

# Annual Review 2017





## MANDOM MISSION

---

### Human to Human

私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、  
奔放に大胆に、あなたの日常を  
発見と感動で満たす「人間系」企業です

## MANDOM PRINCIPLES

---

生活者発・生活者着  
チャレンジ・チェンジ・イノベーション  
全員参画  
社会との共存・共生・共創  
人財主義

## MANDOM SPIRIT

---

お役立ち  
人間尊重  
自由闊達





## Contents 目次

■	ステークホルダーの皆さまへ	2
■	<b>About mandom</b>	
	マンダムグループの歩み	4
	マンダムグループのブランド展開	6
	マンダムグループの事業領域	8
	マンダムグループの企業価値創造プロセス	10
	11年間の連結財務ハイライト	14
■	<b>Vision &amp; Strategy</b>	
	トップマネジメント・インタビュー	16
■	<b>Fundamentals</b>	
	役員および監査役紹介	22
	コーポレートガバナンス	24
■	<b>Performance</b>	
	セグメント別事業概況	32
	・日本	34
	・インドネシア	38
	・海外その他	42
■	<b>CSR</b>	
	マンダムグループの社会的責任考働	44
■	<b>Financial Section</b>	
	経営ならびに財務の分析	52
	連結財務諸表	56
	マンダムグループの沿革	62
	マンダムグループ会社	64
	会社概要／株式・投資家情報	65

### 対象組織

株式会社マンダムおよびその国内外の連結子会社・持分法適用関連会社を「マンダムグループ」と表記しています。(詳細はP64 マンダムグループ会社を参照のこと)

### 対象期間

2016年度(2017年3月期)

- マンダム、日本国内グループ会社▶2016年4月1日～2017年3月31日
- 海外グループ会社▶2016年1月1日～2016年12月31日

\*発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました。

#### 【将来の見通しの記述について】

このレポートに記載されている株式会社マンダムの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものは株式会社マンダムの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これら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。



## To Our Stakeholders

ステークホルダーの皆さまへ

世界中の生活者へのお役立ちを追求するとともに、  
社会にとって存在価値のある企業であり続けるために  
自らを進化させていきます。

平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

当社は、おかげさまで2017年12月23日をもちまして、創業90周年を迎えます。これもひとえに、皆さまの温かいご厚情の賜物と心より深く御礼申し上げます。

私たちは、創業以来90年間、先人達から受け継いできた精神を礎にして、「生活者へのお役立ち」を追求してまいりました。しかし今、世界は激動、激変の時代を迎えています。技術の進歩は指数関数的な速さで進み、10年に1度と言われるような変化が、毎年のように起こっています。このような不確実性が高まるなか、これまでの積み重ねや、やり方だけでは未来を見出すことが難しくなってきました。

そこで、次の100周年、さらにその先の未来において、私たちが社会で必要とされる企業であるために、この90周年という節目の年に、「使命」である「企業理念」を見直し、また、過去の積み上げにはとらわれない未来志向の新しい「夢」、すなわち「ビジョン」を策定いたしました。

「企業理念」においては、企業活動の原点に立ち返り、先人達が創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、そして進化させ、新たに「人間系」という

考え方を根幹に据えて、新しく生まれ変わらせました。

押し寄せるデジタル化の波や発達し続けるAIなどが当たり前前の時代。だからこそ、人間にしか成しえないこと、すなわち、人の気持ちを思いやる心を持ち、人が喜ぶことを想像し、人に役立つ価値を創造していくことを「人間系」という言葉で表現し、これを尊重する企業でありたいと考えています。

「ビジョン」においては、100周年にあたる2027年でのありたい姿、ここから目指したいと思える未来像を「ビジョン」として明文化しました。夢には人の情熱をかき立て、不可能を可能にする力があります。この夢を原動力にして、未来志向でバックキャストし、絶えずチャレンジ・チェンジ・イノベーションを実践しながら未来に向けて邁進したいと思います。

マンダムグループは今後も、人間の感性を大切にしたい商品やサービスを世界中の人々に提供し続け、次の100周年、さらに先の未来においても社会で必要とされる企業を目指し、グループ社員一丸となって取り組んでいきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続きこれまでと変わらぬご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2017年7月



株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員  
西村 元延

## 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

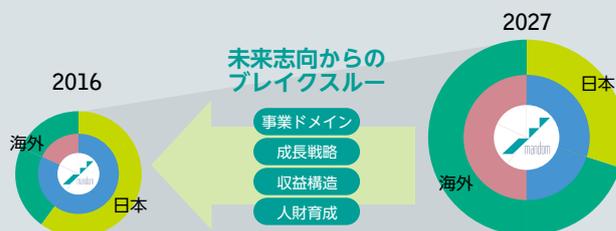
ビジョンスローガン

### 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更なる深化と、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ダムワールドづくり

イメージ



# History

## マンダム90年間の歩み

マンダムは、いつの時代も生活者のライフスタイルに合わせた独自性のある商品を提案してきました。また、2027年にグローバルで「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」を目指し、アジアにおける成長加速を推進しています。

ブランドの変遷

1933.4

「丹頂チック」発売  
一世を風靡する大ヒット商品となり、  
企業基盤を確立



1970.7

男性化粧品「マンダムシリーズ」発売  
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)



1982.10

インドネシアで女性化粧品  
「ピクシー」発売



1985.3

店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売  
3代目「ギャツビー」へと全面リニューアル



1978.7

「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



GATSBY



1987.11

インドネシアで女性コスメティック  
「ピクシー モイスチャー  
リップスティック」を発売



1989.9 LÚCIDO

男性化粧品「ルシード」発売  
業界で初めての無香料男性化粧品



1920

1970

1980

日本国内の  
主な沿革

1927.12

「金鶴香水株式会社」設立



1959.4

社名を「丹頂株式会社」に変更



1971.4

社名を「株式会社マンダム」に変更



1972.10

日本ドクタ・ルノー化粧品(株)設立  
(現・連結子会社(株)ピアセラボ)

1982.4

第一次中期5ヵ年経営計画  
(MPプロジェクト)スタート

1976.3

福岡工場竣工

1988.11

株式を店頭公開

海外展開の沿革

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)



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が稼働



1989.12

台湾にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation)



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.)



<p>1993.9 無香料女性ヘアメイクライン 「ルシードエル」発売 <b>LÚCIDO-L</b></p>  	<p>2003.2 「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 女性黒髪用ヘアカラー市場に参入</p> 	<p>2011.8 「ビフェスタ うる落ち水クレンジング」発売</p>  
<p>1996.2 「ギャツビー フェイシャルペーパー」発売 新たなグルーミングを提案</p> 	<p>2005.11 国内女性化粧品自社開発第1号 「パーフェクトアシスト24」発売</p> 	<p>2008.8 「ルシードエル」全面リニューアル開始</p> 
<p>1999.3 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては 業界初の100億円の売上を突破</p>	<p>2001.3 「ギャツビーヘアカラーシリーズ」発売 男性黒髪用ヘアカラー市場を創造</p> 	<p>2013.8 「ギャツビー ヘアジャム」発売 ヘアワックスに次ぐ新剤型を提案</p>  
<p>2006.8 「ギャツビー ムービングラバー」発売 7代目「ギャツビー」へと全面リニューアル</p> 	<p>2014.2 ミドル脂臭対策の 「ルシードニオイ ケアシリーズ」発売</p> 	

# 1990

# 2000

# 2010

1994.6  
マンダム本社ビル  
第2期工事を終え完成

2002.1  
東京証券取引所市場第二部に株式上場

2006.11  
マンダム本社ビルR&D棟竣工

1995.6  
西村元延、取締役社長に就任

2003.3  
東京証券取引所市場第一部銘柄に指定

1993.9  
P.T.Tancho Indonesia Tbk  
ジャカルタ証券取引所に上場  
(現・インドネシア証券取引所)

2001.3  
PT Mandom Indonesia Tbk  
チビトン工場稼働

2015.6  
PT Mandom Indonesia Tbk  
新工場・本社稼働

1990.4  
タイにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Thailand) Ltd.)

2007.12  
PT Mandom Indonesia Tbk  
年間売上1兆ルピア達成

2013.12  
PT Mandom Indonesia Tbk  
年間売上2兆ルピア達成

1992.2  
フィリピンにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation)

1993.7  
香港にて現地合弁会社スタート  
(現・持分法適用関連会社 Sunwa Marketing Co., Ltd.)

2008.5  
中国にてMandom China Corporation設立  
(連結子会社)

1996.12  
中国にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co.,Ltd.)

2012.3  
インドにてMandom Corporation (India)  
Pvt. Ltd.設立 (連結子会社)

1997.1  
マレーシアにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.)

2015.1  
ベトナムにて  
Mandom Vietnam  
Company Limited設立  
(連結子会社)

1999.8  
韓国にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Korea Corporation)

# Brand Expansion

## ブランド展開

「男性グルーミング事業」「女性コスメティック事業」「女性コスメタリー事業」の3つの事業を中心に6つの戦略事業単位\*を設定し、それぞれの生活者ウォンツに細やかに対応した事業を展開しています。

### 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を扱う事業

- 対象カテゴリー
- ヘアスタイリング
  - ヘアカラー
  - スカルプケア
  - フェイスクア
  - ボディケア

■売上高構成比  
(2017年3月期)



■売上高推移  
(百万円)



### GATSBY

- 国内
- 海外

ヤング男性のためのトータルメンズグルーミングブランドです。マンダムグループのコアブランドとしてアジア各国で水平展開しています。



### LÚCIDO

- 国内

ミドル男性のためのメンズグルーミングブランドです。日本で展開しています。



### 海外展開地域

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

\*その他事業として「プロフェッショナルユース事業」「その他事業」「貿易事業」の3事業を展開しています。

## 女性コスメティック事業

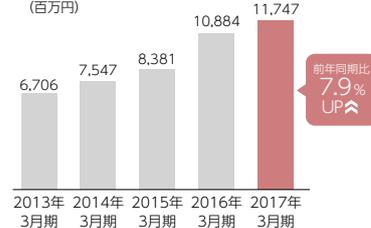
メイクアップやスキンケアなど女性のビューティライフに彩りを添える商品群を扱う事業

対象カテゴリー **メイクアップ** **スキンケア**

■売上高構成比  
(2017年3月期)



■売上高推移  
(百万円)



### Bifesta

ビフェスタ

国内 海外

カンタン・キレイを実現するコスメティックブランドです。日本製の商品を各国に水平展開しています。



### PIXY

海外

洗練された女性のためのトータルコスメティックブランドです。インドネシアを中心に一部の国で展開しています。



## 女性コスメタリー事業

女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を扱う事業

対象カテゴリー **ヘアスタイリング** **ヘアカラー**

**ヘアトリートメント** **ボディケア**

■売上高構成比  
(2017年3月期)



■売上高推移  
(百万円)



### LÚCIDO-L

国内 海外

ヤング女性のための自分らしさを創造できるヘアメイク&ケアブランドです。日本をはじめアジア各国で展開しています。



### Pucelle

海外

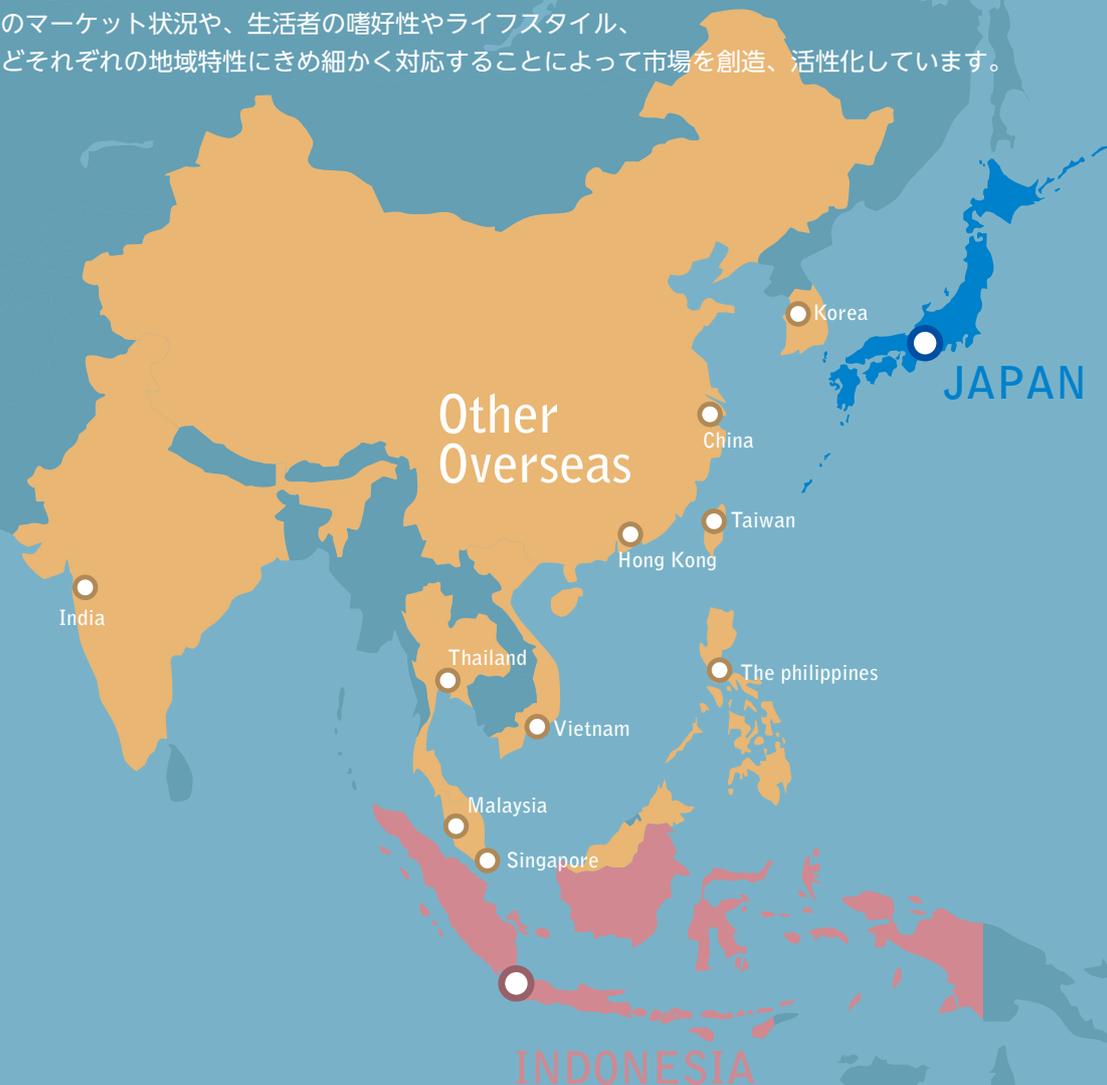
おしゃれに目覚めたヤング女性のためのフレグランス&ボディケアブランドです。フレグランスを中心としたラインアップでインドネシアと一部の国で展開しています。



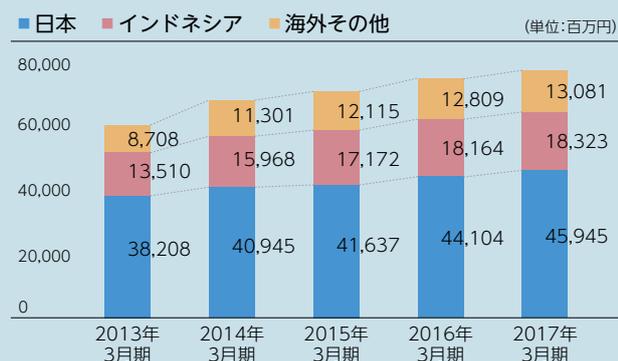
# ASIA Global Company

## それぞれの特性に合わせた「お役立ち」を推進

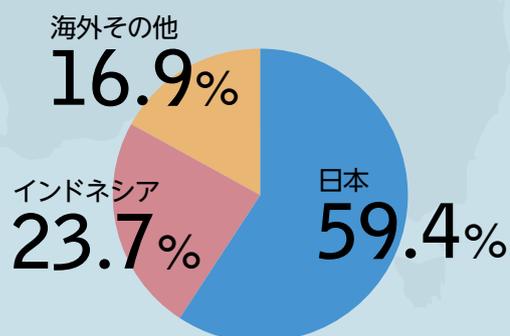
マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の3セグメントのエリア区分でアジアにおけるグローバルな事業を推進しています。各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。



所在地別5年間の売上高推移



所在地別売上高構成比





日本

JAPAN

マンダムグループの売上の6割を占める中核となるエリア

売上高前年対比

+4.2%

直近5年平均成長率

+4.7%

■売上高 (百万円)



■営業利益 (百万円)

●営業利益率 (%)



男性グリーミング事業は残暑の影響もあり「ギャツビー」の夏シーズン品が堅調に推移したのに加え、「ルシード」も好調で実績を拡大しました。

女性コスメティック事業は「ピュフェスタ」のクレンジング、「バリアリペア」のシートマスクが引き続き好調に推移しました。

女性コスメタリー事業は「ルシードエル」が好調だったものの、マンダム「ハッピーデオ」の夏シーズン品が伸び悩みました。



インドネシア

INDONESIA

海外事業の成長をけん引する海外グループ最大の事業エリア

売上高前年対比

+0.9%

直近5年平均成長率

+7.9%

■売上高 (百万円)



■営業利益 (百万円)

●営業利益率 (%)



円高により円換算額が減少したものの、男性グリーミング事業は「ギャツビー」のスタイリングポマードが非常に好調で実績を大きくけん引しました。

女性コスメティック事業は「ピクシー」が競合ブランドの攻勢を受けて伸び悩みました。対策として、ヤング層へのアプローチを狙った新製品を発売し強化中です。



海外その他

Other Overseas

海外事業の将来を担う成長ポテンシャルの高いエリア

売上高前年対比

+2.1%

直近5年平均成長率

+10.7%

■売上高 (百万円)



■営業利益 (百万円)

●営業利益率 (%)



円高により円換算額が減少したものの、男性グリーミング事業は現地通貨ベースで「ギャツビー」が堅調に推移しました。台湾では日本と同様に顔用・ボディ用ふき取りペーパーの実績が拡大中です。

女性コスメティック事業は「ピュフェスタ」クレンジングの水平展開が進み好調でした。

女性コスメタリー事業は一部の国において「ルシードエル」のオイルトリートメントが好調に推移しています。

# Mandom's Value-Creation

マンダムグループの企業価値創造プロセス

持続可能

## IN PUT

(2016年3月末時点)

### 《財務資本》

1. 総資産:79,821百万円
2. 純資産:65,856百万円
3. 自己資本:59,707百万円  
(自己資本比率:74.8%)

### 《製造資本》

幅広いGDPレベルの各国予見に合わせて商品を生産できる3カ所の生産拠点

- 日本
- インドネシア
- 中国

### 《人的資本》

1. 従業員数:2,663名(連結)
2. グローバルで活躍できる人材

### 《知的資本》

1. 男性化粧品に関わる様々な知見  
(髪、皮膚の状態や加齢変化、体臭等)
2. 頭髪科学分野に関する技術
3. 体臭科学分野に関する技術
4. 皮膚科学分野に関する技術

### 《社会資本》

1. 日本国内、海外における取引先  
(代理店)とのパートナーシップと、それに基づく製品流通体制
2. アジア地域に12のグループ会社を展開

## ACTIVITIES

マンダムワールドの  
創造と拡大

生活者

満足

不満  
悩み

生活者発・生活者着でウォンツをくみ取り  
商品・サービスを提案

研究・開発

アジア各国・エリアの多様化する  
ニーズ・ウォンツに  
対応するために

事業  
活動

マーケティング

アジア各国・エリアの生活者と  
商品・サービスとの接点を  
最大化するために

生産・供給

アジア各国・エリアの「大衆層」が  
購入できる高品質、  
かつリーズナブルな商品・サービス  
を提供するために

中期経営計画  
企業理念

一人でも多くの生活者へ

# Process

## な成長

### OUT PUT

《製品》  
主要ブランド  
男性グルーミング事業

GATSBY LÚCIDO

女性コスメティック事業

Bifesta PIXY  
ビフェスタ

女性コスメタリー事業

LÚCIDO-L Pucelle

《事業活動に伴う成果》

利益の創出

キャッシュの創出

時価総額拡大

株主還元実施

ROEの向上

### OUT COME (2017年3月末時点)

売上高 77,351百万円

49,737百万円

11,747百万円

7,894百万円

営業利益  
7,617百万円  
(売上高営業利益率:9.8%)

親会社株主に帰属する当期純利益  
5,566百万円

営業活動キャッシュ・フロー  
9,045百万円

時価総額  
122,029百万円  
(前年比4,905百万円増加)

株主に対する配当金総額  
2,244百万円  
(配当性向40.3%)

ROE  
9.1%

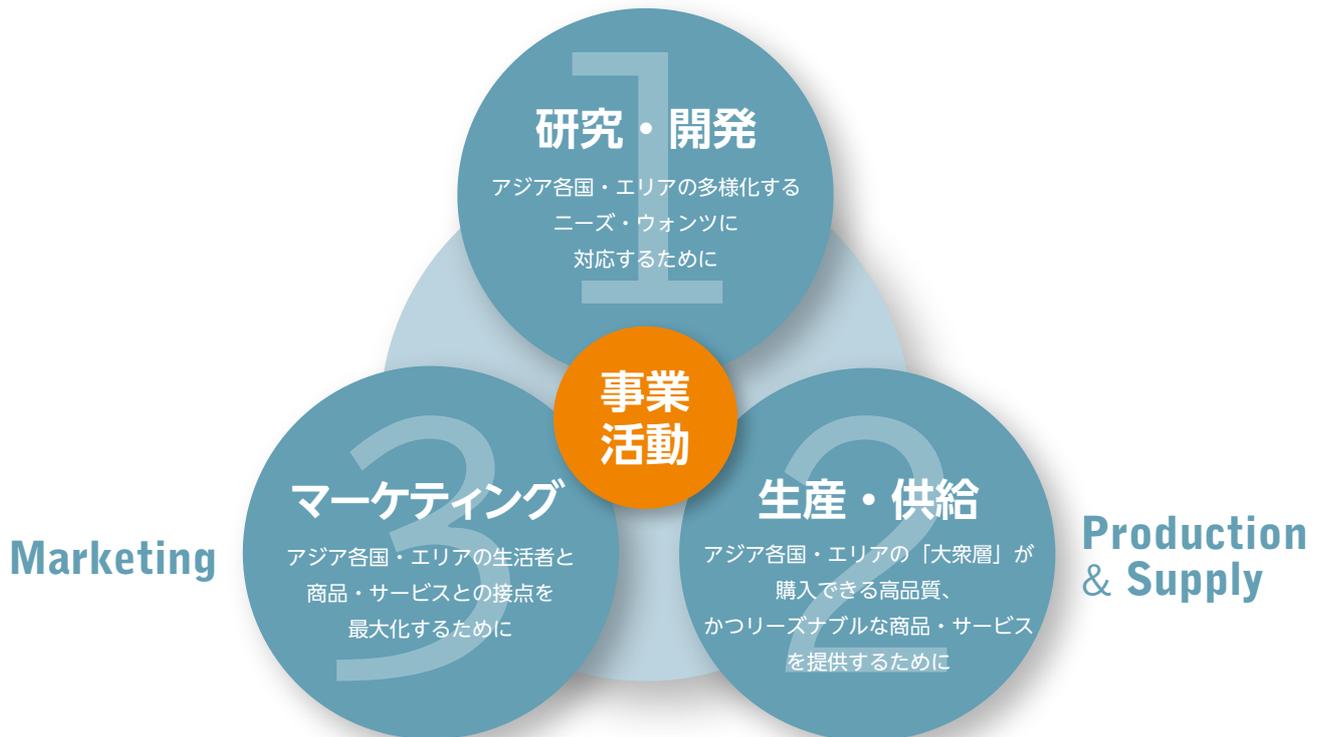
### 価値創造

すべての  
ステークホルダー  
への価値創造

- 世界の全ての人々への健康と清潔と美を通じたお役立ち
  - ・生活者
  - ・株主・投資家
  - ・ビジネスパートナー
  - ・従業員
  - ・社会・環境
- 収益力の向上
- 開発力の強化
- グローバル人財の育成

「お役立ち」をするために

## Research & Development



## Research & Development 研究・開発

### アジア各国・エリアの多様化する ニーズ・ウォンツに対応するために

#### 大阪大学大学院薬学研究科「先端化粧品科学共同研究講座」において顕著な成果

2016年10月に発表した、ヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功した成果に続き、2017年5月には、ヒト皮膚組織(倫理審査承認済み)から皮脂腺を観察可能な状態で取り出すことに成功し、皮脂腺内部に存在する皮脂の3次元配置を明らかにし、さらに、この皮脂腺に対し皮脂分泌を促進、もしくは抑制させる試薬で処理を行って染色することで、皮脂が新たに作られている、もしくは、皮脂が抑制されている様子を観察することに成功した研究発表を行っています。この2つの研究成果は、従来までの、汗腺にフタをする、または分泌された皮脂に対処するといった対症療法的機能ではない、汗の量や質を改善する、もしくは皮脂の分泌自体を制御するといった新たな機能の提案の可能性につながるものです。

#### 「老化」とは異なる、30歳代前後の女性の一時的に劣化した肌状態を発見

30歳代前後の女性に対し、性周期と肌状態の関係について研究した結果、基礎体温の高温期には低温期と比べて、皮脂分泌量が多く、また経皮水分蒸散量も多い(=肌のバリア機能は低い)ことが分かりました。さらに、高温期には肌がくすみ(肌色が暗く、赤みが強い状態)、毛穴が目立ちやすくなることも確認しました。マンダムでは、この一時的な肌状態の悪化を、経年による肌の「老化」とは異なる「劣化」と捉え、これらの知見を女性向けのスキンケア製品の開発に応用してまいります。



# Production & Supply 生産・供給

アジア各国・エリアの“大衆層”が購入できる、高品質、かつリーズナブルな商品・サービスを提供するために

## 3生産拠点による、アジアグローバル生産供給体制

アジア全体での適切な供給体制、将来的な成長を見据えて3つの生産拠点を保有しています。グループのマザーファクトリーである日本の福崎工場は、グループをリードする技術や生産の仕組みを持つイノベーションセンターとして、インドネシア工場は、ASEANを中心に、UAE経由で中東、アフリカまでに及ぶグローバルな市場に高品質でコスト競争力のある商品を生産する体制を持つアジアグローバル生産センターとして、そして、中国工場は中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。



生産数量2016年度実績

1 福崎工場(日本)	敷地面積 71,058m <sup>2</sup>	179百万個
2 中山工場(中国)	敷地面積 27,253m <sup>2</sup>	13百万個
3 ファクトリー1(インドネシア)(製造工場)	敷地面積 147,936m <sup>2</sup>	711百万個
4 ファクトリー2(インドネシア)(プラスチック容器成型工場)	敷地面積 54,442m <sup>2</sup>	



# Marketing マーケティング

アジア各国・エリアの生活者と商品・サービスとの接点を最大化するために

## 生活者の購買行動の変化に対応して第三マーケティング部を新設

2017年4月に、ECを機軸としたマーケティング展開とマーケティングモデル構築に向けて、自社EC展開も視野に入れた戦略立案・施策実施機能を担う第三マーケティング部を新設しました。第三マーケティング部はグループ各社のEC展開の支援窓口も担当してまいります。

## 「ミドル(316)の日」を制定し、ミドル男性を応援

マンダムは、「LUCIDO(ルシード)」のターゲットであるミドル男性に対して、「スマートエイジング(エイジングをカッコよく!）」を提案しており、その浸透を図るため、2011年より3月16日を「ミドル(316)の日」と制定しております。2017年の「ミドルの日」には、新聞広告を展開しました。また、これに先立って、ミドル男性の中心年代である「40代」にフォーカスし、彼らの心のありようや意識変化、ライフスタイルや身だしなみ意識調査をまとめた「40代ミドル男性白書2017年版」\*を公開しております。

\*[40代ミドル男性白書2017年版]

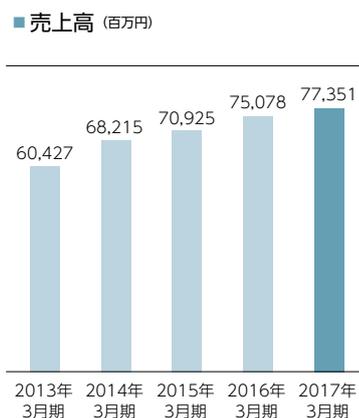
<http://www.lucido.jp/special/middlehakusho2017.pdf>



# Financial Highlights

## 11年間の連結財務ハイライト

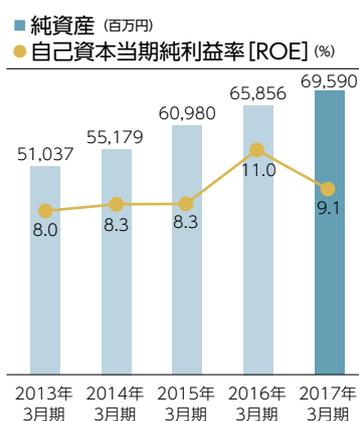
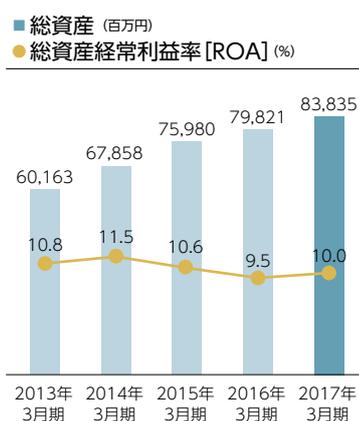
	第90期	第91期	第92期	第93期
	2007年3月 (平成19年3月)	2008年3月 (平成20年3月)	2009年3月 (平成21年3月)	2010年3月 (平成22年3月)
<b>経営成績 (百万円)</b>				
売上高	51,250	56,289	55,178	54,304
海外比率 (%)	29.7	32.6	34.5	31.7
営業利益	5,195	6,837	4,926	5,368
海外比率 (%)	36.7	38.0	41.8	34.0
経常利益	5,109	6,704	5,175	5,715
親会社株主に帰属する当期純利益	2,488	3,499	3,011	2,802
設備投資額	2,541	2,096	2,039	3,221
減価償却実施額	1,856	2,236	2,353	2,125
研究開発費	1,866	2,024	2,037	1,846
<b>財政状態 (百万円)</b>				
総資産	51,620	54,218	49,078	54,182
負債	7,438	8,349	6,698	9,123
純資産	44,182	45,868	42,379	45,058
<b>キャッシュ・フロー (百万円)</b>				
営業キャッシュ・フロー	3,411	7,614	3,458	7,766
投資キャッシュ・フロー	△ 1,120	△ 5,040	△ 1,204	△ 5,111
財務キャッシュ・フロー	△ 2,554	△ 1,659	△ 2,045	△ 2,291
<b>1株当たり指標 (円)</b>				
1株当たり純資産額(BPS)	1,727.55	1,779.67	1,661.94	1,774.64
1株当たり当期純利益(EPS)	104.28	147.13	126.60	119.40
1株当たり配当金	60.00	80.00	60.00	60.00
<b>財務指標 (%)</b>				
売上高営業利益率	10.1	12.1	8.9	9.9
自己資本比率	79.6	78.1	80.5	76.6
自己資本当期純利益率(ROE)	6.1	8.4	7.4	6.9
総資産経常利益率(ROA)	9.9	12.7	10.0	11.1
配当性向	57.5	54.4	47.4	50.3





詳細につきましては、当社IRサイトもあわせてご覧ください。  
<http://www.mandom.co.jp/ir/src/investors.html>

第94期	第95期	第96期	第97期	第98期	第99期	第100期
2011年3月 (平成23年3月)	2012年3月 (平成24年3月)	2013年3月 (平成25年3月)	2014年3月 (平成26年3月)	2015年3月 (平成27年3月)	2016年3月 (平成28年3月)	2017年3月 (平成29年3月)
57,262	59,801	60,427	68,215	70,925	75,078	77,351
34.5	34.9	36.8	40.0	41.3	41.3	40.6
5,747	6,050	5,947	6,853	6,996	6,594	7,617
36.6	37.1	34.1	34.6	35.9	28.7	33.3
6,006	6,308	6,241	7,330	7,595	7,415	8,183
2,672	3,299	3,607	4,091	4,425	6,383	5,566
1,696	2,157	1,467	7,632	3,443	3,725	3,309
2,394	2,242	2,165	2,143	2,599	2,919	3,165
1,850	1,921	1,792	1,960	1,731	1,558	1,717
53,328	55,600	60,163	67,858	75,980	79,821	83,835
8,036	8,517	9,126	12,679	15,000	13,965	14,245
45,291	47,082	51,037	55,179	60,980	65,856	69,590
4,063	3,692	7,605	7,303	5,488	7,232	9,045
△ 1,408	△ 2,694	△ 5,387	△ 5,596	△ 5,141	△ 2,383	△ 5,920
△ 1,661	△ 1,668	△ 1,646	△ 1,833	△ 341	△ 3,534	△ 2,215
1,785.56	1,861.01	2,011.09	2,183.09	2,394.23	2,554.01	2,705.76
114.30	141.11	154.29	175.02	189.28	273.04	238.10
60.00	60.00	62.00	70.00	76.00	80.00	96.00
10.0	10.1	9.8	10.0	9.9	8.8	9.8
78.3	78.3	78.2	75.2	73.7	74.8	75.4
6.4	7.7	8.0	8.3	8.3	11.0	9.1
11.2	11.6	10.8	11.5	10.6	9.5	10.0
52.5	42.5	40.2	40.0	40.2	29.3	40.3





## トップマネジメント・インタビュー

# 男性グリーミング事業「ギャツビー」ブランドならびに、 女性コスメティック事業「ビフェスタ」ブランドが 順調に推移した結果、7期連続で過去最高売上高を更新。

## 2017年3月期の振り返り～グループ経営成績

2017年3月期の国内事業環境は、世界経済の不確実性等の懸念がある中、企業収益の堅調な推移や雇用環境の改善等を背景に緩やかな回復基調で推移しました。また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済は、全体的に減速感が見られるものの、緩やかな拡大傾向で推移いたしました。

このような経済状況のもと、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リーミング事業の持続的な成長」、「女性コスメティック事業の展開スピードのアップ」、「成長エンジンである海外事業の継続強化」に取り組みました。

結果、2017年3月期の連結売上高は、前期より22億72百万円増加し、773億51百万円（前期比3.0%増）となりました。男性グリーミング事業の「ギャツビー」ブランドが堅調に推移したことに加え、女性コスメティック事業の「ビフェスタ」ブランドが順調に推移した結果、7期連続で過去最高売上高を更新しました。

利益面においては、日本におけるマーケティング費用（販売促進費・広告宣伝費）の積極的な投下があったものの、原価率低減ならびにインドネシア子会社の業績回復による増益により、連結営業利益は、前期より10億23百万円増加し、76億17百万円（同15.5%増）、連結経常利益は、前期より7億68百万円増加し、81

## 2017年3月期の業績概況

連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
773億51百万円 前期比3.0%増	76億17百万円 前期比15.5%増	81億83百万円 前期比10.4%増	55億66百万円 前期比12.8%減

億83百万円（同10.4%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期インドネシア子会社における固定資産売却益の計上があったことから、8億16百万円減少し、55億66百万円（同12.8%減）となりました。

## 事業環境動向の認識

2017年3月期から現在に至る事業環境は、当社にとっての戦略的事業展開エリアであるアジアのマーケット動向において、国内との違いを大いに感じています。新興国が多い中、従来からの既存のシステムが充実していないがゆえに、例えばスマートフォンやECシステム等による現金を伴わない決済が日本よりもはるかに速いスピードで進展しているなど、SNSの世界やEC、シェアリングエコノミー等の普及が早く、競合他社の動向も含めて業態の変化も速いため、スピードと質ともに変化への対応に注力していかなければならないと思っています。

当社は現在、発展著しいインドシナエリア（タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス）においても注力した事業展開を推進しています。当エリアにおいては、現地でのコミュニケーションの取り方の違いをはじめ、媒体の多様化や行動の変化のスピードに日本との違いを感じています。一部の地域を除き当社商品ブランドの認知度もまだ低く、さまざまなマーケティング活動を積極的に実施しているところです。例えば、大学のキャンパスのイベントに参加するなどして、サンプリングを行うとともに商品の特長や使用方法等をコアターゲットである若者に直接伝わるような有効的なプロモーションを展開しています。現にカンボジアでは、創意工夫したマーケティング活動を重ねてきたことにより、商品認知率がかなり上がってきていますし、インドシナエリア各国においても、ヘアスタイリング剤といえば「ギャツビー」というように、徐々に浸透してきている手応えを感じています。

また、女性向け商品の浸透にも注力を図っています。当初、アジアに進出し新たなマーケットを創出していくにあたって、まずは、当社の一番の強みである「ギャツビー」を中心とした男性向けのヘアスタイリング剤商品でNo.1を獲得することを目標に事業を推進し、現在の成功体系を構築してきました。女性向けに関しても、この成功をベースに置いた事業の一層の拡大策として推進中で、シンガポール、タイ、香港においては、クレンジングローションをはじめとした女性化粧品のシェアが順調に伸びてきています。

生産拠点については、日本、インドネシア、中国の3拠点体制で商品の製造・供給を行っています。マザーファクトリーである日本の福崎工場は、生産量の拡大を継続的に図るのはもちろんのことですが、グループをリードするテクノロジーや生産の仕組みを持つ、高付加価値を提供し続けるイノベーションセンターとしての質的向上を図っていくことが重要であると思っています。一方、インドネシアの生産拠点は、大規模な体制を構築しており、年間で約6億5千万個におよぶ各種商品をアジア各国向けに製造・供給しています。



## MP-11 (第11次中期経営計画) の総括

第11次中期経営計画(2014年4月~2017年3月)MP-11が終了しました。MP-11を全般的に振り返ると、当初計画とのギャップは発生しており、まだまだ当社が目指す“ありたい姿”の実現には課題は山積みですが、成長性の回帰という点で、ある一定の成果は出てきていると考えます。

男性グルーミング事業においては、年平均2.6%の伸長となりました。国内における男性グルーミング事業を見ると現在、当社はヘアスタイリング剤で64%程度、スキンケア、ボディケアでそれぞれ33~34%程度のシェアを保有しています。男性向け市場の約60%を構成する上記3市場においては高いシェアを獲得しています。一方、残り40%のスカルプケアにおいては、当社は3%程度のシェアにとどまっている状況です。

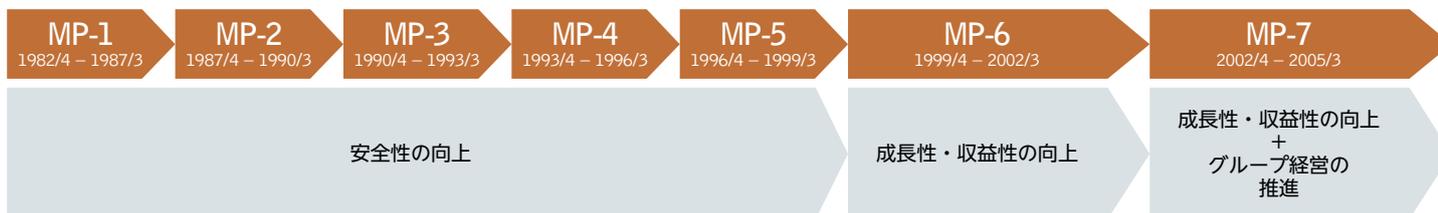
アジア・グローバルマーケットの展開でも、ヘアスタイリング剤関連の商品が圧倒的に強く、社内における売上構成比も高くなっています。ヘアスタイリング剤に強い当社としては、そのカテゴリーの中で新しい価値を提案し続けることで、ヘアスタイリング市場全体を活性化していくことも重要な役割であると思っておりますが、今後、更なる成長を図るためには、スキンケアやボディケア、スカルプケアカテゴリーをより重点化していかなければならないと考えています。そのためには、ターゲット生活者との双方向での情報交換によるきめ細かい商品提案が必要になります。あわせて、生活者ウォンツが多様化・高度化し、加えて、コミュニケーション行動、メディア行動、購買行動も多様化していることから、コアターゲットに対して、一番効率的な提案の仕方をメディアミックスで検討する必要があると考えています。現在、国内で新しい切り口によるチャレンジを続けて

いますが、そのサクセスとして、無香料で“40才からのスマートエイジング”をコンセプトにしている「ルシード」については、ニオイケアを糸口にしたボディケア、スカルプケアや、ケア型白髪染め等での提案に対する理解・浸透が進んできており、1989年の発売以来、最高売上を達成するまでに至りました。

女性コスメティック事業においては、当初計画を上回る年平均15.9%の伸長となりました。特に、クレンジングのカテゴリーにおいて、水ベース商品の提案が順調に推移し、目元専用のメイク落としやクレンジングシート等が市場でのシェアを伸ばしました。また一部、インバウンド需要の効果を受けて、特に「バリアリペア」のシートマスクが好調な伸びを見せました。アジアにおいても、タイ、香港、シンガポールを中心に生活者に多く受け入れていただき、女性コスメティック事業は全般的に好調な推移となりました。一方、大きな収益の柱となっている「ピクシー」を製造・提供しているインドネシアでは競合による攻勢もあり多少の苦戦を強いられましたが、中間層の購買ターゲットのニーズ・ウォンツに対して、新商品やリニューアル提案を的確に行うことで今後の順調な成長のための布石づくりが図れたと考えています。

海外事業については、為替変動の影響による円換算額の減少もあり、年平均4.8%の伸長にとどまりました。中でもアジアにおける成長エンジンの中心に位置するインドネシアでは、一昨年に発生した悲しい事故の影響が大きかったですが、現地スタッフが誠心誠意、機敏に考働してくれたことによって致命的なダメージとなることもなく、現在では順調に生産を再開できています。いずれにしても、当初計画通りの推移は叶いませんでしたが、前期も二桁近い成長を見せているので、今後、十分に成長軌道に戻ることができると考えています。

### 中期経営計画の変遷



## MP-12（第12次中期経営計画）の推進にあたって

今期より、新たな成長に向けた第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）MP-12がスタートしました。

当社は、将来の成長に向けた経営戦略として、1982年4月より中期経営計画（MP計画）を推進してきました。計画初期は「安全性の向上」、その後「成長性・収益性の向上」、「新たな収益基盤づくりと持続的成長」、「成長加速」、「新規事業開拓」などを軸に取り組んでまいりました。このような中、「新たな収益基盤づくり」をテーマとしたMP-9が終わった時点で、当社を取りまく社会情勢や事業環境が大きく変わってきたこともあり、旧来の価値観・成功体験の延長線上で未来の絵を描くのが難しくなってきました。そこで、現在の立ち位置からの積み上げという考え方ではなく、未来の“ありたい姿”からバックキャストする未来志向に発想を変えてチャレンジをしていくこととしております。MP-12は「VISION2027実現のための基盤整備」期と位置づけ、来るべき人口ボーナス期にアジアの成長とともに当社グループも飛躍的に成長するためのさまざまな基盤整備を進めつつ、売上高・利益の安定的、かつ堅実な成長を図っていきたくと考えております。

## 第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）MP-12の概要

テーマ

### VISION2027実現のための企業基盤整備

経営基本方針

#### 1. カテゴリー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ーの育成
- ② ブランド価値向上

#### 2. 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

#### 3. グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上

- 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あ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術策定と遂行ができる仕組み構築

経営基本目標

成長性

連結売上高 MP-12最終年度 <b>900</b> 億円	男性事業 年平均成長率 <b>3%</b> 以上	女性事業 年平均成長率 <b>10%</b> 以上	海外 年平均成長率 <b>10%</b> 以上
-------------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

収益性

株主還元

連結営業利益率 <b>10%</b>	特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向 <b>40%</b> 以上
-----------------------	---------------------------------------

MP-8

2005/4 - 2008/3

成長性・収益性の向上  
+  
新たな収益基盤  
づくり

MP-9

2008/4 - 2011/3

持続的成長性  
を軌道に乗せる  
+  
新たな収益基盤  
づくり

MP-10

2011/4 - 2014/3

グループ事業の  
成長性を  
加速させる

MP-11

2014/4 - 2017/3

アジアにおける  
成長加速と  
新規事業開拓  
の推進

MP-12

2017/4 - 2020/3

VISION2027  
実現のための  
基盤整備



MP-12では、まず第一に「カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底」を図っていきます。アジア各国が発展を続けていく中で、日本を軸としたグローバルな水平展開を広げていくことができると考えています。当然ながら、グローバルに共通展開していくものと、よりきめ細かく現地での展開を注力していくものがある中、色々な意味でしっかりと横串を通した仕組みを構築していきたいと考えています。特に、国内市場もちろんですが、グローバルにおいて、スキンケアのカテゴリーに力を入れていきたいと考えており、成長余地が一番大きいと考えています。現在、大阪大学との産学連携によるスキンケアの共同研究・開発も順調に進んでおり、将来、機能性の高いスキンケア商材の商品化の可能性が高まってきています。アジアにおいては競合他社がこのカテゴリーで急速な伸びを見せていますので、当社としてもこのカテゴリーへの積極的な展開がマストとなってきています。

第二に「インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上」を図ります。インドネシアにおけるマーケットの環境変化は、質やスピードの面で従来と全く変わってきています。総人口約2億5千万人のうち、対象となる中間層の世代人口は約9千万人いると想定しています。彼らのニーズ・ウォンツが急速的な変化を見せている現在、当社としてもマーケットに存在する多少のズレを解消するとともに、「ピクシー」ブランドを軸としながら女性化粧品も含めて充実させていかなければならないと考えています。また、インドネシア国内で流通する商品を対象としながら、ハラール認証もインドネシア工場ですべて取得し、現地ニーズ・ウォンツへの幅広い対応も進めていきたいと思えます。そして、当社の重点エリアであるインドネシアを中核としながら、ASEAN、インドシナエリアの成長拡大を図っていきます。

第三に「グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上」を図ります。当社が競合大手に打ち勝つためには、国内はもちろんのことですがグローバルにおいても、コミュニケーションのあり方やコラボレーションの進め方も含め、意思決定のスピードを速め、質・量ともに単位あたり生産性の向上を図ることが重要だと思っています。

## 次期の見通し

当社グループ第12次中期経営計画（MP-12）の初年度にあたる2018年3月期は、国内においては、雇用・所得環境の改善、各種政策の効果を背景とした緩やかな回復の継続が期待されるものの、世界経済の不確実性の高まり等、先行き不透明な状況が続くものと思われれます。アジア経済も、緩やかな拡大が期待されるものの、景気の下振れ懸念等、先行きの不透明感が増えています。

このような中、当社グループは、アジア各国においては、現地通貨ベースでは、従来通り二桁成長をターゲットにしています。国内においては、成熟市場の環境下ということもありアジアのような二桁成長は厳しい

## 2018年3月期の見通し

連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	親会社株主に帰属する当期純利益
800億円 前期比3.4%増	80億円 前期比5.0%増	85億円 前期比3.9%増	56億円 前期比0.6%増

と思っておりますが、前期はおかげさまで4%強伸ばすことができましたので、次期も女性向けスキンケアの拡大をはじめ、男性向けにおいてもスキンケアカテゴリーへのチャレンジを積極的に推進していくことで、前期に引き続き、伸ばさせていきたいと考えています。

また、近い将来の商品化に向けたスキンケアの共同研究を外部と積極的に進めています。現在、研究での裏付けや知見をもとにした評価系の段階においては、人の『汗腺(かんせん)』について見通しが立ってきたと思っております。この評価系がより確かなものとなれば、可能性のある原料や素材を、どんどん見出していくことができます。いきなり100%の完成度を狙うのではなく、50%あるいは60%でも、従来品と違った効能・効果を出すことができれば順次新たな商品の投入をしていきたいと考えています。販売面においても、商品の機能によって新しいチャンネルも構築していけると期待しています。

このような状況のもと、当社グループは、男性事業の維持拡大、女性分野のさらなる強化、インドネシアを中核にした海外事業の強化に努めることにより増収を目指すとともに、ブランド価値向上に向け積極的なマーケティング費用の投下を行っていくものの、継続して原価低減活動や販売費及び一般管理費の効率化を推進することにより、各段階利益での増益を目指してまいります。

なお、業績予想値は主要な為替レートとして110円/米ドル、13,200ルピア/米ドル、0.0083円/ルピアを前提として算定しております。

以上により、次期の連結売上高は800億円（前期比3.4%増）、連結営業利益80億円（同5.0%増）、連結経常利益85億円（同3.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益56億円（同0.6%増）の見通しです。



## 最後に

グローバル化の問題を考えると、単に保護主義に走るのではなく、化石エネルギーにしてもその他の資源においても、皆が奪い合っているといずれ枯渇してしまいます。我慢するところは我慢して“分かち合う”ことが大事であり、利便性の面においても、限りなく求め続けるのではなく、ある一定のところまで我慢することが重要だと考えています。いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムと共に、社会生活を送る善良なる企業市民として、人間性・社会性をバランス良く持たなければなりません。ましてや今後は技術に支えられて生きていく時代になるので、“地球にとって”“人間にとって”何が必要なのかを判断していくことが重要です。当然のことですが、企業は経営を続けていく中で社会的なコストを負担する義務を負っていると考えます。企業に対して社会的責任が強く求められる昨今、社会的価値をなくしてしまうと、経済的価値もなくなってしまうことになります。社会に対して常に正直に考動し、責務を遂行し、お役立ちをしていくことが企業として持続的に発展するための大事な必要条件であるとも思っています。当社グループは今後も、社会にとって無くてはならない企業であり続けるべく、グループ一丸となって事業活動に邁進していく所存です。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも事業へのご理解を賜り、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

2017年7月

株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員 西村 元延

# Board of Directors

役員および監査役紹介 (2017年7月1日現在)



代表取締役 社長執行役員  
西村 元延

昭和26年 1月9日生  
昭和52年 4月 当社入社  
昭和58年 4月 当社東日本地区営業部長  
昭和59年 6月 当社取締役(現任)  
昭和62年 6月 当社常務取締役  
平成 2年 6月 当社代表取締役(現任)  
当社取締役副社長  
平成 7年 6月 当社取締役社長  
平成12年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)  
平成16年 6月 当社社長執行役員(現任)  
平成20年 4月 当社内部統制推進部(現 内部監査室)統括・担当  
(平成27年6月まで)



取締役 専務執行役員  
北村 達芳

海外事業統括、海外事業企画部、海外事業戦略室担当  
昭和31年 3月13日生  
昭和53年 4月 当社入社  
平成 9年12月 MANDOM CORPORATION (SINGAPORE) PTELTD. 取締役社長  
平成13年 9月 当社国際事業部(現 海外事業企画部)部長  
平成16年 6月 当社執行役員  
平成20年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長  
平成23年 6月 当社常務執行役員、当社生産・物流統括  
平成26年 4月 当社総務部、法務室統括・担当、当社人事部長  
平成26年 6月 当社取締役(現任)、当社CS統括部  
(現 CSR推進部)統括・担当  
平成27年 4月 当社人事・リソース統括  
平成28年 4月 当社専務執行役員(現任)  
PT MANDOM INDONESIA Tbk 取締役会長  
平成29年 4月 当社海外事業統括(現任)  
PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長(現任)



取締役 常務執行役員  
小芝 信一郎

マーケティング統括、第二マーケティング部、第三マーケティング部、グループマーケティング戦略部、広報部担当  
昭和38年12月24日生  
昭和62年 4月 当社入社  
平成 5年 7月 SUNNWA MARKETING CO., LTD. 専務取締役  
平成 9年 5月 ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO., LTD. (現 ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETICS CO., LTD.) 経理  
平成14年 4月 当社営業企画部長  
平成20年 6月 当社執行役員  
平成25年 4月 当社常務執行役員(現任)  
平成26年 4月 当社マーケティング統括(現任)  
平成28年 6月 当社取締役(現任)



社外取締役  
中島 賢

昭和28年12月8日生  
昭和51年 4月 大阪瓦斯株式会社入社  
平成12年 6月 大阪ガスセキュリティサービス株式会社 取締役  
平成16年 6月 大阪瓦斯株式会社 秘書部長  
平成19年 6月 同社執行役員  
平成20年 6月 同社常務執行役員  
平成20年 7月 社団法人(現 一般社団法人)日本ガス協会 常務理事  
平成23年 4月 株式会社オース総研 取締役会長  
平成25年 6月 当社社外取締役(現任)  
平成27年 8月 株式会社京進 社外取締役(現任)  
平成27年11月 夢の街創造委員会株式会社 社外取締役(現任)  
平成28年 4月 大阪ガスリキッド株式会社 顧問  
平成28年 6月 同社常勤監査役(現任)



社外取締役  
長尾 哲

昭和21年10月29日生  
昭和44年 4月 トヨタ自動車販売株式会社(現 トヨタ自動車株式会社)入社  
平成 8年 1月 同社部長職  
平成13年 1月 株式会社ディー・ディー・アイ(現 KDDI株式会社)入社  
同社経営戦略本部長  
平成13年 6月 同社執行役員常務  
平成15年 4月 同社執行役員専務  
平成15年 6月 同社取締役  
平成17年 6月 同社代表取締役執行役員副社長(CFO)(平成22年6月まで)  
平成19年 6月 株式会社KDDIエポルバ 代表取締役会長(平成24年6月まで)  
平成26年 6月 当社社外取締役(現任)



取締役 常務執行役員  
日比 武志

国内営業統括、営業企画部、流通開発部、東日本営業部、西日本営業部担当

昭和35年 4月16日生  
昭和59年 4月 当社入社  
平成11年 4月 MANDOM (MALAYSIA) SDN.BHD. 取締役社長  
平成20年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 常務取締役  
平成23年 4月 同社代表取締役社長  
平成26年 4月 当社執行役員  
平成27年 4月 当社常務執行役員(現任)  
平成28年 4月 当社営業統括  
平成28年 6月 当社取締役(現任)  
平成29年 4月 当社国内営業統括(現任)



取締役 常務執行役員  
亀田 泰明

経営企画・財務、人事・リソース統括、経営管理部、IR室、法務室、役員秘書室担当

昭和36年 11月1日生  
昭和59年 4月 当社入社  
平成20年 4月 当社第一商品開発部(現 商品戦略部)部長  
平成21年 4月 当社執行役員  
平成24年 4月 当社第一チェーンストア営業部、第二チェーンストア営業部、流通開発部担当 兼 第二チェーンストア営業部長  
平成26年 4月 当社経営企画部(現 経営管理部)、広報IR室(現 IR室)担当 兼 経営企画部長  
平成27年 4月 当社常務執行役員(現任)  
当社経営企画統括  
平成29年 4月 当社経営企画・財務、人事・リソース統括(現任)  
兼 経営戦略部長  
平成29年 6月 当社取締役(現任)



取締役  
桃田 雅好

CSR推進部、内部監査室担当

昭和26年 1月23日生  
昭和49年 4月 当社入社  
平成 7年 4月 当社商品戦略企画室長  
平成 8年 6月 当社取締役(現任)  
平成15年 4月 当社R&D統括  
平成15年 6月 当社常務取締役  
平成16年 6月 当社常務執行役員  
平成22年 4月 当社経営企画部(現 経営企画部)統括  
当社海外事業部(現 海外事業企画部)統括  
PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長  
平成22年 6月 当社専務執行役員  
平成25年 6月 当社代表取締役、当社副社長執行役員、当社役員秘書室統括・担当  
平成26年 4月 当社広報IR室(現 IR室)統括  
平成27年 6月 当社内部監査室担当(現任)  
平成29年 4月 当社CSR推進部担当(現任)



常勤監査役  
寺林 隆一



常勤監査役  
水野 博夫



社外監査役  
辻村 幸宏



社外監査役  
西尾 方宏

執行役員 (2017年7月1日現在)

常務執行役員  
鈴木 博直

技術・生産統括、購買部、福岡工場、生産技術部、生産戦略室担当 兼 福岡工場長

常務執行役員  
有地 達也

PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長

執行役員  
越川 和則

情報システム部、財務部担当 兼 財務部長

執行役員  
古林 典和

技術・生産特命事項担当

執行役員  
野仲 昇

PT MANDOM INDONESIA Tbk 専務取締役

執行役員  
渡辺 浩一

PT MANDOM INDONESIA Tbk 専務取締役

執行役員  
三戸 武史

総務部、人事部担当 兼 人事部長

執行役員  
椿原 操

技術開発センター、製品保証部、基盤研究所担当 兼 技術開発センター所長

執行役員  
内山 健司

GBマーケティング本部、第一マーケティング部担当 兼 GBマーケティング本部長、コミュニケーション戦略部長

執行役員  
上田 正博

PT MANDOM INDONESIA Tbk 常務取締役

執行役員  
太田 邦行

PT MANDOM INDONESIA Tbk 専務取締役

執行役員  
田井 淳士

第一チェーンストア営業部、第二チェーンストア営業部、第三チェーンストア営業部担当 兼 第二チェーンストア営業部長

執行役員  
西村 健

経営戦略部担当 兼 経営戦略部長

# Corporate Governance

## コーポレートガバナンス

### コーポレートガバナンス ポリシー

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

### [マンダムのコーポレートガバナンスへの取組み]

		開始年度	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
1 独立性ある社外役員の招聘	社外監査役	1985年		→							
	社外取締役	1995年			→						
2 独立社外役員を主要構成員とする委員会の設置	報酬委員会	2005年							→		
	指名委員会	2008年							→		
3 執行役員制度の導入		2001年						→			

### [企業統治の体制]

#### 企業統治の体制の概要

当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数名の社外取締役の招聘によりモニタリング機能・アドバイザー機能を強化するとともに、統括・担当執行役員制度を採用し責任の明確化と権限委譲を行い積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを構築することにより、「健全性・透明性の確保」を前提として適正に「効率性の追求」を行う体制を整備してまいります。また、当社では、任意の機関として、メンバーの半数以上が社外役員により構成される報酬委員会および指名委員会を設置しております。役員報酬および役員人事については、これらの委員会の答申を経て、答申内容を尊重した上で取締役会決議により決定することとしております。

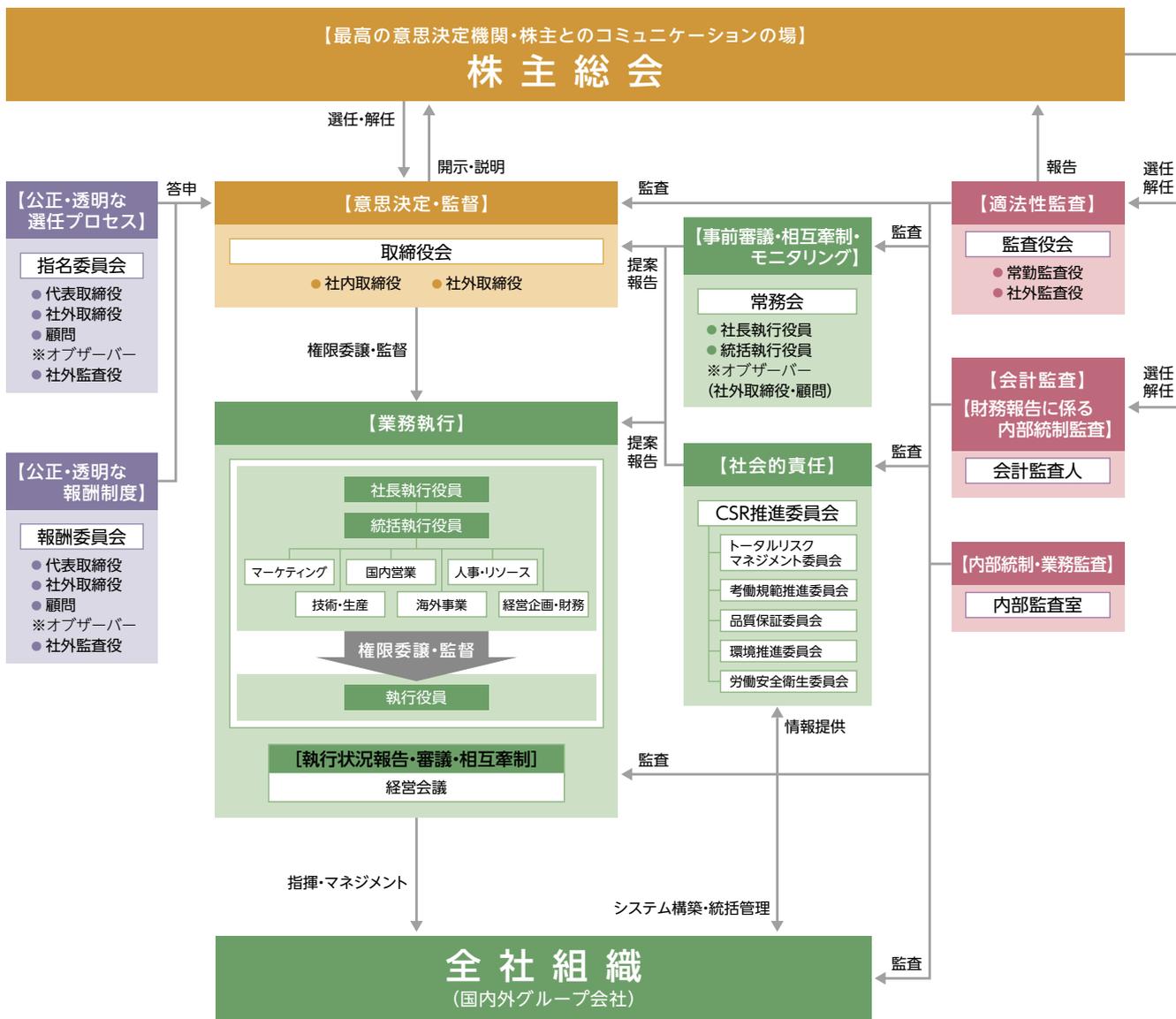
なお、当社の企業統治体制の模式図は右図（コーポレートガバナンス体制）のとおりであります。

#### 企業統治の体制を採用する理由

当社においては、経営の健全性と効率性を両立させるためには、経営のモニタリング機能を充実させた上で、業務執行現場の意見を経営の意思決定に十分に反映させる必要があると認識しているため、業務執行のトップおよび一部統括執行領域の統括責任者を務める役付執行役員が取締役を兼任し、これに社外取締役および業務執行と一定の距離を置く取締役を加えた形で取締役会を構成しております。

監査役会設置会社制度を採用した上で、更に任意の委員会を設置し、取締役会において取締役間の相互牽制・監督および社外取締役による監視・監督を適正に機能させ、これを監査役会が厳格に監査する体制を整備することが、当社のコーポレートガバナンスの強化に資するものと判断しております。

[コーポレートガバナンス体制]



# Corporate Governance

## 内部統制システムの整備の状況

内部統制システムについては、上記の企業統治体制の下、取締役会において、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針を定めた上で、必要な社内規程の制定・改定、ルール周知・徹底、各種委員会の設置等を行い、取締役・使用人がシステムの適正な運用に努め、内部監査部門および監査役会がこれを厳格に監視・監査できる体制を整備しております。

特に、経営の健全性を確保するためのコンプライアンス体制については、「マダムグループ考勤規範」を制定した上で、考勤規範推進委員会を設置し、考勤規範の周知・徹底、ヘルプラインシステムの整備・運用によるリスクの回避・極小化に努めております。

また、財務報告の信頼性および適正性を確保するための体制については、内部監査部門において、財務報告にかかる内部統制システムの整備・運用状況の検証および内部監査を行うとともに、取締役会および監査役会への適切な報告を行うことにより、取締役会および監査役会が継続的にこれを監視、評価、改善できる体制を整備しております。

## リスク管理体制の整備の状況

リスク管理体制については、「トータルリスクマネジメント推進規程」を制定した上で、トータルリスクマネジメント委員会を推進母体として、リスク管理体制の統括管理を行っております。同委員会は、事業継続に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスクの管理を重要課題としてとらえ、マニュアルの整備を進めるとともに、リスク顕在化の兆候の洗出し・分析・評価を行い、早期発見・未然防止に注力します。

## [内部監査および監査役監査の状況]

### 内部監査

当社は、国内外の関係会社を含めた業務プロセスの適正性および組織運営の効率性、内部統制の有効性、会計処理の適切性を監査する目的で内部監査室を設置しております。

内部監査室としての監査活動は、当社各部門および国内外の関係会社の業務遂行状況および法令・内規等の遵守状況を監査するとともに監査ごとの報告書を社長執行役員および担当取締役へ提出し、更にその内容を取締役会および監査役会に報告することとしております。会計監査につきましては、財務部から提出される月次決算書および四半期・期末決算書の検証を行っております。また、内部監査室の責任者が常任メンバーとして監査役連絡会（後掲）に出席し、監査役等との情報交換をはじめ、各部門とも連携し内部統制システムの整備・運用状況の検証を行っております。

### 監査役監査

当社の監査役は4名で、2名が社内出身の常勤監査役で2名が社外監査役であります。監査役会は原則として毎月開催しており、当期においては13回開催いたしました。

監査役としての監査活動は、「監査役会規程」「監査役監査基準」の監査方針に従い、重要会議（取締役会、経営会議、常務会）に出席して必要に応じて意見表明するとともに、国内主要事業所および海外関係会社への往査、代表取締役への提言を適宜行っております。会計監査については財務部より月次決算資料の提出を求め監査するとともに、会計監査人からの監査計画報告（年初）および会計監査報告を定期的に受けております。

当社では、「監査役監査の実効性確保に関する規程」を制定し、取締役・使用人の監査役に対する報告義務・報告方法および監査役監査に対する協力義務を明確化することにより、監査役監査が実効的に行われる体制を整備しております。また、監査役連絡会（監査役、内部監査室、総務部、法務室、経営管理部、財務部が出席）を毎月開催するとともに、必要に応じて会計監査人、関係会社取締役および内部監査室ならびに各部門長等と情報交換・ヒアリングを行い監査の実効性と効率性の確保に努めております。

### 社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は2名、社外監査役は2名であります。いずれの社外役員も当社との間において、当社株式所有を除き、特定の利害関係はありません。

社外取締役中島賢氏は、株式会社京進、夢の街創造委員会株式会社の社外取締役および大阪ガスリキッド株式会社の常勤監査役を兼任しております。なお、当社と各社の間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外取締役長尾哲氏は、当社との間に、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外監査役辻村幸宏氏は、弁護士であり、辻村幸宏法律事務所の代表を兼任しております。なお、当社と同法律事務所との間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

社外監査役西尾方宏氏は、公認会計士であり、株式会社島津製作所、サムコ株式会社の社外監査役、立命館大学大学院経営管理研究科の教授および西尾公認会計士事務所の所長を兼任しております。なお、当社と株式会社島津製作所、サムコ株式会社、立命館大学大学院および西尾公認会計士事務所の間には、資本関係、重要な取引関係その他特別な関係はありません。

当社は、当社と特別な利害関係を有しない独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上を図っております。なお、当社は、以下のとおり「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、上記社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届出ております。

## 独立社外役員の独立性に関する基準

当社は、当社の独立社外役員（当社が独立社外役員として指定する社外取締役・社外監査役）の候補者を選定するにあたっての独立性に関する基準を下記のとおり定める。

### 記

会社法に基づく社外取締役・社外監査役の要件を各々満たすことはもとより、以下の各要件の全てに該当しないことを当社の独立性基準充足の条件とする。

1. 当社および当社の関係会社（※1）（以下総称して「当社グループ」という。）の業務執行者（※2）
2. 当社グループを主要な取引先とする者（※3）またはその業務執行者（※2）
3. 当社グループの主要な取引先（※4）またはその業務執行者（※2）
4. 当社の総議決権の10%以上の議決権を直接または間接に保有する大株主またはその業務執行者（※2）
5. 当社グループが総議決権の10%以上の議決権を直接または間接に保有する者またはその業務執行者（※2）
6. 直前事業年度において、当社グループから、年間100万円以上の寄付を受けている者またはその法人その他団体に所属する者
7. 当社グループから役員報酬以外に多額の金銭その他の財産（※5）を受けているコンサルタント、会計専門家または法律専門家等（当該財産を得ている者が法人その他の団体である場合には当該団体に所属する者）

## 取締役会および監査役会への出席状況

		取締役会 (13回開催うち臨時1回)	監査役会 (13回開催)
		出席回数	出席回数
取締役	中島賢	13回	—
取締役	長尾哲	13回	—
監査役	辻村幸宏	13回	13回
監査役	西尾方宏	10回	10回

(注) 1. 監査役西尾方宏氏は、平成28年6月24日就任以降に開催された取締役会10回、監査役会10回全てに出席しております。  
2. 上記の取締役会の開催回数のほか、会社法第370条および当社定款第27条の規定に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が3回ありました。

# Corporate Governance

8. 当社グループの会計監査人である監査法人に所属する者
9. 当社グループの業務執行者（※2）が他の会社の社外役員に就任している場合の当該他の会社の業務執行者（※2）
10. 過去において、上記1.に該当したことがある者
11. 過去1年間に於いて、上記2.～9.のいずれかに該当したことがある者
12. 以下に該当する者の配偶者、二親等内の親族、同居の親族または生計を一にする者
  - ①当社グループ各社の取締役、監査役および重要な業務執行者（※6）
  - ②上記2.～5.および9.に該当する者（業務執行者の場合にはそのうち重要な業務執行者（※6）に限る）
  - ③上記6.に該当する「個人」および「法人その他の団体に所属する者のうち重要な業務執行者（※6）」
  - ④上記7.に該当する「個人」および「法人その他の団体に所属する有資格者および重要な業務執行者（※6）」
  - ⑤上記8.に該当する監査法人に所属する公認会計士および重要な業務執行者（※6）

- （※1）関係会社：会社計算規則第2条第3項第22号に定める関係会社
- （※2）業務執行者：法人その他の団体の取締役（社外取締役を除く）、理事（外部理事を除く）、執行役、執行役員、業務を執行する社員または使用人等業務を執行する者
- （※3）当社グループを主要な取引先とする者：
- i) 当社グループに対して、製品または役務を提供する取引先グループ（「取引先および取引先の関係会社（※1）」をいう。以下同じ。）であって、当該取引先グループの当社グループに対する製品または役務の直前事業年度または当事業年度の年間提供額が取引先グループの直前事業年度の連結売上高の2%を超える場合の取引先グループ
  - ii) 当社の直前事業年度末日において当社グループに対して、取引先グループの直前事業年度末日における連結総資産の2%を超える金額の融資を行っている場合の取引先グループ
- （※4）当社グループの主要な取引先：
- i) 当社グループが製品または役務を提供している取引先グループであって、当社グループの当該取引先グループに対する製品または役務の直前事業年度または当事業年度の年間提供額が直前事業年度の当社グループの連結売上高の2%を超える場合の取引先グループ
  - ii) 当社グループが取引先グループに対して、当社グループの直前事業年度末日における連結総資産の2%を超える融資を行っている場合の取引先グループ
- （※5）多額の金銭その他の財産：  
個人の場合には、年間10百万円以上に相当する金銭その他の財産とし、法人その他の団体の場合には、当該団体の年間総収入額の2%以上に相当する金銭その他の財産
- （※6）重要な業務執行者：上記（※1）の業務執行者のうち、上級管理職（部長クラス）以上の役職者

以上

社外取締役については、経営戦略やコーポレートガバナンスなど幅広い事項につき、様々な業種での豊富な実務・経営経験に基づく提言・助言をいただいております。また社外監査役については、監査の方法その他監査役の職務の執行に関する事項につき、独立的立場から、適切な発言をいただいております。

また、社外取締役および社外監査役は、必要に応じ、内部監査、監査役監査、会計監査の内容について、関連機関および関連部門に報告を求め、適宜情報交換を行っております。また、監査役連絡会等の場を通じて内部統制部門と緊密に連携し、適宜必要なヒアリングを行っております。

## [役員報酬の内容]

### 1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額 (百万円)		対象となる役員の員数 (人)
		固定報酬	業績変動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	210	146	64	6
監査役 (社外監査役を除く)	34	34	—	2
社外役員	38	38	—	5

### 2. 役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の内容および決定方法

#### ア. 会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の業務執行取締役の報酬は、「健全性・透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を行うことにより、経営計画を達成し、企業価値の向上を図るために、職務専念の安定のために必要な固定報酬を設定した上で、業績との連動性を高め、モチベーションの高揚を促すためのインセンティブとしての業績変動報酬を適正バランスで設定する方針としております。「固定報酬」は、外部データ等を参照し、役位別に当社グループの経営の対価

として妥当な水準を設定しております。「業績変動報酬」は、前事業年度の業績・計画達成度および当事業年度の事業計画を勘案した業績反映報酬として年間支給額を設定しております。なお、業務執行取締役の個別の支給額については、個別の業績評価の結果に基づき決定しております。

非業務執行取締役（社外取締役を含む）の報酬に関しては、「固定報酬」のみとしております。

当社の監査役報酬は、当社グループのコンプライアンス経営の根幹をなす厳格な適法性監査という重要な役割と責任に照らし適正な水準を設定することにより、企業価値の維持・向上を図ることを方針としております。監査役の報酬については、監査役の役割と責任において業績に関係なく厳格な適法性監査を求められることから、業績に左右されない「固定報酬」部分のみから構成されます。

#### イ. 会社役員の報酬額および報酬額決定に関する方針の決定方法

取締役の報酬額は、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、株主総会にて承認を受けた報酬枠内において、取締役会決議により決定しております。また、取締役の報酬額決定に関する方針についても、「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、取締役会決議により決定しております。

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

#### [取締役の定数]

当社の取締役は12名以内とする旨定款に定めております。

## 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

当社は、当社のコーポレートガバナンスガイドライン（以下「CGガイドライン」という。）におけるコーポレートガバナンスコード（以下「CGコード」という。）【補充原則4-11③】に対応した記載に基づき、2017年3月期（第100期事業年度）の取締役会の実効性に関する評価・分析を行いましたので、その概要を下記により、ご報告申し上げます。

### 記

#### 1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

以下の手順で評価・分析を行いました。

1. 「当社の取締役会がCGガイドラインに記載したCGコード第4章（取締役会等の責務）に対応した方針等

にしたがって実効的にその役割を果たしているか」について、調査票（※1）を取締役会構成員および指名委員会構成員に配布し、全ての対象者より回答を得ました。

2. 同回答に基づき、代表取締役（社長執行役員）が各取締役にインタビューを行い、内容の確認を行いました。
3. 上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、取締役会に対して答申を行いました。
4. 上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

# Corporate Governance

(※1) 調査票の構成は、CGコード第4章に対応してCGガイドラインに記載した方針等を23項目に集約し、各項目に4段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述欄を設けております。なお、評価結果については、4段階の最上位評価（適切）が82.7%、次位評価（課題はあるが適切）が17.3%でありました。

## 2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

1. 当社の取締役会は、以下の主要な根拠により、その実効性は確保できているものと評価しております。
  - ① 常務会や役員合宿等での事前審議を含めて丁寧かつ建設的な議論を重ねることにより、「新理念体系」を定めるとともに、これに基づき、“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”をスローガンとした「VISION2027」および「第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）」を策定したこと。
  - ② 取締役会が適切に設定した「独立社外役員の独立性に関する基準」を満たし、かつ、アドバイザリング機能とモニタリング機能を果たせる複数名の独立社外取締役を招聘し、その役割と責務が果たしていること。
  - ③ 取締役会自身で決定すべきことと経営陣に権限委譲すべきことの基準を明確化した取締役会規程、決裁権限規程等が適正に整備・運用され、業務執行の機動性確保と取締役会による監督が適切になされていること。
  - ④ 指名委員会・報酬委員会を適正に組織・運営するとともに、委員会の答申に基づいた取締役会の決定が適切になされていること。
2. 取締役会の実効性に関する評価・分析の過程においては、以下のような指摘・提言がなされており、当社の取締役会は、これを課題として認識し、改善に取り組んでまいります。

- ① 経営計画達成のために、課題を共有しながら最善の努力が尽くされているが、更に、「管理会計の有効活用等による計画と結果の差異分析の徹底」および「差異分析に基づく継続的改善によるスパイラルアップ」を実践することにより、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の更なる向上が実現できる。
- ② 「攻めのガバナンス」の実現を目指し、経営陣からのリスクテイクを伴うチャレンジングな提案を歓迎する土壌が取締役会には確立されつつあるが、「リスク評価の精度を高めた上での積極的リスクテイク」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性を経営陣、取締役および監査役が再確認し、認識を高めることにより、更に高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行うことができる。
- ③ 内部統制システムの整備・運用に関して、子会社管理の面において、「関係会社管理規程」が整備され、体制構築が進んでいるが、更に、同規程のきめ細かな運用指導・監督、会計システムの段階的統一推進等に注力することにより、海外を含めた子会社の「健全性の確保を前提とした成長」を推進することができる。

## 3. 今後の対応について

1. 取締役会の実効性に関する評価・分析については、事業年度ごとに実施し、開示してまいります。
2. 第101期事業年度（2018年3月期）においては、上記2.2に記載した課題の改善に重点を置き、取締役会の実効性を更に高めて参ります。

## [社外取締役コメント]

## マンダム取締役会の実効性について

### マンダム取締役会の実効性の評価・分析方法

マンダムの取締役会の実効性評価の方法は、コーポレートガバナンスコード（以下、CGコード）の第4章「取締役会等の責務」各原則に対応してコーポレートガバナンスガイドライン（以下、CGガイドライン）で表明した取組方針に沿って作成した調査票によって、取締役会構成員と指名委員会構成員に対して調査を行い、この結果を、代表取締役および独立社外取締役と顧問から構成される客観性の高い指名委員会が審議を重ねた上、取締役会に答申を行うという合理的な評価方法を取っています。

これはマンダムがCGコードの趣旨を尊重し、CGコードの基本原則、原則について真摯に検討し、73原則全てに対して忠実に取組方針を明示するといったCGガイドラインのポリシーに順ずるといふことと、可能な限り客観的な評価を行うことで実効性を担保していきたいとの意向に基づくものです。

### 社外取締役としての自身の役割と、マンダム取締役会に対する評価

私自身も独立社外取締役としての立場や役割を踏まえ、取締役会に上程された議題に対し客観的かつ株主視点に立って評価し、率直に疑問や意見を述べることを心がけています。そして、そうした意見や提案は真摯に受け止めていただいていると感じています。

取締役会に関しては、実際に建設的な議論ができており十分審議の活性化は図られていますし、透明性・健全性も高いと思います。

しかし、更に言えば、的確で活発な意見交換や状況認識の共有化を通して互いの切磋琢磨により、取締役会自体のより高質化が進み、ひいては経営全般の高度化につながる「インタラクティブ・グロース」の概念が大切かと感じており、意志を持って改善できる余地はまだあると思っています。

例えば、CGコードや内部統制システムの運用等の“守りの”モニタリングは一定の機能を果たしていますが、一方で将来の成長につながる“攻めの”提案に関してはまだ十分とは言いがたいと感じており、従来の業務慣行の枠を超えた積極的かつリスクテイキングな取り組みをも喚起する土壌・風土づくりを今以上に進めることもチャレンジすべき課題の一つだと思っています。

マンダムは今年5月に、創業100周年となる2027年のありたい姿を「VISION2027」として発表しました。マンダムグループの役員・社員の皆さんには、この全てのステークホルダーにとっての“ありたい姿”を実現するために、確信を持って邁進していただきたいと思います。マンダムグループの大きな飛躍に向けて、私も微力ながら社外取締役としてその役割の一端を担うことができると願っています。

2017年7月



株式会社マンダム  
社外取締役  
長尾 哲

# Other Overseas



# ASIA Global

## それぞれの特性に合わせた「お役立ち」を推進

マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の3セグメントのエリア区分でアジアにおけるグローバルな事業を推進しています。各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。



# INDONESIA





# JAPAN

# Company





# JAPAN

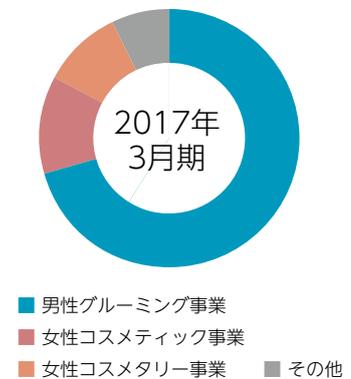
日本

マダムグループの  
売上の6割を占める中核となるエリア

## 売上高・営業利益



## 売上高事業別構成比率



## 経済環境

日本経済は、世界経済の不確実性等の懸念がある中、企業収益の堅調な推移や雇用環境の改善等を背景に緩やかな回復基調で推移いたしました。

## 化粧品市場概況

日本の化粧品市場は、インバウンド需要は継続したものの、将来不安等からくる個人消費の伸び悩みが見られ、約1兆5千億円規模（「経済産業省生産動態統計」より）と微増での推移となりました。今後も人口減少や少子高齢化の影響もあり、極端に大きな拡大は見込めない成熟市場となっています。

## 市場における当社の強み

当社は日本国内において、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどのセルフ販売を主とした流通チャネルで展開しています。特に男性化粧品におけるトップメーカーとして、常に市場に対し新たなカテゴリ、新たなグルーミング習慣を提案することで市場創造を図っており、高い影響力を保有しています。

また、近年は女性化粧品に対する取り組みを強化しています。これまで築いてきた流通資産を活用し、セルフ販売向けに、独自技術もしくは明確な差別化を図った、高機能でありながらお手頃な価格のスキンケア商品や、男性化粧品で培ったノウハウを活かした女性用のボディケア商品などを発売し、市場における存在感を獲得しております。

## 2017年3月期業績

2017年3月期の『日本』の売上高は、コア・ブランドである男性グルーミング事業の「ギャツビー」においては、残暑が長引いた影響により夏シーズン品が堅調に推移しました。加えて、同事業の「ルシード」、女性コスメティック事業の「ビフェスタ」クレンジングシリーズ、「バリアリペア」シートマスク、女性コスメタリー事業の「ルシードエル」トリートメント剤が好調に推移したことにより、前期比4.2%増の45,945百万円となりました。

営業利益は、新製品に対するマーケティング費用の積極的な投下があったものの、増収効果により、前期比7.9%増の5,077百万円となりました。



## 男性グルーミング事業

### 市場環境

日本における男性化粧品市場は、約1,200億円規模(マンダム算出市場データより)で、横ばいとなっております。

ヘアスタイリング市場は2001年以降縮小が続いていた中、初めて2015年度は微増となりましたが、2016年度は横ばいとなりました。フェイスクア市場はスキนครリーム、スキンミルク(乳液)、スキンローション(化粧水)が好調に推移し微増となりました。スカルプケア市場は、中心商品である育毛剤が苦戦し縮小しました。ボディケア市場は引き続き好調で、男性化粧品市場の中でも最も高い成長率を続けております。今後も生活者の関心としては、肌に対する意識の向上が見込まれ、フェイス&ボディケア市場の成長が期待されます。

### 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、「ツヤ感・まとまり」を重視した「ネオクラシカルヘア」の中でも、新たな流行の兆しである「立体オールバックスタイル」に対応する「フリーズバック」追加発売による「ギャツビースタイリンググリース」シリーズの商品ラインアップの充実により、ヘアスタイリング市場の活性化を図りました。

「ルシード」においては、インバウンド需要の影響を受けて白髪染めの「ワンプッシュケアカラー」シリーズが実績を伸ばしました。



ギャツビー  
スタイリンググリース  
フリーズバック

訪日観光客の多く集まるエリアの販売店では、お客様が商品をまとめ買いされるシーンもよく見受けられました。また、「ルシード」は「40才からのスマートエイジングブランド」というメッセージ浸透を目的としたコミュニケーションを継続的に展開しております。店頭においては、イベントやレジにおけるミニサンプル配布を中心とした地道な試用体験拡大施策を実施し、広告面では、3月16日「ミドルの日」新聞広告展開や、自社WEBサイトにおけるライフスタイル情報サイト「40's Life」、ミドル男性の身だしなみ意識調査をまとめた「40代ミドル男性白書」での情報発信によって、ミドル男性に対して「自分ゴト化」を促進する働きかけを継続中です。ボディシャンプーを中心とした「ニオイケアシリーズ」や、乳液等の「スキンケアシリーズ」も堅調に推移しております。



ルシード ワンプッシュケアカラー



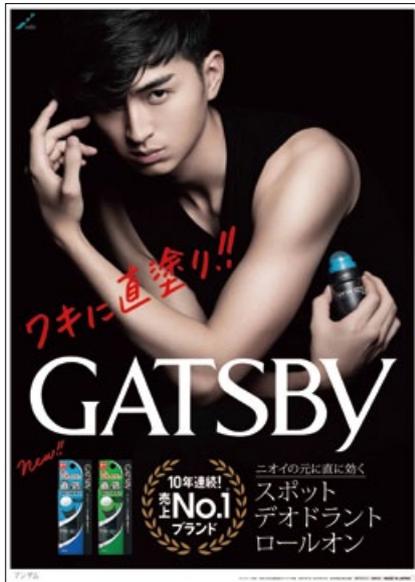
ルシード  
「ミドルの日」新聞広告、  
「40代ミドル男性白書」

# JAPAN

日本

## 今後の展開

「ギャツビー」においては、男性のニオイケア意識の高まりとともに年々市場規模も拡大している“直塗りデオドラント”カテゴリの強化として、「スポットデオドラント」シリーズを発売しました。宣伝、



ギャツビー スポットデオドラント  
ポスター

販促ともに、ニオイの元に“直に塗って、直に効く”商品特長を表現した一貫したコミュニケーションを展開し、市場シェアの獲得を図ります。

また、新製品として既存のフレグランス商品のユーザーとはなっていないヤング男性向けに、“気分を高める”という新しい価値提案の「エナジーフレグランス」シリーズを提案し、フレグランス市場の活性化と使用率の向上を図ります。

「ルシード」においては、ミドル男性特有のニオイ対策の強化・充実を目的として、頭皮まで拭けるボディペーパーのアイスタイプを追加発売します。夏場により快適に使用できる商品を提案することで、ブランドシェアの拡大を図ります。



ルシード ボディペーパー2品

## 女性コスメティック事業

### 市場環境

日本における女性コスメティック市場は、景況感の改善とインバウンド需要の影響によって、拡大基調が続きました。ただし、当社が展開するセルフ販売市場においては、市場規模は2015年度からほぼ横ばいでした。依然として節約志向は続いており、「低価格」で「高機能」な商品が求められており、従来にも増して企業努力が要求される競争環境の激しい市場となっております。

### 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、「ビフェスタ」ブランドにおいては、カテゴリの拡張を図りました。クレンジング商品のためのラインナップであった「ビフェスタ」から、洗顔商品を発売しました。洗顔市場の中でも特に拡大中の泡状洗顔カテゴリーに、ポンプを押すだけでふわふわで濃密な炭酸泡が出てくる「泡洗顔」シリーズ3品を提案しました。これに合わせて、新しいブランドキャラクターを起用し、TVCM等積極的なマーケティング展開を行いました。

クレンジング商品においては、「ビフェスタ うる落ち水クレンジングシート」が、大きく売上を伸ばしております。口コミサイトでの商品評価が高く、国内の生活者にとどまらず、インバウンド生活者からも高い支持を得ております。また、目元専用の「アイメイクアップリムーバー」も好調を維持しております。



ビフェスタ 泡洗顔3品



バリアリペア  
シートマスク

「バリアリペア シートマスク」は、国内ユーザーの拡大を狙って取扱店舗数を拡大しました。引き続きインバウンド需要の影響もあり、好調を維持しております。

### 今後の展開

「ビフェスタ」では好調の「うる落ち水クレンジングシート」に追加タイプを提案するとともに、近年市場拡大中のバームタイプの商品も発売しました。温感効果で肌をほぐしながら毛穴を開き、じんわりとなじみながらメイク汚れを落とす「クレンジングバーム ホットタイプ」を発売し、更なる強化を行ってまいります。

また、「バリアリペア」ブランドからは、忙しい日々の内的外的要因によって肌のバリア機能が乱れた状態「劣肌」に対応するスキンケアシリーズを提案。「ライスミルク」配合の導入美容液、化粧水、美容クリームを3品を発売しました。シートマスク好調によるブランド価値を活用し、ベーシックなスキンケアにおいてもユーザー獲得を狙います。



ビフェスタ クレンジングバーム      バリアリペア スキンケアシリーズ3品

## 女性コスメタリー事業

### 市場環境

日本における女性用スタイリング剤市場は縮小傾向にあります。近年見た目にもきれいで健康な髪である「美髪」を求めるトレンドにとともに、アウトバストリートメントの市場は拡大しております。

また、女性用ボディケア市場は、スキンケア意識の高まりから保湿商品市場が拡大しております。ボディミルク、ボディジェルの需要が拡大しているのに加えて、近年はボディオイルが急成長しております。夏シーズン品に関しては、防臭効果の高さに加えて、ワキの汗じみ防止効果を訴求した直塗りタイプや、シートタイプが市場を拡大しております。

### 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、発売以降好調に推移している「ルシードエル オイルトリートメント」シリーズに、深層補修タイプの「# EXヘアオイル エッセンスチャージ」を追加発売。ラインアップの強化を行い、シリーズとしての存在感向上を図りました。

また、マンダムボディケアシリーズでは、マンダム独自の「フラワーオイル理論」に基づいた「ディアフローラ」シリーズの品揃え強化として、「フラワーボディオイル」、「オイルイン ハンド&ネイルクリーム」を発売し、前期に引き続き保湿アイテムの充実を図りました。



ルシードエル  
# EXヘアオイル  
エッセンスチャージ

### 今後の展開

ディズニーデザインの「ハッピーデオ」の大幅リニューアルを行い、夏シーズン品の強化を図っております。「ボディシート」はデザインを一新し、なりたい肌仕上がりで選べるラインナップへと生まれ変わりました。また、長時間防臭効果の続く「デオドラントロールオン」、外出先でも使いやすい、肌をひんやりさせて良い香りがほのかに香る「デオドラントミスト」の3シリーズの構成となりました。



マンダム ハッピーデオ デオドラントロールオン      マンダム ハッピーデオ デオドラントミスト

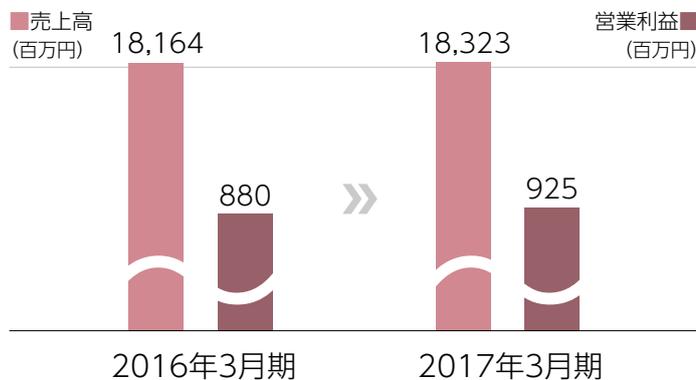
© Disney

# INDONESIA

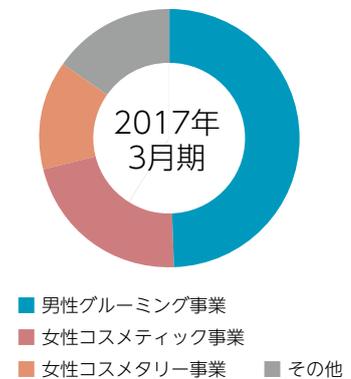
## インドネシア

海外事業の成長をけん引する  
海外グループ最大の事業エリア

### 売上高・営業利益



### 売上高事業別構成比率



### 経済環境

インドネシアでは数年前に一時消費の減速感が見受けられましたが、最近では再び緩やかな経済成長が続いております。所得水準も着実に上昇してきており中間所得層が大幅に拡大しております。また、インドネシアは世界第4位の人口を有していること、更に生産年齢人口比率の上昇期にあることから、今後も国内需要を中心とした成長が期待できる有望市場と見られています。

### 化粧品市場概況

インドネシアの化粧品市場においては、所得向上にともなって中間所得層が増加していることによる購買行動の変化が見られます。商品面においては、以前の生活必需的な位置づけから、より嗜好品寄りに消費志向が変化しており、今後は高機能、高付加価値型商品の需要拡大が予想され、更なる市場の成長が期待されます。

流通面においては、生活者の商品購入場所が“トラディショナル・トレード”と呼ばれる個人商店などが

ら、組織小売業である“モダン・トレード”へのシフトが進んでおります。特にこの“モダン・トレード”においては、大手グローバル企業が大量の宣伝投下、販売促進を行っており、店頭での定番確保および販売競争で熾烈な環境となっています。



インドネシア モダン・トレード店頭



## 市場における当社の強み

男性化粧品という概念がまだ定着していない時代から、現地生活者のウォンツを汲み取った商品を提案し、男性化粧品市場を自ら開拓・育成しながら事業を拡大してきました。また、1万3千を超えるといわれる島々からなるインドネシアで、現地代理店との協働により、くまなく商品が供給できる流通網を構築しています。男性ヘアスタイリング剤市場でのシェアは8割を超え、揺るぎない男性化粧品トップメーカーという評価を得ています。

また、インドネシアにおいては1980年代からメイクアップやフレグランスを中心とした女性化粧品を積極的に販売しており、市場において高い認知と市場シェアを獲得しています。そのため、インドネシアにおける男性用・女性用の売上高構成比はほぼ同程度となっています。

## 2017年3月期業績

2017年3月期の『インドネシア』の売上高は、為替の影響による円換算額の減少があったものの、コア・ブランド「ギャツビー」をはじめとする男性化粧品が好調に推移したことにより、前期比0.9%増の18,323百万円となりました。営業利益は、火災事故から復旧したこと、原価率の低下により、前期比5.1%増の925百万円となりました。

## 男性グルーミング事業

### 市場環境

所得水準の上昇にともない生活者の購買意欲やおしゃれ意識の向上により、男性化粧品市場は着実に成長を続けています。ヘアスタイリング市場は、毎年堅調な拡大を続けております。フェイスクケアや



ギャツビー  
スタイリングポマード  
屋外広告

# INDONESIA

インドネシア



ボディケア市場は、今後一層大きな成長が期待できる市場ということで、グローバル企業も攻勢をかけており、競争環境はますます激化しております。

## 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、ヘアスタイリングカテゴリーにおいて“ポマードブーム”が発生しました。前期から好調の「ギャツビー スタイリングポマード」は新製品「シュプリームホールド」と、各々のミニサイズを追加発売。大幅に売上を拡大し、ブランド内の主力商品へと成長しました。また、「ギャツビー スタイリングワックス」も好調を維持しており、スタイリングカテゴリーは着実に成長しております。

ボディケアカテゴリーにおいては、引き続き「ギャツビー アーバンコロソ」が市場において好調な動向を見せております。

## 今後の展開

ヘアスタイリングカテゴリーにおいては、好調な「ギャツビー スタイリングポマード」に今期も引き続きTVCMを中心とした積極的なマーケティング投資を行ってまいります。

ボディケアカテゴリーにおいては、好調を続けている「ギャツビー アーバンコロソ」に対してTVCMを1月から投入中で、一層の強化を図っております。

## 女性コスメティック事業

### 市場環境

所得向上にともない、女性の化粧品に対する意識も上昇しています。欧米の化粧品ブランドが“モダン・トレード”を中心に販売を強化する一方で、インドネシアで最も多数派であるイスラム教徒のためのハラール対応の新興ブランドなどが実績を伸ばしています。今後も生活者ウォンツの多様化による商品の増加や、新規の市場参入などにより競争の激化が予想されます。

### 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、「ピクシー」が競合ブランドの攻勢と、ブランドの鮮度低下により実績の伸び悩みが見られました。この対策として新たにヤング層を取り込むことを狙った新製品を発売しました。ベースメイクカテゴリーにおいては、主力商品である「ピクシー ツーウェイケーキ」に「ピクシー ツーウェイケーキ カバースムース」を追加発売。使いやすさに配慮した新ケースを採用するなど、新しいイメージを前面に押し出すことで新ユーザーの取り込みを狙っています。ファッションとの関わりも高いデコラティブカテゴリーでは、新製品「リップクリーム」を発売。ファッション性の高いデザイン



と、ヤング層を意識したトレンドカラーに対応した色揃えにより、発売早々好調な出足となっています。TVCMも投下し、今後の実績拡大と「ピクシー」ブランドの新しいイメージ獲得を狙ってまいります。

## 今後の展開

「ピクシー」ブランド活性化のため、「リップクリーム」を中心としたTVCM投下、プロモーション、イベントの実施等によるマーケティング強化を図り、ブランドイメージの若返りやトータルコスメティックブランドとしての地位確立に向けて強化してまいります。

## 女性コスメタリー事業

### 市場環境

香りへの嗜好性が高い国民性を背景に、フレグランス商品はおしゃれのエントリーアイテムとしてティーン世代をはじめとして、幅広い層に愛用されています。中でもティーン世代はトレンドに敏感なため、市場には絶えず新製品が投入され、競争は一層激化しているものの、今後も引き続き成長が期待される市場です。



ピクシー リップクリーム

## 2017年3月期の取り組み

2017年3月期は、ターゲット生活者のライトフレグランス嗜好への変化に対応した「ピュセル」の新シリーズ「ピンクミー」を中心に搬入拡大、店頭強化に精力的に取り組みました。現在「ピンクミー」は順調な推移を見せております。

## 今後の展開

「ピュセル」においては、主力商品である「ミストコロ」の再強化をしております。店頭強化のための販売促進企画を実施していく予定です。また、「ピュセル」ブランドからは、秋には更なる新製品追加も予定しており、店頭強化に重点化していくことで競争力向上を図ってまいります。



「ピュセル」ラインアップ



# Other Overseas

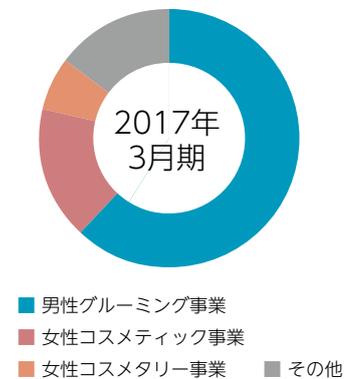
## 海外その他

海外事業の将来を担う  
成長ポテンシャルの高いエリア

### 売上高・営業利益



### 売上高事業別構成比率



### 経済環境

経済成長にともない市場は拡大基調にあるものの、GDPレベルの比較的高いシンガポール、香港、台湾、韓国のNIESエリアにおいては市場も成熟しつつあり、日本や欧米の多くの化粧品メーカーが市場参入し、競争が厳しいエリアとなっています。

一方、タイを含むインドシナ各国、マレーシア、フィリピンなどのASEANエリアでは、政府の積極的なインフラ投資や、拡大する個人消費が下支えとなって経済成長が続いており、化粧品市場も都市部を中心に急速に拡大しています。今後“人口ボーナス期”を迎える消費ポテンシャルの高さと、所得向上にともなう生活者の化粧品に対する意識向上、都市部から地方への市場拡大により大きな成長が期待されます。

### 2017年3月期業績

2017年3月期の『海外その他』の売上高は、円高による円換算額の減少があったものの、女性コスメティックブランドの「ビフェスタ」が好調に推移したことにより、前期比2.1%増の13,081百万円となりました。

営業利益は、マーケティング費用の減少により、前期比60.0%増の1,614百万円となりました。

## 中国

近年中国の経済成長は、そのスピードは緩やかに低下しつつも着実に継続しております。2016年当初は景気失速の気配があったものの、インフラ投資の拡大、小型車減税が功を奏し、再び景気は上昇傾向となり、個人消費も堅調に拡大し続けております。

化粧品市場は、所得拡大や女性のおしゃれ意識の向上により年々拡大しております。日本だけではなく、欧米、韓国などのグローバルブランドも多く参入しており、ポテンシャルは高いものの、競争の厳しい市場となっています。

2017年3月期の男性グルーミング事業においては、コア・ブランド「ギャツビー」の主力であるヘアスタイリングカテゴリーにおいて、ヘアスプレー、ヘアワックスを重点的に強化してまいりました。引き続き、市場での主流タイプはヘアスプレーですが、近年大学生を中心としたヤング男性の間でヘアを“つくりこむ”というウォンツが出てきており、ヘアワックスへ



の期待が高まってきています。当社では大学キャンパス内において「スタイリング講座」等のイベントを開催し、ヘアワックスの認知拡大と、市場創造に努めています。

他に成長著しかったのが、女性コスメティック事業の「ビフェスタ」です。導入時より一貫して店頭重視の販売促進に注力してまいりました。その成果による店頭およびSNS等からの口コミ評価の広がりが増え、後押しとなり好調の要因となっています。中国では、特に目元専用のクレンジング「アイメイクアップリムーバー」の人气が高く、実績を大きく伸ばしております。今期も取扱店舗の拡大が予定されており更なる売上拡大が期待できます。中国ではEC（電子商取引）への取り組みが先行しており、「ギャツビー」、「ビフェスタ」を中心にブランド旗艦サイトも展開しています。ECでの売上も実績伸長に貢献しています。



中国 大学キャンパスでの「スタイリング講座」

## インドシナ

インドシナエリアは現状ではまだGDPレベルは高くないものの、30歳以下の人口構成比が高く、生産年齢人口比率の上昇期にあることから、今後の大きな経済成長が期待できる有望市場です。

化粧品市場に関しては、「モダン・トレード」と呼ばれる組織小売業等の店舗はまだ少なく、パパママス

トア等の個人商店の「トラディショナル・トレード」が多数派です。今後、中間所得層の拡大やおしゃれ意識の向上、流通の発展により化粧品市場の大幅な拡大が見込まれます。

2017年3月期は、タイにおいては、女性コスメティック事業の「ビフェスタ」が好調でした。クレンジング商品の定着と合わせて「水クレンジング」を提案することで、競合に先んじて市場定着を図ることができています。ベトナムにおいては、2015年1月に設立し、同年11月から本格的に営業活動をスタートしているMandom Vietnam Company Limitedが、「ギャツビー」のヘアスタイリング剤を中心に流通を構築中です。TVCMや、現地ではまだ珍しい「ラップバス」等の屋外広告を実施して強化を図っております。

ミャンマー、カンボジア、ラオスは、タイのMandom Corporation(Thailand) Ltd.管轄で、「ギャツビー」ブランドを中心に搬入店舗数の拡大、現地で市場浸透するためのマーケティング活動を実践しております。

カンボジアにおいては、現在、フェイスクア、ボディケア、ヘアスタイリングカテゴリーを展開中です。引き続き現地の人気スターNico氏をブランドアンバサダーとして、TVCMやSNS広告、カンボジア独自のツールである「GATSBY Magazine」等でコミュニケーションを展開しています。「GATSBY Magazine」は得意先さまに対しては、商品カタログとして活用し、生活者に対しては、ヘアサロンやスポーツクラブ等で無償配布することで、カットの際のヘアカタログとなったり、グルーミング習慣の啓発・教育の役割を担うターゲット生活者との重要なコミュニケーションツールとなっています。



ブランドアンバサダーNico氏を使用した「GATSBY Magazine」

# CSR

## マンダムグループのCSRの考え方と 社会・環境へのお役立ち考働

### 国際社会の枠組みとマンダムグループのCSR

2015年9月25日の「持続可能な開発サミット」にて、2030年までに達成を目指す世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、社会の持続可能な発展を目指した国際社会全体の新しい取り組みが開始されました。

わたしたちマンダムグループにおいても、2015年度からの取り組みテーマの一つとして「CSR推進体制の強化」を掲げ、その専任部署として、2015年4月にCSR推進部を新設しました。

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

マンダムグループは、2015年9月に国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則をグローバル企業の尊重すべき普遍的な原則として支持しています。

#### 国連グローバル・コンパクトの10原則

- |      |   |
|------|---|
| 人権   | 原則 1 ▶ 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである。    |
|      | 原則 2 ▶ 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。         |
| 労働   | 原則 3 ▶ 結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである。      |
|      | 原則 4 ▶ あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである。         |
|      | 原則 5 ▶ 児童労働の実効的な廃止を支持すべきである。            |
|      | 原則 6 ▶ 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。         |
| 環境   | 原則 7 ▶ 環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである。   |
|      | 原則 8 ▶ 環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである。    |
|      | 原則 9 ▶ 環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。         |
| 腐敗防止 | 原則10 ▶ 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。 |

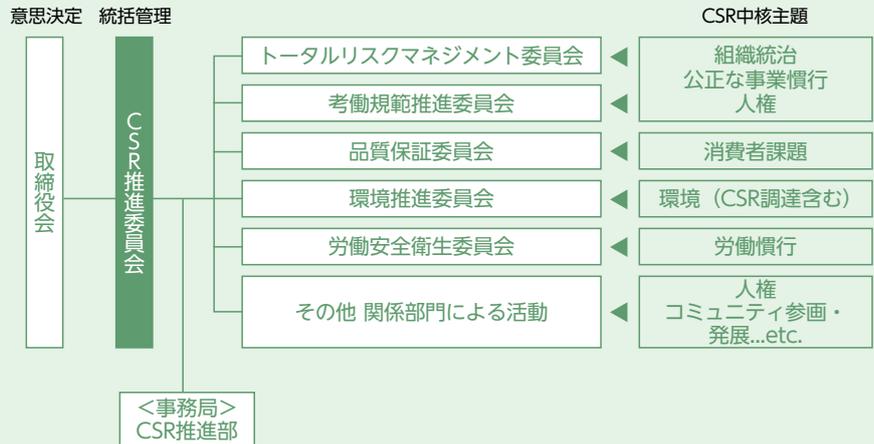


### SGDsの17つの目標



## マダムグループのCSR推進体制

わたしたちは、CSR推進体制の強化を目的として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、マダムグループのCSR推進の考え方をまとめるとともに、関連する5つの委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行いながら、CSR考働の強化とCSR重要課題の進捗管理を行っています。

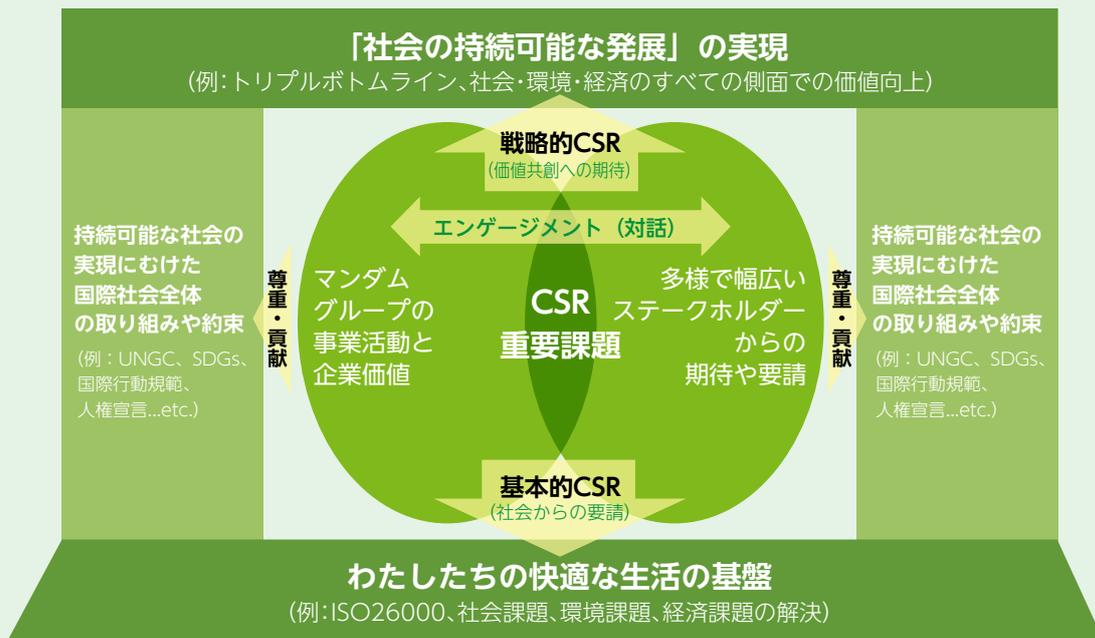


## CSRの考え方とCSR指針

マダムグループのCSRの考え方をまとめるにあたり、マダムグループの企業理念体系や特定分野の理念・方針などの社内の価値観・価値基準と、「国連グローバル・コンパクトの10原則」や「SDGs」、国際行動規範など国際社会全体

の枠組みとの関連づけを行いながら、CSRの考え方とISO26000の7つの中核主題別での取り組みの方向性を、以下のとおりに整理しました。

## わたしたちが望む未来



参考 UNGC: 国連グローバル・コンパクト <https://www.unglobalcompact.org/>  
 (GCNJ: グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン <http://www.ungcnj.org/>)  
 SDGs: 持続可能な開発目標 <http://www.jp.undp.org/content/tokyo/ja/home/sdg.html>

# 組織統治

## コーポレートガバナンス

グローバル社会と共存・共生・共創するマンダムグループの使命として、企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとしたステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げることをコーポレートガバナンスの基本方針としています。

コーポレートガバナンス体制については、監査役会設置会

社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数名の社外取締役の招聘によりモニタリング機能・アドバイザリング機能を強化するとともに、統括・担当執行役員制度を採用し、責任の明確化と権限委譲を行い積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを整備することにより、積極果敢にチャレンジする攻めのガバナンスを追求し、企業価値の向上を目指しています。

詳細はP24～P31に掲載

## 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は「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく法令遵守はもちろんのこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。



「マンダムグループ考動規範」

経営の「公正性」、「透明性」の維持とさらなる向上を目指すとともに、法令遵守を超えてステークホルダーの安全と利益の保護に全力を尽くしてまいります。

テーマ	<p><b>重点課題 No.01</b> リスクマネジメントの体制構築と継続的改善</p> <p><b>重点課題 No.02</b> 企業理念・企業文化コンプライアンスの推進</p>
重要課題の活動指針	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「トータルリスクマネジメント委員会」によるBCM/BCPの継続的改善、およびグループ全社へのリスクマネジメント体制の整備に関する指導・監督の実施</li> <li>●グローバル視点でのマンダムグループ理念体系の構築とその実現を目指したグループ全社に対する理解浸透と教育の実施</li> </ul>
関連するSDGsのテーマ	<div style="background-color: #C00000; color: white; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>8</b> 働きがいも経済成長も         </div> 
2016年の具体的活動	<p>《リスクマネジメントの体制構築と継続的改善》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●海外グループ会社にて、防災マニュアルと緊急連絡網を整備。災害訓練も実施。</li> <li>●機密情報管理規定と機密情報管理マニュアルを再整備。</li> <li>●4月：緊急危機対策本部運営トレーニングを経営層を含む17名に実施。</li> <li>●8月：緊急記者会見トレーニングを経営層を含む10名に実施。</li> <li>●10-11月：機密情報管理教育を国内全社員および海外グループ全社の経営層22名に実施。</li> </ul> <p>《企業理念・企業文化コンプライアンスの推進》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●プロジェクトにて、グループ企業理念体系の再構築案について検討。</li> <li>●企業理念の理解浸透・教育に関わるアクションプランを立案。</li> </ul>

# 人権

国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重するとともに、人権侵害に負担することがないように自らの事業活動の各段階を通じて、継続的な監視と教育に努めてまいります。

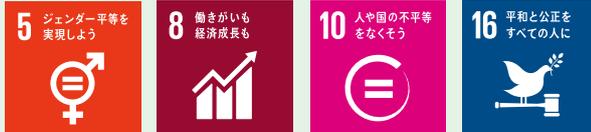
## テーマ

重点課題 No.03 人権啓発への継続投資

## 重要課題の活動指針

- グローバルに事業展開を行う企業にふさわしい社員の育成とインクルーシブな社会の構築を目指した社内での人権啓発活動の実施

## 関連するSDGsのテーマ



## 2016年の具体的活動

- マダムグループ考勤規範の「人権の尊重・差別的取扱の禁止」に関する条項の見直しについての検討を開始。
- 社外の団体に協力いただき、関係部門に対してLGBTマナー研修を実施(参加者20名)。
- 人権デューデリジェンスの内容を盛り込んだCSR重要課題No.10:CSR調達体制の構築と運用の準備を開始。

## LGBTマナー研修の開催

わたしたちは、グローバルに事業展開を行う企業にふさわしい社員の育成とインクルーシブな社会の構築を目指して、社員に対する人権啓発活動を継続して実施しています。

特に、人権の尊重と多様性への理解は、わたしたちの社名の由来である“Human & Freedom”のとおり、世界のさまざまな国や地域で事業を展開しているマダムグループにとって不可欠な考勤だと考えています。



# 労働慣行

社員を「企業の財産」すなわち「人財」と位置づけ、社員一人ひとりが個性を發揮でき、安全かつ衛生的な職場の環境づくりに継続的に取り組んでまいります。

## テーマ

重点課題 No.04 労働における安全衛生の向上

重点課題 No.05 従業員満足(ES)と多様性の確保

## 重要課題の活動指針

- 【最重要課題】インドネシア工場火災事故の原因究明と再発防止、および事故の被害者のご遺族に対する救済
- ディーセント・ワークの実現、ワーク・ライフ・バランス、および多様な人財の確保と公平・公正な評価を目的とした人事労務制度の構築と継続的な改善

## 関連するSDGsのテーマ



## 2016年の具体的活動

### 《労働における安全衛生の向上》

- インドネシア工場火災事故に関して、2016年5月に第三者による事故調査対策委員会の最終報告書を発行し情報公開。
- インドネシアでの事故を教訓に7月10日を「安全・安心の日」と制定し、職場の安全衛生について考える機会とした。
- 労働安全衛生委員会の取り組み範囲を拡大し、9月にメンバーとの活動方針を統合。

### 《従業員満足(ES)と多様性の確保》

- 2016年4月施行の女性活躍推進法に基づき、現状分析と課題抽出、行動計画を策定。
- 行動計画や実績については厚生労働省運営のWEBサイトにて情報公開。
- 管理職に対するダイバーシティ教育を開始。
- ユニバーサルマナー研修を実施。
- 仕事と介護の両立支援のための制度の充実と見直しを実施。社内報を活用し社員への周知活動を開始。
- 創立100周年を見据えたダイバーシティ戦略の検討。

# 環境

製品・サービスの開発から調達、生産、輸送、販売、使用後まですべての段階で環境への影響を配慮した事業活動と負荷低減に継続的に取り組んでまいります。

## テーマ

- 重点課題 No.06 製品・サービスの環境配慮
- 重点課題 No.07 脱炭素社会にむけた取り組みの推進
- 重点課題 No.08 生物多様性の保全
- 重点課題 No.09 循環型社会形成の推進

## 重要課題の活動指針

- 製品・サービスの環境配慮プロセスと結果が評価できるマネジメントシステム構築による「商品の環境配慮」の継続的な向上
- パリ協定に基づく脱炭素社会の形成にむけた取り組みと温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進
- 製品のライフサイクル全体を考慮した生物多様性への影響把握と生物多様性保全の推進
- 産業廃棄物の循環利用のためのゼロエミッション(再資源化)の達成と定着

## 関連するSDGsのテーマ



## 2016年の具体的活動

### 《製品・サービスの環境配慮》

- 2016年6月に洗顔料のマイクロプラスチックビーズの代替原料化を決定。
- 環境配慮商品(3R/4R)の自社基準の見直しにむけた検討を開始。

\*3R:Reduce, Reuse, Recycle \*4R:Reduce, Reuse, Recycle, Renewable \*Renewable:再生可能な資源の利用

### 《脱炭素社会にむけた取り組みの推進》

- 日本国内の省エネ法への継続対応(エネルギー消費原単位を毎年前年比1%以上の削減)。
- LED照明化や変圧器の更新など省エネ設備への切り替え・修繕の実施。
- パリ協定に関する社内勉強会とダイアログを実施(2017年4月27日)。

### 《生物多様性の保全》

- 2016年4月に生物多様性保全方針を策定し、新たに環境方針に追加。
- 生物多様性を考慮した持続可能な原材料の調達の検討を開始。

### 《循環型社会形成の推進》

- 福崎工場にて最終処分廃棄物の内容を再調査し、再資源化率の向上を図った。

### マイクロプラスチックビーズ 使用中止の方針

現在、マダムグループの一部のスクラブ洗顔料において、角質除去を目的としてマイクロプラスチックビーズ(合成の非水溶性プラスチック粒子)を配合しています。近年、海洋中に流出するプラスチックに関し、食物連鎖を通じて生態系に与える影響が議論されており、米国では、2015年12月に、洗い流しのパーソナルケア製品に関し、マイクロプラスチックビーズの使用を段階的に廃止する法律が定められました。

こうした状況もふまえて、マダムグループでは、今後、洗い流しの製品にマイクロプラスチックビーズを使用しないと、2017年末までに洗顔料に配合しているマイクロプラスチックビーズを本懸念のないものに代替する方針を定めました。

なお、2016年8月29日には、環境に配慮した「生分解性スクラブ」を採用した以下の2品の洗顔料をリニューアル発売しました。

- ギャツビー フェイシャルウォッシュ パーフェクトスクラブ(130g)
- ギャツビー フェイシャルウォッシュ ミクロリッチスクラブ(130g)

### パリ協定・脱炭素社会の実現にむけた企業の対応

2017年4月27日、日経BP社副編集長 日経エコロジー 編集の馬場未希さまにご協力をいただき、「パリ協定の発効後、グローバル企業はどう動いているか」をテーマにしたご講演と、環境推進委員会・分科会メンバーを中心とした選抜社員とのダイアログ(対話・意見交換)を開催しました。



## 長期目標

- 2027年までに日本国内事業のCO<sub>2</sub>排出総量を2013年度比で6.5%以上の削減。(海外は検討中)
- 2027年までに原料の起源となるパーム油の全量を認証パーム油とする。
- 2027年までに紙製容器包装の全量を認証紙とする。
- ゼロエミッションの継続達成。

## 公正な事業慣行

「持続可能な社会の発展」を共通の目的として、取組先と良好なパートナーシップを構築するとともに、事業活動を通じた社会的な責任を果たしてまいります。

## テーマ

## 重点課題 No.10 CSR調達体制の構築と運用

### 「調達先CSRガイドライン」の策定

わたしたちは、サプライヤーさまを「持続可能な発展」にお役立ちするためのパートナーと考えています。2016年9月にはCSR調達分科会にて策定した「調達先CSRガイドライン」をお伝えし、サプライヤーさまにご意見を伺いました。

今後、本ガイドラインは、1次サプライヤーさまのみだけでなく、さらに川上のサプライヤーさまにも同様の取り組みをお願いしていただくなど、サプライチェーン全体への浸透を目指して取り組んでまいります。

## 重要課題の活動指針

- 「調達先CSRガイドライン」の策定とサプライヤーさまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用(人権・労働慣行・環境の側面もふまえた体制構築と運用)

## 関連するSDGsのテーマ



## 2016年の具体的活動

- 2016年9月に日本国内の主要な1次サプライヤー(78社)に対して「調達先CSRガイドライン」の遵守にむけた協力要請とアンケート調査を実施。

対象:製品の原料、容器・包装資材、生産委託に関わる国内の1次サプライヤー(78社)

# 消費者課題

お客さまの声を事業活動に活かして、生活者の視点で、製品とサービスのベネフィット（利便性）の向上や安全・安心の確保などを追求してまいります。

テーマ

- 重点課題 No.11 生活者の安全衛生と品質への責任
- 重点課題 No.12 生活者との新たな共通価値の創造

## 品質理念、品質基本方針

わたしたちは、販売する化粧品や医薬部外品の品質保証に関して、生活者が購入してから使い終わるまでの全ての場面で、生活者の要求する品質が十分満たされることを保証するために、企画、設計・開発、生産、出荷段階における製品・サービスの質を高める活動を行っています。この活動を確実にするために、1998年1月に「品質理念」「品質基本方

針」を制定し、品質保証システムを構築して、1998年12月にISO9001の認証を取得しました。

その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、ISO9001の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マンダム品質マネジメントシステム」として運用しています。

## 重要課題の活動指針

- 企画、設計・開発、調達、生産、出荷、販売の全ての事業活動の段階における品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善
- 幅広い生活者からの声を活かすことのできるコミュニケーション体制の構築と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の構築

## 関連するSDGsのテーマ



## 《生活者の安全衛生と品質への責任》

- 企画部門に対して品質保証教育を実施。
- 外部機関による資格検定活用による品質監査主任内部監査員の育成。
- 消費者庁と厚生労働省からの連絡を参考に、毛染めによる皮膚障害の発症や重篤化を防止するための情報提供と使用上の注意事項の周知を関係する全商品のWEBページに掲載。

## 《生活者との新たな共通価値の創造》

- お客さまからの声を参考に以下の改善を実施。
  - ▶ 「ギャツビー スタイリングフォーム」裏面表示を見やすく変更。
  - ▶ 安全面から「ルシードエル オイルトリートメント」のキャッチラベルシールの形状を変更。
  - ▶ ヘアカラー製品の不正開封防止を目的とした商品箱の仕様変更。
- 「においケア検定」と「においケアセミナー」でのお役立ち。

## 2016年の具体的活動



# コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

「社会の持続可能な発展」と「持続可能な事業の成長」にむけて、地球規模の視点で社会課題を捉え、その解決にむけた「お役立ち考働」を行ってまいります。

## テーマ

重点課題 No.13 **新しい社会のパラダイムの感知と貢献**

重点課題 No.14 **社会との価値共創の実現**

## 重要課題の活動指針

- 「国連グローバル・コンパクトの10原則」や「持続可能な開発目標(SDGs)」など国際社会の枠組みの社内での理解浸透と貢献にむけた考働の検討
- 「社会の持続可能な発展」にむけた研究機関やNGO/NPOなどとの共創関係の構築と取り組みの開始(動物実験代替法学会、大阪大学大学院薬学研究科など)

## 関連するSDGsのテーマ



## 2016年の具体的活動

### 《新しい社会のパラダイムの感知と貢献》

- 2015年9月に国連グローバル・コンパクトに署名し、2016年9月にマンダムとして初めてのCOP(年次活動報告)をUNGC本部に提出。
- 有識者を招聘しての勉強会とダイアログを実施。
- 社内報を活用してCSR・サステナビリティに関する基礎知識の理解浸透を継続実施。

### 《社会との価値共創の実現》

- 大阪大学大学院薬学研究科との共同研究講座の取り組みを継続して推進。
- 動物実験代替法国際研究助成金を継続実施。

### 大阪大学大学院薬学研究科との共同研究講座

2015年6月、国立大学法人 大阪大学とマンダムは、大阪大学大学院薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置しました。共同研究講座では、近年発展の著しい再生医療分野などの最先端技術を駆使し、次世代の機能性化粧品や医薬部外品などへの応用・創出に取り組んでいます。

また、アジアにおける技術のグローバルネットワークを広げる取り組みの一つとして、アジアの大学からの若手教員の大阪大学大学院薬学研究科への招へいに積極的に協力しています。



## 経営ならびに財務の分析

### 経営成績に関する分析

#### (1) 概要

当連結会計年度におけるわが国経済は、世界経済の不確実性等の懸念がある中、企業収益の堅調な推移や雇用環境の改善等を背景に緩やかな回復基調で推移いたしました。また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済は、全体的に減速感がみられるものの、緩やかな拡大傾向で推移いたしました。

このような経済状況のもと、当連結会計年度の連結売上高は、前期比3.0%増収の773億51百万円、親会社株主に帰属する当期純利益は、同12.8%減益の55億66百万円となりました。

#### (2) 売上高および売上原価

当連結会計年度における連結売上高は、前期より22億72百万円増加し、773億51百万円（前期比3.0%増）となり、7期連続で過去最高売上高を更新しました。これは主として、男性グルーミング事業の「ギャツビー」ブランドの堅調な推移と、国内外における女性コスメティック事業の「ピフェスタ」ブランドの好調な推移によるものであります。

売上原価は、前期より9億58百万円増加し、351億64百万円（同2.8%増）となりました。これは主として国内での原価率の低減や、インドネシア子会社の業績回復によるものであり、その結果、売上総利益は、前期より13億14百万円増加し、421億86百万円（同3.2%増）となりました。

#### (3) 販売費及び一般管理費、営業利益

販売費及び一般管理費は、前期より2億91百万円増加し、345億69百万円（同0.8%増）となりました。これは主として、海外で販売費の減少があったものの、国内でのマーケティング費用（販売促進費・広告宣伝費）の積極的な投下により増加したものです。この結果、営業利益は、前期より10億23百万円増加し、76億17百万円（同15.5%増）となりました。

#### (4) 営業外損益、特別損益、経常利益および税金等調整前当期純利益

営業外損益においては、営業外収益が前期より減少した一方で、営業外費用が前期より増加したことにより、前期より2億55百万円減少しました。また、特別損益においては、前期にインドネシア子会社における固定資産売却益を特別利益に計上したこと等により、前期より30億89百万円減少しました。

これらの結果、経常利益は、前期より7億68百万円増加し、81億83百万円（同10.4%増）となりましたが、税金等調整前当期純利益は、前期より23億21百万円減少し、83億77百万円（同21.7%減）となりました。

#### (5) 法人税等、非支配株主に帰属する当期純利益および親会社株主に帰属する当期純利益

法人税等は、主として当社における法人税等の減少により、前期より1億48百万円減少し、22億32百万円（同6.2%減）となりました。また、非支配株主に帰属する当期純利益は、主としてインドネシア子会社の当期純利益の減少を反映した結果、前期より13億56百万円減少し、5億78百万円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期より8億16百万円減少し、55億66百万円（同12.8%減）となりました。

### 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、市場における商品のポジションにより、政策的に価格改定や販売促進を実施することがあり、販売価格の低下や販売費用の増加といった利益率の低下につながる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。それにとまな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。

更に、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ともなうもので、信用力に関してはむし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価格変動にともなう石油精製品材料価格の見直し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ともなうイベント・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。

## 事業等のリスク

### (1) 生活者ニーズへの適合について

日本を含めたアジアの化粧品市場は、同業他社間での競争に加え新規の参入により競争が激化しております。また生活者のニーズ・ウォンツの変化、流通チャネルの変化にともなう生活者接点の多様化は進み、当社グループにおいても、ブランド価値の維持・向上を目指しながら、新製品の開発・導入・育成・強化や既存品の撤退やモデルチェンジの実施、また販売方法も含めたマーケティング改革が必要であると認識し、今後とも取り組んでまいります。

しかしながら、不確実な要因による適切な対応の遅れや、特に日本の市場においては、小売店の棚割変更にともな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の返品として受けており、その受入金額が、経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。

### (2) 特定の取引先への依存度について

相手先	前連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)		当連結会計年度 (自平成28年4月1日 至平成29年3月31日)	
	金額 (百万円)	割合 (%)	金額 (百万円)	割合 (%)
(株)PALTAC	22,473	29.9	24,573	31.8
PT. Asia Paramita Indah	15,396	20.5	15,542	20.1

上表のとおり、平成28年3月期および平成29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、国内外とも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、更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、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、薬機法をはじめとする法規制や品質・環境などの基準に適正に対応し、合法的かつ適切にこれらの製品を製造・輸入し販売しております。しかしながら、重大な法令違反を起こした場合に、生産活動に支障が生じるなど対象事業の継続ができない可能性があります。またこれらの法規制の変更や新たな規制の追加により、当社グループの活動が制限を受けたり、遵守のためのコストが増加する場合には、経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。

### (4) 為替変動の影響について

当社グループは、市場として今後も成長が見込まれるアジア地域での事業に注力しており、平成28年3月期および平成29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42.3%および41.7%となっております。今後も海外事業のウェイトは更に高くなることを想定しており、短期および中長期的な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。

**(5) 海外での事業展開について**

当社グループにおいては、経営戦略の成長エンジンとして位置づけているアジア地域での事業の拡大に注力しております。事業展開エリアにおいて、自然災害の発生や法的規制・貿易政策および関連税制などにおいて重大な違反を起こした場合には、当該エリアの生活者の購買意欲の低下や、当社グループの事業活動に制限が生じ、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

**財政状態、キャッシュ・フローに関する分析****(1) 資産、負債および純資産の状況**

当連結会計年度末の資産合計は、主に有価証券や商品及び製品が増加したこと等により、838億35百万円となり、前連結会計年度末に比べ40億13百万円増加いたしました。負債合計は、主に退職給付に係る負債が増加したこと等により142億45百万円となり、前連結会計年度末に比べ2億79百万円増加いたしました。純資産合計は、利益剰余金が増加したこと等により695億90百万円となり、前連結会計年度末に比べ37億34百万円増加し、自己資本比率は75.4%となりました。

**(2) キャッシュ・フローの状況**

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、税金等調整前当期純利益が83億77百万円（前年同期比21.7%減）と減少したものの、売上債権の増減額の減少、短期借入金の返済による支出の減少等の要因により、前連結会計年度末に比べ6億79百万円増加し、当連結会計年度末には128億80百万円となりました。

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

**(営業活動によるキャッシュ・フロー)**

営業活動の結果得られた資金は90億45百万円（同25.1%増）となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益が83億77百万円、減価償却費が31億65百万円および、法人税等の支払額23億11百万円等によるものであります。

**(投資活動によるキャッシュ・フロー)**

投資活動の結果使用した資金は59億20百万円（同148.5%増）となりました。これは主に、有価証券の売却及び償還による収入177億円がありましたが、有価証券の取得による支出196億99百万円、有形固定資産の取得による支出33億1百万円等によるものであります。

**(財務活動によるキャッシュ・フロー)**

財務活動の結果使用した資金は22億15百万円（同37.3%減）となりました。これは主に、配当金の支払額19億39百万円等によるものであります。

**経営方針について****(1) 経営方針および経営環境**

経済環境の先行きについて、国内では一部に改善の遅れがみられるものの、緩やかな回復基調が続いておりますが、世界経済は米国の金融政策正常化の影響や、中国をはじめとするアジア新興国等の経済の下振れ懸念等、不透明感が増しております。

このような不確実性の高い、予測困難な経営環境のもと、当社グループでは、確実に起こり得る人口動態の変化等を踏まえながら、100周年を迎える2027年における“ありたい姿”として、VISION2027を策定いたしました。過去の積み上げにとらわれない未来志向の視点に立ったバックキャスト型で、「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」を目指してまいります。

**(2) 経営戦略および目標とする経営指標**

VISION2027実現のための最初の3ヵ年として、2018年3月期～2020年3月期中期経営計画を企業基盤整備期と位置づけ、以下の経営基本方針と経営基本目標を策定し、計画達成を目指してまいります。

**(経営基本方針)**

1. カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底
2. インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上
3. グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上

**(経営基本目標)**

- ・連結売上高 900億円の達成
- ・連結営業利益率 10%の達成
- ・連結配当性向 40%以上の継続 ※特別な要素を除く

### (3) 財務方針

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) 還元方針

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要政策として位置づけ、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おります。当期における数値目標につきましては、特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向40%以上と設定しております。

当社は中間配当と期末配当の年2回の剰余金の配当を行うことを基本方針としております。

これらの剰余金の配当の決定機関は、期末配当については株主総会、中間配当については取締役会であります。

なお、当事業年度の配当につきましては、1株当たり96円の配当を実施することを決定いたしました。この結果、当事業年度の連結ベースでの配当性向は40.3%となりました。

内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等、企業価値向上のための戦略的投資に活用するとともに、様々な企業リスクに対応するためのセーフティネットとして位置づけております。

また、株主還元策および資本効率の改善策として、自己株式の取得を選択肢として視野に入れ、検討してまいります。

## 対応すべき課題

### (1) 男性事業の維持・拡大と女性分野での事業強化

当社グループでは、事業の持続的成長を図る上で、売上高の6割を占め、収益を支える基盤でもあるコア事業の男性事業における維持・拡大はもとより、今後更に伸長させたいと考えている女性分野での事業展開の強化が重要であると認識しております。計画を達成するためにも、既存ブランド、カテゴリーの継続した育成強化に取り組むとともに、新規カテゴリー事業領域への注力も図ってまいります。

### (2) グローバル人材育成強化

当社グループは、アジアを軸としたグローバル企業として成長し続けることを目指しております。その中で、事業を支える基盤としてグローバル人材の育成を課題と考え、理念教育の徹底を進めるとともに、コミュニケーション能力の向上のみならず、風土・習慣等、展開する各国における価値観の理解・深耕に取り組み、グローバル企業を支える基盤となりうる人材の育成を強化してまいります。

### (3) 安全性向上への取り組み強化

当社グループは、製造業として安全性を絶対条件とした生産性・経済性の追求を恒久的な課題と考え、前提となる安全性向上に向け、グループの各生産拠点において継続した改善活動に取り組んでまいります。

### (4) 社会貢献活動への対応強化

当社グループは、「社会との共存・共生・共創」を理念のひとつに掲げております。そして、CSRへの取り組みを課題とし、品質保証・環境対策の継続的な強化に加え、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。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表 株式会社マンドムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)	増減 (△印減少)
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び預金	10,728	11,410	681
受取手形及び売掛金	10,205	9,584	△ 621
有価証券	18,500	20,499	1,999
商品及び製品	6,178	7,437	1,258
仕掛品	463	431	△ 31
原材料及び貯蔵品	2,773	2,629	△ 143
繰延税金資産	855	835	△ 20
その他	1,768	1,319	△ 448
貸倒引当金	△ 17	△ 17	0
流動資産合計	51,456	54,130	2,674
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物	23,539	24,145	605
減価償却累計額	△ 12,140	△ 12,950	△ 809
建物及び構築物(純額)	11,399	11,194	△ 204
機械装置及び運搬具	16,950	18,324	1,373
減価償却累計額	△ 11,792	△ 12,821	△ 1,029
機械装置及び運搬具(純額)	5,158	5,503	344
工具、器具及び備品	5,478	5,794	315
減価償却累計額	△ 4,537	△ 4,882	△ 345
工具、器具及び備品(純額)	941	911	△ 29
土地	510	510	0
リース資産	64	50	△ 13
減価償却累計額	△ 36	△ 32	4
リース資産(純額)	27	18	△ 9
建設仮勘定	287	532	245
有形固定資産合計	18,325	18,671	346
<b>無形固定資産</b>			
ソフトウェア	981	958	△ 23
その他	178	556	378
無形固定資産合計	1,160	1,515	355
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	7,471	8,152	681
繰延税金資産	262	267	4
その他	1,157	1,108	△ 48
貸倒引当金	△ 11	△ 10	0
投資その他の資産合計	8,879	9,517	638
固定資産合計	28,364	29,704	1,339
資産合計	79,821	83,835	4,013

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (平成28年3月31日)	当連結会計年度 (平成29年3月31日)	増減 (△印減少)
<b>負債の部</b>			
流動負債			
支払手形及び買掛金	1,867	1,665	△ 202
短期借入金	308	283	△ 25
未払金	4,348	4,427	79
未払法人税等	1,134	1,075	△ 58
賞与引当金	912	867	△ 45
変動役員報酬引当金	53	64	10
返品調整引当金	307	293	△ 14
その他	1,430	1,499	68
流動負債合計	10,364	10,177	△ 186
固定負債			
繰延税金負債	909	1,115	206
退職給付に係る負債	1,710	1,938	228
その他	982	1,013	31
固定負債合計	3,601	4,067	466
負債合計	13,965	14,245	279
<b>純資産の部</b>			
株主資本			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,235	11,235	0
利益剰余金	40,638	44,264	3,626
自己株式	△ 1,858	△ 1,862	△ 3
株主資本合計	61,409	65,031	3,622
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	2,381	2,798	416
為替換算調整勘定	△ 3,878	△ 4,352	△ 474
退職給付に係る調整累計額	△ 205	△ 224	△ 19
その他の包括利益累計額合計	△ 1,701	△ 1,778	△ 76
非支配株主持分	6,148	6,337	188
純資産合計	65,856	69,590	3,734
負債純資産合計	79,821	83,835	4,013

連結損益計算書

株式会社マンドムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成27年4月1日至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	増減 (△印減少)
売上高	75,078	77,351	2,272
売上原価	34,206	35,164	958
売上総利益	40,872	42,186	1,314
販売費及び一般管理費			
販売促進費	8,581	8,077	△ 503
販売報奨金	2,073	2,071	△ 2
広告宣伝費	4,998	5,331	332
報酬及び給料手当	6,315	6,563	248
賞与引当金繰入額	701	712	11
退職給付費用	261	297	36
減価償却費	773	784	10
研究開発費	1,558	1,717	159
その他	9,015	9,012	△ 2
販売費及び一般管理費合計	34,278	34,569	291
営業利益	6,594	7,617	1,023
営業外収益			
受取利息	222	225	3
受取配当金	96	113	17
持分法による投資利益	273	235	△ 38
為替差益	33	-	△ 33
その他	258	238	△ 19
営業外収益合計	883	813	△ 70
営業外費用			
売上割引	33	29	△ 3
支払補償費	1	130	129
為替差損	-	51	51
その他	28	36	7
営業外費用合計	62	247	184
経常利益	7,415	8,183	768
特別利益			
固定資産売却益	4,038	9	△ 4,029
投資有価証券売却益	34	-	△ 34
災害保険金収入	481	220	△ 261
特別利益合計	4,554	229	△ 4,325
特別損失			
固定資産売却損	4	4	0
固定資産除却損	61	30	△ 30
災害による損失	1,024	-	△ 1,024
その他	181	0	△ 181
特別損失合計	1,271	35	△ 1,236
税金等調整前当期純利益	10,698	8,377	△ 2,321
法人税、住民税及び事業税	2,338	2,163	△ 175
法人税等調整額	41	69	27
法人税等合計	2,380	2,232	△ 148
当期純利益	8,317	6,144	△ 2,173
非支配株主に帰属する当期純利益	1,934	578	△ 1,356
親会社株主に帰属する当期純利益	6,383	5,566	△ 816

## 連結包括利益計算書

株式会社マンダムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成27年4月1日至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	増減 (△印減少)
当期純利益	8,317	6,144	△ 2,173
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	794	416	△ 377
為替換算調整勘定	△ 1,939	△ 566	1,372
退職給付に係る調整額	△ 148	△ 43	104
持分法適用会社に対する持分相当額	△ 13	△ 12	1
その他の包括利益合計	△ 1,306	△ 205	1,100
包括利益	7,011	5,939	△ 1,072
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	5,584	5,489	△ 94
非支配株主に係る包括利益	1,427	450	△ 977

連結株主資本等変動計算書

株式会社マンドムおよび連結子会社

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自平成27年4月1日 至平成28年3月31日)										
	株 主 資 本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,235	36,102	△1,855	56,876	1,577	△2,440	△40	△902	5,005	60,980
当期変動額											
剰余金の配当			△1,846		△1,846						△1,846
親会社株主に帰属する当期純利益			6,383		6,383						6,383
自己株式の取得				△3	△3						△3
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						803	△1,437	△164	△798	1,142	343
当期変動額合計	—	—	4,536	△3	4,532	803	△1,437	△164	△798	1,142	4,875
当期末残高	11,394	11,235	40,638	△1,858	61,409	2,381	△3,878	△205	△1,701	6,148	65,856

(単位:百万円)

	当連結会計年度 (自平成28年4月1日 至平成29年3月31日)										
	株 主 資 本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,235	40,638	△1,858	61,409	2,381	△3,878	△205	△1,701	6,148	65,856
当期変動額											
剰余金の配当			△1,940		△1,940						△1,940
親会社株主に帰属する当期純利益			5,566		5,566						5,566
自己株式の取得				△3	△3						△3
自己株式の処分		0		0	0						0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		0			0						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						416	△474	△19	△76	188	112
当期変動額合計	—	0	3,626	△3	3,622	416	△474	△19	△76	188	3,734
当期末残高	11,394	11,235	44,264	△1,862	65,031	2,798	△4,352	△224	△1,778	6,337	69,590

## 連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社マダムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成27年4月1日至平成28年3月31日)	当連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	増減 (△印減少)
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	10,698	8,377	△ 2,321
減価償却費	2,919	3,165	246
災害損失	983	—	△ 983
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△0	0	0
返品調整引当金の増減額(△は減少)	46	△ 12	△ 59
賞与引当金の増減額(△は減少)	78	△ 41	△ 119
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	122	231	109
受取利息及び受取配当金	△ 318	△ 339	△ 21
災害保険金収入	△ 481	△ 220	261
為替差損益(△は益)	△ 58	99	157
持分法による投資損益(△は益)	△ 273	△ 235	38
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 34	—	34
有形固定資産売却損	59	30	△ 28
固定資産売却損益(△は益)	△ 4,034	△ 5	4,029
売上債権の増減額(△は増加)	△ 1,048	443	1,491
たな卸資産の増減額(△は増加)	△ 100	△ 1,244	△ 1,143
仕入債務の増減額(△は減少)	380	△ 180	△ 560
未払金の増減額(△は減少)	795	△ 79	△ 875
その他	△ 162	346	508
小計	9,570	10,335	765
利息及び配当金の受取額	310	533	222
保険金の受取額	—	488	488
災害損失の支払額	△ 399	—	399
法人税等の支払額	△ 2,248	△ 2,311	△ 62
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,232	9,045	1,812
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の預入による支出	△ 5,067	△ 2,637	2,429
定期預金の払戻による収入	3,686	2,514	△ 1,171
有価証券の取得による支出	△ 31,993	△ 19,699	12,293
有価証券の売却及び償還による収入	31,600	17,700	△ 13,900
有形固定資産の取得による支出	△ 3,499	△ 3,301	198
無形固定資産の取得による支出	△ 495	△ 513	△ 18
有形固定資産の売却による収入	824	15	△ 808
投資有価証券の取得による支出	△ 7	△ 7	0
投資有価証券の売却及び償還による収入	63	6	△ 56
土地使用権の売却による収入	2,523	—	△ 2,523
その他	△ 17	2	20
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,383	△ 5,920	△ 3,537
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	319	—	△ 319
短期借入金の返済による支出	△ 1,706	—	1,706
配当金の支払額	△ 1,845	△ 1,939	△ 94
非支配株主への配当金の支払額	△ 285	△ 259	25
その他	△ 16	△ 16	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,534	△ 2,215	1,319
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 379	△ 228	150
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	935	679	△ 255
現金及び現金同等物の期首残高	11,264	12,200	935
現金及び現金同等物の期末残高	12,200	12,880	679

# マンダムグループの沿革

## 1927-1969

- 1927.12 ▶ 「金鶴香水株式会社」設立
- 1932.11 ▶ 西村新八郎、取締役社長に就任
- 1933. 4 ▶ 「丹頂チック」発売。  
一世を風靡する大ヒット商品となり、  
企業基盤を確立
- 1958. 4 ▶ フィリピン・マニラ市にて海外事業の  
第一歩となる技術提携会社、  
丹頂コーポレーションが稼働
- 1959. 4 ▶ 社名を「丹頂株式会社」に変更
- 1961. 5 ▶ 西村彦次、取締役社長に就任
- 1966.11 ▶ 会長 西村新八郎逝去（3日）
- 1969.11 ▶ インドネシア・ジャカルタ市に合併による  
現地法人P.T.Tancho Indonesiaを設立  
（現・連結子会社PT Mandom Indonesia Tbk）

## 1970-

- 1970. 6 ▶ 輸出貢献企業として通商産業（現・経済産業）  
大臣の表彰を受賞（'71、'72年にも受賞）
- 7 ▶ 「マンダムシリーズ」発表会を開き、  
9品種10品目の発売を発表  
キャラクターには日本で初めて  
ハリウッドスターを起用  
（チャールズ・ブロンソン氏）
- 1971. 4 ▶ 社名を「株式会社マンダム」に変更
- 1972.10 ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品(株)設立  
（現・連結子会社(株)ピアセラボ）
- 1976. 3 ▶ 福崎工場が竣工、操業開始
- 1978. 5 ▶ 代理店経由販売から、販売店直接取引  
（直販）に移行
- 7 ▶ 「ギャツビー」「スポルディング」、  
業界で初の2ライン同時発売

## 1980-

- 1980. 4 ▶ 販売店直接取引（直販）から、  
代理店経由販売に移行
- 8 ▶ 西村育雄、取締役社長に就任
- 1982. 4 ▶ 第1次中期5ヵ年経営計画  
（MPプロジェクト）スタート
- 9 ▶ 美容院ルートに新しいヘアケアシステムの  
提案となる「パリアッチ」ライン発売
- 10 ▶ インドネシアにて「ピクシー」発売
- 1983. 4 ▶ 新しい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. 4 ▶ 情報カードシステムを導入
- 7 ▶ 女性マス市場への第1弾として、  
ティーンズ向け「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を発売し、  
3代目「ギャツビー」へと全面リニューアル
- 1986. 1 ▶ 社外監査役の設置
- 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
- 1987.11 ▶ インドネシアにて女性コスメティック  
「ピクシー モイスチャーリップスティック」発売

- 1988. 2 ▶ シンガポールにて現地合併会社スタート  
（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)日本環境協会より業界で  
初のエコマーク認定
- 9 ▶ 業界で初めての無香料男性化粧品  
「ルシード」発売
- ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品(株)を  
(株)ピアセラボに社名変更
- 12 ▶ 台湾にて現地合併会社スタート  
（現・連結子会社Mandom Taiwan Corporation）

## 1990-

- 1990. 4 ▶ 第3次中期3ヵ年経営計画スタート
- ▶ タイにて現地合併会社スタート  
（現・連結子会社Mandom Corporation  
（Thailand） Ltd.）
- 7 ▶ 販売助成金の廃止による建値の改正
- 1991. 4 ▶ マンダム東京支店ビル竣工
- 1992. 2 ▶ フィリピンにて現地合併会社スタート  
（現・連結子会社Mandom Philippines Corporation）
- 9 ▶ 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
- 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  
（現・インドネシア証券取引所）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
- 1994. 6 ▶ マンダム本社ビル、第2期工事を終え完成
- 1995. 6 ▶ 西村元延、取締役社長に就任  
▶ 社外取締役の設置
- 1996. 4 ▶ 第5次中期3ヵ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
- ▶ ホームページ「マンダムワールド」開設
- 12 ▶ 中国にて現地合併会社スタート  
（現・連結子会社  
Zhongshan City Rida Cosmetics Co.,Ltd.）
- 1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合併会社スタート  
（現・連結子会社 Mandom  
（Malaysia） Sdn. Bhd.）
- 4 ▶ (株)公南サービス設立  
（現・(株)エムビーエス）
- 1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
- 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



- 1999. 3 ▶ 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の100億円の売上を突破
- 4 ▶ 第6次中期3ヵ年経営計画スタート
- 8 ▶ 韓国にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社Mandom Korea Corporation)

## 2000-

- 2000. 5 ▶ 取締役相談役 西村育雄逝去 (23日)
- 8 ▶ 単元株式数を1,000株から100株に変更
- 11 ▶ 福崎工場と物流センターで環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得
- 2001. 3 ▶ PT Mandom Indonesia Tbkチビトン工場稼働
  - ▶ 「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造
- 6 ▶ 執行役員制度導入
- 8 ▶ 233万株の自社株公開買付を実施
- 2002. 1 ▶ 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 3 ▶ マンダムグループ東京日本橋ビル竣工
  - ▶ 「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位 (CMデータバンク：首都圏CM好感度調査)
- 4 ▶ 第7次中期3ヵ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」発売により女性黒髪用ヘアカラー市場に参入
- 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」ブランドから男性白髪用ヘアカラー市場に参入
- 10 ▶ 福崎工場がゼロエミッションを達成
  - ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 「インドネシアEVA (経済的付加価値) 優良企業賞」を受賞 ('04、'05、'06年にも受賞)
- 2004. 2 ▶ マンダム商品 (ギャツビー EXハイブリーチ) の熱傷事故により商品の自主回収を実施
- 3 ▶ 福崎工場・物流センター・生産技術室が労働安全衛生マネジメントシステム (OHSAS18001) の認証を取得
- 10 ▶ 日本通運(株)に3PL (サードパーティロジスティクス) 業務を委託
- 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
- 4 ▶ 第8次中期3ヵ年経営計画スタート
- 6 ▶ 役員退職慰労金制度の廃止
- 11 ▶ アルカンジオール配合の「防腐剤フリー (防腐剤無添加) 処方」を開発
  - ▶ 女性化粧品自社開発第1号 「パーフェクトアシスト24」発売

- 2006. 8 ▶ 「ギャツビー ムービングラバー」を発売し、7代目「ギャツビー」へと全面リニューアル開始
  - ▶ 33万株の自社株取得
- 11 ▶ マンダム本社ビルR&D棟竣工
- 2007. 1 ▶ 2009年の裁判員制度導入に向けて就業規則を改定
- 2 ▶ 東京証券取引所「第12回 (平成18年度) ディスクロージャー表彰」受賞
- 12 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk年間売上1兆ルピア達成
- 2008. 4 ▶ 第9次中期3ヵ年経営計画スタート
- 5 ▶ 中国にてMandom China Corporation設立 (連結子会社)
- 8 ▶ 「ルシードエル」全面リニューアル開始
- 2009. 3 ▶ 首都圏営業拠点を再編 (マンダム東京支店ビル、マンダムグループ東京日本橋ビル、マンダム日本橋馬喰町ビルを売却)
- 4 ▶ (株)ビューコス(株)エムビーエスに吸収合併
- 7 ▶ 88,800株の自社株取得

## 2010-

- 2010.10 ▶ 100%子会社(株)ギノージャパンの全株式をワミレスコスメティックス(株)へ譲渡
- 2011. 2 ▶ 「ルシード」エイジングケアブランドへ全面リニューアル
- 4 ▶ 第10次中期3ヵ年経営計画スタート
- 8 ▶ 「ギャツビー」グローバルサイトおよびフェイスブックページを開設
  - ▶ 女性コスメティックブランド「ビフェスタ」を発売
- 2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation (India) Pvt. Ltd.設立 (連結子会社)
- 2013. 8 ▶ 「ギャツビー ヘアジャム」を発売し、ヘアワックスに次ぐ新剤型を提案
- 2014. 2 ▶ ミドル脂臭対策の「ルシード ニオイケアシリーズ」発売
- 3 ▶ 理美容チャネルへの新たな取り組みとして「ルシードプロフェッショナル」を発売
  - ▶ 福崎工場の生産棟を増設
- 4 ▶ 第11次中期3ヵ年経営計画スタート
- 2015. 1 ▶ ベトナムにてMandom Vietnam Company Limited 設立 (連結子会社)
- 6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk本社・工場をジャカルタからプカシに移転
- 7 ▶ 大阪大学に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置
  - ▶ PT Mandom Indonesia Tbk工場にて犠牲者を伴う火災事故が発生
- 10 ▶ 「コーポレートガバナンス ガイドライン」を公表
- 2016. 10 ▶ 先端化粧品科学共同研究講座においてヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功
- 2017. 4 ▶ 第12次中期3ヵ年経営計画スタート



# マンダムグループ会社 (2017年3月31日現在)

## 国内

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
株式会社マンダム	日本	代理店を通じて、ドラッグストア・コンビニエンスストアを中心にしたマス流通向けに商品を製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1927年	—	—
株式会社ピアセラボ	日本	代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供	ヘアサロン用化粧品	1972年	連結子会社	100.0%
株式会社エムビーエス	日本	保険代理業、旅行業、総合サービス業、国内グループ会社商品の品質保証		1997年	非連結子会社	100.0%

## 海外

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品	1969年	連結子会社	60.8%
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1988年	連結子会社	100.0%
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1989年	連結子会社	100.0%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用関連会社	44.0%
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1999年	連結子会社	100.0%
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.1%
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1992年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
Mandom Vietnam Company Limited	ベトナム	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2015年	連結子会社	100.0%
Mandom China Corporation	中国(上海)	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2008年	連結子会社	100.0%
Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.	中国(中山)	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1996年	連結子会社	66.7%
Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.	インド	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2012年	連結子会社	100.0%

(注) 出資比率は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

# 会社概要 / 株式・投資家情報

## 会社概要 (2017年3月31日現在)

社名	株式会社マダム	事業内容	化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12	決算日	3月31日
設立年月日	1927年12月23日	株主総会	定時株主総会、毎年6月開催
資本金	11,394百万円	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
従業員数	2,662名(連結) 558名(単独)		

## 株式・投資家情報 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数	81,969,700株
発行済株式総数	24,134,606株
株主数	14,090名
上場市場	東京証券取引所市場第一部
証券コード	4917
名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
株式分布状況	

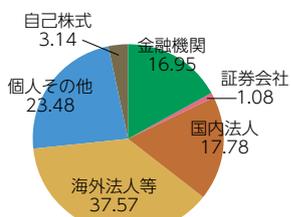
### 大株主

氏名または名称	所有株式数 (千株)	所有株式数の 比率(%)
公益財団法人西村奨学財団	1,800	7.46
BNP PARIBAS SEC SERVICES LUXEMBOURG/ JASDEC/ ABERDEEN GLOBAL CLIENT ASSETS	1,588	6.58
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	973	4.03
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	900	3.73
株式会社マダム	757	3.14
西村 元延	720	2.98
マダム従業員持株会	629	2.61
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	518	2.15
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	385	1.60
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505004	373	1.55

(注) 1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。  
2. 所有株式数の比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。

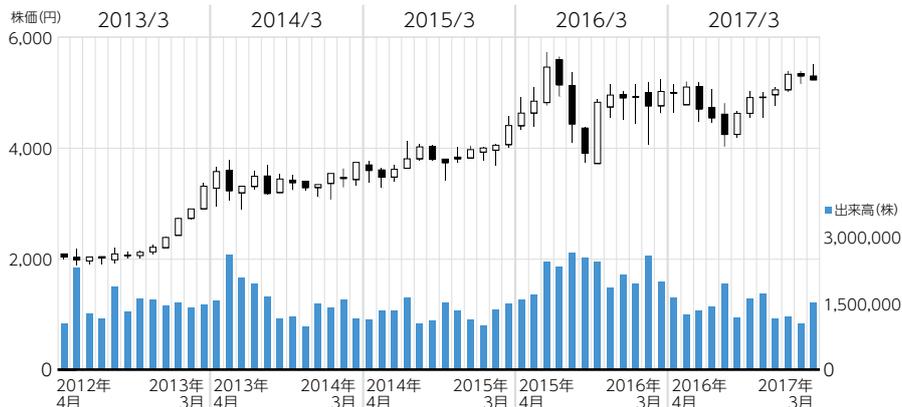


株主構成比 (%)



株式数構成比 (%)

### 株価・出来高の推移



### マダムグループ 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」

- 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。
- 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。
- 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。

### IRサイトのご紹介

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

IR情報 ▶ <http://www.mandom.co.jp/ir/>  
CSR情報 ▶ <http://www.mandom.co.jp/csr/>



IR情報



CSR情報

株式会社マンドム



見やすく読みまちがえにくい  
ユニバーサルデザインフォント  
を採用しています。

