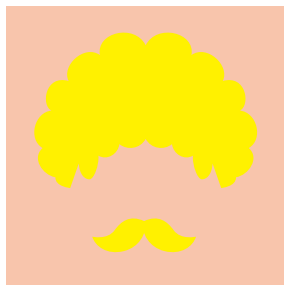
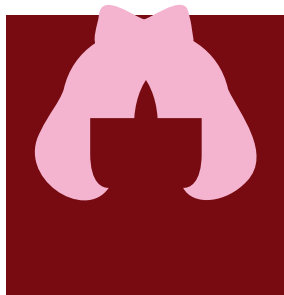
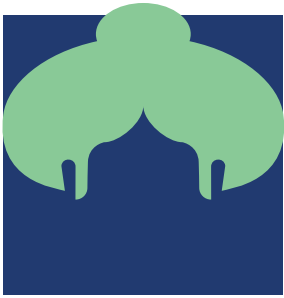


マンダムレポート2024



BE ANYTHING,
BE EVERYTHING.



mandom



Introduction



人間系企業「マンダム」が応援する社会実現

BE ANYTHING, BE EVERYTHING.

意味：なりたい自分に、全部なろう。

私たちの提供する製品、サービスは、社会インフラ的なものでもなく、食料品でもなく、医薬品でもありません。つまり、これがないと人びとが生きていくことに直接支障が生じるという類のものではありません。

“自分らしく”、“自信を持って”、
“いきいきと前向きに”

化粧品はそういった願望を満たすことができるモノの中のひとつだと私たちは思っています。何でもない一日の心情に共感し寄り添い、使用することで自信と元気が湧いてくる、そんな化粧品によって、世界中の生活者に対してお役立ちすることができると思っています。

化粧品からはじまるなりたい自分。

人間にしかない力 「想像力」×「創造力」

健・清・美・楽

私たちの提供する化粧品、およびそれに関連するサービスは、“自分らしい美しさ、カッコよさ”をアピールしたり、人前でも自信が持てる自分を演出するために使用するものなので、美的感覚や、情緒的感性、目利き力が求められ、文化的要素が強い産業だと言えます。

だからこそ、マンダムはAIやロボットにはできない、人にしか成しえない価値である、人の気持ちを思いやる心を持ち、人が喜ぶ姿を想像する『IMAGINATION』、人に役立つ価値を創造する『CREATIVITY』こそが大切だと考えています。

社員が2つのソウゾウリョクを最大限に発揮して「健・清・美・楽」の領域で、生活者に発見と感動を与え、共感をいただける新しい価値を提供する集団、

「人間系」企業を志向しています。



代表取締役 社長執行役員
西村 健

新しい中期経営計画、 第14次中期経営計画『MP-14』が スタートしました

『MP-14』最終年度の2027年12月は当社創業100周年の記念すべき節目となります。同時に当社初の長期ビジョン『VISION2027』の私たちのありたい姿の実現を目指す年でもあります。非常に重要なタイミングではありますが、加えて次の100年においても生活者へのお役立ちを続け、持続的に成長を続けるための通過点と位置付けて、次の100年を見据えた成長基盤構築に注力します。いっそうグループ経営を推進することで、真のグローバル企業として経済的価値、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。

編集方針

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

詳細な情報につきましては、
当社ウェブサイトをご参照ください。

- 投資家情報 : <https://www.mandom.co.jp/ir/>
- サステナビリティ情報 : <https://www.mandom.co.jp/sustainability/>

対象組織

株式会社マンダムおよび国内外の関係会社
※詳細はP.90「マンダムグループ会社」をご参照ください

対象期間

- 2023年度(2024年3月期)
- マンダム、日本国内グループ会社 : 2023年4月1日~2024年3月31日
 - 海外グループ会社 : 2023年1月1日~2023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

本レポートの作成に当たっては、IFRS財団提唱の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。



【将来の見通しの記述について】

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

目次

理念、about マンダム(過去~現在のマンダム)

- 04 企業理念
- 06 お役立ちの歴史
- 08 展開エリア
- 10 保有ブランド
- 12 数字でわかるマンダムの強み

価値創造ストーリー(現在のマンダム)

- 14 トップメッセージ
- 20 人間系企業マンダムグループの価値創造モデル
- 22 各ステークホルダーとの共創と対話
- 24 サステナビリティ方針・体制・目標

創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

- 28 MP-14、スタート
- 30 過去中期経営計画(MP-10~13)振り返り
- 32 第14次中期経営計画(MP-14)
- 38 MP-14トピック
- 40 MP-14財務戦略
- 42 MP-14人財戦略

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

- 44 マテリアリティ1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造
- 50 マテリアリティ2 多様な生活者へのお役立ち拡大
- 54 マテリアリティ3 社員と会社の相互成長の実現
- 57 マテリアリティ4 持続可能な地球環境への取り組み
- 61 マテリアリティ5 持続可能な原材料調達
- 64 マテリアリティ6 企業基盤の継続強化
- 69 コーポレートガバナンス
- 76 役員の紹介

データ集

- 78 経営ならびに財務の分析
- 80 11年財務・非財務ハイライト
- 82 連結財務諸表
- 88 マンダムグループの沿革
- 90 グループ会社/会社概要/株式・投資家情報

企業理念

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

私たちは、「人間系」企業として、

人にしか成しえない価値、

すなわち人の気持ちを思いやる心を持ち、

人が喜ぶ姿を想像し、

人に役立つ価値を創造していくことが大切だと考えています。

人間の感性を大切に商品やサービスを世界中の人々に提供し続け、

2027年に迎える100周年、

さらに先の未来においても社会で必要とされる企業を目指します。

マンダムの理念体系は以下の3つで構成されています。

企業理念 / 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

考働原則 / PRINCIPLES

マンダム社員が常に遵守すべき考働原則です

創業精神 / 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

理念体系の詳細

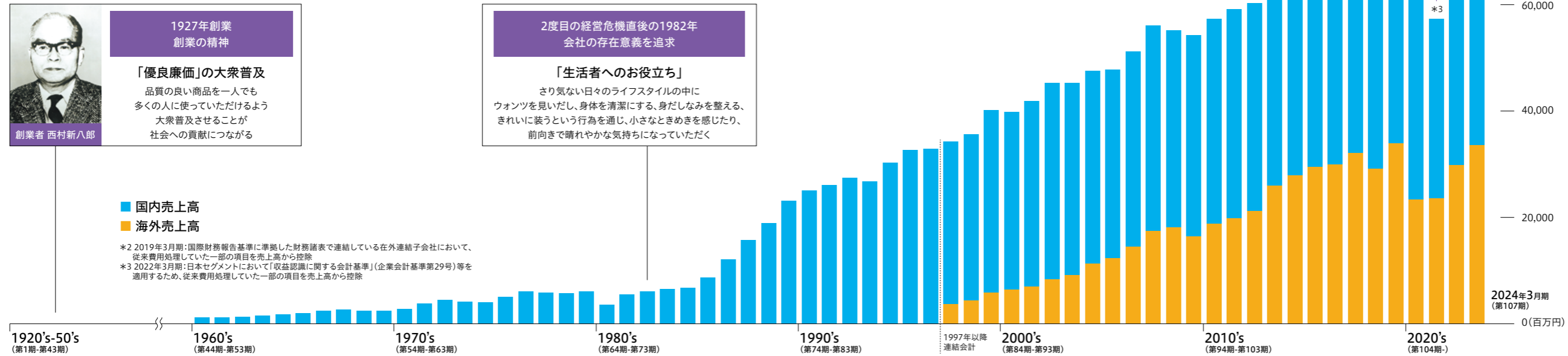
https://www.mandom.co.jp/pdf/mandom_philosophy2021.pdf

理念、aboutマンダム(過去～現在のマンダム)

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 独自の品質・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100周年
 である
 2027年ありたい姿

VISION
 2027

→P.32

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

1933年 「丹頂チック」発売



1970年 「マンダムシリーズ」発売



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

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」「買い場」等の言葉により独自性を形成

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



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



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



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



2011年
 女性コスメティックブランド「ビフェスタ」発売 スキンケア市場に本格参入



「ルシード」をエイジングケアブランドへ全面リニューアルし、ミドル男性市場を開拓



2014年
 「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」発売



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



海外展開

1958年
 フィリピンで技術提携会社稼働



1969年
 インドネシアに合弁会社設立

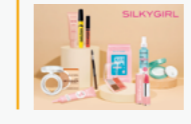


海外展開の強化

1988年 シンガポール	1990年 タイ	1993年 香港	1997年 マレーシア	2008年 中国	2015年 ベトナム
1989年 台湾	1992年 フィリピン	1996年 中国	1999年 韓国	2012年 インド	→P.50

2019年

創業以来初のM&A
 マレーシアのACG International Sdn. Bhd.の株式取得



積み上げた資産

マンダムグループの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

独自の研究と確かな技術

アジアを中心とした海外展開

3拠点での生産・供給体制

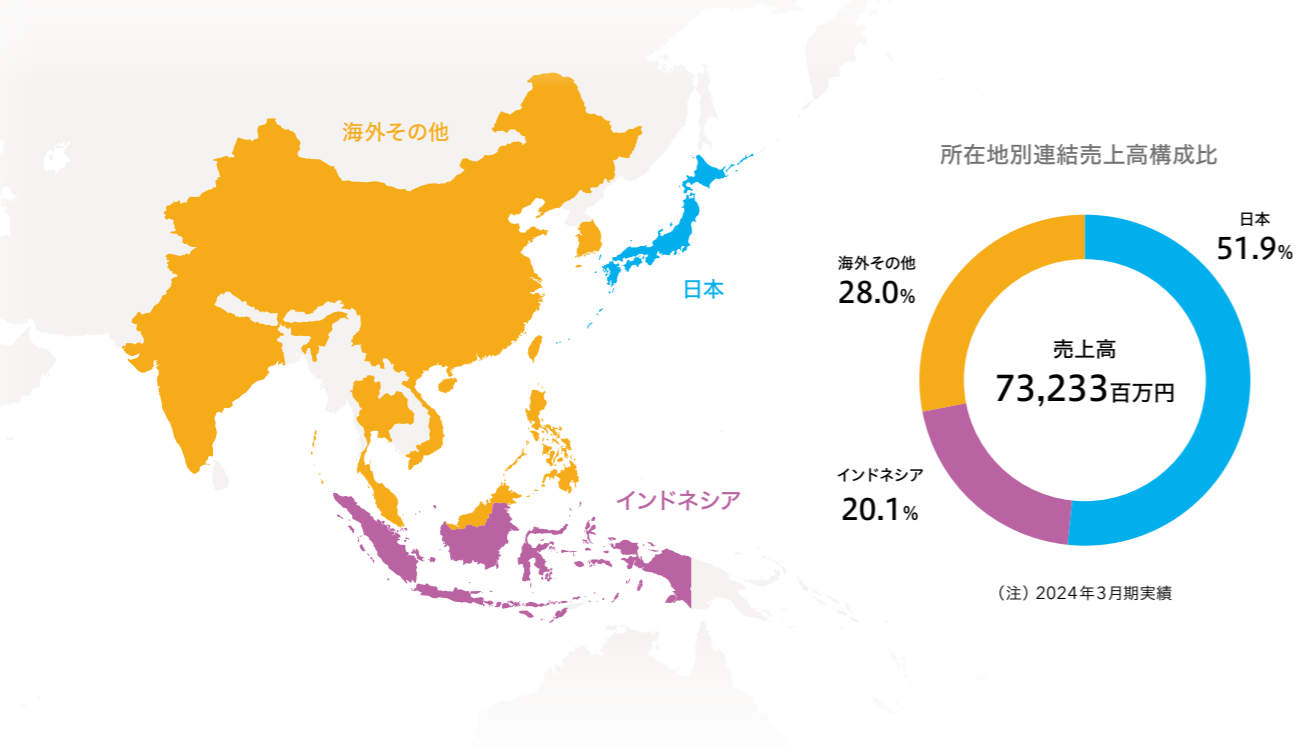
エンゲージメントの高い人財(社員)

→P.20

理念、aboutマンダム(過去～現在のマンダム)

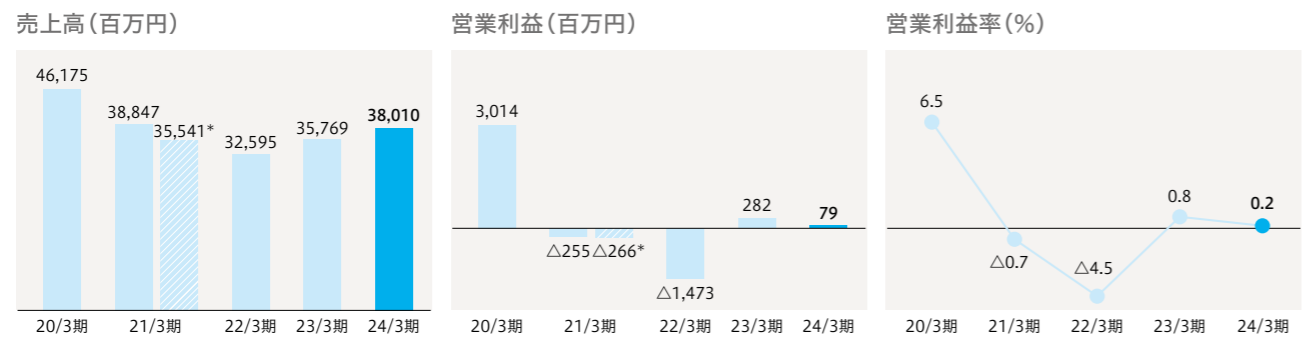
マンダムグループの事業展開エリアと2024年3月期事業ハイライト

マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」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、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。



日本 売上高前年対比 6.3% 直近5年平均成長率 4.7%

マンダムグループの売上高の半分以上を占める、中核となるエリア



【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感染症収束後の社会経済活動の正常化が一段と進んだことに加え、猛暑効果により夏シーズン品のボディペーパー、ロールオン等の売上が拡大しました。「ルシード」は、新ブランドアンバサダーの起用によりコミュニケーションを強化し、スキンケアシリーズ・ミドル脂臭ケアシリーズを中心に売上が拡大しました。今後も、ミドル男性をメインターゲットとして、年齢に伴う悩みの改善を提案していきます。



【女性事業】
 クレンジング&洗顔ブランドの「ピフェスタ」も、外出によるメイク機会の増加に伴い、シートや洗顔を中心に実績が拡大しました。ヘアケアブランドの「ルシードエル」は、22年に発売したサロン技術発想の質感再整シリーズから、新たなラインアップとして、シャンプー・トリートメントを発売し、ブランド全体の業績拡大に繋がりました。

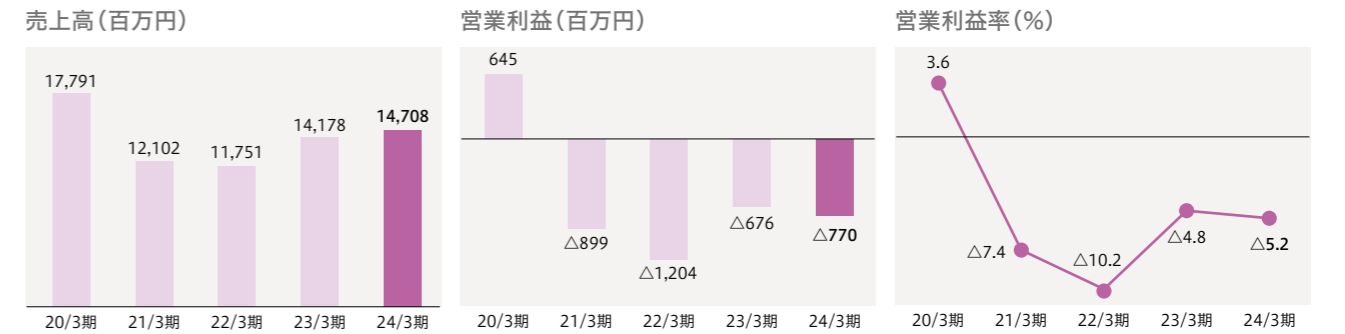
※熱を活かして補修する(レプリン酸)配合

ルシードエル 質感再整シリーズ



インドネシア 売上高前年対比 3.7% 直近5年平均成長率 2.9%

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア



【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感染症収束後の購買意欲の高まりに対して、新製品を投下しました。ヘアスタイリングでは、新剤型のバームやポマードを発売し、生活者トレンドに応じて、商品ラインアップを拡充しました。フレグランスでは、新製品の発売により、幅広い価格帯で商品を展開しております。



ギャツビー プライムボディバフェーム

【女性事業】
 フレグランスブランドの「ピュセル」は、現地の主要コンビニエンスストアなどへの新製品の展開やミストコロンのミニ付きセットの展開などにより、当ブランドの売上伸長に繋がっております。

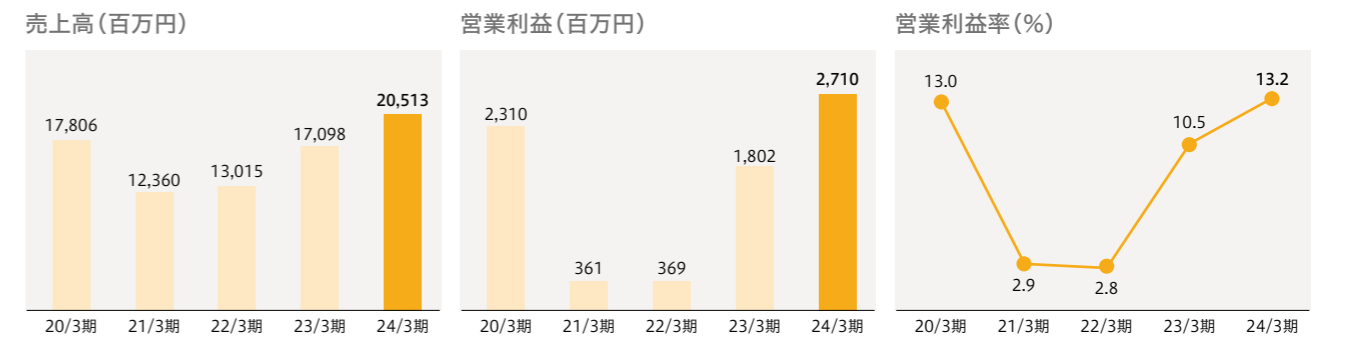
メイクアップブランドの「ピクシー」においても、リップシリーズの新製品を投下し、市場やブランドの活性化に取り組んでおります。



ピュセル オードパフュームシリーズ

海外その他 売上高前年対比 20.0% 直近5年平均成長率 8.7%

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

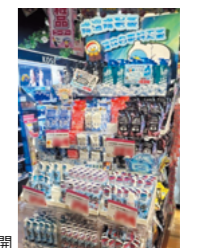


【マレーシア】
 引き続き、海外その他セグメントをけん引しており、グループ会社であるMMSB・ACGIともに、前年比で2桁以上伸長しております。女性スキンケアカテゴリーへの継続投資による新たな柱の構築や、女性メイクアップにおける商品開発体制を活かした新たなトレンドの取込みとブランドの活性化などに取り組んでおります。



ピクシー グロウエッセンスシリーズ

【台湾】
 以前からの継続したA&P投資や店頭での多面展開などにより、ペーパーやボディウォーターなどの夏シーズン品が徐々に売上が拡大しております。併せて、女性事業の取り組み強化や新たなカテゴリーの開拓なども実施しており、売上基盤の拡大に繋がっております。



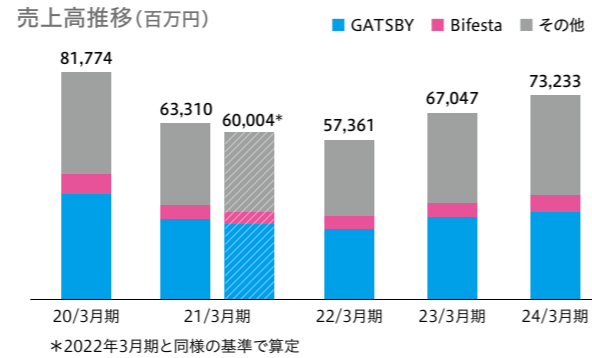
夏シーズン品の店頭展開

理念、aboutマンダム(過去～現在のマンダム)

マンダムグループの展開ブランド

それぞれの生活者のウォンツに細やかに対応し、アジアを中心に幅広いブランドを展開しています。

GATSBY Bifesta
LÚCIDO LÚCIDO-L PIXY SILKYGIRL



展開地域(2024年5月31日現在)

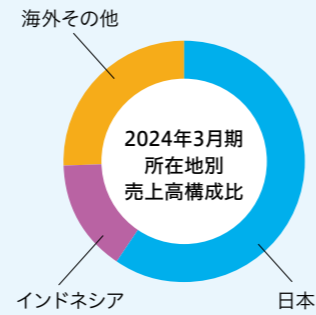
	日本	インドネシア	シンガポール	台湾	香港	韓国	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム	中国	インド
GATSBY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bifesta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
LÚCIDO	●		●	●	●				●			
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
PIXY		●		●			●	●				
SILKYGIRL		●	●				●					

GATSBY

対象カテゴリ：ヘアスタイリング/ヘアカラー/フェイスクア/ボディケアなど 国内 海外



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。

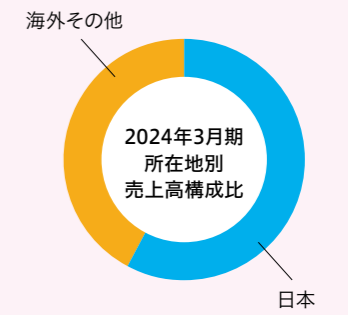


Bifesta

対象カテゴリ：スキンケア(クレンジングローション/クレンジングシート/ポイントメイク落とし/洗顔料など) 国内 海外



使うたびに肌をうるおいで満たしこころが弾むようなスキンケアブランドとして、日本だけでなくアジア各国で支持されています。

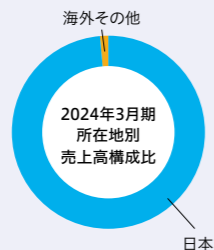


LÚCIDO

国内 海外



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。

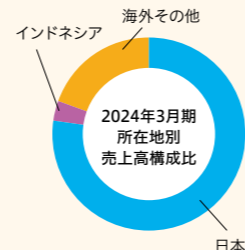


LÚCIDO-L

国内 海外



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ブランドとして、日本をはじめアジア各国で展開しています。

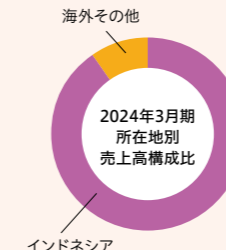


PIXY

海外



スキンケアからメイクアップまで幅広い品揃えで、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。



SILKYGIRL

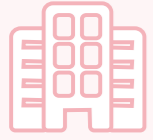
海外



コスメティックトレンドを素早く取り入れ、東南アジアの生活者の嗜好にフィットしたメイク商品を展開しているブランドです。主に、マレーシア、シンガポール、インドネシアで展開しています。



数字で分かるマンダムの強み



創業

97年目

2027年に100周年
(1927年12月23日創業)

香水を作る「金鶴香水株式会社」として創業し、2027年12月に創業100周年を迎えます。



海外進出して

66年目

マンダムは1958年にフィリピンに技術提携会社を稼働させて以来、古くからアジアに展開し、現地の生活者にお役立ちをしてきました。



アジア

12のエリア

でグローバル展開

12のエリアでの展開に加え、貿易ではアフリカや北米にもマンダムの商品は流通しています。



海外売上比率

48.1%

(2024年3月末時点)

海外売上比率は増加傾向にあり、2024年3月末時点では約半分。海外でのお役立ちを広げています。



インドネシアにおける
ギャツビーブランド認知率

69.5%

(2023年)

ギャツビーは日本生まれのブランドですが、認知率ではインドネシアがダントツのNo.1を誇ります。

数字でわかるマンダムの強み

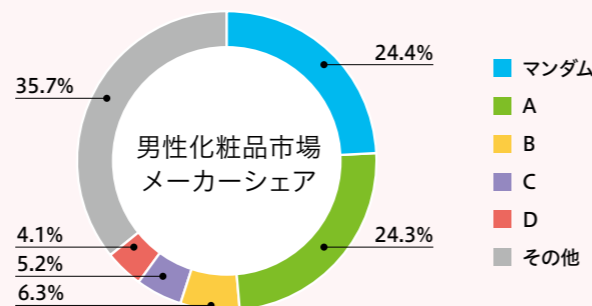


国内男性化粧品市場
メーカーシェア

No.1 (24.4%)

マンダム市場算出データ(金額)
期間：2023年4月～2024年3月
業態：全業態

近年、男性の美意識の高まりにより競争は激化していますが、2023年度は生活者に選ばれて見事No.1に。

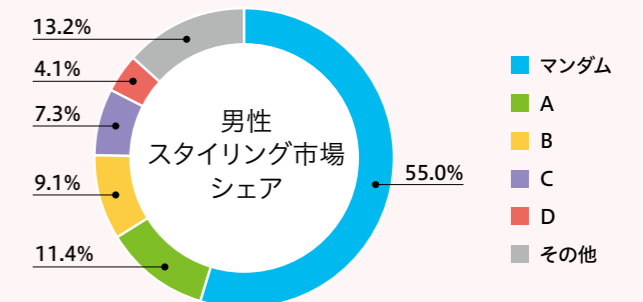


国内男性スタイリング市場
シェア

1位 (55.0%)

マンダム市場算出データ(金額)
期間：2023年4月～2024年3月
業態：全業態

数あるメーカー・ブランドがひしめく男性スタイリング市場において、堂々のシェアNo.1です。



トップメッセージ



代表取締役 社長執行役員

西村 健

第14次中期経営計画『MP-14』は 人財育成の機会と捉えて、 売上拡大と収益性改善の両方に取り組みます

MP-13を振り返って



最初に前中期経営計画「MP-13」(⇒P.31)を振り返りますと、VISION2027実現に向けた“変革・挑戦期”と位置付けていたわけですが、コロナ禍の影響等もあって定量目標に対する実績という面では満足できるものではありませんでした。しかし、この先将来に向けての社内での変化や取り組みなど、さまざまなチャレンジは実践してきました。

新しい価値観を持った世代にアプローチし、マンダムとしてあらたなターゲットを獲得するために、未着手の 카테고리 やあらたな流通に対して準備を進めてきましたが、前中計の最後に「aono」「HOLIDEA」「ium」といった新ブランドを発表し、スタートを切ることができました。(⇒P.52)

また、社内の体制づくりに目を向けますと、マンダム流のジョブ型の人事のしくみを構築していくということで、マネジャー以上の管理職ポジションの社員には、明確なジョブディスクリプションを設定し、それぞれのポジションに期待する仕事の内容であるとか、そのために求められるスキルを透明化し、そこにたどりつくためのキャリアプラン設計などのノウハウを周知しました。これによって社員がマンダムで働くことで自身が成長していける実感を得られるような「個と会社のHAPPY」を実現する関係性を築くことこそが、「人間系」企業マンダムとしての差別化になってくると思っています。そういった意味でも、比較的社内の体制整備、社員に対してフォーカスした3年間でした。

MP-13を振り返って現在の大きな経営課題は2つです。1つ目は日本事業とインドネシア事業における収益性の低下です。昨今の原材料の高騰に加えて、外出機会の減少によって消費量が減ると生産数量の減少に繋がって原価が上がってしまいました。一方で、その価値に見合った価格設定ができていたかという点、少なくとも私たちが主戦場としている低中価格帯の化粧品、日用品のマーケットではなかなかそれが実現できていなかったということが要因で、低収益な事業構造になってしまっています。

2つ目はインドネシア事業の低迷が続いていることです。PT Mandom Indonesia Tbkという企業は、1969年からの歴史があって、「ギャツビー」と「ピクシー」という主力ブランドが長い期間生活者の方に認知されており、商品も多くの島から構成される広い国土に限らず行き渡っています。経済の発展レベルで言えばまだまだ積極的に投資する攻めのマーケティングを取っていかねばいけないマーケットにもかかわらず、当社としては長い歴史があるがゆえに成熟したマーケットに対応しているような、どこか守りに入ってしまった状況になっていました。今日では、インドネシアのマーケットでも日本円で1,000円を超えるような化粧品が高級品としてではなく、普通のマーケットで見られるようになってきています。私たちはこれまで低中価格帯で数百円レベルの商品をメインとしてきており、そういった市場の変化への対応が遅れてしまったことも、結果的に収益性悪化に繋がってしまっています。

トップメッセージ

MP-14 策定にあたっての外部環境



私たちの外部を取り巻く環境の大きな変化で言えば、日本では人口減少、高齢化、少子化の問題があります。当社が主にギャツビーのコアターゲットとしてきた若年層の人口構成は減少する傾向で、これは今後もいっそう進むことが予想されています。ただし、この点に関して言えば、若い生活者、特に男性に関しては化粧品の使用点数が女性に比べればまだまだ少ないです。彼らの化粧行動の幅を広げるような提案を行っていくことで、化粧品の消費点数の拡大や、需要を喚起していくことは可能だと思っていますので、ある程度マーケット人口は減っても、売上規模の維持拡大というのは可能であると思っています。他方で、今後間違いなく高齢化が進んでいく中で、いかにウェルビーイングの状態にいられる期間を長くしていくかは重要課題です。どちらかという従来からのアンチエイジングは、意識の高い方たちがそれなりの出費を伴いながら本格的に取り組むものだったように見えますが、これが今後比較的にカジュアルな層にも拡大していく傾向はあると見ています。こ

ういった意識や環境の変化をチャンスと捉えて、新しいお役立ちを積極的に実践していきたいと考えています。

東南アジアを中心とした海外の国々においては、まだ人口も増加局面で、私が出張で訪れた際もマーケットは非常に活況な印象を受けております。海外その他セグメントに関しては、少なくともMP-14の期間においては、ビジネスの量的成長を追うことが可能な時期だと見ています。ボーダーレスでグローバルな社会がさらに進んでいった5年から10年ぐらい先に、彼らの求めるトレンド感や、価値観みたいなものがさらに大きく変化するターニングポイントがくると思いますので、そのための準備をしっかりと進めていく必要があります。インドネシアについても、人口もマーケットもまだまだ伸びていくと思っていますので、いかに収益性が悪化した状況を修正しつつ、あらためて自分たちの攻めの姿勢を取り戻し、アグレッシブに事業を運営していくことが重要だと認識しています。(⇒P.37)



MP-14の取り組みの方向性



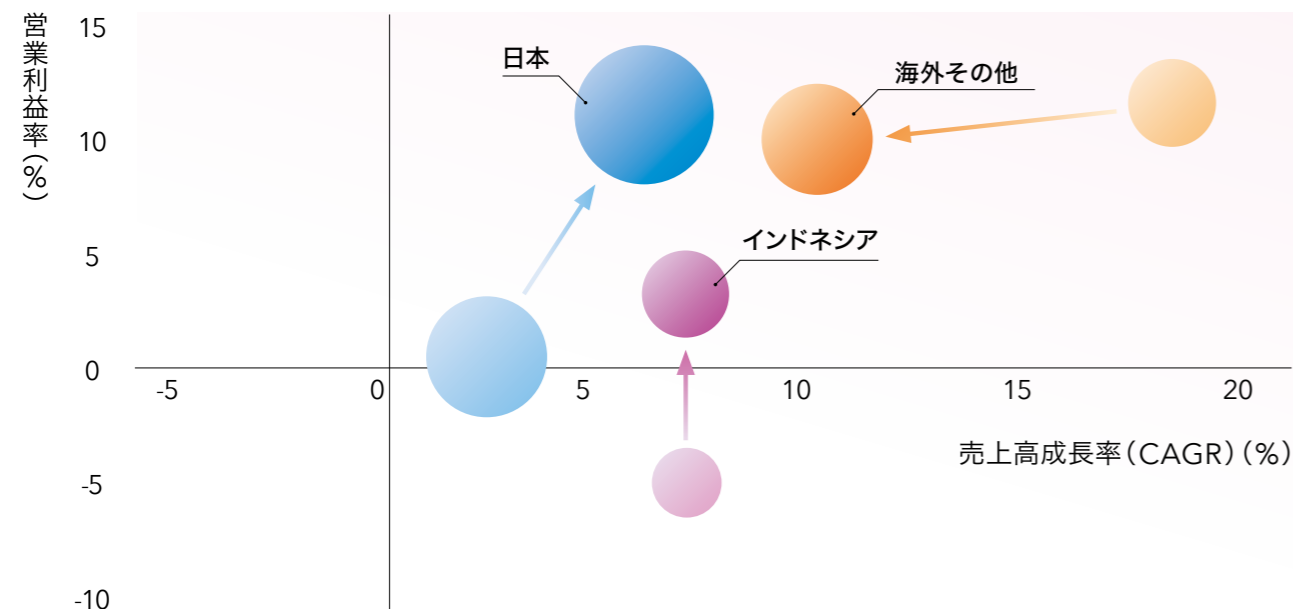
MP-14(⇒P.34)において、当社がお役立ちの拡大を進めていく上で重要な思考として選択と集中が挙げられます。アジアにおける男性化粧品のマーケットは、今まで競合他社がそこまで多くなかったため、そういった環境下では浅く広くという戦略が正しかったと考えています。しかし、プレイヤーが増えてきて、市場自体も活性化しつつある環境下では自分たちの強み、例えばヘアスタイリングなどに徹底的に自社資源を集中して強化していくということも必要です。アジア各国の化粧品市場では男女問わずこれからさまざまなカテゴリーが伸びて見えますが、自分たちに知見があまりないカテゴリーに自ら注力して製品開発を行っていくことは必ずしも効率的とは言えません。そういう場面では、外部のパートナーと力を合わせて何か新しいものを開発したり、または、例えば外部の企業やブランドに対してM&Aを実行するような適材適所の選択をする必要があるとも考えています。

MP-14において、お役立ちを拡大する方向性の1つはエリアの拡大です。海外のエリア展開拡大を従来以上にアグレッシブに取り組むことです。実は2015年にベトナムにグループ会社を立ち上げて以来、新しいエリアへの展開がありません。従来のように現地にグループ会社を設立して事業展開する方法にこだわらず、既存の商材の販売手法を開拓するチャンスがあるのであれば、将来的にはアジア以外のエリアも含めて新規開拓を行っていくことも考えていかなければなりません。その際に一番重要なことは人材となってきます。私たちにとって本格的に力を入れていくべき、有望なマーケットに成り得るエリアや国を見極められる社員を育成することが必要になってきます。もう1つの拡大の方向性は、製品ターゲット層の拡

大です。特に日本の場合は、今までよりもお役立ちするお客さまのターゲット世代の幅を広げていきたいと考えています。一例としては、ミドル層やアッパー・ミドル層向けのアンチエイジング関連商品です。カジュアルに日常使いをして頂きながら、自分の身だしなみを整え、それが内的な自信に繋がる。それによって社会に対する関わり合いを継続しながら、自分の日常を豊かにしていく。化粧品によるこのようなアンチエイジングに対する関わり方、お役立ちもあると思います。時代とともに年相応の見られ方も変化してきており、それに対応できる確かな技術と魅力的な製品提案能力を当社は保有していると自負しております。今後そのような商品提案を行っていきたくて考えていますし、私たちはそういった何気ない日常に根差したお役立ちをしていきたいという思いが根底にあります。健康で前向きな生活、明るい社会をつくっていくことに貢献していくことが実現できれば、連結売上高1,000億円という数字も十分見えてきます。(⇒P.35)

これらの取り組みを進めながら、ベースとして考えなければいけないのはサステナブルな製品提供です。原価を低減しながらもサステナブルを実現していく方法はあります。例えば化粧品の製品パッケージに使用しているプラスチックが過剰に使われているものがあれば、それを減らすことで同時にコスト低減も実現します。これから先、生活者の製品に対する選択方法や価値観が変わってくると思います。それに対してはESG、サステナビリティ視点で意識を高く持って臨みます。倫理観は高く持って事業を行っているつもりですが、世の中から認めてほしいからというわけではなく、自分たちとしてそうあるべきだと思っただけのことです。

各セグメントの売上高成長率(CAGR)と営業利益率のイメージ



売上高成長率(CAGR)はMP-13(3年間)とMP-14(4年間)の比較
営業利益率はMP-13、MP-14それぞれの最終年度の比較
バブルの大きさは売上高規模

トップメッセージ

根幹となるのは人財



MP-14の取り組みを実現していく上で一番根幹にある大事なものは何かと言えば、やはり人財育成だと思います。MP-14における重要な取り組みである構造改革プロジェクト(⇒P.39)も、基本的な考え方としては人財育成を実現できた結果として収益性が改善されるという設計にしております。原価低減を中心に収益性改善を実行していきますが、そのために例えば、どうやって調達先を探していくのかや、フェアトレードを配慮した場合にどうやって第三者機関の監査を受けて頂くのかなど、社員が現状では身に付いていないノウハウや知見を習得することや、マインドセットを変えるための狙いを

持って実行しています。なぜ人財育成を根幹におく必要があるのかと言えば、人財の成長こそが会社としての成果の継続性に繋がるということと、社員のやりがい、モチベーションの持続性に繋がるからです。現在の危機を社員の育成の機会と捉えて取り組みを行うことで会社の収益構造も向上させ、継続的に社員が成長し会社の状態が良くなる成功体験をつくっていきたく考えています。まずは、日本で先行してプロジェクトを推進しているため、ここで得られたサクセスを海外でも水平展開していくことを計画しています。

グループ経営の推進



これも1つの構造改革となりますが、MP-14においては、グループ経営をいっそう推進してまいります。例えば人財面でも全体最適発想で考えると、グループ全体の中で日本国籍以外の優秀な人財が本社機能の部分でグループ運営に関わってくることも十分に考えられます。マンダムはこの先グループ経営を実践していくというメッセージを伝えなかったので、4月のグループ経営方針発表会の各CxOからの方針発表も英語で実施しました。(⇒P.38)これは、海外のスタッフに対して経営陣は英語で皆さんに直接語りかけますというメッセージでもあったのと同時に、日本人社員に対しても日本というローカルマーケットは大きいけれども、それが即ちグループ経営の中核ではないというメッセージを伝えたくもります。グループにはいろいろな多様性のある社員がおりますので、それをうまく活用し個々の能力を引き出しながら協働していくことで、もっと面白い価値が生まれるに違いありません。そういうところからCo-Creation“共創”を私からグループ全社員に向けてのMP-14のキーワードとしています。

そして、Co-Creationを実践し、グローバル規模での社員同士の連携を進める上で必要なスキルセットがいくつかあります。その1つがZero-based thinkingです。今まで幸いなことに自分たちが各エリアでマーケットを創造できたからこそ、その延長線上で進めればうまくいくという経験があるため、

それをベースとして考える癖が付いてしまっています。このことに私は強く問題意識を持っていて、それがボトルネックとなり始めている兆候を感じたため、最近では常にゼロベースで考えましようということを言っています。国を越えて部署を超えて仕事をしている中でも、セクショナリズムなどに固定されず一体感を持って、価値創造のためのCo-Creationを実践できることを期待しています。

今期から採用しているCxO体制もグループ経営推進のために重要な位置を占めています。(⇒P.36)グループ経営、即ちグループ全体最適で何をまず解決していくべきなのか、グループ全体で企業価値の最大化をするためにどうあるべきなのか、グループの資本を使って連結売上を上げていくという全体最適を各CxOは考えるということをミッションにしています。現状では、日本に全てのCxOがおりますが、彼らは当然海外の自分の領域のこと、例えばチーフサプライチェーンオフィサー(CSCO)であれば、日本の生産拠点だけではなく、海外も含めた総責任者として、今インドネシアで起こっている問題を解決するためには日本のこういう知見が使えるかもしれないとか、それをサポートするために日本の資産をインドネシアに振り分けなくてはいけないなどといった発想が出てくることを期待しています。

最後に



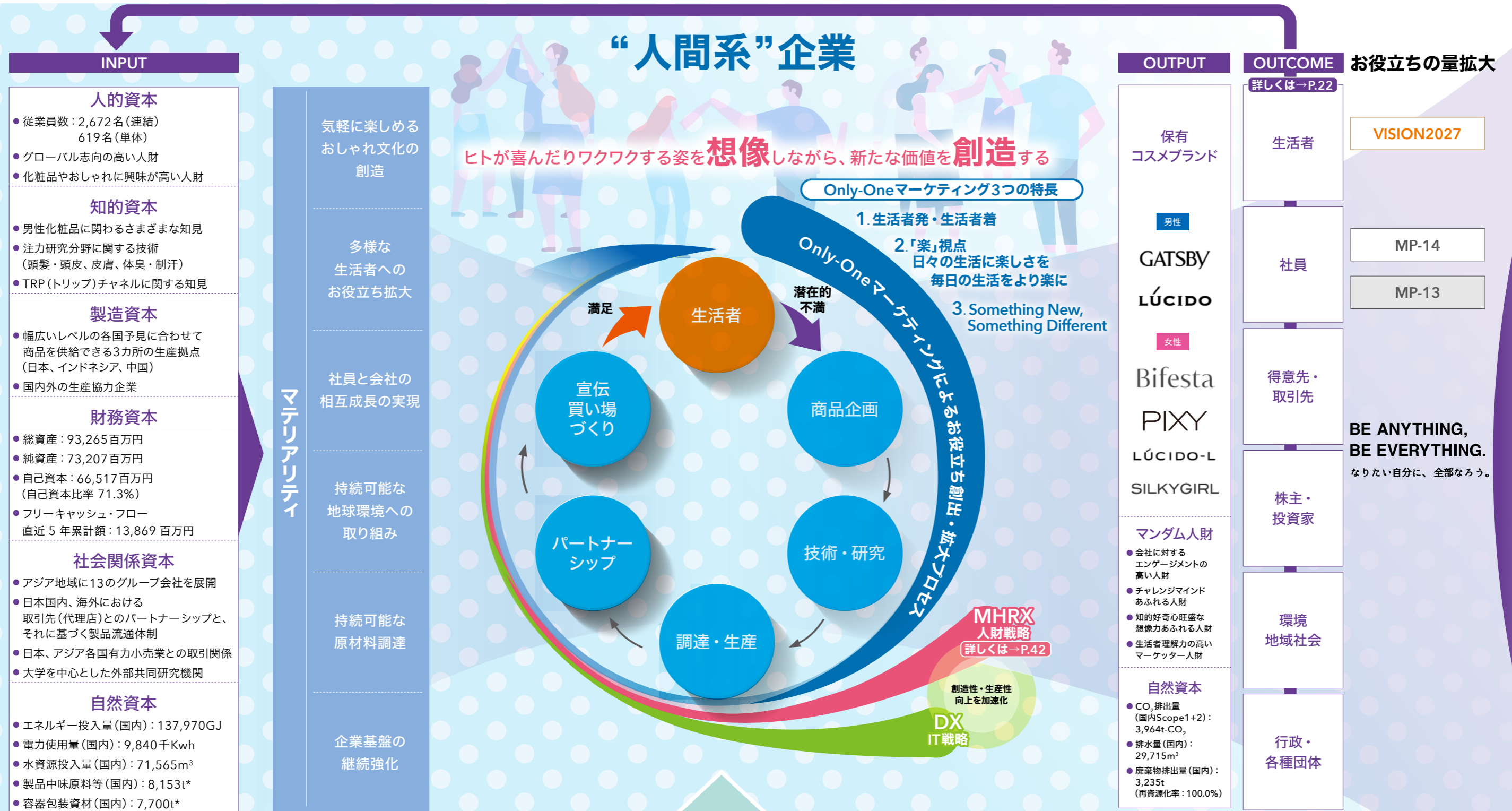
MP-14の初年度である2025年3月期は、収益改善の取り組みのための費用発生を予定しておりますので、皆さまの期待に応えるだけの利益が捻出できない計画となっております。しかし、構造改革をしっかり遂行して、来期以降は開示している力強い売上高、利益のガイダンスを達成していく計画であり、MP-14の中で間違いなく企業価値は回復して拡大できると確信しております。

マンダムが今まで生き延びてこられたのは、ブランドはもちろん企業として社会やお客さまから必要とされてきたからだと思います。そして、それは創業者の時代から、世代は変わっても社員の間で受け継がれてきた、社会や関係するステークホルダーに対して何かお役立ちをしたいという思いがあったからだと思います。当社サステナビリティ方針にもある“健・清・美・楽”の、“楽”の部分、マンダムに携わった人たちが楽しかったりハッピーであったりする場面や瞬間、そういったものを共有できる企業体であり続けてきましたし、今後もそれは継続していかなければいけないと思っています。超長期視点で、私の時代で具体的に何をしていきたいか、変えていきたいかと聞かれれば、1つは日本で、世界で一番社員が楽しくいきいきと働いている会社になりたいということ、もう1つは現状のアジア中心のビジネスからさらにグローバルなビジネスに発展させていきたいということです。この2つは実は関係していて、日本人社員に限らず、今アジアのどこかのエリアで働いている社員がグローバルに活躍できる環境を得ながら、当社グループが世界の中で、化粧品業界の中で、一番エキサイティングで楽しい企業であるという私の理想に繋がります。そして、その根幹にはやはり「人間系」として社員を中心としたステークホルダー、ともに働いている人たちをいかに楽しく幸せにしていこうということがあり、ここにこだわり続けることが大事だと私は考えます。

これからも、皆さまのご支援とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。

理念、aboutマダム(過去～現在のマダム)

人間系企業 マダムグループの価値創造モデル



INPUT	
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数：2,672名(連結) 619名(単体) グローバル志向の高い人材 化粧品やおしゃれに興味が高い人材
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 男性化粧品に関わるさまざまな知見 注力研究分野に関する技術(頭髪・頭皮、皮膚、体臭・制汗) TRP(トリップ)チャンネルに関する知見
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 幅広いレベルの各国予見に合わせて商品を提供できる3カ所の生産拠点(日本、インドネシア、中国) 国内外の生産協力企業
財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 総資産：93,265百万円 純資産：73,207百万円 自己資本：66,517百万円(自己資本比率 71.3%) フリーキャッシュ・フロー 直近5年累計額：13,869百万円
社会関係資本	<ul style="list-style-type: none"> アジア地域に13のグループ会社を展開 日本国内、海外における取引先(代理店)とのパートナーシップと、それに基づく製品流通体制 日本、アジア各国有力小売業との取引関係 大学を中心とした外部共同研究機関
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー投入量(国内)：137,970GJ 電力使用量(国内)：9,840千Kwh 水資源投入量(国内)：71,565m³ 製剤中味原料等(国内)：8,153t* 容器包装資材(国内)：7,700t*

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
持続可能な地球環境への取り組み
持続可能な原材料調達
企業基盤の継続強化

OUTPUT	OUTCOME	お役立ちの量拡大
保有コスメブランド	生活者	VISION2027
男性 GATSBY LUCIDO	社員	MP-14 MP-13
女性 Bifesta PIXY LUCIDO-L SILKYGIRL	得意先・取引先	
マダム人財	株主・投資家	BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたいたい自分に、全部なろう。
環境地域社会		
自然資本	行政・各種団体	

世界中の生活者のウェルビーイング実現

マダムグループ 6つの強み

- 1 Only-One志向のマーケティング →P.44
- 2 男性化粧品に関する高い知見 →P.46
- 3 成長著しいアジアを中心とした海外展開 →P.50
- 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” →P.48
- 5 優良廉価の大衆普及を追求した生産・供給体制 →P.51
- 6 エンゲージメントの高い社員 →P.54

サステナブル経営

理念体系

「MISSION」「PRINCIPLES」「SPIRIT」

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

詳しくは→P.24

詳しくは→P.4

各ステークホルダーとの共創と対話

ステークホルダー名	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーへの提供価値 (OUTCOME) <small>青文字は当社マテリアリティの取り組みテーマとなっております。→P.26</small>	提供するために必要なこと <small>青文字は当社マテリアリティ評価指標と関連している項目となります。</small>	主な接点・エンゲージメント
生活者	狭義では当社製品を使用させていただくエンドユーザーです。広義では、社員、得意先・取引先、株主・投資家、地域社会を構成する一人ひとりもすべて生活者です。当社は生活者のニーズ・ウォンツを汲み取り製品化することで、生活者の方がたの満足の代価として良質な利益をいただいております。当社は、コーポレートスローガンとして「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」を掲げており、すべての人が「自分らしく生きること」をサポートし、さらに、それを実現できる社会を持続的につくり上げていくことを、新しい「お役立ち」と位置付け、毎日の生活を豊かなものとする価値創造を目指しています。	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● お客さま相談室 (自社ウェブサイト) ● 自社ウェブサイト ● TV広告 ● ウェブ広告 ● 小売店さま店頭 ● 統合レポート
		お役立ちの広さの拡大	生活者課題解決につながる新たな技術提案件数の拡大	
		安心・安全・高品質の提供	流通網拡張に向けたチャレンジ	
			品質に関する重大ご指摘件数ゼロに向けた取り組み強化	
社員	「人間系」を企業理念の根幹に据えている当社にとって、社員はまさに中心をなす存在です。社員一人ひとりが個性を發揮し、専門性を高め、成長することで活躍し働きがいが高めることと、会社が多様な人財を活かしながらお役立ちを実現することで企業価値を高めていくことを両立する「個と会社のHAPPY」の実現を人財理念に掲げ、唯一無二の強みを持った化粧品会社を目指すマンダムならではの、新たなお役立ち、新価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目指しています。	おしゃれ文化の創造に関する人財育成	考働原則 (MANDOM PRINCIPLES) の実践率の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業理念サーベイ ● 業績考課面接 ● 自己申告制度 ● 1 on 1 対話 ● 方針発表会 ● 統合レポート
		チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる「活躍社員」比率の拡大	
		多様な人財の活躍	従業員エンゲージメントの向上	
		社員の安心・安全	女性管理職の積極登用	
		理念経営の実践	長期休業者数の減少	
得意先・取引先	当社は日本国内、海外の多くで代理店流通制度による販売方法を取っております。よって狭義での得意先は国内外の代理店となります。また、広義でいうと生活者と当社製品の接点となる小売店やECサイトも得意先と言えます。日本とアジア各国において“優良廉価”をポリシーとしてビジネス展開している当社にとって、サステナブル、かつ経済性の高い原材料の提供を通じて多くのサプライヤーに支えられています。それに対しサプライヤー側は当社に対して公正、健全な取引を求めています。また近年、社会からは環境保全や人権尊重に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築が要求されています。	対等で公正な取引関係	<ul style="list-style-type: none"> ● 適正で透明性の高い購買ルール ● 付加価値の高い製品づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 日々の購買活動 ● 調達先CSRガイドライン ● CSR調達セルフ・アセスメント ● 日々の営業考働 ● 新製品プレゼンテーション ● 新製品展示会 ● 製品カタログ ● セールズ規定書 ● 営業提案資料 ● 統合レポート ● 自社ウェブサイト
		安定した製品供給	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定した製品供給能力 ● 精度の高い需要予測 ● 生活者理解力 	
		健全な利益を得ることのできる製品提供	<ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値の高い製品提供 ● 適正な販売政策 	
		販売効率の高い買い場づくり提案	<ul style="list-style-type: none"> ● 得意先理解力 ● 生活者理解力 ● 商品理解力 	
		持続可能な原材料調達 (パーム油)	原料の起源となるパーム油におけるRSPO ^{※1} 認証パーム油比率の拡大	
		持続可能な原材料調達 (紙製容器包装)	紙製容器包装のFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙比率の拡大	
株主・投資家	株主・投資家は金融資本の抛出者として当事業の遂行と成長を資金面から支援をいただく見返りに、資本コストを上回るリターンを当社に期待しています。また、近年では脚光を浴びているESGに対する配慮、取り組みに対する要請も高まってきています。併せて当社の業務執行に対する監視機能も担っております。それに対して、当社は経営の透明化、説明責任を重視し、必要に応じた対話を行っております。	<ul style="list-style-type: none"> ● 健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元 ● 株主配当による安定的かつ継続的な利益還元 ● 成長投資による持続的な企業価値向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業キャッシュ・フローの確保、拡大 ● 財務資本戦略 ● 配当政策 ● キャピタルアロケーション ● 最適資本構成 ● 株価の安定的上昇 	<ul style="list-style-type: none"> ● 株主総会 ● 決算説明会 ● 1 on 1 取材 (個別取材) ● スモールミーティング ● 海外ロードショー ● 証券会社主催カンファレンス ● 個人投資家向け説明会 ● マンダムレポート対話 ● 自社ウェブサイト ● 統合レポート ● 株主通信
		透明性の高い情報開示	<ul style="list-style-type: none"> ● ディスクロージャーポリシーに則った開示活動 ● 積極的なIR活動 	
環境 地域社会	当社がサステナブルな成長を続けていく上で、地球環境や地域社会が健全で持続可能であることが大前提であり、本業を通じた社会環境課題の解決につながるサステナブル経営を推進してまいります。加えて、広くアジアで展開する当社グループは地域社会との調和と相互理解なしでは事業を持続していくことは不可能だと考えています。さらに、展開各国において現地従業員を採用することで雇用機会も創出しております。	脱炭素社会への取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ● スコープ1+2におけるCO₂排出削減 ● CO₂排出量ネットゼロの実現 ● 化石資源由来のパーズンプラスチック排出の抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社ウェブサイト ● 統合レポート ● 地域社会貢献活動 ● 会社見学会
		製品の環境配慮	環境配慮製品の拡大	
		廃棄物削減	製品・販促物廃棄物の削減	
		アジアにおける展開地域での雇用創出への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ人的資本経営の取り組みに則った人事制度の整備 ● 市場創出と事業規模の拡大 	
行政 各種団体	社会の公器として、社会や世界中の人びとの生活レベルの持続的な発展のために有効と考えられるマルチ・ステークホルダーとのパートナーシップを構築し、新価値創造に努めております。また、各展開エリアにおいて法律に則った適切な納税を行うことで、法人としての社会的責務を果たします。	産・官・学パートナーシップによる新たな価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業界におけるネットワーク ● 官公庁とのネットワーク ● アカデミアとのネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同研究講座 ● 各種技術学会 ● 技術発表会 ● 行政機関、地方公共団体等との情報交換
		事業活動で獲得した利益からの納税	適正な利潤の創出	
		データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	

※1 RSPO : Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油に関する円卓会議)
 ※2 FSC : Forest Stewardship Council (森林管理協議会) (FSC®N003667)

サステナビリティ方針・体制・目標

■ サステナビリティの考え方

マンダムグループの事業活動は、「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」=マンダムグループのサステナビリティそのものにとらえ、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、2021年度には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。

国際社会の枠組みとマンダムグループのサステナビリティ

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



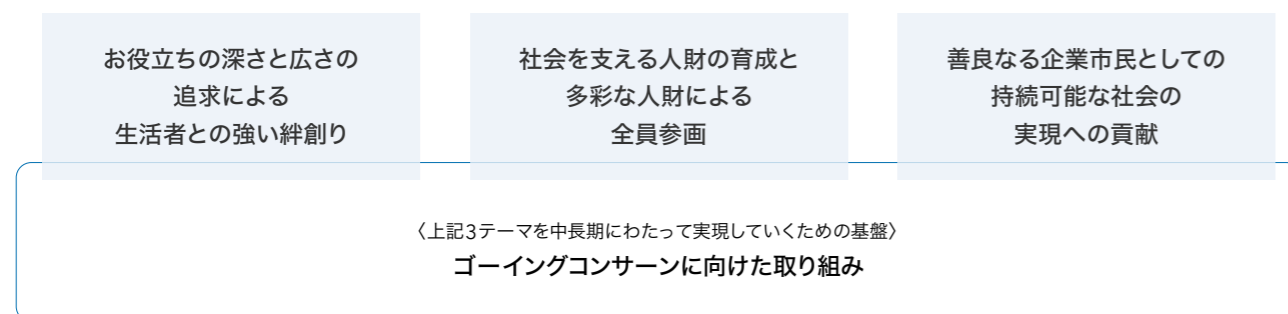
■ サステナビリティ方針

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

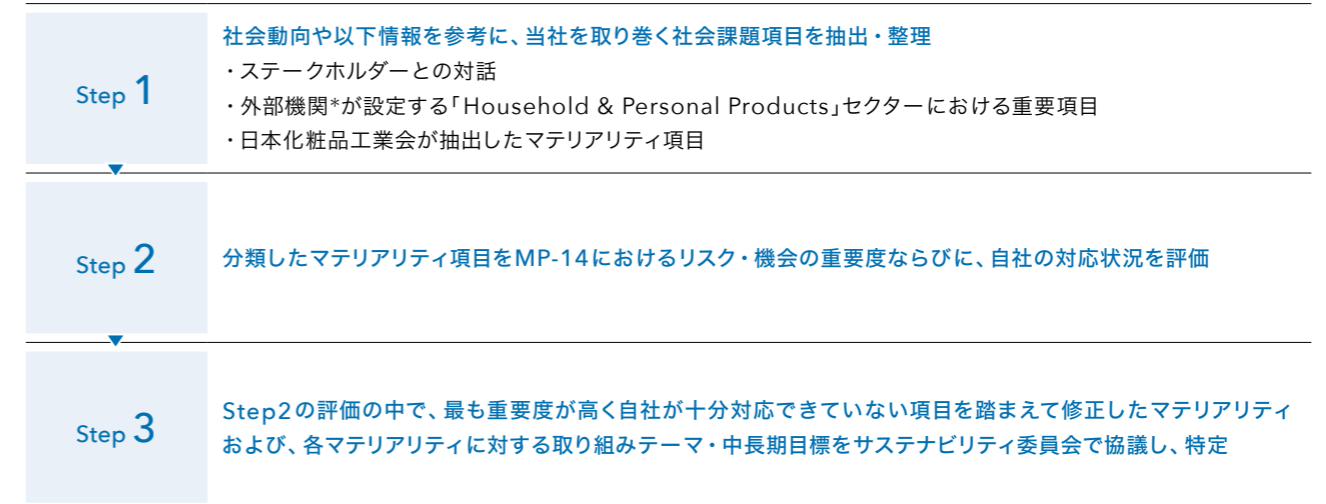
独自のサステナブル経営の構成要素

テーマ	内容
お役立ちの深さと広さの追求による生活者との強い絆創り	生活者満足の最大化と、生活者接点の拡大といった2つの側面におけるお役立ちを実現するため、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けます。
社会を支える人財の育成と多彩な人財による全員参画	人は企業の将来を担う重要な財産であるという考えのもと、社員全員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働き甲斐を得て参画し活躍することで、会社の成長と社会へのお役立ちを拡大します。
善良なる企業市民としての持続可能な社会の実現への貢献	提供する商品・サービスはもちろんのこと、サプライチェーンを含めた企業活動全体を通じて、地球環境や社会へ及ぼす影響を長期的な視点で捉え、持続可能な社会の実現に貢献します。
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み	社会との共存・共生・共創により、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ます。

4つのテーマの関係性



サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)の特定・見直しプロセス



*外部機関：FTSE、MSCI、SASB

■ 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		
1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造 (P.44)	「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、多様な価値観を持つ生活者のなりたい自分を実現します。	1, 3, 5
2 多様な生活者へのお役立ち拡大 (P.50)	変化する生活者の多様な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。	9, 10, 17
3 社員と会社の相互成長の実現 (P.54)	社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します。	1, 5, 8
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決		
4 持続可能な地球環境への取り組み (P.57)	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, 8, 12, 13, 14, 15
5 持続可能な原材料調達 (P.61)	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。	17
6 企業基盤の継続強化 (P.64)	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, 8, 10, 12, 17

WEB : サステナビリティ情報
: サステナビリティ > サステナビリティ方針・体制・目標

■ サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標と進捗

2021年度に当社はサステナビリティ方針とマテリアリティを特定し、取り組みを推進してまいりましたが、具体的なマテリアリティに関する評価指標と目標値の開示がなく課題ととらえておりました。2022年度から新設されたESG実行委員会において、取り組みテーマを精査・整理し、サステナビリティ

上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標を検討し、策定いたしました。今後は、最新の社会情勢やステークホルダーのご意見・ご期待を考慮し、マテリアリティの継続的な見直しを行いながら進捗報告も行ってまいります。

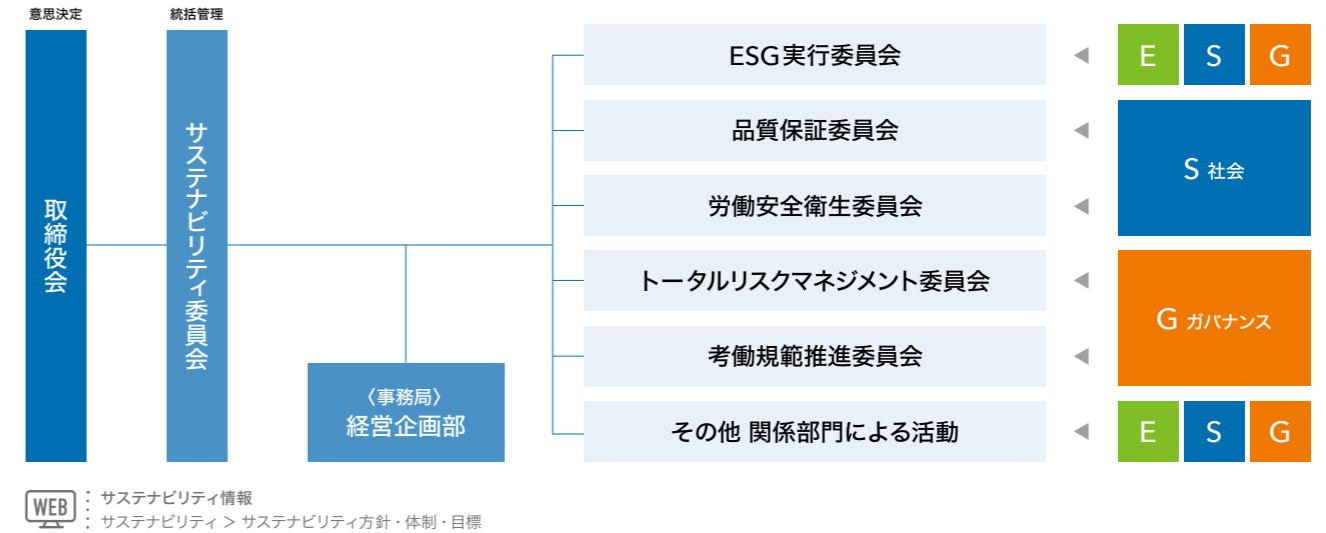
	マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2023年度実績	
				目標値	達成年度		
強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ	気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年 3件以上	毎年	6件	
			生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年～2027年の累計 35件以上	2027年	累計 16件	
		おしゃれ文化の創造に関する人材育成	考働原則(MANDOM PRINCIPLES)の実践率	80%以上	2027年	68%	
	多様な生活者へのお役立ち拡大	お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年 13件以上	毎年	102件	
			社員と会社の相互成長の実現	チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる『活躍社員』比率	38%以上	2027年
			従業員エンゲージメント	毎年 81%以上	毎年	70%	
			多様な人材の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(マダム単体)	2027年	12.8%
	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	脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO ₂ 排出削減量(2013年度比)	日本、海外におけるCO ₂ 排出量(スコープ1+2)を2013年度比で43%以上の削減	2027年	22.0%削減
				CO ₂ 排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年	海外各社におけるスコープ3算定に組み込み中
				化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率	25%以上	2027年	4.0%
			製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内商品の90%を環境配慮製品(自社基準クリア)とする	2027年	61.3%
			廃棄物削減	製品・販促物廃棄物の削減率(2022年度比)	65%以上	2027年	20.4%
持続可能な原材料調達		パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO ^{※1} 認証パーム油比率	福岡工場で使用するパーム由来原料について、RSPO ^{※1} 認証パーム油(ブックアンドクレーム対応を含む)を100%とする	2026年	50.2%	
			紙製容器包装	紙製容器包装のFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙とする	2027年	93.8%
企業基盤の継続強化			安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数 0	毎年	0件
			社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満(日本国内)	毎年	9名
			データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目すべてに対応できていること	2027年	達成度62%
	理念経営の実践		理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実践率	80%以上	2027年	64%	

※1 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油に関する円卓会議)
 ※2 FSC: Forest Stewardship Council (森林管理協議会) (FSC®N003667)

■ 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

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。



WEB: サステナビリティ情報
 サステナビリティ > サステナビリティ方針・体制・目標

サステナビリティ委員会および各傘下委員会の活動内容

委員会名	2023年度活動テーマ
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティに関する中長期目標の進捗管理 傘下委員会の活動状況の評価・分析・改善提案等統括管理 マテリアリティの見直し検討
ESG実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> マテリアリティに基づく具体的な取り組みテーマの検討、推進管理 取り組みテーマに関連した中長期目標の検討、進捗管理
品質保証委員会	<ul style="list-style-type: none"> 品質保証規程に基づくマネジメントレビューの実施 顧客からの申し出総括 品質課題への対応 安全性に関わる報告 自主回収報告および対応時の課題と対策 品質教育および内部品質監査の実施報告および2024年度計画
労働安全衛生委員会	<ul style="list-style-type: none"> 社員が生き生きと活躍できる体制づくり 社員のヘルスリテラシー向上に向けた取り組み
トータルリスクマネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> ウイルスによる機密情報漏洩対策 ヒト倫理試験委員会(分科会)の推進 MID・RIDA BCPの策定 展開各国の有事リスク対応 情報セキュリティ管理体制の構築・運用
考働規範推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> 効果的な考働規範全社教育の実施 内部通報制度の周知徹底施策の実施

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

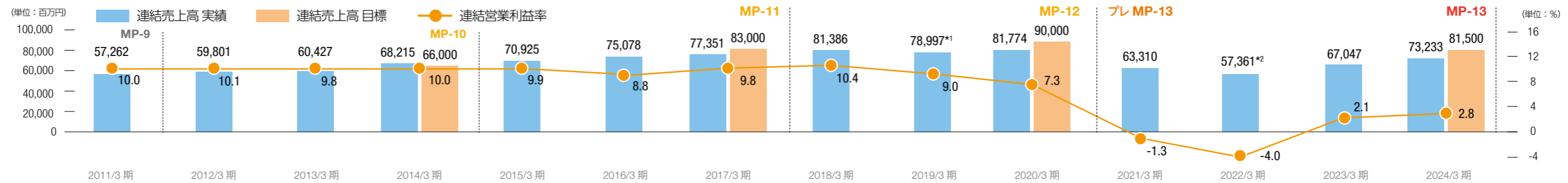
2024年4月、当社は新たな中期経営計画であるMP-14をスタートさせました。MP-14は中長期ビジョン「VISION2027」の最後の中期経営計画に当たります。前中期経営計画(MP-13)は、新型コロナウイルス感染症のパンデミックやウクライナ危機などによる世界的な未曾有の混乱の影響を大きく受け、非常に厳しい3年間となりましたが、MP-14は、創業100周年を迎える2027年の次の100年に向けた成長基盤を構築するフェーズと位置付け取り組んでいきます。

VISION2027 さらにその先の 100年へ



過去中期経営計画(MP-10~13)振り返り

連結売上高・連結営業利益率



*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。

位置付け	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3	プレMP-13 2020/4-2021/3	MP-13 2021/4-2024/3
経営基本方針	<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> <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 スキンケアを中心に、展開各国の市場に最適化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。 	<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> <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。 	<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> <ul style="list-style-type: none"> ● カテゴリ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 	<p>新型コロナウイルス感染症拡大に 対処する単年度計画</p>	<p>テーマ 「VISION2027」実現のための変革・挑戦</p> <p>経営基本方針</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ニューノーマルにおけるカテゴリ戦略の進化・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 <ul style="list-style-type: none"> ① 海外および女性カテゴリの成長加速につながる全社体制の早期構築 ② グローバルブランド「ギャツピー」・「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 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> ① ウェルネスの実現につながる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 <ul style="list-style-type: none"> 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
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・男性グルーミング事業が「ギャツピー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標を達成。 ・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%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「ピフェスタ」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、連結売上高は未達成に終わる。 ・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。 ・連結営業利益率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事業は売上高が減少した。 ・女性事業は「ピフェスタ」、「ピクシー」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。 		

数値目標	MP-10		MP-11		MP-12	
	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	660億円	682億円	830億円	773億円	900億円	817億円
男性グルーミング事業年平均成長率*1	3.2%	5.4%	5.2%以上	2.6%	3.0%以上	△0.6%
「ギャツピー」ブランド年平均成長率	3.6%	5.9%				
女性コスメティック事業年平均成長率*2	19.3%	11.8%	15.0%以上	15.9%	10.0%以上	11.1%
連結海外売上高年平均成長率	9.4%	11.3%	11.4%以上	4.8%	10.0%以上	6.8%
連結営業利益率*3	10%	10.0%	86億円	76億円	10%	7.1%
連結配当性向	40%以上	40.0%	40%以上	40.3%	40%以上	63.5%

*1 *2 MP-12は男性事業、女性事業
*3 MP-11は営業利益額

数値目標	プレMP-13	MP-13	
	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	633億円	815億円	732億円
男性事業年平均成長率		6.0%以上	2.5%
「ギャツピー」ブランド年平均成長率			
女性事業年平均成長率		16.0%以上	7.1%
連結海外売上高年平均成長率		17.0%以上	12.9%
連結営業利益率	-0.3%	8.0%以上	2.8%
連結配当性向	166.9%	40.0%以上	69.2%
ROIC	-0.3%	7.0%以上	2.9%

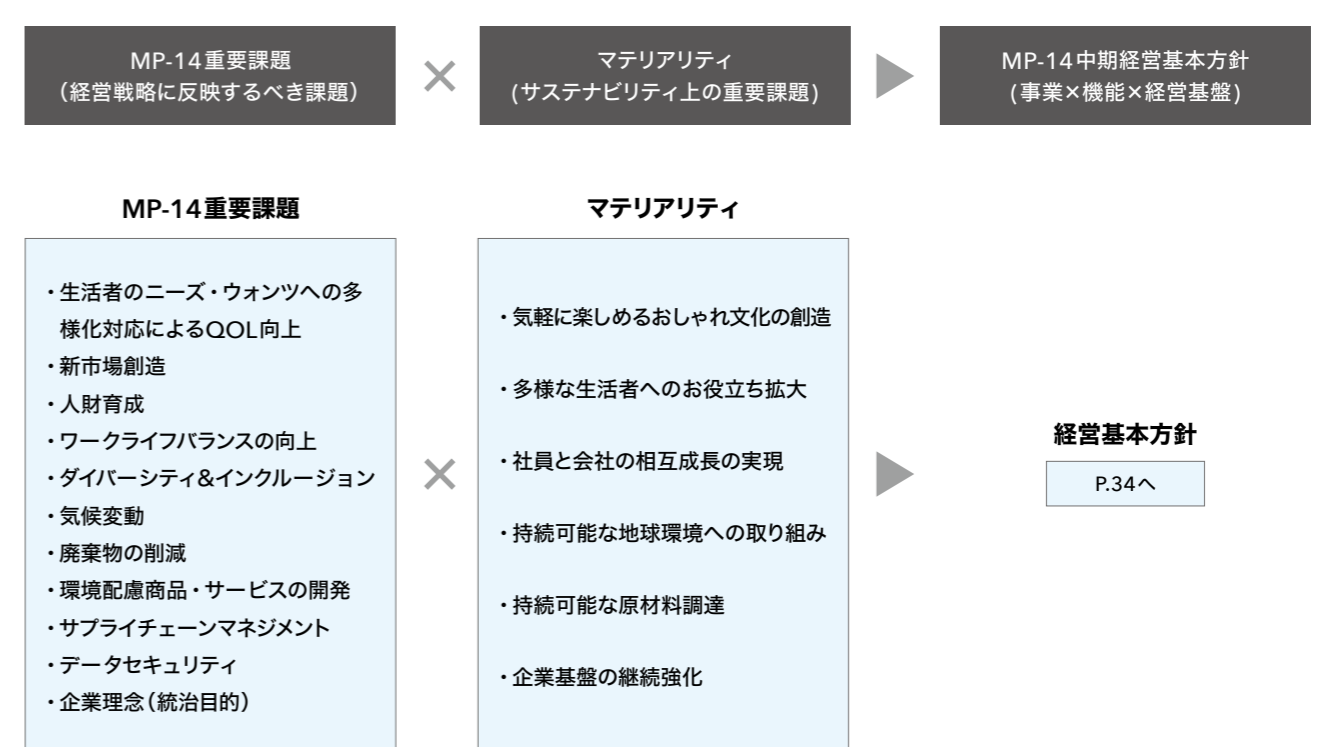
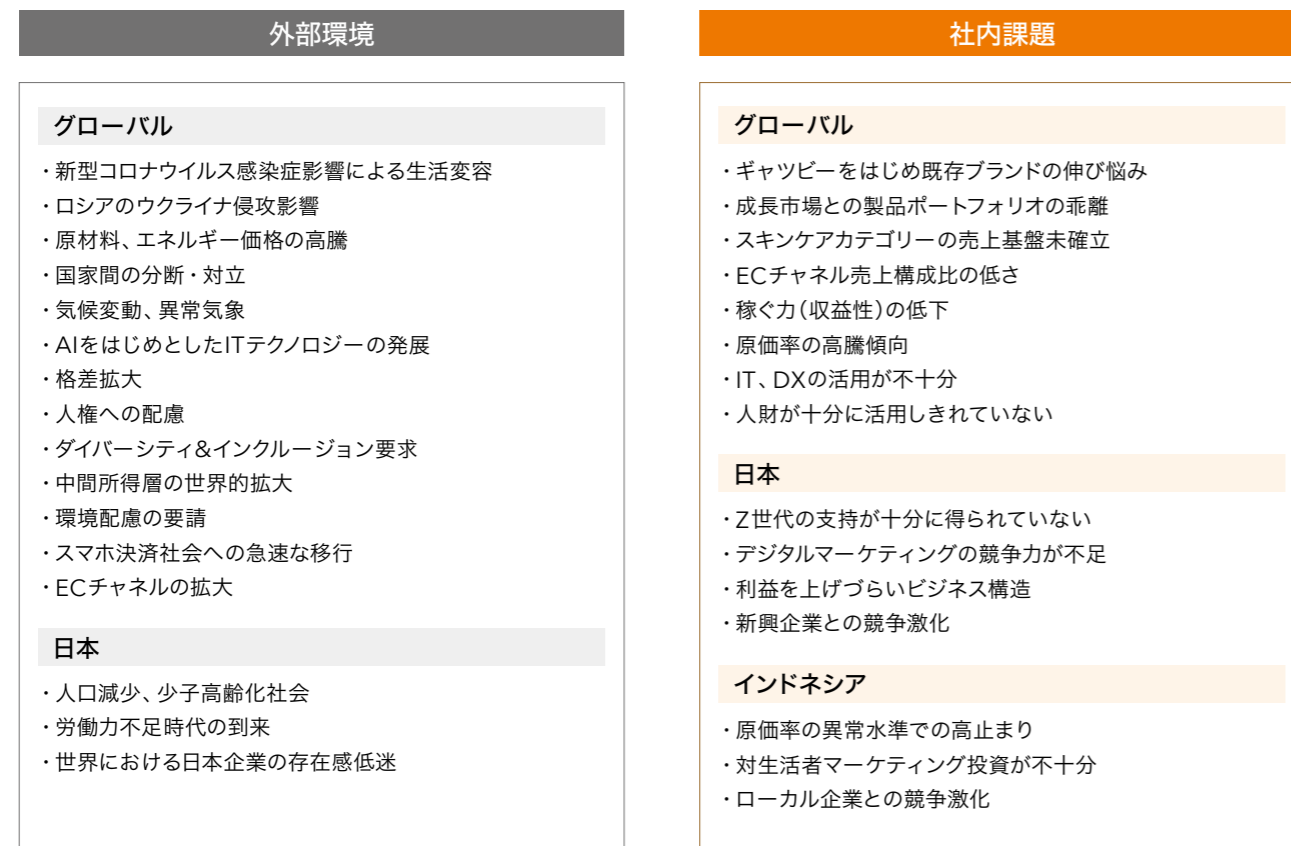
社会課題への対応	
製品の環境配慮推進	
国内商品の環境配慮対応製品への対応	61%
(自社基準クリア: 60%)	
プラスチック容器包装の使用量	45%削減
(2016年度比・目標値10%削減)	
プラスチック廃棄物量	31%削減
(2016年度比・目標値10%削減)	

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	
■	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	1
■	ASEANを中心とした、お役立ちの『量』と『質』の拡大成長	1
■	EC体制の確立による顧客接点の拡大と深耕	1
■	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進	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	
■	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	1
■	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	1
■	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	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	
■	人的資本の最大化による組織能力の向上	1,3
■	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	6
■	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	2

MP-14(2024年4月~2028年3月)概要

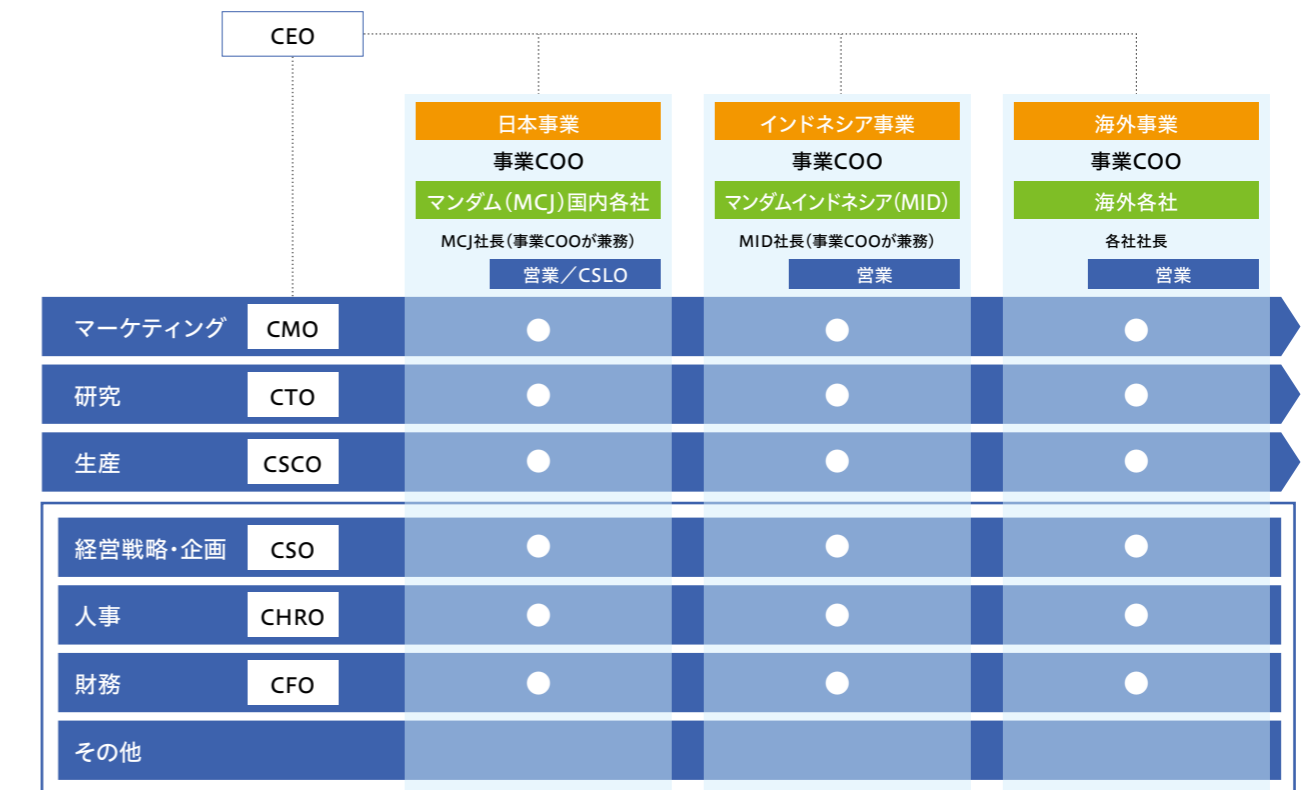
■ 経営基本目標

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
				海外その他	10%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		
	連結ROIC	8.0%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]		
配当性向		40%以上			

■ 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	○			○	○	○	○		○
	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)		○	○	○	○	○	○		
	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	○	○	○	○	○	○	○		○	
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	○			○	○		○		
	トータルビューティ提案による女性事業の領域拡大	○	○	○	○	○	○	○		
	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	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	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	○	○	○	○				○	○

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

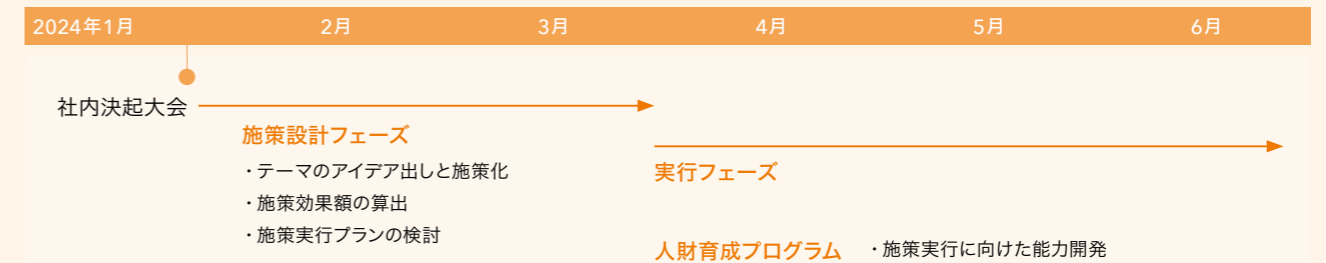
現在、マダムグループにおいて、日本事業、インドネシア事業における喫緊の課題は「収益性」の改善です。外的要因・内的要因がさまざまある中、私たちマダムがこれからのマーケットをリードし、お役立ちを継続していくため、全社でこの経営課題を解決する必要があります。

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



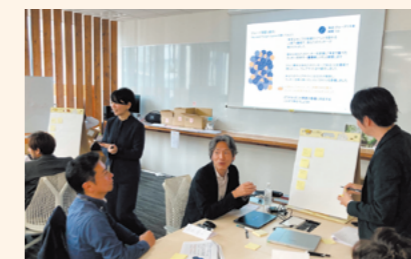
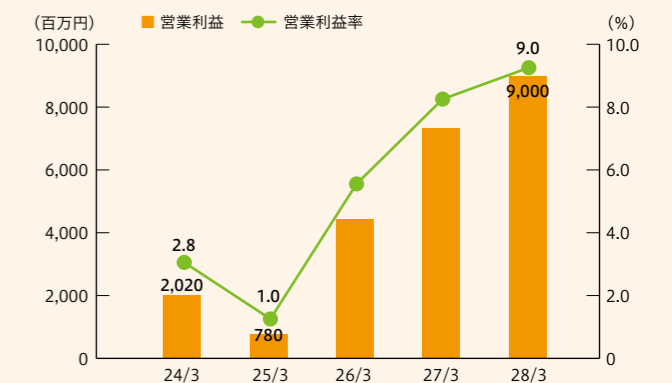
収益改善目標(原価低減効果も含む)

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。

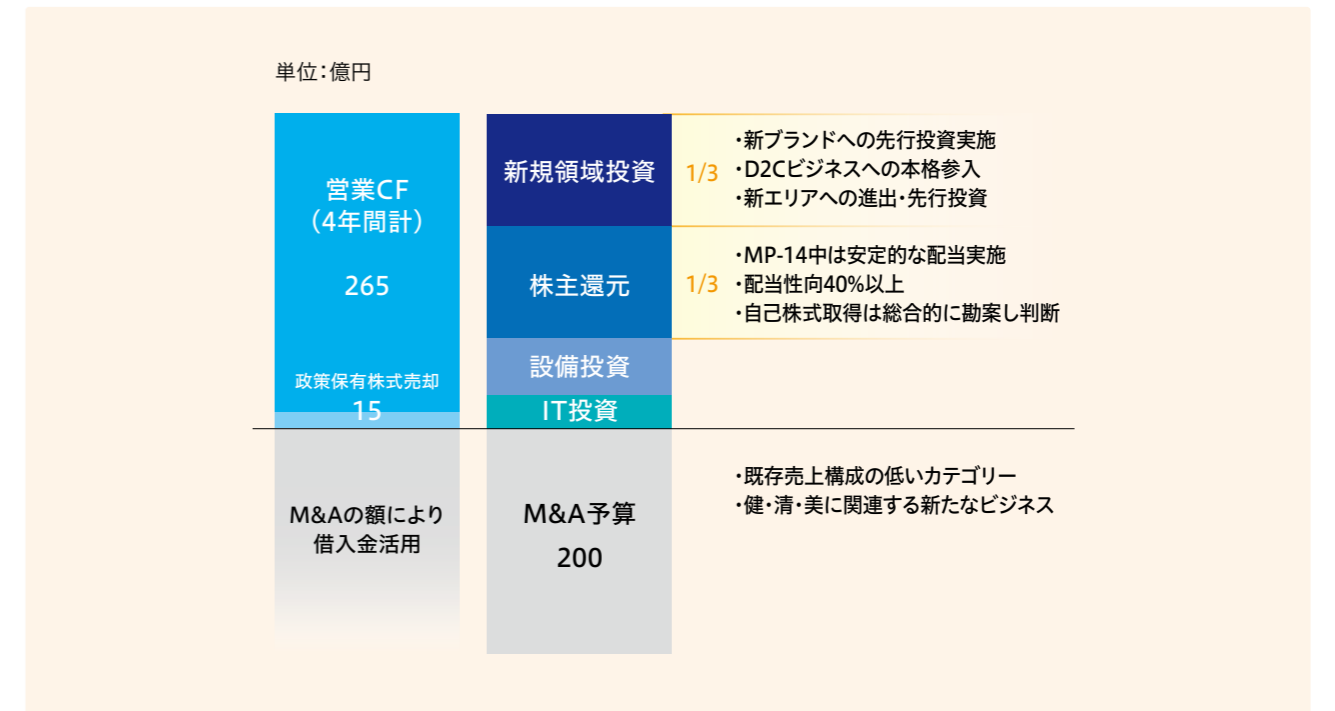
もちろん、成長投資を実行していきながら財務の健全性も確保してまいります。想定外の事態にも対応できるよう手元保有のキャッシュ水準は月商の3カ月分と設定することとし、ネットデット、EBITDA有利子負債倍率、DELシオには社内ですべて一定の制限を設定しております。

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。

政策保有株式について

政策保有株式に関する方針は従来から変更はなく、取締役会メンバーが全員出席する経営会議において個別銘柄ごとに保有の合理性を検証しております。なお、当社では政策保有株式の連結貸借対照表計上額を毎期末純資産額の10%未満とする方針ですが、2024年3月末(MP-13最終年度末)時点では7.2%となっております。また、2021年3月末比で30%以上削減する方針でしたが、こちらも41%削減を実現しております。

最後に

最終年度に創業100周年を迎えるMP-14がスタートしました。100周年は重要な節目ではありますが、当社は更に次の100年においても生活者へのお役立ちを続け、持続的に成長を続けるための通過点と位置付け、そのための成長基盤構築をMP-14の最優先テーマとしております。収益改善に加え、将来の基盤となり得る新規領域の探索に資金をアロケーションし、借入も視野に入れたM&A予算枠を設け、これらを確実に

MP-14 人財戦略

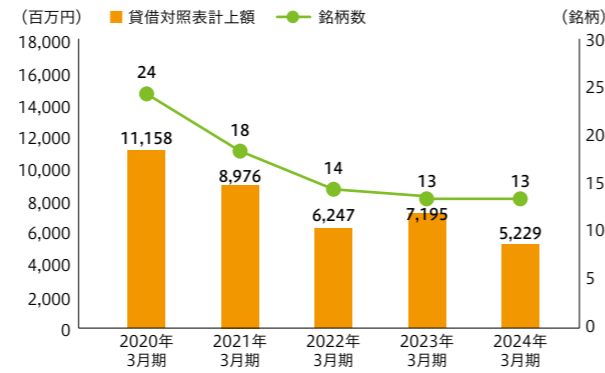
マンダムグループの人的資本経営

マンダムグループでは、考働原則の1つに「人財主義」を掲げており、この原則に基づいてグループ人財理念「個と会社のHAPPY」を策定しています。この人財理念の下、会社は社員の成長に対して積極的に投資を行い、社員一人ひとりが多様な個性と強みを活かして最大限に活躍することで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。

そのためマンダムグループでは、この実現に向けた経営としての一連の取り組みを「人的資本経営」と位置付け、「①企業理念と人財理念の共有と実践」をベースに、「②ダイバーシティ&インクルージョン」「③健康経営」「④自律協働型ワークスタイル」、そして「⑤タレントマネジメント」の5つに重点を置き、マンダムグループ全社員の個性と強みの最大化を目指しています。

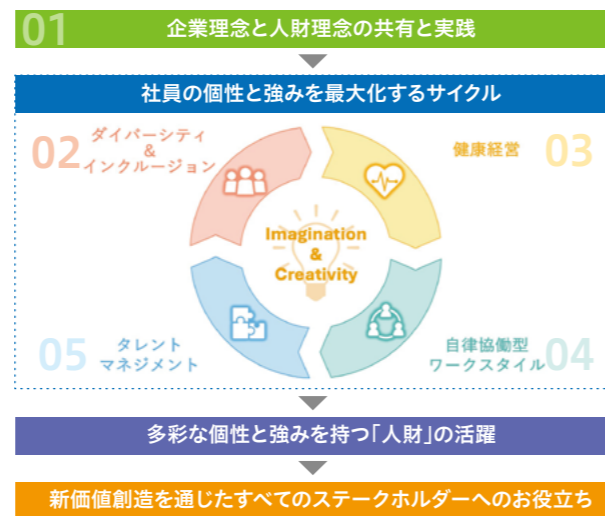
MP-14グループ人財戦略

MP-14以降の本格的なグループ経営の推進に向けて、人事機能に関しても、従来のような日本主軸の取り組みから視点を変え、グループ視点での人的資本投資を行い、グループ社員一人ひとりの人財パフォーマンスを最大化させることで、組織能力の向上と企業価値の最大化を目指します。



に実行していくことによりPBR1倍超復活を早期に実現し、企業価値拡大に向けた当社の変化を感じて頂ける4年間にしたいと考えております。また、社内外問わず対話による企業理解を進めるとともに、社外の皆さまの懸念点を社内共有することにより解決していく所存です。引き続き、株主、機関投資家をはじめステークホルダーの皆さまからのご支援をお願い申し上げます。

人的資本経営取組5観点 体系図

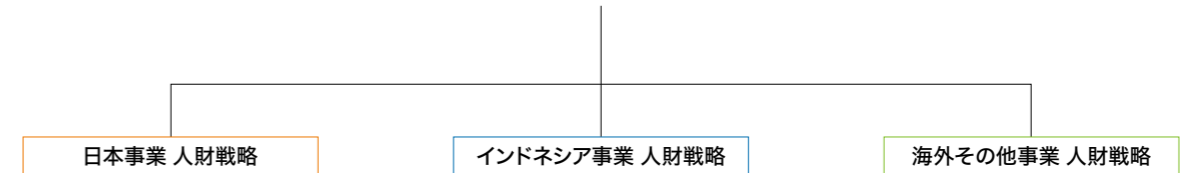


これに合わせてマンダムグループでは、MP-14より当社グループを束ねるグローバルヘッドクォーター (GHQ) の人財戦略を最上位に据え、このGHQの方針に基づく各セグメントの人財戦略を策定し、それぞれの戦略に沿った取り組みを推進していきます。

グローバルヘッドクォーター (GHQ) 人財戦略

主要取り組み

- ①グループ経営の中核となる、グローバル人事を推進するGHQの体制やポリシー、グローバル人事制度の整備
- ②グループの経営を担う次世代人財候補の育成



MHRX (Mandom HR Transformation) の取り組み

日本では、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の実現に向けて、MP-13よりジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX、Mandom HR Transformation)を開始し、この一環として2023年度に新たなジョブ型人事制度を導入しました。導入から約1年が経過した中、日本では徐々に次のようなMHRXに関する成果や

課題が顕在化してきています。

MP-14では、これらの現状を踏まえ、日本での改革を引き続き推進するとともに、これらの取り組みを海外グループにも波及させることで、グループ全体での変革・挑戦できる組織と人財創造を目指します。

MHRXによる成果

適所適財による活躍機会の拡大

年齢や経験年数にとらわれない、適所適財の役職任用や優秀人財の早期昇格が徐々に実現し始めています。例えばMHRX開始年度の前後比較では、新任管理職者の平均年齢

が低下しました。また、スタッフ層においても、年齢や経験年数に関係ない優秀人財の早期抜擢に取り組んだ結果、2023年度ではリードスタッフ(スタッフ層の最上位)への昇格者平均年齢が、約5歳低下する結果となりました。

組織のフラット化・権限委譲の推進

新人事制度の開始と合わせ、日本では管理職・専門職各ポジションの役割の明確化と、これに基づく組織体制の見直しを行いました。この結果、2023年度においては管理職の

ポジション数が142から121に減少し、組織のフラット化を実現できました。また、社内の決裁権限の見直しを通じたスピーディな意思決定の促進や、下位組織への権限委譲を通じた自律的・積極的にチャレンジできる環境も整備しています。

社員のキャリア自律意識向上

日本では、新たに「挙手制研修」を開始し、社員が自身に必要な学びを選択できる環境を整備しました。初年度となった2023年度では、実施した計6研修すべてが定員に達し、社

員のキャリア自律意識の高さがうかがえる結果となりました。同時に「社内公募制度」も導入し、2023年度は5名がこの制度を通じて、自律的なキャリア形成を実現しています。

MHRXの現状課題

MHRXに対する理解・浸透の未充足

2023年の日本のマンダムサーベイ結果では、「パフォーマンスマネジメント」に改善余地があり、社員の給与や福利厚生などの処遇に対する不安感が見られる結果となりました。当社ではこの結果を受けて、社員のこれらの不安を払しょくするためには、社員に対して、MHRXやジョブ型人事制度に関

する正しい内容理解とその浸透を図る必要があると考えています。そのため2024年度では、担当部署の変革を牽引するキー・パーソンである「課長」に対する理解促進に向けた研修や対話の場を設けることで、今後の全社的な理解促進につなげていきます。

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造

■ コミットメント

「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。

■ 中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2023年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
自分らしさを表現することへの お役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年3件以上	毎年	6件	P.47へ
	生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年~2027年の累計35件以上	2027年	累計16件	P.49へ
おしゃれ文化の創造に関する 人財育成	考勤原則(MANDOM PRINCIPLES)の 実践率	80%以上	2027年	68%	—

私たちマンダムは、生活者の日々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ビーイングの実現につながり、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。

マンダムの強み 1

■ Only-Oneマーケティング

タブーラインを下げ、自由に化粧行動を楽しむ商品提案

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、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。

これまででも「生活者発・生活者着」という理念の下、私たちは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、市場創造に取り組んできました。

右ページで一部紹介している事例のように、生活者は化粧品や化粧行動に対してここまでOK、これはやりすぎなどといったタブーラインを意識的または無意識的に持っています。このような生活者が持つ固定概念や今の常識にとらわれず、化粧行動を楽しみながら自由に自分らしさを表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うことが、当社のコーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. (なりたい自分に、全部なる。)」の実現につながると考えます。

香りのない無香料男性化粧品
「ルシード」発売 1989年



化粧品には香りが付いているのが当たり前だけど、香水の香りを邪魔してるなあ。



外出先で顔を洗ったり、シャワーを浴びてリフレッシュしたいがそれは無理。

シートコスメで、外出先でも手軽に顔も体もスッキリ「ギャツビー フェイシャルペーパー」発売 1996年



タブーラインを下げ、もっと自由に、化粧行動を楽しく

— 新たな価値提案で、新市場を創造 —

「男性用」ヘアカラーで男性も髪色を自由に楽しめる「ギャツビーヘアカラーシリーズ」発売 2001年



髪色を変えるのは女性のおしゃれ。男性がすると不真面目に思われそう。

クレンジングは水場がないと。ダブル洗顔をして丁寧にケアするものだよな!?

場所を選ばず、いつでもどこでも、クレンジングから保湿までふき取るだけで完結水クレンジング「ビフェスタ」発売 2011年



サロン技術発想の酸熱ケア*が自宅でのセルフケアで手軽にできる「ルシードエル 質感再整シリーズ」発売 2022年



ダメージヘアに効果実感の高いトリートメントはヘアサロンに行ってもプロに施術してもらわないと。



*アイロン・ドライヤーの熱を活かして補修するレプリン酸配合

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造

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)」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、当社はあらゆる経営資源を投入し続け、

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

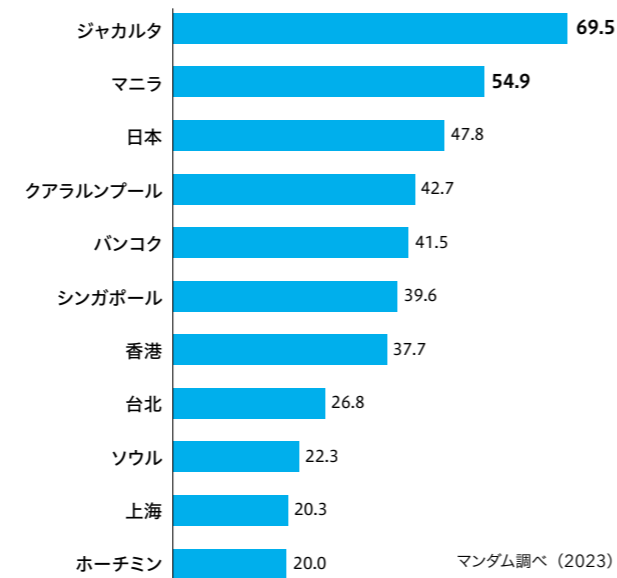
男性グルーミングブランド「GATSBY(ギャツビー)」

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。

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、彼らのなりたい自分を実現できる商品、価値を提案し続けていきます。

「ギャツビー」アジア主要都市での認知率(%)



GATSBY
国内 男性化粧品ブランドシェア*1

No.1

GATSBY
インドネシア ヘアスタイリング剤ブランドシェア*2

No.1

「ギャツビー」は国内外で支持され愛されています

GATSBY
国内 男性ヘアスタイリング剤ブランドシェア*1

40%以上

GATSBY
2023年度ブランド出荷数量グループ合計

2億7千万個

*1 期間：2023年4月～2024年3月 全業態、金額(マンダム算出市場データ)
*2 期間：2023年1月～2023年12月 ブランド売上金額(RMSニールセン)

取り組み事例 1

■ メンズ美容家電「ium(イウム)」誕生 ～美容家電カテゴリへの新規参入～

社会の価値観や生活スタイルが変化していく中、男性の美容意識の進化とその多様化に伴い、美容アイテムの購入意向も年々高まりを見せています。そこでマンダムは化粧品に留まらず、「男性の髪に関する知見」と「長年にわたるヘアスタイリングトレンドの把握」に基づく独自のノウハウを活かし、美容家電カテゴリに新規参入しました。メンズスタイリングに特化した美容家電ブランドとして「ium(イウム)」を立ち上げ、全国のドン・キホーテ系列店舗(一部店舗を除く)および楽天市場にて、2024年3月より先行発売を開始しました。

簡単にトレンドのヘアスタイルを作り出せるよう開発された「ium(イウム)」は、風量×温度を自在に調節できドライもベースタイリングも思いのままに作れる「ヘアドライヤー」、指先感覚でナチュラルなスタイルからパーマ風の動きのあるスタイルまで自由自在に楽しめる「ストレートアイロン」、1本でツーブロックのメンテナンスからムダ毛の処理まで全身の毛を自在に整える「マルチトリマー」のラインアップとなっています。初めて美容家電を手取る方でもスタイリングを気軽に楽しみ、「自分らしさ」を自由に表現するサポートをしていきます。



マテリアリティ1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造

マンダムの強み 3

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。

頭髪・頭皮

頭髪・頭皮は、気候や流行など生活者を取り巻く外的環境や、加齢など生活者自身の内的変化が大きく影響する分野です。日々変化し、新たに発生する生活者のウォンツや悩みに応え

続けるため、マンダムは生活者の視点に立ち、大胆かつ革新的な商品を開発するための研究開発に取り組んでいます。

研究例 毛髪上に微細な結晶「スパイク」を定着させパーマ風アレンジを実現

2023年2月に発売した「ギャツビー メタラパー シリーズ」は、セット力と使いやすさを両立し、手に取りやすい価格帯で効率性とコストパフォーマンスを求めるヤング男性に向けた新たなスタイリング剤です。その中でも「ギャツビー バブルパーマスタイルクリエイター」という商品は伸ばしやすい泡状で、直毛でもパーマをかけずにパーマをかけたようなアレンジスタイルが可能となる画期的な商品です。泡状の剤を毛髪に均一に塗布し馴染ませた後、それが乾燥し「スパイク」と呼ばれる結晶が毛髪全体に付着することで粘着性に加え、毛髪同士を強く引っ掛ける機能が発現します。それによって、パーマスタイルの特徴である立体的にカールした毛束を作ることができます。パーマの施術は毛髪・頭皮へのダメージ、失敗した時のリスク、費用面等で抵抗がある方もいらっしゃると思いますが、この技術で気軽にパーマ風のスタイルを楽しむことができ、生活者に新たな価値の提供ができると考えます。

皮膚

これまでに、男性・女性の肌状態に関する調査・研究を継続的にを行い、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中でもいち早く本格的な調査・研究を実施してきました。

女性とは異なる特性があることを突き止め、近年では肌状態から受け取る「見た目の印象」までも考慮した研究開発を行っています。また、女性についても性周期と肌状態の関係に着目した研究で、新たな知見を見出しています。

研究例 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己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。

体臭・制汗

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

取り組み事例 2

デオドラント技術 バルセロナで表彰

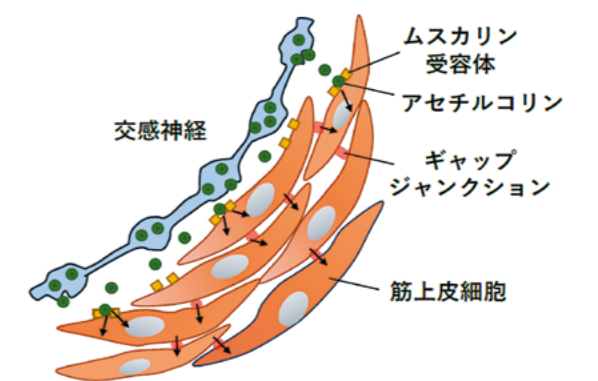
マンダムと大阪大学の共同研究において、ヒトのエクリン汗腺が汗をかくときに収縮する分子メカニズムを明らかにし、そのメカニズムを抑える成分を見出しました。さらに、その成分がヒトの体温が上がる時の発汗だけでなく、緊張した時に起きる発汗も抑制することも明らかにしました。本内容は、2023年9月4日~7日に、スペイン・バルセロナで開催された「第33回国際化粧品技術者会連盟バルセロナ大会2023」で発表し、ポスター部門「最優秀賞」を受賞しました。

近年、世界規模で平均気温が上昇していることもあり、過剰な発汗は発汗機能の障害を持つ多汗症患者だけでなく、発汗障害のない生活者にとっても不快に感じるものになり、QOLの低下につながっています。今回の研究結果を応用し、さまざまな生活シーンで汗が出てお困りの生活者へのお役立ちのため、根本から汗を抑える新たな機能を有した制汗剤をお届けしたいと考えています。



【研究成果のポイント】

- ◆ヒトが汗をかく際、どのようなメカニズムで汗腺が収縮しているかを解明
- ◆汗腺の収縮に必要な筋上皮細胞にギャップジャンクション※1を構成するコネクシン※2が多く存在すること、発汗時の汗腺の収縮にはそのギャップジャンクションが大きく関与していることを発見
- ◆ギャップジャンクションの機能を止める阻害剤やその類縁体のグリチルリチン酸モノアンモニウム(GMA)※3がヒトの温熱性発汗や精神性発汗を抑制することを発見



参考：発汗に関連する汗腺組織

※1 ギャップジャンクション：隣り合う細胞と細胞をつなぎ、水溶性の小さいイオンや電気的信号を通過させる細胞間結合のこと
 ※2 コネクシン：ギャップジャンクションを構成するタンパク質のこと
 ※3 グリチルリチン酸モノアンモニウム(GMA)：生薬の一つである甘草から抽出される成分

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ2 多様な生活者へのお役立ち拡大

■ コミットメント

変化する生活者の多様な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。

■ 中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中期目標		2023年度 進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年13件以上	毎年	102件	P.52 P.53へ

一人でも多くの生活者のお役立ちとして、ブランド・コミュニケーション・カテゴリーといった『深さ』と合わせて、一人でも多くの生活者に満足していただくために流通・エリア・チャネルの『広さ』を追求し、強い絆を創り続けることができるグローバルカンパニーを目指します。

私たちマンダムは、予測される市場環境変化を見据えながら、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けられる仕組みを構築し、『オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人へのお役立ち』を目指してまいります。

■ マンダムの強み 4

■ 成長著しいアジアを中心とした海外展開

マンダムグループでは、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へ「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弁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「優良価格の大量普及」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ーであっても果敢にチャレンジし、多種多様なカテゴリーを展開しています。

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やマレーシア、中国、韓国などに開発拠点を置き、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、大衆層が手にし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

海外エリアにおける店頭展開

■ マンダムの強み 5

■ 優良価格の大量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」や所得水準・ウォンツの変化に合わせて、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。

日本の福崎工場は、グループをリードする技術や生産の仕組みを持つイノベーションセンターであり、「ピフェスタ」をはじめとした「Made in Japan」の高品質な女性化粧品をアジア各国へ提供する供給拠点です。

2019年2月より、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建設を行いました。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従業員・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。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しており、IoT、AI、ロボタイゼーションの導入も進めております。更に、効率性の更なる向上と環境負荷の低減に向けて、商品ケースの大きさや個数の改良によるパレット積載率の向上、トラックから鉄道・船舶へのモーダルシフトの推進など、物流の改善に取り組んでおります。

インドネシア工場は、ASEANを中心にグローバルな市場に高品質でコスト競争力のある商品を生産する体制を持つグローバル生産センターとして、中国工場は主に中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。

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

*1「CASBEE」(建築環境総合性能評価システム):建築物の環境性能で評価し格付けする手法

■ グループを支える3つの生産拠点



福崎工場(日本)
生産数量:110百万個



ファクトリー1(インドネシア)
生産数量:258百万個



中山工場(中国)
生産数量:13百万個

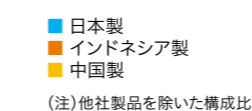
(注)2023年度生産数量実績

■ 幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

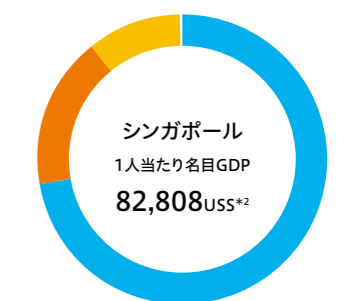
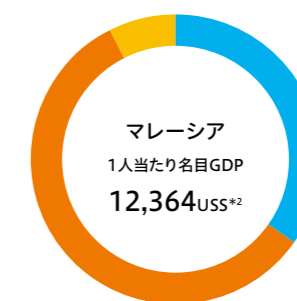
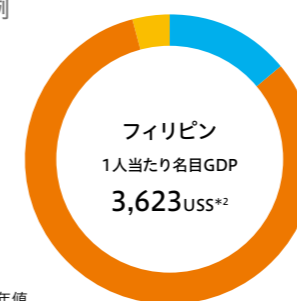
各国のグループ会社は自エリアのGDPや生活者の所得水準、ライフスタイルに合わせて、日本製、インドネシア製、一部中国製の商品を輸入し、独自の製品ミックスを組んで販売します。

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



*2JETROウェブサイトより2022年値



マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ2 多様な生活者へのお役立ち拡大

取り組み事例 1

D2Cの強化

多様な生活者へのお役立ち拡大に向けて、D2Cブランドを立ち上げ、強化しております。新D2Cブランド第一弾は、2024年1月に発売した、メンズオーガニックコスメブランド「aono」と、同年2月に発売したスパ美容発想から生まれた女性スキンケアブランド「HOLIDEA」です。

D2Cは、直接顧客とつながることで、タイムリーに顧客の意見をお聞きすることができるため、商品・サービスの改善

メンズオーガニックコスメブランド「aono(アオノ)」

心身ともに変化を感じ始める30代を中心とした男性の肌と心に着目したメンズオーガニックコスメブランド「aono(アオノ)」を新提案し、2024年1月より自社ECサイトで発売を開始しました。

30代前後の男性は、ライフステージの変化やキャリアアップなどによる精神的ストレスと、年齢と共に変化する肌の悩みに直面しています。

aonoは、彼らの「心と体の変化」に対応するため、マンダムが長年にわたる研究で培ったスキンケア技術を集結させたメンズオーガニックスキンケアブランドです。男性肌、加齢肌への深い理解と高浸透技術を活かし、マンダム独自の処方により、男性の肌と心の両面を支えます。

WEB : 「aono」サイト
: メンズオーガニックスキンケア aono アオノ
: マンダムオンラインショップ【公式】



や新たな価値創造に活かすことができます。今後も、商品・価格・流通・コミュニケーションなど、これまでとは異なる新たなD2Cのビジネスモデル、そして新たなブランドを展開してまいります。

WEB : 自社ECサイト
: 【公式】マンダム オンラインショップ
: mandom online shop



独自のスパサイエンスから生まれた「HOLIDEA(ホリーディア)」

ストレスフルな毎日を過ごす現代女性のために、独自の皮膚科学研究や感性研究を元に、肌と心のビューティサイクルに着目した新ブランド「HOLIDEA(ホリーディア)」を、2024年2月より自社ECサイトで発売を開始しました。

HOLIDEAが着目したのは、肌と心の好循環、独自のスパサイエンスによって導く極上のリチュアルケアです。鍵を握るのは、皮膚科学研究から生まれたスチーミング処方と、心地よさやリラックス感を解き明かす感性研究です。

このマンダム独自の処方から実現できたスパ美容(スキンケアとスパの融合)商品、HOLIDEAによって、現代女性たちに至福の時間をお届けします。

WEB : 「HOLIDEA」サイト
: HOLIDEA ホリーディア
: マンダムオンラインショップ【公式】

取り組み事例 2

「丹頂チック」の進化と挑戦 ~91年の歴史を持つ伝統製品が新市場で花開く~

マンダムは、1933年に日本初の植物性チック「丹頂チック」を発売し、その品質とラベンダーの香りで市場を席巻しました。発売翌年には市場シェア9割を占めるほど異例のヒットとなりました。

丹頂チックの勢いは国内に留まらず、1958年にはフィリピンに技術提携会社丹頂コーポレーションが稼働し、丹頂チックの現地生産を開始しました。この工場は、戦後の化粧品業界として初の海外進出となり、当社にとっても業界にとっても発展への大きな一歩となりました。

時は経て、2022年、アメリカのセレブリティが「Slick Back Bun」と呼ばれるタイトなお団子ヘアを作る際に丹頂チックを愛用していることが、SNSで話題となりました。



日常生活の必需品(1941年・『文藝春秋』より引用)



海外セレブの間で流行したお団子ヘア

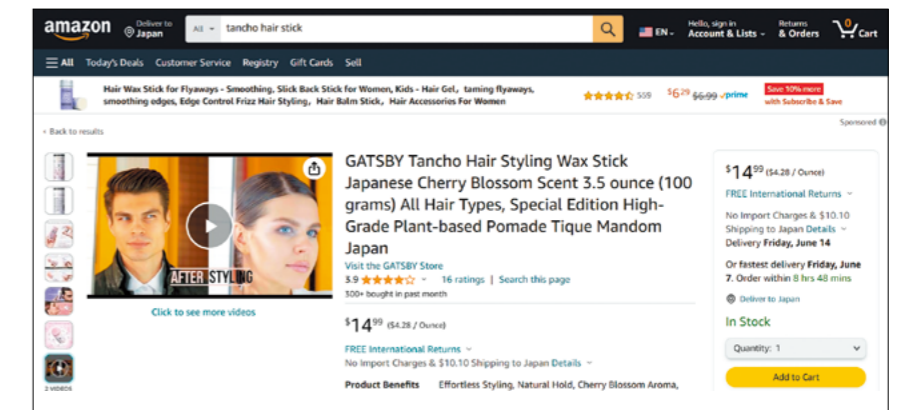
アメリカへの既存品輸出には原料面の課題があり、当社からの輸出ができていない状況でしたが、需要が見込めることから長年販売の可能性を模索していました。何より、興味を持って下さった生活者の方々へより魅力的な形で商品をお届けしたいという想いから、アメリカで「丹頂チック さくらの香り」を2023年11月に発売しました。

香りには上品で清楚な「さくらの香り」を採用。アメリカでは女性の使用率が高いことから、歴史ある鶴のデザインや「丹頂」の文字に「桜柄」を加え、中味も「さくら色」にし、愛らしい仕上がりとなっています。また、オンスでの容量記載などアメリカ仕様も追求しています。

誕生から91年、今もお丹頂チックは新たなお役立ちを目指しています。



丹頂チック さくらの香り



海外のECサイトでも売られる「丹頂チック」

マテリアリティ3 社員と会社の相互成長の実現

■ コミットメント

社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します。

■ 中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中期目標		2023年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる『活躍社員』比率	38%以上	2027年	15%	P.54へ
	従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年	70%	P.55へ
多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(MCJ)	2027年	12.8%	P.56へ

マンダムグループは、企業理念における考働原則「MANDOM PRINCIPLES」の一つに「人財主義」を掲げており、創業以来変わらず、マンダムグループのすべての社員を貴重な「財産」として捉えています。そしてこの人財主義に基づき、マンダムグループの人財理念「個と会社のHAPPY」が策定されています。この人財理念のもと、会社は社員の成長に対して積極的に

投資を行い、社員一人ひとりが多彩な個性と強みを活かして最大限に活躍する(個のHAPPY)ことで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現(会社のHAPPY)する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。

そのためマンダムグループでは、この「相互成長」の観点に基づき、人財に対するさまざまな取り組みを推進しています。

マンダムの強み 6

■ エンゲージメントの高い社員

チャレンジする風土の醸成に向けた取り組み

マンダムグループでは、考働原則として「人財主義」と共に「チャレンジ・チェンジ・イノベーション」や「全員参画」を掲げており、グループ社員が社会へのお役立ちの実現に向けて「社員が自ら考え、自律的・積極的に行動する」ことを重視しています。そのためマンダムグループでは、グループ企業理念の深い理解とそれに基づく理念考働の実践が、社員一人ひとりの「仕事のやりがいや社員のエンゲージメントの向上」にも寄

与できると考えています。

このことから、人的資本経営における「企業理念と人財理念の共有と実践」の取り組みとして、毎年マンダムサーベイを実施し、結果から見えた諸課題に対応していくことで、社員の企業理念に対するより深い理解・共感の促進とエンゲージメントの更なる向上を目指しています。

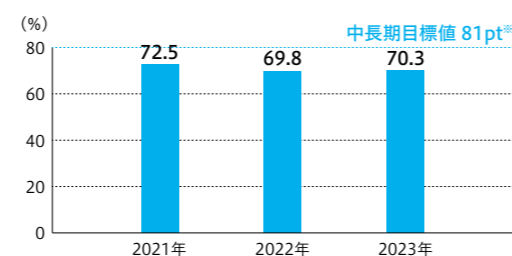
2023年度マンダムサーベイの結果と当社対応

① 持続可能なエンゲージメント

マンダムグループ全体における「持続可能なエンゲージメント」のスコアに関しては、前年と変わらず横ばいの結果となりました。

社会環境の変化が激しい中、依然として十分な業績回復が実現できていないことに対する不安などから、社員のエンゲージメントスコアが上向かず、停滞していると考えています。そのため、これらを払しょくするための取り組みや施策を進めています。

持続可能なエンゲージメントスコア



● 前期と比較して改善が見られたポイント

イノベーション

当社では2022年度のサーベイ結果を踏まえ、2023年度から新たに部門長研修を実施しました。2023年度の部門長研修は参加者の満足度が非常に高く、研修目的であった「変革と挑戦に向けた部門長の行動変容の促進」を達成することができたと考えています。加えて課長層における本スコアも合わせて上昇していることから、この研修を通じた部門長の変革のマインドや考働が、課長層にも好影響をもたらす結果となっています。

また2023年度よりジョブ型人事制度を開始しており、年齢や経験年数に関係ない適所適財に基づく役職者の任用なども本スコアの上昇に寄与したと考えています。

● 日本基準値比較で優れているポイント

ゴール・目標

前年度のサーベイ結果に引き続き、所属する部門の戦略や各社員の仕事の意義に関しては高いレベルで理解できており、日常的に「お役立ち」の精神が社員に浸透していると考えています。今後も継続して、部門長・課長層における管理職教育を拡充させていくことで、自社の経営戦略と自組織の戦略をよりシンクロさせ、新たな価値創造を通じた社会へのお役立ちにつなげていきます。

② エンゲージメント向上に対する取り組み

収益性改善に向けた構造改革

現在の日本事業において注力すべき経営課題は「収益性の改善」であり、当社が外部環境の変化に的確に対応し、お役立ちを継続していくためには、抜本的にビジネスモデルを見直し、収益性改善に向けた構造改革に取り組む必要があります。そのため当社では2024年2月より、この構造改革プロジェクトを発足させ、収益性改善に向けたさまざまな観点からの取り組みを推進しています。

またこのプロジェクトでは、「人財育成」を変革の中心に据えています。これは人財育成を通してさまざまなスキルやノウハウを組織知化し、収益性改善を一過性のものにするのではなく、継続的な取り組みとするためです。組織のレベルを底上げするための基礎スキルはもとより、それらに加えて専門スキルを磨き、絶えず変革・挑戦し続けるための実行力を兼ね備えた人財の育成に取り組んでいきます。

▲ 前期と比較して改善が見られなかったポイント

パフォーマンスマネジメント

2023年度のジョブ型人事制度導入に伴い、報酬や福利厚生面についても、各制度における本来の目的を踏まえ、ゼロベースでの見直しを行いました。これにより、従来のような属人的要素の強い制度から、ジョブ(役割)に基づく公平・公正な処遇が実現できる制度へと改革を行っています。

引き続き、新人事制度の理解促進に向けた情報発信を強化するとともに、変化する社会や価値観に合わせて報酬や福利厚生制度がどのようにあるべきかを問い続け、公平公正な処遇が実現できるように取り組んでいきます。

▲ 日本基準値比較で劣っているポイント

リーダーシップ

コロナ禍を起点に、業績が十分に回復しない環境が続いており、加えて、物価の上昇による実質賃金の低下などから社員の不安が表出したものであると考えています。

そのため、社員との丁寧なコミュニケーションを継続することはもちろん、経営陣が社員に対して会社業績回復に向けた明確な打ち手を発信し、強いリーダーシップの下で全社一丸となり変革を牽引していくことが重要とらえています。



マテリアリティ3 社員と会社の相互成長の実現

管理職研修の強化・拡充

2023年度から開始した部門長研修は、組織における経営陣と社員の架け橋であり、組織の変革・挑戦を主導するキー・パーソンである部門長を対象に、役割期待に基づくマインドセットや経営戦略のさらなる理解、タテ(直属上司)・ヨコ(部門長同士)・ナナメ(他部門の経営者)のさらなるコミュニケーション促進と連携強化を目的に、1年間をかけて実施しました。参加者からは「経営層の考え方や今後の取り組み方向性について議論できる場があり、今後の戦略の策定に活かせる」「部門長同士の連携が強化でき、業務が今まで以上に進めやすくなった」といったポジティブな声が上がっています。

当研修を通じて、改めて部門長に求められている期待役割の理解や変革をリードしていくためのマインド醸成、部門長同士のコミュニケーション強化を通じて、今後の変革と挑戦

を主導するうえでの基盤をより強固なものにすることができたと考えています。また2024年度より、部門長研修に加えて、新たに課長層に対する研修を開始しています。これにより、部門長に加えて、管理職層全体で組織の変革・挑戦を主導し、新たな成果を創出できる組織体制を創っていきます。



多様な人財の活躍に向けた取り組み

マンガムグループでは、人的資本経営における「ダイバーシティ&インクルージョン」を特に重要な取り組み観点として位置付けています。これは、マンガムグループの目指すお役立ちの実現に向けて、イノベーションを創出するための「多彩な個性と強み(専門性)を持つ人財」の活躍が必要不可欠であると

考えているためです。

そのためマンガムグループでは、この「イノベーションの創出」という視点に基づき、「文化的背景」「職歴」「性」「年代」の4要素における人財の多様化を目指します。

海外グループ人財の活躍機会拡大

マンガムグループがグローバル全体でお役立ちを拡大していくためには、展開国ごとに異なる社会背景を的確に理解し、それらに柔軟に対応しながら各社のビジネスを牽引できる経営人財の活躍が必要不可欠だと考えています。そのためマンガムグループでは、「文化的背景」の観点から、「グループ各社の経営人財の多様化」に向けた取り組みを進めています。

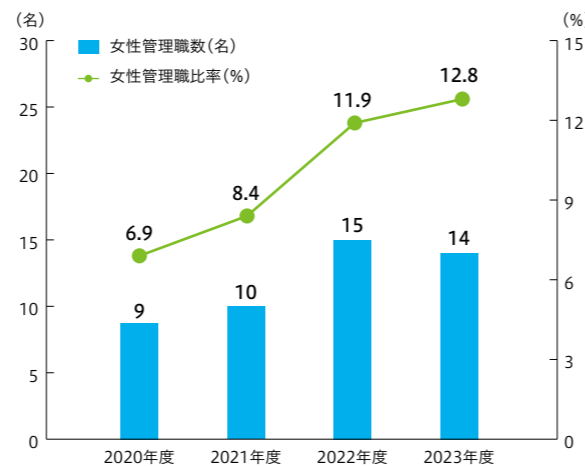
一例として、グループ各国の社員が国を越えて活躍するための国際異動に関するグループ間でのルール策定や、各国における主要なポジションの計画的な後継者育成計画の策定・実行を通じて、海外現地の社員がこれまで以上に活躍できるよう、この機会の拡充に向けた環境整備に取り組んでいます。

女性活躍推進

また、マンガムでは女性活躍推進に取り組んでおり、女性社員の働きやすさと働きがい両方の向上を目指しています。

特に働きがいの視点においては、女性社員のキャリア開発に取り組んでおり、キャリアデザインフォーラム等への参画を通じて、女性社員のキャリア意識の向上と女性社員同士のネットワークづくりを促進することで、社員一人ひとりが持つ個性と強みがより発揮しやすい環境づくりを推進しています。また、意思決定層における人財の多様化の観点から、当社では女性管理職の積極登用を推進しています。2027年度における女性管理職比率20%以上の達成に向けて、当社では引き続き、計画的に取り組むを進めています。

女性管理職比率の推移



マテリアリティ4 持続可能な地球環境への取り組み

コミットメント

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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中期目標		2023年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO ₂ 排出削減量(2013年度比)	日本、海外におけるCO ₂ 排出量(スコープ1+2)を2013年度比で43%以上の削減	2027年	22.0%削減	P.57へ
	CO ₂ 排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年	海外各社におけるスコープ3算定に組み込み中	P.57へ
	化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率	25%以上	2027年	4.0%	P.60へ
製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内商品の90%を環境配慮製品(自社基準クリア)とする	2027年	61.3%	P.60へ
廃棄物削減	製品・販促物の削減率(2022年度比)	65%以上	2027年	20.4%	P.60へ

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い余地がない」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

が表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。

取り組み事例 1

TCFD*1 提言に基づく開示

時代を生き抜くダイナミズムととも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「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」への賛同を表明しました。TCFD提言の枠組みを活用することで気候変動に関するガバナンスをより強化するとともに、各種イニシアティブから開示されているシナリオを

参考にシナリオ分析、気候変動に伴って生じるリスクと機会の抽出、その財務的な影響に対する評価を行っております。



*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)

ガバナンス

当社では、気候変動への対応をサステナビリティ経営における重要課題としてとらえ、マテリアリティでの取り組みテーマの一つとしております。また、中長期目標*2を策定し、社長執行役員を委員長とし、経営層にて構成しておりますサステナビリティ委員会*3、および、その下部委員会である関連委員会にて議論し、その内容を経営会議、取締役会に諮り、実行状況の把握、審議を実施しております。

*2 「サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標と進捗」 P.26をご確認ください。
*3 「サステナビリティ推進体制」 P.27をご確認ください。

戦略(機会・リスクの分析)

気候変動課題については、温暖化防止策の状況により、さまざまなシナリオが考えられます。当社グループでは、各種資料を参考に、代表的とされる平均気温「1.5°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」*4を参照し、事業経営における移行リスクと物理的リスクの検討を行っております。当社事業のドメインである製品を通じたお役立ちへの影響に関して、リスクと機会、およびそのインパクトを分析し、積極的に取り組んでまいります。

外部サイト
*4 参考とした各種シナリオ例

WEB : AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023
: IPCC > World Energy
: World Energy Outlook (WEO) 2022: 国際エネルギー機関(IEA)

マテリアリティ4 持続可能な地球環境への取り組み

リスク管理

当社では、サステナビリティ委員会の下、関連委員会にて気候関連の機会とリスクに関する事業活動への影響度の検討を行った上で、グループ全体の状況把握と対応の検討を行い、サステナビリティ委員会での審議・承認、経営会議、取締役会への報告により、各重要課題(マテリアリティ)、目標に対する進捗管理を行っております。

また、排出量の実績については、グループ全体の自社が使用するエネルギーや電力に由来するCO₂排出量(スコープ1+2)、および、日本事業におけるバリューチェーンでのCO₂排出量(スコープ3)を年1回算出し、目標に対する進捗管理

事業活動におけるCO₂排出量

CO₂排出量推移 日本国内・海外(スコープ1+2)

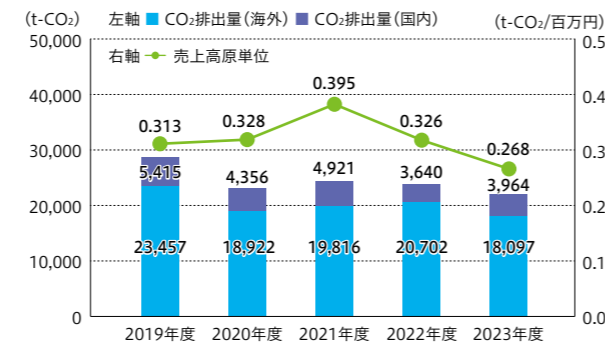
2023年度の日本国内+海外(スコープ1+2)におけるCO₂排出量は、22,061トンで、2013年度比22.0%の削減となりました。2023年度は、日本事業において、フィールドスタッフ体制を外委託化したことでガソリンの使用量が減少。また、インドネシアのファクトリー1,2において太陽光パネルを稼働させたことにより、前年対比で9.4%の減少となりました。

を行っております。*5

特に、CO₂排出量に関しては、スコープ2での電力使用に由来する排出、スコープ3での原材料の調達、製品の使用による排出が大きいことが認められ、事業活動におけるリスクと機会の両面にとらえ、中長期目標を策定し、使用電力の再生可能エネルギーへの切替や環境配慮型製品の開発に重点的に取り組んでおります。

なお、バリューチェーンにおけるCO₂排出量の算定・把握については、今後、グループ全体での算定・把握に向けた取り組みを進めてまいります。

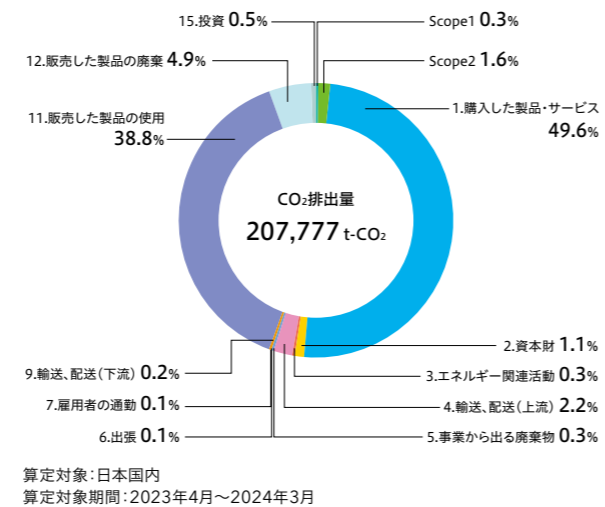
*5 マンダムグループ 環境データの5年推移 - 日本国内におけるサプライチェーン排出



バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定

当社では「脱炭素社会の実現」に向け、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削減が重要であると考え、2018年度より「GHGプロトコル スコープ3基準」に基づき、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の算定を開始いたしました。

算定により、スコープ3で9割以上を占め、特にカテゴリ1「購入した製品・サービス」、カテゴリ11「販売した製品の使用」時における排出量が大き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。



成に向けた中期目標を2021年12月に策定、グループでの取り組みとして、2022年に実施したシナリオ分析に基づいたリスクと機会における取り組みのロードマップを策定し、その推進を進めております。

指標および目標

当社では、持続可能な社会の実現に向けて、GHG排出量の把握(スコープ1、2、3)を進めており、一段の取り組み加速が必要であると考え、策定していた長期目標に加え、その達

グループでのGHG排出量削減

- 長期目標** ●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
- 中期目標** ●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
●2027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43%以上の削減」を目指す
- 関連目標：製品での環境配慮**
- 長期目標** ●2050年までにマンダムグループが販売するすべての商品を100%環境配慮製品とする
- 中期目標** ●2027年までに国内で販売するマンダム商品の90%を環境配慮製品とする

リスクと機会における取り組みのロードマップ

シナリオ	分類	リスク・機会	2023年度	2027年度	2030年度	2050年度
1.5°Cシナリオ	移行リスク	・炭素税の導入・上昇 ・再生可能エネルギー電力のエネルギーコストの上昇	スコープ1+2でのCO ₂ 排出量 43%削減	スコープ1+2でのCO ₂ 排出量 46%削減		CO ₂ 排出量 ネットゼロ ※スコープ3を含む
	機会	・包装材やプラスチック製品の「持続可能な製品」への移行によるコスト ・市場の変化による収益の減少、事業コストの増加			環境配慮製品の推進 (国内販売商品の環境配慮型化90% (→2027年) → 100% (→2050年))	
4°Cシナリオ	物理的リスク	・サプライヤーの被害によるサプライチェーンの分断 ・熱波や干ばつでの水不足による事業活動が停滞するリスク				BCP視点でのサプライチェーンの構築

取り組み状況

2023年度には、日本事業において、フィールドスタッフ体制を外委託化したことでガソリンの使用量が減少し、スコープ1でのCO₂排出量の削減(前期比 515t-CO₂減)につながりました。また、インドネシアのファクトリー1,2において太陽光パネルを稼働させたことにより、スコープ2でのCO₂排出量の削減(前期比 1,766t-CO₂減)につながりました。その結果、スコープ1,2合計としては、前期比で2,281t-CO₂の減少となりました。

製品での環境配慮への取り組みに関しては、環境配慮製品

再生可能エネルギーの活用 「福岡工場・インドネシア工場太陽光パネルの設置」



の拡充を進めており、2023年度末時点で、国内で販売するマンダム製品の61.3% (2022年度実績 53.5%)が環境配慮製品となっております。

また、気候変動課題に伴う外気温の上昇による市場での生活者価値の変化への対応として、自社独自技術である「Kai-tech技術」を活用した製品(例:「ギャツビー スペースシャワーペーパー 頭皮用/ボディ用」、「マンダム ハッピーデオボディシート うるサラ/極冷」)の展開を実施しております。

「Kai-tech技術」を活用した製品



Kai-tech技術とは

マンダムでは化粧品の機能や使用感の向上を目指して、皮膚における感覚刺激に着目。細胞の感覚センサーTRPチャネル(トリップチャネル)を用いた研究に取り組んでいます。「Kai-tech技術」は、その知見を活用し、より心地よい清涼感を徹底追求するマンダムの独自技術です。「ギャツビー スペースシャワーペーパー 頭皮用/ボディ用」については、宇宙での環境下に合わせて、従来の「Kai-tech技術」による心地よい清涼感をベースに、アルコールが使用できない環境でも快適な清涼感を実現できる技術を採用しています。

マテリアリティ4 持続可能な地球環境への取り組み

取り組み事例 2

製品の環境配慮

私たちマンガムグループは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マンガ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、私たちが考える環境配慮型製品の基準と中長期目標を設定しております。今後は目標に対する

進捗状況も確認しながら、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てまいります。また、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ますながら、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
製品の使用	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 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
廃棄	水資源使用量の削減	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
		基準品と比較し、使用時に水資源使用量20%以上削減の製品
		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
その他	廃棄物の削減	基準品と比較し、1個箱の削除または軽量化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
		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
その他	プラスチック廃棄物の削減	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
		リサイクル循環型経済への対応

(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)

「Reduce」における事例

マンガム ハッピーデオ フェイスシートをリニューアルする際に、外装削除により10%以上のプラスチック削減を実現しました。



「Reuse」における事例

本体容器の再利用と廃棄物削減を目的に詰め替え製品を開発しました。



「Recycle」における事例

「ギャツビープレミアムタイプデオドラントロールオンシリーズ」や、「ルシードエル #マルチアレシスティック」のプリスターにリサイクル資材を採用しています。



「Renewable」における事例

「GB ヘアセルフカット セット」「GB メンズアイブローキット」の外箱やハサミなどを収納するケースをプラスチックから紙製に変更しました。



WEB : その他の事例は、HPをご確認ください。
: サステナビリティ>環境(E)>環境配慮商品・販促物

取り組み事例 3

返品廃棄削減の取り組み

私たちは、廃棄物削減の一環として、商品の返品削減に取り組んでいます。小売業様との取り組みに対しては、適切な時期での発注ストップによる在庫管理とマークダウンを活用し削減させています。また、代理店様との連携として、定期的な在庫

データ取得による在庫管理と過剰在庫防止を行っております。今後は、小売業様・代理店様と連携していき、需要予測の精緻化、過剰在庫の発生を防ぐための適正在庫管理を実施してまいります。

マテリアリティ5 持続可能な原材料調達

コミットメント

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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中期目標		2023年度実績	取り組み事例
		目標値	達成年度		
パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO※1認証パーム油比率	福崎工場で使用するパーム由来原料について、RSPO認証パーム油(ブックアンドクレーム対応を含む)を100%とする	2026年	50.2%	P.61へ
紙製容器包装	紙製容器包装のFSC※2認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC認証紙、古紙再生紙とする	2027年	93.8%	P.62へ

※1 RSPO : Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)
※2 FSC® : Forest Stewardship Council® (森林管理協議会) (FSC®N003667)

私たちマンガムグループは、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。

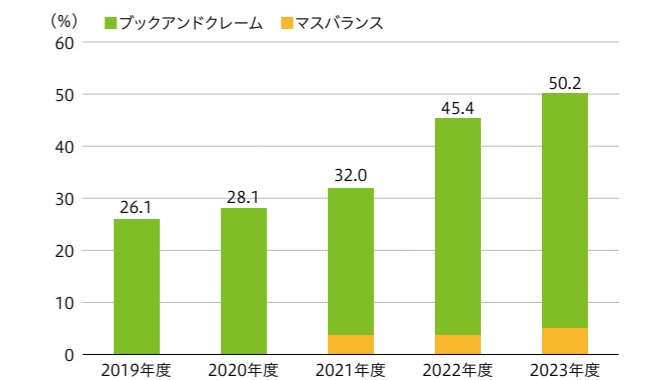
取り組み事例 1

持続可能なパーム油の調達

マンガムでは、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崎工場においてRSPOサプライチェーン認証を取得し、2021年5月よりMB(マスバランス)認証油の調達を開始しました。

2023年度は、福崎工場での使用において、一部原料でマスバランス方式でのRSPO認証パーム油の調達を行った他、最も使用量の多い原料を含めた10原料について、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」による認証書の購入が完了しました。その他の原料についても、今後、段階的に認証書購入を増やしていく予定です。なお、ブックアンドクレームのクレジットにつきましては、RSPO認証を取得した小規模パーム農家を支援するクレジットの購入も行っています。

マンガム国内における、RSPO認証パーム油の割合(成分比率)



※2021年度より算出方法を見直し

マテリアリティ5 持続可能な原材料調達

取り組み事例 2

■ 持続可能な紙製資材の調達

マンダムでは持続可能な紙製資材の調達に取り組んでおり、違法伐採や生態系の破壊を防ぎながら、環境と地域に配慮した森林資源の有効利用を通じて地球温暖化の防止に貢献してまいります。P.60「製品の環境配慮基準」に基づき、製品に使用する紙資材に関しては、2027年までに紙製容器包装の全量をFSC®認証紙または、古紙再生紙とする目標を掲げており、2024年3月末時点における進捗は93.8%となっております。

また、福岡工場ではマンダム製品の輸送に使用する段ボールについても、FSC®認証紙や再生紙を段階的に導入しています。(FSC® N003667)

■ 人権

私たちマンダムグループは、私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。

マンダムの従業員とご家族、そして、当社に関わるお取

マンダ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」などの人権に関す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。

マンダムグループは、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、マンダ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もあることも認識しています。

FSC®認証紙を使用した製品例



台紙部分に使用



紙梱包材に使用

- WEB : 外部サイト
- : FSC FSCジャパン公式ウェブサイト
- : WWFジャパン公式ウェブサイト RSPOについて

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、マンダムグループに関す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。

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いきます。

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、「調達方針」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、調達方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

わたしたちマンダムグループは、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。

■ マンダムグループ「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月にマンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」を発行し、お取引先さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、サプライチェーンの上流企業・協力企業への本ガイドラインの共有をお願いし、今後、社会・環境に与える影響への配慮やリスクの軽減に向けたCSR調達へのご協議につなげていただきたいと考えています。また、調達先の皆さまからのご理解とご協力をお願いしながら、さらなる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調査セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを定期的実施しています。

・2023年度モニタリング調査実施数：282社

※次回モニタリング調査は2025年度に実施する予定です。

- WEB : サステナビリティ情報
- : サステナビリティ>社会(S)>サプライヤーとのつながり

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

■ コミットメント

私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更なる企業基盤の強化を進めます。

■ 中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中期目標		2023年度実績	取り組み事例
		目標値	達成年度		
安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数 0	毎年	0件	P.64へ
社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満(日本国内)	毎年	9名	P.67へ
データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目すべてに対応できていること	2027年	達成度62%	P.67へ
理念経営の実践	理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実践率	80%以上	2027年	64%	P.68へ

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にとらえ、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

取り組み事例 1

■ 品質保証体制と品質保証活動

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、販売、お客さま対応等、すべてのプロセスにおける製品・サービスの質を高める品質保証活動を行っています。

2014年1月に「ISO9001」をベースにした「マンダム品質マネジメントシステム(お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み)」を構築し、以降も継続的な改善・向上を行い運用しています。

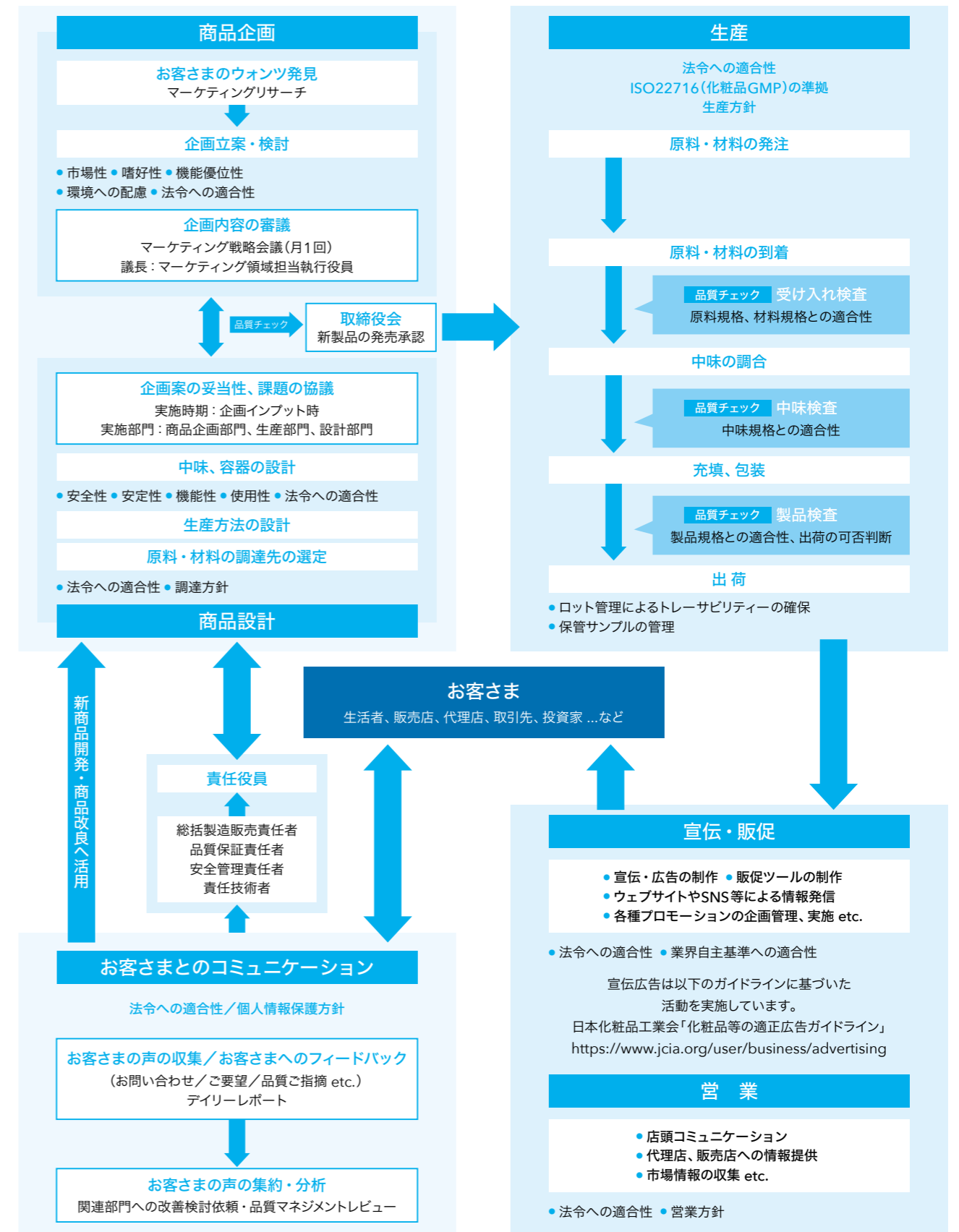
この「マンダム品質マネジメントシステム」の有効性と信頼性を継続的に向上することを目的として、「品質保証委員会」を

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。

設置し、品質に関わる全社的な方向性の統合を行っています。
また、薬機法(医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律)に定められた責任役員、総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者、責任技術者が密に連携を取りながら、品質保証活動を統括・推進しています。
「マンダム品質マネジメントシステム」の概略図については、次ページをご参照ください。

WEB : サステナビリティ情報
: サステナビリティ>社会(S)>消費者課題>品質保証体制の推進

マンダム品質マネジメントシステム(お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み)



マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

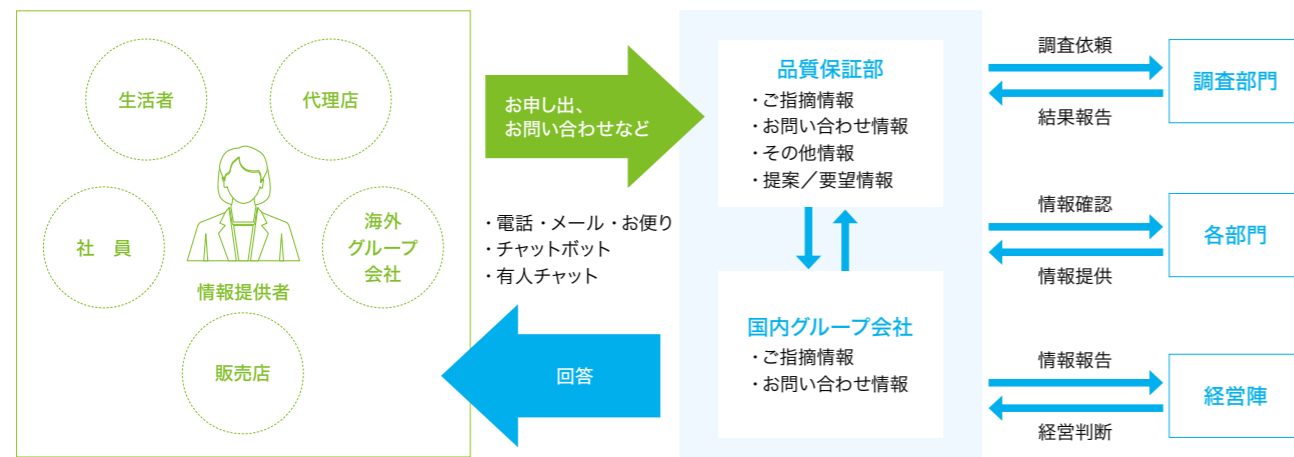
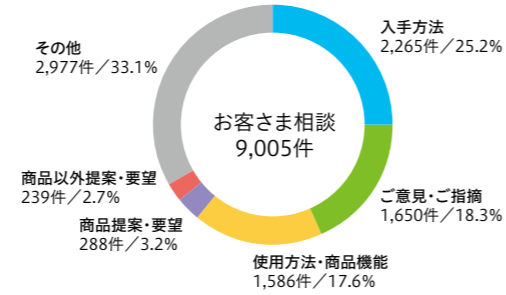
マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

■ 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。

2023年度 お客さま相談の内訳



WEB : トップページ
: お客さまサポート

■ お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介します。

年度	商品名	改善内容
2023年度	2024年2月以降 発売商品 全品	「子供の手の届かないところに置いてください」の注意喚起の記載を「乳幼児や認知症の方などの誤飲等を防ぐため置き場所にご注意下さい」に変更
	ルシード ワンプッシュケアカラージェルシリーズ	商品使用時の(浴室、洗面台、鏡等への)物品汚れに対する注意喚起を強調
2022年度	ルシード パーフェクトスキンジェル/クリーム	中蓋の表示に関して、「説明文書が分かりにくい」、「文字が見えにくい」という声から、分かりやすい説明と視認性を向上した内容に変更
	ルシードエル オイルトリートメント #EXヘアオイルうねり・くせケア	中味形状がイメージと異なるという声から、商品に「ジェル状」と記載
2021年度	ルシードエル オイルトリートメントシリーズ	「残量が分かりにくい」という声からラベルの隙間を広げ、見やすくなるように改良
	ルシードエル マルチアレンジスティック	「キャップを開ける際に中味のスティックが折れてしまった」という申し出があったため、商品裏面に「キャップは回さず引き上げるようにあげてください」と記載

取り組み事例 2

■ 長時間労働改善に向けた取り組み

特に長時間労働の是正に関して、マンダムでは社員の健康の質を高めるうえでの重要課題の一つととらえており、実際に一部社員の長時間労働の常態化の実態が判明しています。マンダムでは、長時間労働を是正し十分な睡眠時間を確保できるようにすることで、社員一人ひとりのプレゼンティーズムを低減し、その結果業務生産性を向上させることができると考えています。また、削減された労働時間以外の時間を更なる学びやリスクリングの時間に充てることで、社員一人ひとりの働きがいや生きがいの向上にも寄与できると考えています。そのため、この長時間労働に関する設定指標として「2027

年度までに、全正社員(管理職を含む)平均における一月あたりの時間外労働時間10時間以下の達成」を掲げ、この実現に向けて取り組んでいます。

- ・経営層を巻き込んだ時間外労働削減の取り組み推進に向けた、上位会議体における時間外労働時間に関連する実績データの月次報告
- ・業務の繁忙期等の部門特性を踏まえた、部門長を中心とした部門別の時間外労働削減に対する課題検討と解決策の実践

取り組み事例 3

■ サイバーセキュリティ強化に向けた取り組み

マンダムにおけるサイバーセキュリティ

高度化するサイバー攻撃をはじめとするさまざまなリスクからグループ内の情報資産や電子データ、情報システム等を保護し、安心・安全な事業環境を維持することを重要な経営課題ととらえ、国内外グループ会社全体を包括するリスク対

策を組織、人、技術等の各観点で実施しています。この取り組みの一環として、経営者のリーダーシップのもとで対策を推進するため、サイバーセキュリティ経営ガイドラインに基づく自己チェックと対策の見直し・継続的改善を実施してまいります。

サイバーセキュリティ管理体制の整備

グループ全体のサイバーセキュリティ対策の指針となるポリシーとグループのセキュリティ対策基準を定めるとともに、グループ全体のセキュリティ管理体制を構築し、マンダムグループ全体のサイバーセキュリティリスクを一元管理しています。

また、セキュリティ対策の実効性を高めるため、経営層を含めた全従業員に対するセキュリティ教育の実施や、セキュリティ対策の有識者の社内配置などにより、サイバーセキュリティ管理体制の強化を推進しています。

サイバーセキュリティリスクの特定と対策

グループ各社の情報資産の棚卸を行い、グループ全体のサイバーセキュリティリスクの特定とリスク対策状況を把握するための活動を実施しています。サイバーセキュリティリスクの低減にあたっては、NISTサイバーセキュリティフレームワー

クを参照し、セキュリティ侵害の未然防止のための対策実施に加えて、セキュリティ侵害の予兆検知やその対応も含めた対策やセキュリティ専門会社による常時監視を行っています。今後も脅威やリスクの変化と技術の進化等の状況に応じて、継続的にセキュリティ対策の強化に努めてまいります。

マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

取り組み事例 4

■ コーポレートスローガンの体現に向けた理念教育

マンダムの理念経営とは

経営者を含めた全社員が理念に共感し、理念に沿った判断、考働ができる全員参画の経営です。経営のグローバル化において最も大事で、最初に着手すべき事項は、グループ社員全員への理念浸透と考え、グループ全社員対象の理念浸透の仕組みを構築し、2017年度より継続的に実施しています。その

ためにまず、日本語をはじめとした8つの言語で理念とビジョンの“共通テキスト”とも言うべき「ブリーフィングブック」を作成しました。翻訳作業は、確実に意図が伝わるように、現地スタッフも加わって議論を交わし、最も最適な「言葉」や「表現」を厳選しながら進めました。

コーポレートスローガンの体現に向けた理念教育

コーポレートスローガンである『BE ANYTHING, BE EVERYTHING.(なりたい自分に、全部なる。)』が導入された背景や時代に即したお役立ちの体現に関する共感・理解の向上を図るため、理念教育の一環として、コーポレート

スローガンの体現に向けた再インプットと領域や部門を超えた社員同士による共創型のワークショップを開催しました。このワークショップは、領域や部門を超えた役職・年齢の近い社員同士で、コーポレートスローガンに関する意見交換やディスカッションを共創型で実施しています。

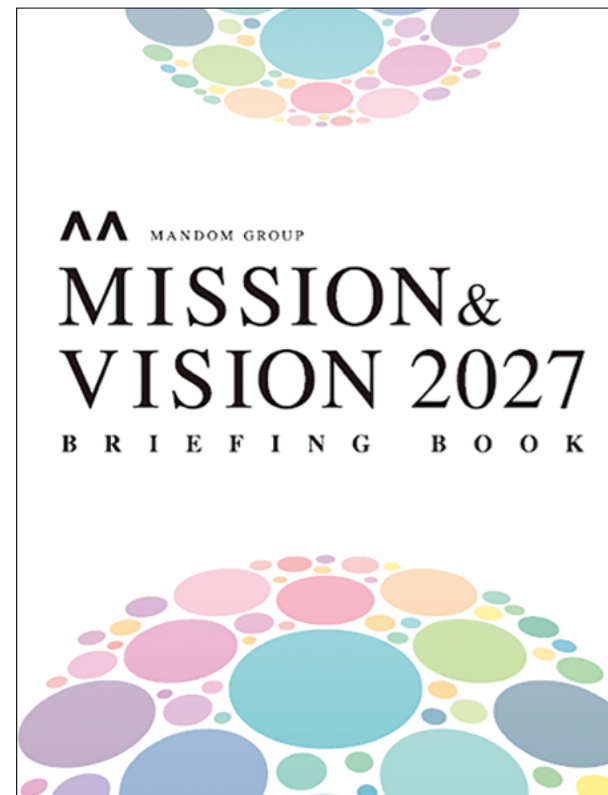
コーポレートスローガン /
コーポレートスローガンの体現に向けた理念教育

BE ANYTHING, BE EVERYTHING.

意味：なりたい自分に、全部なる。



MISSION & VISION 2027 BRIEFING BOOK

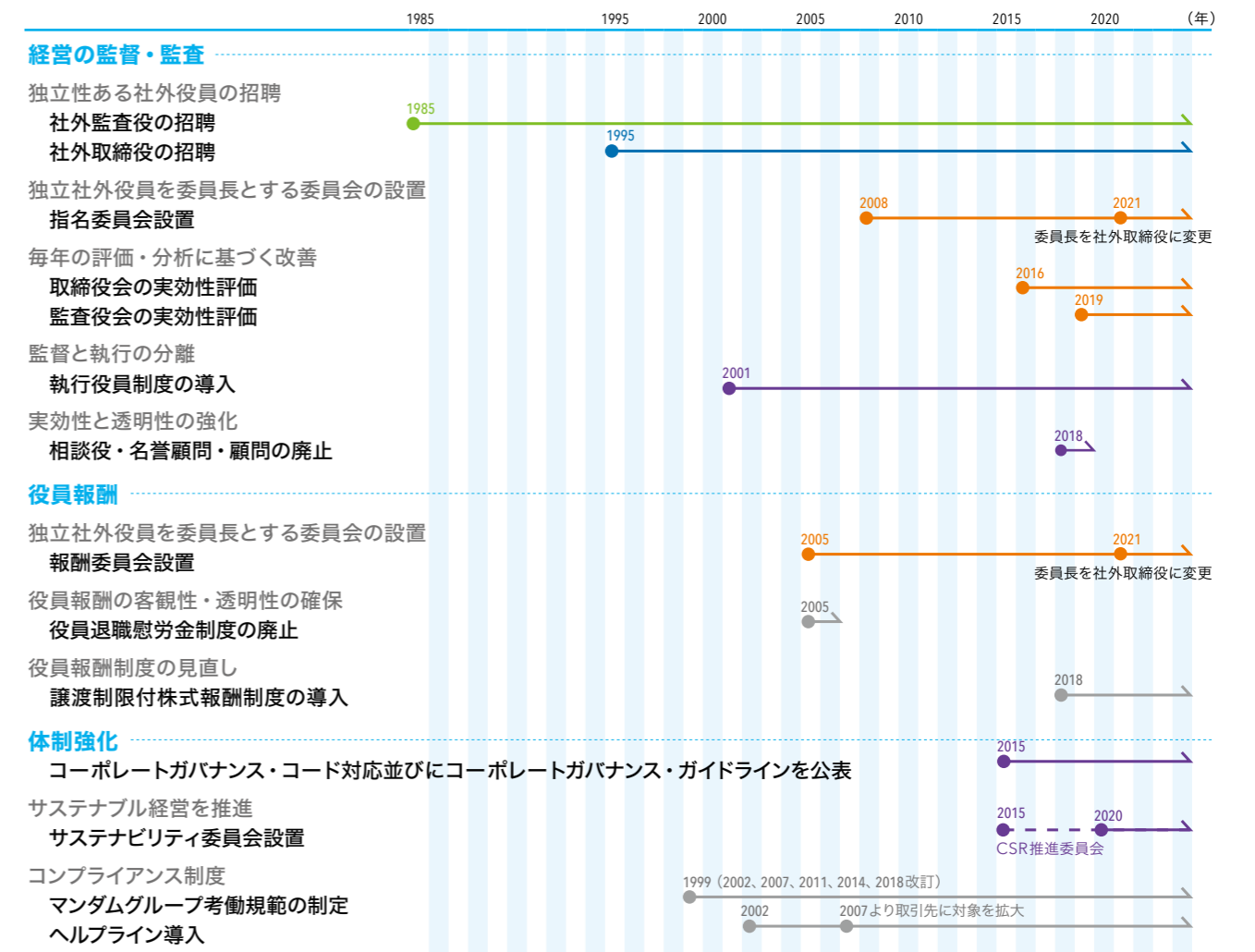


コーポレートガバナンス

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

■ コーポレートガバナンス強化の取り組み



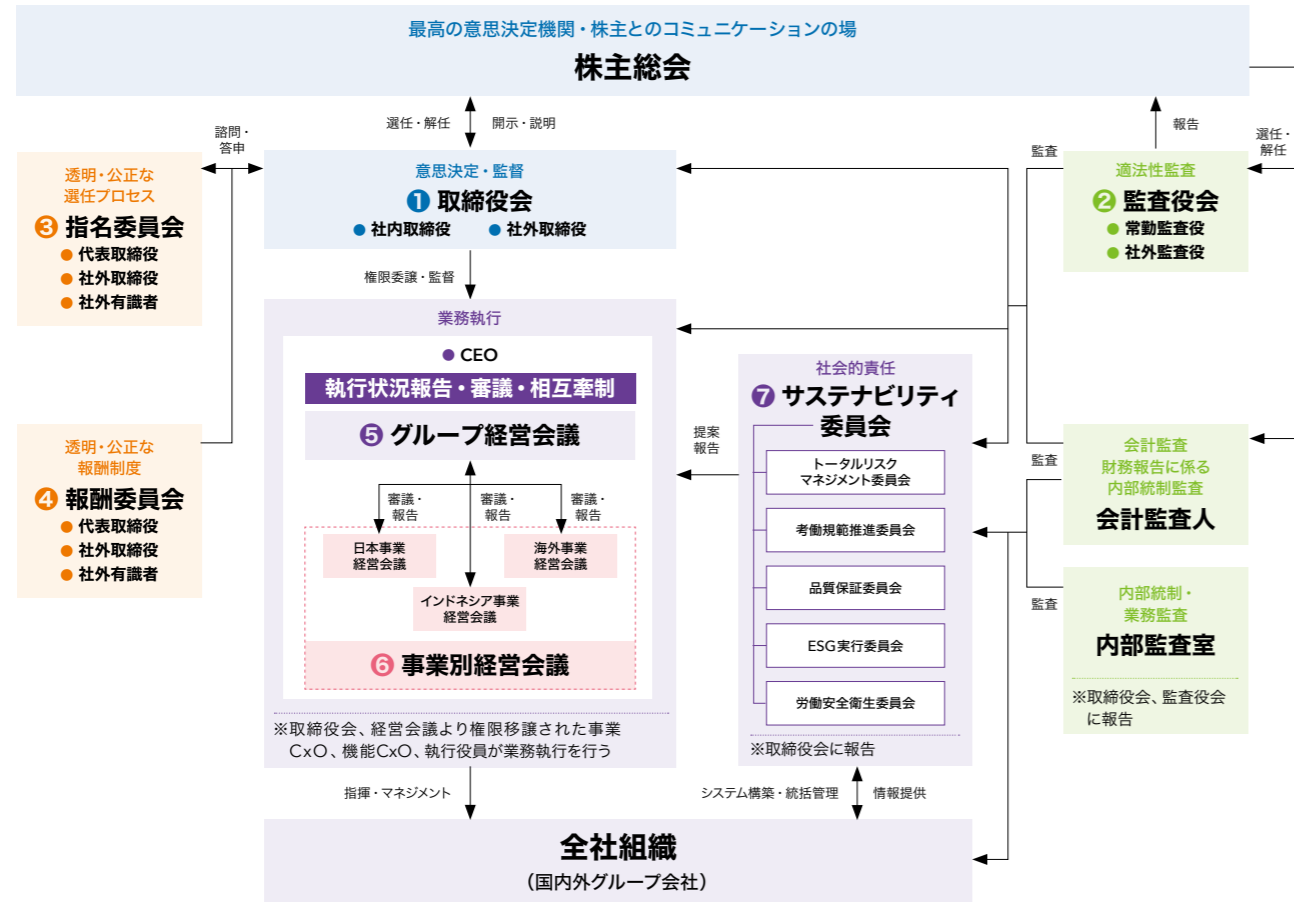
■ コーポレートガバナンス体制

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・アドバイザー機能を強化するとともに、執行役員制度を採用し、責任の明確化と権限委譲を行い、積極的・機動的な業務

執行が行えるシステムを構築する。また、第14次中期経営計画がスタートする2024年度からCxO制を導入し、グループ経営執行体制を強化し、経営資源の配分の最適化と意思決定の迅速化を図り、イノベーションの加速と成長性向上を目指します。

マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

コーポレートガバナンス体制図 (2024年6月23日現在)



- 1 取締役会**
取締役にて構成し、経営理念・経営計画に基づき、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および役付執行役員、CxO、執行役員の業務執行を監督する。議長は代表取締役会長が務めています。
- 2 監査役会**
監査役にて構成し、監査役は取締役会・グループ経営会議等の重要会議へ出席するとともに、会計監査および内部監査部門等との情報交換、各部門・関係会社へのヒアリングを通して、取締役などの業務執行を監査する。議長は常勤監査役が務めています。
- 3 指名委員会**
代表取締役と社外取締役にて構成し、取締役・監査役・役付執行役員・CxOの候補者決定にかかるプロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・監査役・役付執行役員・CxO候補者案を諮問し取締役会へ答申する。委員長は、社外取締役が務めています。

- 4 報酬委員会**
代表取締役と社外取締役にて構成し、役員報酬決定のプロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・役付執行役員の報酬などを諮問し取締役会へ答申する。委員長は、社外取締役が務めています。
- 5 グループ経営会議**
取締役・監査役・役付執行役員・CxOで構成し、グループ全体の視点で経営計画・戦略の検討やモニタリング、グループ経営推進における課題解決の場としての機能をもつとともに、中長期の視点で業務執行の牽制や監督を行う。議長は代表取締役社長執行役員が務めています。
- 6 事業別経営会議**
各事業の課題解決に向けた議論の推進を図るため、「日本事業」、「インドネシア事業」、「海外事業」毎に経営会議を実施。各事業の役付執行役員・CxO・執行役員で構成し、当該事業年度を中心とした経営戦略における業務執行に関する意思決定・報告を行うこと、変化する事業環境に迅速に対応することを目的としています。議長は各事業COOが務めています。
- 7 サステナビリティ委員会**
取締役・監査役・役付執行役員・CxOを中心とした委員にて構成し、当社グループのサステナビリティ推進の考え方、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る。委員長は代表取締役社長執行役員が務めています。

社外役員の状況

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「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

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。

WEB : 企業情報 > コーポレート・ガバナンス > 社外役員「独立社外役員の独立性に関する基準」



新任社外取締役メッセージ

社外取締役 原田 哲郎

マンダムといえば、テレビCMが小学校の友人の間で大流行していましたので、まだ化粧品を使ったこともない頃に、既に社には馴染みがありました。実際の商品も、親子三代で朝出かける前の身支度でお世話になってきました。長い間国民的ブランドであり続け、今やアジアを含む海外にも愛用者が広がる、化粧品のリーディング・プレイヤーの一社だと認識しております。

国内の人口減少・少子高齢化、アジア上国の経済成長、生活者の嗜好の変化、デジタル化と購買行動の変化、新たな競合プレイヤーとの競争等、経営環境は大きな変革期と言えます。マンダムが培ってきた強みを活かしつつ、中長期の継続成長に向けた新たな戦い方への進化に向け、バリューチェーンの見直し、新領域ビジネス、M&Aを含む新規投資判断、組織開発等、非日常的な打ち手の検討も増えると思われまますので、社外取締役としての外の目線から成長戦略とガバナンスに寄与できればと思います。マンダムのメンバーが自信と勇気をもって、「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」というミッションをより大きく果たし続けることで、各ステークホルダーに対する企業価値を高めていくための一助となることができれば幸いです。

社外取締役メッセージ

指名委員会 委員長、報酬委員会 委員長

谷井 等

「指名委員会、報酬委員会の委員長に谷井さんが就任されて以降の成果と、積み残した課題はありますか? また意識して変化させたようなことがありましたらご教示ください。」

指名委員会、報酬委員会の委員長に就任し、2年が経ちました。成果としては、まずは取締役会構成メンバーの若返りと、企業経営経験豊富な社外取締役の招聘ができたことです。第14次中期経営計画「MP-14」に向けての経営・業務執行体制を構成するため慎重に議論と検討を重ねた結果、若返りと実効性の高い経営陣の構成ができたことと自負しています。報酬委員会に関しては、業績に応じた報酬についてしっかり確認してきたということが挙げられます。委員会の運営に際しては、委員長の立場として、より忌憚ない議論ができるような雰囲気醸成を意識してきました。現状の課題認識としては、今後より一層攻めの経営に向かうために、効果的に業績連動させた報酬制度の検討、議論が必要と考えています。

「MP-14」を発表されましたが、当社の現状を顧みした場合、重要取り組み事項である経営基本方針や、数値目標である経営基本目標の妥当性に関してはどうお考えでしょうか?

MP-14の策定に関しては最終年度の当社100周年に向け、慎重に各所で設計してきました。コロナ禍の影響がまだ残る当社において一見するとアグレッシブな計画でもありますが、D2Cへの取り組みやブランドの再定義など、当社のあり方や、存在意義の根幹に積極的に向き合い、過去にとらわれずに、あらたな時代を作っていくという空気が醸成されており、新経営陣による経営執行により、十分に達成が可能な計画であると思っています。

「昨年、初めて機関投資家さまからの要請に答えて、対話の機会を設けて頂きましたが、その感想や、参考になったことがございましたらご教示ください。」

外部の機関投資家さまとの対話の機会は大変貴重なものだったと思っています。当社に対する独立取締役の立場からの客観的な評価を理解頂く機会であるとともに、投資家さまからは厳しい目線も含めて、当社への期待を直接感じることできた良い機会でした。私も経営チームは、こうした対話も含め、より一層株主さま、投資家さまの声を直接的にうかがう機会を持つことの重要性を認識しました。

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

2023年度 主な会議での役割と出席状況

	会議・委員会名	※臨時開催5回含む							
		取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	常務会	サステナビリティ委員会	
	開催回数	13	17*	3	2	11	11	2	
	役割								
(取締役)									
	西村 元延	取締役会 議長	12		3	2	10	11	2
	西村 健	経営会議 議長 常務会 議長 サステナビリティ委員会 委員長	13		3	2	11	11	2
	小芝 信一郎		13				11	11	2
新任	渡辺 浩一						11	11	2
	谷井 等	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員長	13		3	2	11	11	2
独立社外	伊藤 麻美		10		3	2	8*	8*	2
新任	原田 哲郎								
	鈴木 茂樹		13		3	2	11	11	2
(監査役)									
	日比 武志		13	17			11	11	2
新任	亀田 泰明		13				11	11	2
	池端 剛彦		13	17			11	11	2
	森 幹晴		13	17	3	2	11	11	2
独立社外	田中 基博								
新任	西尾 方宏		13	17	3	2	11	11	2

*2023年6月23日就任以降

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月より女性の社外取締役が就任しており、2023年6月からは伊藤麻美氏が就任しております。

当社はグローバル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。

今年度よりスタートする第14次中期経営計画「MP-14」においては、いっそうのグループ経営推進を重要テーマとして掲げており、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ことによって、イノベーションを導き、新たな社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現していく方針です。

ちなみに、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。

スキルマトリックス(2024年6月21日現在)

今回よりMP-14における企業としての取り組みの方向性、グループ経営の推進を考慮して項目を変更しております。各項目の期待要件は下表を参照してください。

	グローバルビジネス	マーケティング	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	BX・DX
(取締役)								
	西村 元延			●			●	
	西村 健	●	●					●
	小芝 信一郎	●	●					
	渡辺 浩一	●	●				●	
	谷井 等		●					●
独立社外	伊藤 麻美	●			●			●
	原田 哲郎			●	●			●
	鈴木 茂樹	●	●				●	
(監査役)								
	日比 武志	●					●	
	亀田 泰明		●				●	
	池端 剛彦		●					
独立社外	森 幹晴					● 弁護士		●
	田中 基博			● 公認会計士				
	西尾 方宏			● 公認会計士				

期待要件

スキル項目	選定理由
グローバルビジネス	世界中で情報の伝達スピードが劇的に上がりグローバル化が進む現代において、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・習慣の経験も豊富で、かつ日本を含む世界のどこのエリアでも、社員、取引先をはじめとした社内外のステークホルダーとの協力関係を構築するスキル・経験を持ち、ビジネス成果を出ることができる経営人財が求められる。
マーケティング	目まぐるしく生活者ウォンツが変化する現在において、当社ビジネスの中核となるOnlyOneマーケティングを実践していくためには、ベーシックなマーケティングノウハウとスキルに加え、イノベーション技術への高い理解を持ち、柔軟に変化対応できる経営人財が求められる。
技術・生産	マンダム安全基準の適合(安全品質)、生活者満足の適合(安心品質)を確保しながら、さまざまな先進的技術を取り入れていくことで単位当たり生産性の高い生産体制を推進していくためには、研究や生産場面での高い知見や、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人財が求められる。
財務会計	強固な財務基盤を構築しながら、持続的な企業価値向上に向けた成長投資(M&Aを含む)の推進と株主還元強化等の資源配分を実践する財務戦略の策定には、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ経営人財が求められる。
人事・リソース	ヒトが喜んだり、ワクワクしたりする姿を想像しながら、新たな価値を創造する「人間系企業」を実現するためには、社員一人ひとりが働きがいを感じながら各々の能力を最大限に発揮できる人財戦略の策定が必要であり、人的資本分野における高い知識と幅広い視点を持つ経営人財が求められる。
法務・リスクマネジメント	持続的な企業価値向上の基盤であるガバナンス体制を確立し、維持していくためには、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識、経験を持つ経営人財が求められる。
ESG	近年、企業に対する要求が高まっているESGの視点を取り入れたマンダムグループのサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を実践するためには、すべてのステークホルダーの人権尊重や環境配慮をはじめとした社会要請の変遷を理解し、幅広い視点・見識を持つ経営人財が求められる。
BX・DX	今までの当社ビジネスモデルから脱却し、スピーディー、かつ激しく変化する生活者ウォンツやライフスタイルに対応してお役立ちを継続していくためには、IT、DXにおける知識やスキルを持ち、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人財が求められる。

マテリアリティ6 企業基盤の継続強化

取締役会の実効性評価

当社は2016年より毎年、取締役会構成員(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・提言を受けたことや、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4-11 3】に基づき、2024年3月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。

1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

以下の手順で評価・分析を行いました。

(1)2024年1月~2月にかけて、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)に対応した方針等を23項目に集約し、当社の取締役会が実効的にその役割を果たしているかについて、調査票を取締役会構成員に配布し、すべての対象者より回答を得ました。

(2)必要に応じ、代表取締役(会長、および社長)が各取締役、監査役と意見交換を行い、広く意見聴取を行いました。

(3)上記調査票の回答および意見聴取の結果を指名委員会構成員に提供し、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・分析結果を確認しました。

2023年度においては、4段階評価における最上位評価「適切」が69.1%(2022年度67.0%)、次位評価「課題はあるが適切」が28.3%(同29.1%)、次々位評価「課題が多く適切に行われていない」が1.3%(同2.6%)となりました。

2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

(1)当社の取締役会は、以下の主要な根拠により、その実効性は確保できているものと評価しております。

- 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・コーポレートガバナンス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、社外取締役・社外監査役に対し、問題提起を含めた指摘・意見を求めるとともに、各取締役・監査役に対しても、積極的な発言を促すなど、自由闊達で建設的な議論・意見交換を導ぶ気風の醸成に努めており、また、そのように運営できていること。
- ③独立社外取締役・監査役(以下「独立社外者」と)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。

(2)取締役会の実効性に関する評価・分析の過程においては、以下のような指摘・提言がなされており、当社の取締役会は、これを課題として認識し、改善に取り組んで参ります。

- ①自由闊達で建設的な議論・意見交換ができる環境は整っているが、取締役会を頂点とする、経営会議、常務会等の重要会議の役割と位置づけをガバナンスの観点から再点検することで、より機能的な働きが期待できる。
- ②新規事業やチャレンジングな提案を受け入れる風土はあるが、この風土を活かし新製品など各種提案も収益性へのコミットメントや資本コストを意識した施策として検討し提案する姿勢を浸透させることで、さらに踏み込んだ議論が期待できる。

具体的コメント例

実効性が確保できている項目

- ・昨年度と比較しても、社外取締役からの積極的な意見、提言が増えたと感じた。経営会議は報告だけでなく、今後より活発な議論が起きるような場となればよいと思います。(原則4-12)
- ・社外取締役と執行役員との座談会(面談)は、各部門および会社の課題把握に非常に有効である。(補充原則4-13)

課題・改善項目

- ・取締役会を頂点とする、経営会議、常務会、事業会議などの重要会議の役割と位置づけをガバナンスの観点から再点検する必要があると思われる。当社のコーポレート部門およびその他の機能部門がグループ経営に主体的に参画していく態勢を早急に確立していく必要がある。(補充原則4-1①)
- ・重要な新製品・新事業、投資案件、大型契約など、重要議案については、収益性、資本コストや投資回収の考え方など、経営判断のベースとなる検討結果を提案内容に含めて上程されることが望ましいと思う。(原則4-2)

会社役員報酬額決定に関する方針

当社は、以下の方針に基づき、役員報酬制度を定めております。

- ・「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、経営計画を達成する動機づけとなる報酬体系であること
- ・永続的な企業価値向上を目指し、中長期戦略の実現に向けた取り組みを促進すること
- ・個人のミッションを反映した役割・責任の大きさに応じた報酬水準で、経営目標の達成度(成果)によって報酬に差が出る設計であること

当社の取締役の報酬は、職務専念の安定に必要な固定報酬および、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、他社水準や

各報酬等の位置付け等も考慮した上で適正なバランスとなるように設定しております。固定報酬と変動報酬の比率は、役員によって異なりますが、目安としては社内取締役合計で固定報酬約60%、変動報酬約40%にて配分しております。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。

当社の監査役の報酬は、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。

監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。また、監査役の報酬額決定に関する方針についても、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。

適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬区分	固定報酬(金銭)		短期変動報酬(金銭)	中長期変動報酬(株式)
	約60%		約30%	約10%
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 事業年度4年
業績評価期間	-		1年	4年(2024~2027年度)
評価指標	-		会社業績 ・当該事業計画売上達成率 ・利益率達成率 ・担当部門の業績	会社業績 ・ROIC ・サステナビリティ上の中長期重要課題
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 役付執行役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行役員 CxO 執行役員

2023年度の取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	変動報酬	左記のうち、非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	286	179	107	36	4
監査役(社外監査役を除く)	36	36	-	-	2
社外取締役	24	24	-	-	4
社外監査役	14	14	-	-	2

※1 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。2024年6月21日開催の第107回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の株式数の上限を150,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、4名であります。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。

※2 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。

※3 取締役(社外取締役を除く)に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬36百万円であります。

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取り組み(現在~未来のマンダム)

役員の紹介(2024年6月21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 当社社長(現任)



代表取締役 社長執行役員
西村 健
(1982年5月12日生)

CEO、日本事業COO、
CMO、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)
2023年 4月 当社マーケティング統括、
当社経営改革室担当 兼 室長
2024年 4月 当社CEO、日本事業COO、CMO(現任)



社外 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 インテックスデジタル株式会社設立 代表取締役社長
2005年 6月 シナジーマーケティング株式会社設立 代表取締役
2016年 9月 株式会社マーケットエンタープライズ 社外取締役(現任)
2017年 2月 株式会社ペイフォワード 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ア 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
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)



社外 社外取締役
伊藤 麻美
(1967年11月24日生)

2000年 3月 日本電鍍工業株式会社 代表取締役(現任)
2012年 4月 日本アクセサリー株式会社 代表取締役社長(現任)
2012年 7月 株式会社ジユリコ 代表取締役社長(現任)
2020年 6月 株式会社きもと 社外取締役(現任)
2023年 3月 リョービ株式会社 社外取締役(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 専務執行役員
小芝 信一郎
(1963年12月24日生)

海外事業COO、
海外事業戦略室担当

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、
PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長(現任)
2021年 4月 当社海外管掌
2024年 4月 当社海外事業COO(現任)



取締役 常務執行役員
渡辺 浩一
(1965年11月16日生)

インドネシア事業COO、
PT MANDOM
INDONESIA Tbk 代表
取締役社長執行役員

1988年 4月 当社入社
2007年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 取締役
2011年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 常務取締役
2014年 4月 当社執行役員、当社福岡工場 生産技術部担当 兼 福岡工場長
2017年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 専務取締役
2020年 4月 当社常務執行役員(現任)、当社生産統括
2024年 4月 当社インドネシア事業COO(現任)
2024年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk
代表取締役社長執行役員(現任)
2024年 6月 当社取締役(現任)



社外 社外取締役
原田 哲郎
(1965年9月22日生)

1981年 4月 海上自衛隊 入隊
1990年 4月 日本生命保険相互会社 入社
1996年 6月 カリフォルニア大学バークレー校経営大学院経営学修士
2006年 6月 株式会社ドリームインキュベータ 執行役員
2017年11月 アイベット損害保険株式会社 取締役
2018年 6月 株式会社ドリームインキュベータ 取締役
2020年 6月 株式会社ドリームインキュベータ 代表取締役CEO
2020年10月 アイベットホールディングス株式会社 取締役(監査等委員)
2021年 6月 アイベットホールディングス株式会社 取締役
2023年 6月 株式会社ドリームインキュベータ 取締役(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)



常勤監査役 **日比 武志**



常勤監査役 **亀田 泰明**



社外監査役 **森 幹晴**



社外監査役 **田中 基博**

Chief Officer・執行役員

CTO	浅田 拓二	先端技術研究所、技術戦略部、業事推進部、品質保証部担当 兼 技術戦略部長
CSCO	廣田 倫久	福岡工場、生産技術部、購買部担当
CHRO	高橋 哲也	人事総務部、法務室、役員秘書室担当 兼 人事総務部長
CSO	松田 哲明	経営企画部、ITイノベーション推進部担当 兼 経営企画部長

CFO	澤田 正典	財務部、IR 室担当 兼 財務部長
日本事業 CSLO	内山 健司	東日本営業部、西日本営業部、チェーンストア営業部担当

執行役員	香川 亥一郎	グローバルブランド戦略部、コミュニケーションマーケティング部、広報部担当 兼 グローバルブランド戦略部長、コミュニケーションマーケティング部長
------	---------------	---

執行役員	大森 剛介	プロダクトマーケティング一部、プロダクトマーケティング二部、セールスマーケティング部、BX 推進部担当 兼 プロダクトマーケティング一部長
------	--------------	---

執行役員	小松 輝彦	営業戦略部、流通開発部担当 兼 営業戦略部長
------	--------------	------------------------

執行役員	山田 秀徳	海外事業部担当 兼 海外事業部長
------	--------------	------------------

執行役員	原 真也	パッケージ開発部、ヘアケア研究所、スキンケア研究所担当 兼 ヘアケア研究所長
------	-------------	--

執行役員	高津 正男	経営改革室担当 兼 経営改革室長
------	--------------	------------------

経営ならびに財務の分析

経営成績に関する分析

当連結会計年度におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症法上の分類が5類に移行され、社会経済活動の正常化が一段と進むなか、個人消費も持ち直しの動きが見られるなど、緩やかな回復を見せました。一方、世界的な金融引締めに伴う影響や中国経済の先行き懸念など、海外景気の下振れがわが国の景気を下押しするリスクになっており、景気の先行きは依然として不透明な状況にあります。

当社海外グループの事業エリアであるアジア経済については、東南アジアを中心に景気は概ね堅調に推移した一方で、中国では景気持ち直しの動きに足踏みがみられ先行きが懸念されます。このような経済状況のもと、当社グループは

2027年のありたい姿「VISION2027」実現のための「変革・挑戦期」と位置付けた中期経営計画の経営基本方針に基づき、諸施策を推進してまいりました。

この結果、売上高は73,233百万円(前期比9.2%増)となりました。これは主として、海外その他における売上高が好調に推移したことによるものであります。営業利益は2,020百万円(前期比43.3%増)となりました。これは主として海外その他における売上総利益の増加によるものであります。経常利益は2,981百万円(前期比35.1%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は2,601百万円(前期比171.4%増)となりました。

科目	2023年3月期(百万円)	2024年3月期(百万円)	増減額(百万円)	前期比(%)
売上高	67,047	73,233	6,186	+9.2%
売上原価	38,362	41,703	3,340	+8.7%
販売費及び一般管理費	27,274	29,509	2,235	+8.2%
営業利益又は営業損失	1,409	2,020	610	+43.3%
営業外損益	798	961	163	+20.4%
経常利益又は経常損失	2,207	2,981	773	+35.1%
特別損益	△ 617	891	1,509	-
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	1,589	3,872	2,283	+143.6%
法人税等	571	1,108	537	+94.0%
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	59	162	103	+173.0%
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	958	2,601	1,642	+171.4%

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55,960百万円となり、前連結会計年度末に比べ6,387百万円増加いたしました。これは主に現金及び預金が5,487百万円増加したことによるものであります。

固定資産は37,304百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,126百万円減少いたしました。これは主に、減価償却により有形固定資産が1,434百万円、売却により投資有価証券が1,725百万円減少したことによるものであります。

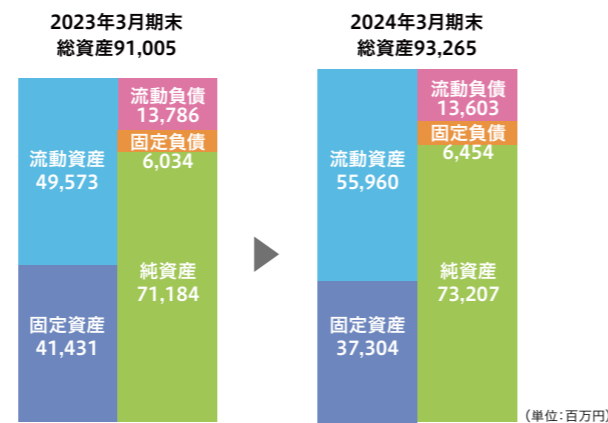
流動負債は13,603百万円となり、前連結会計年度末に比べ182百万円減少いたしました。これは主に未払金が641百万円減少したことによるものであります。

固定負債は6,454百万円となり、前連結会計年度末に比べ419百万円増加いたしました。これは主に退職給付に係る負債が694百万円増加したことによるものであります。

純資産合計は、73,207百万円となり、前連結会計年度末

に比べ2,023百万円増加いたしました。これは主に為替換算調整勘定が1,652百万円増加したことによるものであります。

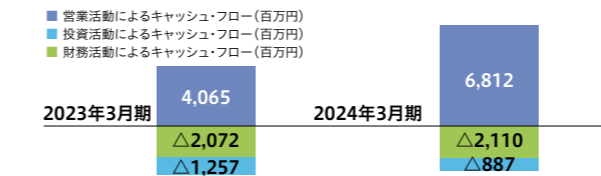
この結果、自己資本比率は71.3% (前連結会計年度末は71.6%)となりました。



2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ4,524百万円増加し、当連結会計年度末には22,006百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次のとおりであります。



▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は6,812百万円(前期は4,065百万円の収入)となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益3,872百万円および減価償却費4,415百万円による増加と、事業構造改善費用の支払額645百万円および法人税等の支払額651百万円による減少であります。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は887百万円(前期は1,257百万円の支出)となりました。主な内訳は、定期預金の預入による支出5,855百万円および有形固定資産の取得による支出1,451百万円による減少と、定期預金の払戻による収入5,127百万円および投資有価証券の売却及び償還による収入1,543百万円による増加であります。

▶ 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2,110百万円(前期は2,072百万円の支出)となりました。主な内訳は、配当金の支払額1,754百万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と適切な流動性の確保を財務政策の基本方針としております。主たる資金需要である運転資金、事業投資および株主還元につきましては、原則として営業活動によるキャッシュ・フローを源泉とする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により調達を行っております。ただし、国内子会社の資金不足に対しては当社が貸付けを行っております。

当社グループにおける手元資金は主たる資金需要の待機資金であることを前提に流動性・安全性を確保して運用しております。また、当社グループは、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か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. 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、1,593百万円となり、前連結会計年度に比べ159百万円(11.2%)増加しました。

各セグメント別の内訳は、次の通りであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前期比(%)
日本	484	△20.2
インドネシア	862	71.2
海外その他	246	△23.6
合計	1,593	11.2

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。

3. 配当政策

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、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)を基本方針とし、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、フリーキャッシュ・フローの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して実施してまいります。内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等、企業価値向上のための戦略的投資等の備えとする他、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するために、自己株式の取得についても総合的に勘案して判断します。なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりであります。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2023年10月31日 取締役会決議	899	20.00
2024年6月21日 定時株主総会決議	899	20.00

11年間の連結財務・非財務ハイライト

	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)	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)	第106期 2023年3月 (令和5年3月)	第107期 2024年3月 (令和6年3月)
経営成績 (百万円)											
●売上高	68,215	70,925	75,078	77,351	81,386	78,997	81,774	63,310	57,361	67,047	73,233
海外比率 (%)	40.0	41.3	41.3	40.6	41.3	38.7	43.5	38.6	43.2	46.7	48.1%
日本	40,945	41,637	44,104	45,945	47,739	48,442	46,175	38,847	32,595	35,769	38,010
インドネシア	15,968	17,172	18,164	18,323	19,616	17,044	17,791	12,102	11,751	14,178	14,708
海外その他	11,301	12,115	12,809	13,081	14,030	13,510	17,806	12,360	13,015	17,098	20,513
●営業利益又は営業損失	6,853	6,996	6,594	7,617	8,457	7,135	5,970	△793	△2,308	1,409	2,020
日本	4,480	4,485	4,704	5,077	5,525	4,248	3,014	△255	△1,473	282	79
インドネシア	1,147	1,028	880	925	1,181	681	645	△899	△1,204	△676	△770
海外その他	1,225	1,482	1,008	1,614	1,750	2,205	2,310	361	369	1,802	2,710
●経常利益又は経常損失	7,330	7,595	7,415	8,183	9,264	8,161	6,706	△273	△1,856	2,207	2,981
●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	4,091	4,425	6,383	5,566	6,086	5,087	4,445	860	△621	958	2,601
設備投資額	7,632	3,443	3,725	3,309	2,855	3,559	9,193	7,980	1,970	1,433	1,593
減価償却実施額	2,143	2,599	2,919	3,165	3,315	3,583	4,369	4,818	5,337	4,988	4,415
販売促進費	7,850	8,228	8,581	8,077	8,673	6,006	6,471	4,836	2,021	2,281	2,721
広告宣伝費	4,121	4,243	4,998	5,331	5,207	5,156	4,725	3,416	3,204	3,279	4,464
研究開発費	1,960	1,731	1,558	1,717	1,813	1,826	1,855	1,480	1,399	1,402	1,536
財政状態 (百万円)											
総資産	67,858	75,980	79,821	83,835	93,195	93,402	91,660	87,911	85,767	91,005	93,265
負債	12,679	15,000	13,965	14,245	17,445	17,592	18,208	18,198	16,716	19,820	20,058
自己資本	51,038	55,974	59,707	63,253	69,412	70,000	67,117	64,222	63,321	65,125	66,517
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業キャッシュ・フロー	7,303	5,488	7,232	9,045	10,246	6,587	6,937	6,208	7,693	4,065	6,812
投資キャッシュ・フロー	△5,596	△5,141	△2,383	△5,920	△6,776	6,921	△9,836	△5,680	△185	△1,257	△887
フリーキャッシュ・フロー	1,706	346	4,849	3,124	3,469	13,509	△2,899	528	7,508	2,808	5,924
財務キャッシュ・フロー	△1,833	△341	△3,534	△2,215	△2,669	△4,020	△8,307	1,125	△5,385	△2,072	△2,110
1株当たり指標 (円)											
1株当たり純資産 [BPS]	1,091.54	1,197.11	1,277.01	1,352.88	1,484.67	1,496.20	1,495.40	1,431.42	1,407.65	1,448.35	1,479.21
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失 [EPS]	87.51	94.64	136.52	119.05	130.19	108.76	97.68	19.17	△13.84	21.31	57.84
1株当たり配当金	35.00	38.00	40.00	48.00	59.00	60.00	62.00	32.00	36.00	38.00	40.00
財務指標 (%)											
売上高営業利益率	10.0	9.9	8.8	9.8	10.4	9.0	7.3	△1.3	△4.0	2.1	2.8
自己資本比率	75.2	73.7	74.8	75.4	74.5	74.9	73.2	73.1	73.8	71.6	71.3
投下資本利益率 [ROIC]								△0.3	△1.7	2.1	2.9
自己資本当期純利益率 [ROE]	8.3	8.3	11.0	9.1	9.2	7.3	6.5	1.3	△1.0	1.5	4.0
総資産経常利益率 [ROA]	11.5	10.6	9.5	10.0	10.5	8.8	7.2	△0.3	△2.1	2.5	3.2
配当性向	40.0	40.2	29.3	40.3	45.3	55.2	63.5	166.9	—	178.3	69.2
非財務データ											
所在地別従業員数 (名)	2,316	2,400	2,663	2,662	2,694	2,914	2,954	2,914	2,765	2,732	2,672
日本	566	557	562	581	595	605	629	667	665	670	644
インドネシア	1,353	1,421	1,689	1,670	1,671	1,693	1,701	1,652	1,561	1,512	1,465
海外その他	397	422	412	411	428	616	624	595	539	550	563
市場実績											
国内男性化粧品市場における当社市場シェア* (%)	〔2021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	23.5	24.4
国内男性化粧品市場における当社市場シェア* (順位)					1位	1位	1位	1位	2位	2位	1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又は1株当たり当期純損失 [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~翌3月

連結財務諸表

連結貸借対照表

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)	増減額
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	21,493	26,980	5,487
受取手形及び売掛金	11,196	12,176	979
商品及び製品	11,744	12,341	596
仕掛品	480	428	△ 52
原材料及び貯蔵品	3,303	2,943	△ 359
その他	1,362	1,097	△ 264
貸倒引当金	△ 6	△ 6	△ 0
流動資産合計	49,573	55,960	6,387
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	32,427	33,147	720
減価償却累計額	△ 16,720	△ 18,081	△ 1,361
建物及び構築物(純額)	15,706	15,066	△ 640
機械装置及び運搬具	27,590	28,980	1,390
減価償却累計額	△ 21,401	△ 23,636	△ 2,234
機械装置及び運搬具(純額)	6,188	5,343	△ 844
工具、器具及び備品	7,591	7,998	406
減価償却累計額	△ 6,909	△ 7,371	△ 461
工具器具及び備品(純額)	682	626	△ 55
土地	1,247	1,308	60
リース資産	4	8	4
減価償却累計額	△ 2	△ 3	△ 1
リース資産(純額)	1	5	3
使用権資産	995	1,304	309
減価償却累計額	△ 655	△ 916	△ 261
使用権資産(純額)	340	388	47
建設仮勘定	291	285	△ 5
有形固定資産合計	24,458	23,024	△ 1,434
無形固定資産			
のれん	2,820	2,629	△ 190
商標権	861	802	△ 58
顧客関係資産	1,346	1,254	△ 91
ソフトウェア	1,287	1,015	△ 271
その他	567	45	△ 521
無形固定資産合計	6,882	5,749	△ 1,133
投資その他の資産			
投資有価証券	8,302	6,576	△ 1,725
退職給付に係る資産	418	671	252
繰延税金資産	763	692	△ 71
その他	613	598	△ 14
貸倒引当金	△ 7	△ 8	△ 0
投資その他の資産合計	10,090	8,531	△ 1,559
固定資産合計	41,431	37,304	△ 4,126
資産合計	91,005	93,265	2,260

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024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	3,632	3,456	△ 175
短期借入金	142	102	△ 40
未払金	4,603	3,962	△ 641
未払法人税等	414	534	120
賞与引当金	1,085	1,192	107
変動役員報酬引当金	49	70	21
その他	3,858	4,284	426
流動負債合計	13,786	13,603	△ 182
固定負債			
繰延税金負債	1,959	1,551	△ 408
退職給付に係る負債	2,775	3,469	694
その他	1,300	1,433	132
固定負債合計	6,034	6,454	419
負債合計	19,820	20,058	237
純資産の部			
株主資本			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,086	11,084	△ 1
利益剰余金	47,807	48,655	847
自己株式	△ 6,590	△ 6,583	6
株主資本合計	63,698	64,550	852
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	3,967	2,921	△ 1,045
為替換算調整勘定	△ 2,701	△ 1,049	1,652
退職給付に係る調整累計額	161	94	△ 66
その他の包括利益累計額合計	1,426	1,967	540
非支配株主持分	6,058	6,689	630
純資産合計	71,184	73,207	2,023
負債純資産合計	91,005	93,265	2,260

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	増減額
売上高	67,047	73,233	6,186
売上原価	38,362	41,703	3,340
売上総利益	28,684	31,530	2,845
販売費及び一般管理費			
販売促進費	2,281	2,721	439
広告宣伝費	3,279	4,464	1,185
運送費及び保管費	3,418	3,591	173
報酬及び給料手当	7,769	7,193	△ 575
賞与引当金繰入額	846	1,031	185
退職給付費用	303	365	61
減価償却費	1,414	1,345	△ 68
のれん償却額	253	263	9
研究開発費	1,402	1,536	134
その他	6,304	6,995	690
販売費及び一般管理費合計	27,274	29,509	2,235
営業利益	1,409	2,020	610
営業外収益			
受取利息	257	428	171
受取配当金	95	105	10
持分法による投資利益	230	365	134
為替差益	122	—	△ 122
その他	228	153	△ 75
営業外収益合計	934	1,052	118
営業外費用			
支払利息	21	27	5
支払補償費	84	16	△ 68
コミットメントフィー	9	9	0
為替差損	—	20	20
その他	20	18	△ 2
営業外費用合計	136	91	△ 45
経常利益	2,207	2,981	773
特別利益			
固定資産売却益	8	214	206
投資有価証券売却益	42	1,040	998
特別利益合計	50	1,254	1,204
特別損失			
固定資産売却損	0	0	△ 0
固定資産除却損	16	81	64
減損損失	—	280	280
事業構造改善費用	651	—	△ 651
その他	—	0	0
特別損失合計	668	363	△ 304
税金等調整前当期純利益	1,589	3,872	2,283
法人税、住民税及び事業税	666	912	245
法人税等調整額	△ 94	196	291
法人税等合計	571	1,108	537
当期純利益	1,018	2,763	1,745
非支配株主に帰属する当期純利益	59	162	103
親会社株主に帰属する当期純利益	958	2,601	1,642

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)	増減額
当期純利益	1,018	2,763	1,745
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	619	△ 1,045	△ 1,664
為替換算調整勘定	1,999	2,046	47
退職給付に係る調整額	69	△ 21	△ 91
持分法適用会社に対する持分相当額	151	92	△ 58
その他の包括利益合計	2,839	1,071	△ 1,767
包括利益	3,857	3,835	△ 21
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	3,440	3,141	△ 299
非支配株主に係る包括利益	416	694	278

連結財務諸表

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)										
	株主資本				その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,058	48,513	△6,589	64,376	3,348	△4,555	152	△1,055	5,729	69,051
当期変動額											
剰余金の配当			△1,664		△1,664						△1,664
親会社株主に帰属する当期純利益			958		958						958
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分											
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			27		27						27
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						619	1,854	8	2,482	328	2,810
当期変動額合計	—	27	△705	△0	△678	619	1,854	8	2,482	328	2,132
当期末残高	11,394	11,086	47,807	△6,590	63,698	3,967	△2,701	161	1,426	6,058	71,184

(単位:百万円)

	当連結会計年度(自 2023年4月1日 至 2024年3月31日)										
	株主資本				その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,086	47,807	△6,590	63,698	3,967	△2,701	161	1,426	6,058	71,184
当期変動額											
剰余金の配当			△1,753		△1,753						△1,753
親会社株主に帰属する当期純利益			2,601		2,601						2,601
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分		△1		6	4						4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動											
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,045	1,652	△66	540	630	1,171
当期変動額合計	—	△1	847	6	852	△1,045	1,652	△66	540	630	2,023
当期末残高	11,394	11,084	48,655	△6,583	64,550	2,921	△1,049	94	1,967	6,689	73,207

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 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	当連結会計年度 (自 2023年4月1日 至 2024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	1,589	3,872	2,283
減価償却費	4,988	4,415	△572
のれん償却額	253	263	9
減損損失	—	280	280
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△21	0	22
賞与引当金の増減額(△は減少)	431	89	△341
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	60	180	120
受取利息及び受取配当金	△352	△534	△181
為替差損益(△は益)	△265	△186	79
固定資産除却損	16	81	64
持分法による投資損益(△は益)	△230	△365	△134
投資有価証券売却損益(△は益)	△42	△1,040	△998
固定資産売却損益(△は益)	△7	△213	△206
事業構造改善費用	651	—	△651
売上債権の増減額(△は増加)	△1,585	△592	993
棚卸資産の増減額(△は増加)	△2,943	512	3,455
仕入債務の増減額(△は減少)	398	△251	△649
未払金の増減額(△は減少)	172	274	101
その他	428	496	68
小計	3,539	7,282	3,742
利息及び配当金の受取額	643	854	211
利息の支払額	△21	△27	△5
事業構造改善費用の支払額	△5	△645	△640
法人税等の支払額	△91	△651	△559
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,065	6,812	2,747
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	△5,643	△5,855	△211
定期預金の払戻による収入	5,854	5,127	△726
有形固定資産の取得による支出	△1,200	△1,451	△251
無形固定資産の取得による支出	△416	△302	114
有形固定資産の売却による収入	25	218	192
投資有価証券の取得による支出	△8	△158	△150
投資有価証券の売却及び償還による収入	131	1,543	1,412
その他	1	△9	△10
投資活動によるキャッシュ・フロー	△1,257	△887	369
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)	△98	△50	48
リース債務の返済による支出	△244	△242	2
配当金の支払額	△1,667	△1,754	△86
非支配株主への配当金の支払額	△2	△63	△60
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	△57	—	57
その他	△0	△0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,072	△2,110	△38
現金及び現金同等物に係る換算差額	730	709	△20
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	1,466	4,524	3,057
現金及び現金同等物の期首残高	16,015	17,481	1,466
現金及び現金同等物の期末残高	17,481	22,006	4,524

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 ▶ 福崎工場が竣工、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「パリアッチ」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Cシステムの導入により、シンボルマークなどの外見要素を変更
- 1984. 4 ▶ 情報カードシステムを導入
- 7 ▶ 女性マス市場への第1弾として、ティーンズ向け「ビュセル マイリップ」発売
- 1985. 2 ▶ 訪問販売による女性化粧品市場参入
- 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 ▶ 社外監査役を設置
- 9 ▶ 福崎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弁会社スタート
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.)
- 11 ▶ 株式を店頭公開
▶ 公募増資により50万株を発行
- 1989. 3 ▶ 主力フォーム、(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 ▶ 台湾にて現地合弁会社スタート
(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
- ▶ タイにて現地合弁会社スタート
(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弁会社スタート
(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 ▶ 香港にて現地合弁会社スタート
(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 ▶ 中国にて現地合弁会社スタート
(現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co.Ltd.)
- 1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合弁会社スタート
(現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.)
- 4 ▶ (株)公南サービス設立(現・(株)エムピーエス)
- 1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
- 1999. 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 ▶ 韓国にて現地合弁会社スタート
(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 ▶ 福崎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
- 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



- 2003.10 ▶ 福崎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 ▶ 福崎工場・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 ▶ 日本通運株式に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
- ▶ 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)ビューコスを(株)エムピーエスに吸収合併
- 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 ▶ 女性コスメティックブランド「ピフェスタ」を発売
- 2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation (India) Pvt. Ltd. 設立(連結子会社)
- 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 ▶ 福崎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



- 2017. 4 ▶ 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)
- 11 ▶ 1,903,500株の自社株取得

2020-

- 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
- ▶ 北里大学薬学部にて「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
- ▶ 福崎工場新生産棟竣工
- 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
- 2022. 4 ▶ 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、市場第一部からプライム市場に移行
- 6 ▶ 「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
- ▶ TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへも加入
- 10 ▶ 「ギャツビー スペースシャワーペーパー」が国際宇宙ステーション(ISS)搭載品として宇宙へ
- 2023. 4 ▶ 「MHRX(Mandom HR Transformation)」の一環としてジョブ型の新人事制度を運用開始
- 9 ▶ 第33回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)バルセロナ大会 2023でポスター部門「最優秀賞」を初受賞
- 2024. 4 ▶ 第14次中期経営計画スタート



グループ会社／会社概要／株式・投資家情報 (2024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	議決権の所有割合
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としたマス流通向けに商品を製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1927年	—	—
株式会社ピアセラボ	日本	代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供	ヘアサロン用化粧品	1972年	連結子会社	100.0%
株式会社エムビーエス	日本	保険代理業、旅行業、総合サービス業	—	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	100.0%

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	議決権の所有割合
Mandom Corporation (Singapore) Pte Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、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%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
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 Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1999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%
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%
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%
ACG International Sdn. Bhd.	マレーシア	その他	—	2009年	連結子会社	100.0%
Alliance Cosmetics Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	1991年	連結子会社	100.0%
Alliance Cosmetics Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	1965年	連結子会社	100.0%
PT Alliance Cosmetics	インドネシア	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	2008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、トイレタリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.5%
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%
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	65.2%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用関連会社	44.0%

(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. Alliance Cosmetics Sdn. Bhd.とAlliance Cosmetics Pte. Ltd.は、ACG International Sdn. Bhd.の子会社です。
 4. ACG International Sdn. Bhd.のインドネシア子会社であったPT Alliance Cosmeticsは、2021年よりPT Mandom Indonesia Tbkの子会社へと移行しました。
 5. 議決権の所有割合は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

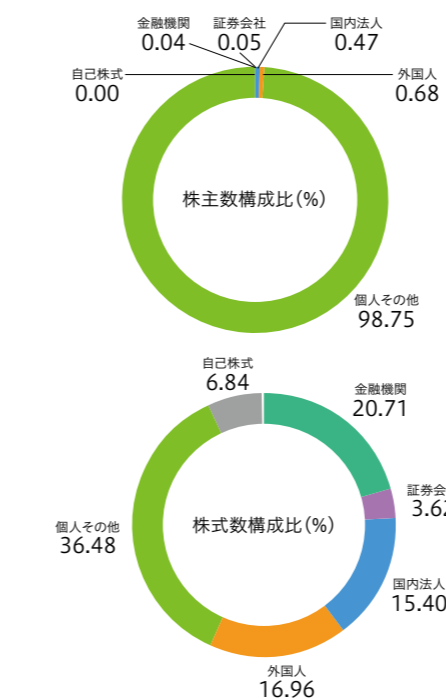
会社概要

会社名	株式会社マンダム	事業内容	化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12	決算日	3月31日
設立年月日	1927年12月23日	株主総会	定時株主総会、毎年6月開催
資本金	11,394百万円	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
従業員数	2,672名(連結)／619名(単独)		

株式情報

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	60,633名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
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



(注) 四捨五入の関係で100にはならない。

投資家情報

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)	6,474	14.40
公益財団法人西村奨学財団	3,600	8.01
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,796	6.22
マンダム従業員持株会	1,422	3.16
西村 元延	1,411	3.14
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	685	1.52
JPモルガン証券株式会社	625	1.39
THE BANK OF NEW YORK 134105	584	1.30
M・Nホールディングス株式会社	570	1.27
JP MORGAN CHASE BANK 385781	452	1.01

(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、自己株式3,300,668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



IR関連サイトのご紹介

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

- 投資家情報
<https://www.mandom.co.jp/ir/>
- サステナビリティ情報
<https://www.mandom.co.jp/sustainability/>





mandom