

# マンダムレポート 2018

GATSBY

LÚCIDO

Bifesta

PIXY

LÚCIDO-L

Pucelle



## 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

## 目次

### 02 トップメッセージ

#### 事業内容と強み

- 10 主な沿革・ブランドの変遷
- 14 ブランド展開
- 16 事業領域
- 20 マンダムグループの企業価値創造プロセス
- 22 事業活動3つの強み
- 26 財務・非財務ハイライト

#### コーポレートガバナンス

- 28 役員および監査役紹介
- 30 コーポレートガバナンス

#### 成長戦略

- 36 成長戦略

#### 持続可能性

- 42 持続可能性

#### 財務データ

- 48 経営ならびに財務の分析
- 50 11年間の連結財務ハイライト
- 52 連結財務諸表
- 58 マンダムグループの沿革
- 60 マンダムグループ会社
- 61 会社概要／株式・投資家情報



#### 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P.60「マンダムグループ会社」をご参照ください。

#### 対象期間

2017年度(2018年3月期)

▶ マンダム、日本国内グループ会社:2017年4月1日~2018年3月31日 ▶ 海外グループ会社:2017年1月1日~2017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。

#### 参考にしたガイドライン

● 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」 ● 経済産業省「価値協創ガイドンス」



#### 【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。

# トップメッセージ



## 経営危機を経験して

### — 西村社長がこれまでの経験から学ばれてきたことは？

私がマンダムに入社したのは1977年、販売会社を立ち上げ、まさに直販に踏み切ろうとしていたタイミングでした。最初の仕事は、代理店経由の流通から、販売会社の全国70カ所を超える営業拠点からの直販流通に変更する営業です。しかし、お取引先様はじめ、市場からの支持を得ないメーカー本位の強引な改革は2年で挫折、収支バランスを失墜した販売会社の清算を余儀なくされました。極端な売上思考に走っていたため、今のお役立ち考働とは相反する生産者発・生産者着思考により大量に発生した返品処理、創業の地の一部売却、最もつらかった手を着けてはいけない人員の整理、去るも地獄・残るも地獄、

会社がつぶれるかもしれないという現実を目の当たりにした、二度と繰り返してはいけない経験は、私にとっては心に留め置く大切な教訓です。

1980年に再起をかけ経営陣の刷新が断行され、経営陣は一気に若返りましたが、若手経営陣は気力・体力では先輩方に負けませんが経営経験が乏しく、また現在のように経営戦略立案へ向けての機能もなく、全員参画で建て直しを進めざるを得ませんでした。まず手がけたのは現状把握で、会社のまずさ加減を全部洗い出しました。なんと会議室の壁面がKJカードが貼られた模造紙で埋まってしまうほど、たくさん問題点が出てきたのです。それらを親和集約し課題単位にまとめ、さらに関連するグルー

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。



株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員

西村 元延

ブへと集約を行ない、原因・結果のフローチャートを作成しました。最終的には理念に結び付け、全社的取り組み課題と部署単位での取り組み課題に分類しプロジェクトチームを立ち上げました。それがMP会議(Middle Range Planning会議)のはじまりです。スタート当初は6、7名で編成されたプロジェクトチームが20近くあり、毎月2日間一堂に会しディスカッションを実施していました。役員から入社3、4年の若手までで構成する、まさに全員参画での取り組みでした。課題だらけの実情でしたので、MP会議で議論され、上申された提案の多くは、すぐ経営に反映されました。MP会議がスタートして最初の2年間は、对生活者とか対市場とか言っている状況ではなく、収支バランスの回復へ向けてはもちろんですが、再建へ向け社内のベクトルを合わせることに奔走しました。最初の頃は社員の皆からの発言は天動説が多かったですね。とこ

ろが議論を重ねていくうちに地動説に変わっていくのです。例えば営業現場で品切れが多くて、お取引先様にご迷惑をおかけしているという問題が提起され、解決に向けどう取り組んでいけば良いのかという話になったとき、工場より緻密な生産計画を立てて、品切れを起こさないようにして欲しいという発言が出ました。「工場は何を根拠に生産計画を作成するのか」→「営業本部から提出される販売計画です」→「営業本部は何を根拠に販売計画を作成するのか」→「全国の営業所から提出された販売計画です」と議論が展開していきます。最終的には、「各営業マンが自分の担当エリアの情報を的確に把握して、より正確な販売計画を作成することが品切れ防止につながる」という結論に至りました。もちろん品切れ防止対策は、生産・営業・購買・商品開発等関連部署が連携して解決していく課題ですが、今自らができることは何かという

視点に立って考えることができるようになると、課題は解決に向け動き始めます。全員参画でこのようなディスカッションを継続していると、ベクトルが合い始め会社が一つの方向に動きだしました。

このような変化や動きが肌で感じられるようになったときに、現在にもつながる生活者発・生活者着の視点に立った事業展開の基盤ができ、お客様側に立ったさまざまなマンダム用語も誕生しました。「消費者」ではなく

「生活者」ではないか。「売り場」ではなく「買い場」であるとか。営業も「プッシュ」ではなく「プル」となるとか。「販売促進」ではなく、お客様から見た「選択促進」であるべきとか。この発想の転換から会社全体が良い方向に動きだし、1988年に店頭公開しました。会社がつぶれるかもしれないという状態を目の当たりにしてから8年目です。大きな歯車が回りだして、店頭公開までたどりつけたというプロセスは、今日の私にとってとても大きな経験です。

\*

## 人間系企業としてのマンダム

### — 企業理念に込められた意味は？

私たちの現在の理念の大切な礎に、生活者へのお役立ちがあります。 私たちが考えるお役立ちとは、非日常の特別な時間ではなく、エスタブリッシュメントやオピニオンリーダーたちではなく、世界中の人たちのさり気ない、日々の生活場面、ライフスタイルの中にウォンツを見だし、おしゃれで楽しいコンセプトで確かな技術に裏付けされた“Something New”何か新しい、“Something Different”何か違う発見のある価値を提供することで人々の暮らしの中で身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきや前向きな晴れやかな気持ちになっていただきたいということです。また、将来の予測が困難な時代では、常識や既成概念、良かれと思っていた価値観、過去の成功体験などにとらわれることなく発想し考働するような奔放さや、時代の潮流変化と対峙し、勇気を持ってリスクテイク、チャレンジし、自らの力で未来を切り開いていく覚悟を持って考働するような大胆さが大切です。このように、創業以来90年間受け継いできた精神を礎にして、



次の100周年、さらに、その先に続く未来において、私たちが社会で必要とされる企業であるために、先人たち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、進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、昨年理念体系を新しく生まれ変わらせました。

### — 科学技術の進歩が目覚ましい中、「人間系」にこだわった理由は？

今、テクノロジーは指数関数的な成長率で進化を遂げていることを実感します。

21世紀は人工知能、ロボット、IoTや生命科学など、さまざまな科学技術に支えられて生きていく社会です。しかしテクノロジーだけが独善的に進化していくことは避けなければなりません。そのためには、新しいテクノロジー

に対する正しい知識を身に付け、確固たる道徳心、倫理観をもって人間にとって、地球にとって何が必要なのかという個人の判断能力が要求されます。最終的に求められるのは心です。人間がどう判断するのがよりどころとなります。

私たちが議論をして理念を再構築していく中でも押し寄せるデジタル化の波や、進化し続けるAIやサービスのあり方、それが当たり前になるだろう。だからこそ、私たちは人間を見つめ、人間の心を大切に、人間にしかできない価値創りをやり抜こうと思うに至りました。人間にしかできないこと、それはなんだろうということもよく話し合いました。

美しいものに触れたとき人は心に深く感動を覚え満足感が広がっていく、こうした美意識は人間にしかないものだろう。過去のデータや常識にとらわれない偉大な創造性を発揮することもそうだろう。美しい、カッコイイ、カワイイ、わくわくして楽しい、切なく哀しい、そういう感情に訴えかけ、人の心を揺さぶるような新しい価値を創り出すことこそが人間の想像力です。そして情熱に火をつけて、価値観を同じくする志の高い仲間達と不屈の精神で不可能を可能にすること、つまり心をとらえて、心を揺さぶり、自分たちの未来を創造していくこと、これが人間の仕事だと思いますし、私たちの目指す人間系企業の役割だと考えています。

#### — 中期経営計画の中で最も重要と考えていることは？

創業100周年となる2027年を見据えたVISION2027の実現へ向け、2017年度からスタートした第12次中期経営計画(MP-12)は基盤整備期と位置づけています。基盤整備の上で最も大切なのは何かというと、理念の浸透・徹底に尽きると考えました。マンダムグループ全体で理念を共有するために、教育用のテキストを日本語、英語



はもちろんのこと、北京語、広東語、韓国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語と全部で8つの言語に翻訳をしました。単に言葉を訳すだけではなく、本当に伝えたいことを、ローカルスタッフの協力を得て時間を費やしながら訳しました。全社員への教育は、まず初めに役員に対して役員合宿を通じていろいろなディスカッションを行ないながら実施しました。続いて、所属長、部長クラスに対して、エバンジェリスト(伝道者)教育を実施し、最終的に、彼らエバンジェリストから現場のスタッフに向けて、ワークショップ形式にて実施しました。国内、海外社員1,009名を対象に実質半年間でやりきりました。特に海外社員には相当インパクトがあったと聞いていますし、国内でも今やっている自身の業務が、部門目標や経営目標にひもづいているということが理解できたという感想を耳にしております。単独で存在している業務はないし、最終的にはマンダムワールドの「創造」と「拡大」に結びつくということになる。そのために、理念があつて、ビジョンがあつて、戦略、戦術があるというのが、腹に落ち、理解が進んだのだと思います。

### — 日本での「お役立ち」をどのように海外に拡げるのか？

海外、特にアジアはさまざまな意味で多様です。展開している各国の文化・歴史・風土などを尊重し、現地に根ざした経営を通じて、生活者・市場・商品に対する理解を深め、お役立ちをすることは大変重要です。例えば、インドネシアでは、一つの商品でもサイズバリエーションを充実させています。毎日使用することは経済的に難しいものの、ここ一番といった冠婚葬祭などの時にはきれいにしたいという、1回だけ使いたいお客様のために、サチェットという、6gの小袋に入れた商品を提供しています。

日本では、現在スマートエイジングを提案しているルシードのスキンケアやニオイケアシリーズが順調ですが、日本で成功してきた切り口で、必ずしもアジアでもうまくいくかという、その保証はありません。ただ、将来的な人口動態から見ても、アジア各国でミドル・シニアマーケットが確実に出現してくるので、敏感にニーズ・ウォンツをとらえて対応していきたいと考えています。

そのためにも、2018年5月に大阪本社と東京に分散していたマーケティング機能を東京・青山に集約しました。

グローバル規模でのトータルマーケティングの一層の推進を目指し、国を越えた人事交流によるマーケティングノウハウの共有を行なうなど、各国のニーズ・ウォンツを集約し、グローバルに展開する商品、ローカルに展開する商品を開発できる体制を整えました。青山・表参道エリアのトレンド情報発信地という立地を活かし、単なる「働く場」ではなく、「何か新しいコト、面白いコトを発信する場」として位置づけ、人が喜ぶ姿を思い描き(想像)、人に役立つ価値を生み出す(創造)ことを通じて、日本でのお役立ちを海外に展開していきたいと考えています。

### — 競合環境が厳しい中、女性化粧品でのオンリーワン提案をどのようにしていくのか？

実は、私たちは女性化粧品にはかなり早い時期からトライはしています。最初はどちらかと言えば、バラエティショップにおいていただけるような、若い女性をターゲットにしたかわいい商品を発売していましたが、なかなか成功へと導くまでには至りませんでした。女性化粧品の提案を強化していくために、いろいろな調査をして非常に驚いたのは、女性用化粧品は目的ごと・機能ごとにラインが設定されていて、化粧手順がきっちりとして刷り込まれていることもあり、日本の女性は手順どおりに化粧をしないことに対する罪悪感がものすごくあることです。反面、現代の女性は働いている人が多く、皆さんとても忙しいので、趣味や家事・育児に使える時間が少しでも欲しいというニーズ・ウォンツもありました。そこで、クレンジングからスキンケアまで1本で行なえる水ベースのクレンジングローションを発売し、ヒットしました。女性のライフスタイルを尊重して、寄り添うことでコンセプトを導き出し、機能的な商品を出していく、まさに女性に「お役立ち」を提供できる化粧品を今後も提案していきたいと考えています。



## 真のグローバル企業となるために

### — 主力ブランドギャツビーの強化はどう考えているか？

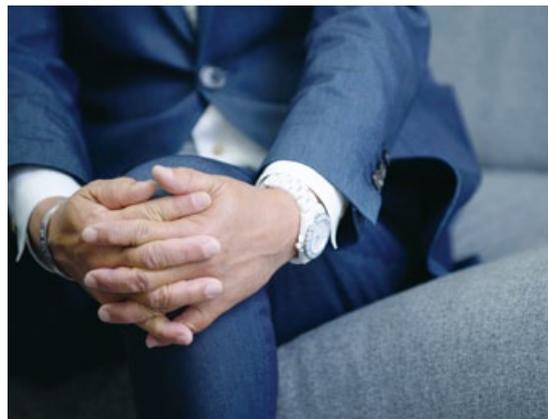
おかげさまでギャツビーは発売して40年目を迎えますが、今日まで6回のリニューアルを行ない、現在のギャツビーは7世代目です。コアターゲットが若者で、ファッション性の高いブランドは、そのブランドの一時期を支えた若者たちのエイジングとともに、プロダクトライフサイクルを終えてしまうケースが少なからずありますが、ギャツビーのように時代が変わっても世代が変わっても、その時代時代の若者を中心とした生活者の皆さまに支えられ拡大し続けているブランドは、数少ないケースだと思います。しかしながら現在アジアを中心として市場拡大は図られているものの、若者たちのライフスタイル、価値観やコミュニケーション行動の多様化など大きく変化中、ギャツビーも転換点を迎えていると認識しています。今一度リ・ブランディングを実施し、ギャツビーのお役立ちの質・量の拡大を図ろうと思っています。まず大切なことは、ギャツビーはグローバルブランドと位置づけていますので、日本をはじめアジア各国で展開するギャツビーのブランド価値の統一と確立を図るためにブランドブックを作成しました。そして、その理解と徹底を図るため各国のブランド担当者が一堂に会する国際マーケティング会議を開催。終了時にブランド担当者全員にブランドアンバサダーとしての認定証書を授与し、リ・ブランディングへ向けての考働をスタートしました。

### — グローバル展開を強化する上での課題は？

現在、商品のグローバル化はある程度進んでいますが、今後は人財、経営そのもののグローバル化へと進化させていかなければならないと思っています。ダイバーシ

ティマネジメント、コーポレートガバナンス、CSR、会計基準、共通言語などグローバルスタンダードを志向していかなければなりません。また、それらを支える財務・管理会計や人事システム・評価制度など共通のものさしとなるマネジメントプラットフォームを構築していかなければなりません。経営のグローバル化が進むと、例えばグローバルな軸で人事評価ができるようになります。実は、現在もグループ間でのジョブローテーションが発生していますが、その都度のイレギュラー対応となっているのが現実です。一つの基準に基づき人事データを本社で集約し、グローバル人財育成のためのパーソナルキャリアプランを支援する仕組みが必要だと思っています。

人財のグローバル化は非常に大きな課題と認識しています。例えばインドネシアでは、工場や店頭の販売支援スタッフまで含めると社員が5,000名を超える大所帯です。長期間同じ役割を担うという風潮もあり、人財育成を目的としたジョブローテーションを実施できていませんでした。今後はジョブローテーションを含め、ローカルでの人財育成とグローバル視点での人財育成ができるように変えていこうとしています。人財確保についても、今まではインドネシアを代表するような大学に対して、積極



## トップメッセージ

的な採用活動が十分にできていなかったのですが、2017年から入社後3年間は日本で教育を受けて、インドネシアに戻るというプログラムを実施したところ、現地の人にすごく魅力のあるプログラムとして受け入れられています。

### — 海外展開する上でのグローバルリスクマネジメントについてはどう考えているのか？

日本企業は、低い人件費を可能とする生産拠点としてアジアに展開していったケースが多いのですが、私たちは、最初からアジアをマーケットとしてとらえて出て行っているので、現地マーケットを深掘りする困難さを知っています。歴史や文化、風土や習慣などの多様性を尊重しながら、現地に根ざした経営を通じて少しでも現地の生活者への「お役立ち」をしたいという気持ちを買ってずっとやってきたからこその今日があり、それが私たちの強みでもあります。

ただし、アジアで起こっている変化というのは、日本と同様の時間をかけて起こっている変化ではありません。業態に関わらずすべてにおいて、テクノロジーの発展と



ともに最先端のものが出てきており、変化のスピードが今までとはまったく異なります。スマホ決済やシェアエコノミーなど、日本以上に発展しているものも多く見られます。インドネシアのように、私たちの事業展開の歴史が長いエリアにおいては、現地に根ざした経営のベースはできていますが、このようなめまぐるしく環境が変化する時代においては、過去の成功体験にとらわれず、私たち自身も奔放に大胆に変革し、未来を切り開いていかなければいけません。普遍的な私たちの存在価値である理念に基づく考働を徹底し、現地の生活者へのお役立ちをベースに、ローカライゼーションとグローバルゼーションを両立させていきたいと思えます。

\*

## 未来への可能性

### — 化粧品メーカーとして将来的にどのような可能性を感じているのか？

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、革新的な化粧品技術の実現に向けて、再生医療の中でも、特に幹細胞に焦点を当てて研究を進めています。対象となる皮膚や毛髪、汗腺、皮脂腺などの皮膚に存在する器官を形づくるための幹細胞がさまざまな状態において、それらの器官をどのようにコント

ロールしているのかといった、生命のメカニズムを明らかにし、それらの知見をベースに、動物を一切使うことなく、人工的に有用な素材、原料を探索することのできる独自の再生器官を用いた評価方法を構築しようとしています。このような全く新しい評価方法が、今まで実現できなかったような高機能な化粧品や外用薬につながると考えています。これまでの成果としては、2016年にヒト汗腺の幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成

功しました。また、ヒト汗腺の三次元構造を可視化することにも世界で初めて成功しています。これらの成果は、汗腺の発汗機能の評価につながり、汗そのものを抑える新たな機能を持った化粧品の成分の探索が可能となります。

グローバル化の進展、成熟化する国内市場、生活者ウォンツの高度化・多様化など激しい環境変化に対応するには、イノベーションのスピードを上げる、質を高める、幅を広げる、自社の発想を超えるイノベーションが必要であり、それを実現するには自社の経営資源だけでは困難です。共同研究講座における研究の進捗状況、成果を見るにつけ、オープンイノベーションに一步を踏みだして良かったと感じています。大阪大学は再生医療研究の重要拠点の一つであり、国内外の大学や研究機関、医療機関などとの連携が拡充しており、研究設備はもちろん、情報の質と量においても充実しており、先端技術の応用兼研究を推進できる環境、体制が整備されています。当社の常駐研究員、大阪大学特任研究員の方々も過去の経験、勉強、研究してきた分野が違い、一つの事象に対してもそれぞれ見る視点が異なるので、違った気付きが出てきます。それが新しい発見につながっていくのだと思います。そういう意味では、オープンイノベーションは非常に意義のある取り組みだったと実感しています。

## — 企業の持続的成長について

今、第4次産業革命が進展する中、人間に求められる役割が大きく変わってきています。その役割は想像力、創造力、総合的判断力、ホスピタリティ、交渉力など、人間にしかできないことです。そういった能力を持つ人財が当社に入社し、働きがいを感じて活躍してもらうためには、経済面だけではなく社会に対して誇れる理念があって、価値観が共有でき、お互い信頼感のある仲間たちや知的刺激が得られる組織、文化的な環境、社会的な貢献といった要素が重要になってくると思っています。そういう人財が集まる場を提供し、さらに創造性がはぐくまれていくような環境、風土をつくらなければならないと思っています。

経営は時間的分業で、ゴーイングコンサーンという視点に立つと、私たちは長い歴史の一コマに携わっているわけです。企業をずっと継続させるためには、次世代へ引き継いでいくということになりますが、そのときに大切なのは人であり、理念であると思います。今のマンダムをより強く、より良く、よりグローバルな会社にして次世代に引き継ぐことが、私たち現役世代の使命ですし、時代が変わっても、マンダムという企業に理念が引き継がれ、生活者へのお役立ちがずっと貫かれていけば、自然にサステナブルになるのではないかと考えます。



インタビュアー

小澤 ひろこ氏

国際統合報告評議会 (IIRC) 日本事務局



会計監査法人系コンサルティングファームにて企業買収および事業再編のアドバイザー業務の経験を経て、EY新日本有限責任監査法人に入所。幅広い業種のCSR・コンプライアンスの推進及び、サステナビリティレポートを中心とした企業報告のアドバイザーの経験を有する。2012年5月より、IIRCの日本事務局を務める。

# 主な沿革・ブランドの変遷

## ▶ 日本国内

**1927年 12月**

「金鶴香水株式会社」設立



**1933年 4月**

「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



**1959年 4月**

社名を「丹頂株式会社」に変更



**1970年 7月**

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)



**1978年 7月**

「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**

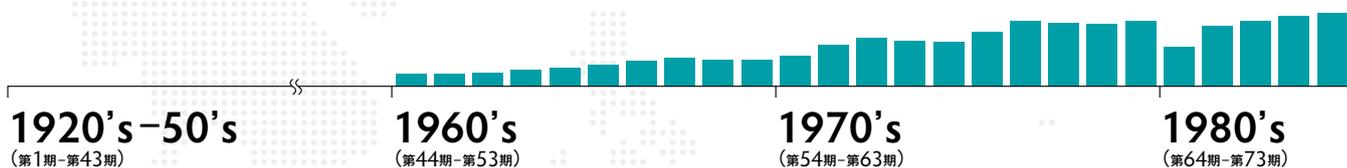


生活者のニーズやウォンツと  
真正面から向き合い、  
市場創造とともに規模を拡大

### ■ 国内売上高

■ 海外売上高

※ 1997年以降連結会計



1988年 11月  
株式を店頭公開

1994年 6月  
マンダム本社ビル第2期工事を終え完成

2015年 7月  
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

1985年 3月  
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

1995年 6月  
西村元延、  
取締役社長に就任

2002年 1月  
東京証券取引所市場第二部に株式上場

2017年 4月  
従来の企業理念を見直すと共に  
100周年にあたる2027年での  
ありたい姿「VISION2027」を策定

1989年 9月  
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

2006年 8月  
「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



LÚCIDO



1996年 2月  
「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



2011年 2月  
「ルシード」エイジングケア  
ブランドへ全面リニューアル

1999年 3月  
「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

2013年 8月  
「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



2001年 3月  
「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



2014年 2月  
ミドル脂臭対策の  
「ルシード ニオイケアシリーズ」発売



1993年 9月  
無香料女性ヘアメイクライン  
「ルシードエル」発売  
LÚCIDO-L



2011年 8月  
「ビフェスタ うる落ち  
水クレンジング」発売

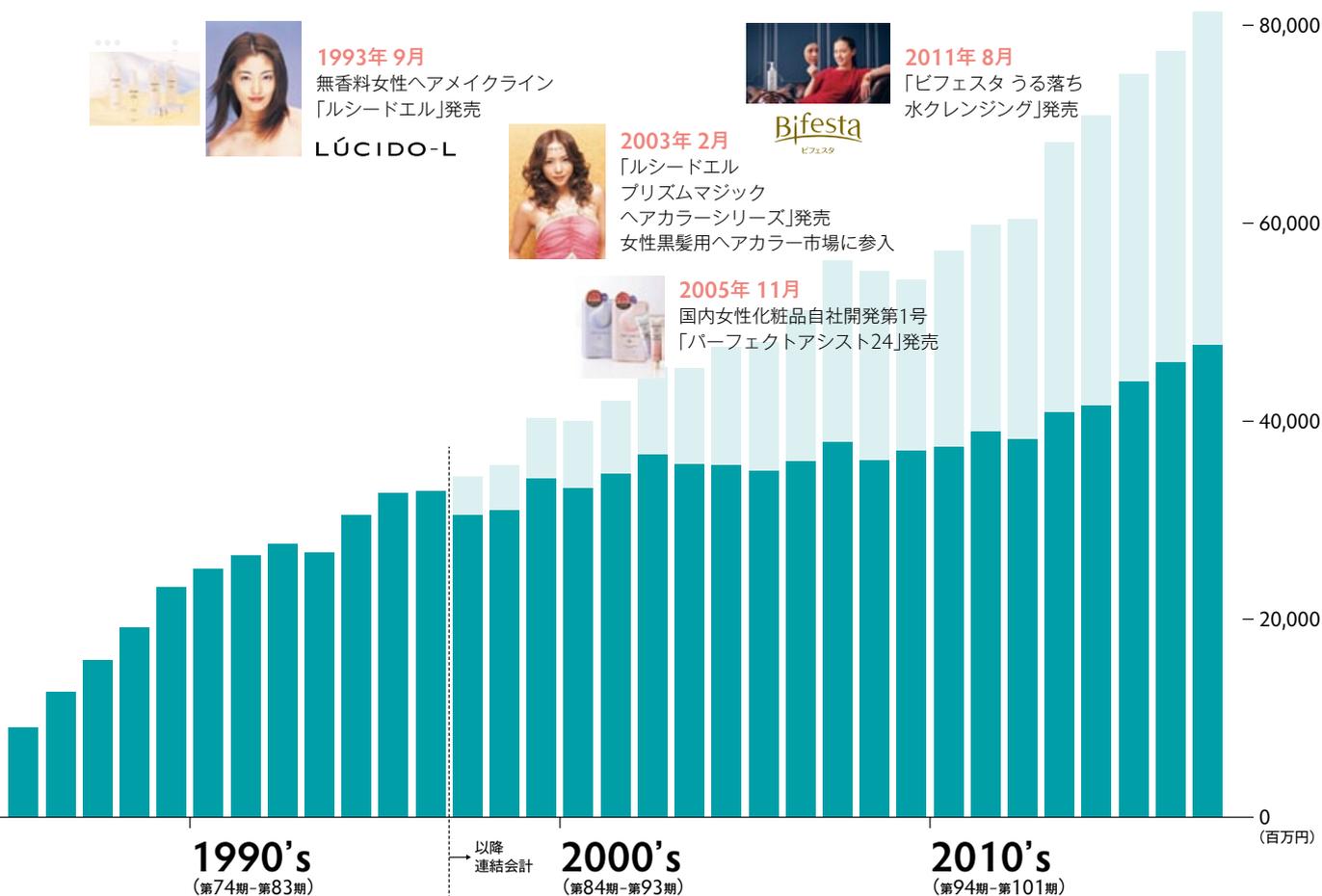


2003年 2月  
「ルシードエル  
プリズムマジック  
ヘアカラーシリーズ」発売  
女性黒髪用ヘアカラー市場に参入

Bifesta  
ビフェスタ



2005年 11月  
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



## ▶ 海外展開

 **1969年 11月**  
インドネシア・ジャカルタ市に合弁による  
現地法人 PT.Tancho Indonesia を設立  
(現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk)



 **1958年 4月**  
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



PIXY

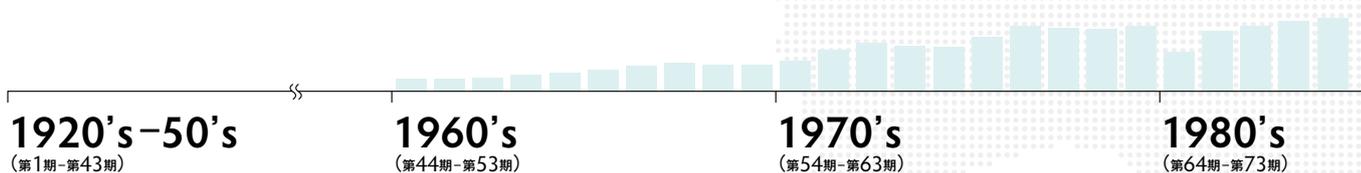
**1982年 10月**  
インドネシアで  
女性化粧品「ピクシー」発売

アジアに特化したグローバル展開で、  
各国の生活者のためのおしゃれを提供

### ■ 海外売上高

■ 国内売上高

※ 1997年以降連結会計



**1987年 11月**

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



**1993年 9月**

PT.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

**1993年 9月**

インドネシアで女性コスメタリー  
「ピュセル スラッシュコロ」を発売



**1994年 11月**

インドネシアで男性ヘアスタイリング  
「ギャツビー ウォーターグロス」を発売  
幅広いサイズバリエーションで展開し、  
小袋タイプを中心に生活者に浸透



**1995年 2月**

インドネシアで女性コスメティック  
「ピクシー ツーウェイケーキ」を発売



**2003年 10月**

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)

**2007年 12月**

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

**2013年 12月**

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

**2014年 5月**

インドネシアで男性ヘア  
スタイリング「ギャツビー  
スタイリングポマード」を発売



**2015年 6月**

PT Mandom Indonesia Tbk  
新工場・本社稼働

**2001年 3月**

PT Mandom Indonesia Tbk  
チビトン工場稼働

**2002年 5月**

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



**2017年 4月**

「ビフェスタ」を  
グローバルブランドに設定



**1988年 2月**

シンガポールにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation  
(Singapore) Pte. Ltd.)



**1989年 12月**

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



**1990年 4月**

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



**1992年 2月**

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年 7月**

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.)



**1996年 12月**

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.)



**1997年 1月**

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.)



**1999年 8月**

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



**2008年 5月**

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



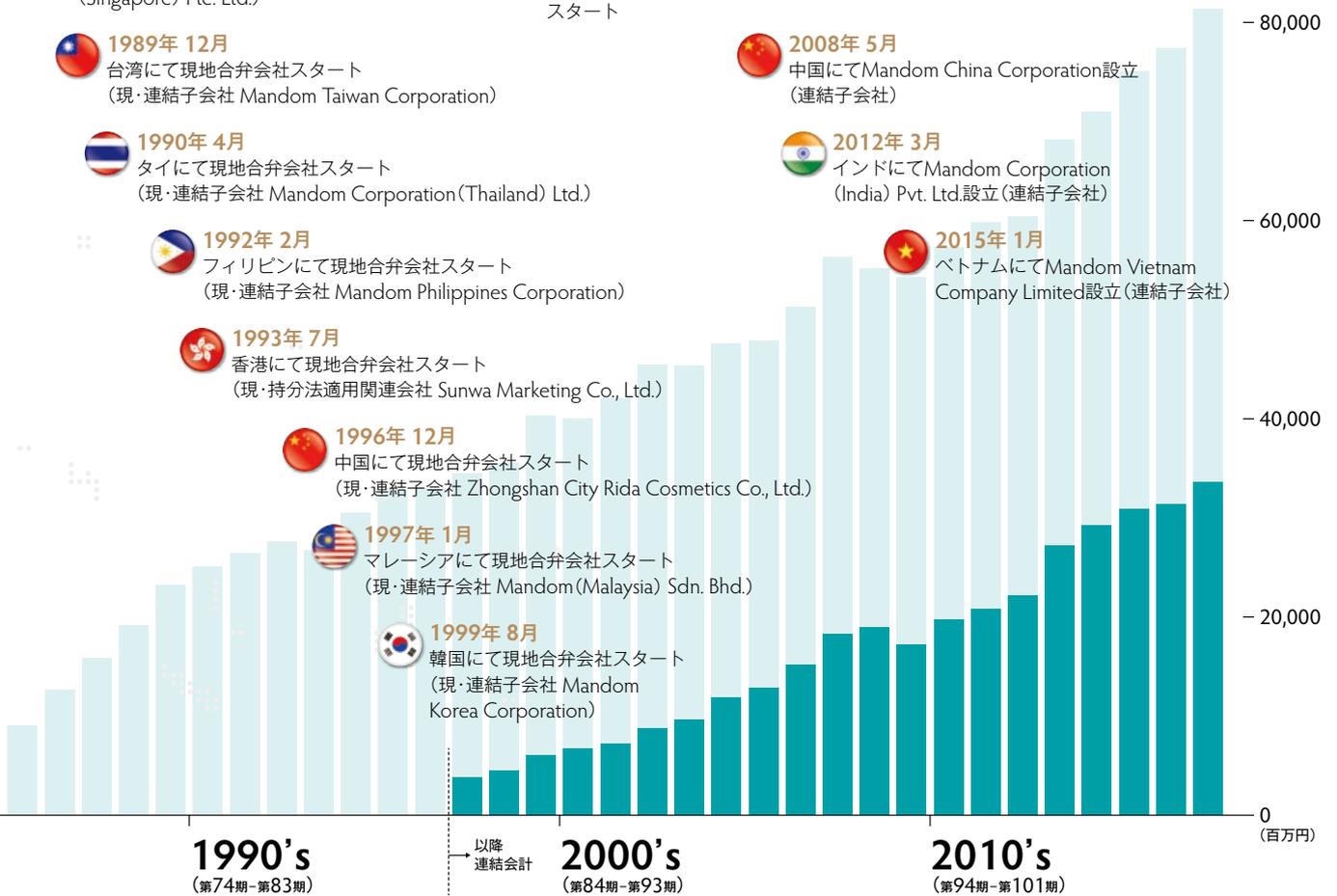
**2012年 3月**

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



**2015年 1月**

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



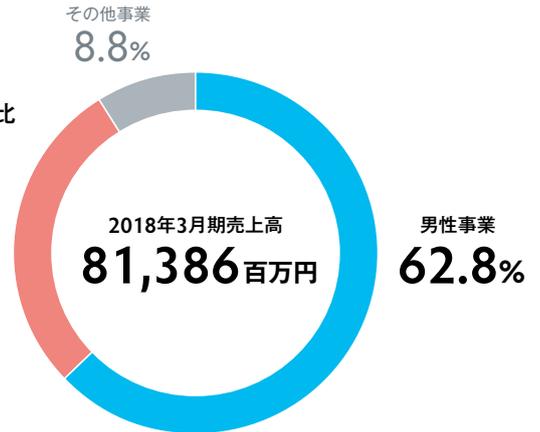
# ブランド展開

「男性事業」「女性事業」の2つの事業を中心に  
5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。

\* 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。

▶ 売上高構成比

女性事業  
28.4%

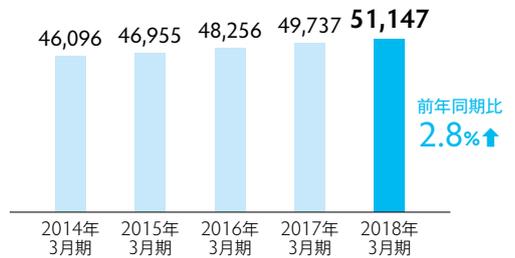


## ▶ 男性事業

ヘアスタイリング剤・スキンケア商品・ボディケア商品など、  
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

▶ 売上高推移(百万円)



## GATSBY

国内 海外



ヤング男性のためのメンズコスメブランドです。  
マ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スマートエイジング・コスメブランドです。  
日本で展開しています。

▶ 海外展開地域

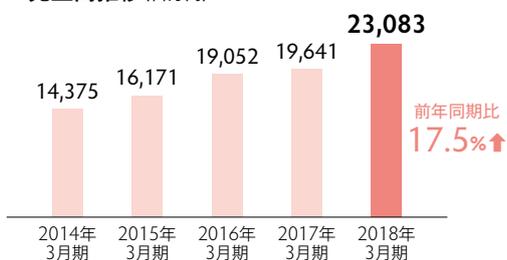
事業	日本	インドネシア	シンガポール	台湾	香港	韓国	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム	中国	インド
男性事業												
GATSBY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LÚCIDO	●											
女性事業												
Bifesta	●		●	●	●	●	●	●	●		●	
PIXY		●					●					
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●		●		●	
Pucelle		●					●			●		

▶ 女性事業

メイクアップ商品・スキンケア商品など女性のビューティライフに彩りを添えたり、ヘアスタイリング剤・ボディケア商品など、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：メイクアップ／スキンケア／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

▶ 売上高推移(百万円)



Bifesta

国内 海外



多忙な現代女性の美肌をかなえるクレンジング&洗顔ブランドです。日本発の商品を各国に水平展開しています。

PIXY

海外



日本の美と技とファッション性を活かし、アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。インドネシアと一部の国で展開しています。

LÚCIDO-L

国内 海外



ヤング女性のためのヘアメイク&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。

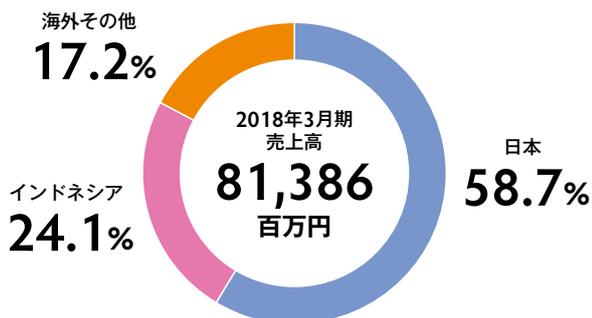
# 事業領域

## マンダムグループの事業展開エリア

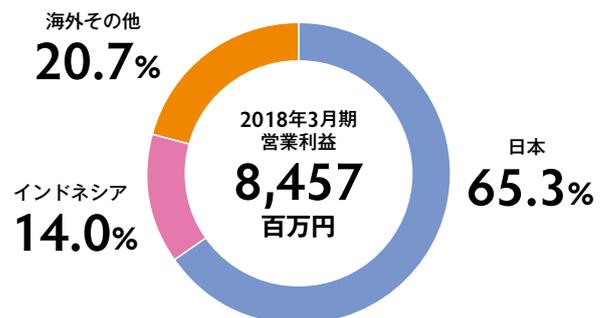
マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の3セグメントのエリア区分でアジアを中心にグローバルな事業を推進しています。各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。



▶ 所在地別連結売上高構成比



▶ 所在地別連結営業利益構成比



## ▶ 日本

マンダムグループの売上高の約6割を占める、中核となるエリア



### 市場概況

個人消費の回復基調が見られるものの、化粧品に使用する総額は増えておらず、内需は横ばいと見られます。一方、インバウンド需要は堅実に継続しており、市場の底上げに貢献し、約1兆6千億円規模(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を考えると、微増での推移が予想されます。



### ギャツビー

夏季の天候不順の影響を受けて、当社の強みである清涼感の強い「アスタイク」の夏シーズン品の需要が落ち苦戦しました。

一方、近年急激に市場が拡大している「直塗りデオドラント」のカテゴリーにおいて新シリーズを発売し、TVCMを投下するなど重点的に強化を図り、前年対比でカテゴリー全体を大きく上回って伸ばしましたが、上位ブランドの牙城を崩すまでには至りませんでした。

### ルシード

2017年8月に大幅リニューアルを実施しました。新キャラクターの浅野忠信さんを起用した「薬用トータルケア乳液」のTVCMを投下したところ、CM総合研究所が実施しているCM好感度調査で2017年11月度の化粧品業類において作品別CM好感度No.1を獲得しました。その効果と、店頭展開強化によって、同商品が初めて週間ランキング第1位になる成果も出ております。



(CM総合研究所調べ)

調査期間: 2017年10月20日~2017年11月19日、東京キー5局/調査対象: 関東1都6県3,000人(4日+19日実査: 1,500人)

### ピフェスタ

2017年8月にシリーズの鮮度アップを目的としたリニューアルを実施し、「クレンジングシート」のTVCMを投下しました。その効果もあり2ケタを大きく超える伸長を見せ、市場シェアも着実に上昇しております。

部分メイク落とし「アイメイクアップリムーバー」についても堅実な伸長を見せ、市場シェアは実に5割を超えております。

### その他

インバウンドについては、「バリアリペア マスク」を中心に、「ピフェスタ クレンジング」等の女性用アイテムが引き続き中国を中心とした訪日観光客からの支持を受け、順調に推移しています。

## ▶ インドネシア

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア



### 市場概況

国民の所得向上にともなって堅調に成長していますが、その成長率は以前に比べると落ち着いてきています。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・マーケット”と呼ばれる個人商店などから、コンビニエンスストア、ハイパーマーケット等の組織小売業である“モダン・マーケット”へのシフトが進んでおります。特にこの“モダン・マーケット”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において熾烈な競争環境となっています。

売上高前年対比

**+7.1%**

直近5年平均成長率

**+7.7%**

▶ 売上高(百万円)



▶ 営業利益(百万円)



▶ 営業利益率(%)



### 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、13,000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、男性化粧品トップメーカーという揺るぎない評価を得ています。

### ギャツビー

2018年3月期は、ヘアスタイリングカテゴリーにおいて引き続き“ポマードブーム”が継続しました。サイドと襟足を刈上げて、長めに残したフロントとトップをバックへ、もしくはサイドに大胆に流れを付けた“バーバースタイル”がトレンドとなっており、ポマードはこのスタイルとの適合性が高い剤型ということが支持の要因で、まだブームは継続すると見ております。



### ピクシー

2018年3月期は、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ていた「ピクシー」のブランドイメージ向上と、若年層の新規ユーザー獲得を最重点テーマとして活動しました。商品施策として、ヤング女性向けの、デコラティブ(メイクアップ)カテゴリーの強化を積極的に行ない、「LIP CREAM」の新色6SKUを追加、12月には新製品「MATTE IN LOVE」(10SKU)を発売しました。コミュニケーション施策として、リアルとウェブでの連動した施策を実施し、若年層のターゲットに対し、接点拡大を図ることができました。



## ▶ 海外その他

将来の成長余力が高く、今後の成長エンジンとなることが期待されるエリア

### 市場概況

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、経済成長にともない拡大基調にあるものの市場は成熟しつつあり、日本や欧米の多くの化粧品メーカーがしのぎを削る、競争が激しいエリアとなっています。一方、インドシナ各国、マレーシア、フィリピンなどのASEANエリアや中国では、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により更に大きな成長が期待されます。



### ASEANエリア

2018年3月期よりグローバル・ブランドの位置付けになった「ピフェスタ」が好調に推移しました。日本と同様に前期の牽引アイテムは「アイメイクアップリムーバー」と「クレンジングシート」で、いずれも大きく成長しました。各国のクレンジング習慣の定着に合わせて、メイク汚れが簡単に落ちて、なおかつ肌に優しい“水クレンジング”の特徴を、SNSを中心としたデジタルマーケティングを活用して提案することで、商品の認知拡大、ファンづくりに注力しております。

### 中国

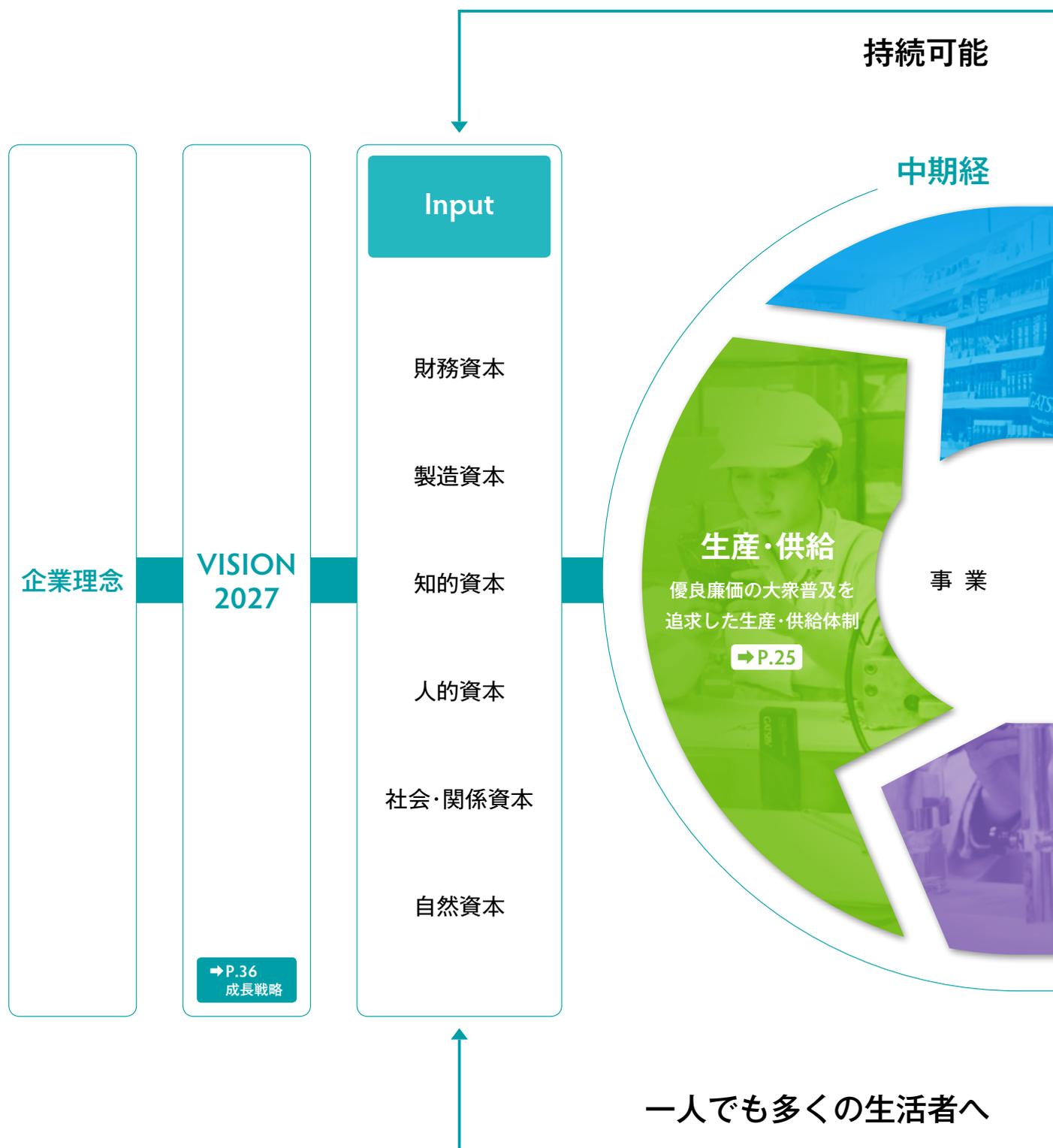
2018年3月期は、男性事業においては、コア・ブランド「ギャツビー」の主力であるヘアスタイリングカテゴリにおいて、スプレー、ワックスを中心に強化しました。市場の中心商品はスプレーですが、インドネシアを含むASEANエリアと同様に、“バーバースタイル”のトレンドの兆しも見られ、「ドレッシングポマード」を発売し対応しております。

女性事業の「ピフェスタ」も引き続き高い伸長を得ることができました。中国においても、「アイメイクアップリムーバー」を中心に実績拡大中です。更に、2018年度に入って大手チェーン企業約3,600店舗に導入されており、一層の売上拡大が期待されます。

また、中国では、グループ内でも早い時期からEC(ネット・ショッピング)への取組みを行なっており、この分野での売上も実績伸長に貢献しています。



# マンダムグループの企業価値創造プロセス



な成長

営計画

### マーケティング

生活者発・生活者着の

Only One マーケティング

→ P.23

活動

### 研究・開発

生活者ウォンツに対応する  
ための“独自の研究”と

“確かな技術”

→ P.24

## Output

《男性事業》

GATSBY

LÚCIDO

《女性事業》

Bifesta

PIXY

LÚCIDO-L

Picelle

## Outcome

世界のすべての  
人々への健康と  
清潔と美を通じた  
お役立ち

- 連結売上高
- 連結営業利益
- 親会社株主に帰属する当期純利益
- EPS
- ROE
- 配当性向

→ P.26 財務ハイライト

- 累計販売数量
- ブランドシェア
- ブランド認知率
- 特許出願数／保有数
- 連結従業員数

→ P.27 非財務ハイライト

マンダムワールドの創造と拡大

「お役立ち」をするために



事業活動

# 3つの強み





# マーケティングの強み

## 生活者発・生活者着の Only One マーケティング

### 生活者発・生活者着発想による「お役立ち」

当社は生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、生活者の発見と感動を導くため、常に生活者と向き合ってきました。その結果、フェイシャルペーパーや男性用のヘアカラーなど、新たなグルーミング習慣を提案し、いくつもの市場を創造してきました。

また、日本国内のみならず海外においても各国で生活者発・生活者着を徹底しており、例えばインドネシアでは生活者の潜在的なニーズ・ウォンツを探るため、一般的な生活者の使用場面を確認するために家庭訪問を行ったり、トレンド発信地であるヘアサロンを訪問するなど、積極的に生活者と対話をしてきました。

日本で開発をしたことが無いカテゴリーであったとしても、現地生活者のニーズ・ウォンツが存在すれば積極的にチャレンジし、市場に提案することで現地に根ざした事業拡大を実現しています。



フェイシャルペーパー



男性用ヘアカラー



家庭訪問の様子

### 海外市場を一から開拓し、多くの国のスタイリング市場でトップシェア

当社は海外を安い労働力を求めた「生産地」としてではなく、「市場」として捉えて展開してきました。当社の強みである男性ヘアスタイリングは、市場そのものが存在していない国も多く、ギャツビーのヘアスタイリング剤を通じて市場に提案をし、一からマーケットを創造してきました。現地生活者のニーズ・ウォンツを捉えた商品提案や、中間層の生活者が手に入れやすい流通の構築など、各国の生活者へのお役立ちを続けてきた結果、現在は多くの国でギャツビーブランドの認知率は高く、男性ヘアスタイリング市場No.1の地位を築くほどまで市場に浸透しています。

最近ではアジア全体のトレンドスタイルである「バーバースタイル（スリックバックスタイル）」に適合したスタイリング剤「ポマード」を各国の嗜好に合わせて展開し、高評価をいただいております。



各国のポマード商品



店頭での提案

### 生活者との接点拡大

当社は生活者視点を大切にしており、商品を購入できる場所を「売り場」ではなく「買い場」と表現しています。生活者にとって買いやすく、購買意欲が喚起されるような「買い場」づくりを実践するために、営業社員やフィールドスタッフが定期的に店頭を訪問。

年間延べ20万店以上（月平均1人当たり延べ約80店）の店頭を訪問し、生活者と店頭の接点拡大を図ると共に、店頭で得られるさまざまな情報を社内へフィードバックし、事業活動に活用しています。



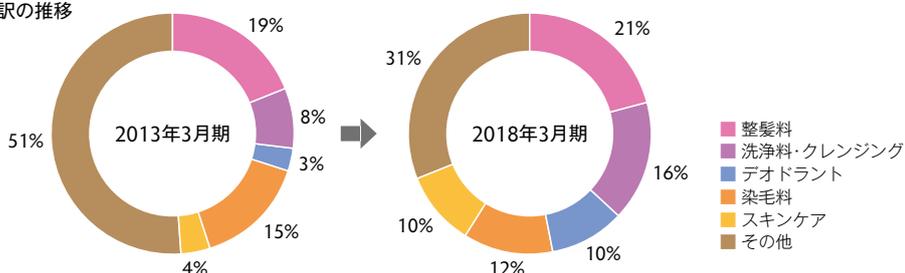
# 研究・開発の強み

## 生活者ウォンツに対応するための“独自の研究”と“確かな技術”

### 多様化する生活者ウォンツ対応に向けた独自の研究

当社は長年男性化粧品に強みを持つメーカーとして、男性の髪や肌に関する知見を多く有しており、現在でも新たな技術開発を進めています。また、体臭研究や冷感等の感覚刺激に関する研究、印象肌研究など、人間の感覚を重視した研究も進めており、“業界初”となる「ミドル脂臭\*」の発生メカニズム発見や、「白色活性炭」といった素材の開発など様々な成果をあげています。近年では、若者男性の嗜好の変化や女性事業を強化している関係から、クレンジング・洗顔やスキンケアに関する研究も強化しており、保有特許数も増加しています。 \*ミドル男性のアブラっぽい汗のニオイ

▶ 保有特許内訳の推移



体臭研究の様子

### 大阪大学大学院薬学研究科との共同研究講座による技術開発

2015年7月に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、再生医療に用いられる幹細胞関連技術等を化粧品研究へ応用するための技術開発を共同で行なっています。2016年10月には、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年5月には、ヒト皮脂腺の3次元観察に成功し、皮脂分泌における独自の評価法を確立するなどといった成果もあげております。



### 日本動物実験代替法学会第30回大会で「功労賞」を受賞

動物実験代替法開発の促進により、社会および業界へのお役立ちを目的とし、2007年度より動物実験代替法国際研究助成金公募を実施しています。過去11年間で国内外から26題の代替法開発における研究テーマに研究助成を実施し、今後も継続していく予定です。なお、2017年11月には10年間にわたり研究費を助成してきたことが認められ、日本動物実験代替法学会 第30回大会で「功労賞」を受賞いたしました。

### 海外スタッフの研修受け入れによる人財強化

インドネシアには処方開発ノウハウを持ったスタッフが少なく、現地の生活者ウォンツに対し、日本で開発した処方を元に商品を開発するケースがほとんどでした。2012年度からは毎年1~2名、インドネシアの研究職スタッフに対し日本での研修を実施。処方開発ノウハウを学び、現地生活者のウォンツをスピーディーに商品化できるようになりました。直近の成果としましては、インドネシア国内をはじめ、アジア各国でヒットしている「ギャツビースタイリングポマード」は研修に参加したインドネシア現地スタッフが処方を開発しました。



STYLING POMADE SUPREME HOLD



STYLING POMADE PERFECT RISE



STYLING POMADE URBAN DRY



# 生産・供給の強み

優良廉価の大衆普及を追求した生産・供給体制

## 幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

アジアで展開しているすべての国において「生活者発・生活者着」を徹底しており、それぞれの生活者の「嗜好性」「生活様式」の変化や所得水準・ウォンツに合わせ、高品質でリーズナブルな商品・サービスを提供できるよう、日本・インドネシア・中国と3つの生産拠点を保有しています。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グローバル生産センターとして、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。

### ▶ 生産拠点と生産数量(2017年度実績)



福崎工場(日本)  
敷地面積:71,058㎡  
生産数量:184百万個



中山工場(中国)  
敷地面積:27,253㎡  
生産数量:17百万個



【製造工場】  
ファクトリー1(インドネシア)  
敷地面積:147,936㎡  
生産数量:585百万個



【プラスチック容器成型工場】  
ファクトリー2(インドネシア)  
敷地面積:54,442㎡



ペーパーライン  
(日本・福崎工場)



プラスチック容器成型ライン  
(インドネシア・ファクトリー2)

## 他社にはない生産設備を保有し、コスト競争力を確保

生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、今までになかったカテゴリーを創造してきた中で、他社には無い特徴のある生産設備を保有しています。日本の福崎工場では、フェイシャルペーパー・フェイシャルマスクなどのペーパー商材を生産するラインや、デオドラントスプレー・ヘアスプレーなどのエアゾール商材を生産するラインを保有。また、インドネシア工場では、化粧品容器を生産するプラスチック容器成型工場を保有しています。これらの生産設備を保有することにより、コスト競争力を確保し、各国生活者に向けて高品質でリーズナブルな商品提供を実現しています。

## インドネシアにおいて強固な流通網を構築

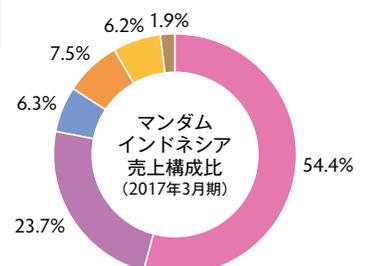
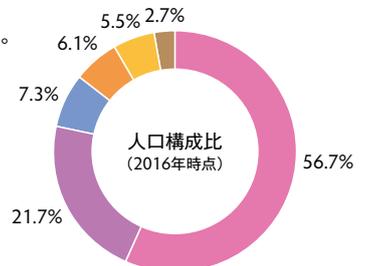
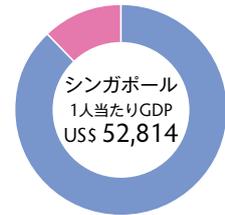
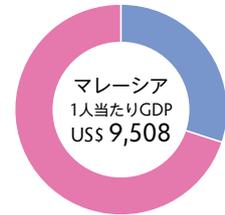
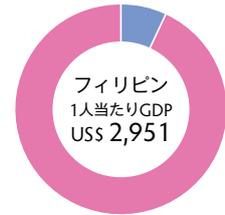
インドネシアの国土は5,000km超と東西に長く、13,000を超える島が存在しています。1969年に合弁会社を設立以降、現地のパートナーと協働して流通網を構築しており、現在、139カ所(2017年時点)の販売拠点を展開しています。エリア別の人口構成比と当社の売上構成比がほぼ一致しており、あらゆる場所で当社商品を手にに入れていただける環境を整えています。



■ ジャワ島 ■ スマトラ島  
■ スラウェシ島 ■ カリマンタン島  
■ バリ島、ヌサ・トゥンガラ  
■ マルク、西バブア州

### ▶ 製造元別売上高構成比例

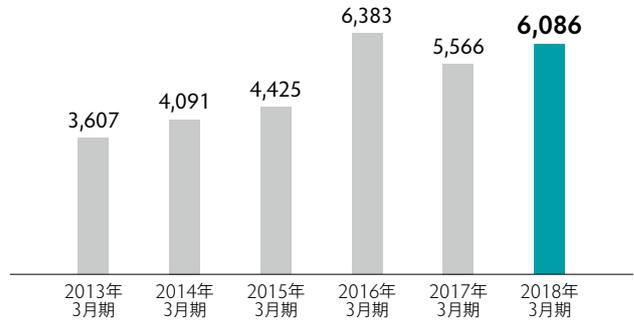
■ 日本製 ■ インドネシア製



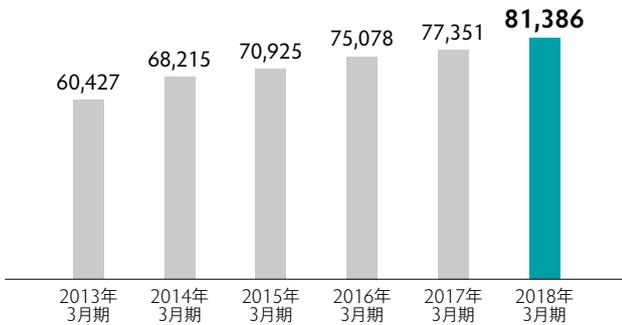
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

▶ 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



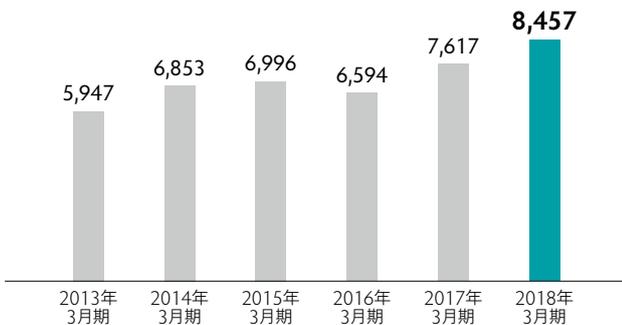
▶ 連結売上高(百万円)



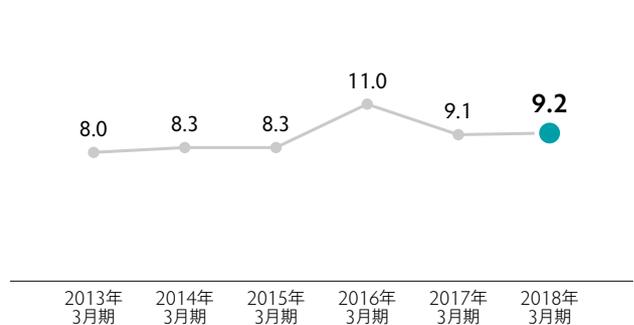
▶ 1株当たり当期純利益[EPS]\* (円)



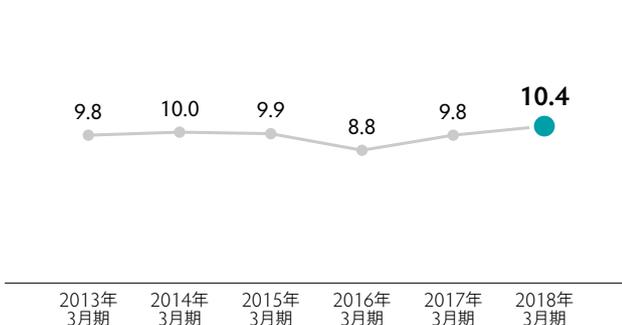
▶ 連結営業利益(百万円)



▶ 自己資本当期純利益率[ROE] (%)



▶ 営業利益率(%)



▶ 配当性向(%)



\* 当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益[EPS]はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

# 非財務ハイライト

## ▶ 累計販売数量

ギャツビー ムービングラバー\*1

\*1 期間:2006年8月~2018年3月(国内・海外合計)

1.9億個

デオドラントペーパー\*2

\*2 期間:1996年2月~2018年3月(国内のみ)

対象商品:ギャツビー フェイシャルペーパー

ギャツビー ボディペーパー

ルシード デオペーパー

マンダム ハッピーデオ ボディシート

4億個

ピフェスタ クレンジングシリーズ\*3

\*3 期間:2011年8月~2018年3月(国内のみ)

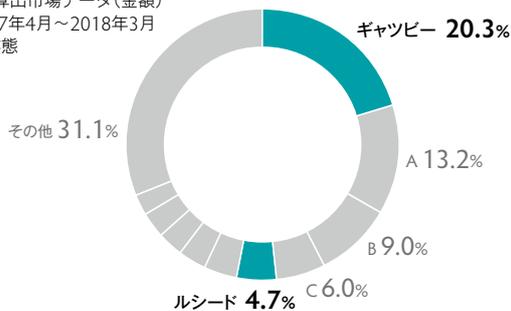
4,500万本

## ▶ 国内男性化粧品市場ブランドシェア

マンダム算出市場データ(金額)

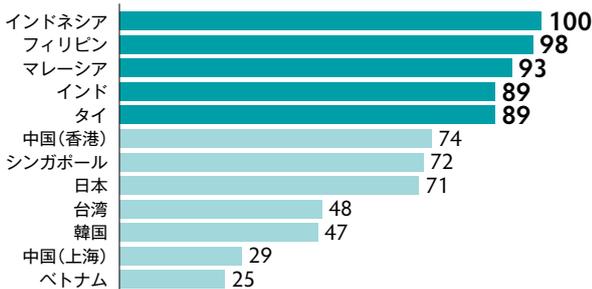
期間:2017年4月~2018年3月

業態:全業態



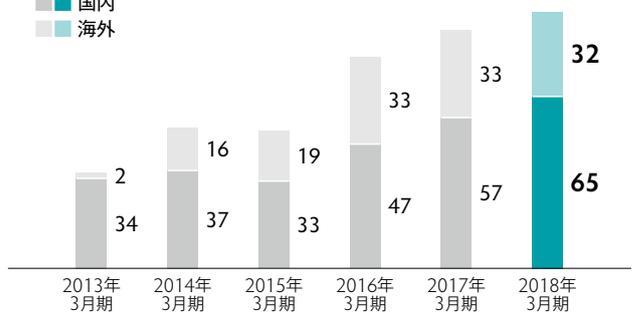
## ▶ ギャツビー ブランド認知率(%)

マンダム調べ(2017年)



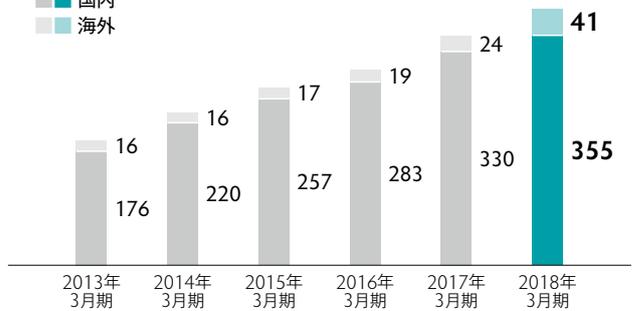
## ▶ 1年当たりの特許出願数(件)

■ 国内  
■ 海外

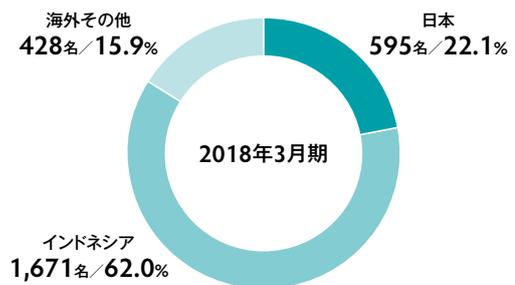


## ▶ 保有特許数の推移(件)

■ 国内  
■ 海外



## ▶ 連結従業員数(エリア別)



## ▶ 連結従業員数(男女別)



# 役員および監査役紹介 (2018年7月1日現在)



代表取締役 社長執行役員 **西村 元延** (1951年1月9日生)

1977年 4月 当社入社  
 1983年 4月 当社東日本地区営業部長  
 1984年 6月 当社取締役(現任)  
 1987年 6月 当社常務取締役  
 1990年 6月 当社代表取締役(現任)、当社取締役副社長  
 1995年 6月 当社取締役社長  
 2000年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)  
 2004年 6月 当社社長執行役員(現任)  
 2008年 4月 当社内部統制推進部(現 内部監査室)統括・担当(2015年6月まで)

取締役 専務執行役員 **小芝 信一郎** (1963年12月24日生)

海外事業統括、第一海外事業部、海外事業戦略部担当

1987年 4月 当社入社  
 1993年 7月 SUNWA MARKETING CO.,LTD. 専務取締役  
 1997年 5月 ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO.,LTD.  
 (現 ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETICS CO.,LTD.) 經理  
 2002年 4月 当社営業企画部長  
 2008年 6月 当社執行役員  
 2013年 4月 当社常務執行役員  
 2014年 4月 当社マーケティング統括  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 2018年 4月 当社専務執行役員(現任)、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 **日比 武志** (1960年4月16日生)

国内営業統括、EC推進部、営業企画部、流通開発部、東日本営業部、西日本営業部担当

1984年 4月 当社入社  
 1999年 4月 MANDOM(MALAYSIA)SDN.BHD. 取締役社長  
 2008年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 常務取締役  
 2011年 4月 同社代表取締役社長  
 2014年 4月 当社執行役員  
 2015年 4月 当社常務執行役員(現任)  
 2016年 4月 当社営業統括  
 2016年 6月 当社取締役(現任)  
 2017年 4月 当社国内営業統括(現任)



取締役 専務執行役員 **亀田 泰明** (1961年11月1日生)

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

1984年 4月 当社入社  
 2008年 4月 当社第一商品開発部(現 商品企画部)部長  
 2009年 4月 当社執行役員  
 2012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  
 2014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  
 2015年 4月 当社常務執行役員、当社経営企画統括  
 2017年 4月 当社経営企画・財務・人事・リソース統括(現任)  
 2017年 6月 当社取締役(現任)  
 2018年 4月 当社専務執行役員(現任)

## 執行役員

常務執行役員 **鈴木 博直** 技術・生産統括、購買部、生産戦略室担当

常務執行役員 **有地 達也** PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長

常務執行役員 **西村 健** マーケティング統括、第二マーケティング部、  
 グループマーケティング戦略部、広報部、  
 新規ビジネス開発室担当

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 **椿原 操** 製品保証部、技術開発センター、基盤研究所、  
 技術戦略室担当 兼 技術開発センター所長



取締役 北村 達芳 (1956年3月13日生)

CSR推進部、内部監査室担当

1978年 4月 当社入社  
 1997年12月 MANDOM CORPORATION(SINGAPORE) PTE.LTD. 取締役社長  
 2001年 9月 当社国際事業部(現 第一海外事業部・第二海外事業部)部長  
 2004年 6月 当社執行役員  
 2008年 4月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長  
 2011年 6月 当社常務執行役員、当社生産・物流統括  
 2014年 4月 当社総務部、法務室統括・担当、当社人事部長  
 2014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  
 2015年 4月 当社人事・リソース統括  
 2016年 4月 当社専務執行役員、PT MANDOM INDONESIA Tbk 取締役会長  
 2017年 4月 当社海外事業統括、PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役会長  
 2018年 4月 当社CSR推進部、内部監査室担当(現任)

社外取締役 中島 賢 (1953年12月8日生)

1976年 4月 大阪瓦斯株式会社入社  
 2000年 6月 大阪ガスセキュリティサービス株式会社 取締役  
 2004年 6月 大阪瓦斯株式会社 秘書部長  
 2007年 6月 同社執行役員  
 2008年 6月 同社常務執行役員  
 2008年 7月 社団法人(現 一般社団法人)日本ガス協会 常務理事  
 2011年 4月 株式会社オービス総研 取締役会長  
 2013年 6月 当社社外取締役(現任)  
 2015年 8月 株式会社京進 社外取締役  
 2015年11月 夢の街創造委員会株式会社 社外取締役(現任)  
 2016年 4月 大阪ガスリキット株式会社 顧問  
 2016年 6月 同社常勤監査役(現任)



社外取締役 長尾 哲 (1946年10月29日生)

1969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  
 1996年 1月 同社部長職  
 2001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  
 2001年 6月 同社執行役員常務  
 2003年 4月 同社執行役員専務  
 2003年 6月 同社取締役  
 2005年 6月 同社代表取締役執行役員副社長(CFO)(2010年6月まで)  
 2007年 6月 株式会社KDDIエボルバ代表取締役会長(2012年6月まで)  
 2014年 6月 当社社外取締役(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 内山 健司 商品企画部、コミュニケーションデザイン部、第一マーケティング部、海外マーケティング室担当 兼 コミュニケーションデザイン部長

執行役員 上田 正博 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 本郷 良和 第二海外事業部担当 兼 第二海外事業部長

執行役員 東 徳仁 福崎工場、生産技術部担当 兼 福崎工場長

執行役員 澤田 正典 情報システム部、財務部担当 兼 財務部長

執行役員 牛神 雅彦 総務部、人事部担当 兼 人事部長

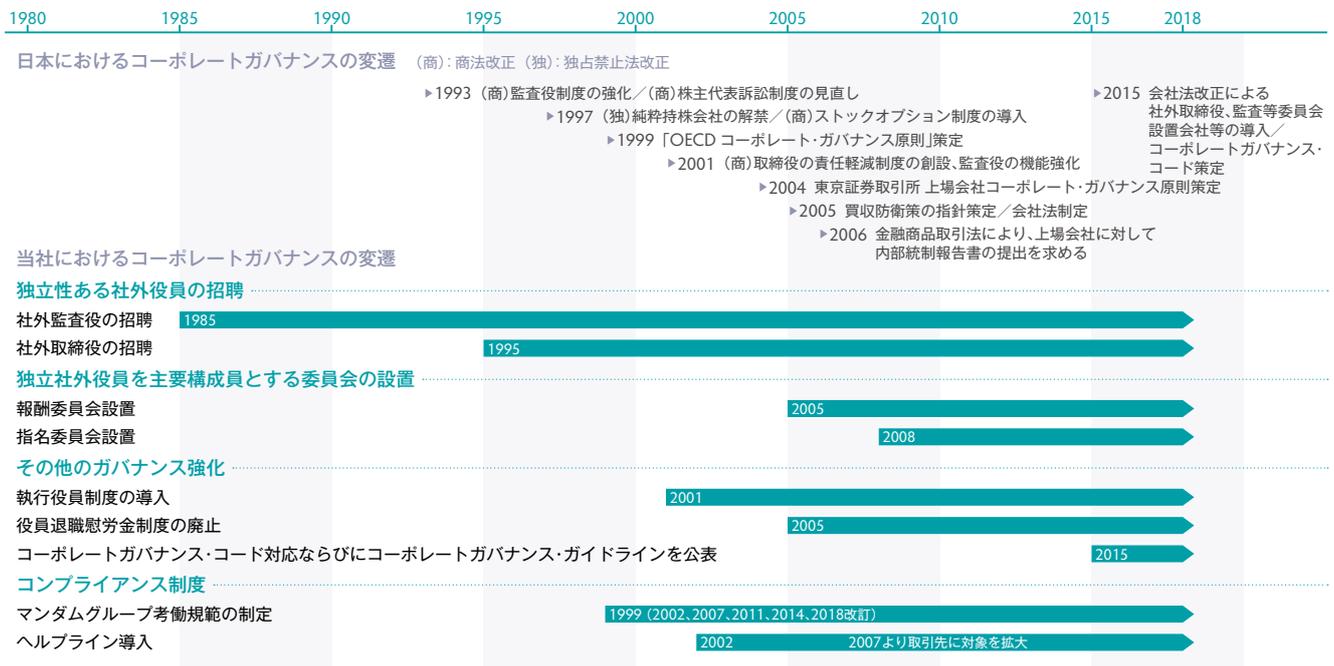
# コーポレートガバナンス

## 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り組み

### 法整備等に先駆けた積極的な取り組み



## 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ない積極的・機動的な業務執行が行な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」を行な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。

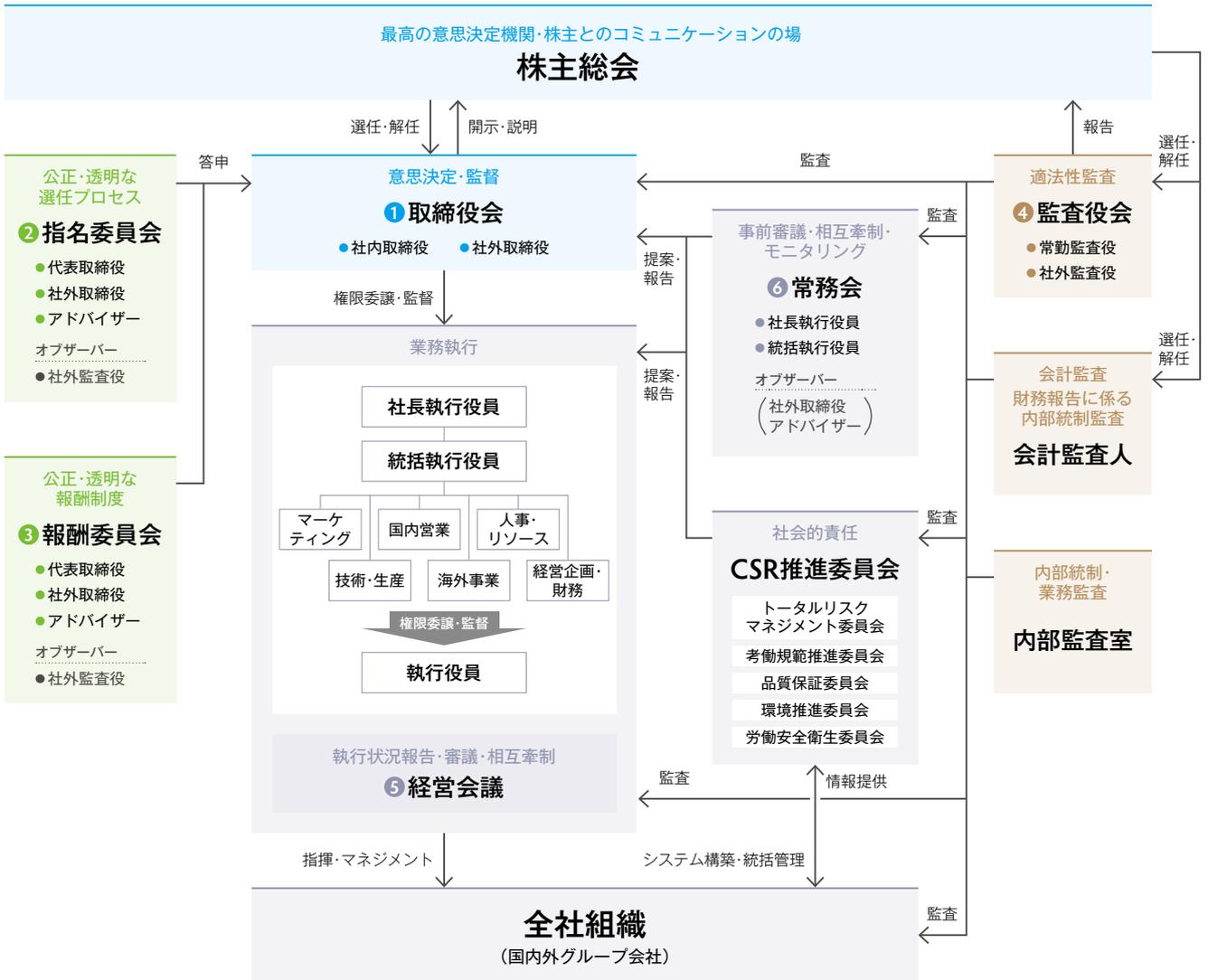
なお、当社の企業統治体制の模式図は右図(コーポレートガバナンス体制)のとおりであります。

### 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



## 1 取締役会

取締役全員をもって構成し、業務執行の基本方針および業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。

### 取締役会の主な議題

- 2017年 6月: 2017年度(第101期) コーポレートガバナンスガイドライン改定に関する件
- 7月: 第101期 マンダムグループ財務報告に係る内部統制監査計画(金融商品取引法)に関する件
- 12月: 2018年度 インドネシア事業 経営計画策定に関する件  
2018年度 海外事業 経営計画策定に関する件
- 2018年 1月: 2018年度(第102期) マンダム組織編制に関する件  
2018年度 グループ経営計画策定に関する件

## 2 指名委員会

取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの透明性・公正性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員候補者案を取締役会へ答申する。

## 3 報酬委員会

役員報酬決定プロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員の報酬などの方針および個人別報酬案を取締役会へ答申する。

## 4 監査役会

常勤、社外監査役をもって構成し、監査に関する重要な事項について報告を受け協議を行ない、または決議する。

## 5 経営会議

取締役会の付議事項の事前審議、および経営管理の方針に関する審議を行なう。

## 6 常務会

取締役会および経営会議の付議事項ならびに役付執行役員の業務執行に関する事項についての事前審議を行なう。

## 役員の選任と構成について

当社では、役員の構成に関して多様性の重要性を認識しており、それぞれさまざまな経験を経てきた人財を選抜することを意識しております。また、現在は、女性や海外国籍の取締役および監査役は存在しておりませんが、ダイバーシティを推進していく上で重要な課題として認識しており、今後女性や海外国籍者等の多様な人財を役員ないし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していく方針です。実際に、当社のインドネシアの上場子会社においては、女性取締役2名が選任され活躍しており、当社においても、2015年4月には女性執行役員1名が就任しております。

2019年3月期に選任された役員の経験分野は下記一覧表のとおりです。

また、当社は当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役及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はかっ

ており、「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めております。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け出ております。「独立社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 「コーポレートガバナンス ガイドライン」  
別紙「独立社外役員の独立性に関する基準」  
[https://www.mandom.co.jp/ir/src/g\\_guideline\\_ex2.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_guideline_ex2.pdf)

併せて、経営陣幹部・取締役・監査役の個人ごとの選任・指名理由についても、「マンダム ウェブサイト」に掲載しておりますので、ご参照ください。

 「コーポレートガバナンス ガイドライン」  
別紙「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補者の指名を行う際の個々の選任・指名理由についての説明」  
[https://www.mandom.co.jp/ir/src/g\\_guideline\\_ex1.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_guideline_ex1.pdf)

### 役員概要 (2018年6月22日現在)

氏名	当社における地位、担当	経験分野 <sup>*1</sup>									
		経営企画	グローバル	マーケティング	営業	技術生産	財務会計	人事リソース	法律	社会資本環境	
西村 元延	代表取締役 社長執行役員/ 指名委員会委員長/ 報酬委員会委員長				●		●				
小芝 信一郎	取締役 専務執行役員		●	●	●						
亀田 泰明	取締役 専務執行役員	●		●	●		●		●		
日比 武志	取締役 常務執行役員		●		●						
北村 達芳	取締役		●	●	●	●		●	●	●	
社外 中島 賢	社外取締役/独立役員/ 指名委員会委員/報酬委員会委員	●						●			
	長尾 哲	社外取締役/独立役員/ 指名委員会委員/報酬委員会委員	●	●	●	●		●	●	●	
寺林 隆一	常勤監査役			●	●						
水野 博夫	常勤監査役				●	●		●			
社外 辻村 幸宏	社外監査役/独立役員								●	弁護士	
	西尾 方宏	社外監査役/独立役員					●	●		公認会計士	

\*1 実務経験または担当経験のある領域。「グローバル」は株式会社マンダムより子会社、関連会社への出向で経営経験がある場合です。

独立社外取締役と独立社外監査役は当社以外の企業における経験分野です。

\*2 2017年6月23日開催の株主総会で選任されて以降の状況を記載しています。

\*3 オブザーバーとして参画。

## 社外取締役の活動状況 (2018年3月期)

### 1. 日本国内営業部署訪問

目的: ① 営業政策策定に対し、社外取締役の外部視点、幅広い知識、優れた見識を活かす。

② 社外取締役との質疑応答、意見交換をすることで、営業現場社員のモチベーションアップを図る。

国内9部署に対し、延べ10日間、面談数93名

日程	場所	部署	訪問者		備考
			中島 賢	長尾 哲	
6月	大阪本社	福岡営業所	○	○	
7月	横浜	横浜営業所	○	○	
7月	東京	東京営業所	○	○	
7月	東京	営業企画部	○	○	
10月	名古屋	名古屋営業所	○	○	
10月	大阪本社	大阪営業所	○	○	
11月	東京	営業企画部 第二チェーンストア営業部	○		部長との面談
12月	東京	営業企画部 第二チェーンストア営業部		○	部長との面談
12月	埼玉	さいたま営業所	○	○	
12月	東京	東日本営業部	○	○	部長との面談

### 2. 海外子会社視察訪問

目的: ① 経営状況把握と経営標準化

② 各国市場視察

韓国、中国、台湾を延べ9日間訪問

日程	国名	企業名	日数	訪問者	
				中島 賢	長尾 哲
11月	韓国	Mandom Korea Corporation	3日間	○	○
11月	中国	Mandom China Corporation	3日間	○	○
12月	台湾	Mandom Taiwan Corporation	3日間	○	

監督			
2018年3月期における出席状況(出席回数/開催回数)			
取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
13/13	3/3	1/1	
13/13			
10/13 *2			
12/13			
13/13			
13/13	3/3	1/1	
13/13	3/3	1/1	
13/13			13/13
10/13 *2			10/13 *2
13/13	*3	*3	13/13
13/13	*3	*3	13/13

執行	
経営会議	常務会
2018年3月期 年間開催回数	2018年3月期 年間開催回数
11回	11回
メンバー	メンバー
社内取締役 社外取締役 常勤監査役 社外監査役 顧問*4	社長執行役員 統括執行役員 (オブザーバー) 社外取締役・顧問*4
内 社外構成員 取締役 2名 監査役 2名 顧問 1名*4	

\*4 2018年6月22日をもって廃止

### 取締役会の実効性評価

#### 1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行ないました。

(1) 2018年1月に、取締役会構成員に対し、「当社の取締役会が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」といいます。)に記載したコーポレートガバナンス・コード(以下、「CGコード」といいます。)第4章(取締役会等の責務)に対応した方針等にしながら実効的にその役割を果たしているか」について、調査票\*を配布し、すべての対象者より回答を得ました。

\*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。



(2) 同回答に基づき、2月中に代表取締役(社長執行役員)が各取締役にインタビューを行ない、内容の確認を行ないました。



(3) 3月に、上記調査票の回答およびインタビュー結果を、外部視点による評価・検討を目的として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、4月の取締役会に対して答申を行ないました。



(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。

#### 2. 前期以降、改善された項目とそれに関するコメント

##### 補充原則4-1②

取締役会・経営陣幹部は、中期経営計画も株主に対するコミットメントの一つであるとの認識に立ち、その実現に向けて最善の努力を行なうべきである。仮に、中期経営計画が目標未達に終わった場合には、その原因や自社が行なった対応の内容を十分に分析し、株主に説明を行なうとともに、その分析を次期以降の計画に反映させるべきである。



「計画と実績の差異の要因分析については、マトリックス経営管理手法の導入や単位当たり売上総利益増減分析手法の精緻化によって差異の発生場所が詳細に特定できるようになりつつあると思われれます。PDCAサイクルを効果的に実行する上では、次のステップとして差異の発生原因を特定する必要がありますが、特に主力ブランドであるギャツビーの伸び悩みについての原因分析の議論が少なかったのではないかと思います。」

##### 補充原則4-1③

取締役会は、会社の目指すところ(経営理念等)や具体的な経営戦略を踏まえ、最高経営責任者等の後継者の計画(プランニング)について適切に監督を行なうべきである。



「後継者育成プログラムについては、人選およびキャリアプランは明確化したのが、育成計画は今後の課題である。なお最高経

営責任者を補佐する将来の経営幹部については、来年度(2018年度)からの次世代リーダー選定、教育制度で対応する。」

##### 原則4-6. 経営の監督と執行

上場会社は、取締役会による独立かつ客観的な経営の監督の実効性を確保すべく、業務の執行には携わらない、業務の執行と一定の距離を置く取締役の活用について検討すべきである。



「2名の社外取締役を含めた3名体制でのモニタリングは十分機能している。」

##### 原則4-14. 取締役・監査役のトレーニング

新任者をはじめとする取締役・監査役は、上場会社の重要な統治機関の一翼を担う者として期待される役割・責務を適切に果たすため、その役割・責務に係る理解を深めるとともに、必要な知識の習得や適切な更新等の研鑽に努めるべきである。このため、上場会社は個々の取締役・監査役に適合したトレーニングの機会の提供・斡旋やその費用の支援を行なうべきであり、取締役会は、こうした対応が適切にとられているか否かを確認すべきである。



「監査役会では、今期より経営会議での監査役による勉強会を開催することで、取締役・執行役員だけでなく、監査役自身にも監査役としての役割・責務を学習する機会を与えている。」

#### 3. 評価・分析の過程において課題として認識し、改善していく内容について

「マダム ウェブサイト」をご参照ください。



「コーポレートガバナンス ガイドライン」別紙「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」  
[https://www.mandom.co.jp/ir/src/g\\_guideline\\_ex3.pdf](https://www.mandom.co.jp/ir/src/g_guideline_ex3.pdf)

## 役員報酬の内容

### 方針と決定方法

#### 1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の数

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 役員の数 (人)
		固定報酬	業績変動報酬	
取締役 (社外取締役を除く)	252	167	84	6
監査役 (社外監査役を除く)	36	36	-	3
社外取締役	24	24	-	2
社外監査役	14	14	-	2

#### 2. 役員報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針の内容及び決定方法

##### 1) 会社役員報酬決定に関する方針

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」を行なうことにより、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、中期経営計画における単年度目標となる前事業年度の業績・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・向上をはかることを方針としております。監査役報酬については、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。

##### 2) 会社役員報酬額および報酬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、監査役報酬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。

### 譲渡制限付株式報酬制度の導入について

当社は、前述したとおり、業務執行取締役の報酬を「固定報酬」と、単年度目標に対する業績・計画達成度を勘案した「業績変動報酬」とで構成しておりましたが、今般、中期経営計画と連動させた「中期業績変動報酬」として2018年4月27日開催の取締役会において、譲渡制限付株式報酬制度(以下「本制度」といいます。)の導入を決議し、2018年6月22日に開催されました第101回定時株主総会にて株主の皆様より承認をいただきました。

#### ▶ 導入目的

本制度は、当社の社外取締役を除く取締役(以下「対象取締役」といいます。)を対象に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的とした制度です。

#### ▶ 概要

対象取締役は、本制度に基づき当社から支給された金銭報酬債権の全部を現物出資財産として払込み、当社の普通株式について発行又は処分を受けることとなります。本制度に基づき対象取締役に対して支給する金銭報酬債権の総額は、年額1億5千万円以内(ただし、使用人としての職務を有する取締役の使用人分給与を含みません。)といたします。ただし、当該報酬額は、原則として、中期経営計画の対象期間である3事業年度の初年度に、3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定しており、実質的には1事業年度5千万円以内での支給に相当すると考えております。

詳しくは「マダム ウェブサイト」をご参照ください。



「譲渡制限付株式報酬制度の導入に関するお知らせ」  
<https://www.mandom.co.jp/release/2018/src/2018042702.pdf>

# 成長戦略

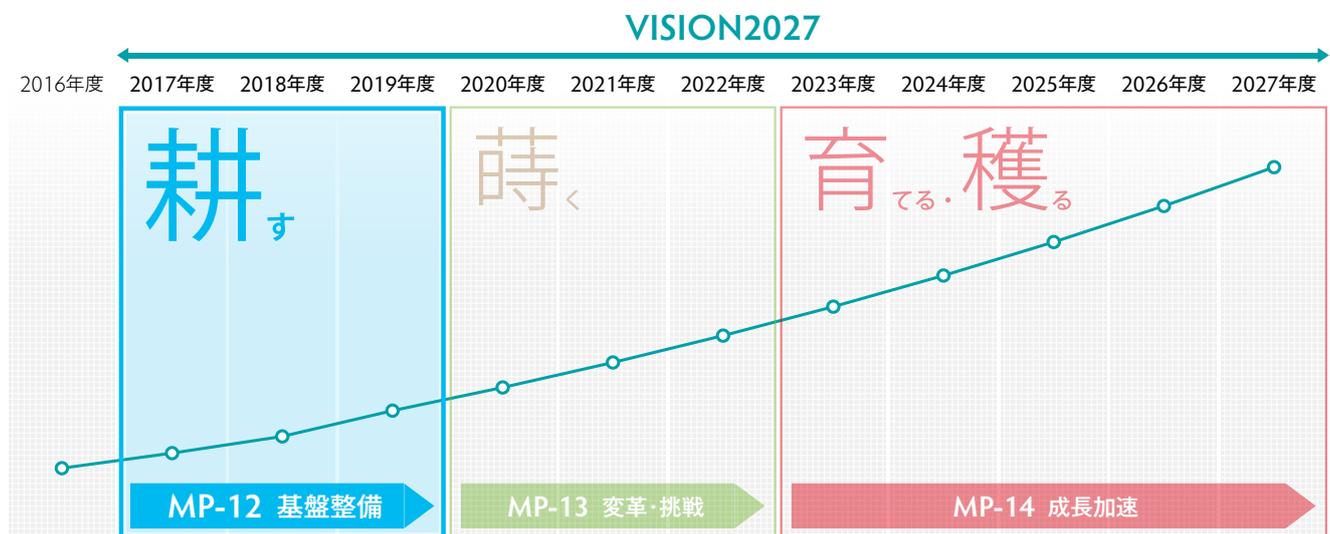
90周年を機に「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、過去の積み上げにはとらわれない未来志向の新しい「夢」すなわちVISION2027を策定いたしました。100周年である2027年での実現を目指し、進化していきます。

## VISION2027

2027年ありたい姿	<p><b>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</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①「常に本物を提案する」会社</li> <li>②「Global &amp; Only One」な会社</li> <li>③「Exciting &amp; Excellent」な会社</li> </ul>
ビジョンスローガン	<p><b>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</b></p>
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>③ 本物を提供するストック型マンダムワールドづくり</li> </ul>
イメージ	

## MP-12(第12次中期経営計画)の位置づけ

MP-12(2017年4月～2020年3月)は、VISION2027実現のための1stステップとして「基盤整備期」と位置付けています。



※成長イメージ

## MP-12の経営方針について

将来の予測が困難な時代において、「未来を創ること」が最も確実な未来予測になります。そこからバックキャスト型でどのようにグループの力を集結して未来を創っていくかが重要です。次の節目である100周年、2027年のありたい姿、心から目指したいと思える未来像を目指し、置かれている外部環境や課題を洗い出し、基盤整備期での方針を掲げました。

	脅威	機会	
外部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 少子高齢化等の人口動態変化</li> <li>• 生活者のニーズ・ウォンツの多様化</li> <li>• 生活者の購買スタイルの急激な変化(ECの台頭)</li> <li>• アジアにおけるグローバル企業、他業種企業参入による競争激化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• シニア市場の活性化</li> <li>• ユニークなニッチマーケットの可能性</li> <li>• 新しいマーケティング手法によるイノベーション</li> <li>• アジア市場の活性化</li> </ul>	
課題認識	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 男性ヘアスタイリングでは市場シェアNo.1を多くの国で獲得しているが、その他のカテゴリーは十分な市場シェアを獲得できていない</li> <li>• 少子高齢化に対応した商品・サービスが不足している</li> <li>• 展開各国の多様性に対し、柔軟に対応しきれていない</li> <li>• 女性化粧品品の売上規模がまだまだ小さい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インドネシア: 所得水準の上昇や流通の変化など、急激な市場環境の変化に対する対応力強化が必要である</li> <li>• その他海外: 展開各社の事業規模が小さい</li> <li>• アジアの中でもまだ本格的に展開できていないエリアが存在</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 今までの海外展開は、各国単位での対応となっており、グループシナジーを生めていない</li> <li>• マネジメントプラットフォームがグループ全体で統一化されていない</li> </ul>
対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• コア事業として男性分野での更なる提案</li> <li>• 女性分野拡大: 既存カテゴリーの数量拡大、新規カテゴリーへの挑戦</li> <li>• 将来におけるアジア各国に対するお役立ちの水平展開を視野に、課題先進国として日本でミドル・シニア向け対応を強化</li> <li>• グローバルなブランド育成</li> <li>• 展開各国の多様性に応じた商品</li> <li>• 生活者との強い絆をつくるための新たなコミュニケーションモデルの構築</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• インドネシア: 商品開発や店頭展開を含め、展開を更に強化</li> <li>• その他海外: インドシナ(5カ国でインドネシアとほぼ同等と人口、平均年齢は若い)、中国(ポテンシャルが高い)を注力エリアとして設定</li> <li>• 3事業にエリアを分割し、収益面での体制強化を図る</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループシナジーを生むために、事業軸と機能軸によるマトリクス体制へ移行し、機能軸を強化</li> <li>• マーケティング機能(カテゴリー戦略)を上位とし、技術、生産機能もグローバル視点で全体最適化を図る</li> <li>• これらを支えるグループの経営基盤(人財育成、会計システム、情報システム等)を整備</li> </ul>
方針	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底             <ol style="list-style-type: none"> <li>① 強固な柱となるカテゴリーの育成</li> <li>② ブランド価値向上</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上             <ol style="list-style-type: none"> <li>① インドネシア: マス中間所得層へのお役立ち拡大</li> <li>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</li> </ol> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. グループオペレーション体制の構築と単位あたりの生産性の向上             <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ol> </li> </ol>

MP-12（第12次中期経営計画）

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

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

収益性

<p>連結営業利益率</p> <p><b>10%</b></p>
----------------------------------

株主還元

<p>特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向</p> <p><b>40%</b>以上</p>
---

## MP-12 経営基本目標の進捗状況

3つの重点成長分野を設定し、それぞれに年平均成長率を提示しております。経営計画的には、毎年同じレベルの成長曲線ではなく、2年目、3年目と累進的に成長率が上昇するシナリオを想定しております。

### 男性事業

※成長曲線はイメージ



男性事業の2018年3月期の成長率は2.8%でした。

2019年3月期以降、国内外における「ギャツビー」の強化、新たなグルーミングを提案できる魅力的な新製品の開発が重要テーマだと認識しております。

一方、「ルシード」に関しては、好調を維持しており、ミドル男性に対し、ミドルならではのグルーミング提案を継続してまいります。

### 女性事業

※成長曲線はイメージ



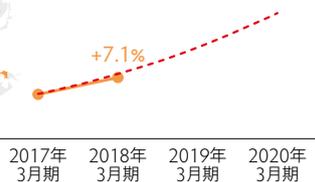
女性事業の2018年3月期の成長率は17.5%でした。

「ビフェスタ」はグローバルブランドとして、国内外での水平展開を引き続き強化してまいります。日本国内でのインバウンド効果で好調な「バリアリペア」に関しては既にタイ、台湾、香港、シンガポール、マレーシアと展開済みで、更に水平展開を推進し、各国市場での買い場の充実を図ってまいります。

また、「ビクシー」につきましては、新規顧客獲得を図る製品提案と積極的なコミュニケーション施策により、引き続きブランドアクティビティの強化を行なってまいります。

### 海外

※成長曲線はイメージ



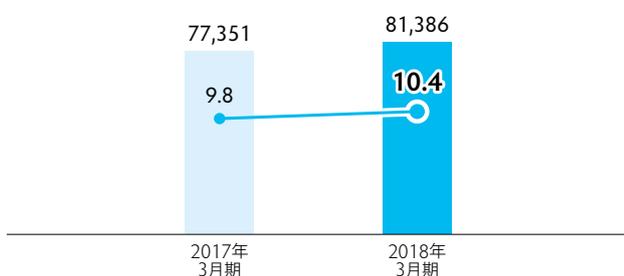
海外の2018年3月期の成長率は7.1%でしたが、3カ年での成長イメージは2年目、3年目と累進的に成長率が上昇するシナリオ想定のため、計画線上の推移と捉えています。

インドネシアに関しては、インドネシア国内のマス中間所得層をコアターゲットとした、お役立ちの量の拡大を最重点テーマとして推進していきたいと考えています。

また、海外その他に関しては、一部伸び悩んでいる国はございますが、各国とも所得レベル、消費レベルは着実に上昇しております。この上昇に乗り遅れないようスピードを上げて、成長を加速していく必要があると考えております。

### 収益性

■ 売上高(百万円) ● 営業利益率(%)



収益性については、営業利益率10%の目標に対し、10.4%となりました。

MP-12は企業基盤整備期と位置づけている通り、グループ経営基盤整備のための投資を積極的に行なっていきますが、マーケティング費用の効率化などを通じ、営業利益率10%以上を確保していきます。

### 株主還元

■ 配当金(円) ● 配当性向(%)



2018年3月期の株主還元については、配当性向40%以上(特別な要素を除いた連結ベース)の目標に対し、90周年の記念配当を含め、45.3%となりました。なお、2019年3月期も増配を予定しており、7期連続の増配となります。業績が計画通り推移いたしますと、配当性向は48.4%となります。

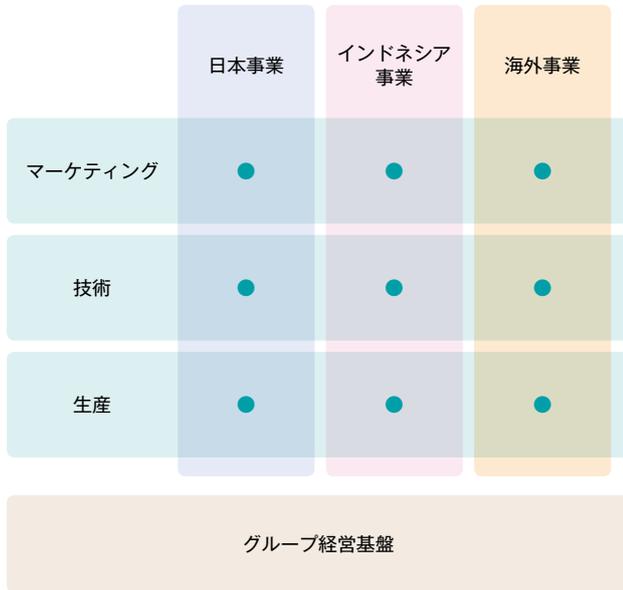
配当性向40%以上の確保はもちろんのこと、今後も増配を継続していきたくと考えております。

※当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記グラフの数値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

## MP-12 経営基本方針の取り組み状況

### (1) 基盤整備期の要となる「グループオペレーション体制の構築」

グループシナジーを生むための体制づくりの1つとして、マトリクス体制を整備しました。



#### ポイント

- ① インドネシア市場の重要性・成長性を鑑み、これまでひとくくりであった海外事業を「インドネシア事業」と「海外事業」とに分け、「日本事業」と合わせて3事業体制としました。
- ② カテゴリー・ブランド軸でのグループシナジーを促進するため、機能軸(横軸)を強化します。コミュニケーション・コラボレーションによる新しい価値創造を目指します。
- ③ グループ経営に欠かせないグループ経営基盤(人財、財務、システム、ガバナンス等)を同時に整備していき、強固な体制を目指します。

### (2) マーケティング機能強化

グループの横串をさすマーケティング戦略推進の一環として、グローバルブランドと位置付けた「ギャツビー」と「ビフェスタ」では国際マーケティング会議を開催しています。これは、日本を含むグループ会社の「ギャツビー」「ビフェスタ」のマーケティング担当者が一堂に会し、ブランドの共通価値を統合し、各国のマーケティング施策のサクセス例を共有するミーティングです。グループ全社、展開しているすべての国と地域で有機的なシナジーを生むことを目指します。

また、「人間系」企業として、「人が喜ぶ姿を思い描く(想像)」「人に役立つ価値を生み出す(創造)」ために、大阪本社と東京に分散していたマーケティング機能を、東京・青山に集約しました。グローバルブランド担当者の会議の拠点としてなど、国を越えた人事交流によるマーケティングノウハウの相互発信・共有を目的として、グループでの新たな価値創造の場、グローバル規模でのトータルマーケティングの一層の推進を目指しています。トレンド情報の発信地である青山・表参道エリアという立地を活かし、単なる「働く場」ではなく、「何か新しいコト、面白いコトを発信する場」として位置づけ、アイデアが湧き出る環境づくりを行ない、情報収集および発信力の向上を図っていきます。当社の強み、特長の1つであるマーケティング力を更に強化し、将来に向けて中長期的に当社の企業価値向上に貢献する拠点づくりをしていきます。



国際マーケティング会議



マーケティング青山オフィス

### (3) 福崎工場新生産棟建設

国内唯一の生産拠点である福崎工場は、日本国内と一部海外向けの高品質な製品づくりだけでなく、グループの生産拠点に対しての技術革新支援や人材育成支援といった役割を担っています。

昨年、当社は創業100周年のありたい姿「VISION2027」を発表しました。そして、この度福崎工場を「VISION2027」にふさわしい、また、その時点でのお役立ち規模に対応できる生産拠点へと生まれ変わらせることを決定しました。動線の最短化や原料の自動搬送システムの導入、IoTの活用による高効率で、多品種少量生産のための製造設備組替えの短時間化、GMPに準拠したレイアウト設計を実施し、現在の1.6倍まで生産能力を向上させます。

また、効率性を追求していくのはもちろんですが、そこで働く社員にとっても生き生きと働くことのできる「人間系」の工場にしたいと考えています。省力化やロボット化の推進、安全管理体制の強化、リラックスできる休憩室や食堂の充実など、



安心・安全で快適な職場環境を整備することで、社員のモチベーションの向上だけでなく、国内外グループでの「モノづくり」に対する価値観の共有やスキル向上を目指します。

あわせて、工場の魅力を見学者にプレゼンできる大人数収容型プレゼンルームをエントランスに完備するなど、当社の誇る生産技術を楽しみながらご理解いただけるような、化粧品工場としての新たな価値をプラスすることで「ひと・環境にやさしく、未来を創造する工場」を目指します。着工は2019年の2月。稼動開始は2020年の11月。投資金額は110億円を予定しております。

### (4) 働き方改革の推進

当社は、「マンダムワールドの創造と拡大」のために、

- ・ 単位あたりの生産性
- ・ 個の成長と働き甲斐
- ・ 創造性

を向上させ、「個と会社のHAPPY\*」を目指します。 \*詳細はP.42をご参照ください。

#### 働き方改革の取り組みについて2017年度の主な成果

##### ① 残業時間の削減

経営基本方針にも掲げている「単位あたりの生産性向上」を目指し、社員一人ひとりの意識改革を進めました。結果として全社層残業時間は、前年比で13.9%削減できました。2018年度以降も継続して全社的に社員の意識改革を進め、さらなる生産性向上を目指します。

##### ② ペーパーレス化推進

2017年6月より会議・打ち合わせのペーパーレス化を推進しました。「生産性」「創造性」の2つの観点での課題を解消する目的で、役員会議も含めた「完全ペーパーレス化」を全社的に進めています。また、データ化対応可能な書類、保管の必要性が低い書類を部署ごとに洗い出しを行ない、集中

廃棄を行ないました。その結果、年間で約8トン(A4用紙換算で約200m)の削減ができました。今後も、紙書類の削減を継続していくのに加え、不要になる保管キャビネットを撤去することで、打ち合わせスペースへの転用を予定しております。

##### ③ 新しい働き方の知見・ノウハウの獲得

柔軟な働き方の実現に向け、スライド勤務やフレックス勤務、在宅勤務、サテライトオフィス活用等を試験的に実施しました。これまでになかった知見・ノウハウを獲得することができたと考えています。2018年度以降に本格的に始動させ、更なる生産性向上を目指します。

# 持続可能性

## 理念教育

経営のグローバル化において最も大事で、最初に着手すべき事項は、グループ社員全員への理念浸透と考え、グループ全社員対象の理念浸透の仕組みを構築し、まず、日本語をはじめとした8つの言語で理念とビジョンの“共通テキスト”とも言うべき「ブリーフィングブック」を作成しました。翻訳作業は、確実に意図が伝わるように、現地スタッフも加わって議論を交わし、最も最適な「言葉」や「表現」を厳選しながら進めました。

特に重視したポイントは、一貫性、統一感、継続性、そして経営陣による情熱的指導の4点です。まず初めに経営トップから役員への教育を行ない、その後、経営陣から部門長へ「エバンジェリスト教育」を実施、続いて、「エバンジェリスト」から自部署の部員に対しての「理念共有ワークショップ」を実施しました。

これは、講義を聞くばかりの講習ではなく、資料を読み合わせ、「エバンジェリスト」の話聞いた後に、自分の気づきや思い、そして日々の考働にどう落とし込むか、を発表する双方向形式のワークショップを全部門で実施しました。

ワークショップは日本国内からスタートし、最終的には海外の全ての会社まで実施しました。「エバンジェリスト教育」は国内4回、海外で5回、「理念共有ワークショップ」は国内21回、海外で10回実施しました。費やした日数は、延べ26日。対象者数1,009名。総移動距離は何と約6万km! 地球1周半の距離となりました。

これだけの時間と、手間をかけて、発表からわずか1年という期間で「理念」「ビジョン」を当社グループ全社員に浸透させ、実践に向けての準備ができました。

もちろん、今回の教育のみで完璧な理解浸透・実践が図れるとは考えてはおらず、例えば社員一人ひとりの年度目標に理念に基づいた考働の実践を評価する項目を追加するなど、今後も継続して浸透のための働きかけを継続してまいります。

### 全社理念教育の実施

経営トップから役員へ



グループ全社員が「理念」を一貫性、統一感のある形で共有化

役員から部門長へ



部門長から社員へ



グループ全社員が「理念」を日々の考働にどう活かすかという視点で共有



## 人財育成

### — 人財に対する考え方 —

わたしたちは、二度の経営危機の中で、人員削減という「会社」と「社員(個人)」のUNHAPPYを経験しました。その経験を基に会社も社員もHAPPYにならなければならないという想いが脈々と受け継がれています。今後もその想いを根底に置き、使命であるミッションの具現化を図るビジョン、戦略、政策を打ち出し、社員の成長と共に会社が成長すること、相互のHAPPYの実現を目指しています。

#### 個のHAPPYとは？

安全、安心、安定した職場で、努力しながらやりがいのある仕事をして、正しく評価され、応分の報酬を得て、公私共に人生を楽しみ、誇りを持って健全に生きていけること。

#### 会社のHAPPYとは？

社会にお役立ちして、しっかりと利益を出し、社員とすべてのステークホルダーに喜んでいただき、企業価値を高め続け、ゴーイングコンサーンを図ること。

## VISION2027実現のために

わたしたちは、全社員が「人財」となり、働きがいを得て「参画」する会社を目指す「グループ人財VISION2027」を掲げ、日々、考働しています。

「グループ人財VISION2027」を具現化すべく、社員は会社そして社会を支える「人財」を目指し、会社は社員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働きがいを得て「参画」し活躍する

会社を目指しています。社員と会社の両者がありたい姿を目指し、お役立ちする仕組みや体制の変革、整備を進めています。

### • 人財育成や教育に関する主な取り組み

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 [https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice\\_development.html](https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice_development.html)

#### 基本研修

新入社員研修／新任管理職研修／管理職研修

#### コンプライアンス教育

機密情報管理教育／考働規範全社教育

#### 安全衛生教育・環境保全教育

福崎工場 安全衛生・環境保全教育

#### ライフ・サポート

キャリア研修(30代・40代・50代)

#### 社員のスキルアップに対する支援

通信教育／語学学習支援制度

#### その他

フォーラム8(異業種交流)／社外留学制度

## ディーセント・ワーク／ワーク・ライフ・バランス

わたしたちは、ディーセント・ワークの実現、社員の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの推進などを目的として、以下のような取り組みや制度の運用を行なっています。

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 [https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice\\_decentwork.html](https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice_decentwork.html)

### • ワーク・ライフ・バランスの推進

ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)実現のために

育児・介護などに関する諸制度を整え、変化するライフステージに合わせて社員が働けるよう支援しています。

2009年からは、出産後に不安なく復職できるように妊娠中の社員とその上司、人事部の3者面談を実施しています。

また、介護支援では、介護休業・勤務制度、年間5日の特別休暇を取得できる介護休暇制度に加え、2012年からフレックス勤務を導入するとともに、プールされている失効有給休暇を、介護目的で使えるようにしました。

## ダイバーシティ&インクルージョン

わたしたちは、2015年4月よりダイバーシティ推進室を設置し、多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 [https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice\\_diversity.html](https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice_diversity.html)

### • 女性の活躍推進と両立支援の行動計画について

2016年4月より施行されている女性活躍推進法については、広く社会から期待・要請されている重要な課題と理解した上で「マンダムグループのCSR重要課題」の「従業員満足(ES)と多様性の確保」のテーマの一つに盛り込んでおり、同法の主旨と目的ののっとり、女性の活躍推進とその個性と能力を十分に発揮できる社会の実現にむけて段階的に設定した行動計画を実践しています。(実践の内容は厚生労働省の公式ウェブサイ

トでも情報公開を行ない、順次、情報を更新・追加しています。)

また、マンダムでは、次世代育成支援対策推進法に基づき、従業員の仕事と子育ての両立を図るための雇用環境の整備や、子育てをしていない従業員も含めた多様な労働条件の整備などにも取り組んでいます。

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 労働慣行 ▶ ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス  
[https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice\\_decentwork.html](https://www.mandom.co.jp/csr/src/practice_decentwork.html)

### • 障がい者など多様な人財が活躍できる環境づくりにむけて

わたしたちは、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりの一環として、障がい者の雇用促進と活躍推進にむけた職場の環境づくりを進めています。

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

 人権 ▶ ダイバーシティの推進  
<https://www.mandom.co.jp/csr/src/human.html>

## 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伴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。

一方で、特に日本の市場においては、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28年4月1日 至平成29年3月31日)		当連結会計年度 (自平成29年4月1日 至平成30年3月31日)	
	金額 (百万円)	割合 (%)	金額 (百万円)	割合 (%)
(株)PALTAC	24,573	31.8	25,609	31.5
PT. Asia Paramita Indah	15,542	20.1	17,318	21.3

上表のとおり、平成29年3月期および平成30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、国内外共に大手卸売業への寡占化が進むものと考えられます。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

マンダムグループは、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

マンダムグループは、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29年3月期および平成30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41.7%および42.5%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

マンダム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。

## 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

マンダム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伴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。

## 対処すべき課題

### (1) 男性事業の維持・拡大と女性分野での事業強化

マンダムグループでは、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

マンダムグループは、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

マンダムグループは、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

マンダムグループは、「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。

## 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。

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

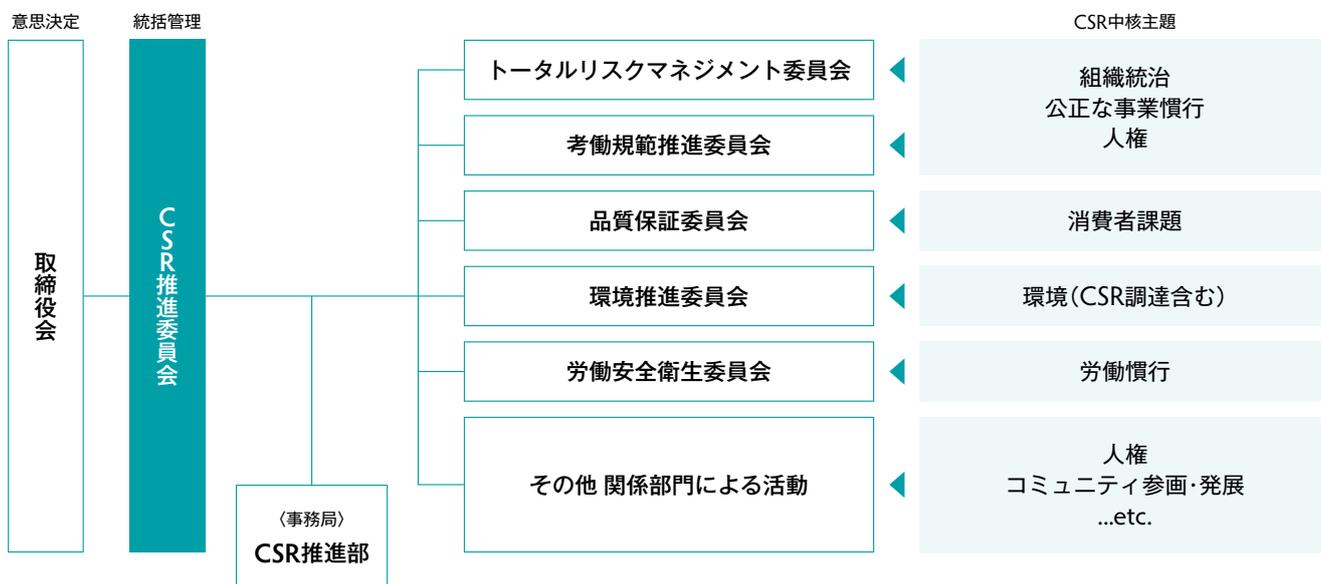
- 人権**     **原則 1** : 国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである。  
             **原則 2** : 自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
- 労働**     **原則 3** : 結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである。  
             **原則 4** : あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである。  
             **原則 5** : 児童労働の実効的な廃止を支持すべきである。  
             **原則 6** : 雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
- 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。



### マンダムグループの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、マンダム

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。

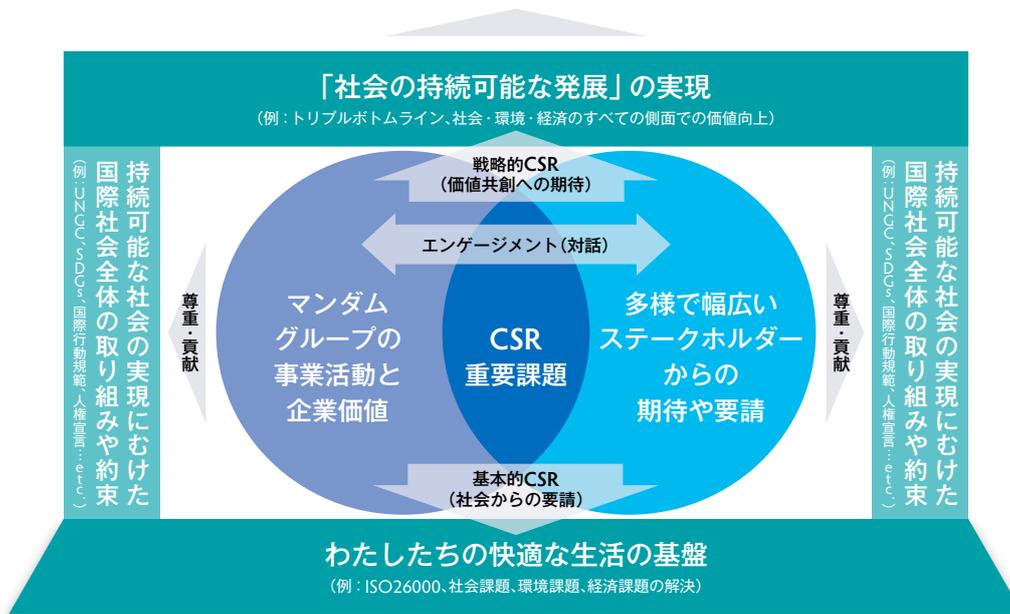


## CSRの考え方とCSR指針

マンダムグループのCSRの考え方をまとめるにあたり、マン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、以下の通りに整理しました。

## わたしたちが望む未来



### 外部サイト

#### 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.uncjn.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

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。

### 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、人権侵害に加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。

### 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。

### 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。

### 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。

### 消費者課題

お客様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。

### 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「持続可能な事業成長」にむけて、地球規模の視点で社会課題をとらえ、その解決にむけた「お役立ち考働」を行ってまいります。

詳しくは「マンダムウェブサイト」をご参照ください。 <https://www.mandom.co.jp/csr/>

# 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も、先行きの不確実性等あるものの、緩やかな回復基調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、前期より40億35百万円増加し、813億86百万円(前期比5.2%増)、営業利益は、前期より8億40百万円増加し、84億57百万円(同11.0%増)、経常利益は、前期より10億80百万円増加し、92億64百万円(同13.2%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期より5億20百万円増加し、60億86百万円(同9.4%増)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、813億86百万円(前期比5.2%増)となり、8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、男性事業の「ギャツピー」ブランドの堅調な推移と、国内外における女性事業の「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、365億50百万円(同3.9%増)となりました。これは主として国内外での増収に伴うものであります。原価率が低減したことにより、売上総利益は、前期より26億49百万円増加し、448億36百万円(同6.3%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、363億79百万円(同5.2%増)となりました。これは主として、国内外での販売費の増加によるものであります。粗利益の増加額が上回ったことにより、営業利益は、前期より8億40百万円増加し、84億57百万円(同11.0%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増加した一方で、営業外費用が前期より減少したことにより、前期より2億40百万円増加しましたが、特別損益においては、特別利益が前期より減少したことにより、前期より2億39百万円減少しました。

これらの結果、経常利益は、92億64百万円(同13.2%増)、税金等調整前当期純利益は、92億18百万円(同10.0%増)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増加により、25億44百万円(同13.9%増)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増加を反映した結果、5億87百万円となりました。

この結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、60億86百万円(同9.4%増)となりました。

## 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、前連結会計年度末に比べ93億59百万円増加の931億95百万円(前期比11.2%増)となりました。

流動資産は、592億47百万円となりました。これは主に、現金及び預金が17億32百万円、有価証券が22億99百万円増加したことによるものであります。

固定資産は、339億47百万円となりました。これは主に、投資有価証券が38億57百万円増加したことによるものであります。

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末に比べ32億円増加の174億45百万円(同22.5%増)となりました。

流動負債は、117億55百万円となりました。これは主に、未払金が11億64百万円増加したことによるものであります。

固定負債は、56億90百万円となりました。これは主に、繰延税金負債が12億71百万円増加したことによるものであります。

当連結会計年度末の純資産合計は、前連結会計年度末に比べ61億59百万円増加の757億49百万円(同8.9%増)となりました。これは主に、利益剰余金が親会社株主に帰属する当期純利益60億86百万円および剰余金の配当23億84百万円により37億2百万円増加したことによるものであります。

### (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、主に税金等調整前当期純利益が92億18百万円と8億41百万円増加したことにより、前連結会計年度末に比べ

7億60百万円増加し、当連結会計年度末には136億40百万円となりました。

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102億46百万円(前期比13.3%増)となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益92億18百万円および減価償却費33億15百万円などによる増加と、法人税等の支払額23億53百万円および売上債権の増加額10億65百万円などによる減少であります。

#### ▶ 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67億76百万円(同14.5%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270億円などによる増加と、有価証券の取得による支出292億99百万円および有形固定資産の取得による支出25億72百万円などによる減少であります。

#### ▶ 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26億69百万円(同20.5%増)となりました。これは主に、配当金の支払額23億83百万円などによる減少であります。

## 資本政策について

当社は、日々激化するグローバル市場における競争環境の中で、企業継続を前提として、当社グループが持続的成長を果たすために、強固な財務基盤を維持した上で、資本を海外投資、研究開発投資、設備投資、M&A等の戦略投資に積極的に活用するとともに、株主還元については、配当金による安定的かつ継続的な利益還元を優先的に実施することを資本政策の基本方針とします。

なお、本業である化粧品事業の拡大による企業価値の向上を第一に考えており、経営計画の数値目標としては、上記配当

性向のほか、成長性と収益性に関する目標(売上高・営業利益率)を設定し、ROEの目標設定は行なっておりません。ただし、資本効率の向上は、常に念頭に置いており、積極的な事業投資や株主還元の充実に努めるほか、経済情勢、会社財産の状況、株価動向等によっては自己株式の取得も視野に入れ、検討いたします。M&Aについては実績はありませんが、否定的ではなく、今後の成長につながる案件があれば積極的に検討したいと考えております。

## 設備の状況

### (1) 設備投資等の概要

当社グループでは、「競争力優位を維持する製品」の生産設備投資を基本としております。当連結会計年度の設備投資については、28億55百万円となり、前連結会計年度に比べ4億54百万円減少しました。

各セグメント別の内訳は、右記のとおりであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前年同期比(%)
日本	1,464	△27.2
インドネシア	1,242	3.8
海外その他	148	48.7
合計	2,855	△13.7

### (2) 重要な設備の新設等

当社グループの設備投資については、投資効率等を総合的に勘案して策定しております。設備計画は原則的に連結会社各社が個別に策定しておりますが、計画策定に当たっては提

出会社を中心に調整を図っております。

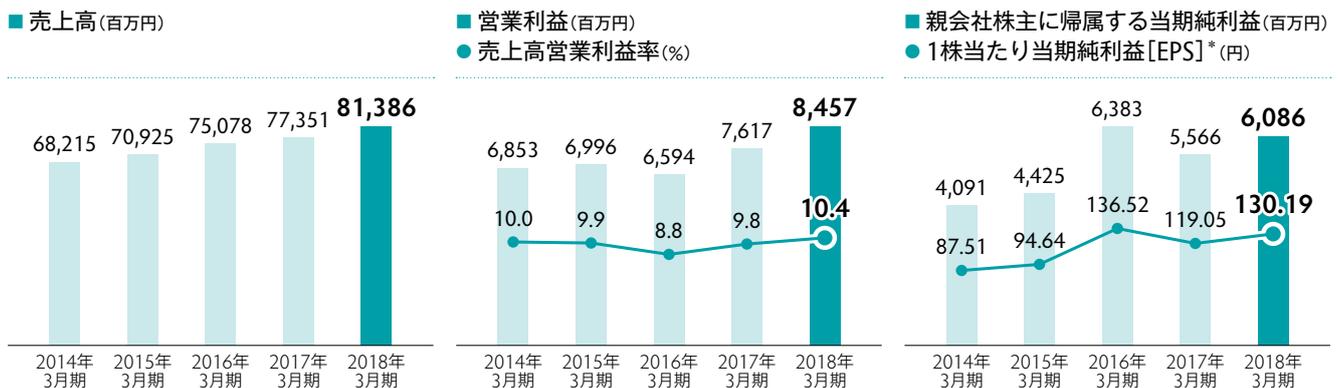
なお、当連結会計年度末現在における重要な設備の新設等の計画は次のとおりであります。

会社名	事業所名 (所在地)	セグメントの 名称	設備の 内容	投資予定金額		資金調達 方法	着手及び完了予定年月		完成後の 増加能力
				総額 (百万円)	既支払額 (百万円)		着手	完了	
提出会社	福崎工場 (兵庫県神崎郡福崎町)	日本	生産設備	11,000	119	自己資金	2019年2月	2020年11月	60%増加

※ 上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

# 11年間の連結財務ハイライト

	第91期 2008年3月 (平成20年3月)	第92期 2009年3月 (平成21年3月)	第93期 2010年3月 (平成22年3月)	第94期 2011年3月 (平成23年3月)
<b>経営成績</b> (百万円)				
売上高	56,289	55,178	54,304	57,262
海外比率(%)	32.6	34.5	31.7	34.5
営業利益	6,837	4,926	5,368	5,747
海外比率(%)	38.0	41.8	34.0	36.6
経常利益	6,704	5,175	5,715	6,006
親会社株主に帰属する当期純利益	3,499	3,011	2,802	2,672
設備投資額	2,096	2,039	3,221	1,696
減価償却実施額	2,236	2,353	2,125	2,394
研究開発費	2,024	2,037	1,846	1,850
<b>財政状態</b> (百万円)				
総資産	54,218	49,078	54,182	53,328
負債	8,349	6,698	9,123	8,036
純資産	45,868	42,379	45,058	45,291
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)				
営業キャッシュ・フロー	7,614	3,458	7,766	4,063
投資キャッシュ・フロー	△5,040	△1,204	△5,111	△1,408
フリーキャッシュ・フロー	2,574	2,253	2,655	2,655
財務キャッシュ・フロー	△1,659	△2,045	△2,291	△1,661
<b>1株当たり指標*</b> (円)				
1株当たり純資産額[BPS]	889.83	830.97	887.32	892.78
1株当たり当期純利益[EPS]	73.56	63.30	59.70	57.15
1株当たり配当金	40.00	30.00	30.00	30.00
<b>財務指標</b> (%)				
売上高営業利益率	12.1	8.9	9.9	10.0
自己資本比率	78.1	80.5	76.6	78.3
自己資本当期純利益率[ROE]	8.4	7.4	6.9	6.4
総資産経常利益率[ROA]	12.7	10.0	11.1	11.2
配当性向	54.4	47.4	50.3	52.5



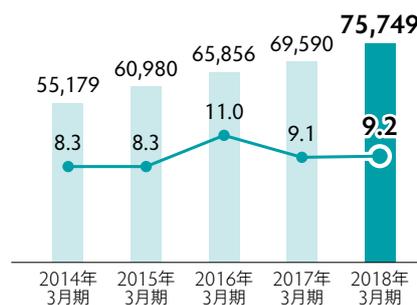
\* 当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、1株当たり指標の値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

第95期 2012年3月 (平成24年3月)	第96期 2013年3月 (平成25年3月)	第97期 2014年3月 (平成26年3月)	第98期 2015年3月 (平成27年3月)	第99期 2016年3月 (平成28年3月)	第100期 2017年3月 (平成29年3月)	第101期 2018年3月 (平成30年3月)
59,801	60,427	68,215	70,925	75,078	77,351	<b>81,386</b>
34.9	36.8	40.0	41.3	41.3	40.6	<b>41.3</b>
6,050	5,947	6,853	6,996	6,594	7,617	<b>8,457</b>
37.1	34.1	34.6	35.9	28.7	33.3	<b>34.7</b>
6,308	6,241	7,330	7,595	7,415	8,183	<b>9,264</b>
3,299	3,607	4,091	4,425	6,383	5,566	<b>6,086</b>
2,157	1,467	7,632	3,443	3,725	3,309	<b>2,855</b>
2,242	2,165	2,143	2,599	2,919	3,165	<b>3,315</b>
1,921	1,792	1,960	1,731	1,558	1,717	<b>1,813</b>
55,600	60,163	67,858	75,980	79,821	83,835	<b>93,195</b>
8,517	9,126	12,679	15,000	13,965	14,245	<b>17,445</b>
47,082	51,037	55,179	60,980	65,856	69,590	<b>75,749</b>
3,692	7,605	7,303	5,488	7,232	9,045	<b>10,246</b>
△2,694	△5,387	△5,596	△5,141	△2,383	△5,920	△ <b>6,776</b>
998	2,218	1,706	346	4,849	3,124	<b>3,469</b>
△1,668	△1,646	△1,833	△341	△3,534	△2,215	△ <b>2,669</b>
930.50	1,005.54	1,091.54	1,197.11	1,277.01	1,352.88	<b>1,484.67</b>
70.55	77.14	87.51	94.64	136.52	119.05	<b>130.19</b>
30.00	31.00	35.00	38.00	40.00	48.00	<b>59.00</b>
10.1	9.8	10.0	9.9	8.8	9.8	<b>10.4</b>
78.3	78.2	75.2	73.7	74.8	75.4	<b>74.5</b>
7.7	8.0	8.3	8.3	11.0	9.1	<b>9.2</b>
11.6	10.8	11.5	10.6	9.5	10.0	<b>10.5</b>
42.5	40.2	40.0	40.2	29.3	40.3	<b>45.3</b>

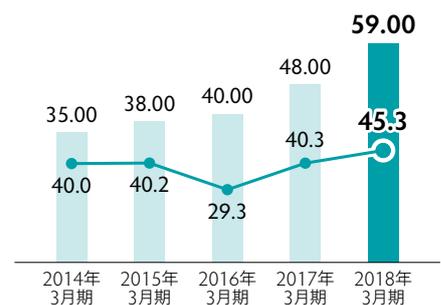
■ 総資産(百万円)  
● 総資産経常利益率[ROA](%)



■ 純資産(百万円)  
● 自己資本当期純利益率[ROE](%)



■ 1株当たり配当金\*(円)  
● 配当性向(%)



# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (平成29年3月31日)	当連結会計年度 (平成30年3月31日)	増減 (△印減少)
<b>資産の部</b>			
流動資産			
現金及び預金	11,410	13,143	1,732
受取手形及び売掛金	9,584	10,624	1,040
有価証券	20,499	22,799	2,299
商品及び製品	7,437	7,839	402
仕掛品	431	433	1
原材料及び貯蔵品	2,629	2,487	△141
繰延税金資産	835	886	51
その他	1,319	1,052	△267
貸倒引当金	△17	△20	△2
流動資産合計	54,130	59,247	5,116
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	24,145	24,201	56
減価償却累計額	△12,950	△13,658	△708
建物及び構築物(純額)	11,194	10,543	△651
機械装置及び運搬具	18,324	18,987	663
減価償却累計額	△12,821	△13,559	△738
機械装置及び運搬具(純額)	5,503	5,427	△75
工具、器具及び備品	5,794	6,156	362
減価償却累計額	△4,882	△5,155	△272
工具、器具及び備品(純額)	911	1,001	89
土地	510	510	0
リース資産	50	46	△3
減価償却累計額	△32	△37	△5
リース資産(純額)	18	9	△8
建設仮勘定	532	774	241
有形固定資産合計	18,671	18,267	△404
無形固定資産			
ソフトウェア	958	1,365	406
その他	556	851	294
無形固定資産合計	1,515	2,216	701
投資その他の資産			
投資有価証券	8,152	12,010	3,857
繰延税金資産	267	325	58
その他	1,108	1,138	30
貸倒引当金	△10	△11	△0
投資その他の資産合計	9,517	13,463	3,945
固定資産合計	29,704	33,947	4,243
資産合計	83,835	93,195	9,359

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (平成29年3月31日)	当連結会計年度 (平成30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	1,665	1,744	78
短期借入金	283	272	△10
未払金	4,427	5,592	1,164
未払法人税等	1,075	1,184	108
賞与引当金	867	924	56
変動役員報酬引当金	64	84	20
返品調整引当金	293	239	△54
その他	1,499	1,713	214
流動負債合計	10,177	11,755	1,577
固定負債			
繰延税金負債	1,115	2,387	1,271
退職給付に係る負債	1,938	2,321	382
その他	1,013	982	△31
固定負債合計	4,067	5,690	1,622
負債合計	14,245	17,445	3,200
<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	44,264	47,966	3,702
自己株式	△1,862	△1,866	△4
株主資本合計	65,031	68,729	3,698
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	2,798	5,419	2,620
為替換算調整勘定	△4,352	△4,467	△114
退職給付に係る調整累計額	△224	△269	△45
その他の包括利益累計額合計	△1,778	683	2,461
非支配株主持分	6,337	6,336	△0
純資産合計	69,590	75,749	6,159
負債純資産合計	83,835	93,195	9,359

## 連結財務諸表

### 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自平成29年4月1日至平成30年3月31日)	増減 (△印減少)
売上高	77,351	81,386	4,035
売上原価	35,164	36,550	1,385
売上総利益	42,186	44,836	2,649
販売費及び一般管理費			
販売促進費	8,077	8,673	595
販売報奨金	2,071	2,281	210
広告宣伝費	5,331	5,207	△123
報酬及び給料手当	6,563	7,077	513
賞与引当金繰入額	712	721	9
退職給付費用	297	363	66
減価償却費	784	826	42
研究開発費	1,717	1,813	95
その他	9,012	9,413	400
販売費及び一般管理費合計	34,569	36,379	1,809
営業利益	7,617	8,457	840
営業外収益			
受取利息	225	263	37
受取配当金	113	118	4
持分法による投資利益	235	307	72
為替差益	—	7	7
その他	238	203	△34
営業外収益合計	813	900	87
営業外費用			
売上割引	29	22	△6
支払補償費	130	49	△81
為替差損	51	—	△51
その他	36	22	△13
営業外費用合計	247	94	△153
経常利益	8,183	9,264	1,080
特別利益			
固定資産売却益	9	10	0
災害保険金収入	220	—	△220
特別利益合計	229	10	△219
特別損失			
固定資産売却損	4	3	△0
固定資産除却損	30	51	20
その他	0	—	0
特別損失合計	35	55	20
税金等調整前当期純利益	8,377	9,218	841
法人税、住民税及び事業税	2,163	2,511	348
法人税等調整額	69	32	△36
法人税等合計	2,232	2,544	311
当期純利益	6,144	6,674	529
非支配株主に帰属する当期純利益	578	587	9
親会社株主に帰属する当期純利益	5,566	6,086	520

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自平成29年4月1日至平成30年3月31日)	増減 (△印減少)
当期純利益	6,144	6,674	529
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	416	2,620	2,203
為替換算調整勘定	△566	△336	229
退職給付に係る調整額	△43	△95	△52
持分法適用会社に対する持分相当額	△12	△44	△32
その他の包括利益合計	△205	2,143	2,349
包括利益	5,939	8,818	2,878
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	5,489	8,548	3,058
非支配株主に係る包括利益	450	270	△180

連結財務諸表

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度 (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

(単位:百万円)

当連結会計年度 (自平成29年4月1日 至平成30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	44,264	△1,862	65,031	2,798	△4,352	△224	△1,778	6,337	69,590
当期変動額											
剰余金の配当			△2,384		△2,384						△2,384
親会社株主に帰属する当期純利益			6,086		6,086						6,086
自己株式の取得				△4	△4						△4
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						2,620	△114	△45	2,461	△0	2,460
当期変動額合計	—	—	3,702	△4	3,698	2,620	△114	△45	2,461	△0	6,159
当期末残高	11,394	11,235	47,966	△1,866	68,729	5,419	△4,467	△269	683	6,336	75,749

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自平成28年4月1日至平成29年3月31日)	当連結会計年度 (自平成29年4月1日至平成30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	8,377	9,218	841
減価償却費	3,165	3,315	149
貸倒引当金の増減額(△は減少)	0	1	1
返品調整引当金の増減額(△は減少)	△12	△55	△43
賞与引当金の増減額(△は減少)	△41	54	95
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	231	451	220
受取利息及び受取配当金	△339	△381	△42
災害保険金収入	△220	—	220
為替差損益(△は益)	99	8	△90
持分法による投資損益(△は益)	△235	△307	△72
有形固定資産除却損	30	54	23
固定資産売却損益(△は益)	△5	△6	△1
売上債権の増減額(△は増加)	443	△1,065	△1,508
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,244	△323	921
仕入債務の増減額(△は減少)	△180	103	283
未払金の増減額(△は減少)	△79	725	805
その他	346	254	△91
小計	10,335	12,047	1,712
利息及び配当金の受取額	533	380	△152
保険金の受取額	488	171	△316
法人税等の支払額	△2,311	△2,353	△41
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,045	10,246	1,201
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	△2,637	△3,677	△1,039
定期預金の払戻による収入	2,514	2,855	341
有価証券の取得による支出	△19,699	△29,299	△9,599
有価証券の売却及び償還による収入	17,700	27,000	9,300
有形固定資産の取得による支出	△3,301	△2,572	729
無形固定資産の取得による支出	△513	△992	△479
有形固定資産の売却による収入	15	11	△3
投資有価証券の取得による支出	△7	△9	△1
投資有価証券の売却及び償還による収入	6	—	△6
その他	2	△93	△96
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,920	△6,776	△856
財務活動によるキャッシュ・フロー			
配当金の支払額	△1,939	△2,383	△444
非支配株主への配当金の支払額	△259	△270	△10
その他	△16	△14	1
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,215	△2,669	△453
現金及び現金同等物に係る換算差額	△228	△39	188
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	679	760	80
現金及び現金同等物の期首残高	12,200	12,880	679
現金及び現金同等物の期末残高	12,880	13,640	760

事業内容と強み

コーポレートガバナンス

成長戦略

持続可能性

財務データ

# マンダムグループの沿革

▶ 経営全般 ▶ 研究・商品開発・マーケティング

## 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 ▶ 日本ドクター・ルノー化粧品(株)設立  
(現・連結子会社(株)ピアセラボ)
- 1976. 3 ▶ 福崎工場が竣工、操業開始
- 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

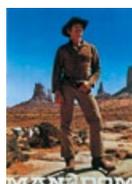
## 1980-

- 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カ年経営計画(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  
「バリアッチ」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カ年経営計画スタート  
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弁会社スタート  
(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  
▶ 日本ドクター・ルノー化粧品(株)を(株)ピアセラボに社名変更
- 12 ▶ 台湾にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation)

## 1990-

- 1990. 4 ▶ 第3次中期3カ年経営計画スタート  
▶ タイにて現地合弁会社スタート  
(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弁会社スタート  
(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カ年経営計画スタート  
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.)  
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カ年経営計画スタート  
▶ グループ会社の化粧品輸入製造会社として  
(株)ビューコス設立  
▶ ホームページ「マンダムワールド」開設
- 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.)
- 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.)  
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
- 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)

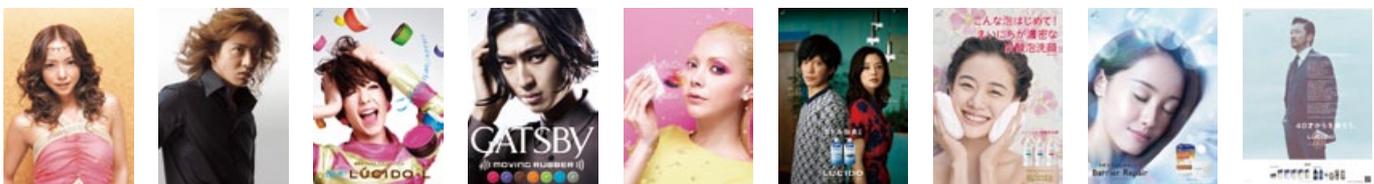
## 2000-

- 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)
- 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
- 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

- 2006. 8 ▶ 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)
- 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)エムピーエスに吸収合併
- 7 ▶ 88,800株の自社株取得

## 2010-

- 2010.10 ▶ 100%子会社(株)キ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「ピフェスタ」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 ▶ 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 ▶ 従来の企業理念を見直すと共に、100周年にあたる2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
  - ▶ 第12次中期3ヵ年経営計画スタート
  - ▶ 働き方改革の一環として、「在宅勤務制度」を導入
- 10 ▶ 株式分割を実施  
(普通株式1株につき、2株の割合をもって分割)



# マンダムグループ会社 (2018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%
株式会社エムピーエス	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) 1. Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.は、現在、事業を休止しております。  
2. 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。

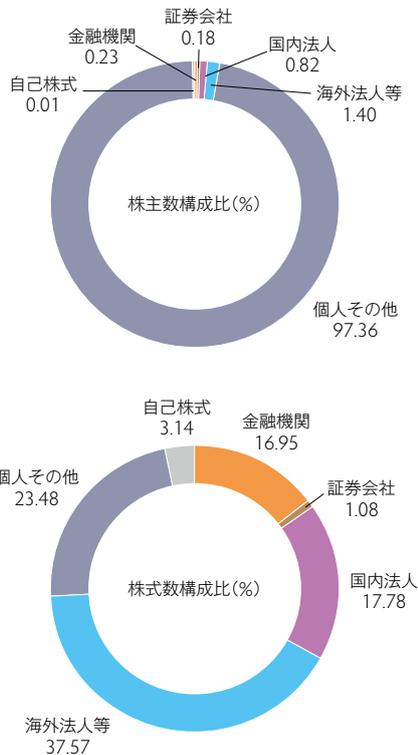
# 会社概要 / 株式・投資家情報 (2018年3月31日現在)

## 会社概要

社名	株式会社マンダム	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	2,694名(連結) / 574名(単独)		

## 株式・投資家情報

発行可能株式総数	81,969,700株
発行済株式総数	48,269,212株
株主数	17,196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		3,600	7.70
BNP PARIBAS SEC SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ ABERDEEN GLOBAL CLIENT ASSETS		2,649	5.67
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)		1,581	3.38
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)		1,491	3.19
西村 元延		1,435	3.07
マンダム従業員持株会		1,228	2.63
GOLDMAN, SACHS & CO. REG		788	1.69
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)		744	1.59
GOVERNMENT OF NORWAY		682	1.46
SEB AB FOR AND ON BEHALF OF DIDNER AND GERGE GLOBAL		680	1.45

(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。  
 3. 当社は、自己株式1,516,097株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。  
 4. 所有株式数の比率は自己株式を控除して計算しております。

### 株価・出来高の推移



※当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記グラフの数値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

### IR関連サイトのご紹介

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、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。

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

### IR情報



### CSR情報



株式会社 マンダム