



mandom

2025年2月7日開催

## 株式会社マンドム

### 2025年3月期 第3四半期決算説明会 Web会議 主な質疑応答（要約）

1. 日本の構造改革効果は今期（25年3月期）が7億円、来期（26年3月期）が19億円ということで間違いないか？来期はそれに加えて今期発生しているインドネシアの返品1千億ルピア（円換算で約10億円）を加えると、29億円の改善効果が期待できるという認識で問題ないか？

⇒ その認識で間違いない。  
来期の効果額は必ずしも19億円で全てという訳ではなく、この資料に記載している以外の取組みも  
行っているため、これ以上の効果を出していきたいとは考えている。

2. 来期インドネシアセグメントにおいては、1千億ルピアの返品が無くなるということか？

⇒ 金額は大きくないものの通常の返品は発生するので、1千億ルピア全てなくなる訳ではない。  
ただし、今期のような水準のものは発生しないという認識で結構である。

3. 発表済みの来期45億円、再来期（27年3月期）74億円、中期経営計画「MP-14」最終年度（28年3月期）90億円という営業利益の見通しは変わっていない？MP-14は昨年5月に発表しており、それから9カ月が経過しているが、変更する必要はないか？

⇒ 来期以降の営業利益の力強い回復を実現する基盤を構築するために、一旦今期は7億8千万円という水準に屈む計画を組ませて頂いており、構造改革の着実な実行によって発表済みの年度別営業利益計画をトレースしたいと考えている。セグメントで見ると、日本は想定より好調、逆にインドネシアは厳しい状況となっているものの、連結としては見直す必要はないと考えている。5月予定の通期の決算説明時に、精査した上であらためて発表する。

4. 構造改革効果は、来期25億円、再来期20億円と聞いていたが、その見込みに変化はないか？

⇒ 順調に進捗していると言える。今期は当初5億円程度と見ていたが、7億円程発生する見込みである。来期以降の効果額の規模は見直す必要はないと思っているが、損益計算書（PL）にヒットしてくる発生時期に関しては、現在あらためて精査中なので、通期の決算説明をお待ち頂きたい。

5. インドネシアの施策で今期130名、来期100名の人員見直しが記載されていたが、これは構造改革の計画に織り込み済みだったのか？もし、そうでなかったとしたらだいぶ大きな追加貢献となるのでは？

⇒ 5月に発表した構造改革はあくまでも日本での話なので、その数値には入っていない。MP-14のインドネシアの当初計画には織り込み済み。※説明会での回答から訂正しております。  
この人員適正化は今期後半から実施しているので、今期への影響は軽微である。来期以降の収益性の改善には好影響を与えてくる。この施策以外の収益に対してのプラス、マイナスの影響を与える要素も合わせて、来期以降の経営計画を精査しているところである。

**6 . 今期130名、来期100名予定の人員見直しの営業利益への貢献額はどの程度を見込んでいる？**

⇒ まだ精緻には算出できていない。通期決算発表の際にあらためて説明できるようにする。

**7 . 今期日本は好調だが、来期の計画の見立ては？天候要因と、御社の固有情報と分けて説明して欲しい。**

⇒ 天候要因は予測不能なので、夏シーズン品は今期数値をベースに策定する。  
来期は、最近発売したばかりの「Levätä（レバタ）」「T/me U（タイム・ユー）」にA&P投資をかけて育成していく。既存ブランドでは「Bifesta」も昨年リニューアルを行っているので、柱となるべく強化する。男性化粧品では現在スキンケアが好調である「LUCIDO」も引き続き育成していく。利益面では、何といても収益性改善の構造改革の影響度が大きいと見ている。現在、順調に進捗しているが、PLにヒットしてくるタイミングの精査をしているところである。

**8 . 今期インドネシアで発生している品質期限切れの返品は来期は本当に発生しないのか？その根拠を説明して頂きたい。**

⇒ ①コロナ禍による特殊要因に因る返品であること。②来期以降の回復計画を実現するためにも、必ず今期中での処理を取引先に要求し、完了させるよう徹底している。  
これらのことから今期中で処理は完了できるとの認識である。

**9 . インドネシアの営業利益は今期10億円を超える赤字から、来期はブレイクイーブンを仮定したとしても、大幅な回復が求められるが、この実現確度はどのように説明する？**

⇒ 来期の利益の大幅回復の根拠だが、①今期のイレギュラーの返品がなくなるだけで、7億円程度の改善要素になること。②それと並行してトップライン拡大の施策として、3Q以降、主軸ブランドからの新製品投入と、それに合わせたマーケティング投資の再強化を実行中。「GATSBY」から、スタイリングの新製品「ファイバーシリーズ」、「PIXY」からは「Airy（エアリー）シリーズ」を発売し、店頭への搬入のタイミングに合わせて順次TVCMを投下開始している。  
③コロナ禍を経て、鮮度を失っていた小売店店頭に対し、POPの設置強化、当社製品の優位陳列など、生活者接点の再強化を実行している。既に前年の2023年までの店頭とは明らかに違いが出てきている。④日本における構造改革のノウハウの水平展開を進めていく。  
以上から、来期以降は売上、利益とも強い回復計画を組むことになると思っている。

**10 . インドネシアでのECチャンネルと貿易売上の状況は？**

⇒ ECに関しては、インドネシア国内で高い構成比を持っているプラットフォームへの取組みが十分にできていなかったため、こちらへの強化を図る。  
貿易売上に関しては、グループ外輸出では、従来からあった高原価率という課題に関して見直しの取組みを進めている途上である。更に来期からは貿易先エリアの拡大を進める予定である。  
グループ内の輸出では、受注製品の生産最低ロットの引き下げをすることにより生産数量を拡大する試みを進めている。

**11 . インドネシアのチャンネル別の構成比は？**

⇒ リアル流通での構成比は従来から変わらず、トラディショナル・トレード（TT）とモダン・トレード（MT）は50:50でほぼイーブン状態。  
EC売上構成は以前は1%程度と申し上げてきたが、近年、小売店が独自でECプラットフォーム上に出店するインドネシア固有のEC形態「Toko Online（トコ オンライン）」の規模が拡大しており、弊社グループ会社売上高の中で5%程度まで拡大してきている。この「Toko Online」も合わせると6%程度の売上構成比となる。

12 . 2Q以降、海外その他セグメントの営業利益率が低下しているが、これは今期、そして来期にかけて挽回する見通しか？

⇒ 一つの要因として理解して頂きたいのは、移転価格税制への対応のため日本からの輸出価格で調整せざるを得ない側面がある。その分は日本セグメントへ付け替えられる。よって、海外その他は好調が継続したとしても営業利益率が比例して上昇し続けることは今後考えにくい。

13 . 今期、海外その他の営業利益が減少しているのは、マレーシアの好調さが一巡してしまったことが主な理由か？

⇒ 一番の要因は、中国グループ会社の低迷である。3Q累計での海外その他セグメントの営業利益減少額は3億円強だが、中国グループ会社単独でも同規模の減益であった。  
マレーシアのACGI社も若干の減益であるが、これは前期の1Q、2Qがアフターコロナ局面で非常に高い実績を出したことの反動によるもので、3Q、4Qと経過する毎に挽回出来る推移になると見ている。またACGI社の取組みとしては、従来マレーシア国内のMTの2企業が主な取扱いだったが、現在販路拡大策として、地方の地場小売業の開拓を行っている。来期以降はその部分の実績が上乘せ出来ると思う。更には、まだECチャネルの売上構成比が低く取組み強化中である。

14 . 現在取り組んでいる収益性改善の構造改革は原材料の調達見直しをはじめ、変動費的要素が多いものだと認識している。その場合売上が好調だったなら、当初計画以上に成果が出て当然だと思うが、その点についてご説明頂きたい。

⇒ 認識はその通りで問題ない。ただし原材料調達先の見直し、原材料の代替は変更処方での品質確認の期間が必要だったりするので、実際に切り替えが決定して、効果が発生してくるまでに、タイムラグが発生するものもあるため、効果のタイミングには当初の計画と差異が出てきている。  
取組み自体は、計画通りに進捗していると理解して頂いて結構である。

15 . インドネシアにおける今期、来期の計230名の人員削減だが、御社ウェブサイト上で現在正社員が1,465名とあって、これが1,200名強になるという認識でよいか？

参考： <https://www.mandom.co.jp/sustainability/jinji-roumu2024.pdf>

当社ウェブサイト 「サステナビリティ」 【マンドムグループ 人的資本関連データ】

⇒ 1,465名は正社員（従業員）人数である。実際には臨時従業員2,091名も含めた中からの230名の人員最適化による減少となる。※説明会での回答から訂正しております。

16 . インドネシアにおける製品の品質保証期間は5～6年で、コロナ禍より以前に出荷した製品が、市場で滞留していて、その返品という認識で間違っていないか？または何か特別な製品が多かったということか？

⇒ インドネシアでの品質保証期限は3～5年だが、今回は2018～2019年に当社から出荷された製品の内の、市場に残っていた製品が返品対象製品である。※説明会での回答から訂正しております。

17 . 最近、いくつも新ブランドを発売しているが、リソースの分散化という状態は起きていないのか？

⇒ 「aono（アオノ）」「HOLIDEA（ホリーディア）」2ブランドでのBtoCのECチャネルへの取組み、「Iium（イウム）」での美容家電への取組みは、MP-14における新規領域という位置づけとなっている。特に課題と認識しているデジタルマーケティングへの取組みでもあり、MP-14の4年間、更にそれ以降に向けてあらたな柱を構築し、成長させていきたいという意思表示でもある。

**注意事項**

本資料に記載の内容は、フェアディスクロズの観点から、決算説明会の質疑をもとに要約した当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証するものではなく、今後予告なく変更される可能性があります。なお、本資料に記載されている業績見通しや将来予測などに関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その実現を約束する趣旨のものではありません。経済情勢の変動等に伴うリスクや不確定要因により、予測が実際の業績と異なる可能性があります。