

# 成長戦略

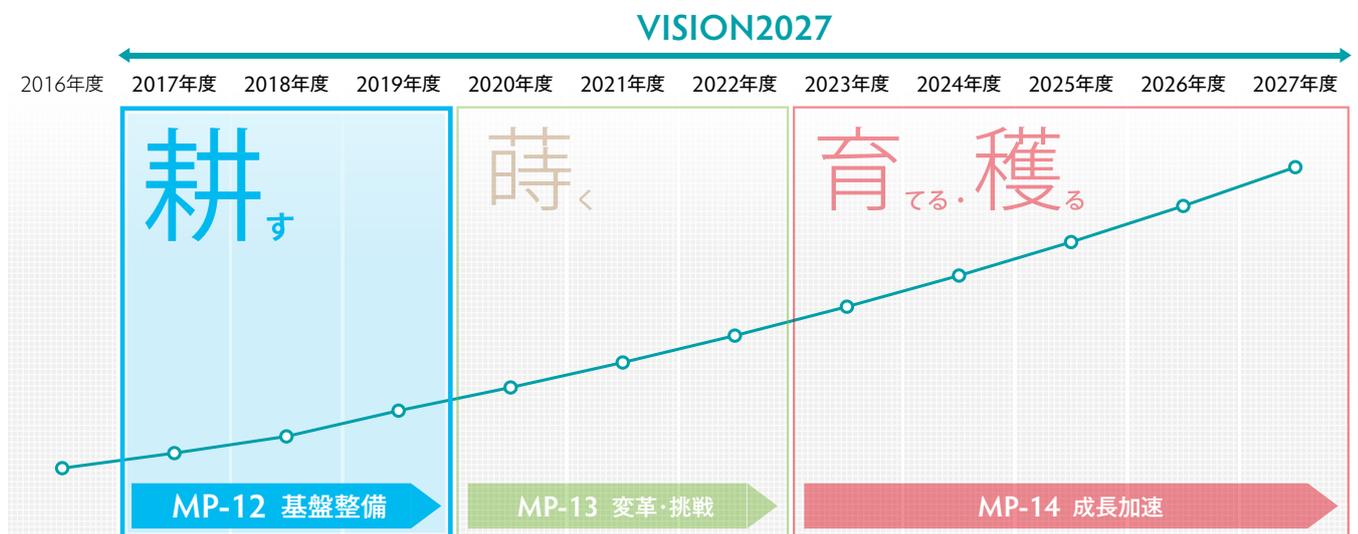
90周年を機に「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、過去の積み上げにはとらわれない未来志向の新しい「夢」すなわちVISION2027を策定いたしました。100周年である2027年での実現を目指し、進化していきます。

## VISION2027

<p><b>2027年ありたい姿</b></p>	<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>
<p><b>ビジョンスローガン</b></p>	<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>
<p><b>基本方針</b></p>	<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>
<p><b>イメージ</b></p>	

## 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」と位置づけています。



※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。

### 外部環境

脅威	機会
<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

商品面	エリア面	基盤整備
<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

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

☞ 各方針の詳細は次ページ「経営基本方針」にて説明しております。

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>
----------------------------------

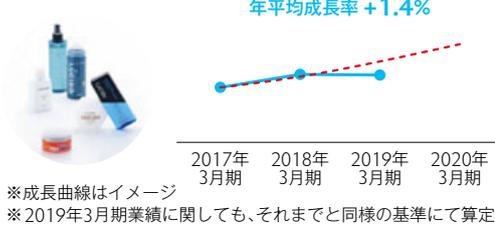
株主還元

<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 経営基本目標と進捗状況について

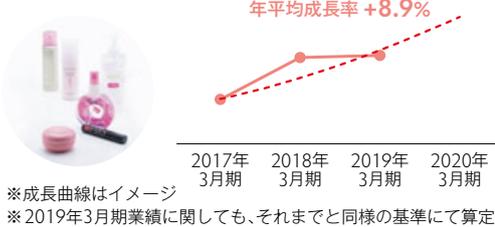
「成長性」に関して、3つの重点成長分野を設定し、それぞれに年平均成長率を提示しております。経営計画的には、毎年同じレベルの成長曲線ではなく、2年目、3年目と累進的に成長率が上昇するシナリオを想定しております。

### 男性事業



- 男性事業の2年間の平均成長率は1.4%でした
- 男性事業においては「ギャツビー」の再加速が何よりも最優先課題と認識しておりますので、現在取り組み中の「リブランディング」を一層強力で推し進め、アジアのヤング男性に対し影響力、存在感を与え続ける、新しい「ギャツビー」へと進化させるべく強化を継続してまいります

### 女性事業



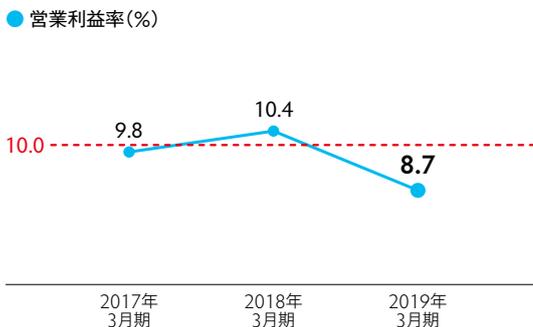
- 女性事業の平均成長率は8.9%でした
- ピフェスタはグローバルブランドとして、“日本発の高品質な洗顔&クレンジングシリーズ”という共通ブランド価値の浸透を通じて、ブランドイメージ向上とお役立ちの量と質を拡大してまいります
- インドネシア、マレーシアでは引き続き、「ピクシー」のブランドアクティビティの強化を実行してまいります

### 海外



- 2019年3月期にインドネシア事業が低迷したことが大きく影響し海外の平均成長率は2.7%でした
- インドネシアでは「ギャツビー」「ピクシー」を最優先に、変化している現地生活者を理解し、彼らに寄り添った商品を提案することにあらためて注力し、お役立ちの量と質の拡大を図っていきたくと考えています
- 海外その他に関しては、引き続き積極的なマーケティング投資を行ってまいります
- 2020年3月期から加わるACG International社も含め、マンダムワールドの拡大を推進してまいります

### 収益性



- 営業利益率目標10%に対し、2019年3月期の営業利益率は8.7%と未達成でした
- インドネシアにおける売上の大幅な下ブレ、日本における費用の大幅増加が影響しました
- VISION2027実現に向けた基盤整備は完遂させながら、資本効率を高めて各段階利益の拡大による、収益性の改善を図っていきたくと考えています

※2019年3月期業績に関しても、それまでと同様の基準にて算定

### 株主還元



- 株主還元については、連結配当性向40%以上(特別な要素を除いた連結ベース)の目標に対し、当期純利益が下回ったことも影響して配当性向目標40%以上に対し、55.2%と大幅に上回りました
- なお、2020年3月期は年間62円と8期連続の増配を予定しており、計画どおりに推移いたしますと、配当性向は51.6%となります
- また、10年ぶりとなる自己株式取得を実施しております。株主様への利益還元を強化すると共に、資本効率の向上を図ってまいります

※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

### 全社への理念浸透

当社が経営のグローバル化を目指していく上で一番重要な取り組みは、グループ全社員への理念浸透と考えております。

この考えに則り、2017年から2018年1月にかけて日本国内各拠点を皮切りに、海外の全ての子会社まで、経営陣から部門長への「エバンジェリスト教育」、そし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」を実施いたしました。2018年度はこれに続き、理念実践プログラムの一環である「理念実践度サーベイ」を全社員対象で実施しました。

この調査結果を受けて、まず役員がエバンジェリストに対す

る教育で“強み”、“要改善点”を共有し、次にエバンジェリストが自部署の社員とワークショップ形式で“現状”と“目指すべき姿”、そしてそのギャップを埋めるための「アクションプラン」を立案、スケジュール化して実践するという活動を行いました。

社員全員がイキイキと働くための職場風土を形成し、理念を実践するために必要なことを各自が考え、共有できる機会をつくっていくために、今後も毎年継続して理念の理解、浸透を図ってまいります。

エバンジェリスト教育の様子



ワークショップの様子



### 次世代グローバルリーダー育成

VISION2027の実現や、さらにその先の未来を見据えるうえで、グローバル視点を持ち、その責務を完遂していける人財の育成・ストックが必要不可欠です。マンダムグループの将来を担う人財を段階的に育成・ストックしていくため、グループ共通の教育プログラムとして、2018年度より「次世代グローバルリーダー育成研修」をスタートしました。

VISION2027を実現するために戦略発想ができ、「マネジメント」と「マーケティング」の両輪を実践でき、不確実性の高い環境変化の中でも将来市場を構想(バックキャスト)し、自ら仮説・検証を行い、グループ視点で方針を策定し、それに沿った戦略立案・実行が担えるリーダーを育成します。

・2018年度対象者：15名

研修の様子



## 「ギャツビー」リブランディング

現在、世界のデジタル化、ボーダレス化の急速な流れは価値観の共通化を進めており、生活者のライフスタイルや価値観、コミュニケーション行動が全く変わってしまっています。

「ギャツビー」についても、1978年の発売以降40年以上に渡り、いつの時代も常にその時代の「旬のかっこよさ」を提案してきましたが、グローバルで展開していく上では、世界のビッグカンパニーと店頭で競争していかなければならず、1つの転換点に来ていることを実感しています。

「ギャツビー」がより強いブランドとなるためには、各国の生活者の中に築き上げられた価値を尊重しながらも、グローバルでの共通の価値を再規定する必要があると考え、国際マーケティング会議の中で各国のマーケッターが「ギャツビー」の強み、スピリット、ブランド価値について語り合い、アジア全体における「ギャツビー」共通の価値を改めて規定化しました。また、その中で、ブランドブックやコンセプトVTRを作成するなど、2018年度よりリブランディングに取り組んでいます。

まず日本において、クリエイティブチームを再編成し、コ

ミュニケーションも刷新しました。新イメージキャラクターに、俳優の柳楽優弥さん、新田真剣佑さんを起用し、テーマソングにヤング層を中心に絶大な支持を得ている米津玄師さんの「TEENAGE RIOT」を起用した新TV-CM『GATSBY COP』をスタートしました。

あわせて、デジタル・ネイティブ世代である今日のヤング男性に対して、デジタルを最大限に駆使したコミュニケーション手法にシフトしています。『GATSBY COP』の動画はもちろんのこと、Twitter投稿を利用してヤング男性の間で話題となるコンテンツを展開し、非常に多くのリツイートや“いいね”を獲得しています。

2019年4月22日にリリースしている通り、「ギャツビー」のキャンペーン動画とCMが、アジア太平洋地区で最大級の広告祭「第22回アジア太平洋広告祭」において計3部門で受賞しました。

これからもアジアの若者のライフスタイル変化へのお役立ちを軸に展開してまいります。

TV-CM『GATSBY COP 第1部篇 15秒』



ギャツビー国際マーケティング会議の様子



## ACG International社の全株式を取得し、連結子会社化

2019年1月、当社創業以来初の企業買収として、マレーシアを中心にヤング女性向けメイクアップブランド「SILKYGIRL」などを展開するACG International社の株式を100%取得しました。

当社が掲げる「VISION2027」の実現を目指す上で足元と比較すると、ギャップが大きく、より強化をしなければいけない領域は、地域では“海外”であり、製品では“女性”分野です。

そのような中、今回のACG International社の件は、まさにVISION2027の方針と合致しており、今後、東南アジアにおける当社グループの存在感とお役立ちの量と質を一層高めていくものと考えています。

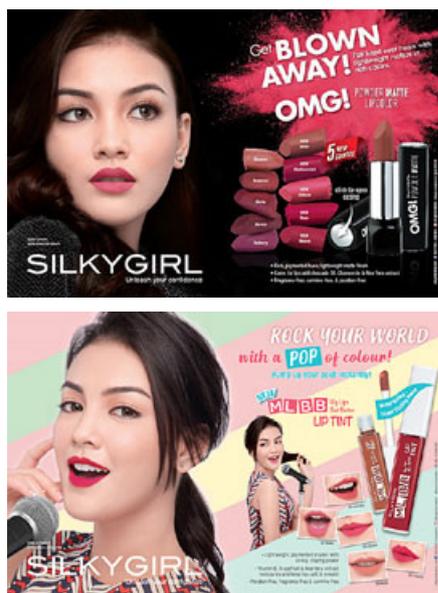
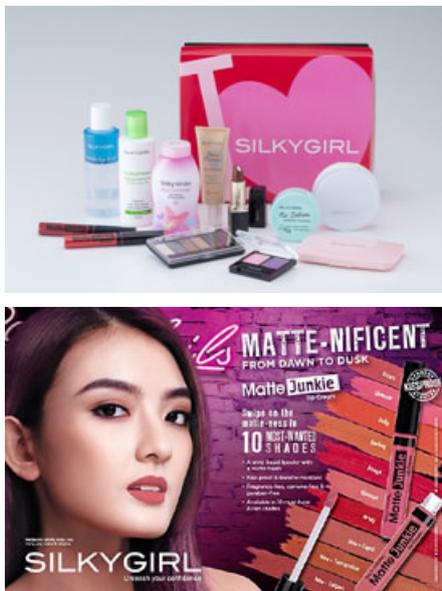
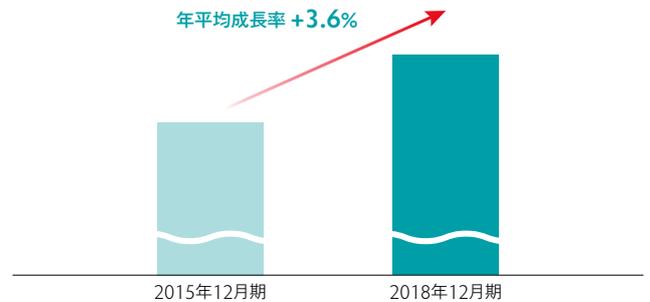
世界的なコスメティックトレンドを素早く取り入れた上で、東南アジアの感性豊かな生活者の嗜好にフィットした「SILKYGIRL」は、マレーシアを中心にシンガポール、インドネシア、ブルネイで展開し、モダントレードを主な流通販路としており、特にマレーシアの首都であるクアラルンプールにおいては、10代～20代の女性を中心に大きな支持を得ており、2017年の当社調べでは、20代女性におけるブランド別の現使用率で

No.1との回答を得ております。

2018年度のACG International社の売上高は日本円換算で32億円強で、3年間の年平均成長率は3.6%と着実に伸長しており営業利益率も15%前後と収益性の高い会社です。

当面は、お互いの組織、人材の混乱を避けるために急激な事業統合は行いませんが、まずは価値観、理念の共有を図っており、中長期視点でVISION2027の実現につなげていきたいと考えております。

### ▶ 売上高(現地通貨ベース)



店頭イメージ



## 企業基盤整備のための共通会計システムの導入

VISION2027の実現に向けた基盤整備として、マネジメントプラットフォームの改革を進めており、現在、会計、生産管理等の基幹システムの共有化を推進しております。

管理会計の各社のレベルを共通化することによって、以下のような経営におけるメリットを生むと考えています。

- より適切な経営判断が可能になる
- グループとしての全体最適視点での意思決定ができる
- 在庫管理の最適化、ムリ、ムダのない生産ができる など

日本、タイに続いて、2018年度はインドネシアでの導入を完了し、2019年初頭から本格稼働にこぎつけました。基盤構築の一環であるマネジメントシステムの改革を通じて、企業価値向上に向け、事業部門に対し、より付加価値の高いマネジメント情報を提供する重要な役割を求めています。

今後も全社的に利益マインドが浸透することによって、生産性の高い組織体系に変革できるように順次、各国への導入を進めてまいります。

## EC(電子商取引)への取り組み

昨今、世界的な大きな流れとして、生活者の購買行動の変化が見られますが、中でも最も顕著なものがECの拡大です。

今までは、生活者に小売店の店頭にて商品を購入していただくことが当社の考える基本的な接点づくりでしたが、このような社会環境の変化に対応し、2017年には第三マーケティング部という対応部署を設置して分析、検討を実施し、2018年より更にスピードを上げて取り組みを推進するため、グループの自社ECを検討・企画する「新規ビジネス開発室」と、日本事業でのEC対応部署として「EC推進部」を新設し、積極的に取り組んでまいりました。

2019年5月にはT-mallの越境ECサイトにマンダム旗艦店

をオープンし、まずは、ギャツビー、ピフェスタ、ルシード、バリアリペアの4ブランド32アイテムの販売を開始しました。インバウンド需要の高い「バリアリペア シートマスク」をはじめとしたマンダム製品を、中国の生活者の皆様がより手軽に安心して入手できる仕組みができたことになりました。

生活水準の向上や、デジタル環境の進化に伴って、ボーダレス化が進むアジアのマーケットにおいて、当社の特長であるアジア各国に拠点を保有する強みを活かし、グループ各社、各事業の連携を密にして環境変化への対応速度を速め、この新たに発生する巨大マーケットをマンダムグループとして取り込んでいきたいと考えています。

T-mall Globalのマンダム旗艦店

