



mandom / Human & Freedom

アニュアルレビュー 2009

For the Sustainable Growth





Contents

マンダムグループの企業理念	1
財務ハイライト[連結]	2
ステークホルダーの皆さまへ	3
事業展開	
エリア展開	8
特集「マンダムグループの海外事業」	10
商品展開	14
経営情報	
研究開発活動	18
人財	19
品質への取り組み	20
環境保全への取り組み	21
コーポレート・ガバナンス	22
経営ならびに財務の分析	24
連結財務諸表	28
企業概要	32
株式・投資家情報	33

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。



基本理念

美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする

人は「美」に触れたとき、心に深い感動を覚え、満足感が広がっていきます。その、胸躍る感情と満ち足りた気持ちが心身に好影響を与え、健康へと結び付いていくという思いを、「美と健康を通じ」という言葉に込めました。

生活者の美意識を呼び起こすような価値あるモノをつくり、魅力ある商品・サービスとして、世界で一人でも多くの生活者に送り届けことが「快適な生活にお役立ちする」ことだと認識し、生活者満足の最大化を目指します。

経営理念

企業理念の具現化を目指した企業行動を通じて、生活者や社員をはじめとするステークホルダーの満足を、同時にバランス良く満たすことができれば、企業は持続的に成長し、社会から認められて存在できると、わたしたちは信じています。

生活者発・生活者着

「美」「健康」「清潔」「楽しさ」をビジネスキーワードに、生活者発の「ニーズ・ウォンツ」を魅力ある商品・サービスとして具現化し、生活者着の「価値」として世界で一人でも多くの生活者にお届けすることに全力を尽くします。

全員参画経営

社名の意味に込められた、人間尊重と自由闊達な風土の中で豊かな創造性が発揮される人間集団を形成し、企業価値向上のために個人と組織の持続的成長を目指します。

社会との共存共栄

ステークホルダーとの双方向コミュニケーションに努め、ステークホルダーから要請される経済的責任、社会的責任を真摯に受け止め迅速に対応することで良好な信頼関係の維持、向上を図るとともに、「良き企業市民」として、社会との協調・融和に努め、その発展に貢献いたします。

企業行動指針

わたしたちは、以下に定める企業行動指針を心構えとして日常業務にあたります。

また、わたしたちが日常業務を遂行するにあたり基本的な心構えとして、昨日より今日、今日より明日と社会が日進月歩で発展、進歩することを認識し、日常的に考えながら働き、創意工夫しなければならないという意味を込めて、個々の指針の標語の共通用語に「考働」=「KohDoh」を使用しています。

日頃の考働の積み重ねによってのみ「Only One」企業が具現化できるものと考えています。

1 価値向上考働

わたしたちは、「商品・サービスの価値＝機能÷価格(Value=Function÷Cost)」と認識し、価値の最大化を目指すとともに、世界で一人でも多くの人々に、その価値が提供できる仕組み作りと関係作りを努めます。

2 自己実現考働

わたしたちは、「仕事を通じて自己実現する場が会社である」と認識し、人財の能力を最大限に活かせる環境を作り、共に学習し成長することで、会社は基本理念の具現化を目指し、社員は自己実現を目指します。

3 収益性向上考働

わたしたちは、「企業が経済的責任を果たすためには、収益性が不可欠である」と認識し、経営効率の向上、収益の持続的拡大へ向けた施策の実施に努めます。

4 倫理的考働

わたしたちは、「社会に対して誠実でありたい」という経営哲学に基づき、法令・社会規範を遵守するとともに、常に高い社会良識をもった倫理的考働に努めます。

5 取組先協働考働

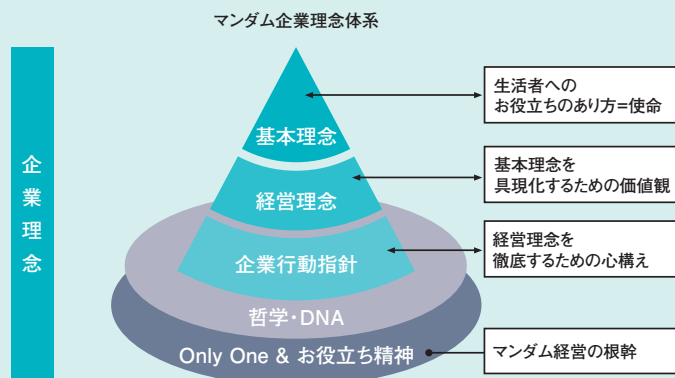
わたしたちは、「生活者へお役立ちする」という目標を取組先と共有し、長期的な相互繁栄を図ることのできる取引関係の確立と、密接なコミュニケーションによる協働に努めます。

6 環境保全考働

わたしたちは、「環境問題への取り組みは企業存続の必須要件」と認識し、かけがえない地球環境の保全に努めます。

7 社会貢献考働

わたしたちは、「長期安定的に社会へ貢献する」ために、事業活動の中に社会貢献活動を織り込んだ形で社会の発展に貢献します。



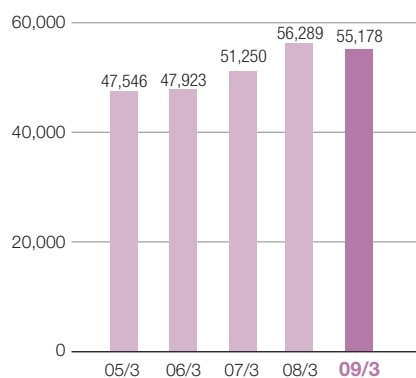


(百万円)

	09/3	08/3	07/3	06/3	05/3
売上高	55,178	56,289	51,250	47,923	47,546
営業利益	4,926	6,837	5,195	6,065	6,700
当期純利益	3,011	3,499	2,488	3,099	3,211
総資産	49,078	54,218	51,620	51,320	47,397
純資産	42,379	45,868	44,182	40,568	38,168
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	7.4	8.4	6.1	7.9	8.6
1株当たり当期純利益 (EPS) (円)	126.60	147.13	104.28	124.36	128.73
配当性向 (%)	47.4	54.4	57.5	48.2	42.7
1株当たり配当額 (円)	60.00	80.00	60.00	60.00	55.00

売上高

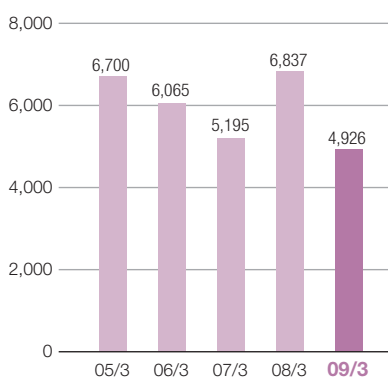
(百万円)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減率 (%)	4.8	0.8	6.9	9.8	▲2.0

営業利益

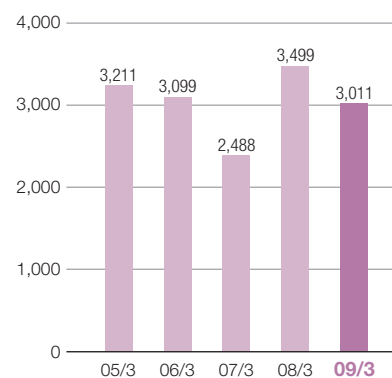
(百万円)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減率 (%)	0.3	▲9.5	▲14.3	31.6	▲28.0

当期純利益

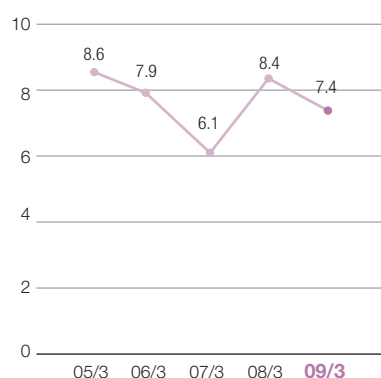
(百万円)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減率 (%)	▲1.3	▲3.5	▲19.7	40.6	▲14.0

ROE

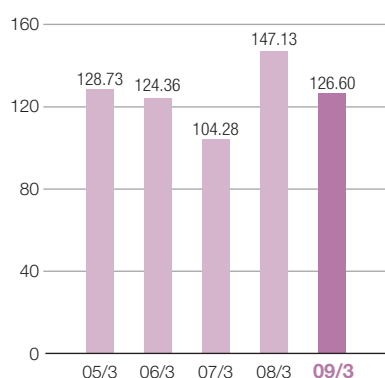
(%)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減 (ポイント)	▲0.5	▲0.7	▲1.8	2.3	▲1.0

EPS

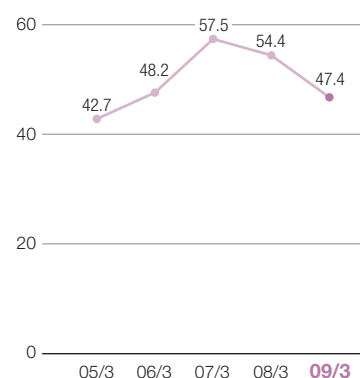
(円)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減率 (%)	▲1.6	▲3.4	▲16.1	41.1	▲14.0

配当性向

(%)



	05/3	06/3	07/3	08/3	09/3
増減 (ポイント)	4.5	5.5	9.3	▲3.1	▲7.0



2009年3月期は、第9次中期3ヵ年経営計画（以下MP-9）の初年度にあたり、「新たな安定成長領域づくりにより、今後の持続的成長を軌道に乗せるための中期経営計画」の目標達成に向け、新たにスタートを切った年でした。

当期における当社連結業績は、100年に一度の経済危機による市場の縮小といった外部環境の変化と新規提案商品の不振といった内部要因により、連結ベースで最高売上・最高利益を達成した前期から一転し、9年ぶりの減収減益となりました。しかしながら、このような厳しい状況となりましたが、改善すべきマイナス要因と、引き続き注力すべき成長分野が顕在化され、課題が明確となりました。

成長させるべきところを成長させ、改善すべきところを改善した上で、2010年3月期は、「収益性の回復」を目標とし、MP-9計画や方針の遅れを少しでも取り戻せるよう、全社一丸となって邁進してまいります。



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



■ 2009年3月期業績の概況

当期における日本経済は、上期は原油高や資源高から物価が上昇し、下期は米国の金融危機に端を発した世界経済の悪化により外需が低迷し、戦後最大のマイナス成長となりました。比較的景気の影響を受けないとされていた化粧品業界も、内需の冷え込みにより厳しい収益環境となりました。

海外においても、当社グループの事業エリアであるアジア経済は、インフレと世界経済の悪化により、2008年3月期までの比較的高い成長から一転し、景気は急激に減速しました。また、円高等を要因とする各国の通貨安は業績に大きな影響を及ぼしました。

このような状況のもと、当社グループは持続的な成長の実現に向け、コア事業である男性グルーミング事業の安定成長、女性分野の成長路線づくり、海外事業の継続的な拡大に取り組んでまいりました。結果、当期の連結業績は、売上高が前期比2.0%減収の551億78百万円となり、営業利益は前期比28.0%減益の49億26百万円、経常利益は22.8%減益の51億75百万円、当期純利益は14.0%減益の30億11百万円と各段階利益とも大幅な減益となりました。

売上高において、国内では、コア事業の男性グルーミング事業で「ギャツビー」の夏シーズン品が好調に売上を伸ばしたものの、第3四半期以降の市場の落ち込みにより「ルシード」をはじめ既存品の売上が低迷したことや、女性コスメティック事業は好調に推移したものの、女性コスメタリー事業で女性用白髪染めブランドである「プロデュース」の低迷が大き

く影響し、減収となりました。

海外では、主力ブランドである「ギャツビー」を中心として好調に推移し、女性コスメティック事業についても順調に推移したことから、一部の地域を除きほぼ二桁成長をしましたが、為替のマイナス影響により円換算額ベースで大幅に売上高が目減りしたため、微増収となりました。

以上の結果、売上高は連結ベースで減収となりました。

営業利益において、国内では、夏シーズン品の内製化比率を高めるなどのコストダウンが図れたものの、返品増加、原油高・資源高の影響等による原価アップにより、減益となりました。

海外では、販売費の効率化を図ることで費用を減少させたものの、原油高・資源高及び現地通貨安による原材料価格の上昇などの影響による原価アップにより、減益となりました。

経常利益において、たな卸資産廃棄損の原価算入により営業外費用が減少し、営業外損益がプラスに転じましたが、営業利益のマイナスが大きく、減益となりました。

当期純利益において、税制改正による法人税等調整額の減額が発生しましたが、投資有価証券評価損等の影響もあり、特別損失が増加し、減益となりました。

当社グループにおいて重点化している、商品軸、エリア軸別のグループ売上高に関しては以下の通りです。

商品軸

●男性グルーミング事業

国内においては、「ギャツビー」は夏シーズン商品が売上を拡大しましたが、市場の落ち込みにより既存品が微減となったため、トータルではほぼ前期並みとなりました。一方、「ルシード」はミドル層をターゲットにした高付加価値商品の「スタイリッシュシリーズ」の不振により大幅に減収となりました。

海外においては、「ギャツビー」がスタイリング、フェイス&ボディともに順調に業績を伸ばし、現地通貨ベースで増収であったものの、為替のマイナス影響により減収となりました。

この結果、男性グルーミング事業のグループ売上高は前期比3.9%減収の379億30百万円となりました。

●女性コスメタリー事業

国内においては、全面リニューアルした「ルシードエル」がほぼ前期並みの業績となりましたが、女性用白髪染めブラ

ンド「プロデュース」の大幅な落ち込みにより減収となりました。

海外においては、ティーン向けのフレグランスラインである「ピュセル」が好調に推移したものの、為替のマイナス影響により減収となりました。

この結果、女性コスメタリー事業のグループ売上高は前期比14.1%減収の75億51百万円となりました。

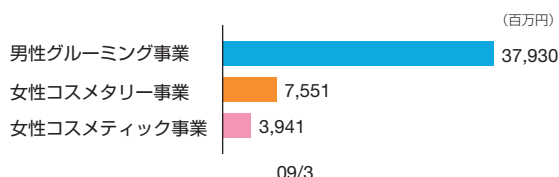
●女性コスメティック事業

国内においては、新しいカテゴリーへの商品拡充やスキンケア商材などの商品ラインナップの強化により大幅な増収となりました。

海外では、インドネシアを中心に展開している「ピクシー」において前期リニューアルしたメイクアップシリーズが順調に売上を伸ばさせ、為替のマイナス影響を受けながらも増収となりました。

この結果、女性コスメティック事業のグループ売上高は前期比5.6%増収の39億41百万円となりました。

グループ重点事業別売上高



エリア軸

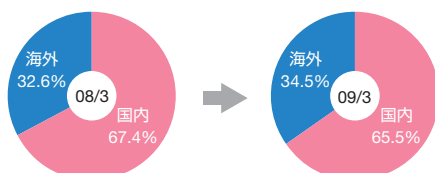
●海外事業

当社グループが展開しているアジア地域では、2009年3月に新たにタイ子会社を連結対象に加えたことや、各社ともに順調に売上を伸ばしたことにより、一部地域を除いて概ね順調に売上を伸ばし、現地通貨ベースでは二桁成長となりましたが、急激な円高により円換算額ベースで為替のマイナス影響を受け、増収幅が大幅に縮小いたしました。

結果、前期比3.9%増収の190億52百万円となりました。

なお、全体に占める海外売上高比率は34.5%となり、前期の32.6%から1.9ポイント上昇いたしました。

連結地域別売上高 同期構成比



■MP-9の進捗状況および今後の方向性

MP-9の進捗状況

MP-9は、経営戦略の中核を「グループ事業の持続的成長」におき、グループ事業規模の段階的拡大に向けて経営資源を計画的に投下することで、収益の持続的な拡大を目指しています。そのために、①コア事業である男性グルーミング事業の安定的な成長、②新たな成長領域として位置づける女性分野（女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業）の成長路線づくり、③成長エンジンと位置づける海外事業の継続的な拡大を戦略テーマとしています。

そのスタートの年である2009年3月期は、上期は原油高・資源高により原材料費が上昇するなど、厳しい状況でしたが、概ね計画通り順調に推移しました。下期は、米国の金融危機に端を発した世界経済の悪化により、国内化粧品市場の低迷やアジア通貨安などにより、当初計画を大幅に下回りました。これにより、通期では当初計画を下回る結果となりました。

このような経営環境のもと、各戦略テーマの進捗状況は下記の通りとなりました。

●男性グルーミング事業の安定的な成長

コア・ブランドである「ギャツビー」は計画通り安定的に推移したものの、既存品の低迷や、「ルシード」における新規提案である高付加価値商品の不振により目標を達成できませんでした。





●女性分野(女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業)の成長路線づくり

女性コスメティック事業は国内・海外ともに好調に推移しましたが、女性コスメタリー事業における女性用白髪染めブランド「プロデュース」の不振により、目標を達成できませんでした。

●海外事業の継続的な拡大

一部地域を除き現地通貨ベースで二桁成長をしており、目標を達成しておりますが、円換算額ベースでは為替のマイナス影響により目標には届きませんでした。

MP-9の今後の方向性

世界規模で急速に悪化した経済環境は2009年3月期の業績の大きな悪影響を及ぼしました。こうした世界的な経済環境はMP-9の期間中に回復・好転することは望めないと想定しており、今後は次のような方向性で事業を展開していきます。

●売上高

2009年3月期は国内化粧品市場の低迷やアジア通貨安などのマイナス要因の影響により大きく減収となりましたが、2010年3月期以降の外部環境はより厳しさを増すと想定しています。

そうしたなかで、①現地通貨ベースでは増収基調で展開している海外事業の高成長の継続、②アジア全域で堅調に推移しているコア・ブランド「ギャツビー」の継続強化、③計画を上回って推移している女性コスメティック事業の成長加速により、最終年度となる2011年3月期には過去最高売上を上回る水準にまでの回復を目指します。

●利益

2009年3月期はアジア通貨安や原油高などによる原価率の上昇といったマイナス要因の影響により減益となりましたが、2010年3月期以降もアジア通貨安や高止まりする原材料価格など外部環境はより厳しくなると想定しています。

このような状況の中で、2009年3月期で販売費の効率化、コストの抜本的な見直しを図り、過去最高益の更新は見込めないまでも、2010年3月期は微増益、2011年3月期で増益を目指します。

●資本効率

MP-9では連結ROE 8%以上、連結EPS最終年度155円以上を目標としていましたが、2009年3月期はROE 7.4%、EPS 126.60円となりました。2010年3月期以降も売上、利益ともMP-9の当初計画の達成が困難なため目標を引き下げ、

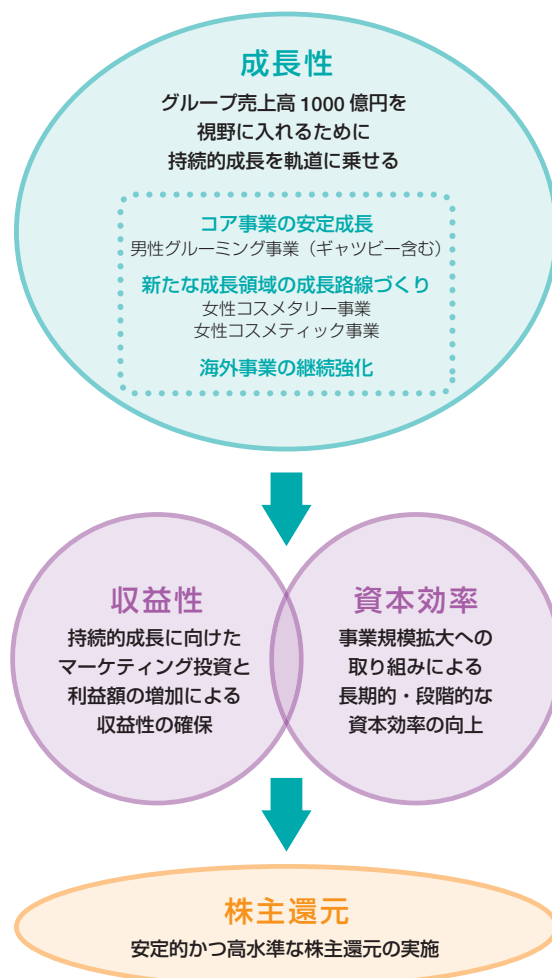
連結ROE最終年度目標8%以上、連結EPS最終年度目標140円以上とします。

●株主還元

当社グループは、株主に対する利益還元を経営の重要課題として位置づけ、中長期的な事業拡大、新規事業開拓および企業リスク対応のための内部留保に配慮しつつ、配当金による株主還元を優先的に実施することを基本方針としています。

2009年3月期においても目標数値として連結ベースでの配当性向50%以上、純資産配当率(DOE)4%以上を設定していましたが、急激な景気後退に伴う不透明な経済環境、為替変動、競争激化等の厳しい経営環境に対応するため、MP-9期間中の目標を連結ベースでの配当性向40%以上としてまいります。

第9次中期3カ年経営計画概要





■ 2010年3月期業績予想

2010年3月期は、世界規模で急速に悪化した経済環境のもと、先行きの不透明感から日本経済の回復・好転は当面の間望めないと想定しています。また、アジア経済も各国の景気がさらに減速すると思われ、引き続き通貨安が続くと想定しています。

このような状況のもと、2010年3月期の連結業績は、売上高が前期比2.7%減収の537億円、営業利益は前期比4.5%増益の51億50百万円、経常利益は2.4%増益の53億円、当期純利益は7.0%減益の28億円の増収減益を見込んでおります。

売上高においては、国内は「ギャツビー」を中心としてフェイス&ボディカテゴリーの展開強化により男性グルーミング事業の売上を拡大し、女性コスメティック事業のアイテム拡充や展開強化により増収を見込んでおりますが、海外は「ギャツビー」を中心として継続強化を図ることで現地通貨ベースで二桁成長を目指すものの、引き続き現地通貨安による為替のマイナス影響が大きいと予想しており、減収を見込んでおります。

各段階利益においては、国内海外ともに現地通貨安・原材料価格の高止まりによる原価への影響があるものの、販売費の一層のコストパフォーマンス向上や、一般管理費の徹底的な見直しにより、営業利益および経常利益は増益を見込んでおります。なお、当期純利益については、前期に発生した税制改正による影響もあり、減益を見込んでいます。

■ おわりに

MP-9初年度は、世界経済の悪化やアジア通貨安などにより厳しい業績となりました。2年度以降も、継続するアジア通貨安や原材料価格の高止まりといった外部要因の影響は避けられないと考えており、2010年3月期の業績予想も非常に厳しいものとなっております。

しかしながら、MP-9の3ヵ年の取り組みは将来に向けた成長構造の基盤づくりであることを強く認識し、顕在化した業績のマイナス要因を克服することと、成長分野をさらに伸長させることを目指し、MP-9の2年度の大きな目標を「収益性の回復」と位置づけ、あらゆる費用構造を見直し、収益性を高める経営を実践することで目標達成を目指してまいります。

今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

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



エリア展開

マンダムグループは、共通の企業理念・政策を中心に据え、グループ各社が自主性・主体性を持って事業を展開し、現地の社会や生活者へのお役立ちを目指しています。

展開地域を、JAPAN・NIES4・INDONESIA・ASEAN3・CHINAの5つの戦略エリアに区分しており、マーケット特性に合わせ、現地社会との融合を考えた事業を展開しています。

JAPAN

JAPAN

アジアにおけるトレンドリーダーであり、情報の発信源です。生活者の化粧品に対する意識やこだわりは高く、ウォンツも多種多様です。そのウォンツを満たし、トレンドに対応した高機能、高品質な国内生産の商品を主に取り扱っています。

株式会社マンダム
株式会社ピアセラボ
株式会社ギノージャパン
株式会社エムビーエス

NIES 4

NIES 4

JAPANエリアとトレンドのタイムラグが少なく、受容性や購買力も比較的高いエリアです。日本で生産した商品を中心に、展開国の特性に合わせて一部インドネシア生産の商品も取り扱っています。

Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd. [所在地：シンガポール]
Mandom Taiwan Corporation [所在地：台湾]
Sunwa Marketing co., Ltd. [所在地：中国(香港)]
Mandom Korea Corporation [所在地：韓国]

INDONESIA

INDONESIA

おしゃれや化粧品への意識も高まっていますが、購買力に差があるためにライフスタイルや嗜好も様々です。そのため、生活スタイルに合った、サイズ・価格のバリエーションが豊富な自国内生産の商品などを主に展開しています。

PT Mandom Indonesia Tbk [所在地：インドネシア]

ASEAN 3

ASEAN 3

INDONESIA同様、おしゃれや化粧品への意識は高くなっているものの、購買力に差があるために生活者のライフスタイルも様々です。そのため、サイズ・価格のバリエーションが豊富なインドネシア生産の商品を中心に、一部日本で生産した商品も、展開国の特性に合わせて取り扱っています。

Mandom Corporation (Thailand) Ltd. [所在地：タイ]
Mandom Philippines Corporation [所在地：フィリピン]
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd. [所在地：マレーシア]

CHINA

CHINA

JAPANエリアとトレンドのタイムラグは比較的少なく受容度も高いエリアですが、まだ男性化粧品市場は成熟しておらず、潜在的な市場として今後高い成長が期待できます。取扱商品については、輸入品の販売に規制があるために、現在は自国内生産の商品を展開しています。

Zhongshan City Rida Fine Chemical Co., Ltd. [所在地：中国(中山)]
Mandom China Corporation [所在地：中国(上海)]



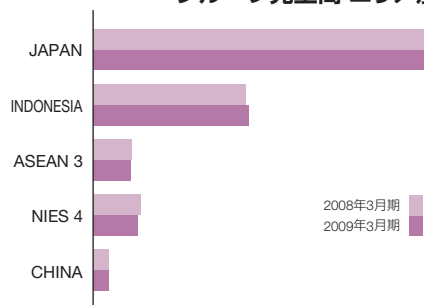
MP-9の計画

持続的な成長を目指す第9次中期3ヵ年経営計画 (MP-9) では、エリア軸を国内・海外で5つのエリアに分けて取り組んでいます。

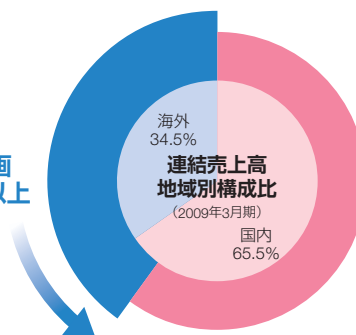
国内においては、マンダムを中心に安定的な成長を図り、成長エンジンと位置づけている海外においては、MP-7、MP-8で戦略展開した累積効果を活かしながら、引き続き継続的な強化を図り、海外事業のウエイトを40%以上までに高める計画です。そのために、海外事業の中心として展開してき

たインドネシア以外のエリアの事業規模拡大が不可欠と考えています。MP-9では、インドネシアを事業戦略拠点としながら、最重点国を中国、重点国をASEAN3(タイ、マレーシア、フィリピン)、韓国とし、成長余地の大きいこれらの展開国の取り組み強化を図るとともに、アジア未参入地域の開拓やアジア以外の地域への流通網の構築などにより海外事業規模の拡大を目指しています。

グループ売上高 エリア別実績



MP-9計画
海外40%以上





特集「マダムグループの海外事業」

マダムグループでは、1958年フィリピンマニラへの進出から海外事業を開始しました。1969年に進出したインドネシアをはじめグループ各社は、企業理念のもと各国における生活者へのお役立ちへ取り組み、順調に成長しています。「グループの成長エンジン」と位置づけた海外事業の取り組みをご紹介します。

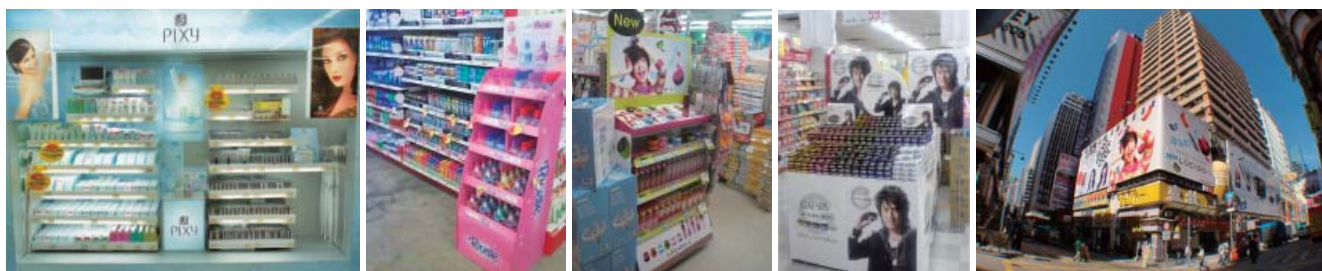
マダムグループの海外事業の展開

マダムグループの海外事業への進出は、1958年のフィリピンマニラ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。以降、東・東南アジア各地で現地代理店の要望に応える形で技術提携工場を立ち上げ、1969年にインドネシアに合弁による生産子会社を設立しました。1988年以降、シンガポール・台湾・タイ・フィリピン・香港・中国・マレーシア・韓国へ資本参加し現地法人を設立、現在は7カ国10社で事業を展開しています。

「生活者へのお役立ちの徹底」

マダムグループは、今も昔も、そして日本においても海外においても、企業理念である「生活者へのお役立ち」のために、「生活者発」のニーズ・ウォンツを商品・サービスにおいて具現化し、「生活者着」の価値として、世界で一人でも多くの生活者にお届けすることを目指しています。

海外事業においても、その国・その地域のいわゆる一般的な生活者が使っていただける商品を提供するために、生産場面・商品開発場面・販売場面とあらゆる場面において、現地での「生活者発・生活者着」を徹底して行ってきました。



現地の生活者ウォンツに合わせた商品開発

それぞれの国・地域が、それぞれの生活者に対して「生活者発・生活者着」を徹底し商品開発を行っています。

生活者ウォンツが存在すれば、たとえ日本での開発経験のないカテゴリであっても、研究・開発・販売に果敢にチャレンジし多種多様なカテゴリへ展開する、また、少しでも現地の生活者が買いやすいように商品のサイジングを追求するなど、現地の生活者のウォンツに応えることができるよう商品化を心がけています。



パウダーヘアダイ



デオドラントスティック



パフュームティッシュ



タルク



サイジングの追求

日本で販売していない多種多様なカテゴリへの展開

生活者ウォンツに対応する商品供給体制

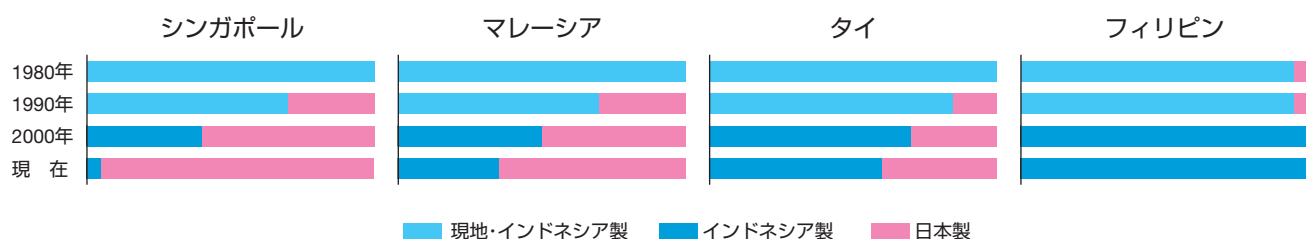
国によって、時代によって、生活者の嗜好性や生活様式、購買力は変化していきます。この嗜好性や生活様式、購買力の変化に合わせた商品展開を実現させるため、商品供給体制を整備しています。マダムグループにおいては、各国のウォンツに合わせ、日本・インドネシア・中国にある生産拠点の特性を踏まえた商品供給を行っています。

日本では、高度な生産技術・生産体制を持っており、日本の最新のトレンド、生活者の要求に合わせた高品質な商品の生産を行っています。インドネシアでは、容器の製造から製品化まで一貫した生産体制を持っており、インドネシアにおける品質と価格の優位性を保持しています。中国では、日本と同等の品質に生産できる体制を持っており、中国国内における品質の優位性を持つとともに、グループの生産補完の役割を担っています。

各社は、現地の生活者の嗜好性や生活様式、購買力に合わせ、3拠点からその特徴を活かした商品の供給を受けます。NIES4は日本とトレンドが近いいため、日本で生産された商品を中心とした構成、ASEAN3は、インドネシアと嗜好性や生活様式が近いため、インドネシアで生産された商品を中心とした構成となっています。



生活者ウォンツに対応した商品供給（各国における商品構成）





特集「マンドムグループの海外事業」

強固な流通網と店頭展開

各国において、現地の生活者に「お役立ち」を実現するには、幅広い流通網の構築と、小売店において視認率を高める店頭施策が必要です。マンドムでは、現地において、全国津々浦々までカバーする強固な流通網の構築に加え、販売店において店飾コンクールの実施などの積極的な店頭展開を図り、生活者の方々との接点の拡大に努めています。



大衆店における展開（フィリピン サリサリストア）



店飾コンクール（インドネシア）



マダムグループの海外事業の取り組み・今後の展開

2009年3月期からスタートした第9次中期3ヵ年経営計画(MP-9)では、MP-7・MP-8に引き続き、海外事業を「グループの成長エンジン」として、継続強化を掲げ事業推進を行っています。

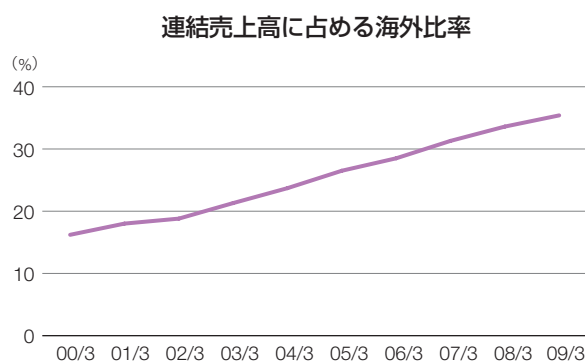
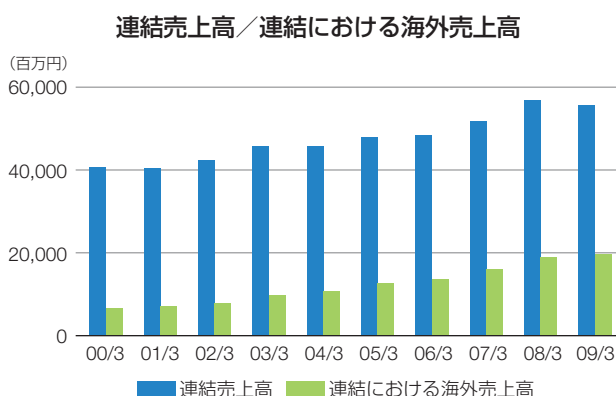
グループの成長エンジンとしての海外事業

海外事業においては、「生活者へのお役立ち」を徹底することで、高成長を続けており、連結売上高に占める海外比率も上昇し、「グループの成長エンジン」として大きな役割を担っています。現在展開しているエリアのさらなる成長に加え、新しい市場への拡大を目指してまいります。

海外事業の継続した成長

海外事業は、ほぼ毎年二桁成長を続けています。また、連結売上高に占める海外比率は2000年3月期の15.1%から2009年3月期の34.5%と年々上昇しています。これは、進出している7カ国10社が、その国・その地域に対して「生活者のお役立ち」を徹底して行った結果です。

MP-9における海外事業は、最重点国を中国、重点国をASEAN3(タイ・フィリピン・マレーシア)・韓国と定め、海外売上高の60%以上を占め海外事業を牽引しているインドネシア以上の成長を目指しています。



展開エリアへのさらなる取り組み

現在展開している7カ国10社においては、それぞれのエリアの与件に合わせて深耕を図っています。

●NIES4

NIES4では、コア事業であるスタイリング分野が市場の中でも高いシェアを誇るため、他領域へのシフトによって成長を目指しています。

●INDONESIA

INDONESIAは、「男性用化粧品」「頭髮用化粧品」において圧倒的なシェアを持っているため、これに加え「女性用化粧品」へ本格的に取り組むことにより総合化粧品メーカーを目指しています。

●ASEAN3

ASEAN3では、市場が伸長しているため、コア事業であるスタイリング分野を中心にマーケットシェアの拡大と使用率の向上に取り組んでいます。

●CHINA

CHINAでは、今後市場の拡大が見込めるため、現地に根ざしたマーケティング・営業を実施し、市場と生活者の変化スピードへの対応に取り組んでいます。

新しい市場への展開拡大

今後の海外事業の成長には、現在展開している地域の深耕に加え、新しい市場への展開拡大は欠かせません。現在、インドネシアからの輸出により実績を伸ばしているドバイ経由の中近東・アフリカ向け商品や、未開拓地域であるインドやインドシナ半島への取り組みを強化することにより、アジアにおけるプレゼンス向上およびさらなる事業展開地域の拡大を目指しています。



商品展開

マンダムグループでは、2008年4月にスタートした第9次中期3ヵ年経営計画(MP-9)から、男性グルーミング事業、女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業を中心とした6戦略事業単位を設定し、展開しています。

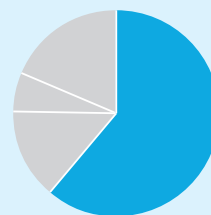
男性グルーミング事業



男性の日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群で、安定成長を目指すマンダムグループのコア事業です。



MP-9目標



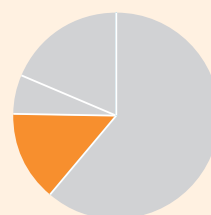
女性コスメタリー事業



ヘアスタイリングやフェイス&ボディケアなど、女性の日常の身だしなみやおしゃれに使用する商品群で、新たな成長領域として成長路線づくりを目指す事業です。



MP-9目標



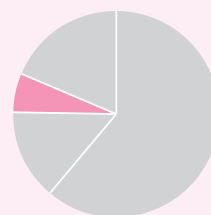
女性コスメティック事業



メイクアップやスキンケアなど女性のビューティライフに彩りを添える商品群で、新たな成長領域として成長路線づくりを目指す事業です。



MP-9目標



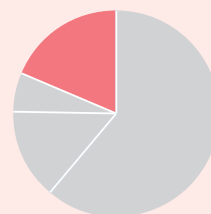
その他事業



- プロフェッショナルユース事業
- その他事業
- 貿易事業



MP-9目標



男性グルーミング事業

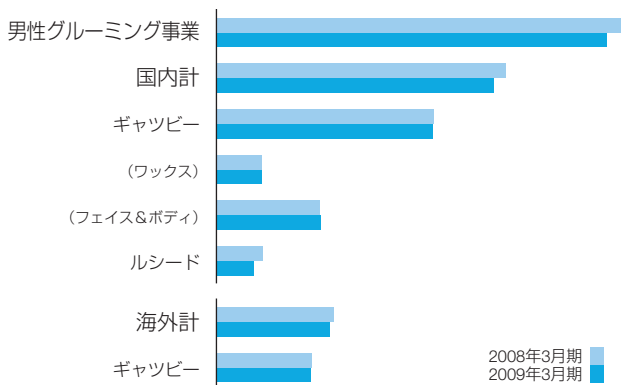


マダムグループのコア事業として、安定成長を図り強固な経営基盤の構築を目指しています。また「ギャツビー」をグループ最重点ブランドと位置づけています。

国内においては、「ギャツビー」はスタイリング市場でのシェアの維持・向上、フェイス&ボディの商品拡充やさらなる展開強化を図ります。「ルシード」は有望なミドル層市場に向けて、高付加価値商品の提案を継続して行います。海外においては、アジアグローバルブランドである「ギャツビー」は、スタイリング剤をコア領域として市場拡大に取り組みながら、国内同様にフェイス&ボディの展開強化も図ります。

MP-9初年度概要

国内は、「ギャツビー」が夏シーズン品の好調が寄与したフェイス&ボディが堅調に推移したものの、既存商品が低迷したためにほぼ前期並みとなり、「ルシード」がミドル層に向けた新シリーズが低迷したことにより、前期比4.3%の減収となりました。海外は、「ギャツビー」がフェイス&ボディが概ね順調に推移したものの、為替の影響をうけて前期比3.0%の減収となりました。その結果、グループ合計は前期比3.9%の減収となりました。



国内においては、「ギャツビー」は、既存のスタイリング剤が市場縮小の影響を受けたものの、ワックスシリーズは新製品の発売や新しいCM放映などの積極的なマーケティング展開を行った結果、市場シェアは拡大しました。成長カテゴリーであるフェイス&ボディは、デオドラントシリーズなどの商品拡充や継続した展開強化を図りました。

海外においては、「ギャツビー」は各国において展開強化を行ったフェイス&ボディが伸長しました。また、インドネシアにおける輸出専用商品の発売や、中国において生活者の嗜好にあった国内専用商品の開発を行うなど、現地の特性に適応したマーケティング展開を実施しました。



「ギャツビースタylingダンスコンテスト」

また、「ギャツビー」ブランドの認知拡大や生活者との「絆」づくりを目的に、生活者参加型イベント「ギャツビースタylingダンスコンテスト」を日本およびアジア6カ国で開催しました。



国内において市場シェアを拡大した「ギャツビームービングラバーシリーズ」



海外の「ギャツビー」の店頭展開



商品展開

女性コスメタリー事業



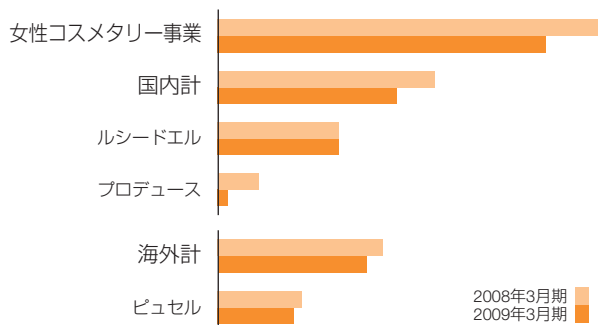
既存カテゴリーの基盤強化と新規カテゴリーの育成により、新たな成長領域として成長路線づくりを推進し、成長構造の転換を図ります。国内においては、ヤング層をターゲットとする「ルシードエル」はリニューアルによりブランドの再構築を図り、「プロデュース」は今後有望な女性用白髪市場に向けて中長期での提案を行います。海外においては、インドネシアを中心に展開しているティーン向けフレグランスラインである「ピュセル」の展開強化を図ります。

MP-9初年度概要

国内は、「ルシードエル」が新製品の発売などで堅調に推移したものの、「プロデュース」の大幅な落ち込みにより、前期比17.3%の減収となりました。海外は、「ピュセル」が概ね順調に推移したものの、為替の影響により前期比10.0%の減収となりました。その結果、グループ合計は前期比14.1%の減収となりました。

国内においては、主力ブランドの「ルシードエル」は、ワックスシリーズやヘアカラーシリーズなどのリニューアルを実施し、ブランドの再構築を図りました。とりわけワックスシリーズは、発売以降積極的なマーケティング展開により順調に推移しており、市場シェアを拡大しました。

海外においては、インドネシアを中心に展開している「ピュセル」は、新シリーズとして「フォーシーズンズ」を発売し、CM投下や連動した店頭展開を積極的行いました。



「ピュセルフォーシーズンズ」



リニューアルした「ルシードエル」の店頭展開



「ピュセル」の店頭展開

女性コスメティック事業



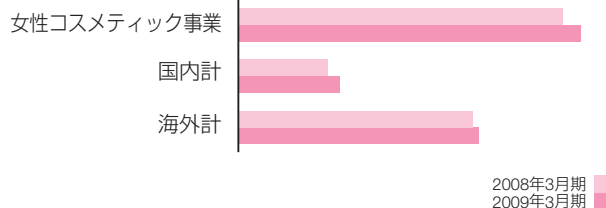
MP-8より自社ブランド展開に向け体制を整備・強化しており、新たな成長領域として成長路線づくりを推進し、成長構造の転換を図ります。国内においては独自性のある高付加価値商品の提案や拡充を継続して行い、海外においては、インドネシアを中心にスキンケア領域の強化を図ります。

MP-9初年度概要

国内は、既存商品や新規カテゴリーへのラインアップ強化により順調に推移した結果、前期比13.1%の増収となりました。海外では、「ピクシー」の展開強化により順調に伸びており、為替の影響を受けたものの前期比2.7%の増収となりました。その結果、グループ合計は前期比5.6%の増収となりました。

国内においては、「クレンジングエクスプレス」の追加や「ファンデーションエクスプレス」の新発売など、既存商品のラインアップの強化や新たなカテゴリーの拡充を図り、規模は着実に拡大しました。

海外においては、「ピクシー」をインドネシア市場で重点強化を図っており、なかでもメイクシリーズが好調に推移しました。またスキンケアにおいても、「UVホワイトニングシリーズ」をリニューアルするとともに新シリーズとして「アクネブライツシリーズ」を発売し、現地有名タレントをイメージキャラクターに起用するなどのマーケティング展開を実施しています。



カテゴリー拡充やラインアップ強化を図る
国内の女性コスメティック



「ピクシー」の店頭展開

研究開発活動

マンダムグループでは、長年の男性化粧品を中心とした研究の結果、頭髮化粧品・制汗剤などにおいて技術的差別領域を設定し、独自の技術の深化と培われた技術の水平展開を図りながら研究開発を行っています。「生活者にお役立ちする商品・技術の開発」を研究活動の根源に、徹底した生活者視点による技術開発・商品開発を具現化することで、マンダムの技術優位性のさらなる強化を目指しています。

生活者にとっての「新しさ」「快適さ」の研究

マンダム独自の技術をより効果的に商品・生活者とのコミュニケーションに生かす為、研究内容を技術視点のみで捉えるのではなく、生活者にとっての「新しさ」「快適さ」を追求することで、「生活者にお役立ちする商品・技術の開発」の実現を図っています。

「新しさ」を追求する基盤技術

基盤技術では、「頭髮」「皮膚」「体臭」という3つの研究領域を設け、新規原料、新技術などの「新しさ」の追求に取り組んでいます。生活者の頭髮や皮膚、体臭における悩みや不満の発生原因を徹底的に追究し、理解することが研究の基点です。生活者の理解から創出された新しい技術的課題は、「生活者にお役立ち」を実現するための源泉であり、これを解決することを目標に各研究テーマを遂行しています。大学や外部の研究機関との共同研究によって、技術課題の解決に必要な新しい原料、最新技術を積極的に導入しています。得られた研究成果は、処方設計技術によって新商品に盛り込まれ、生活者のお悩みや不満を改善・解決し、お役立ちできる商品開発の実現に繋がっています。

「快適さ」を追求する評価技術

生活者に安心して商品を使用していただくためには、「安全性」の向上による高品質な商品づくりは欠かせません。その上で、生活者視点に立った「快適さ」を解明する評価技術を創造しています。具体的には、清涼感や刺激に対する独自の評価方法の確立、保湿成分であるアルカンジオールの抗菌活性に着目し、刺激に敏感な肌の人にもより安心してご使用いただける防腐剤フリー処方の開発に取り組んでいます。

「新しさ」「快適さ」を実現する処方設計技術

商品の処方設計では、これまで蓄積された基盤技術と製品評価技術を応用し、生活者の新たなニーズに対応した新処方の開発に取り組む事で、生活者に「新しさ」と「快適さ」を感じていただける商品を創造しています。

頭髮(スタイリング・ヘアケア・ヘアカラー)

頭髮関連分野においては、マンダムがこれまで培ってきたスタイリングポリマーの応用などの技術深化に加え、髪の毛のダメージケア技術やヘアカラー使用時の刺激の低減技術など、生活者により満足して頂くための研究を進めています。また、生活者の使用場面を徹底的に理解することにより、ヘアワックスに対する洗浄機能に特化したシャンプーや、ベタつきがなくヘアスタイルが持続できるヘアワックスなど、生活者の変化するニーズに対応した商品の開発をすすめています。



皮膚・体臭(ボディケア・スキンケア)

ボディケア分野においては、清涼感など「快適性」をどのように客観的に評価していくかが重要です。独自の評価技術を確立するとともに、男性・女性の清涼感に対する感じ方の違いを研究し、男女それぞれに快適であると感じる領域(「快適ゾーン」)があることを解明し、商品へ応用しています。また、人体にも存在する酵素で、殺菌効果をもつ「塩化リゾチーム」のデオドラントへの業界初の応用や、様々な肌状態でも効果を発揮するデオドラント処方の開発などを行っています。

スキンケア分野においては、マンダム独自の防腐剤フリー技術を応用し、刺激を感じやすい方にも安心して快適にご使用いただける生活者に優しい商品を提案しています。また、男性・女性それぞれの肌特性研究から生まれた知見や、生活者の化粧行動・悩



みなどの分析結果を、技術開発テーマに展開し、処方技術へ応用して、商品の開発につなげています。

人財

マンダムグループは、社員一人ひとりが成長することで企業が成長できると強く認識しています。

マンダムは、1927年の創業以来、80年を超える歴史の中で二度の経営危機を経験し、そのたびに会社にとっても社員にとっても辛く厳しい選択を強いられました。その経験から、社員や家族の生活、人生を守るためにも企業は存続し、成長し続けなければならないという哲学が生まれました。企業は「ヒト」がいてこそ成り立ち、その「ヒト」の成長によって企業も成長できるという考えのもと、「ヒトを活かす経営」に注力しています。

「ヒト」を活かすしくみ

マンダムでは、社員と企業の方向性の基礎となるべき「理念の共有と継承」と、社員一人ひとりが個々の能力を高めるための「能力開発」、育成された能力を発揮できる場づくりを重要視しています。

特に、「理念の共有と継承」と「能力開発」については人財育成の基本と考え、業務を通して社員一人ひとりが能力を高めることのできる環境を整備するとともに、能力を高めるだけでなく、それが正しく評価され、処遇されるように能力を最大限に発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

理念の共有と継承

マンダムでは、創業より今日まで存続できたのは価値あるものとして継承されてきた企業理念や哲学があったからであると考えています。

継承されている企業理念は、マンダムにおける考働の根幹となるものであり、社員共通の価値観として業務を遂行する際の判断軸となり、また社員の向かうべき方向が明確になることで結束力を高めています。

そのためマンダムでは、様々な教育プログラムの中に理念教育を組み込むことで企業理念の浸透を図っています。特に入社1～3年目までの若手社員に対しては、各種研修に基礎教育として理念教育を盛り込むとともに、OJT教育を行うなど様々な場面で徹底した理念の共有を図っています。



OJT教育

能力開発

能力開発に関しては、会社が求めるキャリアや役職に応じた人財づくりに向けて、社員各々が自働で自分に必要だと思う能力を選択して学んでいける体制を構築しています。

社員のキャリアや役割レベルによって求められる人財像や必要な能力を明確にし、自分が目指すべき方向へ向かうために自分にとって必要だと思う能力を自らの意思で伸ばすことができるように、マーケティングや財務、論理的思考などの日常業務の基本となる能力の質を高めるためのプログラムや、社外の同世代との交流・討論を通して部署や自己の課題発見・業務改善につなげる場の提供をするなど、様々な教育プログラムを行っています。



公募型集合研修

能力発揮できる環境づくり

マンダムでは、自分自身のキャリアプランを真剣に考え、変化する社会環境や社員の多様なライフスタイルにおいて能力を最大限に発揮できる環境づくりに注力しています。

社員と会社がより良い関係を築くために、労働環境や生活支援の充実なども重要と考え、できる限り社員が安心して仕事に打ち込めるよう、環境形成にも注力しています。

例えば、育児や介護休業など、社員の実態を踏まえ、法の基準を上回る取得期間を制定することで、社員の労働時間に柔軟性を持たせ、より働きやすい環境を整備しています。

※「人財」…マンダムでは、「企業は人なり」といわれるように、「人材」を重要な財産と位置づけて、「人財」と呼称しています。

品質への取り組み

マンダムグループでは、日本ならびに世界各国の生活者に安全な商品を提供しています。全ての生活者に購入から使い終わるまでの間、安心して商品を使用し満足いただけるように、企画・設計・生産および品質管理の場面において、高品質で安全な商品を提供できるように取り組んでいます。また、購入されてからも生活者との対話を通じて、さらなる顧客満足の向上を目指した取り組みを行っています。

これらの取り組みをより確実なものとするために、1998年に「品質理念」と「品質基本方針」を策定し、グループ内での共通認識を図るとともに、客観的視点からの牽制を目的に、外部のマネジメントシステムを導入しており、継続的な品質向上にも努めています。

企画・設計場面

企画・設計場面では、「生活者発・生活者着」の経営理念に基づき、生活者視点で「何を新しいと感じるか」「何を快適と感じるか」、などを意識した商品づくりに取り組んでいます。そのために、生活者ウォンツの徹底的なリサーチをはじめ、独自の高い技術を活かしながらも生活者満足を軸とした機能性、効果性、使用性の追求や評価方法の確立、使いやすさを考慮したデザイン設計など、商品設計のあらゆる場面において、生活者に満足を得られるように品質の向上を目指しています。

生産場面

生産場面では、企画・設計された商品を同一品質で安定的に大量生産できる独自の量産化技術をベースに、中味検査・異物混入検査・外観検査など、人による徹底した工程管理を行いながら、バーコードによる原料管理やセンサーカメラによる検査体制などの機械化を進めることで人的ミスを大幅に低減させ、品質管理に取り組んでいます。

また、高度な生産技術と生産管理システムで高度化・多様化する生活者ウォンツに対応している福崎工場は、インドネシアと中国の工場への技術指導のサポートや設備移管などを行っており、相互の技術共有を通じてマンダムグループ全体で品質の向上に取り組んでいます。



カメラによる検査



人による工程管理



原材料のチェック

フィードバック場面

生活者からの問い合わせ窓口となる専門部署に集められた、商品に関する意見や質問、要望などは、速やかに関連部署にフィードバックできる体制を構築しています。よせられた意見などは、より生活者に満足していただけるように、品質改善や次の設計に活かしています。

客観的視点からの牽制

自社の管理体制だけでなく、客観的視点での牽制として、社外のマネジメントシステムを導入することで一層の品質管理に取り組んでいます。品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001は、1998年に福崎工場、2002年に中国でも取得しています。また、インドネシアでは、2005年に現地における化粧品の製造および品質管理に関する基準である「CPKB」を取得しています。

環境保全への取り組み

マダムグループでは、環境への配慮を重要な社会的責務と認識し、1999年に制定した「環境理念<エコポリシー>」「環境基本方針<エコ活動指針>」のもと、特に商品づくりを通じた設計・生産・物流・販売促進のそれぞれの場面において、環境保全に配慮した取り組みを行っています。

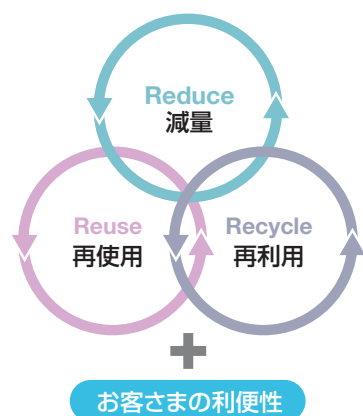
また、客観的視点からの牽制のため、外部のマネジメントシステムを取得しており、よりよい環境保全活動を進めています。

商品設計場面での取り組み

商品設計場面では、環境に対応した3Rを基本とした上で、生活者の利便性を考慮した設計を心がけています。

易分別設計：業界に先駆け、容器のボタンカバーの易分別設計を採用しており、使い終わった容器を再資源化しやすいようにしています。

詰め替え商品：寝ぐせ直しウォーターやシャンプーなど、消費量の多い商品においてはレフィル（詰め替え）を採用しています。これにより、本体を繰り返し再使用していただくことができ、余分な廃棄物を削減できます。



易分別設計



レフィル

生産場面での取り組み

生産場面では、最も多くの資源を使用するため、環境にやさしい原材料の使用や省エネルギー化を進めるなど、特に環境保全に取り組んでいます。各段階において、排水の浄化や廃棄物の再資源化に努めており、2003年10月以降、ゼロエミッション（再資源化率99%以上）を継続達成しています。

また、製造ライン別の電力使用量の実態調査とさらなる改善を目的とした「エネルギー監視システム」を導入し、消費電力使用量の削減に取り組んでいます。

物流場面での取り組み

物流場面では、2004年10月に原材料の調達、製品の配送、返品商品の回収などの業務を外部に委託し、物流体制の効率化を図るとともに、輸送効率を上げることで物流場面における省エネルギー化を進め、環境負荷低減に取り組んでいます。

また、2006年5月より「グリーン物流パートナーシップ会議」に参画、積載効率の向上、モーダルシフト（大量輸送が可能な鉄道や船舶を使った貨物輸送への切り替え）の推進によりCO₂排出量を継続的に削減しており、2008年には「エコレールマーク取組企業」の認定を受けています。

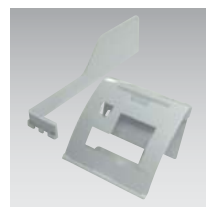


鉄道貨物輸送への切り替えによるCO₂排出量削減

販売促進場面での取り組み

販売促進場面では、店頭における生活者とのコミュニケーションの1つとして多くの販促物を使用しており、この販促物の形状などを見直すことで、環境負荷の低減に取り組んでいます。

販促用トレイ：形状を工夫することによる使用プラスチック量の低減と、店頭場面に応じて設置できる、再利用しやすい形状への見直しによる廃棄物の減量を図っています。



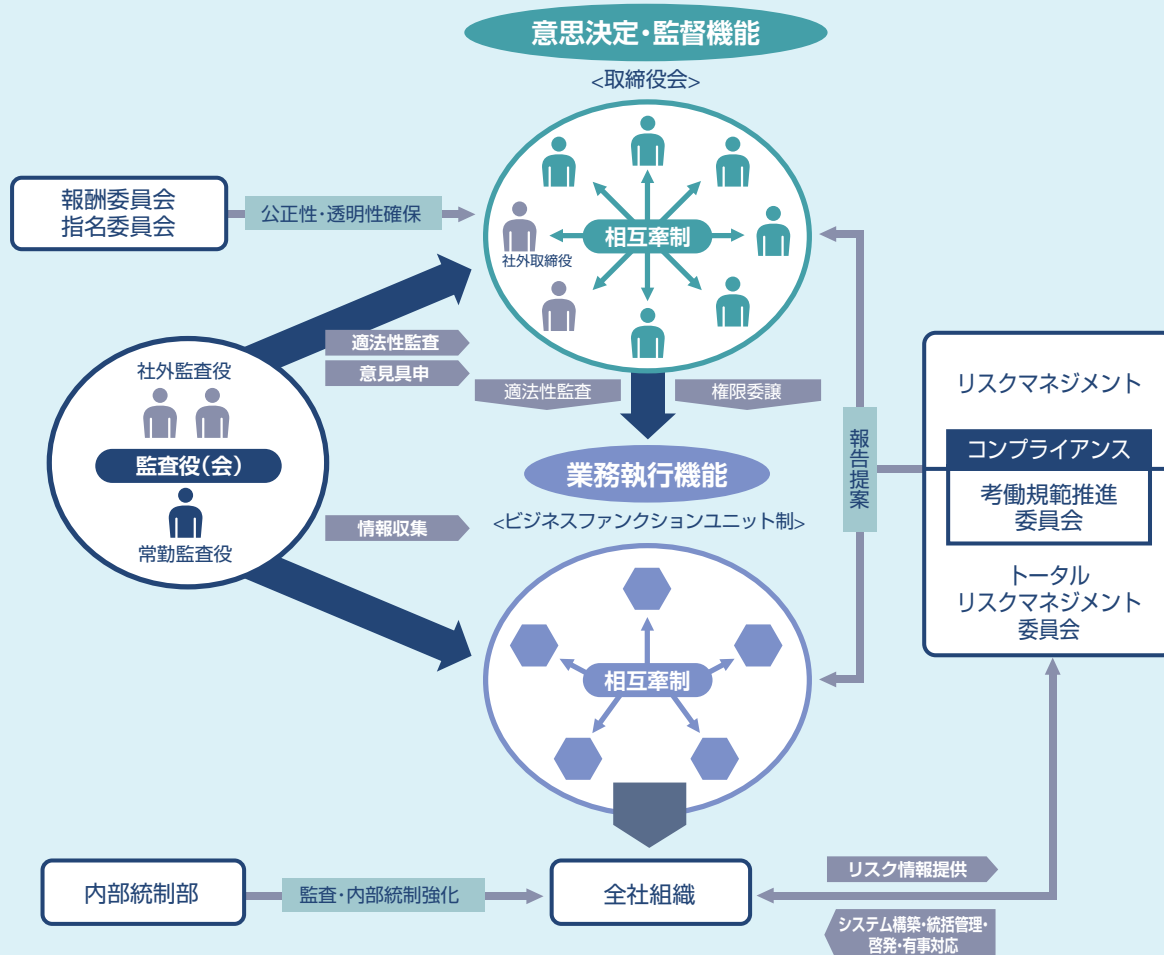
客観的視点からの牽制

自社の体制だけでなく、客観的視点からの牽制を目的に、社外のマネジメントシステムを導入することでより良い環境保全活動を進めることができると考えています。国内生産拠点の福岡工場では、2000年に国際標準規格の環境マネジメントシステムであるISO14001を取得しました。

コーポレート・ガバナンス

マダムは、監査役会設置会社制度を採用し、監査役(会)による厳格な適法性監査をコーポレート・ガバナンスの基礎とした上で、社外取締役の招聘、執行役員制度、ビジネスファンクションユニット制度を有機的に結合させることにより、「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」との分離を促進し、経営の公正性・透明性を高めています。

コーポレート・ガバナンス体制



意思決定・監督機能と業務執行機能の分離

マンダムは、2004年6月に役付取締役制度を廃止するとともに、役付執行役員制度を導入し、執行役員への業務執行権限の委譲を行いました。

これにより、取締役会においては、執行役員に権限を委譲した各取締役が対等の立場において、相互牽制、業務執行状況の監督およびグループ全体最適に特化した意思決定に専念できる環境を整備しました。

業務執行面においては、執行責任の明確化を図るとともに、権限委譲の促進により業務執行の機動性を確保しています。

厳格な適法性監査

マンダムは、社外監査役として弁護士を招聘し、適法性監査機能を厳格化するとともに、監査役(会)による監査の実効性を確保するため、「監査役監査の実行性確保に関する規程」を制定し、監査役(会)に対する報告体制の整備および監査役監査への対応義務・対応方法の明確化を行っています。

財務報告にかかる内部統制の整備・運用

マンダムは、財務報告の信頼性および適正性の確保を経営の重要な責務として位置付け、社長執行役員主導の下、全社をあげて適正な内部統制システムを整備することを基本方針として掲げています。そして、これを実現するため、社長執行役員直轄の組織を設置し、適正な内部統制システムの構築、システムの運用状況の検証、取締役会・監査役会への適正な報告、取締役会・監査役会による継続的なシステムの監視ができる体制を整備しています。

報酬委員会・指名委員会の設置

マンダムは、いずれも半数以上が社外役員にて構成される報酬委員会(社長執行役員の諮問機関)と指名委員会(取締役会の諮問機関)を設置しています。

報酬委員会は、社長執行役員に対し、役員報酬体系の策定、役員業績評価基準の策定、役員報酬額の決定プロセス等に関する客観的株主視点からの答申を行うことにより、役員報酬制度の公正性・透明性の確保に寄与しています。

指名委員会は、取締役会に対し、取締役・監査役候補者の決定、代表取締役・役付執行役員の選任等に関する客観的株主視点からの答申を行うことにより、役員選任プロセスの公正性・透明性の確保に寄与しています。

コンプライアンス

マンダムグループのコンプライアンスの原点は、グループにおいて永きにわたり受け継がれてきた経営哲学にあります。

「会社が生き続ける」ために、そして何より「会社に対して誠実である」ために、マンダムグループは、コンプライアンス経営を貫きます。

マンダムグループは、役員・従業員が法令・社会規範の遵守はもとより常に高い社会良識をもって倫理的に考働するために、「マンダムグループ考働規範」を制定(2002年・2007年に改訂)しました。

また、2002年12月に、コンプライアンス違反のリスクに関する内部通報制度として、ヘルプラインシステムを導入し、2007年9月にはその対象を取引先に拡大しました。同システムにおいては、正当な情報提供者は完全に保護され、情報提供者に対する報復行為は絶対的に禁止されています。



(百万円)

	09/3	08/3	07/3	06/3	05/3	04/3
会計年度：						
売上高	55,178	56,289	51,250	47,923	47,546	45,364
国内	36,126	37,957	36,025	35,003	35,635	35,711
アジア	19,052	18,331	15,225	12,920	11,910	9,652
販売費及び一般管理費	25,331	25,521	23,820	21,742	21,397	19,958
営業利益	4,926	6,837	5,195	6,065	6,700	6,680
国内	2,861	4,235	3,288	4,399	4,935	5,256
アジア	2,053	2,599	1,904	1,663	1,762	1,422
当期純利益	3,011	3,499	2,488	3,099	3,211	3,253
研究開発費	2,037	2,024	1,866	1,668	1,888	1,574
会計年度末：						
総資産	49,078	54,218	51,620	51,320	47,397	45,474
純資産	42,379	45,868	44,182	40,568	38,168	36,687
1 株当たり情報（円）：						
1 株当たり純資産	1,661.94	1,779.67	1,727.55	1,677.82	1,577.94	1,516.70
1 株当たり当期純利益（EPS）	126.60	147.13	104.28	124.36	128.73	130.83
1 株当たり配当金	60.00	80.00	60.00	60.00	55.00	50.00
指標（％）：						
自己資本比率	80.5	78.1	79.6	79.1	80.5	80.7
自己資本当期純利益率（ROE）	7.4	8.4	6.1	7.9	8.6	9.1
配当性向	47.4	54.4	57.5	48.2	42.7	38.2

注）1. 2007年3月期以前の数値は、現「会計基準」による組み換えをおこなっていません。

2. 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。但し、1株当たり利益については、単位未満を四捨五入して表示しています。



取締役 常務執行役員
リソース管理統括

斉藤 嘉昭

業績等の概要

1. 業績

当連結会計年度における連結売上高は前期より11億10百万円減少し551億78百万円(前期比2.0%減)、連結売上総利益は前期より21億00百万円減少し302億57百万円(同6.5%減)、連結営業利益は前期より19億11百万円減少し49億26百万円(同28.0%減)、連結経常利益は前期より15億28百万円減少し51億75百万円(同22.8%減)、連結当期純利益は4億88百万円減少し30億11百万円(同14.0%減)となりました。

この結果、当期の業績は減収減益となりました。

2. 資産、負債及び純資産の状況

(1) 資産

総資産は、前連結会計年度末に比べ51億40百万円減少して490億78百万円となりました。主として当社において、有価証券及び投資有価証券が21億47百万円減少したこと、ならびに首都圏3拠点ビルの売却に伴い有形固定資産が38億74百万円減少したことによるものであります。

(2) 負債

負債は、前連結会計年度末に比べ16億51百万円減少して66億98百万円となりました。主として未払法人税等が11億67百万円減少したことによるものですが、これは当社における減益によるものであります。

(3) 純資産

純資産につきましては、前連結会計年度末に比べ34億89百万円減少して423億79百万円となりました。これは主として、海外子会社における総資産の円換算額の減少に伴い為替換算調整勘定が27億51百万円減少したこと、当社において有価証券評価差額金が7億84百万円減少したことによるものであります。

3. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物は、有形固定資産の売却による収入により一部相殺されたものの、税金等調整前当期純利益の減少、売上債権の増加、法人税等の支払額の減少等により、前連結会計年度末に比べ5億56百万円減少し、当連結会計年度末には92億35百万円となりました。なお、連結範囲の変更に伴い現金及び現金同等物が69百万円増加しております。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。

(1) 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ41億55百万円減少し、34億58百万円のキャッシュ・インとなりました。これは主として、前期に比べて税金等調整前当期純利益が18億29百万円減少して48億36百万円、売上債権の増減額が12億65百万円減少して4億75百万円のキャッシュ・アウト、法人税等の支払額が11億55百万円減少して29億54百万円のキャッシュ・アウトになったことによるものであります。なお、

減価償却費は前期に比べ1億17百万円増加して23億53百万円となっております。

(2) 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ38億36百万円増加し、12億4百万円のキャッシュ・アウトとなりました。これは主として、首都圏3拠点ビルの売却を中心に有形固定資産の売却による収入が23億70百万円、有価証券の取得および償還・売却による収支額が前期に比べ21億68百万円増加して1億98百万円のキャッシュ・アウトになったことによるものであります。

(3) 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動におけるキャッシュ・フローは、前期に比べ3億85百万円減少し、20億45百万円のキャッシュ・アウトとなりました。これは主として、少数株主への配当金の支払額を含めた株主配当金の支払額に23億64百万円使用したこと、インドネシア子会社の増資に伴う少数株主からの払込みによる収入が3億33百万円あったことによるものであります。

対処すべき課題

当社グループは、以下を対処すべき課題であると認識しております。

1. 国内男性化粧品事業における市場環境の変化への対応

当社(単体)の男性グルーミング事業は、当期の売上高シェアにおいて7割を超えるコア事業であります。当事業領域は、近年、競争環境が従来以上に厳しくなり、この変化は一過性の現象ではなく今後も異業種からの参入を含め、恒常的な市場環境になると認識しております。このような認識のもと、さらなるニーズ&ウォンツの探求、技術に裏付けられた商品開発およびマーケティング革新に取り組んでまいります。

2. 海外事業業績におけるインドネシア子会社

(PT MANDOM INDONESIA Tbk) 依存への対応

当社グループの海外事業の業績は、インドネシア子会社への依存度が高い状況であります。現状の市場規模および今後の市場規模の拡大に鑑み、ASEAN地域(タイ、フィリピン、マレーシア)、韓国および中国の5カ国における海外子会社の業績がインドネシア子会社の業績を上回る成長戦略を展開してまいります。

3. 個の成長を軸とした企業成長を目指した

能力開発の仕組み・体制づくり

当社グループでは、社員個々の成長なくして企業の成長ははかれないと強く認識しており、「人を活かす」経営を継続して実践してまいります。グループ経営の視点に立った人材開発を継続するとともに、企業を取り巻く環境変化が速くかつ



大きい時代に必要とされる「変革できる能力」を社員が習得できる仕組み・体制づくりに取り組んでまいります。

4. 品質保証・環境対策を柱とした

社会貢献活動への取り組み強化

企業の社会的責任が高まる中、CSRへの取り組みを経営課題として位置付けております。品質保証・環境対策の継続的な強化に加え、良き企業市民としてグループ全体で推進すべき社会貢献活動を実践できる体制づくりに取り組んでまいります。

5. 資本の効率化

前中期経営計画(2005年4月～2008年3月)に引き続いて、資本の効率化を経営課題として捉えております。しかしながら、国内では、不透明な経済情勢に加え、少子高齢化・人口減少にともない市場が縮小する状況下であり、企業間競争が激化しております。海外においても急成長する東南アジア市場での企業間競争が激化しており、国内外とも企業間競争が熾烈さを増しております。また、アジア各国の現地通貨安によるコスト上昇も重なり、コストダウン・コストセーブ等による短期的な資本効率の向上が困難な状況であると認識しております。

このような認識のもと、事業規模拡大を優先事項とした上で、自己株式の取得を視野に入れつつ、長期的視点で段階的に資本の効率化に取り組んでまいります。

事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

1. 新製品・モデルチェンジ品の投入と返品受入について

国内化粧品市場は、成熟市場と考えられることから、各化粧品メーカーは、ブランドイメージの維持・向上のために、新製品・モデルチェンジ品等を投入することが必要不可欠となっております。当社グループにおいても、毎年春と秋に、新製品、モデルチェンジ品や追加アイテムを新たに投入しております。その一方で、当社は新製品の市場への迅速な浸透をはかるために、小売店の棚割変更に伴う定番カット商品や新旧入替えによる旧製品を代理店から返品として受けており、その受入金額が連結業績に影響を及ぼす可能性があります。なお、過去2年間に於ける当社の返品受入額は、2008年3月期1,294百万円、2009年3月期1,915百万円であり、それぞれの当社売上高に占める比率は、3.3%および5.1%となっております。

2. 特定の取引先への依存度について

2009年3月期において、当社連結売上高に対する依存度が10%を超えている販売先が、日本において株式会社パルタックKS(28.4%)、インドネシアにおいてPT ASIA PARAMITA INDAH(15.4%)の2社あります。当社およびPT MANDOM INDONESIA Tbkは、上記2社と長期にわたって安定的な取引関係を継続しております。今後の化粧品等の流通市場においては、国内外共に大手卸売業への寡占化が進むものと考えられております。当社グループの販売に占める特定の代理店への依存度は、さらに上昇する可能性があります。

3. 法的規制について

当社グループは、薬事法の規制を受ける医薬部外品および化粧品を製造(一部は輸入)し、販売しております。医薬部外品および化粧品の製造・輸入にあたっては薬事法上の承認許可・届出が必要ですが、当社グループは薬事法に適切に対応し、合法かつ適切にこれらの製品を製造・輸入しております。また、表示・広告につきましても薬事法など関連法規を遵守し、適切な内容で実施しております。

4. 為替変動の影響について

当社グループは今後ともマーケットの拡大が期待されるアジア地域における事業に注力しており、8ヵ国1地域に関係会社を有しております。2008年3月期および2009年3月期における連結売上高の海外売上高比率は、それぞれ33.4%および35.3%となっており、今後海外事業のウェイトは高くなることを想定しております。当社グループは、為替リスクに対して、外貨建て輸出入取引のバランス調整等によるヘッジを行っておりますが、為替変動が当社の連結業績に影響を与える可能性および為替換算による現地法人の業績が円貨業績にストレートに反映しない可能性を有しております。

財政状態及び経営成績の分析

1. 経営成績に重要な影響を与える要因について

(1) 収益変動要因

当社グループを取り巻く事業環境は競争が厳しく、特に日本においてはデフレ脱却の兆しがみえるものの、成熟市場における競合が引き起こす販売価格の低下および販売費用の増加圧力により、利益率低下要因が内在しております。また、主要商品群のライフサイクルが短いことから、新製品の成否が最大の業績変動要因となっております。当社においては、常にライフサイクル終了前にリニューアルを実施するとともに、生活者の潜在嗜好(ウォンツ)をもとに新商品の開発・発売を行っております。それに伴う旧品の返品受入金額が業績に与える影響も無視できません。

さらに、当社グループの継続事業にかかるたな卸資産は、

主として将来需要および市場動向に基づく見込み生産でありますので、実需および予測せざる市場動向次第では、滞留在庫の処分が売上原価におけるたな卸資産廃棄損として業績に影響を与えます。当社グループにおいては、内規等に基づき市場価値が減損した時点で直ちに廃棄しており、先送りしない方針を徹底しております。

なお、日本およびインドネシアにおいては、特定取引先への依存度が高く形式的には相手先の信用リスクを内包しておりますが、両国における大手卸売業への寡占化進展に伴うもので、信用力に関しては寧ろ強化される方向にあると認識しており、現時点では業績に与える影響はほとんどありません。

(2) 為替および資源価格変動

海外事業においては、製造拠点であるインドネシアおよび中国における輸入原材料の調達コストが、為替変動あるいは原油高騰に伴う石油精製品材料の上昇によって当社グループの競争力に影響を及ぼす可能性があります。また、海外事業を全てアジアで展開していることから、一部地域では政治体制の激変等に伴うイベント・リスク（法制度、経済変動）の発生により経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

2. 経営戦略の現状と見通し

当中期経営計画（2009年3月期～2011年3月期）は、経営戦略の中核を「グループ事業の持続的成長」におき、グループ事業規模の段階的拡大に向け計画的な経営資源の投下により収益の持続的な拡大を目指す方針のもと、(1)コア事業である男性グルーミング事業の安定的な成長、(2)新たな成長領域として位置付ける女性分野（女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業）の成長路線づくり、(3)当中期経営計画においても引き続き成長エンジンとして位置付ける海外事業の継続的な拡大を戦略テーマとして推進してまいりました。2009年3月期における各戦略テーマの進捗状況は、次のとおりとなりました。

(1) 男性グルーミング事業の安定的な成長

コア・ブランドである「ギャツビー」は計画通り堅調に推移したものの、国内重点ブランドである「ルシード」をはじめ既存品の売上が低迷し、当初計画の売上を達成することができませんでした。

(2) 女性分野（女性コスメタリー事業、

女性コスメティック事業）の成長路線づくり

女性コスメタリー事業については、海外は順調に推移しましたが、国内は女性用白髪染めブランド「プロデュース」の売上低迷により計画を下回りました。女性コスメティック事業については、国内・海外ともに好調に推移いたしました。

(3) 海外事業の継続的な拡大

海外事業は、現地通貨安による業績のマイナス影響があったものの、一部の地域を除き現地通貨ベースでは二桁成長で順調に推移しました。

当中期経営計画の期間中は、世界規模で急速に悪化した経

済環境が回復・好転することが望めないと想定しており、当初の中期経営計画の達成は困難な状況であります。販売面については、当中期経営計画の当初売上計画の水準にはおよばないものの、(1)現地通貨ベースでは増収基調で推移している海外（アジア）事業、(2)厳しい市場環境下アジア全域で堅調に推移するコア・ブランド「ギャツビー」、(3)計画を上回り推移している新たな成長領域として位置付ける女性コスメティック事業の継続強化をはかり、最終年度（2011年3月期）には過去最高売上を上回る水準にまで回復を目指してまいります。

利益面については、原価低減活動の継続強化、コストの抜本的見直しによるコストパフォーマンス向上をはかってまいりますが、高止まりする原材料価格やアジア各国通貨の大幅な下落による(1)各国売上原価の上昇、(2)円換算額減少の影響を吸収するまでにはいたらないため、当中期経営計画期間中に過去最高利益の水準にまで回復することは困難であると想定しております。

3. 資本の財源および資金の流動性についての分析

当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針としております。主たる資金需要である運転資金および設備投資につきましては、内部資金によっておりますが、日本における子会社の資金不足は当社からの貸付けで対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨建短期借入で調達しております。また当社における手元資金は、事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しております。

当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、飛躍的な成長を確保するため、現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合でも、必要資金を調達することが可能であると考えております。

4. 経営者の問題意識と今後の方針について

当社の経営陣は、現在の事業環境および入手可能な情報に基づき最適な経営方針を立案すべく努めております。最上位のテーマとしては、事業成長を持続させることであります。その成長の源泉は海外事業であると認識しており、今後、さらに需要の拡大が見込まれる東南アジア市場をはじめ他のアジア地域における新たな市場開拓に取り組むことでさらなる事業成長を実現させる所存であります。なお、女性化粧品事業を今後の新たな成長領域として位置付け、成長路線づくりを推進してまいります。

また、資本の効率化推進も常に意識しており、配当による利益還元を資本政策の重要政策として位置付け、自己株式の取得を機動的に行うことにより、さらなる株主に対する利益還元と自己資本（剰余金）の増加抑制をはかることにより、資本の効率化に取り組んでまいります。



連結貸借対照表

株式会社マンドムおよび連結子会社

期 別 科 目	前連結会計年度 (2008年3月31日)		当連結会計年度 (2009年3月31日)		増 減 (▲印減少)
	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)
(資産の部)					
I 流動資産					
現金及び預金	5,066,727		4,607,878		▲ 458,849
受取手形及び売掛金	5,689,044		5,430,444		▲ 258,599
有価証券	7,452,449		11,651,565		4,199,116
たな卸資産	6,689,873		-		▲6,689,873
商品及び製品	-		4,508,013		4,508,013
仕掛品	-		300,387		300,387
原材料及び貯蔵品	-		1,649,517		1,649,517
繰延税金資産	750,073		582,510		▲ 167,562
その他	637,530		609,870		▲ 27,660
貸倒引当金	▲ 14,492		▲ 20,541		▲ 6,049
流動資産合計	26,271,206	48.5	29,319,645	59.7	3,048,438
II 固定資産					
(1)有形固定資産					
建物及び構築物	19,188,534		16,138,290		▲3,050,243
減価償却累計額	▲10,216,971		▲ 9,179,842		1,037,129
建物及び構築物(純額)	8,971,562		6,958,447		▲2,013,114
機械装置及び運搬具	9,957,583		9,104,624		▲ 852,958
減価償却累計額	▲ 6,583,316		▲ 6,272,994		310,321
機械装置及び運搬具(純額)	3,374,266		2,831,629		▲ 542,637
工具、器具及び備品	3,775,456		3,607,417		▲ 168,039
減価償却累計額	▲ 2,848,377		▲ 2,850,407		▲ 2,030
工具、器具及び備品(純額)	927,079		757,009		▲ 170,069
土地	1,874,521		517,514		▲1,357,007
リース資産	-		37,989		37,989
減価償却累計額	-		▲ 8,851		▲ 8,851
リース資産(純額)	-		29,137		29,137
建設仮勘定	211,839		391,052		179,212
有形固定資産合計	15,359,269	28.3	11,484,791	23.4	▲3,874,477
(2)無形固定資産					
のれん	137,235		365,502		228,266
ソフトウェア	322,454		351,701		29,247
その他	32,251		22,706		▲ 9,544
無形固定資産合計	491,941	0.9	739,910	1.5	247,969
(3)投資その他の資産					
投資有価証券	10,796,717		4,450,437		▲6,346,280
長期貸付金	483,239		364,053		▲ 119,186
繰延税金資産	89,580		1,205,701		1,116,120
その他	814,841		1,610,809		795,967
貸倒引当金	▲ 87,922		▲ 96,999		▲ 9,076
投資その他の資産合計	12,096,457	22.3	7,534,001	15.4	▲4,562,455
固定資産合計	27,947,668	51.5	19,758,704	40.3	▲8,188,964
資産合計	54,218,874	100.0	49,078,349	100.0	▲5,140,525

期 別 科 目	前連結会計年度 (2008年3月31日)		当連結会計年度 (2009年3月31日)		増 減 (▲印減少)
	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)	構成比(%)	金額(千円)
(負債の部)					
I 流動負債					
支払手形及び買掛金	799,311		980,906		181,594
短期借入金	—		594		594
リース債務	—		9,347		9,347
未払金	2,908,179		2,504,316		▲ 403,863
未払法人税等	1,434,846		266,962		▲1,167,883
賞与引当金	750,789		704,044		▲ 46,745
変動役員報酬引当金	93,000		75,000		▲ 18,000
返品調整引当金	310,500		225,620		▲ 84,879
その他	420,165		381,364		▲ 38,800
流動負債合計	6,716,793	12.4	5,148,157	10.5	▲1,568,635
II 固定負債					
リース債務	—		21,504		21,504
繰延税金負債	67,054		3,090		▲ 63,964
退職給付引当金	466,902		501,794		34,892
長期未払金	690,997		657,145		▲ 33,852
その他	408,144		366,908		▲ 41,235
固定負債合計	1,633,098	3.0	1,550,443	3.2	▲ 82,655
負債合計	8,349,892	15.4	6,698,601	13.6	▲1,651,290
(純資産の部)					
I 株主資本					
資本金	11,394,817		11,394,817		—
資本剰余金	11,235,206		11,235,170		▲ 35
利益剰余金	23,129,484		23,865,954		736,469
自己株式	▲ 953,356		▲ 956,824		▲ 3,468
株主資本合計	44,806,151	82.6	45,539,117	92.8	732,965
II 評価・換算差額等					
その他有価証券評価差額金	156,262		▲ 628,117		▲ 784,379
為替換算調整勘定	▲ 2,627,631		▲ 5,378,961		▲2,751,330
評価・換算差額等合計	▲ 2,471,369	▲ 4.6	▲ 6,007,079	▲ 12.2	▲3,535,709
III 少数株主持分	3,534,200	6.5	2,847,710	5.8	▲ 686,489
純資産合計	45,868,982	84.6	42,379,747	86.4	▲3,489,234
負債純資産合計	54,218,874	100.0	49,078,349	100.0	▲5,140,525



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 2007年4月 1日 至 2008年3月31日)		当連結会計年度 (自 2008年4月 1日 至 2009年3月31日)		増 減 (▲印減少)
	金額(千円)	百分比(%)	金額(千円)	百分比(%)	金額(千円)
I 売上高	56,289,010	100.0	55,178,479	100.0	▲1,110,531
II 売上原価	23,930,568	42.5	24,920,644	45.2	990,076
売上総利益	32,358,441	57.5	30,257,834	54.8	▲2,100,607
III 販売費及び一般管理費					
販売促進費	5,100,043		4,809,238		▲ 290,804
販売報奨金	1,618,704		1,510,423		▲ 108,281
広告宣伝費	3,976,969		3,759,782		▲ 217,186
報酬・給料手当	4,337,406		4,295,812		▲ 41,593
賞与引当金繰入額	763,398		747,422		▲ 15,975
退職給付費用	97,704		238,047		140,342
減価償却費	852,256		879,229		26,972
研究開発費	2,024,846		2,037,773		12,926
その他	6,749,735		7,053,855		304,120
販売費及び一般管理費合計	25,521,065	45.3	25,331,585	45.9	▲ 189,479
営業利益	6,837,376	12.1	4,926,249	8.9	▲1,911,127
IV 営業外収益					
受取利息	160,281		150,836		▲ 9,445
受取配当金	51,460		83,127		31,667
受取賃貸料	42,251		35,999		▲ 6,252
その他	241,865		172,938		▲ 68,927
営業外収益合計	495,859	0.9	442,901	0.8	▲ 52,957
V 営業外費用					
たな卸資産廃棄損	486,304		-		▲ 486,304
売上割引	-		37,596		37,596
為替差損	-		102,996		102,996
その他	142,688		53,070		▲ 89,618
営業外費用合計	628,993	1.1	193,662	0.4	▲ 435,330
経常利益	6,704,242	11.9	5,175,487	9.4	▲1,528,754
VI 特別利益					
貸倒引当金戻入額	18,734		492		▲ 18,242
固定資産売却益	41,951		798,844		756,892
投資有価証券売却益	7,314		8,936		1,622
特別利益合計	67,999	0.1	808,273	1.5	740,273
VII 特別損失					
固定資産売却損	-		814,516		814,516
固定資産除却損	49,012		58,934		9,921
投資有価証券売却損	58,000		4,168		▲ 53,831
投資有価証券評価損	-		269,718		269,718
リース解約損	-		266		266
特別損失合計	107,012	0.2	1,147,603	2.1	1,040,591
税金等調整前当期純利益	6,665,229	11.8	4,836,157	8.8	▲1,829,071
法人税、住民税及び事業税	2,738,290		1,811,026		▲ 927,263
法人税等調整額	▲ 123,437		▲ 472,766		▲ 349,328
法人税等合計	2,614,852	4.6	1,338,260	2.4	▲1,276,592
少数株主利益	550,471	1.0	486,471	0.9	▲ 64,000
当期純利益	3,499,905	6.2	3,011,425	5.5	▲ 488,479

連結株主資本等変動計算書

(千円)

	株主資本					評価・換算差額等			少数株主 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	評価・換算 差額等合計		
2008年3月31日残高	11,394,817	11,235,206	23,129,484	▲ 953,356	44,806,151	156,262	▲2,627,631	▲2,471,369	3,534,200	45,868,982
在外子会社の会計処理の変更に伴う増減			▲ 35,222		▲ 35,222					▲ 35,222
当期変動額										
剰余金の配当			▲ 2,140,897		▲ 2,140,897					▲ 2,140,897
当期純利益			3,011,425		3,011,425					3,011,425
自己株式の取得				▲ 3,812	▲ 3,812					▲ 3,812
自己株式の処分		▲ 35		343	308					308
連結範囲の変動			▲ 98,836		▲ 98,836					▲ 98,836
株主資本以外の項目の連結会計 年度中の変動額(純額)						▲ 784,379	▲2,751,330	▲3,535,709	▲ 686,489	▲ 4,222,199
当期変動額合計		▲ 35	771,692	▲ 3,468	768,187	▲ 784,379	▲2,751,330	▲3,535,709	▲ 686,489	▲ 3,454,011
2009年3月31日残高	11,394,817	11,235,170	23,865,954	▲ 956,824	45,539,117	▲ 628,117	▲5,378,961	▲6,007,079	2,847,710	42,379,747

連結キャッシュ・フロー計算書

(千円)

科 目	期 別	
	前連結会計年度 (自 2007年4月 1日 至 2008年3月31日)	当連結会計年度 (自 2008年4月 1日 至 2009年3月31日)
I 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	6,665,229	4,836,157
減価償却費	2,236,166	2,353,897
のれん償却額	54,894	146,820
投資有価証券売却損益(益:▲)	50,685	▲ 4,768
投資有価証券評価損益(益:▲)	-	269,718
貸倒引当金の増減額(減少:▲)	▲ 11,323	15,963
返品調整引当金の増減額(減少:▲)	▲ 20,800	▲ 98,199
賞与引当金の増減額(減少:▲)	43,532	▲ 41,036
退職給付引当金の増減額(減少:▲)	16,595	151,610
受取利息及び受取配当金	▲ 211,741	▲ 233,963
為替差損益(益:▲)	3,415	31,022
有形固定資産除却損	48,100	57,478
売上債権の増減額(増加:▲)	789,963	▲ 475,543
たな卸資産の増減額(増加:▲)	▲ 285,464	▲ 683,411
仕入債務の増減額(減少:▲)	▲ 181,189	299,530
未払金の増減額(減少:▲)	-	▲ 300,630
その他	▲ 18,768	▲ 167,621
小 計	9,179,296	6,157,024
利息及び配当金の受取額	236,010	259,677
利息の支払額	▲ 1,666	▲ 3,166
法人税等の支払額	▲ 1,799,445	▲ 2,954,982
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,614,194	3,458,552
II 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	▲ 240,397	▲ 830,268
定期預金の払戻による収入	61,260	536,709
有価証券の取得による支出	▲ 1,509,123	▲ 14,388,968
有価証券の売却及び償還による収入	1,810,024	9,400,000
有形固定資産の取得による支出	▲ 2,016,655	▲ 1,989,715
無形固定資産の取得による支出	▲ 102,442	▲ 189,155
有形固定資産の売却による収入	-	2,370,643
投資有価証券の取得による支出	▲ 7,332,465	▲ 562,591
投資有価証券の売却及び償還による収入	4,664,605	5,353,380
子会社出資金の取得による支出	-	▲ 75,716
長期前払費用の取得による支出	-	▲ 814,113
その他	▲ 375,616	▲ 14,856
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 5,040,810	▲ 1,204,651
III 財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入れによる収入	-	29,117
短期借入金の返済による支出	-	▲ 29,899
ファイナンス・リース債務の返済による支出	-	▲ 10,715
自己株式の取得による支出	▲ 2,440	▲ 3,504
配当金の支払額	▲ 1,425,447	▲ 2,139,023
少数株主からの払込みによる収入	-	333,986
少数株主への配当金の支払額	▲ 231,986	▲ 225,360
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,659,874	▲ 2,045,399
IV 現金及び現金同等物に係る換算差額	▲ 69,878	▲ 834,219
V 現金及び現金同等物の増減額(減少:▲)	843,632	▲ 625,717
VI 現金及び現金同等物の期首残高	8,783,525	9,791,122
VII 連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(減少:▲)	163,964	69,649
VIII 現金及び現金同等物の期末残高	9,791,122	9,235,054



企業概要 (2009年3月31日現在)

社名	株式会社マンドム	従業員数	2,280名(連結)
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12		516名(単体)
設立	1927年12月23日	決算日	3月31日
資本金	11,394,817,459円	株主総会	定時株主総会 毎年6月開催
		会計監査人	監査法人トーマツ

取締役及び監査役 (2009年8月1日現在)

代表取締役 社長執行役員	内部統制部担当	西村 元延
代表取締役 副社長執行役員	経営企画室担当	亀井 浩
取締役 専務執行役員	国際事業部、人事部、役員秘書室統括 役員秘書室担当	西海 義勝
取締役 常務執行役員	生産・物流統括 ロジスティクス部、生産技術部担当	山田 憲治
取締役 常務執行役員	R&D統括 第三商品開発部、商品企画室担当	桃田 雅好
取締役 常務執行役員	リソース管理統括 法務室、広報IR室、環境推進室担当	斉藤 嘉昭
社外取締役		塚田 彊
社外取締役		田村 敏和
常勤監査役		安井 博史
社外監査役		小寺 一矢
社外監査役		高木 進



本社ビル

グループ会社 (2009年4月1日現在)

国内社名	主な事業内容	議決権比率
株式会社ピアセラボ	化粧品販売	100.0% 連結子会社
株式会社ギノージャパン	化粧品販売	100.0% 連結子会社
株式会社エムビーエス	生命・損害保険代理店業、総合サービス業、 人材派遣業、国内グループ会社商品の品質管理	100.0% 非連結子会社

海外社名	所在地	主な事業内容	議決権比率
INDONESIA			
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品製造・販売	60.8% 連結子会社
ASEAN 3			
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品販売	100.0% 連結子会社
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品販売	100.0% 連結子会社
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品販売	97.6% 連結子会社
NIES 4			
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品販売	100.0% 連結子会社
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品販売	100.0% 連結子会社
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品販売	44.0% 持分法適用関連会社
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品販売	100.0% 連結子会社
CHINA			
Zhongshan City Rida Fine Chemical Co., Ltd.	中国(中山)	化粧品製造・販売	66.7% 連結子会社
Mandom China Corporation	中国(上海)	化粧品販売	100.0% 連結子会社

問合せ先 株式会社マンドム 広報IR室 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12 電話／06-6767-5020 Fax／06-6767-5043 URL／<http://www.mandom.co.jp/>



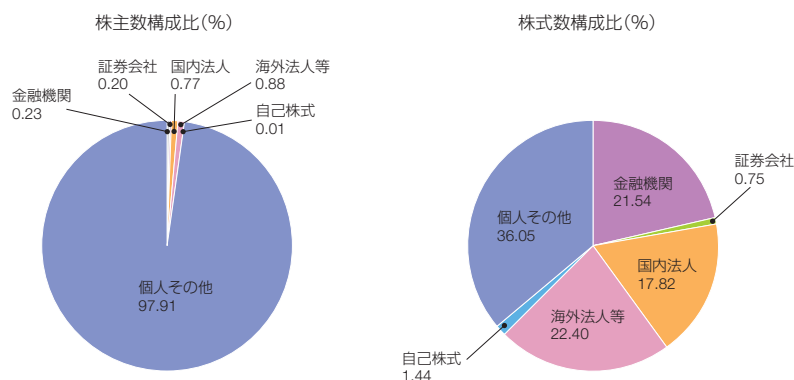
発行可能株式数	81,969,700 株	上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
発行済株式総数	24,134,606 株	証券コード	4917
株主数	19,143 名	株主名簿管理人	住友信託銀行株式会社

大株主

株主名	持株数(千株)	出資比率(%)
財団法人西村留学生奨学財団	1,800	7.57
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,204	5.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,105	4.65
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口4G)	1,032	4.34
西村 元延	1,005	4.23
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	1,004	4.22
西村 輝久	801	3.37
マンダム従業員持株会	700	2.94
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	514	2.16
BNP PARIBAS SEC SVC LONDON/JAS/ABERDEEN INVESTMENT FUNDS ICVC/AGENCY LENDING	487	2.05

(注) 持株式数は千株未満で切り捨てています。
出資比率は自己株式を排除して計算しています。

株式分布状況



株価推移



マンダムグループ 企業広報活動指針

「ディスクロージャー制度に基づき、企業情報の適時・適切な情報開示とともに、その説明責任を果たします」

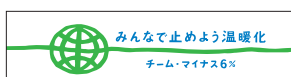
1 わたしたちは、上場企業として、金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則等、その他関連法令ならびに諸規則を遵守した情報開示に努めます。

2 わたしたちは、ディスクロージャー制度に則った情報開示に努めるほか、当社の判断により当社を理解していただくために有効と思われる企業情報についても、公正かつ適時・適切な情報開示に努めます。

3 わたしたちは、幅広いステークホルダーとの健全な関係の維持・向上に努め、開示した情報に対する説明責任を果たすことに努めます。

株式会社マンドム

証券コード：4917



この印刷物は、E3PAのゴールドプラス基準に適合した
地球環境にやさしい印刷方法で作成されています
E3PA：環境保護印刷推進協議会
<http://www.e3pa.com>

株式会社マンドムはISO14001(福岡工場)とISO9001(営業部門を除く本社・福岡工場)を認証取得しております。
※ISO9001審査登録範囲：株式会社マンドムが製造及び／又は販売する化粧品及び医薬部外品の設計・開発、製造及び出荷
(但し、国内販売に限定。また、輸入品の販売を除く)