

成長戦略

中期経営計画の変遷



位置づけ	アジアでグローバルな経営を強みとする オンリーワン・カンパニー グループ事業の成長性を加速させるために「アジアでのお役立ち」に注力する。		アジアにおける成長加速と新規事業 開拓の推進のための中期経営計画 主力市場における事業展開強化による競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。		VISION2027実現のための 企業基盤整備 VISION2027実現に向けた3つのフェーズの内の第1フェーズ。 真のグローバル企業を目指して、マーケティング強化や社内体制強化のための積極的投資を実践。	
key point	バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。長期的な視野の中で、マンダムのあるべき姿・企業像を描き、従来の延長線上ではない高い目標計画を立案。		成長期待の高いアジア市場における競争力を高めるべく、グループ経営のアジアシフトをいっそう進める。		「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、創業100周年となる2027年のありたい姿「VISION2027」発表。	
骨子	●コア事業である男性グルーミング事業の安定成長 コア事業として安定成長を図り、男性グルーミング市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。 ●女性コスメティック事業の展開強化 スキンケアを中核に、展開各国の市場に適応した商品ラインアップによる展開の強化・育成を目指す。 ●アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化 インドネシア・中国を重点エリアとして設定し、積極的な展開を図り、アジア市場の深耕とグループの成長性向上を目指す。また、今後成長の見込める市場としてインド・インドチャイナにおける流通網の整備を行い、展開を進める。		●男性グルーミング事業の持続的成長 コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。 ●女性コスメティック事業の展開スピードのアップ 「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。 ●成長エンジンである海外事業の継続強化 主力市場であるインドネシアへの取り組み強化による規模拡大と、中国、インドシナでの流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。		●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 ●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 ●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	
数値目標	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	660億円以上	682億円	830億円	773億円	900億円	817億円
男性グルーミング事業 年平均成長率	3.2%以上	5.4%	5.2%以上	2.6%	3.0%以上	-0.6%
ギャツビーブランド 年平均成長率	3.6%以上	5.9%				
女性コスメティック事業 年平均成長率 *MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%	15.0%以上	15.9%	10.0%以上	11.1%
連結海外売上高 年平均成長率	9.4%以上	11.3%	11.4%以上	4.8%	10.0%以上	6.8%
連結営業利益率 *MP-11は営業利益額	10%以上	10.0%	86億円	76億円	10%以上	7.1%
連結配当性向	40%以上	40.0%	40%以上	40.3%	40%以上	63.5%
振り返り	女性コスメティック事業の国内の伸び悩みと、成長が見込まれる中国、インドにおける展開の遅れなどの課題が見えたものの、男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心に安定的に成長したことに加え、積極的なマーケティング投資によるアジア市場への深耕により成長性目標は達成。		当初計画とのギャップは発生しており、目指している「ありたい姿」の実現に課題は多いものの、成長性の回帰という点では一定の成果は出た。 女性コスメティック事業が非常に高い成長となったことは大きな収穫であった。将来の化粧品開発に向けて、大阪大学大学院をはじめとした社外とのコラボレーションによる共同研究に着手。		基盤整備に関する取り組みに関しては、実施すべきことはほぼ実行できた。一方で収益面では第一にトップライン(売上高)の拡大に関して課題が残った。要因としては、生活者の嗜好、購買行動が劇的なスピードで、かつ大きく変化しているのに対して当社の対応が遅れた、あるいは不十分だったことにあると認識。次期中期経営計画に向けての重要な継続課題。	
為替影響 ルピア/円(期中平均)	MP-10 設定レート ¥0.0093	2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093	MP-11 設定レート ¥0.0085	2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年:0.0083	MP-12 設定レート ¥0.0083	2017年:0.0084 2018年:0.0078 2019年:0.0077
中期経営計画当初 設定レートと各年実績						

VISION2027とMP-12の位置づけ

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

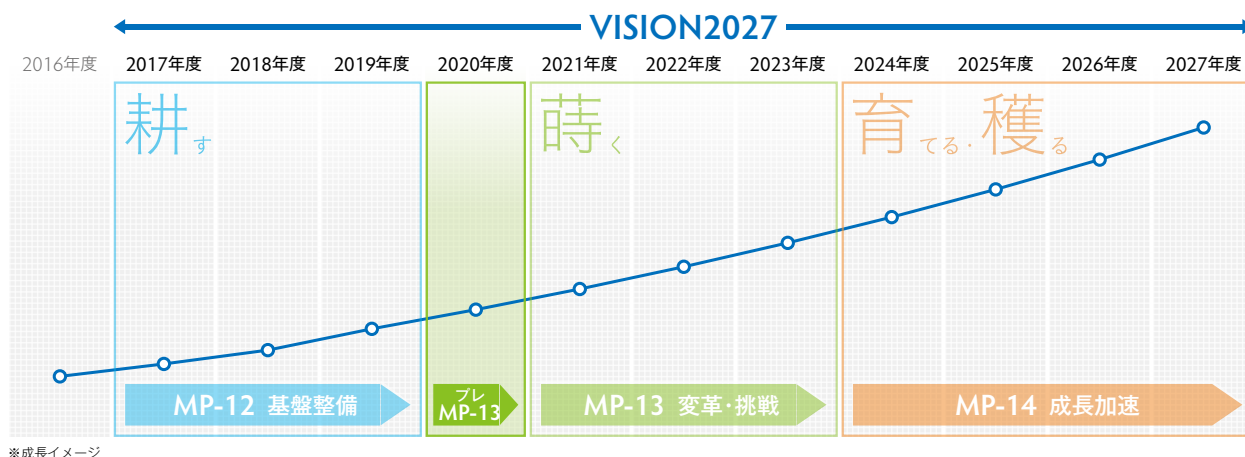
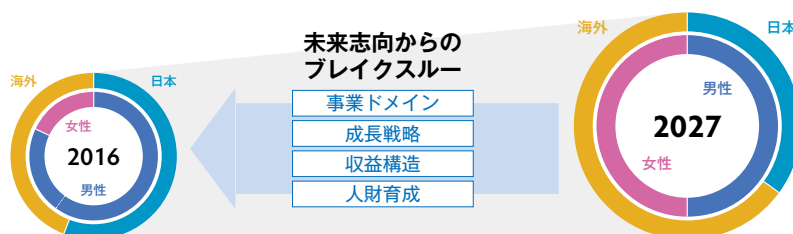
ビジョンスローガン

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



※成長イメージ

MP-12(第12次中期経営計画)概要

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」と位置づけていました。

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の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

MP-12(第12次中期経営計画)の振り返り

2017年4月、MP-12のスタートとともに当社として初めての長期ビジョン「VISION2027」を発表しました。

「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」。

これが当社の創業100周年に当たる2027年の私たちのありたい姿であり、マンダムグループの夢であります。

私たちは、その実現のために2017年から2027年を3つのフェーズに分けて、着実に進化していくプランを策定しました。MP-12はその最初のフェーズ“基盤整備期”と位置づけ、真のグローバル企業となることを目指して外部環境を分析し、社内外の課題を洗い出し、それらに対応、解決するための3つの経営基本方針と、「成長性」、「収益性」、「株主還元」に関する数値目標である経営基本目標を設定しました。

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

[自己達成評価]

① 強固な柱となるカテゴリーの育成

- ・女性化粧品の「ビフェスタ」の海外への水平展開、「ルシードエル」でアウトバストリートメントのカテゴリー強化ができました。
- ・男性化粧品の「ルシード」に関しても、ミドル市場向け化粧品が堅調に育成できました。

○

② ブランド価値向上

- ・男性化粧品の「ギャツビー」に関して、リブランディングをスタートしたもののまだまだ充分なブランドの活性化には至っていないと認識しています。
- ・女性化粧品の「ビフェスタ」に関しては、SNSやインフルエンサーを活用したコミュニケーションでブランド認知拡大に一定の成果が出すことができました。「ピクシー」に関しては、2018年よりリブランディングを実施し、新ラインの「MAKE IT GLOW」でターゲット生活者から支持を頂いています。

△

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

- ・男性、女性化粧品とも、近年力を付けてきたローカル企業による競合ブランドの攻勢を受けて売上が伸び悩みました。それに伴って、販売数量の増加、言い換えるとお役立ちの量の拡大が実現できていないという評価です。

×

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

- ・女性化粧品の「ビフェスタ」に関しては合格点が与えられるものの、男性化粧品の「ギャツビー」に関してはインドネシアのボマードの競争激化による売上伸び悩みもあり不十分という評価です。

△

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

- ・マーケティング領域で先行してグローバルな人事を進めており、すでに日本と海外グループ会社を跨いだ人事を実施しています。今年の4月からは、青山オフィスに籍を置く「海外マーケティング部」の部長は、シンガポール出身の社員が着任しています。
- ・連結合計すると売上構成比で70%を超える日本と、インドネシア、タイ子会社へのSAP(共通会計インフラシステム)の導入、運用がスタート。各国からの報告を待たずして、デイリーで導入国の売上状況が確認できるようになっています。また、ブランド別収益も“見える化”でき、適切な投資意思決定が可能となっています。

○

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

- ・海外事業全体での収益管理体制へのシフトと、持続的成長に向けた戦略推進体制の方向性を確立することができました。

○

経営基本目標

成長性

項目	目標値	実績	達成状況
連結売上高 MP-12最終年度	900億円	817億円	未達成

為替影響による減少分が9.5億円、IFRS対応に伴う減少分が27億円。実質ギャップは約45億円となります。日本、インドネシアの男性事業の計画ギャップが主たる要因です。

男性事業 年平均成長率	3%以上	-0.6%	未達成
-------------	------	-------	-----

日本、海外ともに共通して、グローバルブランドである「ギャツビー」の伸び悩みによる影響が大きいと認識しています。

女性事業 年平均成長率	10%以上	11.1%	達成
-------------	-------	-------	----

買収したACGI社の「SILKYGIRL」の売上が加わったこと、「ビフェスタ」をグローバルブランドと位置づけて、海外各国への水平展開が順調に進んだことによりです。

海外事業 年平均成長率	10%以上	6.8%	未達成
-------------	-------	------	-----

インドネシアの伸び悩みが大きく影響しています。主として男性、女性化粧品ともローカルブランドの攻勢によるところが大きかったです。

収益性

項目	目標値	実績	達成状況
連結営業利益率	10%	7.1%	未達成

一番の要因は、当初計画していたトップラインを確保できなかったことによる売上高総利益額の不足にあると認識しています。加えて、基盤整備に関わる投資は計画通り進めた結果です。

株主還元

項目	目標値	実績	達成状況
配当性向 特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向	40%	63.5%	達成

今期で8期連続の増配。大幅達成は利益の下ブレによるものです。今後も株主の皆さまへの利益還元を経営の重要政策と位置づけ、株主還元は継続して実施していきたいと考えています。

主な基盤整備の成果

企業理念浸透

▶ 海外含むグループ全社員への理念教育の実施とサーベイ(アンケート)の継続実施

理念教育実施後2年間、浸透度合いのフォローを目的として、社員へのサーベイと結果のフィードバックを実施しています。社員への理念浸透の実効性を保つことが、“人間系”企業実現のバロメーターだと考えているため今後も継続していく予定です。

インフラ整備

▶ グループ共通会計インフラの整備
(日本、インドネシア、タイへソフトウェア「SAP」導入)

▶ 共通グループウェアの導入

働き方を高め、生産性・効率性を上げることを狙いとして、全社共通のグループウェアの導入を実施しました。このシステムは、現在の新型コロナウイルス感染拡大防止のための在宅勤務・テレワークにおける円滑な業務を可能とし、データ共有やウェブミーティングシステムをはじめとして、導入各国で積極的に活用中です。導入効果をまさにタイムリーに享受できています。

▶ 日本の青山オフィスへのマーケティングチーム集結、首都圏営業部門の新オフィス移転

▶ 福岡工場新生産棟建設

社内体制整備

▶ ボーダーレス時代に対応した
グループマーケティング体制の構築

青山オフィスを、グループ内外の情報の受・発信地であるとともに、「ギャツビー」や女性化粧品の国際マーケティング会議も年に数度ここで開催し、各国マーケットのブランドチームとしての一体感を醸成するグループマーケティングチームのハブ拠点の場となっています。

▶ グローバル人事制度の構築

その他

▶ ACGI社の買収

当社として初めての企業買収となりました。VISION2027の自分たちのありたい姿に対して、現状ギャップの大きい分野(女性事業×海外エリア)の課題解消のために有効と判断しての実施です。

ACGI社はマレーシアにおいてヤング女性の強い支持を受けているメイクアップブランド「SILKYGIRL」を保有しており、将来のシナジー効果も期待できます。

経営企画・財務・人事・リソース 統括役員メッセージ



取締役 専務執行役員
亀田 泰明

MP-12(第12次中期経営計画)を振り返って

第12次中期経営計画(以下MP-12)は、創業100周年に当たる2027年の私たちのありたい姿であるVISION2027実現に向けて、3つのフェーズの内、最初の「基盤整備期」と位置づけ、真のグローバルカンパニーを目指してさまざまなマネジメントプラットフォームの整備に注力した3年間でした。

企業理念の教育と実践の仕組み構築による理念経営の徹底にはじまり、グループ新人事制度の導入、働き方改革の推進、グループ管理会計の導入、グループウェアの統一、大阪大学大学院との先端化粧品科学共同研究講座からの画期的な化粧品の開発に期待がもてる研究発表など多くの成果が生まれた半面、顕在化した課題もありました。

社会環境・生活者・競争環境の変化への対応が不十分だったため、今までのビジネスモデルを変革していく必要があると感じています。ミレニアル世代、Z世代は新しい価値観を持っています。当社は彼らの新しい価値観に対応する全社的なマーケティング機能の再構築を進めたいと思っています。グループ全体として、EC(電子商取引)基軸の事業化も今後いっそうの強化に取り組まなくてはならないと考えております。

業績目標を確認しますと、MP-12最終年度であった2020年3月期は、連結売上高では817億円と実質10期連続での増収となりました。しかし、当初計画からは82億円のギャップが発生しました。主な要因としては、インドネシアが当初計画ほどの成長ができなかったこと、国内外で「ギャツピー」を中心とした男性化粧品の伸び悩んだことによるものです。一方で女性化粧品の「ピフェスタ」のアジア各国への水平展開が順調に進んだこと、2019年度からあらたにグループに加わったACGI社の売上が加わったこともあり好調に推移しました。営業利益以下の各段階利益ですが、全て

減益となりました。一番の要因は計画していた売上高が確保できなかったことによる総利益額の不足によることと、一方で基盤整備に関わる投資は計画通り実施したことによるものです。そのため収益性目標の営業利益率10%以上も未達成となりました。(2020年3月期は7.1%) 株主還元に関しては配当性向40%以上を目標としておりましたが、こちらは3力年とも達成となりました。(2020年3月期は63.5%)

MP-13(第13次中期経営計画)のスタート延期について

このMP-12に続く第2フェーズである第13次中期経営計画(以下MP-13)は「変革・挑戦期」と位置づけ、次のMP-14でさらに成長を加速させるための「種を蒔く」期間としておりましたが、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を鑑みて、スタートを1年延期することとしました。

今期の事業に関しては、2つの重要なポイントをお伝えしたいと思います。

1つ目は会社として最優先とする事項はお客さま、得意先、取引先および当社従業員とその家族の健康と安全を守ることです。ウイルス感染拡大防止に対応する取り組みを最優先で実施し、安全に配慮した中での事業活動を進めております。そのため一時的には売上や利益が厳しい状況になることが想定されるため、不急な活動や投資は見直して、まずは財務の安全性を確保することが重要であると考えています。先行きが不透明な状況でも、経営上必要な資金を調達・確保するため、目安として月商の3ヶ月分以上の資金を常時確保できるよう、金融機関との協力体制を構築しております。➡資本政策はP.71

2つ目は、そのような状況下ながらもMP-12での基盤整備とともに、MP-13で計画していた中で「afterコロナ」に向けて着すべきことは、実行していきます。

そういった意味から、今年1年間を「ブレMP-13」と位置づけ、MP-13、MP-14で「より高く飛躍する」ための助走期間としたいと考えています。

2020年度(2021年3月期)経営基本方針について

それでは、「ブレMP-13」となる2020年度(2021年3月期)の経営方針について説明いたします。

1つ目は、「ブランド価値向上に向けた全社マーケティング機能の見直し」です。

MP-12において、「ギャツピー」はブランド価値を再定義し、タグラインによるブランドメッセージを社内外に発信、外部クリエイティブチームを刷新し、デジタルを駆使したコミュニケーションを取り入れたり等、変化対応に向けてのアクションは多数実施しました。

しかし、デジタル中心の時代となり、スピーディ・多様・非連続な生活者周辺と市場環境の変化が常態化した今日では、従来のやり方では通用しない部分も出てきました。マーケティング部門がもつ各種機能と社外の各機能を有機的に連携させ、生活者と一緒に価値を創造するための機能設計と、マーケティング部門以外の支援部門である知財・IT・人事部門が一体となれるような改革が必要だと考えています。

2つ目は、「インドネシアを中核にした海外の基盤強化」です。

VISION2027実現のためには海外の成長は欠かせません。将来のさらなる市場拡大に向け、中核となるエリアはやはりインドネシアであると考えています。現地総代理店と協働で、現在の市場

環境に適合する効果性、効率性の高い、生活者との接点拡大につながる新たなビジネスモデルの構築に着手したいと考えています。

また、インドネシアも含めて当社がビジネス展開しているアジアにおいては、現在のターゲット生活者のスマホの普及率と、彼らのコミュニケーション行動を見た場合、日常の各ライフシーンにおける最も接触率の高い媒体は、スマホと親和性が高いSNSとなっています。彼らに効果的にリーチするための、アクセス性とコストパフォーマンスを両立する最適なマーケティングアプローチ方法を探求してまいります。

併せて、現在のコロナ禍がいつそうの拍車をかけて今後ますます市場拡大が予想されるEC(電子商取引)の強化も、グループ各社においてスピード感を上げて取り組みます。2020年4月より「ECマーケティング部」という担当部署を新設しており、日本国内のみならずグループ各社のEC推進もサポートを行い、社内と外部のEC強化を図ってまいります。

3つ目は、「ビジネスプロセスの変革による生産性の向上と企業価値の向上」です。

新型コロナウイルス感染拡大防止のために、社会的にリモートワークが要請されています。当社においても、グループ全体に導

入を進めた共通グループウェアのデータ共有やウェブミーティングシステムは、現在グループ各社で積極的に活用しています。今回のコロナ禍を機に、“afterコロナ”、“withコロナ”における安全かつ効率性の高い働き方改革を積極的に進めていきます。生産性の向上を図る事はもちろん大事ですが、無機的な働き方にならないよう、創造性や全員参画といった社員同士のつながり感や働きがいを感じるマンダムグループらしさのある働き方改革を進めたいと考えます。

また近年企業に対する期待が高まっている社会課題への取り組みも、積極的に進めていきたいと考えています。企業の事業活動は「社会」や「環境」が健全で持続可能であることが大前提であることは疑う余地もありません。気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチックの問題など、当社の事業活動を取り巻く「社会」や「環境」においてさまざまな課題が顕在化してきています。「社会との共存・共生・共創」=マンダムのサステナビリティと捉え、顧客創造のためのマーケティングにもその視点を取り入れる等、環境・社会課題の解決に向け、サステナブル経営を根幹として、本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指してきたいと思います。

2020年度(2021年3月期)経営基本方針

今期の経営スタンス

本年度は新型コロナウイルス感染症に対する危機管理と迅速な対応を優先し、新型コロナウイルス危機収束後の事業拡大に向けて、財務の安全性を重視した対応と働き方改革の促進を徹底します。また、「プレMP-13」と位置づけ、新たな価値創造への着手を推進してまいります。

2020年度経営基本方針

1 ブランド価値向上に向けた全社マーケティング機能の見直し

- ・モノづくりやターゲット生活者とのコミュニケーションにおいて、今までの方法を現在の生活者に向けてアップデートし、変化している価値観やライフスタイルを見つめ直し、生活者の共感が得られる商品づくりとコミュニケーションを追及していきます。
- ・デジタル等を活用した技術・手法を駆使することで、当社がまだ認識できていない、より小さく絞り込んだセグメントの生活者ウォンツを探し出し、あらたなお役立ち提案を実践していきます。

2 インドネシアを中核にした海外の基盤強化

- ・インドネシアにおいて、現在の社会に適合した生活者との接点拡大につながるような効果性、効率性の高い新たなビジネス基盤づくりに取り組んでいきます。
- ・スマートフォンの普及により、デジタル化が進んだ現代のターゲット生活者と最も接触率の高い媒体であるSNSを中心として、効果的にリーチするための最適なマーケティング手法を見出していきます。

3 ビジネスプロセスの変革による生産性向上と企業価値向上

- ・“withコロナ”を視野に入れた効率性の高い働き方の追求、働き方改革を積極的に推進します。社員一人当たりの生産性を高めつつ、一人ひとりの社員が「働き甲斐」を感じることでできる“人間系企業”を目指す当社ならではの働き方を実践します。
- ・当社は社会課題への取り組みを経営における重要課題ととらえており、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的として、今期より経営企画領域内に「ESG推進室」を新設しました。気候変動や海洋プラスチックの問題などの課題解決を目指し、それを通じて市場での競争優位、企業価値の向上にダイレクトに結び付くような取り組みを推進してまいります。