

# 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

### 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

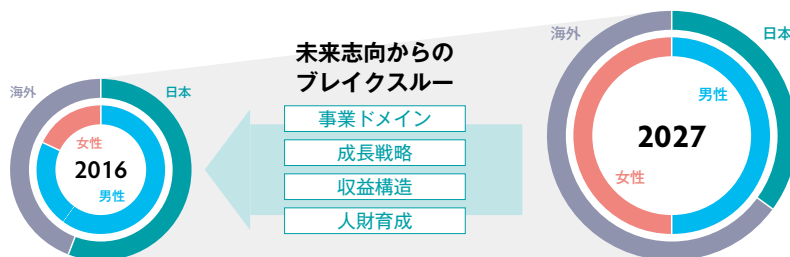
### ビジョンスローガン

### 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

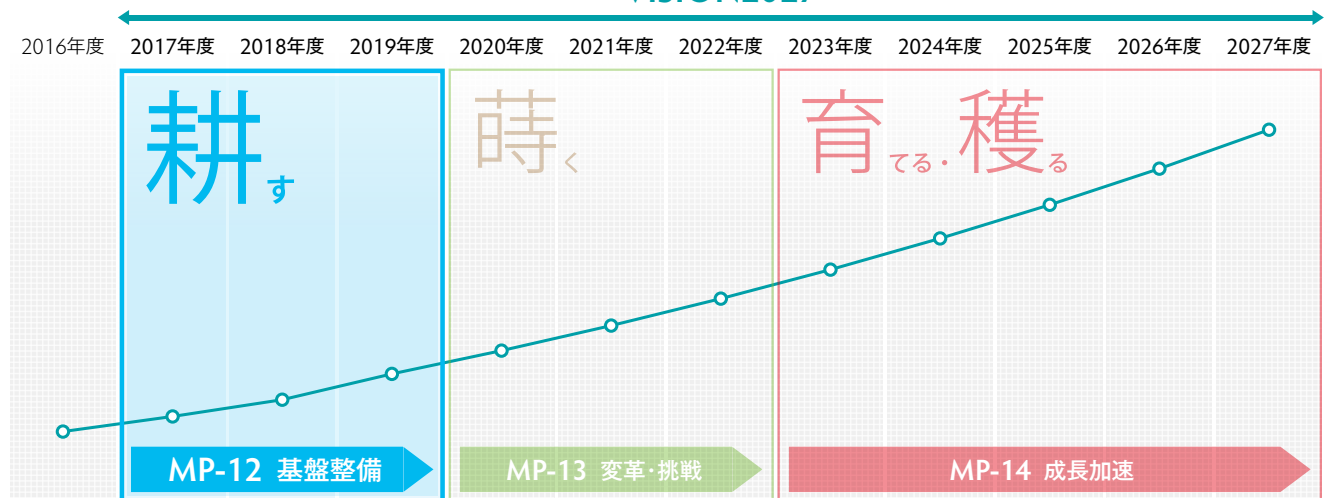
### イメージ



## 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。

## VISION2027



※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> |

|      | 商品面                                                                                                                                                                                                             | エリア面                                                                                                                                                                 | 基盤整備                                                                                                                                |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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、柔軟に対応できていない</li> <li>女性化粧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                                                                                                                                                                                                                                                                     | 対応                                                                                                                                                                                         | 対応                                                                                                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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:インドネシア(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                                                                                                                      | 方針                                                                                                                                                              | 方針                                                                                                                                                                                              |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 方針 | <ol style="list-style-type: none"> <li>カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底</li> <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> | <ol style="list-style-type: none"> <li>インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上</li> <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> | <ol style="list-style-type: none"> <li>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</li> <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> |

## 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

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

収益性

株主還元

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

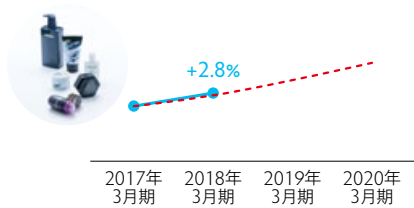
| 特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向 |
|----------------------|
| <b>40%</b> 以上        |

## MP-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



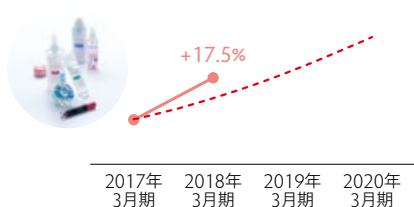
男性事業の2018年3月期の成長率は2.8%でした。

2019年3月期以降、国内外における「ギャツピー」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



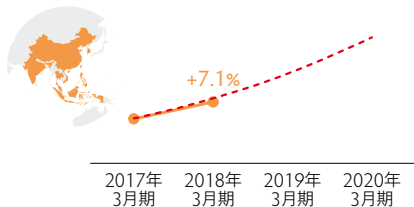
女性事業の2018年3月期の成長率は17.5%でした。

「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



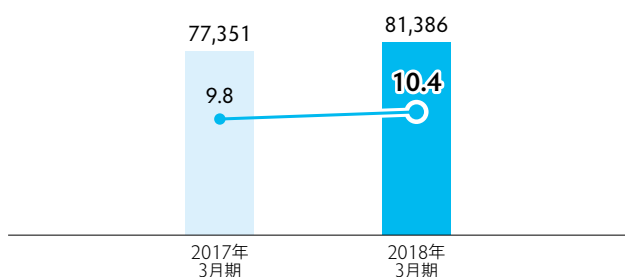
海外の2018年3月期の成長率は7.1%でしたが、3カ年での成長イメージは2年目、3年目と累進的に成長率が上昇するシナリオ想定のため、計画線上の推移と捉えています。

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(%)

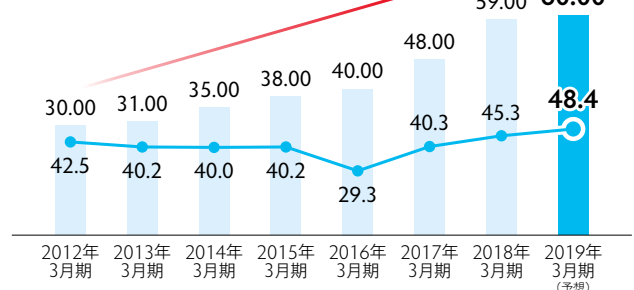


収益性については、営業利益率10%の目標に対し、10.4%となりました。

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行なっていますが、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。

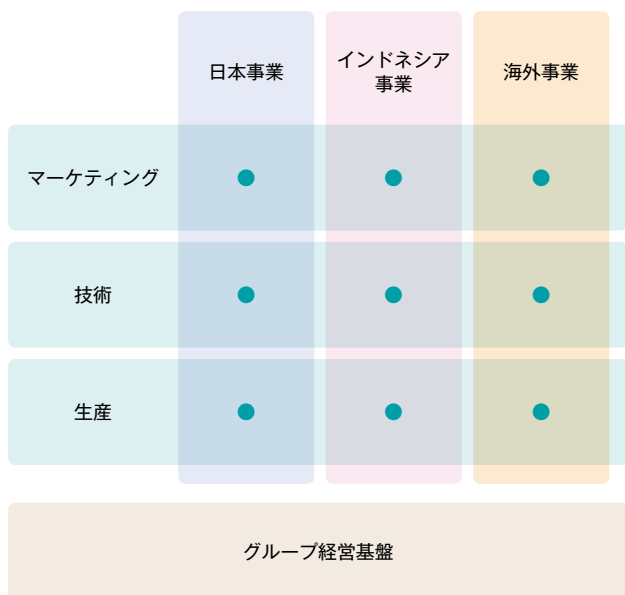
配当性向40%以上の確保はもちろんのこと、今後も増配を継続していきたいと考えております。

※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活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。