

## 「VISION2027」と第13次中期経営計画(MP-13)の位置付け

### 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さらなる深化と、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-13策定の背景(外部環境、内部課題)

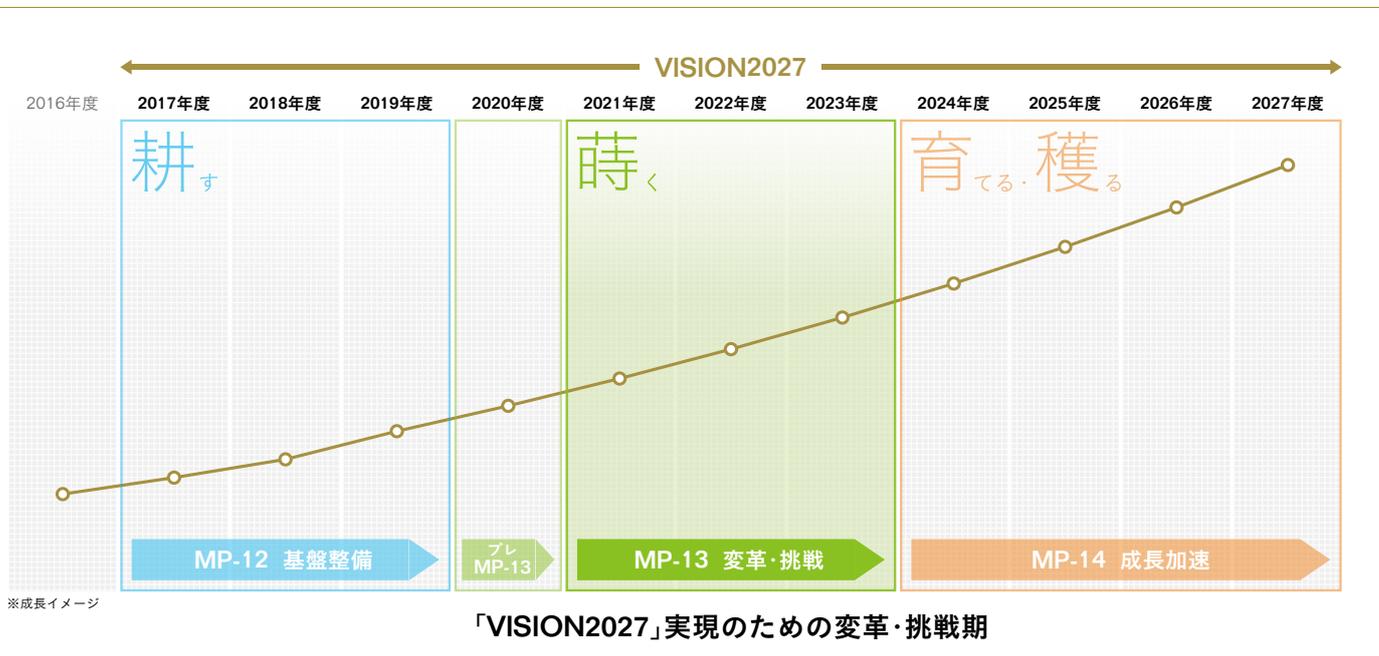
### 外部環境

- ▶ **脅威・リスク**
  - 新型コロナウイルスの影響の長期化
  - 気候変動・異常気象
  - 2050年カーボンニュートラル宣言
  - 生活者のライフスタイルの変化
  - 生活者の価値観の多様化
  - テクノロジーの指数関数的発展によるビジネス環境の急激な変化
  - 人口減少・少子高齢化社会(日本)
- ▶ **機会**
  - ニューノーマル移行にともなう新たなウォンツの出現
  - 若年層中心に環境配慮意識の高揚
  - エシカル消費の拡大
  - ウェルネス実現への期待拡大
  - 衛生意識の向上にともなう市場拡大
  - グローバル化による情報タイムラグ解消
  - EC市場の拡大
  - アジア圏のGDP拡大

### 課題認識

- ▶ **製品面**
  - 「ギャツビー」ブランドの伸び悩み
  - 女性化粧品の成長性
  - 製品ポートフォリオ  
コロナの影響を受けるお出かけアイテムへ偏重
  - 男性化粧品のポートフォリオ転換
  - 男性化粧品におけるイノベーター層の獲得
- ▶ **地域面**
  - ECへの購入機会シフト
  - 男性化粧品市場での競争激化
  - 化粧品新規参入企業の増加(日本)
  - ヘアスタイリング市場の縮小(日本)
  - インバウンド消失(日本)
  - インドネシアの収益率低下傾向
- ▶ **社内体制**
  - 稼ぐ力(利益率)の低下傾向
  - 流通パートナーの役割と取引条件
  - EC売上高構成比の低さ
  - 自前主義からの脱却
  - 過去の成功体験からの脱却
  - サステナビリティへの取り組み

マテリアリティ特定 → P.13



対応

経営基本方針

- 「ギャツビー」ブランドの再強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」から新ラインの提案(日本)
- 「ピフェスタ」ブランド継続強化(日本・海外)
- 「MA-T Pure」発売による衛生市場への進出(日本・海外)
- 保有メイクブランド「ピクシー」、「シルキーガール」の展開国拡大(海外)

1. ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新

- ECチャネルの強化(日本・海外)
- デジタルマーケティング強化(日本・海外)
- 男性フェイスケア、ボディケアカテゴリー強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」現地開発強化(海外)
- インドネシアの収益改善の取り組み

2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

- 新たに収益性目標にROICを取り入れる
- サステナビリティ戦略を中核とした経営体系
- ECチャネルの強化
- 外部とのオープンイノベーション取り組み強化
- 健・清・美・楽領域での新しいお役立ち
- DX活用による新価値創造のための資源創出
- エシカル視点をフックポイントにした商品提案

3. デジタライゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化

## 中期経営計画の変遷



### MP-13

2021/4-2024/3

## 第13次中期経営計画(2021年4月～2024年3月) MP-13の概要

テーマ

### 「VISION2027」実現のための変革・挑戦

経営基本方針

#### 1. ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新

- ① 海外および女性カテゴリーの成長加速に繋がる全社体制の早期構築
- ② グローバルブランド(ギャツビー・ビフェスタ)のアジア全体における価値向上
- ③ ウィズ/アフターコロナにおけるお役立ちの質的向上と領域拡大

#### 2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新

- ① インドネシア事業の課題解決に向けた早期の体制構築と遂行
- ② 海外各国とマーケティング領域との連携強化による成長加速と経営効率の改善

#### 3. デジタイゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換

- ① ウェルネスの実現に繋がるDX(デジタルトランスフォーメーション)のサクセス創出
- ② 社外のナレッジを取り入れた新しいおしゃれ文化の創造・拡大

#### 4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化

- ① 社会課題(ESG・SDGs)の解決に資する事業展開の推進
- ② オンリーワン価値創造力の進化とコーポレートブランディング力の向上



経営基本目標

成長性

連結売上高 **815** 億円      事業別年平均成長率 **6%** 以上

年平均成長率 **10.7%**

男性事業 **16%** 以上

女性事業 **17%** 以上

海外事業

収益性

連結営業利益率 **8.0%** 以上

連結ROIC **7.0%** 以上      ROIC = (NOPLAT<sup>\*1</sup> + 持分法投資損益) / 投下資本<sup>\*2</sup>

\*1 (営業利益 + 受取利息 + 受取配当金) × (1 - 実効税率)

\*2 借入金 + 社債 + リース負債 + 純資産 [期首・期末の平均値を採用]

社会課題への対応

製品の環境配慮推進

日本：国内商品の環境配慮対応製品への対応（自主基準クリア） **60%**

インドネシア：プラスチック容器包装の使用量 **10%** 削減（2016年度比）

プラスチック廃棄物量 **10%** 削減（2016年度比）

## MP-10からMP-12の振り返り

	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3	プレ MP-13へ																																																																		
<b>位置付け</b>	<p><b>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</b></p> <p>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。</p>	<p><b>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</b></p> <p>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。</p>	<p><b>「VISION2027」実現のための 企業基盤整備</b></p> <p>「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。</p>																																																																			
<b>key point</b>	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。																																																																			
<b>骨子</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>コア事業である男性グルーミング事業の安定成長</b> 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。</li> <li>●<b>女性コスメティック事業の展開強化</b> 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。</li> <li>●<b>アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化</b> 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>男性グルーミング事業の持続的成長</b> 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。</li> <li>●<b>女性コスメティック事業の展開スピードのアップ</b> 「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。</li> <li>●<b>成長エンジンである海外事業の継続強化</b> 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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●<b>カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底</b> 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</li> <li>●<b>インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上</b> 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</li> <li>●<b>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</b> 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略策定と遂行ができる仕組み構築</li> </ul>																																																																			
<b>数値目標</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>660億円以上</td> <td><b>682億円</b></td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>3.2%以上</td> <td><b>5.4%</b></td> </tr> <tr> <td>ギャップブランド年平均成長率</td> <td>3.6%以上</td> <td><b>5.9%</b></td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率 *MP-12は女性事業</td> <td>19.3%以上</td> <td><b>11.8%</b></td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>9.4%以上</td> <td><b>11.3%</b></td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率 *MP-11は営業利益額</td> <td>10%以上</td> <td><b>10.0%</b></td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td><b>40.0%</b></td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	660億円以上	<b>682億円</b>	男性グルーミング事業年平均成長率	3.2%以上	<b>5.4%</b>	ギャップブランド年平均成長率	3.6%以上	<b>5.9%</b>	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	<b>11.8%</b>	連結海外売上高年平均成長率	9.4%以上	<b>11.3%</b>	連結営業利益率 *MP-11は営業利益額	10%以上	<b>10.0%</b>	連結配当性向	40%以上	<b>40.0%</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>830億円</td> <td><b>773億円</b></td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>5.2%以上</td> <td><b>2.6%</b></td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率</td> <td>15.0%以上</td> <td><b>15.9%</b></td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>11.4%以上</td> <td><b>4.8%</b></td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率</td> <td>86億円</td> <td><b>76億円</b></td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td><b>40.3%</b></td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	830億円	<b>773億円</b>	男性グルーミング事業年平均成長率	5.2%以上	<b>2.6%</b>	女性コスメティック事業年平均成長率	15.0%以上	<b>15.9%</b>	連結海外売上高年平均成長率	11.4%以上	<b>4.8%</b>	連結営業利益率	86億円	<b>76億円</b>	連結配当性向	40%以上	<b>40.3%</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>900億円</td> <td><b>817億円</b></td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>3.0%以上</td> <td><b>△0.6%</b></td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率</td> <td>10.0%以上</td> <td><b>11.1%</b></td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>10.0%以上</td> <td><b>6.8%</b></td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率</td> <td>10%以上</td> <td><b>7.1%</b></td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td><b>63.5%</b></td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	900億円	<b>817億円</b>	男性グルーミング事業年平均成長率	3.0%以上	<b>△0.6%</b>	女性コスメティック事業年平均成長率	10.0%以上	<b>11.1%</b>	連結海外売上高年平均成長率	10.0%以上	<b>6.8%</b>	連結営業利益率	10%以上	<b>7.1%</b>	連結配当性向	40%以上	<b>63.5%</b>	
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	660億円以上	<b>682億円</b>																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	3.2%以上	<b>5.4%</b>																																																																				
ギャップブランド年平均成長率	3.6%以上	<b>5.9%</b>																																																																				
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	<b>11.8%</b>																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	9.4%以上	<b>11.3%</b>																																																																				
連結営業利益率 *MP-11は営業利益額	10%以上	<b>10.0%</b>																																																																				
連結配当性向	40%以上	<b>40.0%</b>																																																																				
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	830億円	<b>773億円</b>																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	5.2%以上	<b>2.6%</b>																																																																				
女性コスメティック事業年平均成長率	15.0%以上	<b>15.9%</b>																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	11.4%以上	<b>4.8%</b>																																																																				
連結営業利益率	86億円	<b>76億円</b>																																																																				
連結配当性向	40%以上	<b>40.3%</b>																																																																				
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	900億円	<b>817億円</b>																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	3.0%以上	<b>△0.6%</b>																																																																				
女性コスメティック事業年平均成長率	10.0%以上	<b>11.1%</b>																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	10.0%以上	<b>6.8%</b>																																																																				
連結営業利益率	10%以上	<b>7.1%</b>																																																																				
連結配当性向	40%以上	<b>63.5%</b>																																																																				
<b>振り返り</b>	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「ギャップ」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。																																																																			
<b>為替影響 ルピア/円(期中平均)</b>	<p><b>MP-10 設定レート ¥0.0093</b></p> <p>2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093</p>	<p><b>MP-11 設定レート ¥0.0085</b></p> <p>2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年:0.0083</p>	<p><b>MP-12 設定レート ¥0.0083</b></p> <p>2017年:0.0084 2018年:0.0078 2019年:0.0077</p>																																																																			
中期経営計画当初設定レートと各年実績																																																																						

## 国内管掌 経営企画・財務、人事・リソース統括役員メッセージ

### 2021年3月期を振り返って

2021年3月期は、予期せぬ新型コロナウイルスの感染拡大により、まずはお客さま、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最優先し、大幅な活動の制限せざるを得なかったことや、業績影響も極めて不透明な状況であったことから、計画していた第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)のスタートを急遽1年延期し、「VISION2027」実現のための“変革・挑戦期”である「MP-13」のスムーズなスタートを切るための助走期間「プレMP-13」として、単年度での事業運営となりました。

業績に関しては、国内外で新型コロナウイルスの影響が大きく、特に当社を中心となっている取扱アイテムがヘアスタイリングやメイクアップ、クレンジング製品であり、外出機会減少の影響を直接的に受けたことや、当社展開地域の中でも売上構成の高いインドネシアやマレーシアにおいて感染拡大が収まらなかったことから、売上高は22.6%減の63,310百万円、営業利益、経常利益におきましては損失を計上するという極めて厳しい結果に終わりました。

2021年3月期に策定していた経営基本方針と、それに基づいた取り組みによる成果、課題は以下の通りです。



取締役 副社長執行役員  
亀田 泰明

### 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

#### 具体的な取り組みと成果

- ① 「ギャツビー」ブランド再構築スタート
- ② 新型コロナウイルスの影響に対する新たなお役立ちの拡大

#### 課題

- ① 新型コロナウイルスの影響を受けて、重点ブランド、重点カテゴリの売上目標未達
- ② グループ全体のマーケティングコア人材強化の延期

### 2 インドネシアを中核にした海外の基盤強化

#### 具体的な取り組みと成果

#### インドネシア

- ① 将来への成長戦略・事業ポートフォリオ変換への準備の取組
- ② コロナ禍を機にとらえた、スクラップ&ビルドによる資産圧縮の実行

#### 海外その他

- ① 中国： 大手ECプラットフォームに対するダイレクトな取り組み体制への移行  
それ以外でもECの取り組みを強化
- ② ベトナム： 急速な市場変化への対応として、モダン・トレードとEC有力企業と直接に商談や買い場提案が行える体制づくり

#### 課題

#### インドネシア

- ① 売上減少にともなう生産縮小による原価率悪化
- ② モダン・トレード流通における適正利益確保に向けた取引条件の改善

#### 海外その他

- ① 中国： 新型コロナウイルスの影響による、男性ヘアスタイリング剤の内陸部への拡大強化の延期

### 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

#### 具体的な取り組みと成果

- ① リモートワークを中心とした働き方改革の推進
- ② 戦略人事体制の構築準備とタレントマネジメントの推進

#### 課題

- ① 新型コロナウイルスの影響による、一部グループ会社の理念教育の継続進化の遅延

上記以外では、資本効率の高い経営を目指して、KGI・KPIの見直しを行いました。また、並行して政策保有株式の見直しを進めた結果、6企業22億円の株式売却を行い、資本の圧縮を行

いました。これらの取り組みは、MP-13で新たに掲げた収益性目標のROIC採用へとつながっており、今後も継続して資本効率改善を行ってまいります。