

## 第14次中期経営計画(MP-14) 2024年4月～2028年3月

### VISION2027とその先の更なる成長加速に向けた基盤構築

2024年4月、当社は新たな中期経営計画であるMP-14をスタートさせました。MP-14は中長期ビジョン「VISION2027」の最後の中期経営計画に当たります。前中期経営計画(MP-13)は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックやウクライナ危機などによる世界的な未曾有の混乱の影響を大きく受け、非常に厳しい3年間となりましたが、MP-14は、創業100周年を迎える2027年の次の100年に向けた成長基盤を構築するフェーズと位置付け取り組んでいきます。

# VISION2027 さらにその先の 100年へ

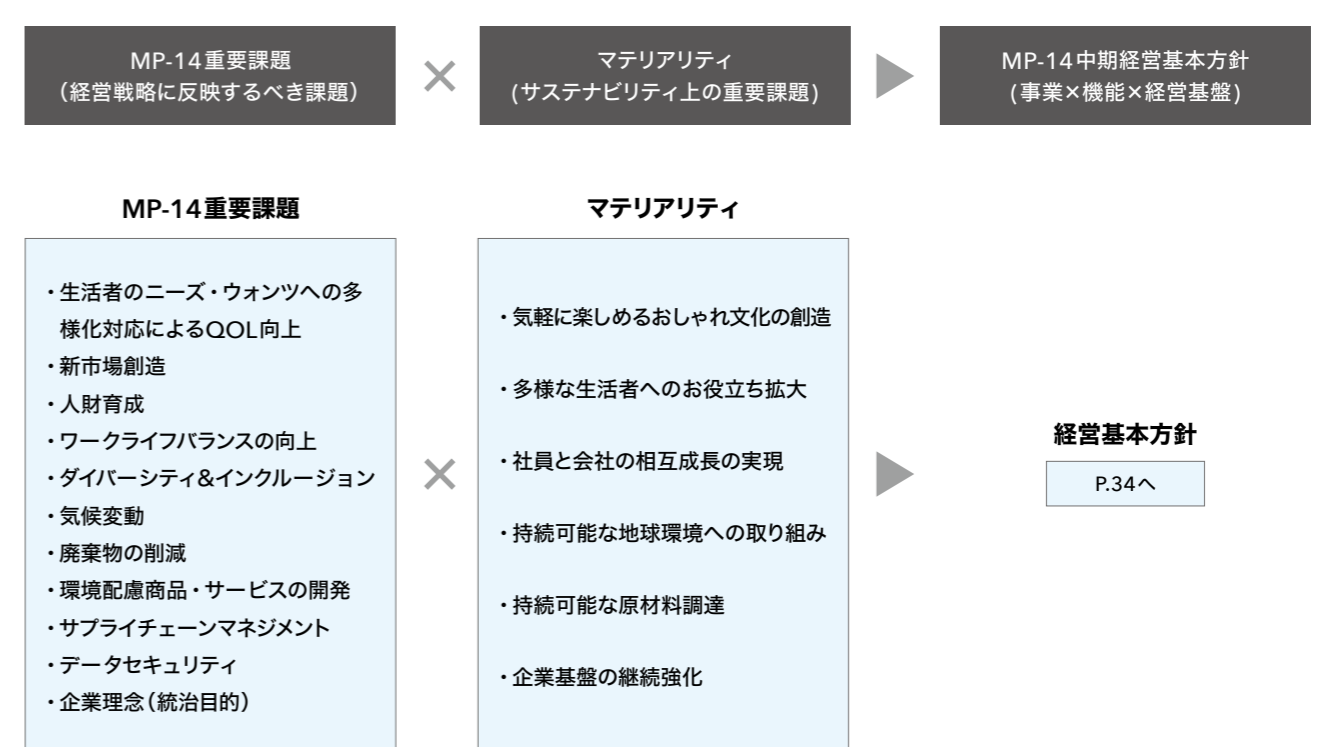
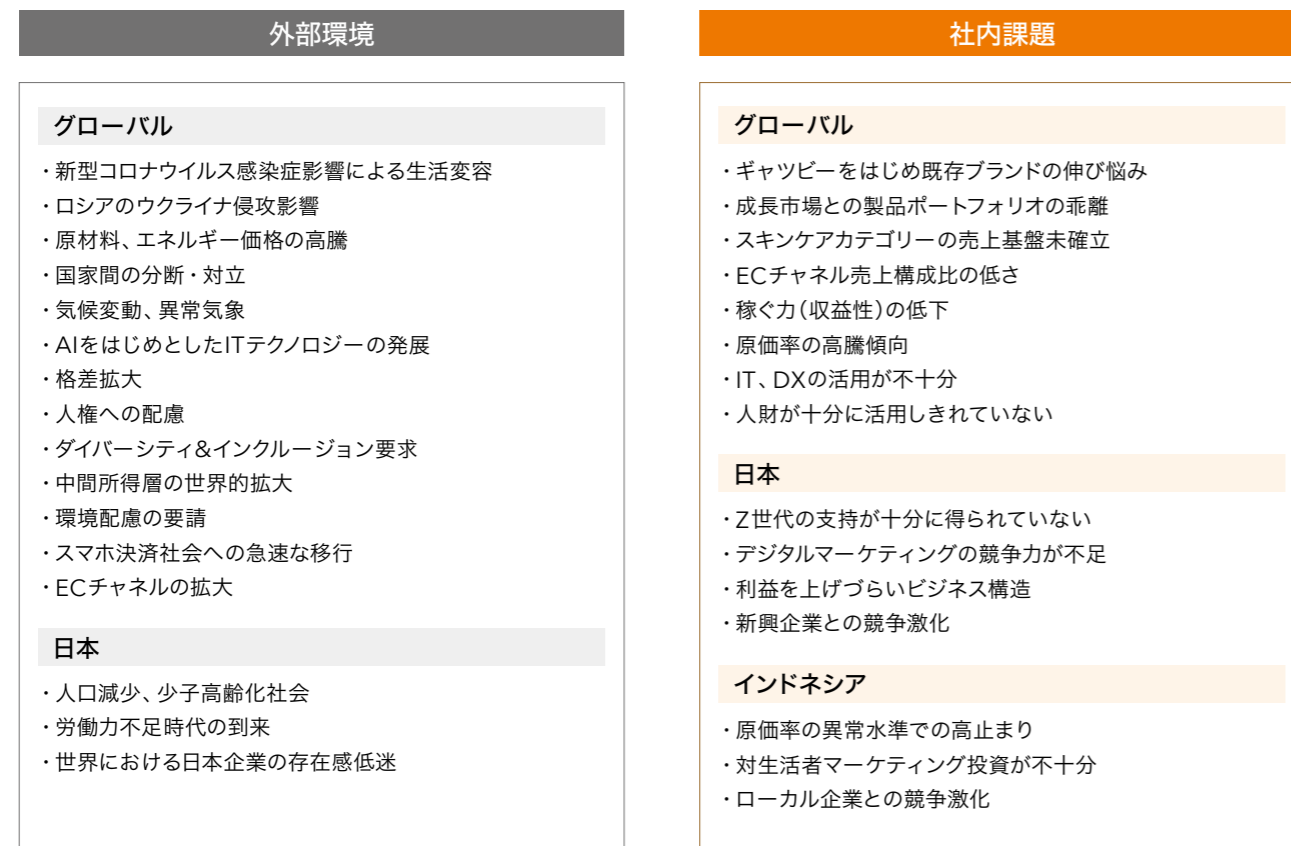


## 第14次中期経営計画(MP-14)

### 第14次中期経営計画「MP-14」と「VISION2027」の位置付け



### MP-14策定背景(外部環境、社内課題認識)



## 第14次中期経営計画(MP-14)

次の100年の持続的成長に向けた

### MP-14の位置付け

# 成長基盤構築期

#### ■ 経営基本方針

当社グループは、「事業」「機能」「経営基盤(グループ経営)」の3つの軸からMP-14中期経営基本方針を策定しています。

##### 経営基本方針 1

該当  
マテリアリティ  
P.25参照

事業	各事業の成長ステージに応じた構造変革	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■日本とインドネシアにおける収益性の改善と新たな成長ドライバーの獲得</li> <li>■ASEANを中心とした、お役立ちの『量』と『質』の拡大成長</li> <li>■EC体制の確立による顧客接点の拡大と深耕</li> <li>■社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進</li> </ul>	1 1 1 3,4,5

##### 経営基本方針 2

機能	「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による新たなお役立ちの実践	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大</li> <li>■生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索</li> <li>■デジタルを活用した新価値創造(DX)のための顧客データ活用の仕組み構築</li> </ul>	1 1 1,2,6

##### 経営基本方針 3

経営基盤	グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■人的資本の最大化による組織能力の向上</li> <li>■グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化</li> <li>■グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践</li> </ul>	1,3 6 2

## MP-14(2024年4月~2028年3月)概要

#### ■ 経営基本目標

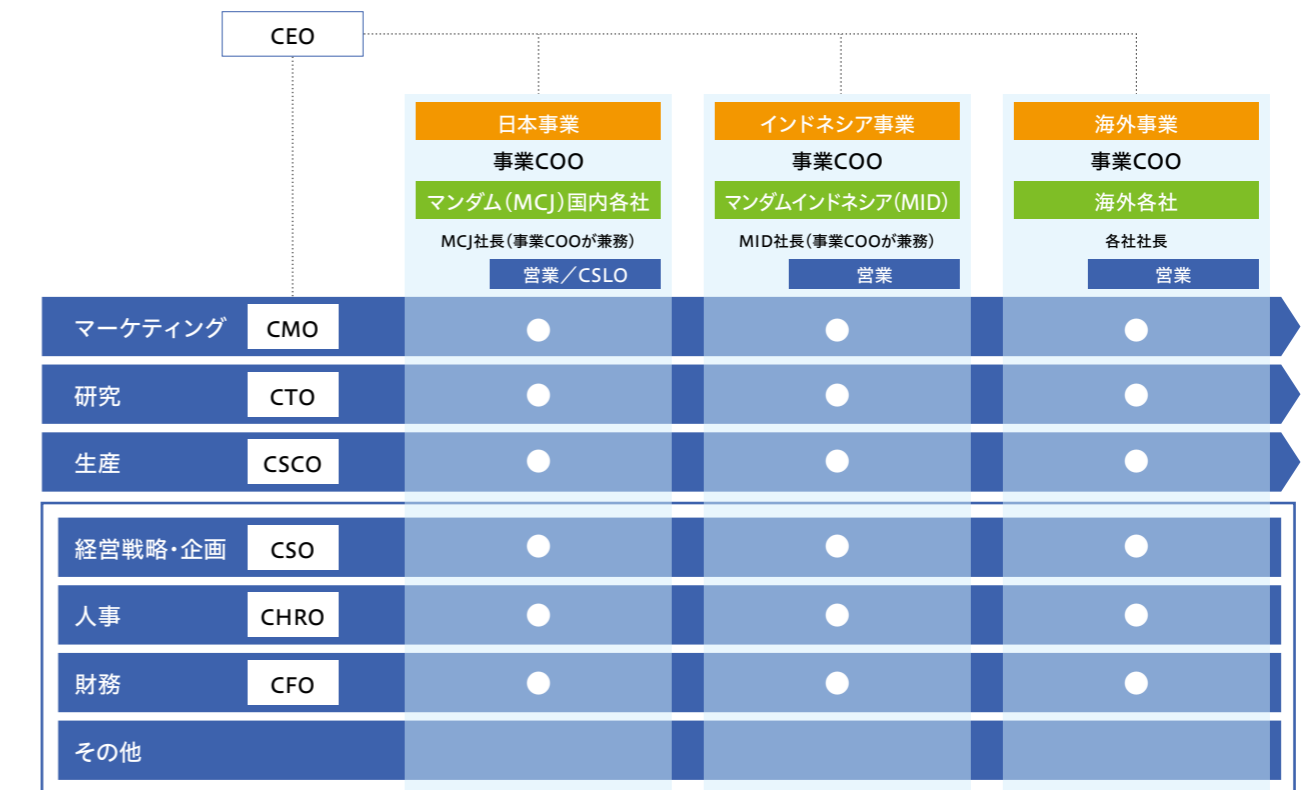
成長性	連結売上高	1,000億円	事業別年平均成長率	日本	6%以上
	年平均成長率	8.1%以上		インドネシア	7%以上
収益性	連結営業利益率	9.0%以上	ROIC = (NOPLAT*1 + 持分法投資損益) / 投下資本*2	海外その他	10%以上
	連結ROIC	8.0%以上			
配当性向		40%以上			

\*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]

#### ■ 経営推進体制

MP-14では、グループ経営推進に向けてキーマンとなる専門性が必要となる役割を定義し、各機能の責任者を明確にするためにCxO体制を導入し、従来よりも各機能・事業同士の連携を加速させてまいります。

##### グローバルヘッドクォーター



詳しくはP.36へ

## 第14次中期経営計画(MP-14)

### 第14次中期経営計画(MP-14)各事業、機能とCxO

第14次中期経営計画(MP-14)は当社創業100周年に当たる2027年のありたい姿「VISION2027」実現と、それ以降も持続的に成長するための“成長基盤構築期”という位置付けであり、従来以上にグループ経営を推進し、経済的価値と社会的価値双方の拡大による企業価値拡大を目指してまいります。

MP-13までと同様に、3つの事業と6つの機能から構成されるマトリクス体制は維持しながらもCxO体制採用によって、いっそう各事業・機能同士の連携を加速させることで、国籍や性別は関係なく、マンダムという1つのグループの企業価値向上のために協力し合い、高め合っていく共創のできる人間集団となる基盤を構築していきます。



### 第14次中期経営計画(MP-14)グループ取り組み事項

MP-14からはグループ経営をいっそう推進してまいります。1事業・1機能という単位ごとではなく、グループ全体で連携し合い、グループ取り組み事項を推進して参ります。MP-14

グループ取り組み事項は経営基本方針・経営基本目標に紐付けて設定した、MP-14における最優先課題です。

#### 経営基本方針

方針	内容	関係事業			関係機能			関係経営基盤		
		J	Id	In	M	T	SC	S	HR	F
方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	日本とインドネシアにおける収益性の改善と新たな成長ドライバーの獲得	○			○	○	○	○		○
	インドネシア事業原価率低減		○		○	○	○	○		○
	女性スキンケアシェア拡大に向けたチャレンジ		○		○	○	○	○		
	海外事業独自の価値提案や新カテゴリー参入によるお役立ち領域の拡大(1店当たり売上の拡大)		○	○	○	○	○	○		
海外事業のASEANエリアを中心とした量的成長の実現	商品・ブランドの強みを活かした生活者接点の拡大(商品導入店舗数の拡大)		○	○	○			○		
	グループにおけるEC体制の確立による顧客接点の拡大・深耕	○	○	○	○			○		
社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進	サステナブルを考慮した新たなお役立ちの検討	○	○	○	○	○	○	○		○
方針2 「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による新たなお役立ちの実践	生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大	○			○	○		○		
	生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索	○	○	○	○	○		○		○
	デジタルを活用した新価値創造(DX)のための顧客データ活用の仕組み構築	○			○				○	○
方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	人的資本の最大化による組織能力の向上	○	○	○				○	○	
	グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化	CxOを中心としたグループ経営体制の確立と推進強化	○	○	○	○	○	○	○	○
		グループ会計基盤統一に向けた取り組み推進	○	○	○				○	○
	国際税務リスクの低減	○	○	○				○		○
グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践	「MANDOM」ブランドからの価値提供を通じたグループブランディング活動実践	○	○	○	○			○	○	

## 第14次中期経営計画(MP-14)トピック

### MP-14トピック1 ～グループ経営の推進～

#### グループ経営方針発表会を初めて海外で開催

2024年4月2日にMP-14マダムグループ経営方針発表会が開催されました。MP-14においては、グループ経営体制強化が重要テーマとなっており、社長の西村からは社員に対し、“Co-creation”を重要キーワードとして求めています。また、グローバル規模での社員同士の“Co-creation”を進める上でのスキルセットとして、Zero-based thinking、English communication skill、Diversity&Inclusionも

併せて求めています。

今回はそれらを体現すべく、例年行われていた日本での開催ではなく、グループ経営方針発表会としては初めてとなる海外(タイ・バンコク)での開催になりました。また、グループ全社員に向けてのメッセージを発信する会議であるため、すべてのCxOの方針発表のプレゼンテーションは英語で実施しました。

#### グループ経営方針発表会の開催目的

- グループ全社員に向けた経営方針の理解浸透
- グループ全体の業務最適化を意識した迅速な意思決定や効率的な事業運営の実現
- 経営陣のグループ全体に対するコミットメント表明と社員マインドセット変容の場創出

#### 実施内容

松田CSOの進行により、冒頭に社長の西村よりMP-13の総括、MP-14中期経営計画の概要、そしてその実現に向けてグループ全社員に求めていること等をスピーチ。

続いて、3事業のCOOより事業軸として機能領域との連携強化に向けたメッセージを、その後、機能CxOよりグループシナジー最大化に向けたメッセージのプレゼンテーションを実施しました。

#### 開催後のブレイクダウン、社員への共有

当日の様子は日本語版と英語版の動画でグループ全社員に配信されており、真のグローバル企業に向けたグループ経営方針発表会の雰囲気を感じて体感できる環境を提供し、社内でも共有化しております。



### MP-14トピック2 ～収益性改善～

#### MP-14における重要テーマ 収益改善に向けた構造改革

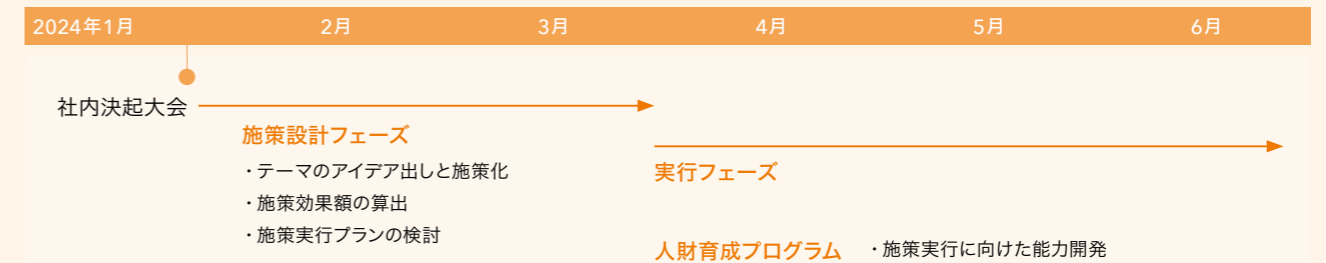
現在、マダムグループにおいて、日本事業、インドネシア事業における喫緊の課題は「収益性」の改善です。外的要因・内的要因がさまざまある中、私たちマダムがこれからのマーケットをリードし、お役立ちを継続していくため、全社でこの経営課題を解決する必要があります。

ご承知の通り、MP-14の最終年度である2027年にマダムが100周年を迎え、更に次の100周年に向けての1歩を踏み出すために、マダムを変えていきたい、変革を起こさな

ければならないという思いから日本において社長の西村が自らリーダーとなり、各領域を横断した構造改革プロジェクトを2024年2月よりスタートさせております。

本プロジェクトは経営課題解決を実践しながら、合わせて次の世代のマダムを創る人財育成を基軸に据えており、マーケティング、技術、生産、人事、経営戦略領域が中心となり総勢50名ほどでスタートしております。

#### 活動進捗状況



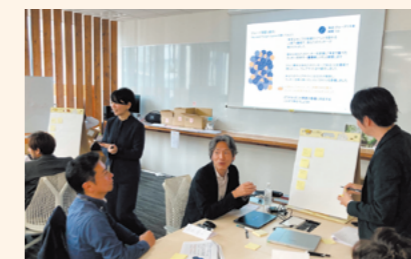
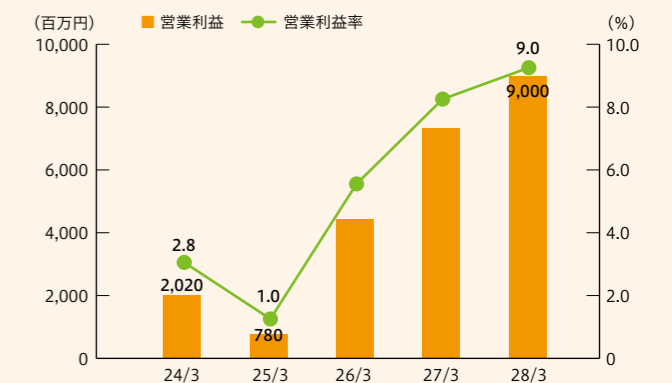
#### 収益改善目標(原価低減効果も含む)

70億円以上(4年間総額) → 成長投資・株主還元へ配分

#### 主な施策

- 原材料のグローバル調達化
- 代替可能な原材料への切り替え
- 収益上、適正な水準の販売価格設定および改定
- 不採算商品の絞り込み 他

MP-14期間中の連結営業利益、営業利益率推移イメージ



## MP-14 財務戦略

### 財務戦略～CFOメッセージ～



#### 創業100周年と、さらにその先の成長領域獲得を視野に入れた資源配分を実行します。

私は2017年11月に前職の金融関係企業よりマンダムに入社し、以降財務部長として財務基盤の強化に努めてまいりました。2024年4月より経営推進体制の変更に伴い、CFO職を拝命しました。より大きな権限を与えられた一方で、同時に責任の大きさも痛感しており、今まで以上に財務戦略の進化と企業価値の拡大に邁進する所存でございます。あらためてよろしくお願ひ申し上げます。

CFO 澤田 正典 財務部、IR室担当 兼 財務部長

### 「第13次中期経営計画(MP-13)」を振り返って

「MP-13」は「『VISION2027』実現のための変革・挑戦期」と位置付け、最終年度に当社創業100周年を迎える「第14次中期経営計画(MP-14)」において、またさらにそれ以降においても持続的な成長につながる新たなチャレンジに取り組もうという中期経営計画でした。日本では、生活者の価値観、生活スタイルの変化に対応し、当社の従来からの収益基盤であるマス流通以外のチャンネル向けとして、2021年10月に「ギャツビー」の新ラインである「ギャツビー ザ デザイナー」

を発売、2024年3月期終盤には、D2Cチャンネルへの本格的な取り組みとなる「aono」、「HOLIDEA」や、小売業さまとのコラボレーションブランドも発売し、新たな芽をいくつか創り出しました。しかし、その一方で、コロナ禍の影響による外出機会の減少に伴う生活スタイルの変化に加え、競合激化等によりグローバル主力ブランドである「ギャツビー」「ピフェスタ」が計画に届かず、業績目標においては大きなギャップを残し終了しました。

	MP-13実績			MP-14目標	
	MP-13目標値	MP-13実績値	差異	MP-14目標値	MP-13からの増加
連結売上高	81,500	73,233	△ 8,267	100,000	+26,767
連結営業利益	6,520	2,020	△ 4,500	9,000	+6,980
連結営業利益率	8.0%以上	2.8%	△5.2P	9.0%	+6.2P
ROIC	7.0%以上	2.9%	△4.1P	8.0%	+5.1P

連結売上高、連結営業利益 単位：百万円

### 「MP-14」における財務戦略と、並行して取り組む構造改革

MP-13における反省点は、上記の影響によって業績が厳しい状況の中で収益を確保するために、将来に向けての十分な成長投資が実行できなかったことです。当社は2021年3月期以降、ROEが急降下したことに伴ってPBRも低下し、2022年3月期以降PBRは1倍前後を推移している状況です。もちろん業績回復の力強さの不足が一番の要因であることは承知しておりますが、コロナ前水準への業績回復の道筋や、さらには、それ以上の成長期待を投資家の皆さまに感じて頂

けていないことも重要な要因だと痛感しております。MP-14においては、積極的な成長投資を実行してまいります。

また、成長投資と並行してMP-14においては、重要テーマとしてバリューチェーンの抜本的見直しによる収益性の改善を進めます。具体的には、まずは日本において製造費用低減のための、原材料のグローバル調達、高い品質や使用感を維持しつつ代替となり得る原材料への切り替え、既存製品の適正販売価格への改定をはじめとして、単なる経費削減にはと

どまらず、継続性が期待できるバリューチェーンの変革に取り組めます。MP-14初年度の2025年3月期はインドネシアにおいてもビジネス環境整備に伴う原価率上昇に加え、宣伝広告強化を計画しているため、一時的営業損失拡大となり、連結でも減益となる見通しですが、この収益性改善により拠出したキャッシュを成長投資に充てていくことで、後半の3年目以降大きく収益を拡大しながらも、2027年度以降の成長

基盤を探索していく計画です。

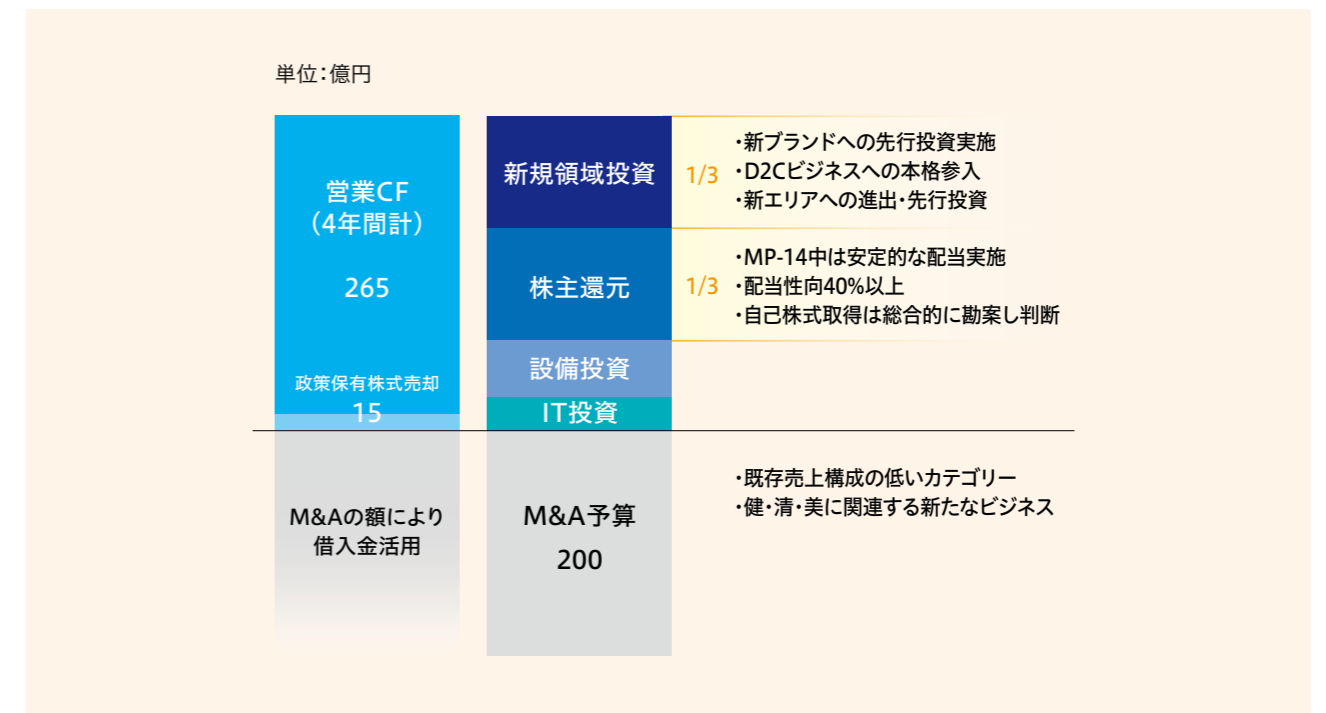
もちろん、成長投資を実行していきながら財務の健全性も確保してまいります。想定外の事態にも対応できるよう手元保有のキャッシュ水準は月商の3カ月分と設定することとし、ネットデット、EBITDA有利子負債倍率、DELシオには社内ですべて一定の制限を設定しております。

### MP-14におけるキャピタルアロケーション

MP-14においては、中長期的発展を目指して、資金を事業投資、株主還元にあロケーションしてまいります。まず期間中の獲得キャッシュは営業キャッシュ・フローに加えて、前期の政策保有株式売却を加えた280億円と試算しております。この内、約1/3を新規領域投資へアロケーションします。次に、同じく1/3を配当金による株主還元に充当します。そして、

残り1/3を設備投資とIT・DX投資に充当する計画です。

また、これらとは別にM&Aも積極的に検討してまいります。借入金を活用することも視野に入れ、最大200億円の枠を設定しております。M&Aの対象としましては、化粧品で当社の売上構成の低いカテゴリーや、化粧品以外の健・清・美に関連する新たなビジネスなどを想定しております。



### 株主還元方針について

株主還元方針は上述した通り、獲得キャッシュの1/3を株主還元にあ充てる計画です。配当性向としては40%以上と設定しております。この4年間はMP-14以降も成長基盤となる新領域への成長投資に重点を置きながらも、安定した配当を実行してまいります。初年度は配当性向200%近くを想定しま

すが、減配はしない見込みです。一方で、利益を大幅拡大する予定の3年目の2027年3月期、最終年度の2028年3月期は配当性向40%に準じて大幅な増配を計画しております。どうかご理解を頂きますようお願い申し上げます。