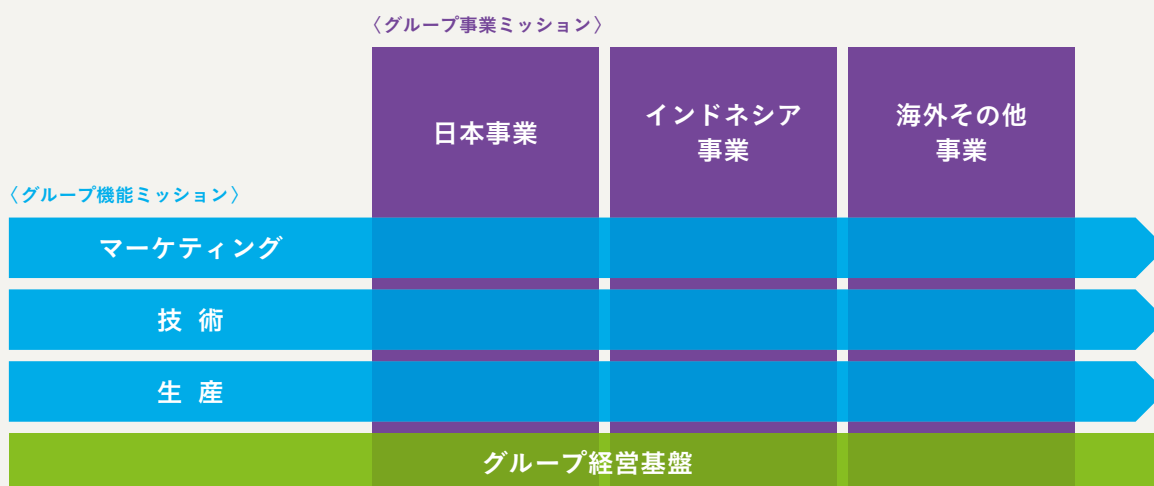


# MP-13 事業別・機能別ミッション

第13次中期経営計画(MP-13)は「VISION2027」実現のための“変革・挑戦期”という位置付けであり、グループの中心となる3つの機能と経営基盤となる各機能、3つの事業ごとにそれぞれ変革、挑戦に関わるミッションを設定し、「VISION2027」を見据えながら企業価値拡大のための活動を行ってまいります。



## グループ事業ミッション

### 生活者接点最大化と3事業の業績拡大

#### 事業別ミッション

- 日本 : 課題先進国としてのお役立ちとビジネスモデル構築
- インドネシア : グループ最大拠点となるためのビジネスモデル再構築
- 海外その他 : 高い成長性を維持しながらの収益性・健全性の向上

## グループ機能ミッション

### カテゴリ戦略を最上位とした各戦略の完遂とグループシナジーの最大化

#### 主な変革ミッション

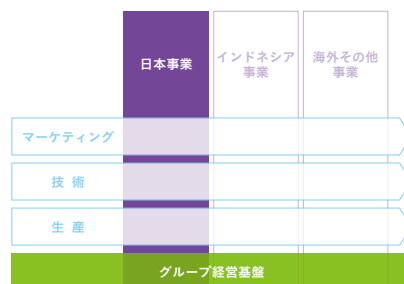
- スモールマス時代の生活者に対応した当社ならではの価値提供
- ウェルネスの実現ができるDX(デジタルトランスフォーメーション)のサクセス創出
- グループ各国マーケティング担当者間連携、マーケティング領域と各事業間連携のいっそうの強化
- ミッション、マーケティング、マネジメント教育の推進

#### 主な挑戦ミッション

- 企業および各ブランドが強いファンベースを築ける、ストック型マーケティングの実践
- 社会課題(ESG・SDGs)への取り組み強化による企業価値向上とお役立ちの進化
- オープンイノベーション活用とアジャイル開発体制構築による新たな商品・サービスの開発・提供
- 全社オープンイノベーションの推進

事業別  
ミッション

日本事業



▶ 課題先進国としてのお役立ちとビジネスモデル構築

MP-13の3年間における主な重要テーマ

変革テーマ

- 営業を含むマーケティング機能の再構築
- 新たなサプライチェーン構築による利益の創出
- デジタル活用によるビジネスモデルの変革
- GBブランドの再構築

挑戦テーマ

- 自社生産設備・保有技術の積極的有効活用
- ニューノーマル時代におけるマダム営業の強みの創出

2022年3月期の具体的な取り組み

- 社内各領域と連携し、会社の総合力を発揮した組織営業を実践する
- ストア棚割り、生活者購買分析などの社内分析力レベルアップの基盤をつくる
- デジタル活用により営業人材の課題発見力、分析力のレベルアップを図る
- 小売業と利益志向を共有しマーケティング費用の効率的活用を模索する
- 新工場生産設備・能力の有効活用を目指し、新たに競争力の発揮できる施策を調査する
- マーケティング領域と連動し、SDGs取り組み概要を検討する

担当役員コメント

MP-13においては、私たちの行動を変革し、得意先である代理店さま、小売業さまに対するお役立ちの質を変えていこうと考えています。営業部門だけでなくマーケティング領域、技術開発領域と連携し、ストアごとの課題分析から売上に貢献する商品・技術情報の提供、販促提案を一貫で提供できる組織営業体制でお役立ちを進化させたいと考えています。加えて、自社のみならず、代理店さま、小売業さまとも適正な利益が得られ、かつ環境配慮も実現できるWin-Win-Win関係が成立するようなサプライチェーンの構築を目指した活動を計画しております。

また、新たに環境配慮や循環型など、SDGsの考えを取り入れた社会的取り組みを小売業さまと協働で実現させることも検討していきたいと考えております。



常務執行役員 国内営業統括  
内山 健司

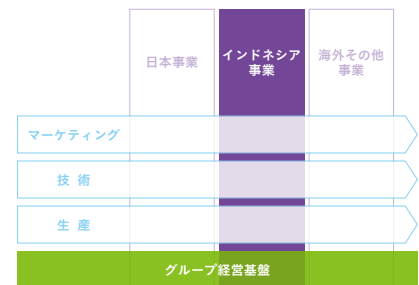
グループ事業ミッション

生活者接点最大化と3事業の業績拡大

事業別  
ミッション

## インドネシア事業

### ▶ グループ最大拠点となるためのビジネスモデルの再構築



### MP-13の3年間ににおける主な重要テーマ

#### 変革テーマ

- ECビジネス強化とシステム活用によるEC売上の一元管理体制の構築
- 現地代理店と現行流通体制での「VISION2027」とのギャップを共有し、中・長期目標を設定
- 駐在員削減、ローカル・キー人財を最大限活用した経営の実践
- ニューノーマルに対応した製品群の開発・出荷体制の構築

#### 挑戦テーマ

- ACGIインドネシア事業会社を吸収し、これを活用した国内流通改革の取り組み開始
- 地球環境に配慮した化粧品メーカーとしてのポジション確立
- プラスチック容器包装の使用量、廃棄物量ともに10%削減(2016年度比)

### 2022年3月期の具体的な取り組み

- 現地有力ECサイトとの取り組み強化
- 流通チャネル(MT、TT、EC)別に明確な取り組み、対策を強化する
- 出向社員を介さず日本の主要部門と直接情報交換可能な人財の育成をスタートする
- 既存ブランド「ビクシー」および「Mandom」からのニューノーマル対応製品発売と、他ブランドでの展開可能性を調査する
- 吸収によって事業の効率化を図り、営業利益の改善につなげる
- 輸入販売製品のビジネスチャンスを検証する
- インドネシア基準への対応を進め、アニュアルレポート等で積極的に情報開示する
- 社内定義を確定し、事業活動、製品開発へ反映していく

#### 担当役員コメント

インドネシアは現時点でも海外の中では最大拠点であり、人口動態、所得推移を考えると、そう遠くない将来には日本を上回ってグループ内での最大拠点となるべきポテンシャルを有した市場です。現在は新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて需要は一時的に停滞しているものの、収束が見えた場合は爆発的に市場拡大が加速化すると期待しています。MP-13では、その加速の波に乗り遅れないために社内においてもさまざまな変革・挑戦を予定しております。営業面では急成長中のECチャネルの強化に最重点化してまいります。リアル流通に関しては代理店さまと「VISION2027」時点での中期目標を共有し、現流通でのギャップを洗い出し、モダン流通、トラディショナル流通で対策を講じてまいります。また、インドネシアにおいても環境配慮を推進していきます。製品のプラスチック使用量削減、廃棄プラスチック量の削減を中心に環境に配慮した化粧品メーカーへと進化してまいります。



常務執行役員  
PT MANDOM INDONESIA Tbk  
代表取締役社長  
上田 正博

事業別  
ミッション

## 海外その他事業

▶ 高い成長性を維持しながらの収益性・健全性の向上

	日本事業	インドネシア事業	海外その他事業
マーケティング			
技術			
生産			
グループ経営基盤			

### MP-13の3年間における主な重要テーマ

#### 変革テーマ

- グループを牽引する成長事業を確立するための体制構築
- ECチャンネルの強化と基盤構築
- 持続的な成長を目指した収益性の向上

#### 挑戦テーマ

- 中国生産拠点での調達リスクマネジメントの推進
- 各グループ会社の廃棄ロスの抑制

### 2022年3月期の具体的な取り組み

- 中国事業の中長期視点での基幹機能の強化とACGI社のグループシナジー効果の最大化を図る
- 海外グループ各社のECチャンネルへの参入とEC先進国『中国』『韓国』での取り組み強化
- マーケティングコストの効率的活用により更なる投資効率を図る
- 輸入原料の自国調達の可能性を調査し、調達リスクの最小化を進める
- 環境変化に対応できる製品在庫の適正化を図る

#### 担当役員コメント

現在、新型コロナウイルス感染症拡大の影響で、生活者の製品・サービスの購買スタイルが大きく変化しており、アジア各国においてもEC市場が急成長中です。当社グループの中では中国と韓国が取り組みを先行しており、売上における構成比もすでに15%を超えています。

このMP-13においては、中国、韓国が先進的な構想に基づく取り組みを推進するとともに、そのノウハウを他国へ水平展開することで、すべての国においてECチャンネルを戦略的に活用する体制を整える計画です。一方、リアル流通においても中国は成長ポテンシャルが大きく本MP中にはグループ内で第3の柱という確固たるポジションを確立し、海外事業の成長を牽引することを期待しております。また、インドシナエリアは、生活者の化粧品に対する需要は旺盛なため、生活者へのお役立ちに向け積極的に取組強化して参ります。



取締役 専務執行役員  
海外事業統括  
小芝 信一郎

グループ機能ミッション

カテゴリ戦略を最上位とした各戦略の完遂と  
グループシナジーの最大化

機能別  
ミッション

## マーケティング

- ▶ 「VISION2027」に基づき、単位当たりの生産性向上をともなった男性事業のお役立ちの深化と女性事業の積極拡大
- ▶ 本物を提供するストック型マンダムワールドづくりの具現化

	日本事業	インドネシア事業	海外その他事業
マーケティング			
技術			
生産			
グループ経営基盤			

### MP-13の3年間にける主な重要テーマ

#### 変革テーマ

- スモールマス時代の生活者に対応した当社ならではの価値提供
- DX、AI活用による人間系企業としての価値創造に向けた環境整備
- 東南アジアにおける女性メイク（「ピクシー」・「シルキーガール」）市場の拡大とシナジー発揮

#### 挑戦テーマ

- 社会環境の変化により新たに出て来た生活者ウォンツへの商品・サービスの検討
- オープンイノベーション活用とアジャイル開発体制構築による新たな商品・サービスの開発・提供
- 環境配慮対応製品への対応（自主基準クリア）60%

### 2022年3月期の具体的な取り組み

- 新しい企画・開発手法を導入し、ヤング生活者のウェルネスを妨げる課題を解決できる製品を提案する
- 日常のルーティン業務や雑務の効率化により、クリエイティブに費やす時間を創出するためのRPA導入を推進する
- 東南アジアにおける女性メイク（「ピクシー」・「シルキーガール」）市場の拡大可能性を調査する
- 除菌・衛生領域において、MA-Tのラインアップ拡充、海外展開、化粧品での展開可能性を検討する
- スピーディーな価値提案が実現可能なアジャイル開発体制を模索する
- 環境対応策を立案し、推進の仕組みを構築する

#### 担当役員コメント

MP-13において、マーケティング領域として最も注力すべきことは、劇的に変化しているターゲット生活者の情報収集・発信パターンとそれともなう製品購入へ至るまでの意思決定プロセスの変化、さらには新型コロナウイルス感染症拡大によって拍車がかかった価値観や生活スタイルの変化をキャッチアップし、再び寄り添うことができるかということだと思います。

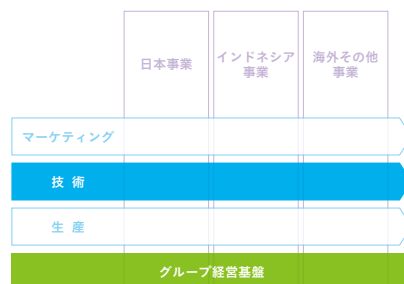
グローバルブランドと位置付けている「ギャツビー」「ピフェスタ」を中心として、それぞれのブランドが生活者から必要とされ、毎日の生活の中で存在感を感じていただけるために、私たち自身の思考や行動を変革し、いま一度「クリエイティブ・ファースト」文化を組織内に根付かせ、人間ならではの“想像&創造”の2つのソウゾウリョクを高めることによって、新しい価値提案を実践していきたいと強く考えています。



常務執行役員 マーケティング統括  
吉田 康政

機能別  
ミッション

技術



▶ カテゴリ・ブランド戦略に基づき単位当たり生産性向上をともなった

- ・グループ研究体制の整備
- ・独自技術に立脚した高付加価値型の新製品開発

MP-13の3年間における主な重要テーマ

変革テーマ

- ・「技術提案型」商品・事業の提案と取り組み
- ・中～高価格化粧品へ展開できる機能価値の創出
- ・顧客ニーズに合わせた情報提供体制
- ・利益創出に直結する技術力アプローチと、社内外への技術情報発信強化

2022年3月期の具体的な取り組み

- ・首都圏の大学、企業、各種機関との連携促進のための拠点となる北里大学共同研究講座を本格稼働し、製品開発を推進
- ・お客さま相談室でのAI活用によるチャットボット導入により、顧客満足の向上と自社サイトへのアクセスを増やす
- ・技術広報に関する人財交流を実施し、技術情報の海外各国での有効活用を検討

挑戦テーマ

- ・確かなエビデンスを基にした企画・設計・生産体制
- ・社会課題(ESG、SDGs)への取り組み強化による企業価値向上に貢献できる技術開発
- ・先端技術を活用した、新規領域への迅速な参入に対応できる技術開発

- ・容器の「使いやすさ」をはじめとした使用上の快適さを向上する商品の技術開発に着手する
- ・環境を考慮した商品開発や高付加価値商品開発に向けた戦略立案を行う
- ・北里大学との連携を活かし、商品をスピーディにアウトプットできる基礎～応用研究体制を構築する

担当役員コメント

MP-13では、グループとしての研究体制の整備を進めたいと考えています。日本製品だけでなく海外で発売する製品にもマンダム独自の技術とエビデンスを提供できる処方設計を行い、それを生活者に対してしっかりとコミュニケーションできる情報発信の強化も並行して進めていきたいと考えています。また、各エリアごとの生活者のウォンツや嗜好にも対応するべく、中国、インドネシアにおいては現地主導で開発が行える体制づくりを目指します。

今年4月からは北里大学との共同研究講座が本格的に稼働しております。こうした外部の大学や、企業、各種機関とのオープンイノベーションを積極的に活用することで、保有技術を1日でも早く製品化し、利益創出につなげるチャレンジが重要だと考えております。



常務執行役員 技術統括  
岡田 文裕

## MP-13 事業別・機能別ミッション

グループ機能ミッション

カテゴリ戦略を最上位とした各戦略の完遂と  
グループシナジーの最大化

機能別  
ミッション

## 生産

▶ カテゴリ・ブランド戦略に基づき単位当たり生産性向上をともなった

- ・モノづくり改革
- ・高品質・低コスト生産の追求

	日本事業	インドネシア 事業	海外その他 事業
マーケティング			
技術			
生産			
グループ経営基盤			

### MP-13の3年間にける主な重要テーマ

#### 変革テーマ

- ・多様化する生産方式に対応した生産性の向上
- ・AI、IoT、ロボット技術の導入による生産革新
- ・新工場の最大活用による製造コストの抑制と適正在庫の追求

### 2022年3月期の具体的な取り組み

- ・DX(デジタルトランスフォーメーション)を活用した効率的でフレキシブルな生産
- ・外注専用品の内製可能性調査

#### 挑戦テーマ

- ・新生産工場棟を活用したステークホルダーとの関係性強化
- ・生産3拠点の連携による調達リスクマネジメントの推進

- ・見学者にマンダムの強みとこだわりを感じて頂き感動を与えるコンテンツの発信
- ・BCP対策としての調達ルート拡大および海外工場の原材料自国内調達比率の向上

#### 担当役員コメント

生産領域として、MP-13の最重点考働は単位当たりの生産性向上とフレキシブルな生産体制構築への挑戦となります。ご存知の通り日本の福崎工場は「VISION2027」に対応するために新生産棟建設が2021年9月に完了予定です。この大型投資による減価償却費の上昇を、その他の製造費用で抑制するためには、よりきめ細かな単位当たりの生産性を追求する必要があります。また、国内外において市場ニーズが多様化し、その変化がスピーディーな時代与件に対応するためには多品種少量生産が要求されるため、フレキシブルな生産体制を構築する必要があります。それを実現するためには、DX(デジタルトランスフォーメーション)の実用化が欠かせないと考えています。すなわち、MP-13は、マンダムグループでのインダストリー4.0の幕開けだと考えています。



常務執行役員 生産統括  
渡辺 浩一

グループ機能ミッション

グループ  
経営基盤

財務戦略

MP-13の3年間における主な重要テーマ

- グループ会計基盤統一の推進
- バランスシートマネジメント

2022年3月期の具体的な取り組み

- グローバルベースで主要勘定科目の基準統一を推進
- 政策保有株式の縮減

	日本事業	インドネシア事業	海外その他事業
マーケティング			
技術			
生産			
グループ経営基盤(財務戦略)			

当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、飛躍的な成長を確保するため現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合や、新型コロナウイルス感染症による先行き不透明な状況でも、必要資金を調達することが可能であると考えており、目安としては、常時月商の3カ月分以上の資金を確保できるよう金融機関との協体制度を構築しております。

MP-13より、当社は収益性目標として新たに連結ROICを採用しました。目標値は7.0%以上としており、この数値は2019年度と同水準となっております。ここ数年“稼ぐ力”が低下してきていることが、当社に対して投資家の皆さまが最も懸念されている課題と認識しており、本MPより資本効率の観点に焦点を当て、あらためて“稼ぐ力”を重視し

た経営へとシフトします。具体的な取り組み施策としては、連結ベースCCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善を進めてまいります。日本、インドネシア、海外その他それぞれにおける改善を進め、社内ターゲットとしてはMP-13期末連結ベース4カ月を想定しています。加えて、政策保有株式の縮減も進めます。政策保有株式の貸借対照表計上額を、初年度に純資産額の10%未満とし、2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

最後に、CF(キャッシュ・フロー)に対する考え方としては、特別な戦略投資を除いて、每期フリーキャッシュ・フローの範囲内で年度借入金返済と配当金支払を賄いたいと考えています。

グループ  
経営基盤

人財戦略

▶ グループの価値創出に向けた変革・挑戦のための組織改革および人財創造

MP-13の3年間における主な重要テーマ

- 日本本社におけるジョブ型人財マネジメントに向けた変革
- グループ視点でのタレントマネジメントの推進

2022年3月期の具体的な取り組み

- 2023年度のジョブ型人事制度導入に向けたプラットフォームの整備
- 執行役員および次世代経営人財の育成に向けた教育の実施

	日本事業	インドネシア事業	海外その他事業
マーケティング			
技術			
生産			
グループ経営基盤(人事・リソース)			

MP-13は“変革・挑戦期”です。人財のマネジメントに関しても同様であり、従来の手法や考え方に固執することなく、新たな価値を創出していくための人財マネジメント変革が求められています。そのために、経営と人事の連携を強化し、経営目標の達成のための計画的かつ戦略的な組織改革および人財創造を推進してまいります。

日本本社においては社員が自律的なキャリア形成を通じて自己の成長を実現させその力を最大限に発揮できる環境を整備すると同時に、やりがいとチャレンジに公平・公正に報いるジョブ型人事制度を2023

年度に導入する予定としております。また、MP-12より進めてきたグループ共通の人事制度を基軸としたグローバルなタレントマネジメントを一層推進してまいります。各国グループ会社の人財を把握し、戦略的、且つ計画的に育成・配置するグローバルな人財マネジメントを行うことで、「適所適材」の実現を目指します。

グローバルな人財管理を行うことでグループ各社の人財情報を共有化し、特に次世代を担う人財を対象とした教育・研修など育成プログラム等に注力してまいります。