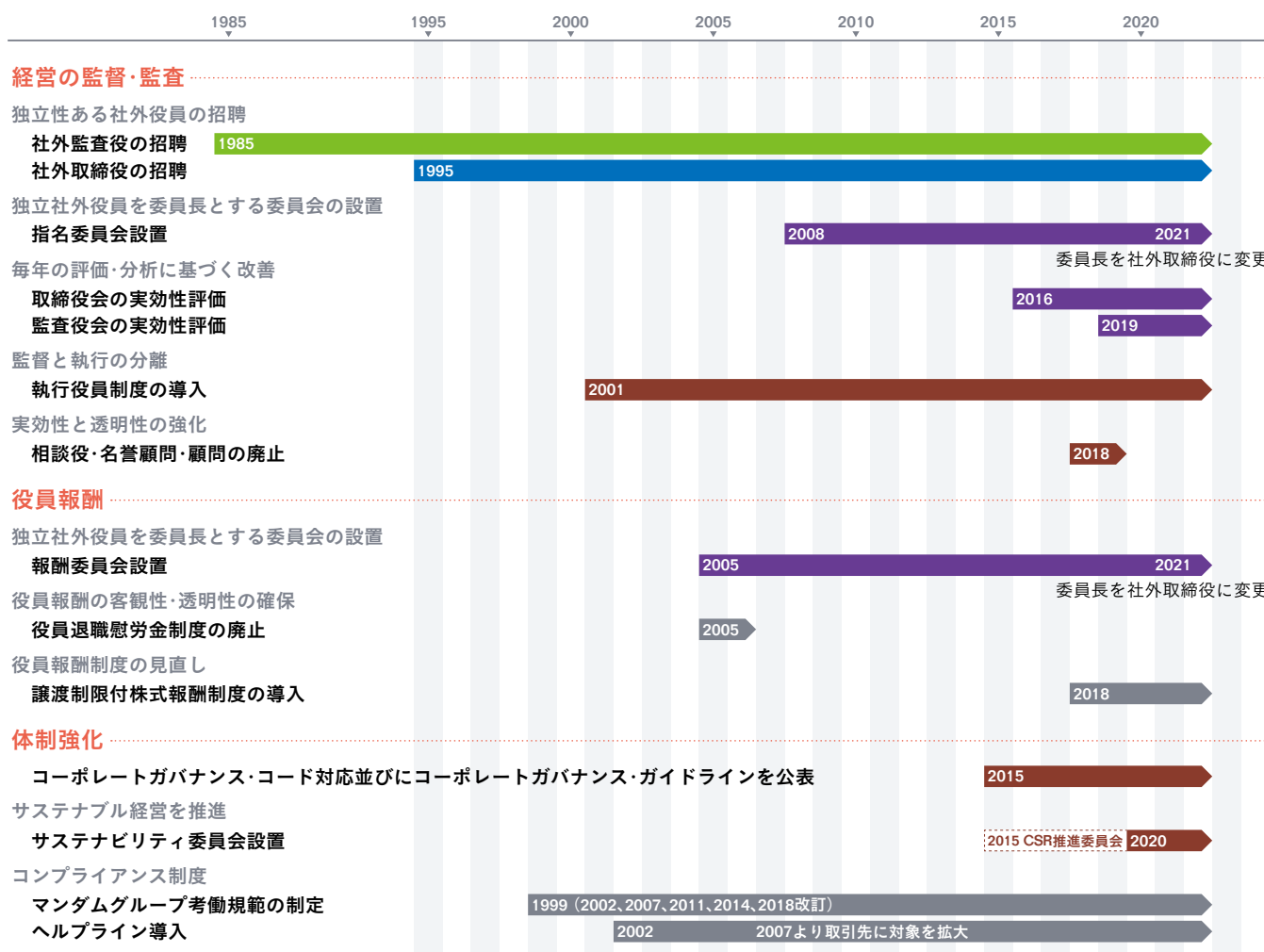
グローバル社会と共存・共生・共創するマンドムグループの使命として、
企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした
「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとした
ステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

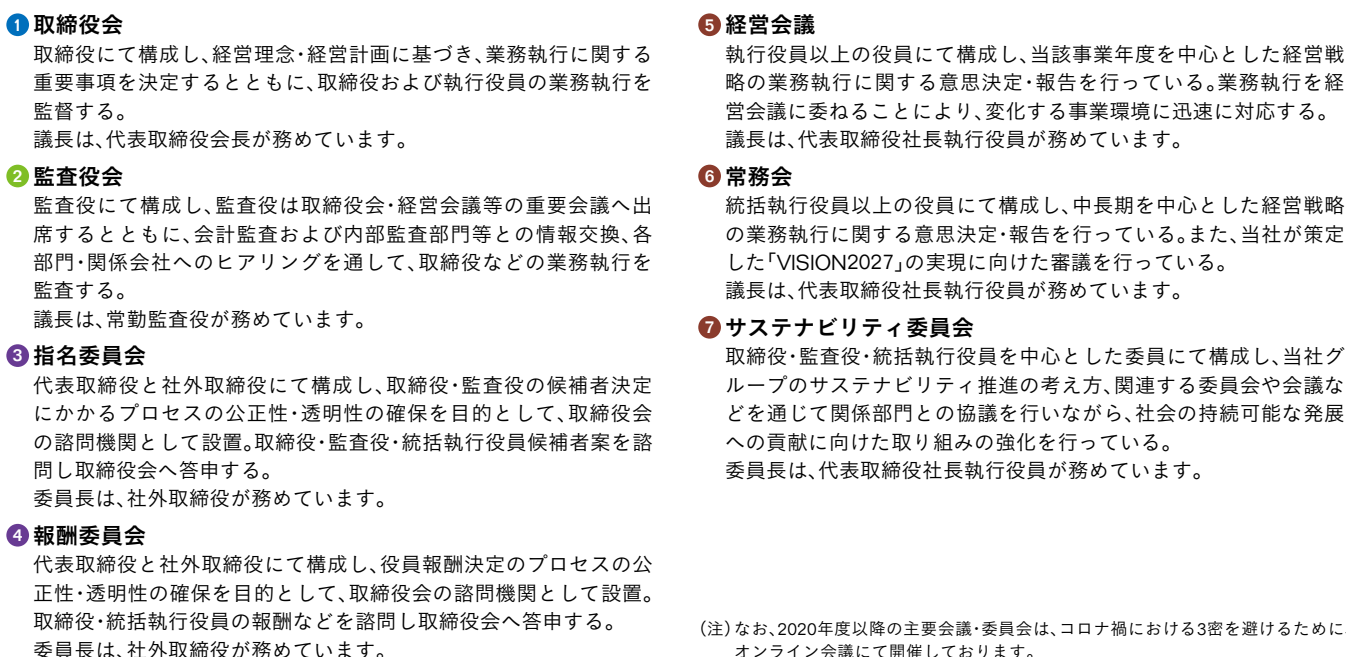
コーポレートガバナンス体制

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、取締役会に複
数名の社外取締役を設置することにより、モニタリング機能・
アドバイザリング機能を強化しております。

また、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
築しております。

コーポレートガバナンス強化の取り組み





取締役・監査役のスキルマトリックス

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財で構成することと、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。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、9名の取締役の内、日本国籍者が4名、海外国籍者が5名(内女性2名)での構成となっており活躍しております。

加えて、海外子会社においてはすでに5名(内1名は持分法適用会社)の海外国籍者が代表取締役を務めております。

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。今後は、海外国籍者や女性等の多様な人財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

「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

スキルマトリックス (2022年6月24日現在)

氏 名	経験分野*									
	経営企画	グローバル ビジネス	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・ リソース	法務 リスクマネジメント	ESG	DX・IT
〔取締役〕										
西村 元延	●			●		●				
西村 健	●	●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●	●	●	●	●
小芝 信一郎		●	●	●						
中山 礼子	●			●		●	●			
鈴木 茂樹	●	●			●				●	
谷井 等	●		●	●		●				●
〔監査役〕										
池端 剛彦	●		●							
日比 武志		●		●						
西尾 方宏						● 公認会計士				
森 幹晴								● 弁護士		

* 実務経験または担当経験のある領域。「グローバルビジネス」は株式会社マンドムより子会社・関連会社に向向で経営経験がある場合です。
独立社外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 — 谷井 等 —

Q1. 社外取締役として2年経過されましたが、ご就任当初からマンダムが変わった点や今後の課題だと思われる点があれば教えてください。

就任から早くも2年が経ちました。

就任時から続くコロナ禍の中、役員、執行役員は一丸となってこの時代のお役立ちのあり方を考えています。コロナ禍は当社にとって経済的なインパクトだけではなく、私たちのあり方を再度考えるきっかけをくれました。それはつまり、昨今の厳しい業績はコロナ禍によるものではなく、私たちが本質的にお客さまに価値を提供できていないからではないかという議論です。私は、これはとても健全な議論であると思いますし、マンダムらしさを表す特徴的なことだと思っています。

社員の方々のマンダムへのロイヤリティの高さは変わっていません。そして新社長への期待感が高い状態です。長きにわたる経験を持つ会長と、新たな発想や行動力を持つ社長のコンビはとてもバランスが良く、将来を期待できるものだと考えています。社長は意欲的に現場の社員の皆さんと議論を重ねています。

ただ一方で、現実の課題もあります。会社の今後を支えるような新商品が数年間生まれていないことです。ヒット商品が生まれない状態が続きますと、それが焦りとなり、浅い議論、検討から場当たり的な商品を矢継ぎ早に出しがちです。私の個人的な見解で言いますと、単一の商品でのヒットを目指すだけでなく、ブランド構成の再整理が必要ではないかと思っています。

とりわけ、「ギャツピー」というブランドは商品構成の幅も広く、購入いただくお客さまの年代も幅広くなっている。それがかつてブランドターゲットのコアとなる生活者層の方々からの強い支持を得られなくなっている。

今後の長期的な競争力の源泉として、ブランドの再強化は必須要件です。マーケティングに強いマンダムの力量を遺憾なく発揮してほしいと思います。

Q2. 昨年度(2022年度3月期)に指名委員会、報酬委員会の委員長にご就任いただきましたが、各委員会の状況と今後の課題だと思われる点があれば教えてください。

昨年度(2022年度3月期)から指名委員会、報酬委員会の委員長が社外取締役に委ねられることとなりました。これは経営の透明性、健全性から、とても素晴らしいことだと思います。

ご参加いただいている各委員におかれましても積極的に発言いただいています。当社は会社に良きことを忌憚なく発言できる非常にオープンかつフラットな社風があり、本委員会においてもその社風がプラスに働いていると思います。

委員会において議論されている内容で言えば、今後は取締役、常務執行役員の方々の報酬をいかにこれまで以上にバランス



良く業績と連動させていくということが求められるのではないかと思います。

また、社外取締役を中心とした取締役構成の多様性についても議論をしております。現在においても大企業経営経験、技術／生産にかかる経験、女性、株式市場の観点、スタートアップ経営経験と、多様な経歴を持つ人材によってバランス良く社外取締役が構成されていますが、それに加えて今後は海外マーケットに対する知見が求められるのではないかと考えております。

Q3. 当社は2期連続の赤字という厳しい業績結果となっていますが、今後の成長に向けた抱負をお教えてください。

社長は今期(2023年3月期)の目標として、段階利益での黒字化達成を設定し、全社一丸となってその達成に邁進しています。社外取締役である私としましても、その達成に向けて取締役、執行役員の皆さまと健全な議論を展開し、微力ながら貢献したいと思っています。

当社にはこれまで幾度かの経営危機を自分たちで乗り越えてきたというDNAがあります。現在は2期連続の赤字という厳しい状況ではありますが、そのDNAを遺憾なく発揮して、必ずや再成長の道を歩み始めてくれると信じています。

取締役会の実効性評価

当社は2016年より毎年、取締役会参画者（議長除く）を対象とした「取締役会の実効性」に関する調査を実施しております。調査結果に基づき、定量評価にて「適切に行われている」というポイントが高い項目は、当社の取締役会の実効性は確保できている根拠としております。また、定性評価にて指摘・提言されたことや、今後のコーポレートガバナンスで強化しなければなら

ない事項を課題・改善項目としております。

当社のコーポレートガバナンスガイドライン（以下、「CGガイドライン」）におけるコーポレートガバナンスコード（以下、「CGコード」）【補充原則4-11③】に基づき、2022年3月期（第105期）の取締役会の実効性に関する評価・分析を行った概要は以下の通りです。

評価・分析の手順と定量結果

- ① 当社の取締役会がCGガイドラインに記載したCGコード第4章（取締役会等の責務）に対応した方針等に従って、実効的にその役割を果たしているかについて、調査票を取締役会参画者に配布し、すべての対象者より回答を得ました。
- ② 同回答に基づき、代表取締役社長執行役員が社内各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 上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会参画者に提供し、参画者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、取締役会に対して答申を行いました。
- ④ 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、4段階評価における最上位評価（適切）が66.1%、次位評価（課題はあるが適切）が30.3%、次々位評価（課題が多く適切に行われていない）が1.7%となりました。

実効性が確保できている項目

- ① 取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、常務会・経営会議等での事前審議を通じて、建設的な議論によりコーポレートガバナンスポリシー・CGガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。
- ② 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、CGガイドラインの記載【原則1-7.関連当事者間の取引】に従って、適切に管理できていること。
- ③ 取締役会は、適切な「独立社外役員の独立性に関する基準」を設定し、開示するとともに、同基準を遵守することはもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担える人材を招聘できていること。
- ④ 取締役会は、独立社外取締役・監査役（以下、「独立社外者」）の助言を受けるとともに、建設的な議論により、「取締役会全体としてのバランス・多様性・規模に関する考え方」「取締役の選任に関する方針・手続」を適切に定め、開示し、かつこれに準拠した取締役会の構成を維持できていること。
- ⑤ 取締役会は、経営陣幹部（取締役・統括執行役員）の人事（選任・再任・解任）について、指名委員会を適正に組織し、適正な運営方法を定めるとともに、指名委員会の答申を尊重し、適切に決定していること。
- ⑥ 独立社外者は、定期的（年1回）に独立社外者のみを構成員とする意見交換会を開催するとともに、適宜、独立社外者間でコミュニケーションを図り、客観的な立場に基づく、情報交換・認識共有を行っていること。

課題・改善項目

- ① 執行役員中心の経営会議、統括執行役員中心の常務会における事前審議を通じて経営計画達成のために、課題を共有しながら十分な議論が行われている。今後は計画と実績の差異要因について、「原因課題の分析」「対応策の進捗管理」に関する精度を高めることで、事業軸×機能軸のマトリックス体制における経営管理手法を活かした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のではないかと。
- ② 自由闊達な議論を尊ぶ風土があり運営されていることから、積極的にフランクな意見交換が行われており、経営陣からのリスクテイクを伴うチャレンジングな提案も行われた。今後は収益確保や財務面でのディフェンスを図りつつ、将来に向けた事業基盤の変革や新たな価値創造への挑戦の重要性を経営陣、取締役および監査役が再確認し、認識を高めることにより、「攻めのガバナンス」の実現と、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のではないかと。
- ③ 独立社外取締役のモニタリング機能について、各部門との意見交換を通じて情報収集支援を行ったが、さらなるサポート機能の充実により、コロナ禍でも社外取締役が積極的・能動的に情報収集することができ、より活発で有意義な議論が可能となるのではないかと。

取締役会参画者から調査票に記載された具体的コメント例

国籍、性別、年齢の多様性は当然の事、アカデミアやその他の分野から経営にアプローチしている人材を招聘するなど、幅広い視点からの議論が活発になるようなメンバー構成も検討していくべきだと思います。

監査役、会計監査人、内部監査室の三様監査については、監査役と会計監査人の会合に内部監査室が積極的に参加することにより実効性が高まっている。

監査役会と独立社外取締役との意見交換会を複数回開催しており、その中で社外役員間の忌憚のない意見交換ができています。ため、CGコードの要請は満たされていると考える。

会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、「健全性と透明性の確保」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。

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ます。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（社内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の初年度に、中期経営計画の対象期間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。譲渡制限付株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとのいっそうの価値共有を進めることを目的としております。

なお、社外取締役の報酬に関しては、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。

取締役の報酬額は、議長を独立社外取締役とした半数以上が社外構成員（社外役員・社外有識者）から構成される報酬委員会に諮問し、同委員会による審議・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、取締役会決議により決定しております。

また、取締役の報酬額決定に関する方針についても、報酬委員会による審議・答申を経て、これに基づき、取締役会決議により決定しております。

適正なバランスの固定・変動報酬（標準評価時）

報酬配分	固定報酬 （金銭） 約59%	短期変動報酬 （金銭） 約32%	中長期 変動報酬 （株式） 約9%
付与方法	役職に応じた報酬水準を設定 月額固定報酬として支給	単年度の目標達成に応じた業績評価 目標達成度を評価し 賞与として支給	中期経営計画の目標達成に応じた 業績評価 中期経営計画の対象となる 3事業年度内に当社株式を付与
業績評価期間	—	1年	3年（2021～2023年度）
評価指標	—	会社業績 ・当該事業計画連結売上高達成率 ・当該事業計画連結営業利益率達成率 ・配当金伸長率 個別業績 ・貢献度評価 （代表取締役は会社業績のみの評価）	会社業績 ・中期経営計画 最終年度連結売上高達成率 ・中期経営計画 最終年度連結営業利益率達成率 ・ROIC
評価の変動幅	—	標準の上下50%	標準の上下33%
対象者	取締役 監査役 統括執行役員	取締役（社外取締役除く） 統括執行役員	取締役（社外取締役除く） 統括執行役員 執行役員

2021年度の取締役および監査役の報酬等の額

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(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	273 (24)	208 (24)	37 (-)	27 (-)	8 (3)
監査役 (うち社外監査役)	51 (15)	51 (15)	- (-)	- (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	324 (39)	259 (39)	37 (-)	27 (-)	14 (6)

- (注) 1. 上表には、2021年6月24日開催の第104回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名(うち、社外監査役1名)を含んでおります。
2. 取締役の金銭報酬の額は、2006年6月23日開催の第89回定時株主総会において年額450百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名(うち、社外取締役は1名)であります。
- また、上記の報酬枠とは別枠で、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度の報酬額として年額150百万円以内、株式数の上限を年39,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該報酬額は、原則として、中期経営計画の対象期間の初年度に、中期経営計画の対象期間にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定したものであります。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、5名であります。
3. 監査役の金銭報酬の額は、2005年6月24日開催の第88回定時株主総会において年額70百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名(うち、社外監査役は2名)であります。

政策保有株式に関する方針

上場株式の政策保有については、株式保有を伴う関係強化によるシナジーが、中長期的な視野において、当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断する会社の株式を政策的に保有することを基本とし、毎年取締役会で個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有の合理性について総合的に判断する方針としております。保有の合理性が無いと判断する場合には縮減するなど検討してまいります。保有の合理性がある場合も、フリーキャッシュ・フロー、投資計画等を総合的に勘案し、必要に応じて売却を検討してまいります。政策保有株式の貸借対照表計上額を、2022年3月末の計画を純資産額の10%未満と設定し、結果は

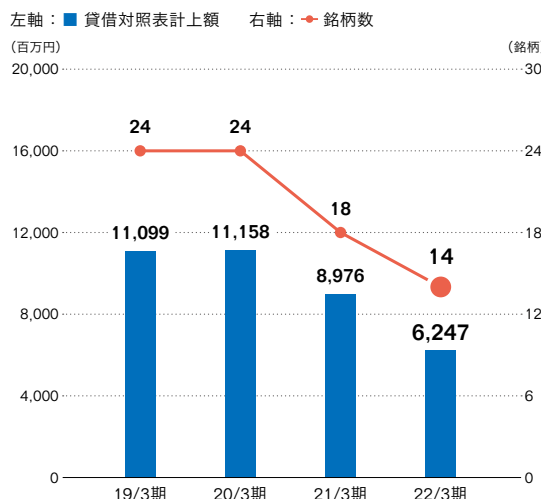
9.1%と達成しております。2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

なお、株式の政策保有については、取締役会の承認事項としております。また、主要な政策保有株式の保有目的については、有価証券報告書において公表しております。政策保有株式にかかる議決権行使については、当該銘柄にかかる企業グループの株主価値の向上に資するか否かに加え、政策投資の目的との整合性等を考慮して判断をいたします。株主の立場から保有先との建設的な対話に努めるとともに、相互の健全なる企業価値・シナジーの向上のために、適正かつ厳正に行使していく方針であります。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
上場	24	24	18	14
銘柄数				
非上場	6	7	6	6
合計	30	31	24	20
貸借対照表 計上額 (百万円)				
上場	11,099	11,158	8,976	6,247
非上場	3	26	24	24
合計	11,102	11,184	9,000	6,271

うち上場株式の推移



役員の紹介 (2022年6月24日現在)



代表取締役 会長 **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
2004年 6月 当社社長執行役員
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
2021年 4月 当社会長(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)
取締役会 議長



代表取締役 社長執行役員 **西村 健**
(1982年5月12日生)

内部監査室担当
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)
2017年 5月 同校卒業(MBA)
2017年 7月 当社執行役員、当社経営戦略部長
2018年 4月 当社常務執行役員、当社マーケティング統括
2019年 6月 当社取締役(現任)
2021年 4月 当社代表取締役(現任)、当社社長執行役員(現任)
2021年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)
2022年 4月 当社内部監査室担当(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)
経営会議・常務会 議長
サステナビリティ委員会 委員長



取締役 副社長執行役員 **亀田 泰明**
(1961年11月1日生)

国内管掌 経営企画・財務、人事・リソース統括 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一部)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
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
2021年 4月 当社副社長執行役員(現任)、当社国内管掌(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)



取締役 専務執行役員 **小芝 信一郎**
(1963年12月24日生)

海外管掌 海外事業統括 第二海外事業部、第三海外事業部担当
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)
2021年 4月 当社海外管掌(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)

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
スキンサイエンス開発研究所、
薬事推進部、技術戦略部、品質保証部、
お客さま相談室担当

常務執行役員 **内山 健司**

国内営業統括
営業戦略部、営業管理部、
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

常務執行役員 **吉田 康政**

マーケティング統括
開発管理・OEM企画部、
海外マーケティング部、
マーケティング戦略部、
広報部担当



社外取締役 中山 礼子
(1959年4月2日生)

1983年 4月 日本合同ファインナンス株式会社
(現 ジャフコ グループ株式会社) 入社
1997年 1月 丸三証券株式会社入社
2000年 3月 同社投資情報部長
2004年10月 同社引受部長
2008年10月 株式会社リブテック 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 常勤監査役(社外)(現任)
2018年 6月 株式会社ユーシン精機 社外取締役(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)



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(先端材料技術研究)
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 ブライムアースEVエナジー株式会社 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
2020年6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)



社外取締役 谷井 等
(1972年6月2日生)

1996年 4月 日本電信電話株式会社入社
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 インデ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 2月 株式会社ベイフォワード 代表取締役(現任)
2017年 3月 株式会社アディッシュ 社外取締役
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 株式会社エニキャリ 社外取締役(現任)
2019年12月 株式会社オンデック 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)
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)
指名委員会 委員長
報酬委員会 委員長



常勤監査役 池端 剛彦

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)
監査役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 15回 / 15回(100%)
監査役会 議長



常勤監査役 日比 武志

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 13回 / 13回(100%)
監査役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 10回 / 10回(100%)



社外監査役 西尾 方宏

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 12回 / 13回(92%)
監査役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 15回 / 15回(100%)



社外監査役 森 幹晴

取締役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 10回 / 10回(100%)
監査役会の出席回数および出席率
2022年3月期: 9回 / 10回(90%)

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	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
執行役員	高橋 哲也	人事部、総務部、法務室担当 兼 人事部長
執行役員	山田 秀徳	海外事業戦略部、 第一海外事業部担当 兼 海外事業戦略部長

執行役員	平谷 充司	東日本営業部、西日本営業部、 流通開発部担当 兼 東日本営業部長
執行役員	大森 剛介	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、 ECマーケティング部、 セールスマーケティング部担当 兼 ブランドマーケティング一部部長、 ECマーケティング部長
執行役員	伊澤 禎二	技術開発研究所、製品評価研究所、 基盤研究所担当 兼 技術開発研究所長

コンプライアンス

マ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に禁止されています。



▶ マダムグループ考働規範

マダムグループ考働規範(2018年度改訂版)より一部抜粋

マ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遵守するとともに、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勤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）を含めた考勤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お取引先さまにおかれましては、下記の要領により、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、考勤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さまは、当社を含めた日本国内の当社グループ各社の仕入先さま、得意先さまその他提携先さまであります。
- 公正な調査を行うために、ご通報は、匿名によらず、実名でお願いいたします。
- 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（考勤規範推進委員会）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さまに対し、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・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の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、通報者ご本人さま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を申し上げます。

お取引先さま専用受付窓口

〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5番12号

株式会社マダム

考勤規範推進委員会 ヘルプライン窓口

• 専用電話：06-6767-5170

• 専用メールアドレス：mandom-helpline@mandom.com



中期経営計画

第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」の位置付け

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

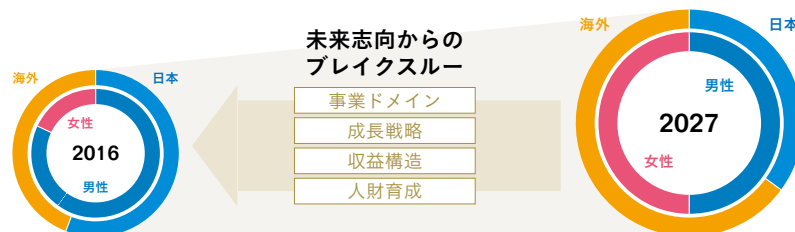
ビジョンスローガン

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

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さらなる深化と、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ンドラムワールドづくり

イメージ



MP-13策定の背景(外部環境、内部課題)

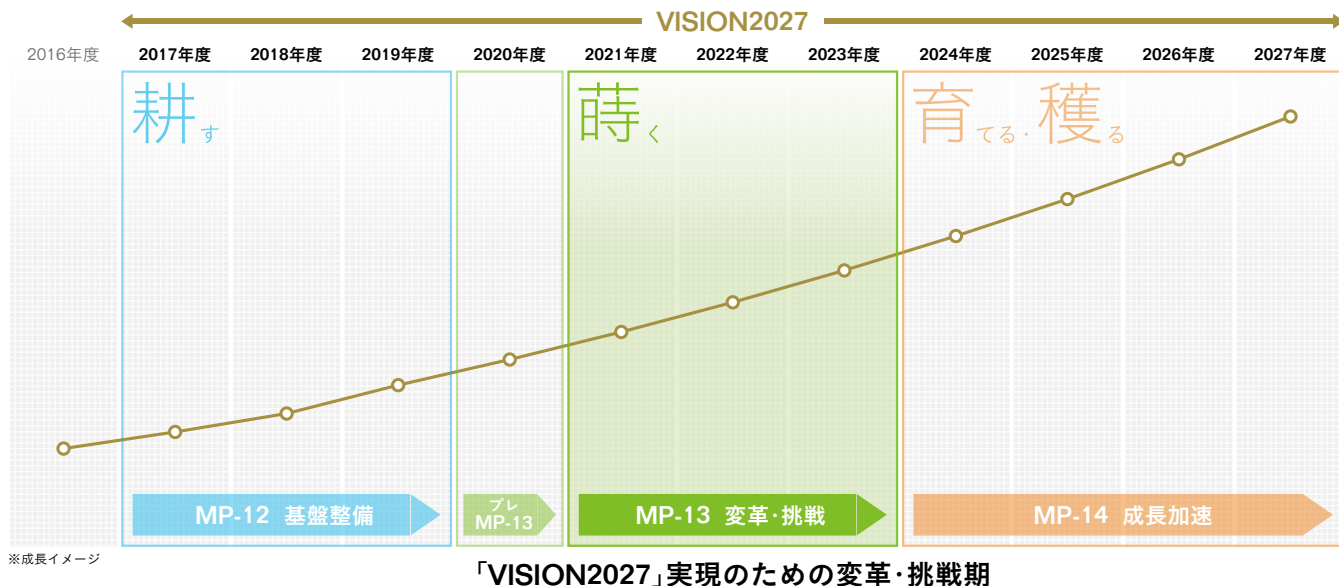
外部環境

- ▶ **脅威・リスク**
 - 新型コロナウイルスの影響の長期化
 - 気候変動・異常気象
 - 2050年カーボンニュートラル宣言
 - 生活者のライフスタイルの変化
 - 生活者の価値観の多様化
 - テクノロジーの指数関数的発展によるビジネス環境の急激な変化
 - 人口減少・少子高齢化社会(日本)
- ▶ **機会**
 - ニューノーマル移行に伴う新たなウォンツの出現
 - 若年層中心に環境配慮意識の高揚
 - エシカル消費の拡大
 - ウェルネス実現への期待拡大
 - 衛生意識の向上に伴う市場拡大
 - グローバル化による情報タイムラグ解消
 - EC市場の拡大
 - アジア圏のGDP拡大

課題認識

- ▶ **製品面**
 - 「ギャツビー」ブランドの伸び悩み
 - 女性化粧品の成長性
 - 製品ポートフォリオ
コロナの影響を受けるお出かけアイテムへ偏重
 - 男性化粧品のポートフォリオ転換
 - 男性化粧品におけるイノベーター層の獲得
- ▶ **地域面**
 - ECへの購入機会シフト
 - 男性化粧品市場での競争激化
 - 化粧品新規参入企業の増加(日本)
 - ヘアスタイリング市場の縮小(日本)
 - インバウンド消失(日本)
 - インドネシアの収益率低下傾向
- ▶ **社内体制**
 - 稼ぐ力(利益率)の低下傾向
 - 流通パートナーの役割と取引条件
 - EC売上高構成比の低さ
 - 自前主義からの脱却
 - 過去の成功体験からの脱却
 - サステナビリティへの取り組み

マテリアリティ特定 → P.20



対応

- 「ギャツビー」ブランドの再強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」から新ラインの提案(日本)
- 「ピフェスタ」ブランド継続強化(日本・海外)
- 「MA-T Pure」発売による衛生市場への進出(日本・海外)
- 保有メイクブランド「ピクシー」、「シルキーガール」の展開国拡大(海外)

- ECチャネルの強化(日本・海外)
- デジタルマーケティング強化(日本・海外)
- 男性フェイスケア、ボディケアカテゴリー強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」現地開発強化(海外)
- インドネシアの収益改善の取り組み

- 新たに収益性目標にROICを取り入れる
- サステナビリティ戦略を中核とした経営体系
- ECチャネルの強化
- 外部とのオープンイノベーション取り組み強化
- 健・清・美・楽領域での新しいお役立ち
- DX活用による新価値創造のための資源創出
- エシカル視点をフックポイントにした商品提案

経営基本方針

1. ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新

2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

3. デジタルイノベーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化

過去中期経営計画の振り返り

	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3																																																																		
位置付け	<p>アジアでグローバルな経営を強みとする オンリーワン・カンパニー</p> <p>グループ事業の成長性を加速させるために「アジアでのお役立ち」に注力する。</p>	<p>アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進のための中期経営計画</p> <p>主力市場における事業展開強化による競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。</p>	<p>「VISION2027」実現のための企業基盤整備</p> <p>「VISION2027」実現に向けた3つのフェーズの内の第1フェーズ。 真のグローバル企業を目指して、マーケティング強化や社内体制強化のための積極的投資を実践。</p>																																																																		
key point	バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。長期的な視野の中で、マダムのあるべき姿・企業像を描き、従来の延長線上ではない高い目標計画を立案。	成長期待の高いアジア市場における競争力を高めるべく、グループ経営のアジアシフトをいっそう進める。	「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、創業100周年となる2027年のありたい姿「VISION2027」発表。																																																																		
骨子	<ul style="list-style-type: none">●コア事業である 男性グルーミング事業の安定成長 コア事業として安定成長を図り、男性グルーミング市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。●女性コスメティック事業の展開強化 スキンケアを中核に、展開各国の市場に適応した商品ラインアップによる展開の強化・育成を目指す。●アジアを成長エンジンとした 海外事業の継続強化 インドネシア・中国を重点エリアとして設定し、積極的な展開を図り、アジア市場の深耕とグループの成長性向上を目指す。また、今後成長の見込める市場としてインド・インドチャイナにおける流通網の整備を行い、展開を進める。	<ul style="list-style-type: none">●男性グルーミング事業の持続的成長 コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。●女性コスメティック事業の展開スピードのアップ 「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。●成長エンジンである海外事業の継続強化 主力市場であるインドネシアへの取り組み強化による規模拡大と、中国、インドシナでの流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。	<ul style="list-style-type: none">●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当たり生産性の向上 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当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																																																																		
数値目標	<table><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><tr><td>連結売上高</td><td>660億円以上</td><td>682億円</td></tr><tr><td>男性グルーミング事業 年平均成長率</td><td>3.2%以上</td><td>5.4%</td></tr><tr><td>「ギャツビー」ブランド 年平均成長率</td><td>3.6%以上</td><td>5.9%</td></tr><tr><td>女性コスメティック事業 年平均成長率 (注)MP-12は女性事業</td><td>19.3%以上</td><td>11.8%</td></tr><tr><td>連結海外売上高 年平均成長率</td><td>9.4%以上</td><td>11.3%</td></tr><tr><td>連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額</td><td>10%以上</td><td>10.0%</td></tr><tr><td>連結配当性向</td><td>40%以上</td><td>40.0%</td></tr></table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	660億円以上	682億円	男性グルーミング事業 年平均成長率	3.2%以上	5.4%	「ギャツビー」ブランド 年平均成長率	3.6%以上	5.9%	女性コスメティック事業 年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%	連結海外売上高 年平均成長率	9.4%以上	11.3%	連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額	10%以上	10.0%	連結配当性向	40%以上	40.0%	<table><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><tr><td>連結売上高</td><td>830億円</td><td>773億円</td></tr><tr><td>男性グルーミング事業 年平均成長率</td><td>5.2%以上</td><td>2.6%</td></tr><tr><td>女性コスメティック事業 年平均成長率</td><td>15.0%以上</td><td>15.9%</td></tr><tr><td>連結海外売上高 年平均成長率</td><td>11.4%以上</td><td>4.8%</td></tr><tr><td>連結営業利益率</td><td>86億円</td><td>76億円</td></tr><tr><td>連結配当性向</td><td>40%以上</td><td>40.3%</td></tr></table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	830億円	773億円	男性グルーミング事業 年平均成長率	5.2%以上	2.6%	女性コスメティック事業 年平均成長率	15.0%以上	15.9%	連結海外売上高 年平均成長率	11.4%以上	4.8%	連結営業利益率	86億円	76億円	連結配当性向	40%以上	40.3%	<table><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><tr><td>連結売上高</td><td>900億円</td><td>817億円</td></tr><tr><td>男性グルーミング事業 年平均成長率</td><td>3.0%以上</td><td>△0.6%</td></tr><tr><td>女性コスメティック事業 年平均成長率</td><td>10.0%以上</td><td>11.1%</td></tr><tr><td>連結海外売上高 年平均成長率</td><td>10.0%以上</td><td>6.8%</td></tr><tr><td>連結営業利益率</td><td>10%以上</td><td>7.1%</td></tr><tr><td>連結配当性向</td><td>40%以上</td><td>63.5%</td></tr></table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	900億円	817億円	男性グルーミング事業 年平均成長率	3.0%以上	△0.6%	女性コスメティック事業 年平均成長率	10.0%以上	11.1%	連結海外売上高 年平均成長率	10.0%以上	6.8%	連結営業利益率	10%以上	7.1%	連結配当性向	40%以上	63.5%
	(目標値)	(実績)																																																																			
連結売上高	660億円以上	682億円																																																																			
男性グルーミング事業 年平均成長率	3.2%以上	5.4%																																																																			
「ギャツビー」ブランド 年平均成長率	3.6%以上	5.9%																																																																			
女性コスメティック事業 年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%																																																																			
連結海外売上高 年平均成長率	9.4%以上	11.3%																																																																			
連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額	10%以上	10.0%																																																																			
連結配当性向	40%以上	40.0%																																																																			
	(目標値)	(実績)																																																																			
連結売上高	830億円	773億円																																																																			
男性グルーミング事業 年平均成長率	5.2%以上	2.6%																																																																			
女性コスメティック事業 年平均成長率	15.0%以上	15.9%																																																																			
連結海外売上高 年平均成長率	11.4%以上	4.8%																																																																			
連結営業利益率	86億円	76億円																																																																			
連結配当性向	40%以上	40.3%																																																																			
	(目標値)	(実績)																																																																			
連結売上高	900億円	817億円																																																																			
男性グルーミング事業 年平均成長率	3.0%以上	△0.6%																																																																			
女性コスメティック事業 年平均成長率	10.0%以上	11.1%																																																																			
連結海外売上高 年平均成長率	10.0%以上	6.8%																																																																			
連結営業利益率	10%以上	7.1%																																																																			
連結配当性向	40%以上	63.5%																																																																			
成果と課題	<ul style="list-style-type: none">・男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標は達成。・女性コスメティック事業は国内が伸び悩み、目標成長率は未達成。・海外事業が好調に推移し、年平均成長率は目標を上回り10%以上となる。・連結営業利益率は10%で目標を達成。	<ul style="list-style-type: none">・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」の伸長により目標成長率を達成したものの、男性グルーミング事業が伸び悩み、連結売上高は未達に終わる。・インドネシアの工場事故の影響もあり、海外事業が目標成長率未達成となった。・連結営業利益額は主に売上高が計画を下回ったことにより達成できなかった。	<ul style="list-style-type: none">・基盤整備に関する実施すべき取り組みは、ほぼ実行できた。・2020年3月期の日本の天候不順による夏シーズン品の売上減少の影響で男性グルーミング事業は売上高が減少した。・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」、「ビクシー」が好調で引き続き目標成長率は達成した。・売上高が計画を下回ったことに加え、基盤整備に伴う費用投下もあり、連結営業利益率目標は未達成となった。																																																																		
為替影響 ルピア/円(期中平均)	MP-10 設定レート ¥0.0093 2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093	MP-11 設定レート ¥0.0085 2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年:0.0083	MP-12 設定レート ¥0.0083 2017年:0.0084 2018年:0.0078 2019年:0.0077																																																																		
中期経営計画当初 設定レートと各年実績																																																																					

「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要

MP-13 2021/4 - 2024/3

テーマ

「VISION2027」実現のための変革・挑戦

経営基本方針

- 1. ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦と
ブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新**
 - ① 海外および女性カテゴリーの成長加速に繋がる全社体制の早期構築
 - ② グローバルブランド(ギャツビー・ピフェスタ)のアジア全体における価値向上
 - ③ ウィズ/アフターコロナにおけるお役立ちの質的向上と領域拡大
- 2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と
海外事業のビジネスモデル革新**
 - ① インドネシア事業の課題解決に向けた早期の体制構築と遂行
 - ② 海外各国とマーケティング領域との連携強化による成長加速と経営効率の改善
- 3. デジタライゼーションとオープンイノベーションによる
新価値創造企業への転換**
 - ① ウェルネスの実現に繋がるDX(デジタルトランスフォーメーション)のサクセス創出
 - ② 社外とのナレッジを取り入れた新しいおしゃれ文化の創造・拡大
- 4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化**
 - ① 社会課題(ESG・SDGs)の解決に資する事業展開の推進
 - ② オンリーワン価値創造力の進化とコーポレートブランディング力の向上

経営基本目標

成長性

連結売上高	815 億円	事業別年平均成長率	男性事業	6 %以上
年平均成長率	10.7 %		女性事業	16 %以上
			海外事業	17 %以上

収益性

連結営業利益率	8.0 %以上	
連結ROIC	7.0 %以上	ROIC = (NOPLAT ^{*1} + 持分法投資損益) / 投下資本 ^{*2}
*1 (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) × (1 - 実効税率)		
*2 借入金 + 社債 + リース負債 + 純資産 [期首・期末の平均値を採用]		

社会課題への対応

製品の環境配慮推進	
日本：国内商品の環境配慮対応製品への対応 (自主基準クリア)	60 %
インドネシア：プラスチック容器包装の使用量	10 %削減 (2016年度比)
プラスチック廃棄物量	10 %削減 (2016年度比)

2022年3月期の振り返り

2022年3月期を振り返って

2022年3月期は、第13次中期経営計画（以下、「MP-13」）のスタート年度でした。MP-13は当社の創業100周年に当たる「VISION2027」実現のための変革・挑戦期という位置付けで、4つの経営基本方針を掲げ、変革、挑戦に着手しました。依然、日本国内外において新型コロナウイルスの感染が拡大、収束を繰り返す中ではありましたが、日本においてマス・マーケティングとは異なる新たなマーケティングの取り組みをはじめ、当社としていくつかの新たな変革(Change)にチャレンジしております。

業績に関しては、引き続き国内外で新型コロナウイルスの影響が大きく、特に当社の主力アイテムであるヘアスタイリング製品やクレンジング製品は、外出制限に伴う外出機会減少の影響を受けたことに加え、日本において最需要期の天候不順の影響により夏シーズン品が売上を大きく落としたことから、売上高は9.4%減収(日本において当期より新収益認識基準を適用したため、前期を同基準に換算した実質増減率では4.4%の減収)となる57,361百万円、営業利益以下はいずれも損失を計上する形となりました。

1

ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新

具体的な取り組みと成果

① 新しいマーケティングへの取り組み「gatsby THE DESIGNER」発売

マス流通とは異なる生活者へのアプローチ方法にチャレンジしました。

既存の「ギャツビーシリーズ」において課題であった、自ら積極的にコスメに関する情報収集やトライアルする男性層のキャッチアップを狙いとしています。ヘアスタイリングをはじめとしてスキンケア、メイクアップまでのラインアップで彼らの“なりたい自分”を表現できる新規性、提案性の高いメンズコスメシリーズを2021年10月に発売しました。 [詳しくは⇒P.24](#)

② 日本市場における製品ポートフォリオのシフト

コロナ禍を経て生活者のライフスタイルは変化し、当社の強い分野であったヘアスタイリングやメイクアップ製品は売上を落としましたが、一方でスキンケア、ボディケア、ヘアケア製品は堅調でした。ウィズコロナにおいても成長が期待できるカテゴリーの強化に着手しております。

男性化粧品を例にとると、2022年2月発売の春夏の新製品においてはフェイスとボディカテゴリーに重点化した製品提案を行っております。

2

インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

具体的な取り組みと成果

海外各国におけるECチャネル強化

特に「海外その他」セグメント各国で着実に売上が伸長しました。前期までに、当社自らの意志でブランドコミュニケーションを企画実践することが可能なブランド公式ECショップをすべての国において開設を完了しております。「海外その他」におけるECチャネルの売上高伸長率は50%以上を達成し、構成比でも10%を超えてすでにドラッグストアに次ぐ2番目の規模のチャネルへと成長しました。

MP-13の経営基本方針と、それに基づいた主な取り組みは以下の通りです。

今期(2023年3月期)も新しいマーケティングへの取り組みの第2弾として、アジアのZ世代生活者のなりたい自分をかなえるメイクアップブランド「CYQ」の発売など、いくつかの新しい取り組みを計画しております。MP-13のテーマである「変革・挑戦」を実行し、自ら従来のビジネスモデルを脱却し、顧客である生活者の変化に対応して積極的な変革(Change)を図ってまいります。



取締役 副社長執行役員 亀田 泰明

3

デジタルイノベーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

具体的な取り組みと成果

① DX推進

「VISION2027」の“ありたい姿”を実現する上で、企業として現状以上の単位当りの生産性向上が必要だと考えています。「プレMP-13」の2021年3月期を含む3カ年で企業のデジタル変革を推進することで経営資源を創出し、その経営資源を新価値創造へ投資していくことであらたな競争優位性の獲得・確立を目指しています。前期は主に、①デジタル活用による各部門の業務改善・効率化と部門間共有、②次世代デジタルリーダーの選抜、育成開始、③企業の風土醸成を目的とした全社員対象のデジタル教育に取り組みました。 [詳しくは⇒P.62](#)

② 原価低減の取り組み

福崎工場への大規模投資による減価償却費の上昇や、売上減少に伴い、生産数量減少による固定費負担の増加を軽減すべく、製造用ロボット、デジタル機器の活用による省人化や固定費の削減に取り組みました。加えて、原材料費、運送費用が高騰している昨今の状況から、4月より生産、技術開発、マーケティング領域が一体で、よりスピーディかつ踏み込んだ原価低減活動を推進していく「コストダウンプロジェクト」を立ち上げ、いっそうの原価低減に取り組んでおります。



経営基盤強化のための取り組み事項

具体的な取り組みと成果

社会の変化に対応し、生活者へのお役立ちを実現していくための人事のしくみ改革『MHRX』移行への準備

社会の激しい変化に的確に適応し、新しい価値提案によりビジョンに掲げる生活者へのお役立ちを続けていくために、マンドム流のジョブ×自律を起点とした人事の仕組み『MHRX』(マークス)への移行を決定しました。現在、2023年度からの本格移行に向けて社内説明会、少人数対話会をはじめとして丁寧に準備を進めているところです。 [詳しくは⇒P.32](#)

中期経営計画 トピックス

〈特集〉DX推進

MP-13経営基本方針

3. デジタライゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

① ウェルネスの実現に繋がるDXのサクセス創出

DX目的

デジタル変革による新価値創造企業への転換

デジタル基盤を活用し、既存事業の効率化と新規事業への取り組みを同時進行で進めることで、お役立ちの質と量を劇的に拡大する

全社DX推進イメージ

当社では、「DX推進委員会」を2021年5月に設置し、この委員会が中心となって運営を行ってまいりました。

当社のDX推進に関しては、2つのStepを計画しております。

まずStep1は今期(2023年3月期)までに企業のデジタル変革を推進することで、業務改革、効率化を進め、時間やヒト等の経営資源を創出します。

そして、並行してStep2もスタートさせ、新価値創造するテーマ、事業を立案し、Step1で創出できた経営資源を実際に創造活動へ投資していくという計画です。

Step 1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」

Step 2 「創出した経営資源を投資して、新価値創造への挑戦」



2022年3月期の主な取り組み内容

Step 1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」に関わる活動

1. オシゴトデジタルライズ

経営資源を創出するためのデジタル変革の具体的な取り組みの1つとして、「オシゴトデジタルライズ」を推進しました。業務改善考働のリーダーとして若手社員が中心となって、自部門の業務改善・効率化を図りながら、月1回の分科会を中心にリーダー同士で取り組みの情報共有、他部署への水平展開を実施しております。



2. RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)活用促進

並行して定型業務の自動化を行い、日常のルーティン業務の効率化、時間短縮によって経営資源を創出するためのRPA活用促進チームの活動を積極的に進めました。

なお、同チームは2021年度に業務に大きな貢献を果たしたということで社内表彰を受けております。



業務貢献賞で表彰されたRPA活用促進チーム

3. 全社的BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)推進

BPRは①「全社としての総実労働時間の削減」、②「新価値創造に取り組むための時間の創出」を目的としております。単位当たりの生産性を高める全社的取り組みとなるため、2022年度は部門事業計画において国内全部門必須生産指標として設定しています。

Step 2 「創出した経営資源を投資して、新価値創造への挑戦」に関わる活動

1. 次世代デジタルリーダーの選抜、育成開始

デジタル人財としての素養を身に付け、デジタル技術を活用した新価値創造をリードできる人財を育成するために、国内各領域毎に複数名ずつ適性の高い次世代を担う人財を選考しました。選抜されたメンバーにはすでに研修等の教育、育成をスタートしており、まずはそれぞれの領域・分野別のデジタル応用技術や、変革につながるビジネススキルの習得を図ってまいります。



次世代デジタルリーダー教育風景

2. 風土醸成を兼ねた全社員対象のデジタル教育実施

DX推進の背景と目的の理解、およびデジタル技術概要の理解についてのe-ラーニングを国内外の正社員、契約社員を対象に実施し、750名程の社員が受講しております。

引き続き、今期(2023年3月期)もデジタルリテラシーのレベルアップ教育を継続して実施予定です。

そして、その中からデジタルリーダーに続く、リーダー候補者も順次選抜、育成し、社内外のデジタル人財と共創が可能なレベルの社員を拡大させていく計画です。

財務戦略

当社では第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)スタートに当たり、
2021年4月「持続的な企業価値向上に資する財務戦略」を策定し、社内共有を図りました。

原則的な考え方は、FCF(フリーキャッシュ・フロー)の観点とし、
以下の財務戦略により、企業価値向上に取り組んでまいります。

① ROIC目標の設定

近年、投資家さまが懸念している当社グループの課題として「稼ぐ力の低下」があげられます。
MP-13では従来の売上高目標、利益目標に加えて、資本効率の観点から新たにROICを採用し、
「稼ぐ力」を重視した経営へとシフトしていきます。
目標値は2023年度(MP-13最終年度)連結ROIC7.0%以上としています。
これは当社資本コストを上回り、企業価値拡大が可能な水準です。
MP-13最終年度には新型コロナウイルス感染症流行前である2019年度の水準までの挽回を目指します。

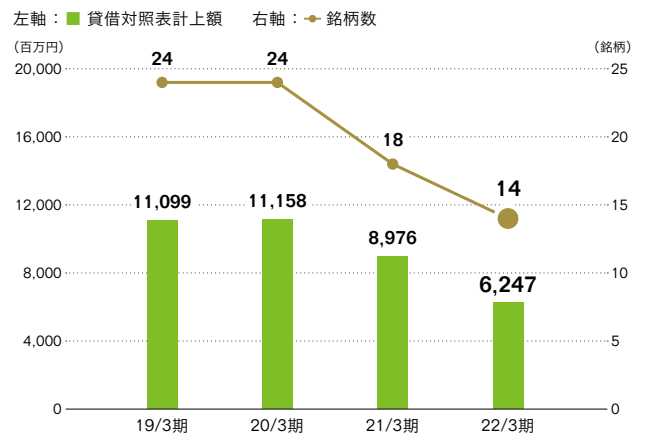
② BS(バランスシート)マネジメントによる資産効率向上

ROIC目標達成に向け、財務戦略として以下施策を実施し、
BS(バランスシート)、CF(キャッシュ・フロー)も考慮した経営へと進化していきます。

(1) 政策保有株式の縮減

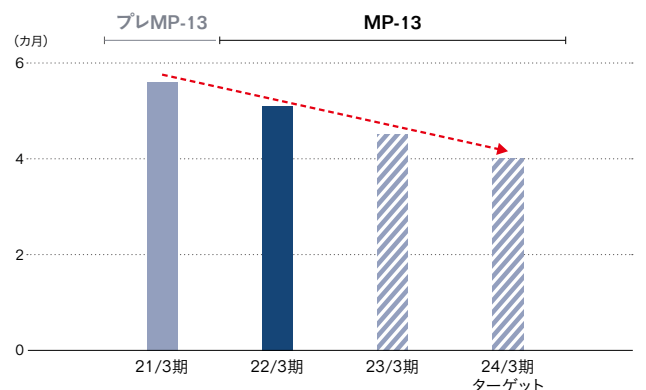
政策保有株式の貸借対照表計上額を
毎期末純資産額の10%未満とします。
2024年3月末(MP-13最終年度末)には
2021年3月末比で30%以上削減する
方針としました。
2022年3月末の政策保有株式の
貸借対照表計上額は期末純資産額の
9.1%、2021年3月末比で30.3%の
削減となりました。

政策保有株式(上場株式)の推移



(2) CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善

売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、
支払債務回転期間の各サイクルの改善を
検討し、2021年3月末残高ベース5.6カ月を
2024年3月末(MP-13最終年度末)残高
ベースで4.0カ月以下を目指します。
2022年3月末残高ベースでは、支払債務
回転期間の改善を進めたことにより
5.1カ月となりました。



(3) グループキャッシュマネジメント

グループ各社のキャッシュ・フローを定期的に確認し、余力のあるキャッシュはグループ本社である当社に集約し、グループで収益性の高い投資に活用します。
2022年3月期は期中に12億円の資金集約を実行しました。

(4) 戦略投資のための調達枠

各取引銀行さまにご協力いただき、融資枠200億円を設定しています。
2022年3月期においては前期よりFCFが増加し、3月末時点での利用残高はありません。
FCF、PL(損益計算書)も勘案した上で、戦略投資に活用していきます。
なお、取引銀行各行さまとは当社の業績、中期経営計画をはじめとした目指す方向等の共有を適宜適切に図り、強固な関係を構築しています。

③ 株主還元向上

BSマネジメントによりFCFを高め、ROICを向上させるとともに、株主還元向上にも努めます。

(1) 配当政策

当社は配当金による安定的かつ継続的な利益還元を資本政策の基本方針とし、コロナ禍以前の2020年3月期まで、8期連続の増配を継続していました。2022年3月期を増配のリ・スタートとし、FCF、投資計画、流動性確保等を総合的に勘案した上で、連続増配を目指します。
数値目標は連結配当性向40%以上です。

(2) 自己株式取得

自己株式取得に関しては、経済情勢、会社財産、FCFの状況、株価動向等を総合的に勘案し、検討いたします。

2 会計に関するガバナンス強化

財務戦略実行に当たり、その基盤となる財務ガバナンスの強化も必要です。
財務ガバナンスの強化を図るべく以下の取り組みを実施しています。

① グループ共通基幹業務システム(SAP)の導入

意思決定の精度・スピードの向上に加え、情報の正確性の確保、連結決算の早期化等を目的に、グループ各社へのSAP導入を進めています。グループ売上高の80%をSAP導入社でカバーする体制構築を目指し、2022年3月末ではグループ売上高の77%をカバーしています。
あわせて、海外グループ各社の経営情報の可視化も推進しています。

② グローバルベースの会計基準統一

グローバルベースの会計基準の原則統一、グループにおける各種制度、業務ルール、プロセスを変更・整備することによりグループ経営運営体制強化と経営判断のスピード化を図っています。

③ グローバルベースでの税務リスク極小化

事業展開しているすべての国で適正な納税を通じて社会貢献を果たすことを大前提として、グループ全体の税務リスクを極小化することに努めています。

経営並びに財務の分析

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、新型コロナウイルス感染症再拡大に伴う緊急事態宣言の再発出やまん延防止等重点措置の実施により、企業活動や個人消費活動が停滞することとなりました。当社海外グループの事業エリアであるアジア経済は、新型コロナウイルス感染症の影響が広がったことにより度重なる外出制限が行われましたが、概ねコロナ禍を巡る最悪期は脱した模様です。国内外ともにワクチン接種が進んだことで経済回復の兆しが見られたものの、新たな変異株ウイルスの急速な拡大やロシアのウクライナ侵攻などの影響により、先行きの不透明感が高まることとなりました。

このような経済状況のもと、当社グループはVISION2027実現のための「変革・挑戦」期と位置付けた第13次中期経営計画(MP-13)をスタートしました。

当連結会計年度の売上高は57,361百万円(前期比9.4%減)、営業損失は2,308百万円(前期は793百万円の営業損失)、経常損失は1,856百万円(前期は273百万円の経常損失)、親会社株主に帰属する当期純損失は621百万円(前期は860百万円の親会社株主に帰属する当期純利益)となりました。

	2021年3月期(百万円)	2022年3月期(百万円)	増減(百万円)	前期比(%)
売上高	63,310	57,361	△5,948	△9.4
売上原価	33,882	33,964	81	+0.2
販売費及び一般管理費	30,221	25,706	△4,514	△14.9
営業損失	△793	△2,308	△1,515	—
営業外損益	520	452	△67	△13.1
経常損失	△273	△1,856	△1,583	—
特別損益	1,494	1,094	△400	△26.8
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	1,221	△762	△1,983	—
法人税等	496	72	△424	△85.4
非支配株主に帰属する当期純損失	△136	△212	△76	—
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	860	△621	△1,482	—

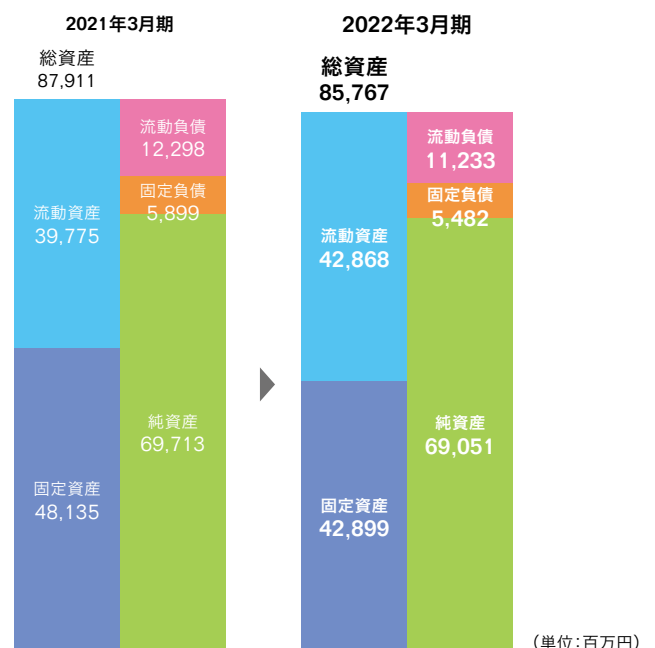
財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

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、42,868百万円(前連結会計年度末は39,775百万円)となりました。これは主に、現金及び預金が3,874百万円増加したことによるものであります。固定資産は、42,899百万円(前連結会計年度末は48,135百万円)となりました。これは主に、投資有価証券の売却により投資その他の資産が3,035百万円減少したことと、減価償却により有形固定資産が1,727百万円減少したことによるものであります。

流動負債は、11,233百万円(前連結会計年度末は12,298百万円)となりました。これは主に、短期借入金が3,467百万円減少したことによるものであります。固定負債は、5,482百万円(前連結会計年度末は5,899百万円)となりました。これは主に、繰延税金負債が535百万円減少したことによるものであります。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ662百万円減少の69,051百万円(前連結会計年度末は69,713百万円)となりました。これは主に、為替換算調整勘定が2,377百万円増加したものの、投資有価証券の売却によりその他有価証券評価差額金が1,477百万円減少したことと、親会社株主に帰属する当期純損失の計上および配当金の支払いにより利益剰余金が2,149百万円減少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73.8%(前連結会計年度末は73.1%)となりました。



2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ2,974百万円増加し、当連結会計年度末には16,015百万円となりました。

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以下の通りであります。

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

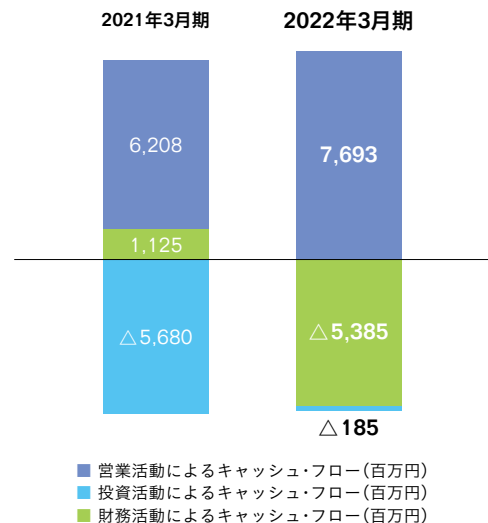
営業活動の結果得られた資金は7,693百万円(前期は6,208百万円の収入)となりました。これは主に、減価償却費5,337百万円、仕入債務の増加額1,743百万円および棚卸資産の減少額964百万円による増加であります。

▶ 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185百万円(前期は5,680百万円の支出)となりました。これは主に、投資有価証券の売却及び償還による収入2,462百万円による増加と、有形固定資産の取得による支出1,741百万円および定期預金の純増加額586百万円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5,385百万円(前期は1,125百万円の収入)となりました。これは主に、短期借入金の純減少額3,476百万円および配当金の支払額1,525百万円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は、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、設備投資需要としましては、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、原則として内部資金の活用を優先し、不足分については金融機関からの借入を行っております。日本における子会社の資金不足は当社からの貸付けで対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨建短期借入で調達しております。

2. 設備の状況

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、1,970百万円となり、前連結会計年度に比べ6,009百万円(75.3%)減少しました。

各セグメント別の内訳は、以下の通りであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前期比(%)
日本	1,331	△82.1
インドネシア	466	82.6
海外その他	171	△38.2
合計	1,970	△75.3

3. 配当政策

当社は、株主還元については、配当金による安定的かつ継続的な利益還元を実施すること(数値目標:特別な要素を除く連結配当性向40%以上)を資本政策の基本方針とし、フリーキャッシュ・フロー、投資計画、流動性確保等を総合的に勘案、連続増配を目指す方針の下、配当金額を決定します。また、資本効率の向上を常に念頭に置いており、積極的な事業投資や株主還元の充実に努める他、経済情勢、会社財産・フリーキャッシュ・フローの状況、株価動向等によっては自己株式の取得も視野に入れ、検討してまいります。

なお、当事業年度の配当実績につきましては、親会社株主に帰属する

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、新型コロナウイルス感染症の拡大等により先行きが不透明な状況において、不測の資金需要に備えるため、金融機関との間にコミットメントラインを設定しており、常時月商の3カ月分以上の資金を確保できる体制を構築しております。

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、計画策定に当たっては提出会社を中心に調整を図っております。

なお、当連結会計年度末現在においては、経常的な設備の更新のための新設等を除き、重要な設備の新設等の計画はありません。

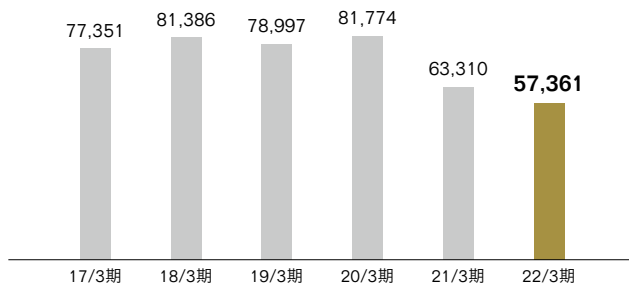
当期純利益は621百万円の損失ではあったものの、上述したポリシーに則り検討した結果、1株当たり36円の配当を実施いたしました。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2021年10月29日 取締役会決議	809	18.00
2022年6月24日 定時株主総会決議	809	18.00

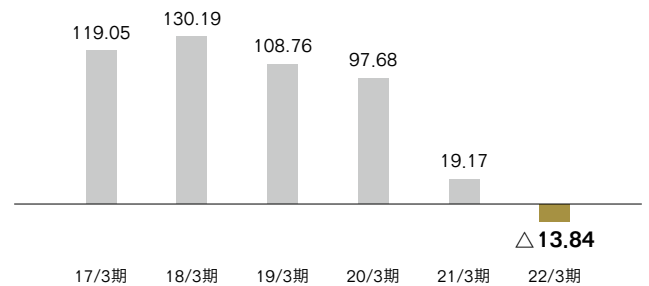
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

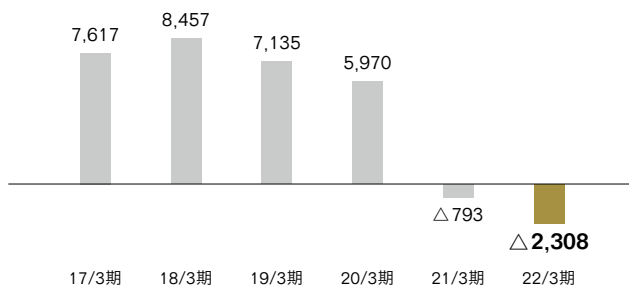
▶ 連結売上高^{*1*2} (百万円)



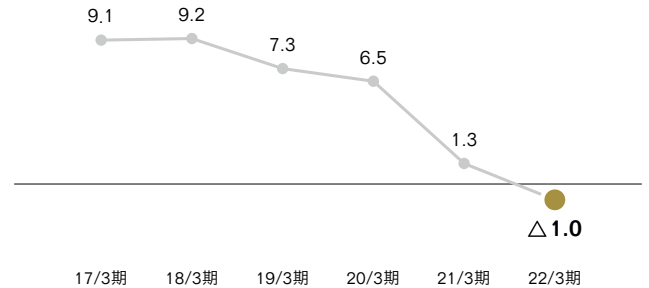
▶ 1株当たり当期純利益[EPS]^{*3} (円)



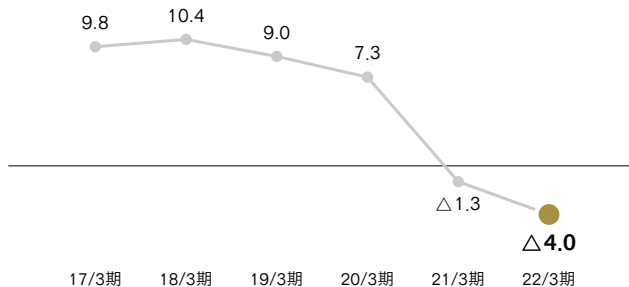
▶ 連結営業利益 (百万円)



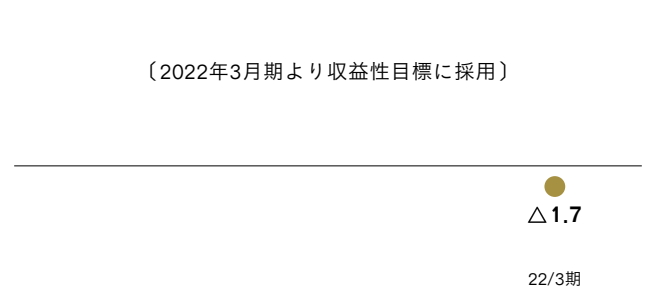
▶ 自己資本当期純利益率[ROE] (%)



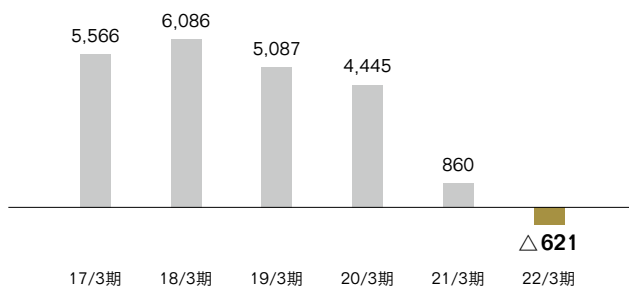
▶ 営業利益率 (%)



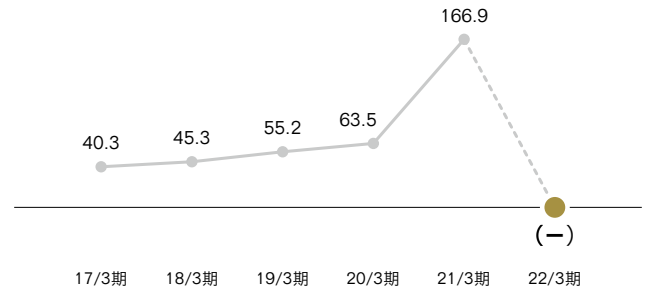
▶ 投下資本利益率[ROIC] (%)



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



▶ 配当性向 (%)

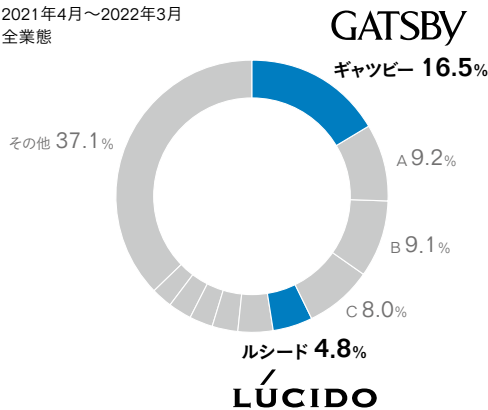


*1 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
 *2 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
 *3 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益[EPS]はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

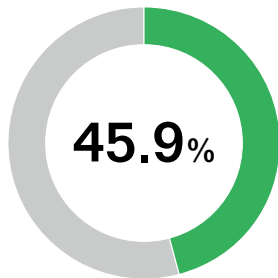
非財務ハイライト

国内男性化粧品市場ブランドシェア

マンドム算出市場データ(金額)
期間:2021年4月~2022年3月
業態:全業態

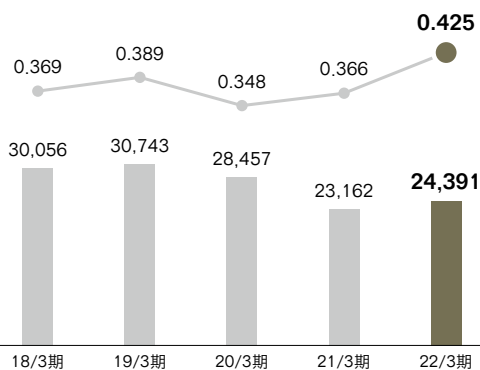


国内の環境配慮製品への対応(自主基準^{*4}クリア) (2022年3月末時点)



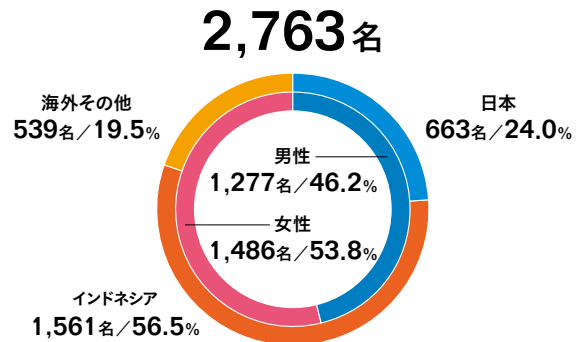
CO₂排出量(日本国内+海外 Scope1+2)^{*5}

■ CO₂排出量(t-CO₂)
● 売上高原単位(t-CO₂/百万円)

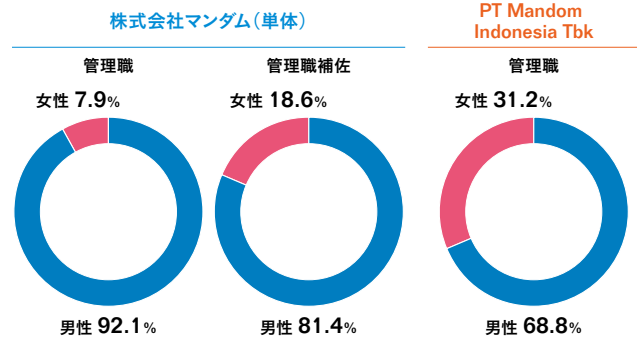


*4 自主基準:商品の環境配慮基準(<https://www.mandom.co.jp/csr/environment.html>)
*5 全期間のデータにおいて算出方法の見直しを実施。

連結従業員数(2022年3月期)

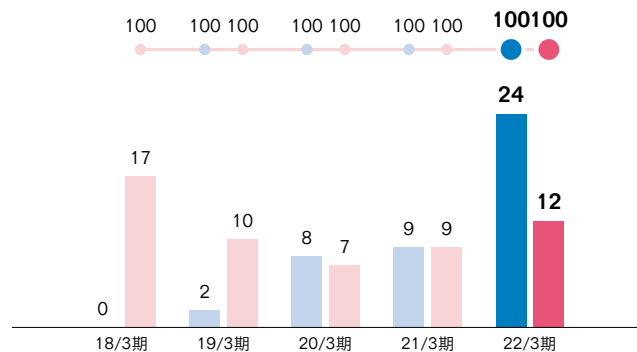


管理職^{*6}・管理職補佐における男女比率(2022年3月期)



育児休業取得者数・復職率^{*7*8}

育児休業取得者数(名) ■ 男性 ■ 女性
復職率(%) ● 男性 ● 女性



*6 管理職には役員(取締役、監査役)を含まない。
*7 復職率:育児休業からの復職者数÷育児休業からの復職予定者数×100
*8 株式会社マンドム(単体)における実績。

11年間の連結財務・非財務ハイライト

	第95期 2012年3月 (平成24年3月)	第96期 2013年3月 (平成25年3月)	第97期 2014年3月 (平成26年3月)	第98期 2015年3月 (平成27年3月)
経営成績 (百万円)				
売上高	59,801	60,427	68,215	70,925
海外比率(%)	34.9	36.8	40.0	41.3
営業利益又は営業損失	6,050	5,947	6,853	6,996
海外比率(%)	37.1	34.1	34.6	35.9
経常利益又は経常損失	6,308	6,241	7,330	7,595
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失	3,299	3,607	4,091	4,425
設備投資額	2,157	1,467	7,632	3,443
減価償却実施額	2,242	2,165	2,143	2,599
研究開発費	1,921	1,792	1,960	1,731
財政状態 (百万円)				
総資産	55,600	60,163	67,858	75,980
負債	8,517	9,126	12,679	15,000
純資産	47,082	51,037	55,179	60,980
キャッシュ・フロー (百万円)				
営業キャッシュ・フロー	3,692	7,605	7,303	5,488
投資キャッシュ・フロー	△2,694	△5,387	△5,596	△5,141
フリーキャッシュ・フロー	998	2,218	1,706	346
財務キャッシュ・フロー	△1,668	△1,646	△1,833	△341
1株当たり指標 (円)				
1株当たり純資産額[BPS]	930.50	1,005.54	1,091.54	1,197.11
1株当たり当期純利益又は 1株当たり当期純損失[EPS]	70.56	77.15	87.51	94.64
1株当たり配当金	30.00	31.00	35.00	38.00
財務指標 (%)				
売上高営業利益率	10.1	9.8	10.0	9.9
自己資本比率	78.3	78.2	75.2	73.7
自己資本当期純利益率[ROE]	7.7	8.0	8.3	8.3
総資産経常利益率[ROA]	11.6	10.8	11.5	10.6
配当性向	42.5	40.2	40.0	40.2
非財務データ				
所在地別従業員数(名)	2,256	2,221	2,316	2,400
日本	590	565	566	557
インドネシア	1,236	1,222	1,353	1,421
海外その他	430	434	397	422
国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(%)	(注21年4月より算出方法を変更したことにより、同条件で算出できるデータは第101			
国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(順位)				

(注) 1. 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。

2. 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。

3. 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。

4. 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、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。

* マンダム算出市場データ(金額) 全業態、期間:各年4月~3月

第99期 2016年3月 (平成28年3月)	第100期 2017年3月 (平成29年3月)	第101期 2018年3月 (平成30年3月)	第102期 2019年3月 (平成31年3月)	第103期 2020年3月 (令和2年3月)	第104期 2021年3月 (令和3年3月)	第105期 2022年3月 (令和4年3月)
75,078	77,351	81,386	78,997	81,774	63,310	57,361
41.3	40.6	41.3	38.7	43.5	38.6	43.2
6,594	7,617	8,457	7,135	5,970	△ 793	△ 2,308
28.7	33.3	34.7	40.5	49.5	—	—
7,415	8,183	9,264	8,161	6,706	△ 273	△ 1,856
6,383	5,566	6,086	5,087	4,445	860	△ 621
3,725	3,309	2,855	3,559	9,193	7,980	1,970
2,919	3,165	3,315	3,583	4,369	4,818	5,337
1,558	1,717	1,813	1,826	1,855	1,480	1,399
79,821	83,835	93,195	93,402	91,660	87,911	85,767
13,965	14,245	17,445	17,592	18,208	18,198	16,716
65,856	69,590	75,749	75,810	73,452	69,713	69,051
7,232	9,045	10,246	6,587	6,937	6,208	7,693
△ 2,383	△ 5,920	△ 6,776	6,921	△ 9,836	△ 5,680	△ 185
4,849	3,124	3,469	13,509	△ 2,899	528	7,508
△ 3,534	△ 2,215	△ 2,669	△ 4,020	△ 8,307	1,125	△ 5,385
1,277.01	1,352.88	1,484.67	1,496.20	1,495.40	1,431.42	1,407.65
136.52	119.05	130.19	108.76	97.68	19.17	△ 13.84
40.00	48.00	59.00	60.00	62.00	32.00	36.00
8.8	9.8	10.4	9.0	7.3	△ 1.3	△ 4.0
74.8	75.4	74.5	74.9	73.2	73.1	73.8
11.0	9.1	9.2	7.3	6.5	1.3	△ 1.0
9.5	10.0	10.5	8.8	7.2	△ 0.3	△ 2.1
29.3	40.3	45.3	55.2	63.5	166.9	—
2,663	2,662	2,694	2,914	2,954	2,914	2,763
562	581	595	605	629	667	663
1,689	1,670	1,671	1,693	1,701	1,652	1,561
412	411	428	616	624	595	539
期(2018年3月期)以降となっております)		27.9	27.6	26.8	24.5	22.8
		1位	1位	1位	1位	2位

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 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)	増減額
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	16,143	20,018	3,874
受取手形及び売掛金	9,081	9,227	145
商品及び製品	8,931	8,511	△420
仕掛品	352	456	104
原材料及び貯蔵品	3,047	3,152	105
その他	2,230	1,524	△705
貸倒引当金	△11	△22	△11
流動資産合計	39,775	42,868	3,092
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	30,519	32,012	1,493
減価償却累計額	△14,477	△15,588	△1,111
建物及び構築物(純額)	16,041	16,423	382
機械装置及び運搬具	26,294	26,987	693
減価償却累計額	△17,046	△19,392	△2,346
機械装置及び運搬具(純額)	9,248	7,595	△1,652
工具、器具及び備品	7,397	7,784	387
減価償却累計額	△6,414	△7,003	△588
工具器具及び備品(純額)	983	781	△201
土地	1,143	1,213	69
リース資産	4	4	0
減価償却累計額	△0	△1	△0
リース資産(純額)	3	2	△0
使用権資産	682	874	192
減価償却累計額	△312	△538	△226
使用権資産(純額)	369	335	△34
建設仮勘定	598	308	△289
有形固定資産合計	28,387	26,660	△1,727
無形固定資産			
のれん	2,835	2,821	△13
商標権	866	861	△4
顧客関係資産	1,352	1,346	△6
ソフトウェア	2,132	1,825	△306
その他	530	388	△142
無形固定資産合計	7,716	7,243	△473
投資その他の資産			
投資有価証券	10,735	7,405	△3,329
退職給付に係る資産	252	309	56
繰延税金資産	462	627	165
その他	589	663	74
貸倒引当金	△8	△10	△2
投資その他の資産合計	12,031	8,995	△3,035
固定資産合計	48,135	42,899	△5,236
資産合計	87,911	85,767	△2,143

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)	増減額
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	1,374	3,188	1,814
短期借入金	3,694	226	△3,467
未払金	3,608	4,111	502
未払法人税等	290	151	△138
賞与引当金	841	654	△186
変動役員報酬引当金	54	37	△16
返品調整引当金	481	—	△481
その他	1,954	2,863	909
流動負債合計	12,298	11,233	△1,064
固定負債			
繰延税金負債	2,157	1,621	△535
退職給付に係る負債	2,456	2,580	123
その他	1,285	1,280	△4
固定負債合計	5,899	5,482	△416
負債合計	18,198	16,716	△1,481
純資産の部			
株主資本			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,013	11,058	44
利益剰余金	50,662	48,513	△2,149
自己株式	△6,826	△6,589	236
株主資本合計	66,245	64,376	△1,868
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	4,825	3,348	△1,477
為替換算調整勘定	△6,933	△4,555	2,377
退職給付に係る調整累計額	85	152	67
その他の包括利益累計額合計	△2,023	△1,055	968
非支配株主持分	5,491	5,729	238
純資産合計	69,713	69,051	△662
負債純資産合計	87,911	85,767	△2,143

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 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	増減額
売上高	63,310	57,361	△ 5,948
売上原価	33,882	33,964	81
売上総利益	29,427	23,397	△ 6,030
販売費及び一般管理費			
販売促進費	4,836	2,021	△ 2,815
販売報奨金	1,366	—	△ 1,366
広告宣伝費	3,416	3,204	△ 211
運送費及び保管費	3,060	2,997	△ 62
報酬及び給料手当	7,473	7,450	△ 22
賞与引当金繰入額	648	524	△ 141
退職給付費用	391	296	△ 95
減価償却費	1,409	1,429	19
のれん償却費	216	226	9
研究開発費	1,480	1,399	△ 80
その他	5,922	6,156	252
販売費及び一般管理費合計	30,221	25,706	△ 4,514
営業損失(△)	△ 793	△ 2,308	△ 1,515
営業外収益			
受取利息	199	193	△ 5
受取配当金	131	108	△ 22
持分法による投資利益	95	162	67
その他	212	157	△ 55
営業外収益合計	638	622	△ 16
営業外費用			
支払利息	23	22	△ 1
コミットメントフィー	15	12	△ 2
売上割引	11	—	△ 11
支払補償費	34	103	68
為替差損	13	2	△ 10
その他	20	29	9
営業外費用合計	118	170	51
経常損失(△)	△ 273	△ 1,856	△ 1,583
特別利益			
固定資産売却益	1	3	1
投資有価証券売却益	1,791	1,162	△ 629
特別利益合計	1,793	1,165	△ 628
特別損失			
固定資産売却損	4	2	△ 1
固定資産除却損	291	68	△ 223
減損損失	2	—	△ 2
投資有価証券売却損	1	—	△ 1
その他	—	0	0
特別損失合計	299	71	△ 227
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	1,221	△ 762	△ 1,983
法人税、住民税及び事業税	777	132	△ 645
法人税等調整額	△ 280	△ 59	220
法人税等合計	496	72	△ 424
当期純利益又は当期純損失(△)	724	△ 834	△ 1,558
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△ 136	△ 212	△ 76
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)	860	△ 621	△ 1,482

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	増減額
当期純利益又は当期純損失(△)	724	△ 834	△ 1,558
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△ 553	△ 1,476	△ 922
為替換算調整勘定	△ 1,796	2,884	4,681
退職給付に係る調整額	277	138	△ 139
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 44	108	153
その他の包括利益合計	△ 2,117	1,654	3,772
包括利益	△ 1,393	820	2,214
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	△ 785	346	1,131
非支配株主に係る包括利益	△ 608	474	1,082

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 2020年4月1日 至 2021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	その他の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	11,013	51,911	△6,826	67,494	5,379	△5,542	△213	△377	6,335	73,452
当期変動額											
剰余金の配当			△2,109		△2,109						△2,109
親会社株主に帰属する当期純利益			860		860						860
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分		△0		0	0						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△553	△1,391	299	△1,645	△843	△2,489
当期変動額合計	—	△0	△1,249	△0	△1,249	△553	△1,391	299	△1,645	△843	△3,739
当期末残高	11,394	11,013	50,662	△6,826	66,245	4,825	△6,933	85	△2,023	5,491	69,713

(単位:百万円)

当連結会計年度(自 2021年4月1日 至 2022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	その他の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	11,013	50,662	△6,826	66,245	4,825	△6,933	85	△2,023	5,491	69,713
当期変動額											
剰余金の配当			△1,527		△1,527						△1,527
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△621		△621						△621
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分		△9		236	227						227
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		53			53						53
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,477	2,377	67	968	238	1,206
当期変動額合計	—	44	△2,149	236	△1,868	△1,477	2,377	67	968	238	△662
当期末残高	11,394	11,058	48,513	△6,589	64,376	3,348	△4,555	152	△1,055	5,729	69,051

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 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	増減額
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	1,221	△762	△1,983
減価償却費	4,818	5,337	518
のれん償却額	216	226	9
減損損失	2	—	△2
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△4	12	17
返品調整引当金の増減額(△は減少)	303	△481	△784
賞与引当金の増減額(△は減少)	△45	△190	△145
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	212	△3	△215
受取利息及び受取配当金	△330	△302	28
為替差損益(△は益)	△174	△105	68
持分法による投資損益(△は益)	△95	△162	△67
有形固定資産売却損	291	68	△223
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,790	△1,162	628
固定資産売却損益(△は益)	2	△1	△3
売上債権の増減額(△は増加)	2,494	319	△2,174
棚卸資産の増減額(△は増加)	2,364	964	△1,399
仕入債務の増減額(△は減少)	△1,045	1,743	2,789
未払金の増減額(△は減少)	△1,128	△251	876
その他	△458	2,557	3,016
小計	6,853	7,807	953
利息及び配当金の受取額	459	482	22
利息の支払額	△23	△22	1
法人税等の支払額	△1,080	△573	507
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,208	7,693	1,485
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△3,346	△3,264	82
定期預金の払戻による収入	4,259	2,678	△1,581
有形固定資産の取得による支出	△8,219	△1,741	6,477
無形固定資産の取得による支出	△660	△350	309
投資有価証券の取得による支出	△8	△8	△0
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,344	2,462	117
その他	△49	39	88
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,680	△185	5,495
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額(△は減少)	3,650	△3,476	△7,127
リース債務の返済による支出	△178	△200	△21
配当金の支払額	△2,109	△1,525	583
非支配株主への配当金の支払額	△235	△3	232
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	—	△178	△178
その他	△0	△0	△0
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,125	△5,385	△6,511
現金及び現金同等物に係る換算差額	△270	851	1,121
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,383	2,974	1,591
現金及び現金同等物の期首残高	11,657	13,040	1,383
現金及び現金同等物の期末残高	13,040	16,015	2,974

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・ブロンソン氏)
- 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(株)設立
(現・連結子会社(株)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」「スポルディング」、
業界で初の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「ピュセル 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
- 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.)

- 1988.11 ▶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、(財)日本環境協会より
業界で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(株)を(株)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値の改正
- 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)
- 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
- 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
- ▶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 ▶(株)公南サービス設立(現・(株)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
100億円の売上を突破
- 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



2001. 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. 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 ムービングラバー」を発売、
イメージキャラクターに木村拓哉氏を起用
▶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 ▶(株)ビューコス(株)エムビーエスに吸収合併
7 ▶88,800株の自社株取得

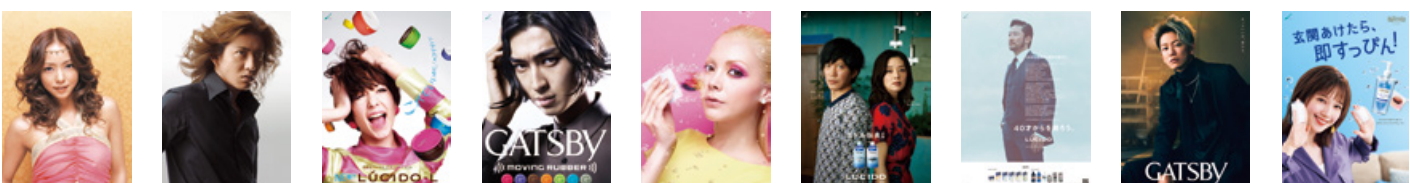
2010-

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「ビフェスタ」を発売
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剤型を提案
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 ▶福岡工場の生産棟を増設
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 Co., Ltd.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周年に当たる
2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
▶第12次中期経営計画スタート
▶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
(株)マンダムウィル設立
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「HIBInoBI(ヒビノビ)」をオープン
11 ▶1,903,500株の自社株取得

2020-

2020. 9 ▶革新的除菌ブランド「MA-T Pure」を発売し、
除菌市場に本格参入
2021. 4 ▶西村健、代表取締役 社長執行役員に就任
西村元延は代表取締役 会長に
▶第13次中期経営計画スタート
▶北里大学薬学部「スキンケアサイエンス共同研究講座」を
開設
9 ▶VI(ビジュアル・アイデンティティ)を刷新し、コーポレート
スローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」を導入
▶福岡工場新生産棟竣工
11 ▶アナフィラキシー症状を含む健康被害により、
リゾチーム塩酸塩配合5商品の自主回収を実施



マンダムグループ会社 (2022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%
株式会社エムピーエス	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	64.7%
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	99.5%
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.の株式取得完了(子会社化)は2019年です。
3. ACG International Sdn. Bhd.は化粧品等販売会社2社の持株会社です。
4. ACG International Sdn. Bhd.のインドネシア子会社であったPT Alliance Cosmeticsは、2022年6月よりPT Mandom Indonesia Tbkの子会社へと移行しました。
5. 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 (2022年3月31日現在)

会社概要

社名 株式会社マンドム
本社所在地 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12
設立年月日 1927年12月23日
資本金 11,394百万円
従業員数 2,763名(連結)／643名(単独)

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
決算日 3月31日
株主総会 定時株主総会、毎年6月開催
会計監査人 有限責任監査法人トーマツ

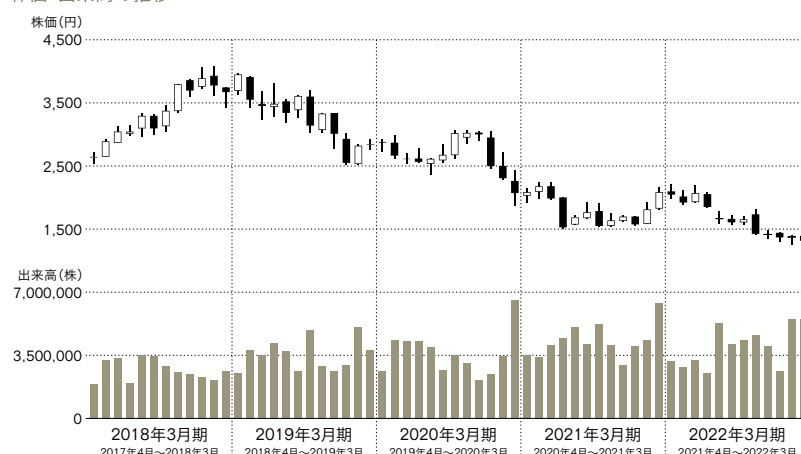
株式・投資家情報

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 44,495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(%)
	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,518	14.49
	公益財団法人西村奨学財団	3,600	8.00
	SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,831	4.07
	株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,594	3.54
	マンドム従業員持株会	1,443	3.21
	西村 元延	1,430	3.18
	THE BANK OF NEW YORK 134105	1,419	3.16
	NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE TOWERS WATSON COMMON CONTRACTUAL FUND (TTF)	1,272	2.83
	M・Nホールディングス株式会社	570	1.27
	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG /JASDEC/ JANUS HENDERSON HORIZON FUND	537	1.20

(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3,285,292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



(注) 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います。

IR関連サイトのご紹介

当社は、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/>

IR情報



CSR情報



