



MANDOM Corporation  
**Annual Review 2005**  
— 会社案内 —

**Construct the Foundation  
for Next Growth**



# Profile

1927年12月の設立以来、当社は頭髮化粧品を中心とした事業を展開し、幾多の変遷を経て現在の株式会社マンダムとなりました。マンダムは経営資源の中で人的資源を最も重要なものとして位置付け、「人を活かす」全員参画による経営方針を貫いています。

マンダムは1958年、業界初の海外進出(フィリピン・マニラ)を果たし、早くから東南アジアを中心とした国際化を進めてきました。1969年には、現在海外グループ会社の核となっているPT MANDOM INDONESIA Tbkを設立。その後、アジア各国への展開を順次進め、1996年11月には、中国・広東省中山市に第2の海外生産拠点を設立するなど、アジア全域にわたり、確固たる基盤を築いて今日にいたっています。

商品面については、1978年7月に「ギャツビー」を発売して以来、27年間生活者の支持を得るべくブランド育成を図ってまいりました。また、1984年7月には女性用化粧品市場にも参入し、業容の拡大を図っています。

## 目次

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| 1 マンダムグループの企業理念        | 24 経営ならびに財務の分析    |
| 2 財務ハイライト              | 28 連結貸借対照表        |
| 3 ステークホルダーの皆さまへ        | 30 連結損益計算書        |
| 6 「第8次中期経営計画」          | 31 連結キャッシュ・フロー計算書 |
| マンダムの成長の軌跡～新たな飛躍のステージへ | 32 マンダムの沿革        |
| 8 マンダムグループのお役立ち考慮      | 34 コーポレートデータ      |
| 10 グループ「総合力」の発揮        | 35 株主情報           |
| 12 マンダム「らしさ」の追求        |                   |
| 14 社会におけるマンダムの「役割」     |                   |
| 16 「生活者発・生活者着」の商品展開    |                   |
| 20 「心地よい」品質の研究         |                   |
| 22 さらなる「競争力」の向上        |                   |

### 将来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。これらの将来見通しの記述は、既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。記載金額は単位未満を切り捨てております。



マンダムグループの企業理念

## 「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」

### 【経営の基本思想】

グループ企業理念の具現化へ向け、以下の経営の基本思想を掲げ、わたしたちが考働する基軸とし、全社員が共有しながら、全ての生活者へお役立ちできる経営を推進してまいります。

#### 1. 全員参画の経営

わたしたちは、自己の責任を認識しながら、時には会社、組織、役職の枠を超え、「知的なにぎわい」のある「場」を形成し、知恵を出し合い、協力することを考働の基軸とし、挑戦する高活力集団による経営を推進いたします。

#### 2. 生活者発・生活者着

わたしたちは「健康」「清潔」「美しさ」「楽しさ」をビジネスキーワードとして、生活者発の「ウォンツ」を生活者着へ「価値」として提供することを考働の基軸とし、世界で1人でも多くの生活者に継続して価値を提供できる経営を推進いたします。

#### 3. 「生活者理解力」「得意先理解力」「商品理解力」3理解力の向上

わたしたちは、変化する生活者、得意先、商品(サービス)の動向、情報、知識、ウォンツに対して常にアンテナを張り巡らし、おのおのの理解力を高めることを考働の基軸とし、商品やサービスの提案を通じて、問題解決やお役立ちできる経営を推進いたします。

# 財務ハイライト

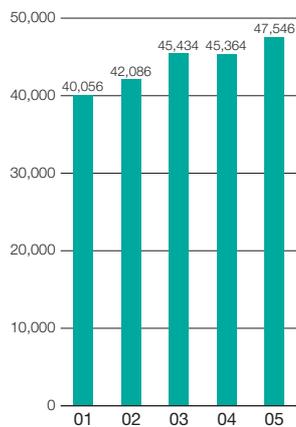
株式会社マンダムおよび連結子会社  
3月31日に終了した1年間

	2005	2004	2003	2002	2001
売上高	47,546	45,364	45,434	42,086	40,056
営業利益	6,700	6,680	6,322	5,211	5,079
当期純利益	3,211	3,253	2,988	2,176	2,024
総資産	47,397	45,474	43,868	38,613	39,975
株主資本	38,168	36,687	34,714	29,376	32,133
株主資本当期純利益率(ROE) (%)	8.6	9.1	9.3	7.1	6.2
1株当たり当期純利益(EPS) (円)	128.73	130.83	128.32	92.96	81.59
1株当たり配当金(円)	55.00	50.00	50.00	40.00	34.00

※1株当たり当期純利益(EPS)は、2002年4月1日から適用された「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号)に基づいて遡及計算しています。

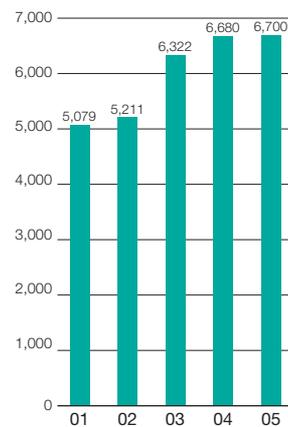
## 売上高

(単位:百万円)



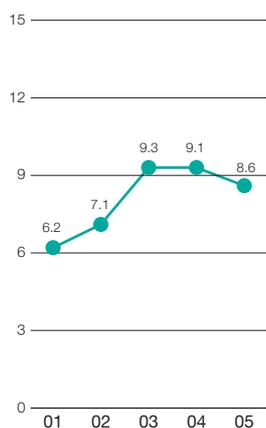
## 営業利益

(単位:百万円)



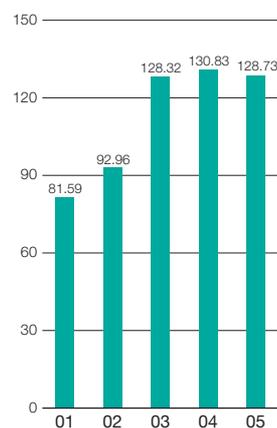
## 株主資本当期純利益率(ROE)

(単位:%)



## 1株当たり当期純利益(EPS)

(単位:円)



## ステークホルダーの皆さまへ

安定した業績と海外マーケットでの高い成長性を確保した  
マンダムグループは、8期連続で連結営業利益最高益を更新しました。



代表取締役 社長執行役員 西村 元延

代表取締役 副社長執行役員 亀井 浩

### 2005年3月期 業績の概況

2004年の日本経済は、個人消費回復に力強さが欠け、化粧品業界にとっては厳しい状況が依然続きました。またアジア市場でも、個人消費は安定していたものの、原油価格の高騰により経済全般に不安定さを増し成長への逆風となりました。

このような環境のもと、国内においては「ギャツビー」の夏シーズン商品が大幅な増収となりましたが、「ヘアカラー分野」と「女性化粧品分野」が減収となった結果、国内売上高は前期比0.2%減の356億3,500万円となりました。一方、海外においては、マーケティング活動の強化により「ギャツビー」の売上が大きく伸長したことに加え、海外独自展開商品も好調に推移して、海外売上高は前期比23.4%増の119億1,000万円となりました。従って、当期の連結売上高は、前期比4.8%増の475億4,600万円となりました。

連結営業利益は、マーケティング費用および研究開発費の増額によって販売費及び一般管理費が増加したものの、売上原価率が前期比0.4ポイント低減したことにより、前期比0.3%増の67億円となり、8期連続で最高益を更新することができました。連結経常利益は、営業外収益が国内の仕入割引決済の廃止などで減少したため、前期比0.4%減の62億



8,100万円となりました。連結当期純利益は、特別損失として国内の子会社株式の売却や、固定資産の除却による損失などを計上したことにより、前期比1.3%減の32億1,100万円となり、2005年3月期の業績は、増収微減益となりました。

また、株主さまへの利益配分に関しては、連結ベースでの配当性向40%以上、株主資本配当率(DOE)3%以上の目標に対し、2005年3月期年間配当金は前期より5円増配の1株当たり55円とさせていただき、この結果、配当性向は42.7%、DOEは3.5%となりましたことをご報告します。

### 第7次中期経営計画の総括

2002年4月より始まった第7次中期経営計画は2005年3月をもって終了しましたので、3か年の総括をご報告します。第7次中期経営計画は、成長性・収益性の向上に加え、グループ経営の推進をテーマとし、経営指標目標として1.売上高 2.ROE 3.EPSを掲げ、スタートしました。

以下、売上高を中心とした成長性・収益性については、3か年間の重点商品群・重点エリアとして設定しました「ギャツビー」「ルシードエル」「ヘアカラー」そして「海外エリア」について総括し、次に利益高を中心にROE・EPSの2点にて総括します。

まず、売上高については、「ギャツビー」は海外グループにおける取扱店舗の拡大とプロモーション強化によるブランド認知の拡大が大きく寄与し、グループ合計売上高は3か年で38億4,000万円増加、伸長率20%となりました。「ルシードエル」は、ヘアカラー商品は苦戦しましたが、東アジア地区への新規展開などにより、グループ合計売上高は3か年で12億4,000万円増加、伸長率41%となりました。「ヘアカラー分野」は、黒髪用ヘアカラー(おしゃれ染め)市場がカラートレンドの変化による市場シェアの影響を受けて伸び悩みましたが、ヘアカラー市場の約26%のシェアを確保し、グループ合計売上高は3か年で10億5,000万円増加、伸長率22%となりました。また、市場規模の大きい白髪用ヘアカラー市場にも参入し、今後の成長の礎を築きました。

次に「海外エリア」においては、日本の売上高が、3か年で8億4,600万円増加、伸長率2%であったのに対し、海外売上高は、「ギャツビー」の飛躍的伸長に加え、海外独自展開商品群のヒットも重なり3か年で46億1,300万円増加、伸長率63%となり、連結売上高の25%を占めるまでに成長しました。

このように、3重点商品群は全て3か年で2桁成長を遂げ、海外エリアも大きな成長を遂げましたが、「ギャツビー」を除き、「ルシードエル」「ヘアカラー」および国内エリアの売上は当初計画に対しては未達成となり、連結売上高500億円の目標に対して475億4,600万円、5%の未達成となりました。

収益性については、連結売上高および各段階利益においては全て3か年で2桁成長を達成し、また、各段階利益の伸長率は、連結売上高伸長率を上回っており、収益性の向上は図れたと考えています。これは特に、日本・インドネシアの製造原価率改善によって連結売上原価率が3か年で3.9ポイント低減できたことが大きく起因しました。

連結ROE、連結EPSについては、第7次中期経営計画最終年度の女性化粧品事業の再編に伴う国内の子会社株式の売却や、固定資産の除却による特別損失によってマンダム単体の当期純利益が計画から大きく乖離し、減益となったため、連結ROE 10%以上の目標に対して8.6%、連結EPS 150円以上の目標に対して128.73円といずれも未達に終わりました。

第7次中期経営計画の期間において、連結売上高は3カ年で54億5,900万円増加、伸長率13%、連結純利益高は10億3,400万円増加、伸長率47.5%となり、一定の成果は上げられたと考えています。しかしながら、当初計画から見ると、売上高、純利益高ともに未達で終了したことも事実です。また、これが起因し、連結ROE、EPSも未達成となりました。今後はこれらの業績結果を踏まえ、成長性向上については、継続して最重要課題として捉え、また、収益性については原価低減による向上から事業活動全体を領域として捉えたコスト低減によるさらなる向上を目指します。

これにより、純利益を拡大することによって、資本効率の向上(ROE)、1株当たりの純利益(EPS)の向上を再度図るべく、継続して経営指標目標として掲げ、達成に向けて取り組む考えです。

### 第8次中期経営計画スタートにあたって

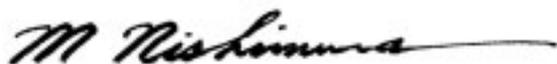
2005年4月から始まった第8次中期経営計画(～2008.3)では、「成長性の向上」つまり事業規模の拡大を第1の目標として掲げ、推進していきます。成長をベースとした利益こそ良質な利益と考え、それが資本効率の向上と1株当たりの株主価値向上につながるものと考えます。また、株主さまに対しては、株主価値の相当額を配当として還元していきます。(詳細は、次ページの「第8次中期経営計画」マンドムの成長の軌跡～新たなる飛躍のステージへ 参照)

一方「成長性の向上」という経営目標の実現は、社員一人一人の「個の成長」をなくして達成することはできません。変化する企業環境の中で、グループ総合力を発揮するために最も必要な個の能力は「グローバルな視点で、自ら考え変革できる能力」と考えます。そのための教育を徹底するとともに、能力を最大限に発揮できる「人を活かす環境」や「働きやすい環境」づくりを図っていきます。

マンドムグループ全員が、企業理念である「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」の実現を目指し、さらに自社の成長のみならず、社会の発展にも貢献していきたいと考えています。

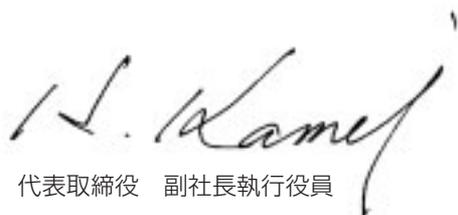
今後とも、一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2005年7月



代表取締役 社長執行役員

西村 元延



代表取締役 副社長執行役員

亀井 浩



# 「第8次中期経営計画」 マンダムの成長の軌跡～新たなる飛躍のステージへ

当社グループは2005年3月期に前中期経営計画を完了し、現在では2008年3月期を最終年度とした第8次中期経営計画を実行しています。

## これまでの中期経営計画の歩み

経営危機を通じて生まれた企業理念と全員参画経営をもとに、1982年に第1次中期経営計画をスタートさせて以来、当社は企業の課題克服とその時々々の事業環境や社会のニーズに対応するべく計画を策定し実行することにより、安定した経営と継続した成長を実現してきました。

初期の中期経営計画は、事業の建て直しを目的に経営の安全性を重視し、財務基盤づくりや販売体制の再構築などに傾注してきました。そして、その目標の達成が視野に入った第6次中期経営計画(1999年4月～2002年3月)以降は、成長性・収益性を重視した経営に軸足を移しました。さらに、第7次中期経営計画(2002年4月～2005年3月)からは、マンダム単体中心の計画からグループ全体の中期経営計画として位置付けを変え、全社挙げてのグループ経営を推進しています。

2005年4月からスタートした第8次中期経営計画、また新たなステージに向かって弛まぬ挑戦を続けていきます。

## 第8次中期経営計画の概要

第8次中期経営計画では、成長性の向上とさらなる収益性の向上を目標に掲げています。

成長性の向上については、商品軸とエリア軸の2つの視点で捉えています。

商品軸では「<コスメタリー事業の強化>と「<女性化粧品事業の基盤構築>を目指します。

コスメタリー事業とは日常のおしゃれや清潔を維持するヘアケアやボディケアを中心とした領域で、マンダムのコア事業となっています。その中で特に男性用の「ギャツビー」、女性用の「ルシードエル」、そして「ヘアカラー」、新たに「フェイス&ボディ」を加えた2ブランド2カテゴリーをグループ重点商品群として強化していきます。

女性化粧品事業とはスキンケアやメイクアップなどの領域で、将来の企業成長を担うため、技術・開発・生産・マーケティングなどの基盤整備を進めていきます。

エリア軸では継続して「海外」を重点エリアとし、これまでに築き上げたアジア流通資産を最大限に活かして、グループ重点商品群の強化を図ります。これにより、海外売上ウエイトを1/3以上に高める計画です。

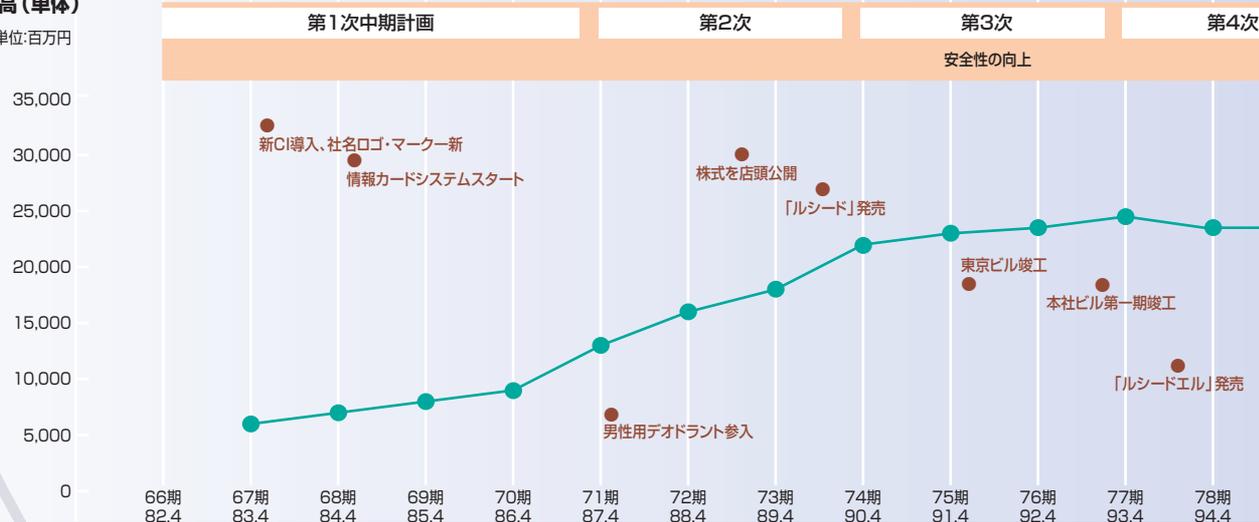
一方、収益性の向上については、従来の調達・生産段階のコスト低減だけでなく、3PL(サードパーティロジスティクス:業務の外部委託)により物流固定費を変動費化することを第1段階とし、さらに生産からお客さまの手にお届けするまでの全てのプロセスの全体最適化(SCM:サプライチェーンマネジメント)によって実現を目指します。

成長性の向上とさらなる収益性の向上を図ることで、良質な利益を創出し資本効率の向上と1株当たりの価値を向上させ、株主さまに対しても、1株当たりの価値向上に相当する還元を考えています。

## ● 中期経営計画の歩み

売上高(単体)

単位:百万円



【第8次中期経営計画(最終年度)の経営基本目標と売上計画主旨】

経営基本目標

- ①グループ売上高 680億円以上
- ②グループ純利益高 50億円以上
- ③連結ROE 10%以上
- ④連結EPS 160円以上
- ⑤配当性向 40%以上
- ⑥DOE 3%以上

成長性の向上

- ①グループ売上高 680億円以上

収益性の向上

- ②グループ純利益高 50億円以上

資本効率の向上

- ③連結ROE 10%以上
- ④連結EPS 160円以上

株主還元

- ⑤配当性向 40%以上
- ⑥DOE 3%以上

【商品軸】

《ギャツビー》 海外売上高100億円、グループ売上高300億円を視野に入れたアジアグローバルブランドの確立を目指します。

《ルシードエル》トレンド対応型のスタイリング剤を強化し、日本およびASIA NIES、中国への水平展開も併せて強化し、グループ売上高50億円を目指します。

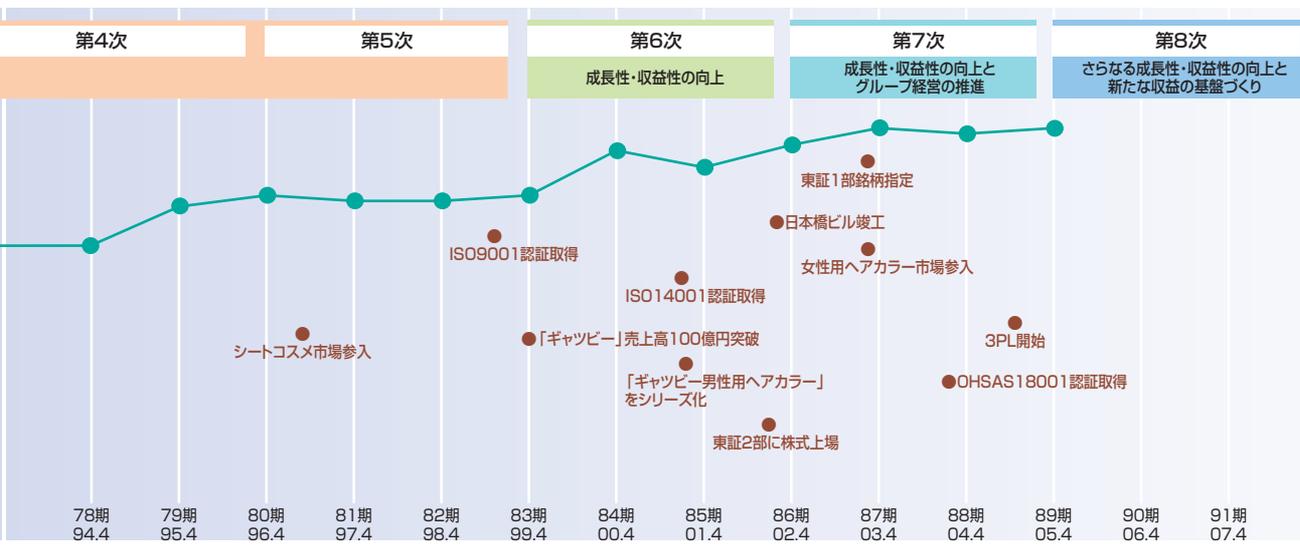
《ヘアカラー》 安定収益につながるミドル白髪市場を強化し、黒髪用分野と白髪用分野の収益構造の転換を図りながら、ヘアカラー分野の拡大を目指します。

《フェイス&ボディ》 技術基盤を最大限に活かせる当商品群をアジア全域で強化し、ヘアスタイリング剤に続く、第2の中核的分野への育成を図り、グループ売上高150億円を目指します。

《女性コスメティック》 グループ水平展開を視野に入れた女性コスメティック分野の展開基盤確立（技術・開発・生産・マーケティング）を目指します。

【エリア軸】

《海外》 第7次中期経営計画までに構築した流通資産を最大限に活かして重点商品群の展開を更に強化し、海外売上高200億円、連結売上高に占める海外売上高比率1/3以上を目指します。



## マンダムグループのお役立ち考働

わたしたちマンダムグループは、  
「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」ことを目指します。

国境を越えても企業理念は1つ。わたしたちはビジネスを通じて「お役立ち」  
するために、常に考えて働くこと(考働)に努めます。

### グループ「**総合力**」の発揮



### マンダム「**らしさ**」の追求



### 社会におけるマンダムの「**役割**」



## 「生活者発・生活者着」の商品展開



## 「心地よい」品質の研究



## さらなる「競争力」の向上



## グループ「総合力」の発揮

マンダムグループは共通の企業理念・政策をグループ経営推進の中心に据え、アジア展開地域をJAPAN、ASIA NIES、ASEAN 4、CHINAの4つの戦略エリアに区分し、マーケット特性や現地社会との融合を考えた事業展開を図っています。企業理念・政策を共有し、“各社が互いに有機的に協働しながら、自主自立の精神で事業を展開する”ことが、グループ「総合力」の発揮であると考えます。

# ASIA NIES



### シンガポール

MANDOM CORPORATION  
(SINGAPORE) PTE LTD (連結子会社)

- 1988年合併開始 ●化粧品販売
- 主力商品分野: コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態: 代理店および直販流通

### 台湾

MANDOM TAIWAN CORPORATION (連結子会社)

- 1989年合併開始 ●化粧品販売
- 主力商品分野: コスメタリー ●流通形態: 代理店および直販流通

### 香港

SUNWA MARKETING CO., LTD. (持分法適用関連会社)

- 1993年合併開始 ●化粧品販売
- 主力商品分野: コスメタリー、トイレタリー、メイクアップ化粧品 ●流通形態: 直販流通

### 韓国

MANDOM KOREA CORPORATION (連結子会社)

- 1999年合併開始 ●化粧品販売
- 主力商品分野: コスメタリー、トイレタリー ●流通形態: 代理店および直販流通

# CHINA

### 中国

ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO., LTD. (連結対象外)

- 1996年設立 ●化粧品製造・販売
- 中国国内、日本および海外グループ各社への商品製造供給元
- 年間生産数量: 11,475千個
- 北京、上海、広州の沿岸地域に販売拠点を保有
- 主力商品分野: コスメタリー ●流通形態: 代理店および直販流通



中山工場(中国・広東省)

## 日本

### 株式会社マンダム(親会社)

- 1927年設立●化粧品製造・販売
- グループ生産3拠点におけるマザーファクトリー福岡工場を保有
- 年間生産数量:97,790千個
- 主力商品分野:コスメタリー
- 流通形態:代理店流通



大阪本社ビル



福岡工場(兵庫)

### 株式会社ピアセラボ(連結子会社)

- 1972年設立●化粧品販売
- 主力商品分野:ヘアサロン&エステティックサロン用化粧品
- 流通形態:代理店流通

### 株式会社ギノージャパン(連結子会社)

- 1993年設立●化粧品販売
- 主力商品分野:エステティックサロン用化粧品「ギノー」●流通形態:直販流通

### 株式会社ビューコス(連結子会社)

- 1996年設立●国内グループ会社取扱い商品の輸入・生産加工

### 株式会社マンダムビジネスサービス(連結対象外)

- 1997年設立
- 生命・損害保険代理店業、人材派遣業  
総合サービス業(ビルメンテナンス・運転・庶務業務・環境整備業務 他)



## ●マンダムグループの企業理念

「美と健康を通じ、  
快適な生活にお役立ちする」

## ●政策

「中期経営計画」

# JAPAN



ススター工場(インドネシア・ジャカルタ)



チビトン工場(インドネシア・パシラ)

## インドネシア

### PT MANDOM INDONESIA Tbk(連結子会社)

- 1969年設立●化粧品製造・販売●1993年ジャカルタ証券取引所上場
- インドネシア国内、海外グループ各社および、中近東への商品製造供給元
- プラスチック容器成型から中味製造・充填・製品化まで一貫製造できる工場を保有
- 年間生産数量:454,014千個●従業員数:3,932名
- 主力商品分野:コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店流通

## タイ

### MANDOM CORPORATION (THAILAND) LTD.(連結対象外)

- 1990年合併開始●化粧品販売
- 主力商品分野:コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店および直販流通

## フィリピン

### MANDOM PHILIPPINES CORPORATION(連結子会社)

- 1992年合併開始●化粧品販売●主力商品分野:コスメタリー
- 流通形態:代理店流通

## マレーシア

### MANDOM (MALAYSIA) SDN. BHD.(連結子会社)

- 1997年合併開始●化粧品販売
- 主力商品分野:コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店および直販流通



## マンダム「らしさ」の追求

マンダムグループは“人の成長なくして企業の成長はない”という信念のもと、経営推進・管理の「あるべき企業像」とそれを実践する社員の「あるべき人財像」の実現を目指しています。

人材を「人財」と呼び、企業と社員が互いに重要な財産と認識し合いながら、共通のお役立ちや喜びを追求することがマンダム「らしさ」の追求であり、これにより自由闊達な社風が醸成されるものと考えます。

## マンダムの考える「あるべき企業像」



12

マンダムはコンプライアンスを事業活動上の中心に位置付け、企業責任としてコーポレート・ガバナンスを有効に機能させ、経営の公正性・透明性を高めることを事業展開方針に掲げ、全員参画にて取り組んでいます。

### 【コーポレート・ガバナンスへの取り組み】

マンダムは、“株主さまだけでなく、すべてのステークホルダーに等しく共感と信頼を得られる企業”を「あるべき企業」として目指しています。その実現に向けて公正性・透明性を高めるべく、監査役設置制度をベースに、「経営の意思決定・監督機能の強化」と「業務執行における責任の明確化及び機動性の確保」の二点をコーポレート・ガバナンスの柱として段階的に取り組みを強化しています。

### 【コンプライアンス、リスク管理への取り組み】

グループ全体の企業活動における法令遵守・公正性・倫理性を高めることを目的に、「マンダムグループ考勤規範」を制定し、コンプライアンスを推進する「考勤規範推進委員会」を設置しています。

また、リスク管理においては、「考勤規範推進委員会」が運営する「ヘルプラインシステム」によりリスクの予防・早期発見・回避・極小化に努めるとともに、トータルリスクマネジメントを推進できる体制の構築を進め、経営との連携を図りながらリスク管理に取り組んでいます。

#### 経営の意思決定・監督機能の強化

- ◆取締役の執行役員兼任の制限(2004年6月)
- ◆社外監査役の早期対応(1986年1月)
- ◆社外取締役の早期対応(2001年6月)
- ◆取締役の任期短縮(2003年6月)
- ◆報酬委員会の設置(2004年4月)
- ◆役員退職慰労金制度の廃止(2005年6月)

#### コンプライアンス、リスク管理の強化

- ◆考勤規範推進委員会の設置(2002年12月)
- ◆ヘルプラインシステムの導入(2002年12月)

#### 業務執行における「責任の明確化」 および「機動性の確保」

- ◆執行役員制度の導入(2001年6月)
- ◆執行役員1年任期制(2003年4月)
- ◆執行役員の取締役兼任の制限(2004年6月)
- ◆常務会の設置(2000年7月)

# マンダムの考える「あるべき人財像」



マンダムは、人は無限の価値を持つ財産「人財」と考えています。

また、そのような「人財」を最大限に活かすことが、企業の成長や価値向上につながると考えています。

13

## 【目指す人財像と社風】

マンダムグループは、情熱・やる気をベースとして、新入社員から経営陣に至るまで、1つの理念のもと、自己責任を認識しながら知恵を出し合い、協力する考働(考えて働く)のできる人財像を目指しています。そのためには、理念や思想を継承できる「場」や能力開発の「仕組み」、そして働きやすい「環境」が重要であると考えています。国境を越えて、グループで1人でも多くの人財を増やすことで、自然発生的に「知的にぎわいの場」が生まれ、人財がさらに生きる「自由闊達で豊かな創造性が発揮できる社風」の醸成につながると考えています。

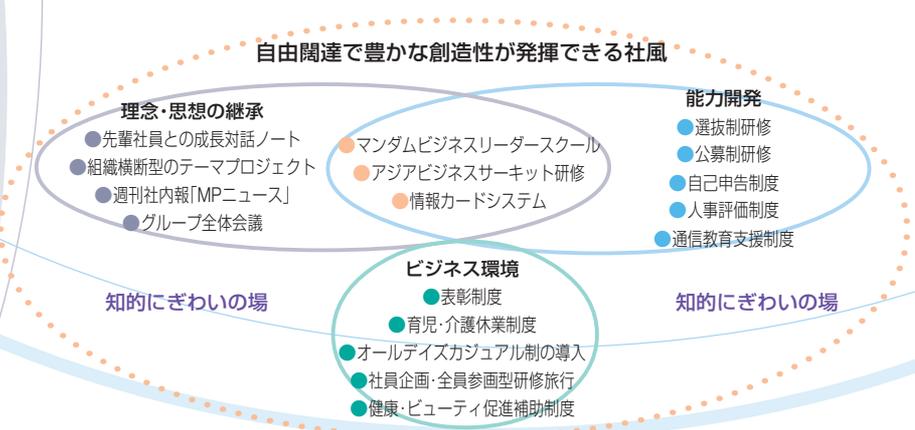
## 【人を活かす環境づくり】

マンダムグループはアジア広域の事業拡大により、年々、社員数も増加し多国籍化しています。

共通の理念や思想をもとに考働できる人財づくりには、継承や教育の「場」は欠かせません。マンダムは社員全員がお役立ちすることを日常的に共通目標にできる継承の「場づくり」や「仕組みづくり」、そして能力開発を促進することを強化し続けています。

## 【働きやすい環境づくり】

人を活かす環境の土台となるのが、働きやすく、やりがいのあるビジネス環境であると考えます。社会環境などの変化にも気を配りながら、社員が仕事と家庭を両立させられる、効率の上がるビジネス環境を構築することが「人が生きる」ことにつながると考えます。



## 社会におけるマンダムの「役割」

マンダムグループは化粧品製造・販売業であり、早くからアジアに身をおいた経営を推進してきました。メーカーとして「商品を通じたお役立ち」、そして事業発展のルーツでもある「アジア展開地域へのお役立ち」を第一に考え、自身の身の丈に応じたお役立ちを継続することが、社会におけるマンダムの「役割」と考えています。

## メーカーとしての「社会的責任」

マンダムグループは年間5億個以上の化粧品を生産しています。原料や容器包装などの製品設計や、生産場面での環境配慮は、メーカーとしてお客さまへのお役立ちの基本であり、最も重要な企業責任と認識しています。

2005年4月より本社に「環境推進室」を新設し、全社員への環境教育や環境活動を推進する体制を強化しました。今後は製品設計・生産場面を中心に、本社やマーケティング場面においても「環境理念」「環境基本方針」に基づく環境負荷低減考働に努め、社会の一員としてかけがえのない地球環境の保全に努めていきます。

### 【商品における環境配慮】

安全性や効果性などの品質はもちろんのこと、環境負荷の少ない原料や容器包装に配慮する製品開発を重視しています。1988年、エアゾール化粧品の脱フロン化を先駆けて実行し、翌年業界初のエコマーク認定を受けるなど、私たちは早くから環境対策に取り組んできました。現在はReduce/Reuse/Recycleの3R設計を基本に、新製品の開発・既存品の改良を進めています。

### 【生産場面における環境配慮】

福岡工場においては生産時の排水処理・エネルギー削減、また返品商品などの廃棄物削減と再資源化を進めてきました。2000年にISO14001を認証取得後、2003年10月以降再資源化率99%以上のゼロエミッションを達成し維持しています。



## アジアへの「感謝を込めて」

### 【アジアの若者に奨学支援】

マンダムは1958年、業界に先駆けてアジアでの海外事業を展開してきました。海外事業においては単に効率や利益を求めめるのではなく、現地に根付いた事業展開によって現地でお役立ちを図ることを目的としています。そして、アジアの各国各地域の人々や業界との交流を深めていく中で、言語や社会・文化・生活習慣のギャップを超え、様々な理解・協力を得ることで事業が拡大したと考えています。1999年に設立した「西村留学生奨学財団」は、こうしたマンダムグループの事業拡大のルーツであるアジア地域への感謝から生まれました。

P.T. TANCHO INDONESIA(現 PT MANDOM INDONESIA Tbk)の初代社長として現地に赴いた西村育雄の私財をもとに設立した「西村留学生奨学財団」は、アジア各国からの留学生に奨学金援助を行っています。第1期生15名から始まった奨学生は毎年その数も増え、今年の6期生34名を含め、通算151名のアジア各国の若者を支援しています。彼らが卒業した後、マンダムとの絆が母国の発展と日本との友好に活かされることを期待しています。

また、「西村留学生奨学財団」だけではなく、各国においても独自の地域貢献を活発に行っています。このようにわたしたちは、ビジネスのルーツを大切に、自身の身の丈でできる感謝や社会貢献を継続したいと考えています。



「西村留学生奨学財団」設立者  
故 西村育雄

そこで、東南アジア・東アジアの若い人々に、日本の人・風土・文化・歴史などを知り、学んでいただく機会を提供することで、知日家でありかつ各国の発展に貢献できる人材育成に少しでもお役に立てればと考え、留学生奨学財団の設立に至りました。グローバル化がますます進む今、多くの可能性を秘めたアジア各国との交流をさらに深めていくことは、同じアジアで生きる日本にとっても非常に意義あることと考えております。〈1999年 設立時のことばより〉

約40年前、東南アジア・東アジア諸国を旅した当初は、日本もアジアもまだ発展途上でした。年とともに現地業界の人々との交流が深まり、取引が増加し、次第にアジアの発展を実感してまいりました。アジア各国の人・風土・文化・歴史に魅せられた私は、仕事の多くをこの地域で行うことになりました。人生の充実した時期の多くを過ごしたアジア各国への思い入れは深く、何かお役に立ちたいと思い続けてまいりました。



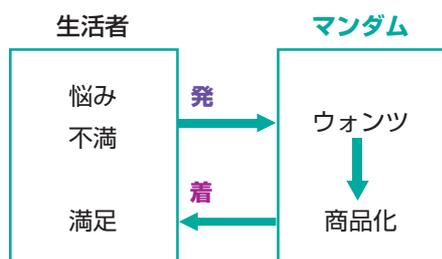
# 「生活者発・生活者着」の商品展開

経営の基本思想に掲げた「生活者発・生活者着」は、特に商品開発とマーケティングの基本理念として反映しています。国内外のひとりでも多くの方に商品を通じたお役立ちをするため、商品分野の拡大やエリア展開の拡大を考えています。

日本そして海外の生活者の声や市場変化に気を配り、「ウォンツ」を商品化して生活者の手にタイムリーに届けることが「生活者発・生活者着」の商品展開と考えています。



16



## 【生活者発・生活者着】

生活者の悩みや不満を起点とし、それらを具現化した商品が満足できる価値として生活者に着地するというプロセスは、国内商品も海外商品も変わりありません。変化するライフスタイルやマインドの小さな兆候や潜在的なウォンツを発見し、それを「お客さまに必ず満足していただける」と確信できるまで検証を繰り返し、最後に商品として提供します。



## マンダムグループは、国内外で 5つの商品群を展開しています。

### 国内商品展開

#### コスメタリー

日常の身だしなみやおしゃれに使用する商品群です。

「ギャツビー」「ルシード」「ルシードエル」を主ブランドとしたマンダムのコア事業で、代理店流通にてお客さまにお届けしています。今後は基幹商品の刷新を図るとともに、マンダムの技術資産が活かされるヘアカラーとフェイス&ボディを重点カテゴリーとして強化します。

#### 女性コスメティック

女性のビューティライフに彩りを与える商品群です。

機能性の高いスキンケアやメイクアップ・ボディケアを中心とし、代理店流通により選別した店舗にてお客様にお届けしています。今後は将来の成長を担う分野として、技術・開発・生産・マーケティングなどの基盤を構築します。

#### プロフェッショナル用化粧品

ヘアサロン・エステティックサロンで先端のヘアファッションや高度なスキントリートメントを望まれるお客さまのための化粧品群です。サロンを通じた商品(メニュー)・技術・サービスは、コスメタリー事業や女性化粧品事業に活かされる資産であり、今後もシナジーを発揮できる商品展開を図ります。

### 海外商品展開

#### グループ展開ブランド(日本・海外水平展開)

「ギャツビー」「ルシードエル」を中心に、日本発のアイテムと現地の生活者ウォンツを満たしたアイテムで、海外にて水平展開しています。今後は、ますますの普及を図るためラインナップの拡充を行うとともに、ブランド認知向上のマーケティング活動を強化します。

#### 海外展開ブランド(海外独自展開)

海外エリアの生活者ウォンツや市場特性から生まれた商品群で、主にインドネシアで生産し海外各国の様々な流通経路でお客さまにお届けしています。今後は、フレグランスやボディケア、メイクアップなど女性用化粧品を中心に、現地のトレンド変化に対応した積極的なラインナップの拡充を図ります。

## 国内商品展開

### ●コスメタリー



### ギャツビー

1978年発売。ヤング男性のスタンダードなグルーミングブランド。ヘアスタイリング・ヘアカラー・フェイスクア・ボディケア・フレグランスなど100アイテム以上を提案。時代の変化に対応した5回のリニューアルを経て鮮度維持を図り、ロングセラーを継続している。

### ルシード

1989年発売。はじめての無香料男性化粧品ブランド。高品質でベーシックなイメージは幅広い層に受容され、20代社会人から中高年男性までの全ての年代に応じたヘアスタイリング剤やスキンケア、白髪用ヘアカラーなどのアイテムをラインナップ。

### ルシードエル

1993年発売。“ルシードのレディース版”女性用無香料ヘアスタイリングシリーズとしてスタート。現在は、20代女性の髪の色・カタチ・質感を演出する、ヘアメイクブランドとして、トレンドなファッション性をメインコンセプトにしている。

### ●女性コスメティック



### クレーージュ

1992年より販売。ミニスカートの発案者であるフランスのデザイナー、アンドレ・クレーージュ氏が提案する「宇宙・自然・自由・光・色」をテーマとしたメイクアップライン。

### ●プロフェッショナル用化粧品



### ドクター・ルノー

1972年より販売。1946年フランスの医学博士ルノー氏が確立した植物療法をベースにしたエステティック化粧品で、日本エステティック業界の草分けのブランド。フェイシャルトリートメント専門で、特にすべて手技によるリフトアップメニューに定評がある。

### ギノー

1993年より販売。現在フランスエステティック業界でNo.1の規模を誇るギノーブランドは、1965年フランスの科学者ルネ・ギノー氏が開発。フェイシャルからボディまで美容機器(イドラデルム)と化粧品の組み合わせによる高度なトリートメントを行う。

### ヘア化粧品

1982年美容業界参入後、高度な毛髪科学に裏づけされたパーマ剤、ヘアトリートメント、また先端のヘアファッションを提案するヘアカラー、ヘアメイク剤をラインナップ。「フォーミュレイト」「アリストティア」「ディレクション レフィリア」等が主力ブランド。

## 海外商品展開

### ●グループ展開ブランド



#### ギャツビー

ヘアスタイリングやフェイスクア・ボディケアを中心としたヤング男性のためのトレンド的なグルーミングブランド。海外展開エリアの嗜好性に応じたアイテムをラインナップ。2002年より本格的に日本・海外水平展開をスタート。

#### ルシードエル

積極的にトレンドを取り入れる20代の女性のためのヘアメイクブランド。トレンドにあった髪型を提案するヘアスタイリング・ヘアケアラインで構成。2002年より本格的に日本・海外水平展開をスタート。特に、日本とトレンドにタイムラグがないASIA NIES各国で展開。

### ●海外展開ブランド



#### ピクシー

1987年発売。20代のアクティブな女性のための総合女性化粧ブランド。スキンケア、ベースメイクとポイントメイクの3シリーズで構成している。2004年10月、ベースメイクとポイントメイクのリニューアルによって鮮度アップを図り、好評を得ている。

#### ピュセル

1992年発売。おしゃれに目覚めた10代の女の子のおしゃれ心を満たすフレグランス中心のブランド。3種類のライトフレグランスラインの他、デオドラント、ボディケア等をラインナップ。

#### ミラトーン

2002年発売。美に敏感なヤングからミドル世代の女性のためのヘアカラーブランド。トレンド的な髪色を提案するおしゃれ染めから白髪染めまで、ヘアカラーをトータルに展開。

#### ジョニー アンドレアン

1999年発売。インドネシアの著名な美容師ジョニー・アンドレアン氏とのコラボレーションによって生まれた、ヘアケア・ヘアスタイリングブランド。ヘアトレンドに敏感な女性にフィットするファッションブルなシリーズ。

## 「心地よい」品質の研究

マンダムグループは強みの商品分野である男性化粧品・ヘアスタイリング・ヘアカラーなどにおいて独自の技術的差別の領域を確立しています。

これは、「髪や肌」の研究はもとより、生活者の「心」の研究を重ねてきたからです。

生活者が何をもって化粧品に“魅力と満足”を感じるのか。

徹底した生活者視点で製品開発することを、「心地よい」品質の研究だと考えています。

今後の研究方針に、「保有技術の深化」と「女性スキンケアの技術的基盤構築」を掲げ、そのための研究環境を強化・充実していきます。

ヘアスタイル  
ヘアカラー  
ヘアケア  
男性スキンケア  
男性ボディケア

### 【保有技術を深化させる】

マンダムグループでは、歴史的に経験の長い男性化粧品研究からの応用が発展し、コア技術となっています。特にワックスなどのヘアスタイリング剤やヘアカラーに応用するポリマー（高分子）の開発技術、デオドラント剤やスキンケアに応用する微生物の制御など、これらの多くの卓越した技術を持ち、市場における品質の優位性を確保しています。また学会発表や北陸先端科学技術大学院大学での連携講座を受け持つなど、高い信頼と評価を得ています。今後はこれらの強みの技術をさらに深化させ、基幹商品の革新を図ります。

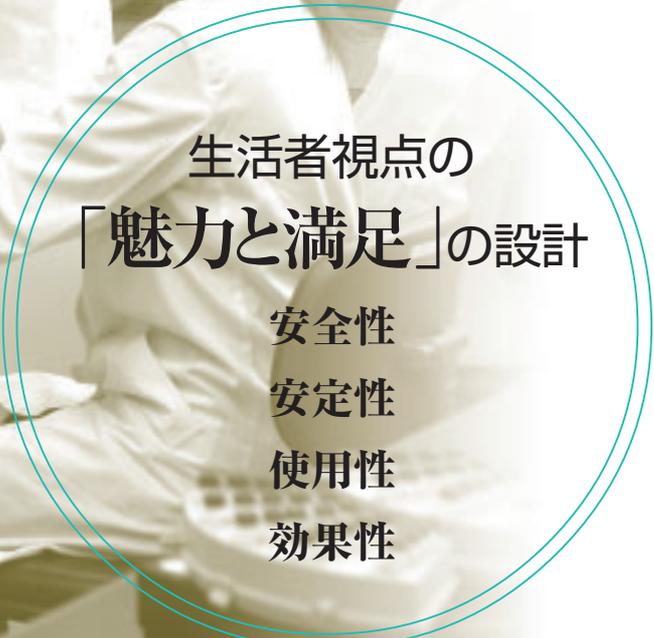




## 女性スキンケア

### 【今後の強化分野と環境整備】

将来の成長のために、女性スキンケアの技術的基盤整備が今後の大きなテーマです。皮膚生理の解析、素材開発技術、製剤開発技術、品質評価技術、官能評価技術など、自社処方・自社生産を目指した技術的基盤の整備を図るため、国内外の大学などの公的研究機関や企業との共同研究を展開し推進の強化を図ります。また女性化粧品事業や海外事業の拡大に伴う研究部門の充実強化を目的として、2006年秋に新R&D棟が完成します。



## 生活者視点の 「魅力と満足」の設計

安全性  
安定性  
使用性  
効果性



新R&D棟 完成予想図

## さらなる「競争力」の向上

マンダムグループは、お客さまに価値ある商品をリーズナブルな価格で提供するために生産・物流・販売場面それぞれにおいてコストダウンに努めてきました。今後は、調達・生産から生活者の手に届くまでのプロセスの全体最適化による効率化が必要と考えています。アジア広域を考えた効率生産、そしてロジスティクスの改編に取り組むことで、さらなる「競争力」の向上が図れると考えます。



22

### 【ロジスティクス】

「生活者によりよい商品をタイムリーに、適正価格にてお届けする」ことを実践するためには、様々な経路を経なければなりません。従来は、調達・生産・物流・販売などそれぞれのプロセスで最適化・効率化に努めてきました。しかし今後は、各プロセスを連鎖した全体最適による効率化で競争力向上を図っていかねばなりません。

2004年10月より、販売物流および調達物流・返品物流までの一貫した物流システムを日本通運株式会社に一元委託する3PL(サードパーティロジスティクス)をスタートさせ、2005年4月から、その内、販売物流(国内外への配送)の稼働を本格的に開始しました。

これにより、従来自社物流によって保有・発生していた物流施設・物流設備・減価償却費・人件費などの固定費を、出荷個数による変動費化することができました。今後はさらに、調達・返品物流との融合を実現し、マンダム流の3PLの構築を目指し、経営効率・競争力の向上につなげることはもとより、需要予測を調達・生産・販売の全ての計画と各プロセスに全体最適で連鎖させることにより、各プロセスで関連する取組先と最終生活者とのベネフィット共有を目指していきます。



## 【生産】

マダムグループはアジアにおいて3つの製造拠点(日本・インドネシア・中国)を持っています。日本の福崎工場をマザーファクトリーとして、品質向上・コストダウンへの指導・管理を実践してきました。2回の中期経営計画(6年間)を通じて連結売上原価率も2.9ポイント低減し、従来原価低減のあり方も限界に近くなってきました。

### 【生産3拠点の品質向上と効率生産と内製化・自動化によるコストダウン】

生産3拠点は大きく①自国商品の生産、②グループ内商品の生産(輸出)、③他国商品の生産(貿易)の観点で、それぞれ自国の市場特性・顧客ウォンツに応じた生産体制を構築してきました。連結売上高500億円を超えた中で、今後、さらなる成長や各市場でのウォンツに応えるためには、グローバルレベルの品質の標準化・グループ視点での大量生産品の内製化・自動化を推進することが必要であると考えています。また、予期せぬ災害などのリスクを考えた、同一品質レベル商品の3拠点での生産体制も視野に入れています。日本の福崎工場を中心として、3拠点が有機的に連携しながら上記を実践し、さらなる各市場での競争力の向上とコストダウンを実現し、アジアの生活者へのお役立ちを目指していきます。



#### 【福崎工場】日本・兵庫県

1976年操業。福崎工場は、生産3拠点の生産・物流の指導的な立場として、最新の生産技術と生産管理システムを導入し、ハイクオリティかつローコストな生産体制を構築しています。業界でも数少ない一貫自動生産のエアゾール製品やヘアカラー、ペーパーコスメ、詰め替え用紙パック等の自社生産を行っています。2000年にISO14001を認証取得、2003年にはゼロエミッションを達成しました。



#### 【中山工場】中国・広東省

1997年操業。拡大する中国市場を見据え、広州に近い好立地を活かして中国全土への供給拠点として稼働しています。現在は中国国内用のスタイリング、フェイスクア、ペーパーコスメ、フレグランスなどの他、日本や東南アジアグループ各国への輸出用も数多く生産しています。2002年にISO9001を認証取得しました。



#### 【スunter工場】インドネシア・ジャカルタ(写真:上)

#### 【チビトン工場】インドネシア・ブカシ(写真:下)

1971年スunter工場操業。業容拡大に伴い2001年チビトン工場操業。チビトン工場でプラスチック容器を成型・印刷し、スunter工場で製品の製造・充填を行う一貫製造は、市場における品質的優位性と価格競争力を生み出しています。ヘア商材、フレグランス、スキんケア、メイクアップ、ボディケアなど多品種生産に対応できる設備を完備しています。2005年5月に、インドネシアが定める化粧品製造および品質管理に関する基準「CPKB」を認証取得しました。



# 経営ならびに財務の分析

(百万円)

3月31日に終了した1年間	2005	2004	2003	2002	2001	2000
会計年度:						
売上高	47,546	45,364	45,434	42,086	40,056	40,344
国内	35,635	35,711	36,652	34,789	33,270	34,235
アジア	11,910	9,652	8,782	7,296	6,786	6,109
販売費及び一般管理費	21,397	19,958	20,267	18,040	17,232	17,429
営業利益	6,700	6,680	6,322	5,211	5,079	5,067
国内	4,935	5,256	5,037	4,328	3,999	4,112
アジア	1,762	1,422	1,282	860	1,075	944
当期純利益	3,211	3,253	2,988	2,176	2,024	2,105
研究開発費	1,888	1,574	1,482	1,513	1,524	1,501
会計年度末:						
総資産	47,397	45,474	43,868	38,613	39,975	42,668
株主資本	38,168	36,687	34,714	29,376	32,133	33,008
1株当たり情報(円):						
1株当たり株主資本	1,577.94	1,516.70	1,434.94	1,306.61	1,294.95	1,330.33
1株当たり当期純利益(EPS)*	128.73	130.83	128.32	92.96	81.59	89.00
1株当たり配当金	55.00	50.00	50.00	40.00	34.00	30.00
指標(%):						
株主資本比率	80.5	80.7	79.1	76.1	80.4	77.4
株主資本当期純利益率(ROE)	8.6	9.1	9.3	7.1	6.2	7.1
配当性向**	50.0	42.1	45.7	44.3	42.8	42.1

\*1株当たり当期純利益(EPS)は、2002年4月1日から適用された「1株当たり当期純利益に関する会計基準」(企業会計基準第2号)に基づいて遡及計算しています。

\*\*配当性向は、単体ベースでの記載となっております。2005年を連結ベースに置き換えた場合は42.7%となります。

## セグメントの概要

マンダムグループは、日本およびアジア地域を中心とした国際的な事業を展開しています。近年アジア地域は人口規模、増加率が顕著で、極めて高いポテンシャルを有しており、マンダムグループでもインドネシア、中国をはじめ、8カ国に拠点を展開しネットワークの強化に努めています。マンダムグループは、マンダムと子会社11社、関連会社3社で構成されており、このうち連結対象子会社は国内で3社、海外で6社となっています。株式会社エムザは2005年2月1日に当社と合併しました。株式会社ミックは同年3月28日に保有株式全数を譲渡しました。

国内では、マンダムが男性化粧品を中心に事業を展開し、株式会社ピアセラボ、株式会社ギノージャパン、株式会社ビューコスのグループ3社が女性化粧品を中心に事業を推進、マンダムブランドの構築・強化を図っています。海外ではインドネシア、中国の製造・販売会社に加え、韓国、台湾、中国(香港)、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポールに販売会社を設置しています。

## 営業概況

当期の日本経済は、期初こそ企業主導で個人消費の持ち直しなど景気回復基調にありましたが、夏場以降回復の勢いが弱まり停滞感の残る状況で、個人消費も力強さに欠ける展開が続いており、化粧品業界においても依然として厳しい環境にありました。一方、マンダムグループが海外事業を展開しているアジア経済は、輸出主導の成長回復が鈍化傾向にあったものの、消費者の生活水準向上により個人消費も総じて安定的に推移しましたが、原油価格の高騰により経済全般に不安定さを増しています。

このような状況のもと、マンダムグループはブランド力の強化・育成に注力するとともに多様化する生活者のウォンツに即応する商品開発を推進することで、売上規模を拡大しました。

## 業績の概況

売上高は、前期より21億8,100万円増収の475億4,600万円(前期比4.8%増)となりました。国内事業においては、夏シーズン商品が寄与してコアブランド「ギャツビー」がほぼ計画どおりで増収基調を維持したものの、ヘアカラー剤(染毛剤)の減収と女性用化粧品の伸び悩みから前期比0.2%の減収となりました。海外事業においては、「ギャツビー」が東南アジア全域でブランド認知力を高め、ワックスなど得意分野であるヘアスタイリング剤(整髪料)を飛躍的に伸ばしたことで前期比23.4%の大幅増収を達成しました。

売上原価は、売上拡大に伴い前期より7億2,200万円増加し194億4,700万円(前期比3.9%増)となりました。国内においては、販売単価の持ち直しと継続的なコストダウン活動により、また海外の製造拠点であるインドネシアにおいても機械化促進と工程見直しなどにより、売上原価率は前期より0.4ポイント低下させて40.9%となりました。

販売費及び一般管理費は、前期より14億3,900万円増加し213億9,700万円となりました。これは、主として売上拡大を目指した積極的なマーケティング費用の投下(販売促進費・販売報奨金)と研究開発費の増額によるものです。

この結果、営業利益は前期より2,000万円増加し67億円(前期比0.3%増)と、僅かながらも8期連続の最高益更新となりました。

営業外損益は、純損失が前期より4,200万円増加し4億1,900万円と若干悪化しましたが、これは主として国内事業における仕入割引決済を廃止したことによるものです。

特別損益は、純損失が前期の2,400万円から3億8,800万円増加し4億1,200万円となりました。これは、国内における子会社株式の売却損失と海外を含めた不要固定資産の除却損失・売却損失を計上したことによるものです。

これらの結果、経常利益は前期より2,200万円減少し62億8,100万円(前期比0.4%減)、税金等調整前当期純利益は前期より4億1,100万円減少し58億6,800万円(前期比6.5%減)となりました。

法人税等は、繰越欠損金を有していた国内子会社を合併したことおよび外形標準課税制度の実施に伴い日本における税金負担が大幅に減少した結果、前期より4億6,700万円減少し22億3,400万円(前期比17.3%減)となりました。

少数株主利益は、インドネシアおよび当期より新たに連結対象とした韓国の子会社(PT MANDOM INDONESIA TbkおよびMANDOM KOREA CORPORATION)の業績拡大により、前期の3億2,400万円から大幅に増加し4億2,200万円となりました。

当期純利益は、前期の32億5,300万円から32億1,100万円(前期比1.3%減)となりました。

なお、当期より従来の配当政策をさらに推し進め、連結業績に応じた利益の配分を基本方針としましたので、期末配当金は1株当たり5円増配の30円とさせていただきます。

この結果、当期の業績は、売上高475億4,600万円(前期比4.8%増)、営業利益67億円(前期比0.3%増)、経常利益62億8,100万円(前期比0.4%減)、当期純利益32億1,100万円(前期比1.3%減)となりました。

## 所在地別セグメントの業績

日本においては、化粧品市場全体がほぼ前年並みの水準で推移する中で、厳しい競争環境は変わらず、積極的な新商品投入にもかかわらず、期初計画の売上高には若干届きませんでした。コアブランド「ギャツビー」は、176億円まで売上を伸ばし、数少ない成長分野であるスキンケア市場に新製品を投入した「ルシード」も2桁成長を達成いたしました。依然として市場規模が縮小傾向にあるヘアカラー(黒髪用ヘアカラー)における計画割れが響いた「ルシードエル」の伸び悩みと、輸入ブランド品が低迷した女性化粧品が前年割れとなり、売上高は356億3,500万円(前期比0.2%減)となりました。利益面においては、採算率(粗利益率)向上は継続していますが、販売促進費および研究開発費の積極的投下と物流費などの増加を吸収しきれず、営業利益は49億3,500万円(前期比6.1%減)となりました。

一方アジアにおいては、化粧品市場も総じて安定的に推移した中で「ギャツビー」が市場に浸透し、ヘアスタイリング剤(整髪料)が大躍進しました。インドネシアの連結子会社(PT MANDOM INDONESIA Tbk)をはじめ東南アジア各国で概ね2桁増収を達成したことから、売上高は119億1,000万円(前期比23.4%増)となりました。利益面においても増収効果および製造拠点であるインドネシアの連結子会社での原価改善が寄与して、積極的なマーケティング費用(販売促進費、販売報奨金、広告宣伝費)を吸収した結果、営業利益は17億6,200万円(前期比23.9%増)となりました。

## 次期の見通し

国内経済は、停滞感の残る状況下、堅調な設備投資と雇用情勢の改善傾向が見込まれるものの、化粧品業界の総需要は伸びず、厳しい競争環境が継続するものと予想しています。また、アジア経済は、原油高騰から不透明感が残るものの、安定成長のもと個人消費は総じて堅調に推移するものと見込んでいます。

このような状況下において、「フェイス&ボディ」に注力し、マーケット特性に応じた商品展開を図り、「ギャツビー」「ルシードエル」のさらなる強化を目指します。これにより国内市場の活性化による売上伸長と、アジアにおける事業規模拡大による成長を図ります。

一方、低迷している女性化粧品事業においては、自社ブランドでの開発の方向性で、再構築・基盤整備を進めてまいります。

次期においては、国内事業は基盤整備を優先させることから海外事業中心の成長を計画しています。特に、成長が加速してきたインドネシアの収益拡大をはじめアジア各国においては現地通貨ベースで2桁増収を見込んでいますが、東南アジアの通貨が弱含み傾向にあることに加え、次期以降も積極的なマーケット費用の投下と新商品開発投資に注力します。

以上により、次期の売上高は490億円(前期比3.1%増)、営業利益68億円(前期比1.5%増)、経常利益65億4,000万円(前期比4.1%増)、当期純利益33億3,000万円(前期比3.7%増)の計画です。

また、次期配当金は予想利益の達成を前提に1株当たり60円を予定しています。

なお、当社グループにおける事業遂行上諸々のリスクが伴いますが、これらのリスクに対応するため当社グループでは、リスク軽減のため予防措置を始め、分散、代替などのヘッジ措置を講じています。ただし、重大な天災、進出国における政治体制の激変(に伴う法制度、経済環境、為替変動)など特定のイベント・リスクの発生により、当社グループの経営成績および財政状態に重大な影響を及ぼす可能性があります。

以上の業績見通しは、主要な為替レートについて108円/米ドル、9,550ルピア/米ドルを前提としています。

## 財政状態

総資産が期首に比べ19億2,300万円増加して473億9,700万円となりました。流動資産が10億9,800万円減少する一方、固定資産が30億2,100万円増加いたしました。これは日本におけるペイオフ解禁に伴い、親会社の手元流動性をやや長めの債券投資に振向けたことに加え、減価償却費を上回る設備投資の実施によるものであります。長短の繰延税金資産は1億5,300万円減少して7億1,200万円となりました。

株主資本は期首に比べ14億8,100万円増加して381億6,800万円となりました。これは主として当期純利益の留保によるものです。

## キャッシュ・フローの状況

当期の営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益は前期に比べ4億1,100万円減少し58億6,800万円となりましたが、主に売上債権の減少額が3億2,300万円(前期は3億9,200万円の増加)、法人税等の支払額が前期に比べ4億6,700万円減少したことにより、60億6,100万円のキャッシュ・インとなりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、主に国内における金融資産を債券投資に振向けたことによる投資有価証券の取得により69億1,900万円のキャッシュ・アウトとなりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、少数株主への配当金の支払額を含めた株主配当金が前期に比べ1億1,700万円減少し13億3,700万円使用した結果、13億4,500万円のキャッシュ・アウトとなりました。

以上の結果、現金及び現金同等物は、21億400万円減少し76億6,200万円となりました。

## 次期の見通し

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の増額を見込んでいますが、非資金取引損失が著しく減少することに加え、事業規模拡大に伴い売上債権・たな卸資産の大幅な減少が見込めないことから当期を若干下回る水準を想定しています。

投資活動によるキャッシュ・フローは、日本におけるR&D施設および日本とインドネシアにおける化粧品製造設備への積極投資により30億円を上回る水準を見込んでいます。

財務活動によるキャッシュ・フローは、株主配当金の支払い以外には特記すべき事項は予定していません。

# 連結貸借対照表

株式会社マンダムおよび連結子会社

期 別 科 目	前連結会計年度 (2004年3月31日)		当連結会計年度 (2005年3月31日)		増 減 (△印 減少)
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額
(資産の部)	百万円	%	百万円	%	百万円
流動資産	24,811	54.6	23,712	50.0	△ 1,098
現金及び預金	5,635		2,761		△ 2,873
受取手形及び売掛金	5,773		5,339		△ 434
有価証券	7,383		9,600		2,216
たな卸資産	4,870		4,841		△ 28
繰延税金資産	481		475		△ 6
その他	721		713		△ 7
貸倒引当金	△ 54		△ 18		35
固定資産	20,663	45.4	23,685	50.0	3,021
有形固定資産	12,757	28.0	12,589	26.6	△ 168
建物及び構築物	7,982		7,354		△ 627
機械装置及び運搬具	2,589		2,796		206
工具器具及び備品	525		452		△ 72
土地	1,552		1,889		336
建設仮勘定	108		95		△ 12
無形固定資産	547	1.2	671	1.4	124
ソフトウェア	447		620		173
その他	100		50		△ 49
投資その他の資産	7,357	16.2	10,424	22.0	3,066
投資有価証券	4,469		8,038		3,568
長期貸付金	960		794		△ 165
繰延税金資産	384		237		△ 147
その他	1,683		1,480		△ 202
貸倒引当金	△ 139		△ 126		13
資 産 合 計	45,474	100.0	47,397	100.0	1,923

期 別 科 目	前連結会計年度 (2004年3月31日)		当連結会計年度 (2005年3月31日)		増 減 (△印 減少)
	金 額	構成比	金 額	構成比	金 額
(負債の部)	百万円	%	百万円	%	百万円
流動負債	5,437	12.0	5,747	12.1	309
支払手形及び買掛金	1,310		1,436		126
未払金	1,716		2,235		518
未払法人税等	1,216		714		△ 501
未払消費税等	146		63		△ 82
賞与引当金	689		679		△ 9
返品調整引当金	164		194		30
その他	193		422		228
固定負債	1,649	3.6	1,582	3.4	△ 66
繰延税金負債	4		3		△ 0
退職給付引当金	446		452		6
役員退職慰労引当金	614		642		28
連結調整勘定	22		-		△ 22
その他	562		483		△ 78
負債合計	7,087	15.6	7,329	15.5	242
(少数株主持分)					
少数株主持分	1,699	3.7	1,898	4.0	199
(資本の部)					
資本金	11,394	25.1	11,394	24.0	-
資本剰余金	11,235	24.7	11,235	23.7	0
利益剰余金	16,450	36.1	18,450	38.9	2,000
其他有価証券評価差額金	373	0.8	318	0.7	△ 55
為替換算調整勘定	△ 2,745	△ 6.0	△ 3,200	△ 6.7	△ 455
自己株式	△ 21	△ 0.0	△ 29	△ 0.1	△ 8
資本合計	36,687	80.7	38,168	80.5	1,481
負債、少数株主持分 及び資本合計	45,474	100.0	47,397	100.0	1,923

# 連結損益計算書

株式会社マンダムおよび連結子会社

期 別 科 目	前連結会計年度 (自 2003年4月1日 至 2004年3月31日)		当連結会計年度 (自 2004年4月1日 至 2005年3月31日)		増 減 (△印 減少)
	金 額	百分比	金 額	百分比	金 額
	百万円	%	百万円	%	百万円
売上高	45,364	100.0	47,546	100.0	2,181
売上原価	18,725	41.3	19,447	40.9	722
売上総利益	26,638	58.7	28,098	59.1	1,459
販売費及び一般管理費	19,958	44.0	21,397	45.0	1,439
営業利益	6,680	14.7	6,700	14.1	20
営業外収益	530	1.2	318	0.7	△ 212
受取利息	65		60		△ 4
受取配当金	37		21		△ 15
仕入割引	186		-		△ 186
受取賃貸料	-		37		37
その他	241		198		△ 42
営業外費用	907	2.0	737	1.6	△ 169
支払利息	3		-		△ 3
貸倒引当金繰入額	9		-		△ 9
たな卸資産廃棄損	619		550		△ 69
その他	273		187		△ 86
経常利益	6,304	13.9	6,281	13.2	△ 22
特別利益	70	0.1	108	0.2	38
貸倒引当金戻入益	16		49		33
固定資産売却益	5		6		1
投資有価証券売却益	48		52		4
特別損失	94	0.2	521	1.1	426
固定資産除売却損	15		-		△ 15
固定資産売却損	-		32		32
固定資産除却損	-		147		147
投資有価証券売却損	17		0		△ 16
投資有価証券評価損	17		0		△ 17
確定拠出年金制度への 一部移行による損失	44		-		△ 44
関連会社株式売却損	-		295		295
契約解除損失	-		45		45
税金等調整前当期純利益	6,279	13.8	5,868	12.3	△ 411
法人税、住民税及び事業税	2,746	6.0	2,057	4.3	△ 688
法人税等調整額	△ 44	△ 0.1	176	0.3	221
少数株主利益	324	0.7	422	0.9	98
当期純利益	3,253	7.2	3,211	6.8	△ 42

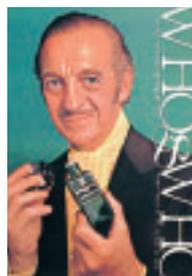
# 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社マンダムおよび連結子会社

科 目	期 別	
	前連結会計年度 (自 2003年4月1日 至 2004年3月31日)	当連結会計年度 (自 2004年4月1日 至 2005年3月31日)
	百万円	百万円
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	6,279	5,868
減価償却費	1,694	1,632
連結調整勘定償却額	△ 22	△ 22
(投資)有価証券評価損	17	0
(投資)有価証券売却損	17	0
(投資)有価証券売却益	△ 48	△ 52
子会社株式売却損	-	295
貸倒引当金の減少額	△ 11	△ 57
返品調整引当金の増加(減少)額	△ 10	30
賞与引当金の増加(減少)額	△ 18	13
退職給付引当金の増加額	80	58
役員退職慰労引当金の増加(減少)額	△ 75	33
受取利息及び受取配当金	△ 102	△ 82
支払利息	3	1
為替差損(益)	5	△ 109
有形固定資産除却損	13	144
役員賞与の支払額	△ 95	△ 97
売上債権の(増加)減少額	△ 392	323
たな卸資産の(増加)減少額	74	△ 203
仕入債務の増加額	252	147
その他	△ 243	696
小 計	7,418	8,621
利息及び配当金の受取額	106	100
利息の支払額	△ 3	△ 1
法人税等の支払額	△ 3,126	△ 2,658
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,396	6,061
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	△ 20	△ 75
定期預金の払出による収入	27	62
有価証券の取得による支出	△ 6,300	△ 8,099
有価証券の償還・売却による収入	4,816	6,984
有形固定資産の取得による支出	△ 1,075	△ 1,666
無形固定資産の取得による支出	△ 266	△ 310
投資有価証券の取得による支出	△ 1,807	△ 5,049
投資有価証券の償還・売却による収入	2,250	1,134
連結子会社株式の追加取得による支出	-	△ 2
連結子会社株式の売却による支出	-	△ 171
その他	565	273
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,810	△ 6,919
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入による収入	205	-
短期借入金返済による支出	△ 205	-
自己株式の取得による支出	△ 1	△ 8
少数株主への配当金の支払額	△ 130	△ 131
配当金の支払額	△ 1,324	△ 1,206
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 1,456	△ 1,345
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 21	16
現金及び現金同等物の増加(減少)額	1,107	△ 2,187
現金及び現金同等物の期首残高	8,659	9,767
連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加高	-	82
現金及び現金同等物の期末残高	9,767	7,662

# マンダムの沿革

- 1927. 12 金鶴香水株式会社設立
- 1933. 4 「丹頂チック」を発売  
時代を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を  
確固たるものにする
- 1949. 4 社長 西村新八郎、近畿化粧品工業協同組合理事長  
に就任
- 1958. 4 フィリピンマニラ市にて海外事業の第一歩となる  
技術提携会社丹頂コーポレーション稼働
- 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. 6 輸出貢献企業として通産大臣の表彰を受ける  
('71年、'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 日本ドクタールノー化粧品(株)設立  
(現・連結子会社 (株)ピアセラボ)
- 1976. 3 福崎工場が竣工、操業を開始する
- 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. 4 販売店直接取引(直販)から、代理店経由販売に移行  
5 西村彦次、近畿化粧品工業会会長就任  
8 西村育雄、取締役社長に就任
- 1982. 4 第1次中期5ヵ年経営計画(MPプロジェクト)の  
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  
「パリアッチ」ライン発売
- 1983. 4 新しいCIシステムの導入により、シンボルマーク  
などの外見要素を変更
- 1984. 7 女性マス市場への第1弾として、ティーンズ向け  
「ピュセル・マイリップ」発売
- 1985. 2 訪問販売による女性化粧品市場参入のため  
(株)ミック設立  
3 店頭販売初の男性用ヘアフォームなど  
「ハイファンク・ギャツビー・シリーズ」発売
- 1986. 9 福崎工場エアゾール棟建設
- 1987. 4 第2次中期3ヵ年経営計画スタート  
12 創立60周年記念式典開催
- 1988. 2 シンガポールにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 MANDOM CORPORATION  
(SINGAPORE) PTE LTD)  
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  
12 台湾にて現地合併会社スタート(現・連結子会社  
MANDOM TAIWAN CORPORATION)
- 1990. 3 タイにて現地合併会社スタート  
(MANDOM CORPORATION (THAILAND) LTD.)  
4 第3次中期3ヵ年経営計画スタート  
7 販売助成金の廃止による建値の改正
- 1992. 2 フィリピンにて現地合併会社スタート(現・連結子会社  
MANDOM PHILIPPINES CORPORATION)  
6 福崎工場チューブ棟竣工  
10 選別流通による化粧品販売会社として(株)エムザ設立
- 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ヵ年経営計画スタート  
西村彦次、勲4等旭日小綬章受章  
7 香港にて現地合併会社スタート(現・持分法適用  
関連会社 SUNWA MARKETING CO., LTD.)  
9 無香料女性ヘアメイクライン「ルシード エル」発売  
P.T. TANCHO INDONESIA Tbk、ジャカルタ証  
券取引所に上場



- 10 フランスのエステティック化粧品販売会社として  
(株)ギノー・ジャパン設立(連結子会社)
- 1994. 6 マンダム新本社ビル、第2期工事を終え完成
- 1995. 6 西村元延、取締役社長に就任
- 1996. 4 第5次中期3カ年経営計画スタート  
グループ会社の化粧品輸入製造会社として  
(株)ビューコス設立(連結子会社)  
ホームページ「マンダムワールド」開設
- 11 中国にて現地合併会社、ZHONGSHAN CITY  
RIDA FINE CHEMICAL CO., LTD.を設立
- 1997. 1 マレーシアにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 MANDOM (MALAYSIA) SDN. BHD.)
- 4 (株)公南サービス設立  
(現・(株)マンダムビジネスサービス)
- 1998. 3 CVS専用商品「ミチコロンドン」発売
- 4 福崎工場敷地内に新物流センター竣工
- 8 170万株の自社株公開買付を実施
- 12 国内で業界初の本社～研究所～工場～物流センター  
での一貫した品質保証の国際規格ISO9001を  
認証取得
- 1999. 1 女性用敏感肌スキンケアライン「システムE/O」  
を通信販売で発売
- 3 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業  
界初の100億円突破
- 4 第6次中期3カ年経営計画スタート
- 8 韓国にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 MANDOM KOREA CORPORATION)
- 2000. 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を認証取得
- 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  
男性用ヘアカラー市場を創造
- 8 233万株の自社株公開買付を実施  
「ルシードエル」全面リニューアル
- 10 日本、インドネシア、中国の生産3拠点において、  
ヘアカラーの自社生産開始
- 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)
- 2 「ルシードエル プリズムマジックヘアカラー  
シリーズ」発売により女性用ヘアカラー市場参入
- 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
- 9 「ルシード」ブランドから男性用白髪染め市場に参入
- 10 マンダム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」受賞
- 11 マンダム確定拠出年金制度へ一部移行
- 2004. 1 マンダム上海駐在員事務所の開設
- 2 マンダム商品(GBEXハイブリーチ)の熱傷事故  
により商品の自主回収を実施(創業以来初)
- 3 マンダム福崎工場・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)を認証取得
- 10 日本通運(株)に3PL(サードパーティーロジスティクス)  
業務を委託
- 12 PT MANDOM INDONESIA Tbk「インドネシア  
EVA(経済的付加価値)優良企業賞」2年連続受賞
- 2005. 2 100%子会社「(株)エムザ」を吸収合併
- 3 100%子会社「(株)ミック」の全株式をBHL社へ譲渡



# コーポレートデータ (2005年3月31日現在)

## 社名

株式会社マンドム

## 本社

〒540-8530  
大阪府中央区十二軒町5-12

## 設立

1927年12月23日

## 従業員数

2,074名(連結)  
494名(単体)

## 資本金

11,394,817,459円

## 主要取引銀行

みずほ銀行南船場支店  
三井住友銀行上町支店  
りそな銀行船場支店  
UFJ銀行上町支店  
東京三菱銀行船場支店

## HPアドレス

<http://www.mandom.co.jp>

## 主要国内拠点

### 本社ビル

〒540-8530  
大阪府中央区十二軒町5-12

### 東京ビル

〒275-0023  
千葉県習志野市芝園2-6-3

## マンドムグループ

### 東京日本橋ビル

〒103-0027  
東京都中央区日本橋2-16-6

### 福崎工場

〒679-2216  
兵庫県神崎郡福崎町高橋290-28

### 物流センター(日本通運株式会社内)

〒679-2215  
兵庫県神崎郡福崎町西治1714-14

## 営業拠点

札幌・仙台・北関東・東京・南関東・  
名古屋・大阪・広島・福岡

## 役員 (2005年6月24日現在)

代表取締役 社長執行役員	西村 元延
代表取締役 副社長執行役員	亀井 浩
取締役 専務執行役員	西海 義勝
取締役 常務執行役員	山田 憲治
取締役 常務執行役員	野崎 浩治
取締役 常務執行役員	桃田 雅好
取締役 常務執行役員	斉藤 嘉昭
取締役	後藤 光男 <sup>*1</sup>
常勤監査役	樋口 俊人
常勤監査役	富田 和男
監査役	小寺 一矢 <sup>*2</sup>
監査役	高木 進 <sup>*2</sup>

<sup>\*1</sup> 社外取締役です。 <sup>\*2</sup> 社外監査役です。



本社ビル

# 株主情報 (2005年3月31日現在)

## 発行済株式の総数

24,134,606株

## 株主数

11,854名

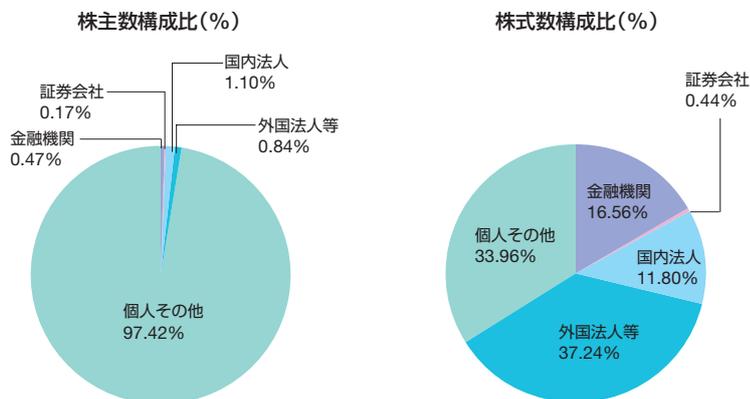
## 大株主

氏名または名称	所有株式数 (千株)	所有株式数の 比率(%)
財団法人 西村留学生奨学財団	1,800	7.46
ザバンク オブ ニューヨーク トリーティー ジャスデック アカUNT	1,682	6.97
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,023	4.24
西村 元延	1,005	4.16
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	967	4.01
西村 輝久	811	3.36
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	682	2.83
マンダム従業員持株会	635	2.63
メロン バンク エービーエヌ アムロ グローバル カストディ エヌ ブイ	589	2.44
BNPパリバセキュリティーズサービスロンドン/ジャスデック/ ユークーレジデント/エージェンシーレンディング	582	2.41

(注) 所有株式数の比率は、発行済株式の総数をもとに算出しております。

35

## 株式分布状況



## 株価推移





株式会社 マンダム  
<http://www.mandom.co.jp>



Printed in Japan