

中期経営計画

第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」の位置付け

VISION2027

2027年ありたい姿	総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社 ①「常に本物を提案する」会社 ②「Global & Only One」な会社 ③「Exciting & Excellent」な会社
ビジョンスローガン	オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち
基本方針	① アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化 ② 男性事業のお役立ちのさらなる深化と、女性事業における積極的投資および拡大 ③ 本物を提供するストック型マングラムワールドづくり
イメージ	

MP-13策定の背景(外部環境、内部課題)

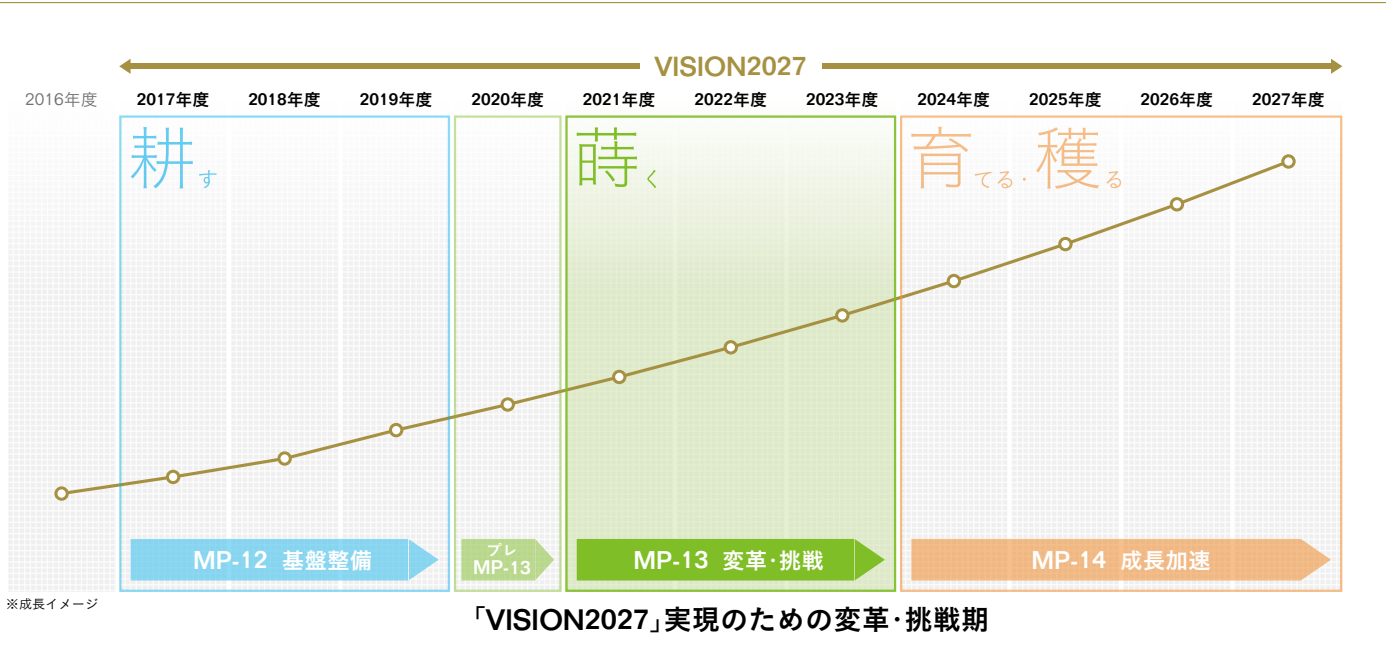
外部環境

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

課題認識

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

マテリアリティ特定 → P.20



対応

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

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

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

経営基本方針

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

2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

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

4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化

過去中期経営計画の振り返り

	MP-10 2011/4 - 2014/3	MP-11 2014/4 - 2017/3	MP-12 2017/4 - 2020/3	プレMP-13
位置付け	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 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。	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 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。	「VISION2027」実現のための 企業基盤整備 「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。	
key point	バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。長期的な視野の中で、マンガムのあるべき姿・企業像を描き、従来の延長線上ではない高い目標計画を立案。	成長期待の高いアジア市場における競争力を高めるべく、グループ経営のアジアシフトをいっそう進める。	「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、創業100周年となる2027年のありたい姿「VISION2027」発表。	
骨子	<ul style="list-style-type: none"> ●コア事業である 男性グルーミング事業の安定成長 コア事業として安定成長を図り、男性グルーミング市場におけるカテゴリシェアの維持・拡大を目指す。 ●女性コスメティック事業の展開強化 スキンケアを中核に、展開各国の市場に適応した商品ラインアップによる展開の強化・育成を目指す。 ●アジアを成長エンジンとした 海外事業の継続強化 インドネシア・中国を重点エリアとして設定し、積極的な展開を図り、アジア市場の深耕とグループの成長性向上を目指す。また、今後成長の見込める市場としてインド・インドチャイナにおける流通網の整備を行い、展開を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ●男性グルーミング事業の持続的成長 コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリシェアの維持・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。 	<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 	
数値目標	(目標値) (実績)	(目標値) (実績)	(目標値) (実績)	
連結売上高	660億円以上 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	3.2%以上 5.4%	5.2%以上 2.6%	3.0%以上 △0.6%	
「ギャツビー」ブランド 年平均成長率	3.6%以上 5.9%			
女性コスメティック事業 年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上 11.8%	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%以上 11.3%	11.4%以上 4.8%	10.0%以上 6.8%	
連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額	10%以上 10.0%	86億円 76億円	10%以上 7.1%	
連結配当性向	40%以上 40.0%	40%以上 40.3%	40%以上 63.5%	
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標は達成。 ・女性コスメティック事業は国内が伸び悩み、目標成長率は未達成。 ・海外事業が好調に推移し、年平均成長率は目標を上回り10%以上となる。 ・連結営業利益率は10%で目標を達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」の伸長により目標成長率を達成したものの、男性グルーミング事業が伸び悩み、連結売上高は未達に終わる。 ・インドネシアの工場事故の影響もあり、海外事業が目標成長率未達成となった。 ・連結営業利益額は主に売上高が計画を下回ったことにより達成できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基盤整備に関する実施すべき取り組みは、ほぼ実行できた。 ・2020年3月期の日本の天候不順による夏シーズン品の売上減少の影響で男性グルーミング事業は売上高が減少した。 ・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」、「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。 	
為替影響 ルピア/円(期中平均)	MP-10 設定レート ¥0.0093	MP-11 設定レート ¥0.0085	MP-12 設定レート ¥0.0083	
中期経営計画当初 設定レートと各年実績	2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093	2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年:0.0083	2017年:0.0084 2018年:0.0078 2019年:0.0077	

「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要

MP-13 2021/4 - 2024/3

テーマ

「VISION2027」実現のための変革・挑戦

経営基本方針

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

経営基本目標

成長性

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

収益性

連結営業利益率	8.0 %以上
連結ROIC	7.0 %以上 ROIC = (NOPLAT ^{*1} + 持分法投資損益) / 投下資本 ^{*2}

*1 (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) × (1 - 実効税率)

*2 借入金 + 社債 + リース負債 + 純資産 [期首・期末の平均値を採用]

社会課題への対応

製品の環境配慮推進

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

2022年3月期の振り返り

2022年3月期を振り返って

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

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

1

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

具体的な取り組みと成果

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

マス流通とは異なる生活者へのアプローチ方法にチャレンジしました。

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

② 日本市場における製品ポートフォリオのシフト

コロナ禍を経て生活者のライフスタイルは変化し、当社の強い分野であったヘアスタイリングやメイクアップ製品は売上を落としましたが、一方でスキンケア、ボディケア、ヘアケア製品は堅調でした。ウィズコロナにおいても成長が期待できるカテゴリーの強化に着手しております。男性化粧品を例にとると、2022年2月発売の春夏の新製品においてはフェイスとボディカテゴリーに重点化した製品提案を行っております。

2

インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

具体的な取り組みと成果

海外各国におけるECチャネル強化

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

MP-13の経営基本方針と、それに基づいた主な取り組みは以下の通りです。

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



取締役 副社長執行役員 亀田 泰明

3

デジタルイノベーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

具体的な取り組みと成果

1 DX推進

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

2 原価低減の取り組み

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



経営基盤強化のための取り組み事項

具体的な取り組みと成果

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

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

〈特集〉DX推進

MP-13経営基本方針

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

- ① ウェルネスの実現に繋がるDXのサクセス創出

DX目的

デジタル変革による新価値創造企業への転換

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

全社DX推進イメージ

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

当社のDX推進に関しては、2つのStepを計画しております。

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

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

Step 1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」

Step 2 「創出した経営資源を投資して、新価値創造への挑戦」



2022年3月期の主な取り組み内容

Step 1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」に関わる活動

1. オシゴトデジタルライズ

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



2. RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)活用促進

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

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



業務貢献賞で表彰されたRPA活用促進チーム

3. 全社的BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)推進

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

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

1. 次世代デジタルリーダーの選抜、育成開始

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



次世代デジタルリーダー教育風景

2. 風土醸成を兼ねた全社員対象のデジタル教育実施

DX推進の背景と目的の理解、およびデジタル技術概要の理解に関するe-ラーニングを国内外の正社員、契約社員を対象に実施し、750名程の社員が受講しております。引き続き、今期(2023年3月期)もデジタルリテラシーのレベルアップ教育を継続して実施予定です。そして、その中からデジタルリーダーに続く、リーダー候補者も順次選抜、育成し、社内外のデジタル人材と共創が可能なレベルの社員を拡大させていく計画です。