



**BE ANYTHING,  
BE EVERYTHING.**



**mandom**



マンダムレポート 2021



代表取締役 社長執行役員  
西村 健

編集方針

マンダムグループは、ステークホルダーの皆さんに中長期的な価値創造についてご理解いただるために、2018年より「マンダムレポート（統合レポート）」を発行しております。「マンダムレポート」では、従来の「労働レポート（CSRレポート）」も統合したレポートとし、企業としてより統合された情報発信に努めるとともに非財務情報の充実を図っております。本レポートの編集にあたっては経済産業省の「価値協創ガイドライン」等を参考にしつつ、マンダムの企業価値向上にとって重要性の高い情報を中心に簡潔にまとめております。

詳細な情報につきましては、  
当社ウェブサイトをご参照ください

- IR情報: <https://www.mandom.co.jp/ir/>
- CSR情報: <https://www.mandom.co.jp/csr/>

対象組織

株式会社マンダムおよび国内外の関係会社  
※詳細はP84「マンダムグループ会社」をご参照ください

対象期間

2020年度(2021年3月期)

- マンダム、日本国内グループ会社: 2020年4月1日～2021年3月31日
- 海外グループ会社: 2020年1月1日～2020年12月31日

※発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました

参考にしたガイドライン

- 國際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイドライン」
- 日本規格協会編「ISO26000:2010 社会的責任に関する手引」
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- GRI(Global Reporting Initiative)  
「サステナビリティ・レポート・ガイドライン・スタンダード」



【将来の見通しの記述について】

このレポートに記載されている株式会社マンダムの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものは株式会社マンダムの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、すでに知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、株式会社マンダムの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。記載金額は単位未満を切り捨てております。

# 新しいVI(ビジュアル・アイデンティティ)、 スローガンがはじまります

コーポレートスローガン

ロゴマーク(シンボルマーク+社名ロゴタイプ)



BE ANYTHING,  
BE EVERYTHING.

〈意味〉なりたい自分に、全部なろう。

もちろん化粧品を使うことで、かっこくなる、きれいになるということを通じて、生活者にお役立ちていきたいと思っていますが、それだけではなく、生活者が「なりたい自分」があるにも関わらず、何かを犠牲にしなければならないあきらめや、思い込みを打ち破り、すべての生活者が「自分らしく生きること」をサポートすること、更に、それを実現できる社会、ありたい社会を持続的に創り上げていくことが、私たちのこれから的新しい「お役立ち」だと思っています。

人と人 + (^^) + M = AA

人間系 Smile mandom

社員も含めたステークホルダーに対して、この先会社として貢献していきたい、価値創造にお役立ちをしていきたいという思いをシンプルに表現しています。マンダムの理念の根幹である「人間系」、マンダムの頭文字の「M」、それと「スマイル」、人種や国・地域を超えて、老若男女、誰もが共感できる笑顔、この3つがかけ合わされています。

## 目次

### 理念・歴史

- 02 創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神
- 04 理念体系

### 戦略

- 06 トップメッセージ
- 12 サステナビリティ戦略とマテリアリティ
- 14 成長戦略
- 20 MP-13 事業別・機能別ミッション

### 戦略を達成するための強み

- 28 マンダムグループの考える人間系企業価値創造モデル
- 30 人間系企業価値創造モデルにおける投入資本と提供価値
- 32 ブランド展開
- 34 マンダムの6つの強み

### 戦略を達成するための基盤

- 40 サステナビリティの推進
- 56 コーポレートガバナンス
- 64 役員および監査役紹介
- 66 コンプライアンス

### 2020年度業績

- 68 経営ならびに財務の分析
- 70 財務・非財務ハイライト
- 72 マンダムグループの事業展開エリア
- 74 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 76 連結財務諸表

### その他

- 82 マンダムグループの沿革
- 84 マンダムグループ会社
- 85 会社概要／株式・投資家情報



# 創業時から貫いて続く生活者へのお役立ち精神

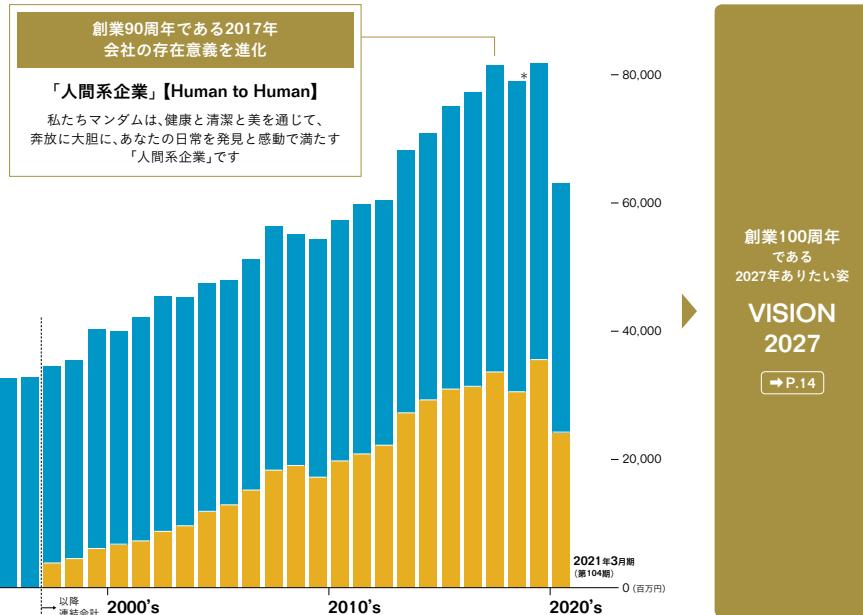
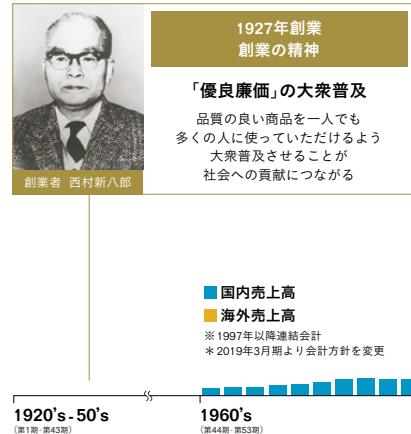
創業者であった西村新八郎は「優良廉価\*」を信条とし、化粧品の大衆普及が社会へのお役立ちになると考えました。

以降、今まで化粧品を通じた生活者へのお役立ちを当社の存在意義と考え、生活者発・生活者着視点に立った

Only-Oneマーケティングの実践や、新たなグルーミング行動を提案する新市場創造によって、

日本・アジアでお役立ちの量(売上)を拡大してきました。

\*価格を上回る独創的な品質・価値を持った商品を生活者に提供し、その普及により利益を得て社会的意義を果たすこと



創業100周年 である  
2027年ありたい姿  
**VISION 2027**

▶ P.14

1927年  
「金鶴香水株式会社」設立

1960年代 1度目の経営危機  
アルコール系液体整髪料が市場に登場。当社はチック・ボーマードの成功体験から抜け切れずに、生活者ウォンツの変化に対応できず業績が低迷

1980年 2度目の経営危機  
1978年に直販体制に移行するも費用負担が膨らみ2年で頓挫し、再び代理店経由販売へ。人員整理の実施など深い傷跡を残すことになる



▶ 海外展開



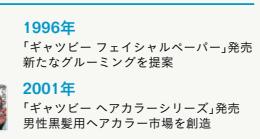
1958年  
フィリピンで技術提携会社稼働

1969年  
インドネシアに合弁会社設立

海外展開の強化

1988年 シンガポール	1990年 タイ	1993年 香港	1997年 マレーシア	2008年 中国	2015年 ベトナム
1989年 台湾	1992年 フィリピン	1996年 中国	1999年 韓国	2012年 インド	▶ P.84

新たなグルーミング提案により市場を創造し、業績を拡大



2001年  
「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売  
男性黒髪用ヘアカラー市場を創造



1985年  
「ギャツビー」から店頭販売  
初の男性用ヘアフォームを発売



1996年  
「ギャツビー フェイシャルペーパー」発売  
新たなグルーミングを提案



1989年  
男性化粧品「ルシード」発売  
業界で初めての無香料男性化粧品



1994年  
インドネシアで男性アスマリーニング  
「ギャツビー ウォーターグロス」を発売  
幅広いサイズバリエーションで展開し、  
小袋タイプを中心に生活者に浸透



1995年  
インドネシアで女性コスメティック  
「ピクシー ツーウェイケーキ」を発売



2017年  
企業理念の見直しと「VISION2027」を策定



2021年  
新VIとコープレートスローガンをスタート



2019年  
創業以来初のM&A  
ACGI社株式取得



積み上げた  
資産  
(マンダムの6つの強み)

Only-One  
マーケティング

男性化粧品分野に  
おける知見

アジアを中心とした  
海外展開

独自の研究と  
確かな技術

3拠点での  
生産体制

エンゲージメントの  
高い人財(従業員)

▶ P.34

## ■理念体系

**MANDOM MISSION****Human to Human**

私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、  
あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

**MANDOM PRINCIPLES**

生活者発・生活者着

チャレンジ・チェンジ・イノベーション

全員参画

社会との共存・共生・共創

人財主義

**MANDOM SPIRIT**

お役立ち 人間尊重 自由闊達

**■ MANDOM MISSION**

私たちマンダムの存在意義であり、  
社会において果たすべき使命です

**■ 理念スローガン Human to Human**

■ ステートメント 私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、  
(企業理念) あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

**「健康と清潔と美を通じて」(ドメイン)**

「健康」「清潔」「美」の根底に、「気軽に楽しむ」という視点、「楽」を配したマンダム独自の「健清美楽」の概念を持ち、事業を展開していきます。

**「奔放に大胆に」(スタイル)**

「奔放」とは、自分の好き勝手にあるまうことではなく、常識や既成概念にとらわれず考動することです。「大胆」とは、突飛なことを行うのではなく、チャレンジ精神に満ち、困難に立ち向かう覚悟を持って考動することです。

**「あなたの日常を発見と感動で満たす」(バリュー)**

「あなたの日常」とは、世界中の人々が毎日繰り返す暮らしや営みのことです。私たちは、何か新しい/Something New、何か違う/Something Different「発見」と、ときめきや晴れやかな気持ち「感動」を与え、日々の暮らしを満たします。

**「人間系」(スタンス)**

どんなに科学が進歩しても、人にしか成しえないことがあります。それは、人の気持ちを思いやる心(5つの心)を持ち、人の幸せや喜びを描き(想像)、そして人に役立つ価値を創る(創造)ことです。私たちは、人の感性や創造力「人間系」を尊重する企業です。

**■ MANDOM PRINCIPLES****マンダム社員が常に遵守すべき考動原則です****生活者発・生活者着**

生活者の潜在的なウォンツに応え、生活者の発見と感動を導く。すべての企業活動の起点・終着点が生活者であることが、大切だと考えています。そのため、私たちは常に生活者と向き合い、自分が一生活者であることを忘れるこなく考動します。

**チャレンジ・チェンジ・イノベーション**

私たちは、新しいことや困難なことに挑む勇気であり考動である「チャレンジ」の結果、未来のありたい姿に向けて現状のプロセスや仕組みを変える「チェンジ」を実践し、最終的に全く新しい価値を創造する「イノベーション」を実現していきます。

**全員参画**

全員参画とは、多彩、多能な人財がベクトルを合わせた上で、一人ひとりが役割を全うすることです。私たちはお互いを尊重し協働することで、組織としての総合力を發揮します。

**社会との共存・共生・共創**

私たちは、多様な人々の声に真摯に耳を傾けると共に、能動的に対話をを行い、社会と共存するだけではなく、社会の多様な価値観や生活スタイルの違いを認め尊重し、共生していきます。また、グローバルな視点で社会課題を捉え、本業を通じて、その課題解決にステークホルダーと協働し、より良く持続可能な社会の共創を目指します。

**人財主義**

私たちは、共に働く仲間を会社の将来を支える大切な財産である「人財」として尊重し合い、社会へ貢献できる企業人として考動します。

**■ MANDOM SPIRIT****マンダム社員が創業時から引き継いできた、  
そしてこれからも引き継がれていく大切な礎です****お役立ち**

お役立ちとは、『創意工夫を重ね、お客様や取引先に喜んでいただくこと』です。その喜びの対価として利益を頂戴し、この利益をステークホルダーに還元するという精神です。

化粧品が非常に高価であった時代、私たちは一人でも多くの人に化粧品を使う喜びと楽しさを日常の中で感じて頂きたいという想いの下、「優良廉価」の思想を実践した「丹頂チック」を誕生させました。この「優良廉価」は、単に「よい物を安く」という意味ではない「お役立ち」の真意が込められています。

**人間尊重**

人間尊重とは、人に関心を持ち、人が好きで人を愛し、人と人が信頼し合うことを大切にする精神です。

創業時から日々、社員への思いやりを大切にし、社員の声に耳を傾け、常に考動するマンダム社員としての心構えを語り、人の成長なくして企業の成長はありませんないと考えていました。その精神は今も受け継がれ、世界中に広がっています。

**自由闊達**

自由闊達とは、上下の関係にとらわれない風通しの良い風土の中で、自由に発言や考動することを大切にする精神です。

1970年に発売した商品「マンダムシリーズ」は、業界の常識をくつがえす「反逆のマーケティング・キャンペーン」を展開し、その反響は社会現象となりました。私たちは、自由闊達の精神から生まれる「知的にぎわい」の交流の場で、日々新しい価値創造を続けることが大切と考えます。



## トップメッセージ

健・清・美・楽\*の領域で、  
世界中の生活者の  
ウェルネス実現に向けて  
「お役立ち」を進化させていきます。

株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員 西村 健

\*マンダムの事業ドメイン。健康、清潔、美に対する欲求に、楽(楽しい)という要素を絡ませることでマンダムらしさを体现する



### 社長就任にあたり

#### 〈マンダムの目指すウェルネスの実現〉

マンダムは90周年を迎えた2017年に企業の理念体系を新たにしました。デジタル化やグローバル化の大きなうねりの中で新理念体系の中心に人間系企業であることを据え、以降4年間、グループ全体への新理念の浸透を進めてまいりました。マンダムではお客様や社会の課題解決に貢献することを、「お役立ち」という言葉で表現しています。2021年4月からの新体制においても、このマンダムのお役立ちをさらに深く掘り下げ、そして同時に拡張してまいります。その深化と拡張の先に何があるのか、マンダムは何を目指しているのか。先行きが不透明で複雑性の増した「VUCA\*」の時代においては、身体的な健康だけでなく、精

神的・心理的な健康を健全に保つことが難しくなってきています。身体的のみならず、精神的・社会的にも健全で健康な状態をウェルビーイングと呼びますが、ウェルビーイングな状態と現状の間にはギャップが存在し、そのギャップを埋めるプロセスをマンダムでは「ウェルネス」と位置づけ、皆さまのウェルネスの実現に向けて、「お役立ち」をしていきたいと考えているということです。

\* Volatility(変動性・不安定さ)、Uncertainty(不確実性・不確定さ)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性・不明確さ)

近年、企業に対して求められているESGについては、将来的のビジネスチャンスのために積極的に取り組む必要があると考えています。つまり、リスク回避のための費用としてではなく、世の中にお役立ちするための投資だというスタンスでやっていかなければなりません。そのようなことをふまえて、サステナビリティ上の重要課題(マテリア

リティ)を特定し、身体的だけでなく、精神的、社会的な面へのアプローチも強化してまいります。そのため、マテリアリティ6項目の中でも、「気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造」「多様な生活者へのお役立ちの拡大」「社員と会社の相互成長の実現」を、強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジとして掲げました。

また、今回マンダムとしては初となるコーポレートスローガンも策定いたしました。「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」は、ESGスローガンでもあります。

このスローガンは、環境問題、グローバル化、多様性、アイデンティティなど、社会課題と生活者課題は多様化・複雑化し、解決することが難しい社会において、このうちの「どれかをあきらめ、犠牲にして、別のどれかを選ぶトレードオフの関係」ではなく、人それぞれが持つ本来の「自分ら

しさ」が表現できる楽しさ、前向きでいられる健康的な生活、そんな自分らしさの表現に挑戦し続けられる持続可能な豊かな社会の実現にお役立ちしていきたい、というマンダムの想いを表したものです。

#### 〈目指していきたい組織と風土〉

新体制においても、全員参画経営の文化をしっかりと受け継いで行きたいと思っています。社員数が増え、組織が大きくなっている中で、少しづつ薄れてきている全員参画の意識を取り戻し、チームマンダムでこれからの時代の価値創造、お役立ちに邁進してまいります。一人ひとりにできる限られていますので、チームスポーツのように全員で力を合わせてやっていくというスタンスが大事だと思います。つまり、私は社長としての役割を全力で果たしていき、役員・従業員もそれぞれがきちんと役割を認識

し、果たしていけるような社風にしていきたいと思っています。

ライフスタイルや価値観の多様化が進む現代は、過去と比べて、ヒット商品や大きいムーブメントが生まれにくい時代になってきていると感じています。こういう時代においては、スマールチャレンジでもいいので、新しいこと、何か違うことをたくさんチャレンジしていかなければなりません。当然成功につながったらすばらしいですし、失敗に終わってもそこから次の成功につながる学びがあればいいと思っています。日本の企業は往々にして、失敗しないようにやっていく人が評価される風土があるとも言われますが、マンダムは挑戦をする人が評価されるような風土に変えていく必要があると思っています。

## 私が考える「人間系企業」

### 〈2つのソウゾウリヨク〉

人の幸せや喜びを思い描き、そして人に役立つ価値を創ることといった、人にしか成しえないことを尊重する人間系企業として、イマジネーション（想像力）とクリエイティビティ（創造力）といった、2つの「ソウゾウリヨク」の増強について、これまで、そしてこれからも重点的に取り組んでまいります。イマジネーション（想像力）は、生活者の笑顔や喜ぶ姿、生活者のもつ不満を的確に思い描き、課題



を発見する力です。一方、クリエイティビティ（創造力）は、資源をどのように組み合わせたり、くみ上げたりすれば、生活者の喜ぶ姿にたどりづけるのか、不満を解決できるのかという、創り上げる力になります。この2つの「ソウゾウリヨク」を増強し発揮することでイノベーションにつながり、さらなるお役立ちができると考えています。

### 〈コミュニケーションの重要性〉

社会の一員として生きている以上、コミュニケーションは非常に重要です。理念体系を新たにした2017年に私は経営戦略の担当執行役員としてグループ全体に理念を浸透させるため、9月から2月までの半年弱で国内、海外すべての事業所を対象に計40回ワークショップを実施し、そのすべてに参加しました。総移動距離にすると、地球1周半ほどの距離を移動したことになりましたが、このおかげで、ほぼ全社員と直接対面で話ができました。当時はコロナ前だったので、夜も一緒にお酒を飲みながら話することで理念の理解浸透だけでなく、お互い理解しあえる良い機会となり、日本はもちろん、海外グループ各社の多くの社員と良い関係をつくれたことは、短い期間ではありましたが、今振り返っても自分の中で非常に意義の大きかった出来事です。

コミュニケーションの重要性については、マーケティングでも同様のことが言えると思います。たとえば商品の良さを伝える際、自分たちが伝えたいように伝えて、生活者にどのように伝わったかはわかりません。そのため、コミュニケーションにおいては、相手のリアクションが自分の意図したものであったか、同じ理解にたどりついてもらえたかどうかが重要になります。私たちのビジネスにおいては、商品やサービスを企画するときからマーケティングがスタートしていますが、マーケティングという言葉をもっと広義で解釈するならば、自分という人間を理解してもらうために、どう見られたいかを考え、伝えていくという行程もおそらくその言葉の中に含まれるのではないかと思っています。それゆえ、私個人としては、今までのマーケティングを中心としたパックグラウンドが、生きていくうえでのベースにもなっています。マーケティングはビジ

ネス用語としてのみ捉えられがちですが、根本的なところでは、社会の中で複数の人間や事象が関係しているありとあらゆる環境で、誰もが無意識的に行っていることではないかと思います。



### 求められる「お役立ち」の変化

#### 〈新型コロナウイルス感染症拡大による生活者の変化〉

コロナ禍の影響でリモートワークが拡大していますが、テレビ会議などで自分や相手の顔を今までにないくらいの近さで見る機会が増えています。これにより、40代や50代のミドル層の方は加齢によるシミ、シワが増えてきていることや、肌のかさつきなどが気になるきっかけとなつたため、男性のスキンケア市場が拡大傾向にあつたり、家にいる時間が多くなったことで、女性のヘアケア市場が堅調に推移したりしています。

一方で、外に出て人に会う機会が減っていますので、特に男性は、テレビ会議なら「寝ぐせがなおるくらいでいいかな」という気持ちになる方々も多く、ヘアスタイリングカテゴリーは縮小傾向にあります。さらに、日常的にマスクをするようになりましたので、マスクより上の部分だけをメイクするようになり、メイクの使用量が減ることで売上が減少している商品もあります。

ただ、このようなコロナ禍の影響による変化だけでなく、最近、化粧のあり方そのものが変化してきていると感じています。化粧には、人にどう見られるかといったような人の目を気にした「人のための化粧行動」と、自分に自信を持ち、スイッチを切り替えて気持ちを高めるといった「自分のための化粧行動」と、大きく2種類あると思います。どちらかというとこれまでは仕事だから化粧をする、外出するから化粧をするといったような「人のための化粧行動」の方に焦点が当たるがちだったと思いますが、これからは「自分のための化粧行動」の割合の方が大きくなり、両方が注目されていくような文化や価値を創造していくことができれば、楽しいのではないかと思いますし、先ほど



も申し上げたコーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」に表現したような、われわれが目指す「お役立ち」の進化につながると思います。

#### 〈ヒット商品の生まれ方の変化〉

今の若い世代の生活者は携帯やスマートフォンを使った検索が中心となっており、どの商品が自分に合っているというよりは、たとえば、SNSで話題になっている商品であるとか、肌や髪型、髪質の悩みについて検索した結果として表示された商品、自分のお気に入りのインフルエンサーが推している商品を購入する傾向が強いように思います。今のトレンドリーダーたちがアプローチしているのはまさにそのようなところで、特定のECマースでのみ販売するといった限定性を持たせて、トレンドリーダーが使ったことでまた一般層に広がっていくという流れになっています。昔と異なり今は提供する価値ごとに立てる戦略も異なり、世の中に出でた時にはすでにヒット商品となっているようなケースもありますので、私たちとしても戦略のバリエーションを持っておかないと感じています。

#### 〈新たなビジネスモデルへ〉

インバウンドの波が去り、猛暑といつてもここ2年は夏の天候不順が続いたことも影響し、ステークホルダーの

皆さまにお約束した経営計画を達成できていませんが、課題を先延ばしにしてはいけないということを、今回のコロナ禍で強く感じました。

いわゆる大企業病と言われるような目の前に課題があるのはわかっているものの、スピード感を持って対応できおらず、対応の遅れが業績に影響するといったことがしばしば見受けられました。たとえば、生活者の購買行動が変化しているにも関わらず、既存のビジネスモデルが順調に推移していたこともあり、生活者に価値を届けることが目的なのに、今の生活者が選んでいる新しいビジネスモデルへの切り替えができなかったといったことなどが挙げられます。

企業30年説と言われますが、それはビジネスモデルが30年で切り替わるタイミングだからだと考えています。マンダムのビジネスモデルは1980年代の経営危機を乗り越えてから、40年ほど経過しています。なぜここまで継続して成長してこられたかというと、インパウンドや猛暑といった、私たち自身が計算していなかった外部要因が影響して成長してこられたからだと思います。これは化粧品業界全体における特需であり、マンダムとしては、実態の伴わない成長だったと言っても過言ではありません。

既存のビジネスモデルによって、30年成長を続けてこられたこともあり、これが勝利の方程式で、このやり方が自分たちの強みだと感じてしまう社員も出てきます。しかもさらに10年、成長を続けてこられたとなると、これが正



解だと勘違いしてしまうのも不思議ではありません。本来であれば、この10年の間に新しいチャレンジを行ってこなければいけませんでした。あえていうならば、強固なビジネスモデルや基盤ができすぎていて、会社も男性化粧品市場の拡大期と共に成長してきたので、そこで変わることができなくなっていたということだと思います。人間は変化することに勇気がいりますので、その勇気が足りなかつたことが、マンダムがこの10年抱えていた課題の根本となる共通項ではないかと考えています。

## 第13次中期経営計画(MP-13)について

### 〈MP-13の位置づけ〉

MP-13は、「VISION2027」つまり創業100周年となる2027年時点での私たちのありたい姿にむけてのフェーズ2となる「変革・挑戦期」という位置づけになります。MP-12(第12次中期経営計画)が「基盤整備期」であり、MP-13は「変革・挑戦期」で、MP-14はそれを収穫していく、そのための種まきのMP-13というわけです。

経営計画は数値目標だけでみると、この3年間で業績をコロナ前となる2020年3月期の業績には最低限戻したいという計画となっており、難しい状況が続きますが、ポジティブに考えれば、今だからこそチャレンジしやすいとも考えられます。業績が伸長しているときは、当然新しいことにもチャレンジするものの、生産現場にしてもマーケティング現場にしても、現状をどううまく動かすかという点に集中してしまいがちです。一方で、今は良くも悪くも市場自体が停滞している状況ですので、このようなときに、時間やコストをかけてじっくり取り組むことと並行して、低コスト・スマールスタートで市場に提案するといったことも取り組んでいきたいと思います。これまでのビジネスモデルであった、マス市場に向けた提案となるとさまざまなイニシャルコストが発生しますが、今はEコマースでの販売や、特定の流通から販売するということに対して、スマールスタートで始めやすい時代ですので、テストマーケ

ティング的にさまざまなチャレンジをしていくといったことも、これから3カ年で取り組んでいきたいと思っています。

また、他社との取り組みという観点では、過去マンダムは自前主義というか、何とか自分たちだけでやりたい、ノウハウがなければノウハウを持っている人財を時間をかけてでも育てたいという傾向がありました。多様性の時代になってきて、技術系のベンチャー企業など、細かな技術やノウハウを持った企業も増えていますので、マンダムが新しい価値創造をしようと思ったときに、足りていない資源やノウハウを持っているパートナーがいれば、オープンイノベーションする機会も積極的につくっていきたいと考えています。これまで大阪大学大学院との共同研究講座を持っておりましたし、この4月には北里大学にもスキンサイエンス共同研究講座を開設しております。

### 〈社会課題への対応〉

環境面でいうと、「持続可能な地球環境」「原材料調達」などは倫理感を持って、脱プラスチックなど環境の負荷をなくす取り組みは当然やっていますし、長期的に2050年くらいまでを見据えたサステナビリティ目標を掲げています。商品の中身やパッケージだけでなく、宣伝販促に使っている資材など、事業運営をしていく中で地球環境に負荷を与えるものは極力減らしていく取り組みをしていきたいと思っています。

最近では、共通の課題を抱えているということで、大手日用品企業が小売業と共同で容器回収をされたりしていますが、このような協働での取り組みは今後も増えてくると思います。

社会面ではダイバーシティについて、近年、女性に関する話題がよく出ますが、マンダム国内の現状においては、20~30代と40~50代の男女比率を比べると、20~30代の方が女性比率は高まっています。また、管理職レベルではまだ女性の比率は低いですが、管理職補佐となると少



しづつではありますが、女性比率が高まっています。当然、社会から要請されるルールは遵守しますが、会社の事業としてどうあるべきかを見据えていかなければならぬので、国籍や性別や年齢には関係なく、一人ひとりの個人をきちんと評価をしていきたいと考えています。

## 最後に

1927年の創業以来、93年の長きにわたり、会社をご支援、商品をご愛用いただき、心から御礼申し上げます。その中で、この4月から5代目の社長になり、会社をけん引していくことになったその重責に身が引き締まる思いです。ただ、プレッシャーを感じて何にもできないということにならないように、コロナ禍の影響で暗い世の中に対して、少しでも明るい話題や笑顔になれる瞬間を届けられるように、マンダムが元気になったなど皆さんに思ってもらえるようにいろいろなことにチャレンジしていく、それと同時に、社会における企業市民として、社会にしっかり貢献をしていくような価値創造を通じてお役立ちをしていくというこの2つを両立していきたいと思います。私自身経営者としてはまだ若い世代だと自覚しておりますので、役員・従業員とともに、未来に向けて積極的にエネルギーを注入していくことを思っています。



## サステナビリティ戦略とマテリアリティ

## サステナビリティの考え方

マンダムグループの事業活動は、「E:環境」や「S:社会」が健全で持続可能であることが大前提です。

しかし、気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチック問題、サプライチェーンにおける人権問題など、さまざまな問題が顕在化しており、適切な対応とそれを支える健全な「G:ガバナンス」体制の構築が必要であると考えています。

企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」=マンダムグループのサステナビリティそのものと捉え、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営(ESG経営+SDGs経営)を根幹に据え、サステナビリティ方針の策定並びに、サステナビリ

## サステナビリティ方針

健・清・美・楽を通じた、  
日常生活の豊かさと社会課題の解決を両立する  
独自のサステナブル経営を推進します

## 独自のサステナブル経営の構成要素

テーマ	内容
お役立ちの深さと広さの追求による 生活者との強い絆創り	生活者満足の最大化と、生活者接点の拡大といった2つの側面におけるお役立ちを実現するため、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けます。
社会を支える人財の育成と 多彩な人財による全員参画	人は企業の将来を担う重要な財産であるという考え方のもと、社員全員を「人財」とへ育て、その多彩な人財が働き甲斐を得て参画し活躍することで、会社の成長と社会へのお役立ちを拡大します。
善良なる企業市民としての 持続可能な社会の実現への貢献	提供する商品・サービスはもちろんのこと、サプライチェーンを含めた企業活動全体を通じて、地球環境や社会へ及ぼす影響を長期的な視点でとらえ、持続可能な社会の実現に貢献します。
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み	社会との共存・共生・共創により、いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムとともに、あらゆるステークホルダーからその存在価値を認めていただける企業として発展し続けます。

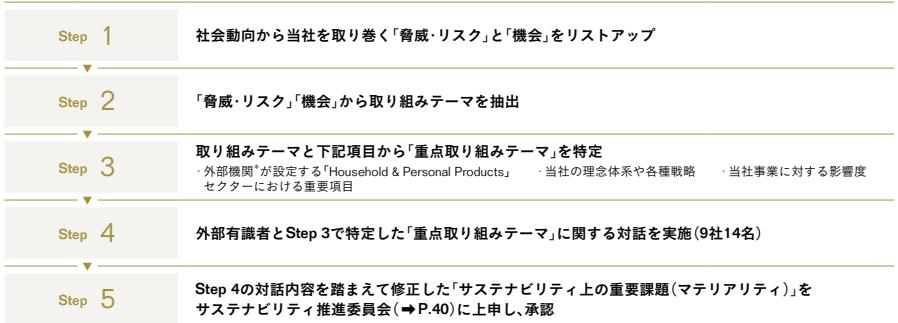
## 4つのテーマの関係性

お役立ちの深さと広さの 追求による 生活者との強い絆創り	社会を支える人財の育成と 多彩な人財による 全員参画	善良なる企業市民としての 持続可能な社会の 実現への貢献
------------------------------------	----------------------------------	------------------------------------

## サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)

マテリアリティ	コミットメント	関連するSDGs
<b>強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ</b>		
<b>気軽に楽しめる おしゃれ文化の創造</b>	「健康」「清潔」「美」の根柢に、気軽に楽しむという「樂」軸を配した独自の「健清美楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することでときめきや晴れやかな気持ちを与え、生活者の日々の暮らしを満たします。	     
<b>多様な生活者への お役立ち拡大</b>	変化する生活者の価値観や消費行動に対し常に臨機応変に対応し、生活者満足につながる商品・サービスが目に触れやすい、選択しやすい環境を整え、グローバル10億人にお役立ちします。	
<b>社員と会社の 相互成長の実現</b>	社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、「単位あたりの生産性」「個の成長と働き甲斐」「創造性」が向上する働き方改革を推進します。	  
<b>社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決</b>		
<b>持続可能な 地球環境への取り組み</b>	循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します。	      
<b>持続可能な原材料調達</b>	バーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たします。	
<b>企業基盤の継続強化</b>	わたしたちの使命はお役立ちを広く深く続けることであり、その前提としてゴーイングコンサーンがあります。安心・安全の確保はもちろん、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。	     

## サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

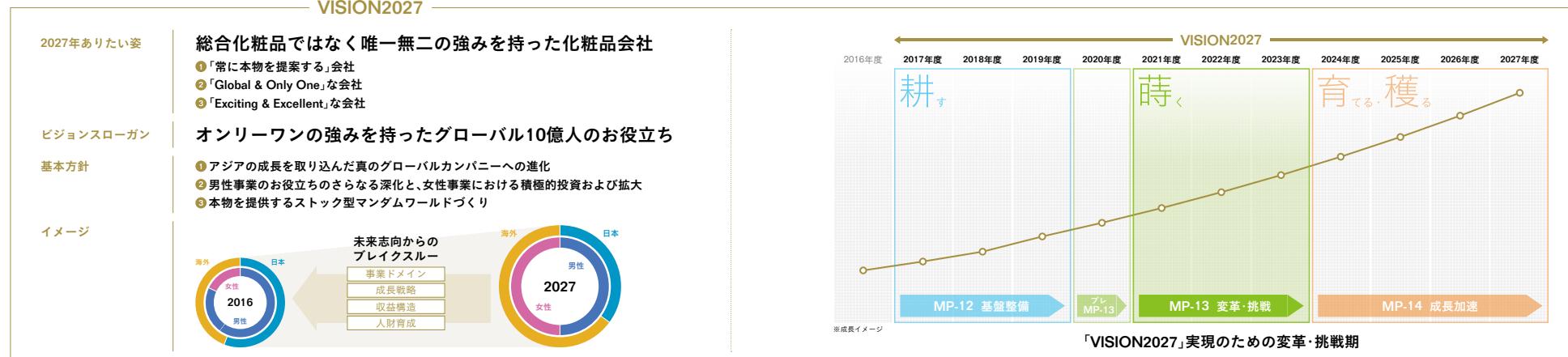


\* 外部機関:FTSE、MSCI、SASB

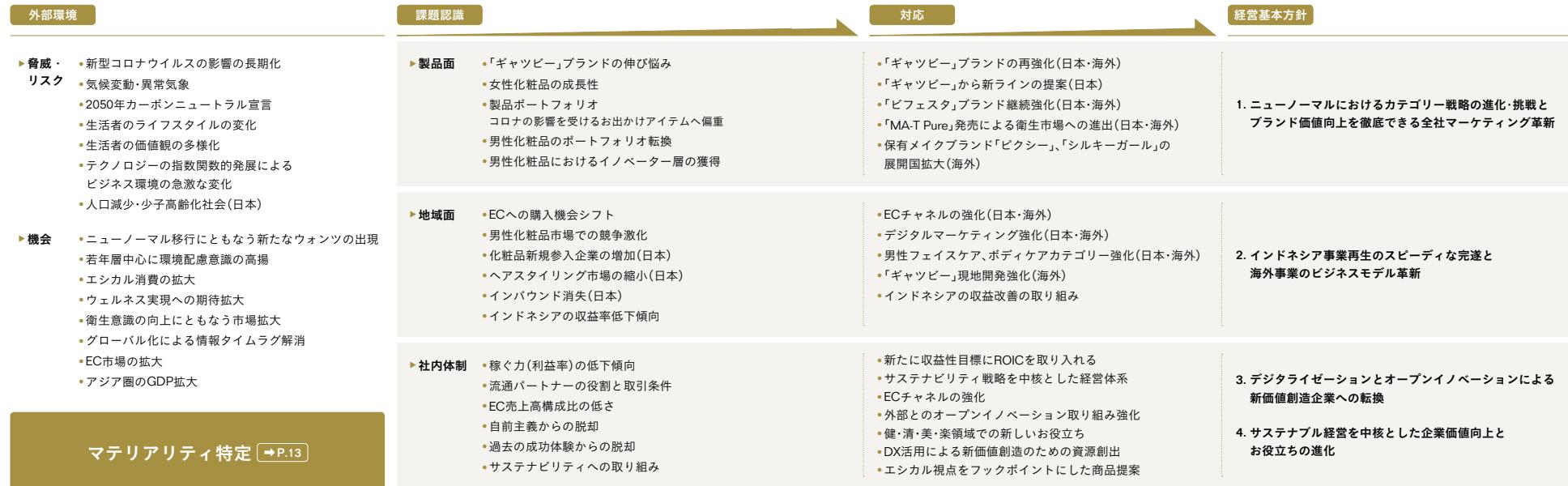


# 成長戦略

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



## MP-13策定の背景(外部環境、内部課題)



## 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

- 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心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プ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%** **6%以上**収益性 連結営業利益率 **8.0%以上**連結ROIC **7.0%以上**  $ROIC = (NOPLAT^{*1} + 持分法投資損益) / 投下資本^{*2}$ 

\*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

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)

## 製品の環境配慮推進

## MP-10からMP-12の振り返り

位置付け	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3	MP-13へ		
位置付け	アジアでグローバルな経営を強みとするオンラインカンパニー	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	「VISION2027」実現のための企業基盤整備			
key point	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。	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。	「人間系」を中心とした新しい「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」を発表。			
骨子	●コア事業である男性グロ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、男性グロ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 スキンケアを中心とした、展開各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。	●男性グロ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 「スキニーピーパー」ペースマイクカタゴリーに重点化し、展開各市場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、インドシナでの流動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 ●インドネシアを中心とした海外事業の成長性向上 ①インドネシア・マス中間所雇へのお役立ち拡大 ②その他海外・各國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略策定と遂行ができる仕組み構築			
数値目標	(目標値) 660億円以上	(実績) 682億円	(目標値) 830億円	(実績) 773億円	(目標値) 900億円	(実績) 817億円
連結売上高	3.2%以上	5.4%	5.2%以上	2.6%	3.0%以上	△0.6%
男性グローミング事業 年平均成長率	3.6%以上	5.9%				
ギャッピー・ブランド 年平均成長率	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、成長を見込める中国、インドにおける展開の遅れなどの課題を見えたものの、男性グローミング事業が「ギャッピー」を中心的に成長したことにより、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、自指している「ありたい姿」の実現に課題は多いものの、成長性の回復という点では一定の成果は出した。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向けた継続課題。	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次にトップライン(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 ルピー/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						

## 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、まずはお客様、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、大幅な活動の制限を設け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、半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、特に当社の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「ギャッピー」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、重点カテゴリーの売上目標未達
- ②グループ全体のマーケティングコア人財強化の延期

## 2 インドネシアを中心と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実行
- ②コロナ禍を機ととらえた、スクラップ&ビルトによる資産圧縮の実行

## 海外その他

- ①中国: 大手ECプラットフォーマー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

- 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。



## 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」を見据ながら企業価値拡大のための活動を行ってまいります。



### 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

### 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財の課題発見力、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

#### 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ンダム営業の強みの創出



常勤執行役員 国内営業統括  
内山 健司

#### 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くと考えています。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。

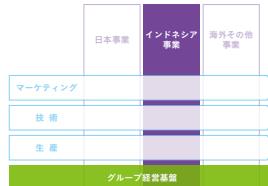
## グループ事業ミッション

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「ピクシー」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、所得推移を考慮しても、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。リアルの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、トライ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まいります。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

## 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

## 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



## 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

- 中国事業の中長期視点での基盤機能の強化と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

## 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%を越えています。

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、インドネシアは、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



## 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



### MP-13の3年間における主な重要テーマ

#### 変革テーマ

- スマート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(「ビクシー」、「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業務の効率化により、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(「ビクシー」、「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構築する
- 環境対応策を立案し、推進の仕組みを構築する



常務執行役員 マーケティング統括  
吉田 康政

#### 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ともに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」「ビフェスタ」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つのソウゾウリヨ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。



## 技術

- 「カテゴリー・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～高価格化商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

#### 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

### 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

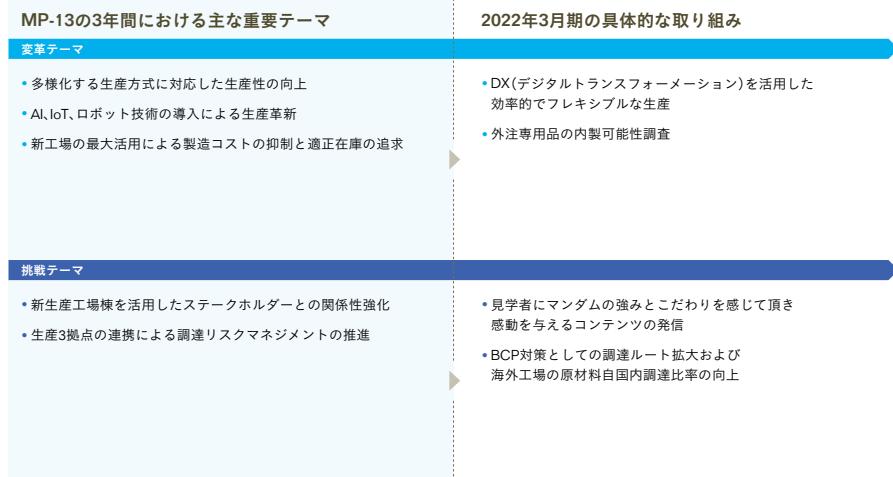
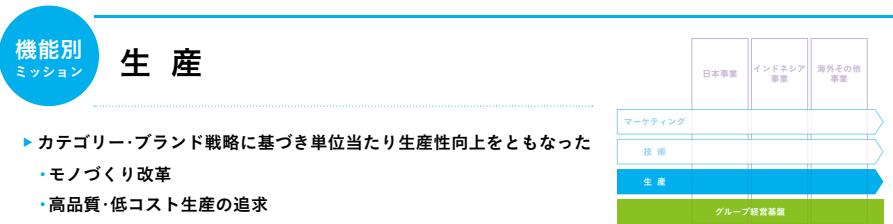
- 容器の「使いやすさ」をはじめとした使用上の快適さを向上する商品の技術開発に着手する
- 環境を考慮した商品開発や高付加価値商品開発に向けた戦略立案を行う
- 北里大学との連携を活かし、商品をスピーディにアウトプットできる基礎～応用研究体制を構築する

#### 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。

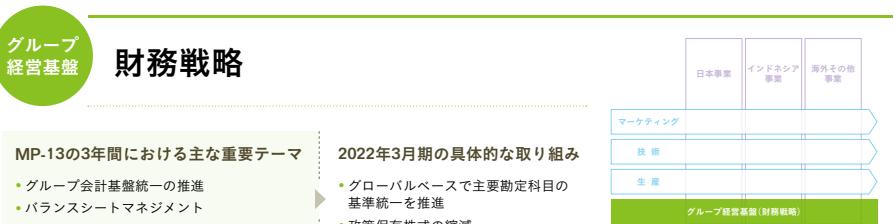


常務執行役員 技術統括  
岡田 文裕



常務執行役員 生産統括  
渡辺 浩一

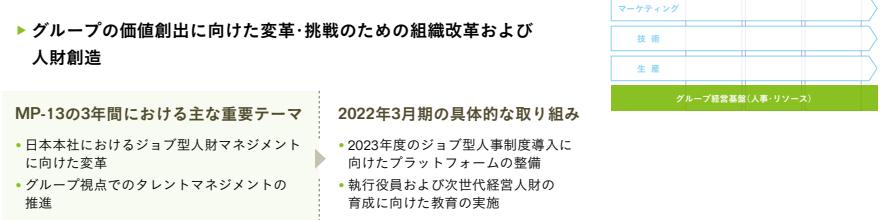
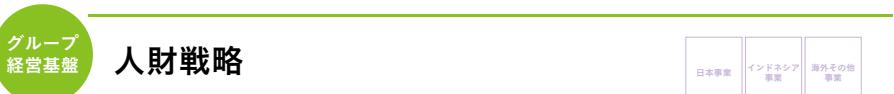
生産領域として、MP-13の最重要考査は単位当たりの生産性向上とフレキシブルな生産体制構築への挑戦となります。ご存知の通り日本の福崎工場は「VISION2027」に対応するために新生産棟建設が2021年9月に完了予定です。この大型投資による減価償却費の上昇を、その他の製造費用で抑制するためには、よりきめ細かな単位当たりの生産性を追求する必要があります。また、国内外において市場ニーズが多様化し、その変化がスピーディーな時代と対応するためには多品種少量生産が要求されるため、フレキシブルな生産体制を構築する必要があります。それを実現するためには、DX(デジタルトランスフォーメーション)の実用化が欠か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



当社グループは、健全な財務体制、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ヵ月分以上の資金を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。

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ヵ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、毎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。



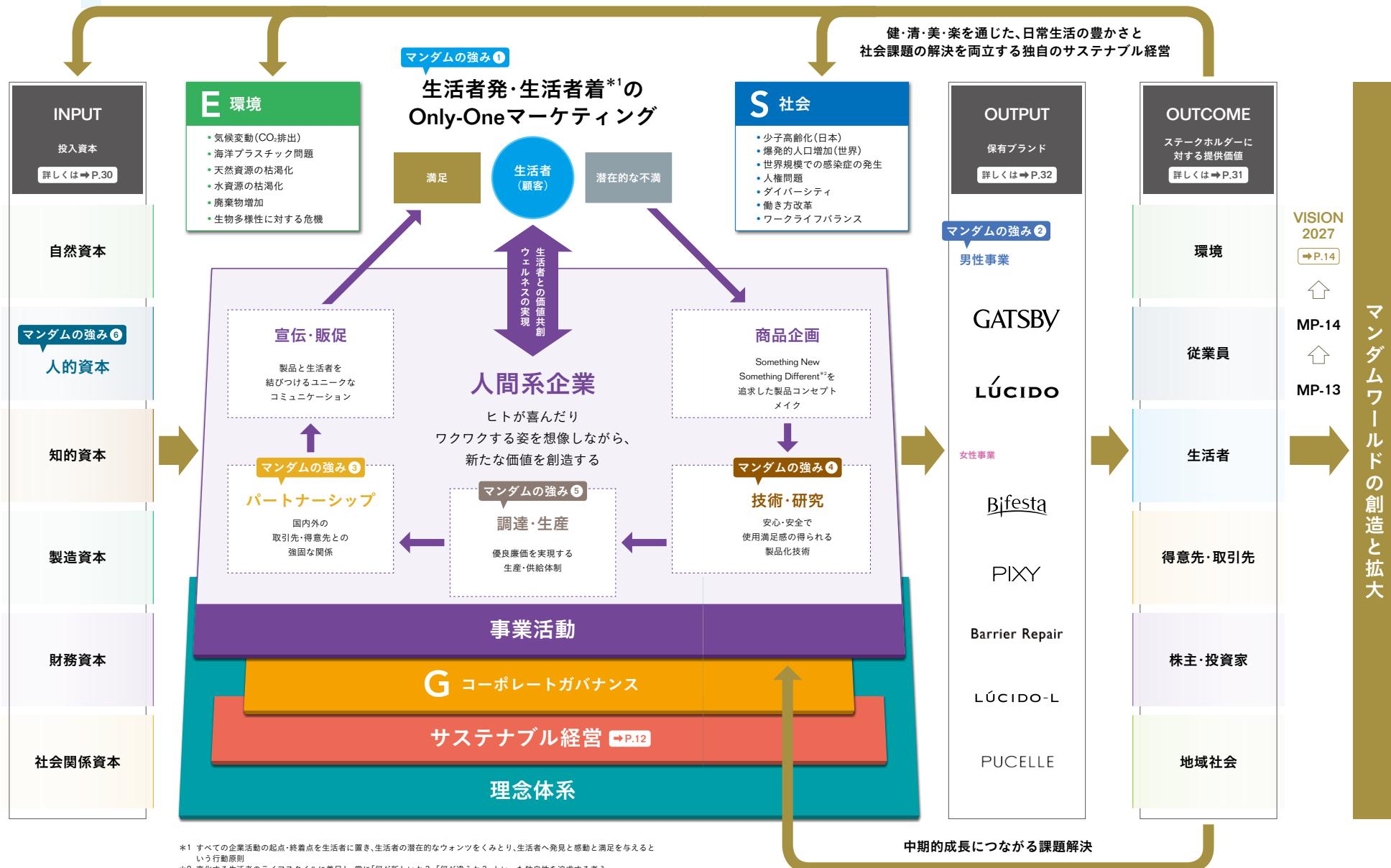
MP-13は“変革・挑戦期”です。人財のマネジメントに関しても同様であり、従来の手法や考え方方に固執することなく、新たな価値を創出していくための人財マネジメント変革が求められています。そのために、経営と人事の連携を強化し、経営目標の達成のための計画的かつ戦略的な組織改革および人財創造を推進してまいります。

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材制度を基盤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。各グループ会社の人材を把握し、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。

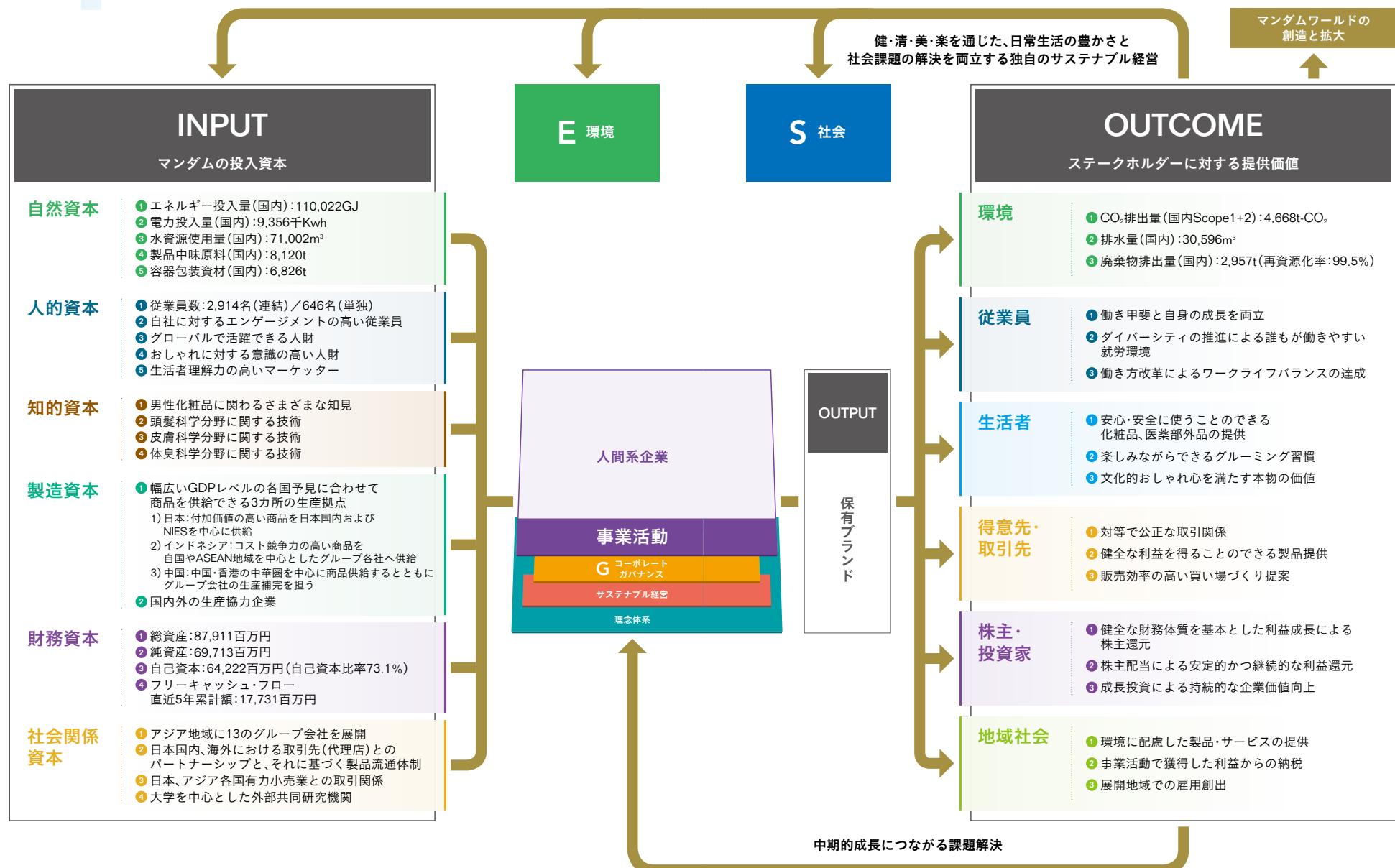


# マンダムグループの考える人間系企業価値創造モデル



# 人間系企業価値創造モデルにおける投入資本と提供

## 価値

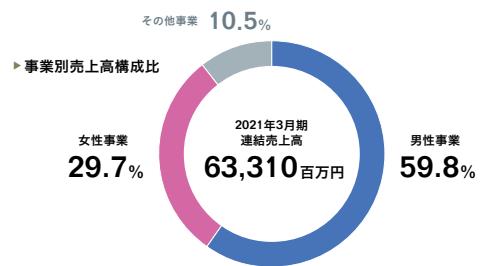




## ブランド展開

「男性事業」「女性事業」の2つの化粧品事業を中心<sup>1</sup>に5つの戦略事業単位<sup>2</sup>を設定し、それぞれの生活者ウォンツに細やかに対応した事業を展開しています。

\* その他事業として「プロフェッショナルユース事業」「その他事業」「貿易事業」の3事業を展開しています。



### ▶ 海外展開地域 (2021年5月31日現在)

事業	日本	インドネシア	シンガポール	台湾	香港	韓国	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム	中国	インド
GATSBY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LÚCIDO	●		●	●					●			
女性事業												
Bifesta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PIXY		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pucelle		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

## ▶ 男性事業

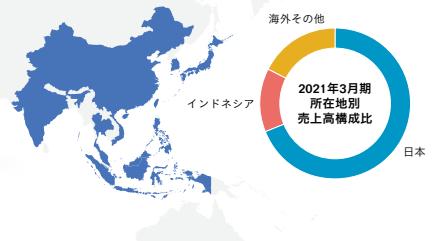
ヘアスタイリング商品・フェイスクア商品・ボディケア商品など、男性の日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群を扱う事業

対象カテゴリー: ヘアスタイリング/ヘアカラー/スカルプケア/フェイスクア/ボディケア

(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

### GATSBY

国内 海外

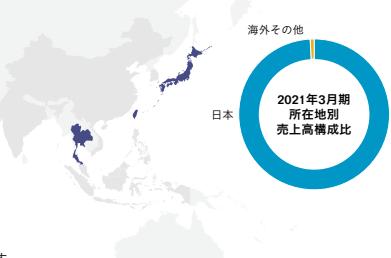


ヤング男性のためのメンズコスメブランドです。

マンダムグループのコアブランドとしてアジア各国で水平展開しています。

### LÚCIDO

国内 海外



ミドル男性のためのスマートエイジング・コスメブランドです。

## ▶ 女性事業

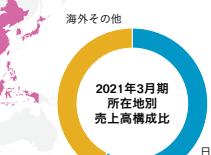
メイクアップ商品・スキンケア商品など女性のビューティライフに彩りを添えたり、ヘアスタイリング商品・ボディケア商品など、日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群を扱う事業

対象カテゴリー: メイクアップ/スキンケア/ヘアスタイリング/ヘアカラー/ヘアトリートメント/ボディケア

(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

### Bifesta

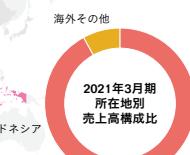
国内 海外



多忙な現代女性の美肌をかなえるクレンジング&洗顔ブランドです。日本発の商品を各国に水平展開しています。

### PIXY

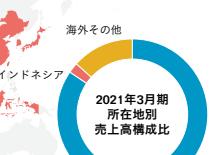
海外



日本の美と技とファッショナビティを活かし、アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。インドネシアと一部の国で展開しています。

### LÚCIDO-L

国内 海外



ヤング女性のためのヘアメイク&ケアブランドです。日本をはじめアジア各国で展開しています。

### PUCELLE

海外



おしゃれに目覚めたヤング女性のためのフレグランス&ボディケアブランドです。フレグランスを中心としたラインアップでインドネシアと一部の国で展開しています。



# マンダムの6つの強み

## マンダムの強み①

### 生活者発・生活者着のOnly-Oneマーケティング

#### 生活スタイルの変化に寄り添ったお役立ち商品

マンダムグループでは、「生活者発・生活者着のOnly-Oneを志向したマーケティングの実践」というマーケティング理念の下、生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、生活者に発見と感動を導くため、常に生活者と向き合い、そして寄り添った、マンダム独自のマーケティングを実践しています。たとえば、「香り」があるのが当然だった化粧品に、職業的に香りがあるものは使えないとか、身にまとうフレグランスにこだわりがあるからこそ化粧品の香りが邪魔といったウォンツに応え1989年に「無香料」ブランド「ルシード」を発売したり、外出先でも顔を洗ってリフレッシュしたいシーンがあるというウォンツに対応してこれまで存在しなかったペーパー洗顔というグルーミング習慣を提案したり、2001年には男性の間で明るい髪色にしたいというウォンツが急速に高まっていたトレンドに対応して「ギャツピー」から男性黒髪用ヘアカラーシリーズを発売したりと、男性化粧品においていくつもの新しい市場を創造してきました。



無香料「ルシード」シリーズ



「ギャツピー ヘアカラー」シリーズ

#### ウイズコロナの現在、ミドル男性に浮かび上がってきた新たなウォンツにも対応

昨年2020年はご周知の通り、新型コロナウイルス感染症拡大によって、在宅勤務が推奨されリモート会議が一気に普及しました。もともと40代男性は年齢にともなう自身の肌変化を実感する年代で、「シミ・クマ・毛穴」といった状態が老け顔や清潔感のなさに直結していることを認識しています。そのような中で、訪れたコロナ禍のリモート会議におけるパソコンの画面に映し出された自分の顔を見て、顔色の暗さや、シワやシミが増えたという肌悩みを感じたミドル男性は少なくないようです。2020年8月に「ルシード」より、シワ改善有効成分「ナイアシンアミド」を配合したシワ改善クリームと、シミ対策<sup>®</sup>有効成分「トラネキサム酸」を配合したシミ対策<sup>®</sup>クリームの2品を発売し、老け顔の象徴である「シワ」「シミ」に本格的にアプローチする製品を提案するとともに、会議前に瞬時に見た目印象を変える対策用製品として、指で塗るだけの使いやすいコンパクトタイプのコンシーラーや、ひと塗りで簡単に顔色を明るくトーンアップできるローションを発売し、ミドル男性の直近の悩みにもいち早く対応しております。

\*メラニンの生成を抑えシミを防ぐ



「ルシード」製品



「ルシード フェイスメイク」シリーズ

## マンダムの強み②

### 男性化粧品分野の実績と知見

#### 「丹頂」「マンダム」の時代から、男性化粧品で圧倒的存在感

当社の創業時の代表商品は「金鶴香水」。最初から男性化粧品に特化していたわけではありませんでした。その後、「丹頂チック」、「MANDOM(マンダム)」シリーズの大ヒットを経て、特に男性化粧品において強い存在感を示すようになりました。インドネシアにおいて1987年よりマイクアップを中心に展開している「PIXY(ピクシー)」や、2010年以降日本を皮切りにアジア各国へグローバル展開しているクレンジング&洗顔ブランドの「Bifesta(ビフェスタ)」ブランドも順調に売上拡大しておりますが、現在でも中核となるブランドは男性用の「GATSBY(ギャツピー)」です。

長い期間「ギャツピー」や前頁で紹介しました「ルシード」を中心に、男性生活者からの高い期待感に応え続けるために、当社はヒト、モノ、カネを投入し続け、男性の嗜好、価値観の変化を追いかけて、男性の毛髪や皮膚を中心とした身体に関しての独自の研究を続けてきましたアドバンテージを有しています。

#### アジアで絶大な支持を得ている

#### 男性グルーミングブランド「GATSBY(ギャツピー)」

1978年に誕生した「ギャツピー」は、これまで40年以上にわたりアジア各国において10、20代を中心としたヤング男性たちにヘアスタイリングをはじめとしたグルーミングの楽しさを提供し続けてきました。いつの時代においても、彼らに寄り添うブランドであることはこれまで、これからも変わりません。

現在、当社が展開する国内外12のエリアにおいて、すべてのエリアで「ギャツピー」を展開しております。同じ「ギャツピー」ブランドで世界観は統一されていますが、日本と海外で販売している商品は異なります。

日本と海外各国では現地生活者のニーズ・ウォンツや生活水準も異なるため、商品の中味や販売価格も各國に合わせて設計しています。

日本やNIESなど1人当たりGDPの高い国では日本の工場で生産した「ギャツピー」を中心に販売していますが、所得水準がまだ高くないASEAN諸国では主にインドネシアの工場で生産した「ギャツピー」を販売し、中国では中国の工場で生産した「ギャツピー」を販売しています。

商品だけでなく、コミュニケーションや店頭での接点拡大も含め、アジア各国のヤング男性に寄り添った展開を続けてきました結果、多くの国で「ギャツピー」のブランド認知率は高く、ヘアスタイリング市場No.1の地位を築くほどまで市場に浸透しています。

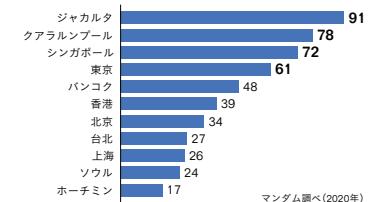


日本の「ギャツピー」製品



海外の「ギャツピー」製品

#### ▶「ギャツピー」アジア主要都市での認知率(%)



#### ▶「ギャツピー」の歴史

1978年7月  
「ギャツピー」発売



1985年3月  
店頭販売初の  
男性用ヘアフォームを発売



1994年11月  
インドネシアで男性ヘアスタイリング  
「ギャツピー ウォーターグロス」を発売  
幅広いサイズバリエーションで展開し、  
小袋タイプを中心に生着に浸透



1999年3月  
男性化粧品ブランドとしては業界初の売上100億円を突破



2001年3月  
「ヘアカラー」シリーズ発売により  
男性黒髪用ヘアカラー市場を創造



2002年3月  
「ギャツピー」ヘアカラーCM、総合第1位  
(CMデータバンク:首都圏CM好感度調査)



2006年8月  
「ギャツピー ムービングラバー」を発売



2013年8月  
「ギャツピー ヘアジャム」シリーズを  
発売、ワックスに次ぐ新剤型を提案



2014年5月  
インドネシアで男性ヘアスタイリング  
「ギャツピー スタイリングボーマード」を  
発売



2019年8月  
「ギャツピー インサイドロック」を発売



## マンダムの6つの強み

### マンダムの強み③

#### 成長著しいアジアを中心とした海外展開

マンダムグループでは、海外を生産地(安く生産し、日本に輸入して販売する)としてではなく、市場としてとらえ、商品を通じて現地の生活者に“お役立ちする”というポリシーで、海外事業に取り組んでいます。海外展開は、1958年のフィリピンにおける技術提携会社「丹頂コーポレーション」の稼動により始まりました。

その後、1969年にインドネシアに合弁による子会社を設立。以降、展開エリアを広げ、現在はアジア11のエリア・13社で事業を行っています。さらに、インドネシアからの輸出により、世界の貿易のハブとなっているドバイ(UAE)を経由し、中東やアフリカなど、90カ国以上に商品を届けています。

マンダムには創業時から「優良廉価の大衆普及」の精神が息づいています。海外での展開においても、それぞれのエリアの最も一般的な大衆層をターゲットとし、日本での商品にとらわれることなく、それぞれのエリアの、それぞれの生活者に対して「生活者発・生活者着」を徹底した商品開発を行っています。生活者のニーズやウォンツが存在すれば、インドネシアにおけるメイクアップブランド「ピクシー」のように、日本で開発経験のなかったカテゴリーであっても果敢にチャレンジし、多種多様なカテゴリーを開拓しています。

また、エリアによって、生活様式や所得水準、さらには香りに対する嗜好なども異なるため、現在ではインドネシア、中国、韓国に開発拠点を置き、それぞれの生活者の購買力や嗜好に合わせた商品提案や、大衆層が手に入れやすい流通の構築など、決して無理をせず、おしゃれを楽しめるような価格設定による商品・サービスを提供しています。



日本と海外の男性化粧品



トラディショナルトレードの店頭(フィリピン)

#### 海外展開エリア

(当社は海外をインドネシアと海外その他の2セグメントで報告しております)



### マンダムの強み④

#### 生活者ウォンツに対応するための“独自の研究”と“確かな技術”

##### 多様化する生活者ウォンツ対応に向けた独自の研究

マンダムでは、「頭髪・頭皮」「皮膚」に加え、近年特に関心が高まっている「体臭・制汗」の3つの分野に注力し、研究開発を行っています。

「頭髪・頭皮」「皮膚」「体臭・制汗」はいずれも人種、性別、年齢、生活習慣、気候、風土の違いから、人によってさまざまです。それぞれの人に異なる状態があるように、一人ひとりに固有の生活者ウォンツが存在しています。

マンダムは、より多くの生活者ウォンツに応えるため、人体の構造・機能・メカニズムの解明からウォンツに応える成分の発見や商品への応用まで、幅広い領域で研究開発を進めています。

また最近では、新型コロナウイルス感染拡大とともに、マスクを着用することが常態化している生活スタイルにお役立ちできる研究開発にも取り組んでおります。

##### 研究例

###### コロナ禍のマスク着用生活のストレスを軽減する、不快刺激が少なく持続的な清涼感を実現

現在、コロナ禍でマスクを着用する生活が日常になっている中、多くの生活者がマスク内の暑さやムレといった不満を感じています。高い温度や、化粧品に使用される一部の成分によって、痛みや灼熱感などの不快刺激が引き起こされることが知られています。この不快刺激には、細胞の感觉センサーであるTRP(トリップ)チャネル<sup>1</sup>の一種、トウガラシの成分の受容体である「TRPV1」が関与しています。これまででも、一般的によく使われる清涼成分I-メントールにTRPV1の活性を抑制する効果があることがマンダムの研究でわかつてきました。一方

で、揮発しやすい成分である清涼感が持続しにくいという課題点がありました。そのI-メントールと構造の近いI-メンチルグリセリルエーテルには、さらに高いTRPV1抑制効果があることを見出し、この技術がマスク着用時でも不快刺激が少なく、持続的な清涼感を実現できる可能性があると考え、検証を行いました。

検証の結果、I-メンチルグリセリルエーテルを清涼感のキー成分として使用することで、より不快刺激が少なく持続する清涼感が期待できることがわかりました。今後、この技術の商品への応用を進めてまいります。

\*TRP=Transient Receptor Potential。さまざまな感觉受容体に関与する陽イオンチャネルファミリーで、化学物質や温度などを感知して電気信号に変換するセンサー

##### 皮膚

これまでに、男性・女性の肌状態に関する調査・研究を継続的に行い、それぞれの肌に特有の状態があることを明らかにしてきました。特に、男性に関しては化粧品業界の中でもいち早く本格的な調査・研究を実施してきました。女性とは異なる特徴があることを突き止め、近年では肌状態から受け取る「見た目の印象」まで考慮した研究開発を行っています。また、女性についても性周期と肌状態の関係に着目した研究で、新たな知見を見出しています。

##### 研究例

###### コンシーラーは、ミドル男性のシミや赤み、かさつきの目立ちを軽減して、即時の印象を変えることを立証

ウイーン大学 中村航洋氏と早稲田大学理工学部 渡邉克巳教授との共同研究において、コンシーラーによるメイクアップ効果として、「シミの目立ち」、「かさつきの目立ち」、「肌の赤み」が軽減され、「見た目年齢」も低下する傾向が認められました。また、遠くよりも近くで見たとき「シミの目立ち」の軽減効果が顕著であり、「支配的である(リーダーシップがある)」印象が有意に上昇すること、さらに正面からよりも斜めから見たときに見た目の年齢が若く見える傾向があることがわかりました。

##### 体臭・制汗

体臭は人の印象に影響を与え、円滑なコミュニケーションを図るうえで重要な役割を果たしています。体臭を理解し、適切にケアすることは、清潔で心地よい生活を送ることに直結します。

マンダムは「ミドル脂臭」のような、これまで特定されていなかった新たな体臭の存在や、汗をはじめとする体臭の原因物質の働きを抑制する技術を開発するなど、さまざまな体臭に対応した最適な商品を提案するための研究開発を進めています。

##### 研究例

###### 汗腺の三次元構造が解剖学的定番の教科書である「Gray's Anatomy」に掲載

大阪大学大学院薬学研究科先端化粧品科学(マンダム)共同研究講座の、ヒト汗腺の詳細な構造と汗の供給源である血管の構造について新たに可視化した画像を、「Gray's Anatomy」第1章の中の「皮膚」パートに掲載する運びとなりました。今後、この知見をもとに汗腺障害の解明のためのアイデアが生まれ、汗腺の収縮の基礎的なメカニズムや恒常性の維持について理解が深まれば、次世代型制汗剤の開発にも役立つだけでなく、将来、熱中症や多汗症等の発発に関連する病気の解明や治療、医療の発展に役立つことが期待されます。

## マンダムの強み⑤

## 優良廉価の大衆普及を追求した生産・供給体制

## ミッションの異なる3拠点からの商品供給体制

マンダムグループでは、アジアで展開しているすべてのエリアにおいて「生活者発・生活者着」を徹底しており、それぞれのエリア生活者の“嗜好性”、“生活様式”や所得水準・ウォンツの変化に合わせ、高品質かつリーズナブルな商品・サービスを提供できるよう、日本、インドネシア、中国と3つの生産拠点を保有しています。

日本の福崎工場は、グループをリードする技術や生産の仕組みを持つ

イノベーションセンターであり、「ギャツピー」、「フェスティ」をはじめとした“Made in Japan”的高品質な男性・女性化粧品をアジア各国へ提供する供給拠点です。

2019年2月より、創業100周年にあたる「VISION2027」時点での

日本国内および海外輸出を含めた想定供給キャパシティに対応するための新生産棟建設を開始しました。

これまでの剤型ごとに分散していた各棟を接続することで

1棟完結型の全剤型集約工場として全体を一括的に機能させます。

これにより少人化や自動化による生産性向上、安全性や品質面の強化、労働環境などの更なる改善を図ります。

環境配慮設計としてCASBEE\*評価基準のAランクを取得しています。

新生产棟は2021年1月より稼働を開始しております。

\*CASBEE(建築環境総合性能評価システム):建築物の環境性能で評価し格付けする手法

インドネシア工場は、ASEANを中心にグローバルな市場に高品質で

コスト競争力のある商品を生産する体制を持つグローバル生産センターとして、中国工場は主に中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。

また、各工場において天変地異による災害、事故災害等の有事が発生した場合は、それが代替・補完生産、出荷を行う体制を目指して取り組んでおります。

## 幅広いGDPレベルと各国条件に合わせた商品供給体制

各国のグループ会社は自エリアのGDPや生活者の所得水準、ライフスタイルに合わせて、

日本製、インドネシア製、一部中国製の商品を輸入し、独自の製品ミックスを組んで販売しております。

各において、日本製品は高めのプライスゾーンに、インドネシア製品は値頃感のあるプライスゾーンに、

中国製品はその中間となります。それぞれの国に最適な商品構成を組むことが可能となっております。

## 製造元別売上高構成比



## グループを支える3つの生産拠点



## マンダムの強み⑥

## エンゲージメントの高い従業員

## 理念の共有、浸透のための取り組み

創業100周年となる2027年を見据えた「VISION2027」の実現へ向け、2017年度からスタートした第12次中期経営計画(MP-12)は基盤整備期と位置付け、その中で最優先で着手すべきことは企業理念の浸透、徹底と考えました。すべてのグループ会社社員へ浸透するため、教育用のテキストを日本語、英語をはじめ、北京語、広東語、韓国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語と全部で8つの言語に翻訳をし作成しました。単に訳すのではなく、本当に伝えたいことが伝わる表現かどうかをローカルスタッフの協力を得ながら翻訳しました。

全社員への教育は3つのステップで実施しました。まず初めに、役員に対して合宿を通じてさまざまなディスカッションを行なながら実施しました。続いて、各部門長を「エバンジェリスト(伝道者)」と命名し、役員から部門長に対して実施。

最終的に「エバンジェリスト」から自部門のスタッフに向けて、ワークショップ形式にて実施しました。

国内、海外社員1,009名(実施当時)を対象に実質半年間の短期間でやり切りました。

## 2020年度サーベイの結果と当社対応

そして、2018年よりその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。

2020年のポイントとしては、2019年においてはグローバル企業平均値よりも高く、スコア自体も向上を続けていた「社員エンゲージメント」すなわち、社員の会社に対する帰属意識や貢献意欲の点数が低下したということです。

この結果を当社は非常に重要な受け止めました。

コロナ禍での急激なリモート勤務体制への変化と業績の悪化により、コミュニケーションの質と量が低下し、経営陣から社員に対して適切なメッセージを送れていない、不安を払拭できていないことが原因と判断し、早急に対応を図りました。

コロナ禍が長引き、まだしばらくは対面でのコミュニケーションが図りづらい環境が続くことが予想されるため、社内の各領域で現在どのようなことに取り組んでいるかを共有するため、月1回のペースで各統括執行役員から動画で社員にメッセージを配信することを決定し、早速2021年6月に第1回を実施しました。 ウィズコロナに即した方法でのコミュニケーションにより社員に当社の将来展望を共有することエンゲージメントの獲得、上昇を図っていきます。

「社員を活かす環境」に関しては日本平均値は上回っているものの、グローバル平均値までには至っておらず、引き続き改善が必要と認識しております。

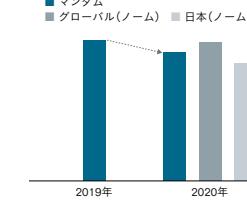
## 人事育成の取り組み

## 基本研修

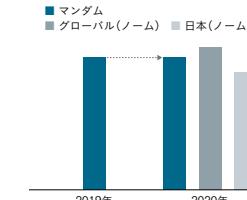
研修名称	目的・内容	2020年度実施状況
新入社員研修	入社2年以内の若手社員を対象に、理義教育やマンツームで働く上での基礎知識、社会人として必要なスキルの習得と確認、マインド形成などを通じ、自立型社員を育成します。	新卒入社: 25名 新規入社: 25名 4~5月: 3月~18日間*、10月: 3日間* 2月目社員: 23名 10月: 3日間*
新任管理職研修	新たに管理職になった社員を対象に、ブレーカーからマネジャーへの意識変革を通じて管理職としての役割を認識することや、担当組織(課単位)の責任を完遂するために必要な知識を習得します。	対象者: 23名 7月、9月: 3月~2日間*
次世代グローバルリーダー育成研修	「VISION2027」を実現するために既存想ができない、「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築(ハイ・リスク)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。	実施なし
次世代グローバルマネージャー育成研修		対象者: 20名(選抜指名) 2021年1月~10月*

\*オンライン形式で実施

## 社員エンゲージメント



## 社員を活かす環境



## その他教育、キャリア支援施策

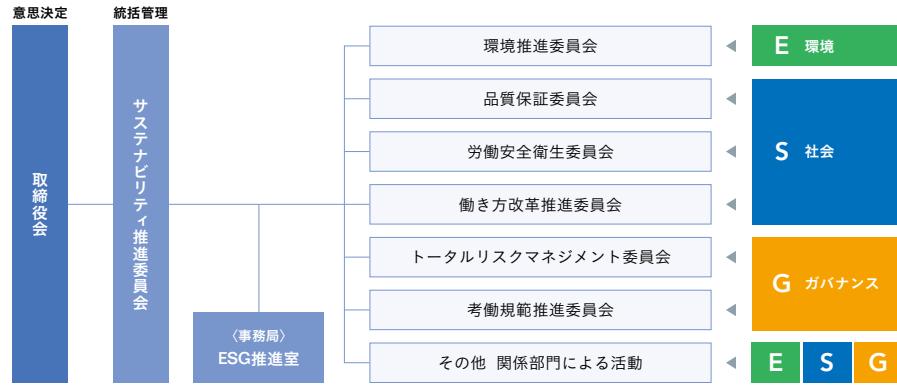
- コンプライアンス教育  
機密情報管理教育、考勤規範全社教育
- 安全衛生教育・環境保護全社教育  
福崎工場全社集合教育
- 組織活性化にむけた制度  
シニア正社員制度、役職勇退制度
- 社員のキャリア自律に対する支援制度  
自己投資支援制度、副業制度、e-ラーニング、語学学習支援制度
- 詳しくは、ウェブサイトをご覧ください
- CSR情報  
▶ マンダムグループのCSR考査  
▶ 労働慣行 > 人財育成



# サステナビリティの推進

## マンダムグループのサステナビリティ推進体制

私たちは、サステナビリティ推進体制の強化を目的として、社長執行役員を委員長とする「サステナビリティ推進委員会」を設置し、マンダムグループのサステナビリティ推進の考え方をまとめるとともに、関連する委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行ながら、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行なっています。



### サステナビリティ推進委員会および、各傘下委員会の活動内容

委員会名	2020年度活動テーマ
サステナビリティ推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ戦略および、サステナビリティに関する重要課題(マテリアリティ)の審議</li> <li>・傘下委員会の活動状況の評価・分析・改善提案等統括管理</li> <li>・各委員会からの取締役会申事項の事前審議</li> </ul>
環境推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直近の環境関連課題報告</li> <li>・本社・営業サイトおよび福崎サイト活動報告</li> <li>・分科会活動内容報告</li> <li>・サステナビリティ委員会申事項の検討・審議</li> </ul>
品質保証委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・品質保証規程に基づくマネジメントレビューの実施</li> <li>・顧客からの申し出総括</li> <li>・品質課題への対応</li> <li>・品質マネジメントシステム文書の再整備</li> <li>・品質教育および内部品質監査実施報告</li> </ul>
労働安全衛生委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員の安全衛生、職場環境の改善</li> <li>・首都圏エリアでの継続的安全衛生活動</li> </ul>
働き方改革推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・各部門業務シェイプアップ</li> <li>・全社水平展開によるオシゴトシェイプアップの推進</li> <li>・共通グループウェアの利活用推進</li> </ul>
トータルリスクマネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・前期からの取り組んでいるリスク分科会の推進</li> <li>・新型コロナウイルス対策の対応マニュアルの作成と委員会承認</li> </ul>
考査規範推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな考査規範推進体制の確認</li> <li>・考査規範全社教育方針の決定</li> <li>・内部通報制度の現状確認と今後の方向性検討</li> </ul>

## 国際社会の枠組みとマンダムグループのサステナビリティ

2015年9月25日の「持続可能な開発サミット」にて、2030年までに達成を目指す世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、社会の持続可能な発展を目指した国際社会全体の新しい取り組みが開始されました。

私たちマンダムグループにおいても、2015年度からの取り組みテーマの一つとして「CSR推進体制の強化」を掲げ、その専任部署として、2015年4月にCSR推進部を新設しました。2020年4月には、環境への配慮、社会性、統治機能など高まる企業への要求に対応するため、CSR推進部CSR推進室の機能を経

営企画機能に組み込み、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的としてESG推進室を新設しました。

また、2015年9月には、マンダムグループの全社員が、社会の持続可能な発展に向けて国際社会と同じ価値観を共有し、多様で幅広いステークホルダーとの関係性を強化する新たな機会の創出などを目的として、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、国連グローバル・コンパクトが提唱する4分野10原則への支持を表明しました。

マンダムグループは、2015年9月に国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則をグローバル企業の尊重すべき普遍的な原則として支持しています。

### 国連グローバル・コンパクトの10原則

**人権** 原則 1：国際的に宣言されている人権の保護を支持・尊重すべきである。

原則 2：自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。

**労働** 原則 3：結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである。

原則 4：あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである。

原則 5：児童労働の実効的な廃止を支持すべきである。

原則 6：雇用・職業における差別の撤廃を支持すべきである。

原則 7：環境上の課題に対する予防原則のアプローチを支持すべきである。

原則 8：環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである。

原則 9：環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。

**腐敗防止** 原則 10：強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。



### 経営層に向けたESG研修・有識者ダイアログの実施

2021年2月18日(木)、マンダムのサステナビリティ経営について、社外のご意見をうかがうため、有識者である三菱UFJ信託銀行株式会社の兵庫真一郎氏をお招きして、マンダムのサステナビリティへの取り組みに対する評価や、今後に向けたアドバイスを頂戴しました。

日 時：2021年2月18日(木)13時～14時

場 所：オンライン開催

参 画 者：三菱UFJ信託銀行株式会社 資産運用部 チーフアナリスト兼チーフファンドマネージャー 兵庫真一郎氏  
株式会社マンダム 代表取締役社長執行役員 西村元延 以下、社内取締役4名、社外取締役3名、常勤監査役2名、

社外監査役2名、統括執行役員3名、執行役員10名 ※所属・役職は当日時点のもの

内 容：①兵庫氏よりESGの重要性に関する説明

②事前に兵庫氏よりいただいた、マンダムに対するご意見を踏まえた対話

#### 兵庫さまコメント

皆さまから積極的に意見を発して頂き、サステナビリティに対して企業として真摯に向き合う姿勢を感じることができました。既にサステナビリティ課題に対して、さまざまな取り組みをなされていますが、外部環境の変化が早いため、経営陣・従業員が一体となって取り組みを行っていく必要があると考えております。マンダム様におかれでは、環境課題に対する取り組みを更に強化していく多くの日本企業が賛同しているTCFDなどのイニシアチブにも積極的に参画して頂きたいたいと思います。また、マンダム様が属している化粧品業界は、コロナ禍以前はインバウンドの恩恵が大きく利益が出やすかったこともあり、キャッシュフローや期間損益を意識した経営がなされてきたと思います。しかし、コロナ禍によつて短期的な業績が厳しくなる中で、バランスシートへの意識が欠如していることが改めて浮き彫りになったと考えております。今後はキャッシュフローや期間損益だけではなく、ROIC等の財務KPIを導入して資本効率への意識を高めて頂き、事業やブランドに対する投資基準を明確にして、企業価値向上に取り組んで頂きたいと思います。





## 生物多様性の保全

### 目標の策定

- 2026年までに福崎工場で受け入れるバーム由来原料の100%を認証油(ブックアンドクレーム方式含む)として調達する
- 2027年までに紙製容器包装の全量をFSC®認証紙とすること

WEB 外部サイト  
FSC \*  
▶ FSCジャパン公式ウェブサイト

WEB WWFジャパン公式ウェブサイト  
▶ RSPOについて

なお、この取り組みは、環境、生物多様性の保全のみでなく、関係するお取引先さまや有識者、NGO・NPOなど多様なコミュニティの方々との協力関係を積極的に構築・強化しながら、人権や労働の課題にも配慮した「CSR調達体制の構築と運用」にもつなげてまいります。

## 循環型社会形成の推進

### 廃棄物への取り組み

福崎工場では、2003年10月以降、産業廃棄物の再資源化を99%以上とする「ゼロエミッション」を達成し、2020年度においても、国内の全事業所で達成しました。

本社ビルでは、廃棄物の削減とリサイクル促進のため、異動者、新規入社者を対象に環境問題に関する講義、廃棄物の適正区分・適正処理のルールなどの説明会を実施しています。

2020年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は2,957トンで前年度比85.3%となりました。

また、循環型社会への移行に向けた知見を深め、持続可能な地球環境への取り組みを強化するために、「九州エリアにおける資源の最適循環」と「持続可能な社会の実現に資するビジネス創出」を目指す企業連合「九州サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ」(事務局企業:アミタホールディングス(株)、NECソリューションイノベータ(株))が2021年7月より実施する、使用済みプラスチックを回収する実証実験「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」に参画します。なお、この「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」は日用品メーカーや北九州市等と連携しており、10社以上の企業が連携して資源循環の仕組み化を目指す日本初の取り組みとなっております。

WEB  
▶ 使用済みプラスチック回収実証実験「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」に参画

### 持続可能なバーム油の調達

マンダムでは、原材料産地の社会課題や環境への影響に配慮した持続可能なバーム油の調達に向けて、2018年3月に「持続可能なバーム油のための円卓会議(RSPO)に加盟しており、2021年3月には国内唯一の生産拠点である福崎工場においてRSPOサプライチェーン認証を取得し、2021年5月よりMB(マスバランス)認証油の調達を開始しました。なお、2020年度は福崎工場での使用におけるバーム油由来原料として最も使用量の多い原料について、その全量分のRSPOサプライチェーン認証モデル「ブックアンドクレーム方式」による認証証書の購入が完了しております。

### 持続可能な紙製容器包装資材の調達

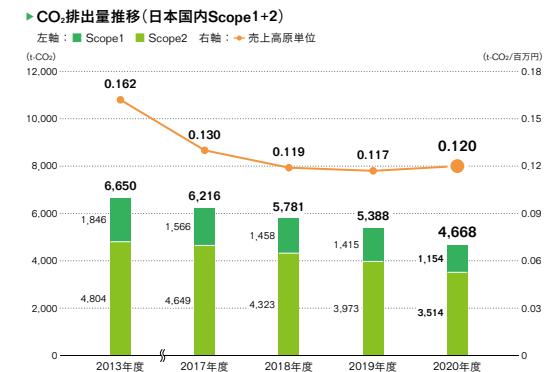
持続可能な紙製容器包装資材の調達に向けて、福崎工場においてマンダム製造の商品の輸送に使用する段ボールを対象に、2018年2月新規納品分より、FSC®認証を受けた段ボールへ順次、切り替えを開始いたしました。(2020年度切替実績:70.4%)

## 脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

### 目標の策定

2050年度において、グループ全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の「ゼロ」を目指す

2020年度の日本国内事業のScope1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は4,668トンで、2013年度比29.8%の削減となりました。

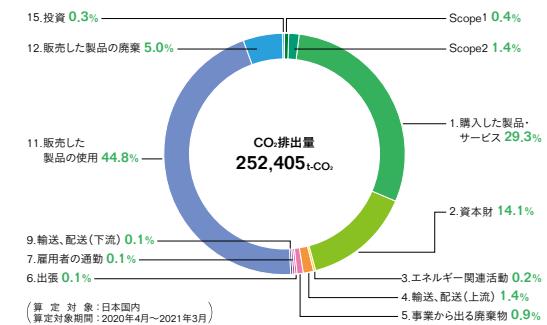


### バリューチェーン全体(Scope3)の温室効果ガス排出量の算定

マンダムでは2018年度より「GHGプロトコルScope3基準」に基づき、原材料調達から製品製造、販売、製品使用、廃棄に至るまでのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の算定を開始いたしました。

算定により、Scope3で9割以上を占め、特にカテゴリー1「購入した製品・サービス」、カテゴリー11「販売した製品の使用」時における排出量が大きいことが把握できました。

今後は算定精度を向上させるとともに、上記カテゴリーの排出量削減につながるような環境配慮製品の開発などを通じ、バリューチェーン全体での環境負荷低減に努めてまいります。

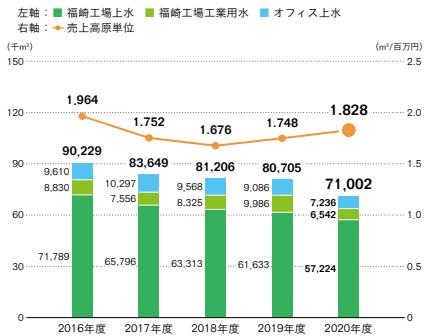


### 水資源の有効活用

福崎工場では、日頃から各部署における節水の呼びかけや生産設備・配管などの洗浄方法の見直しなどを行い、水使用量の削減に努めています。また、本社ビルでは、水量調節ができる器具や、節水型の水洗トイレを導入しています。

2020年度の水資源使用量は71,002m<sup>3</sup>で前年度比88.0%となりました。

#### ▶ 水資源使用量



# S 社会(Society)

## ニューノーマルにおける働き方改革

マンダムは、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、在宅勤務・時差出勤の積極的利用、フレックスタイム制におけるコアタイムの撤廃、通勤手当の支給方法の変更(定期券購入費用支給から実費支給へ)、在宅勤務手当の支給など、働く場所や時間にとらわれず、社員の安全を第一として働きやすい環境づくりを行ってまいりました。また、オフィス環境や生産環境においても、出社人数の制限と管理を行ったり、社員通用口におけるアルコール手指消毒の徹底など、さまざまな取り組みを行ったほか、会議、打ち合わせ、商談はオンラインを基本として実施しており、リモートワーク下における社内コミュニケーション向上のための指針なども策定しています。

企業情報  
▶ ギャラリー > ニューノーマル時代のマンダムの活動



## 多様性の確保

私たちは、多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

また、2017年5月に公表した「マンダム社員が常に遵守すべき考動原則」である5つの「MANDOM PRINCIPLES」の中で「全員参画」と「人財主義」を掲げ、日々、考動しています。

### 女性活躍の推進について

2016年4月より施行されている女性活躍推進法については、広く社会から期待・要請されている重要な課題と理解した上で「従業員満足(ES)と多様性の確保」のテーマの一つに盛り込んでいます。同法の趣旨と目的に則り、女性の活躍推進とその個性と能力を十分に發揮できる社会の実現に向けて段階的に設定した行動計画を実践するとともに、下記の厚生労働省の公式ウェブサイトでも情報公開を行い、順次、情報を更新・追加してまいります。

### 女性の活躍推進企業 データベース

外部サイト  
▶ 厚生労働省公式ウェブサイト  
▶ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画のマンダムページ

## 高品質・安心を提供

### 品質マネジメントシステム

私たちは、販売する化粧品や医薬部外品の品質保証に関して、生活者が購入してから使い終わるまでのすべての場面で、生活者の要求する品質が十分満たされることを保証するために、企画、設計・開発、生産、出荷段階における製品・サービスの質を高める活動を行っています。この活動を確実にするために、1998年1月に「品質理念」「品質基本方針」を制定し、品質保証システムを構築して、1998年12月に「ISO9001」の認証を取得しました。

その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、「ISO9001」の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マンダム品質マネジメントシステム」として運用しています。



### 品質保証活動と品質保証体制

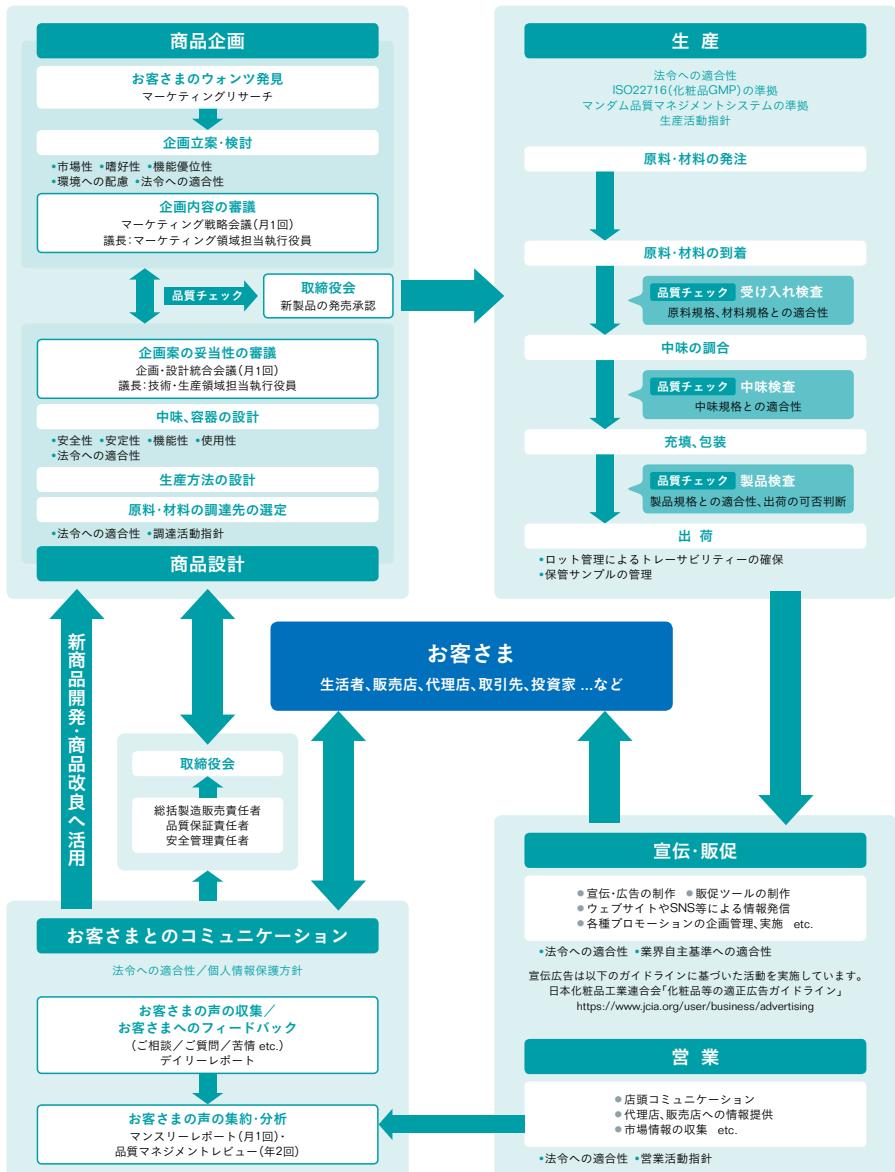
私たちは、医薬品医療機器等法上、満たすべき、GQP(Good Quality Practice: 製造販売品質保証基準)、GVP(Good Vigilance Practice: 製造販売後安全管理基準)、並びに化粧品のGMP(Good Manufacturing Practice: 製造品質管理基準)に関する国際規格「ISO22716」を遵守しています。

「真の顧客満足」を目指すマンダムグループの品質保証活動とお客様からの声を業務に活かす仕組みについては、次ページをご参照ください。

WEB CSR情報  
▶ 消費者課題 > 品質保証体制の推進

## サステナビリティの推進

マンダムの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組み



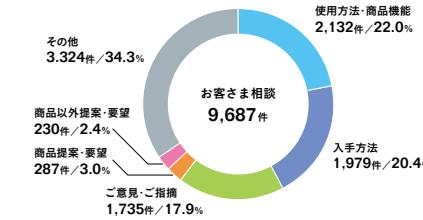
## お客さま相談システム

お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

また、いただいた声をデータベース化し、共有する社内会議を通じて経営陣や関連部門に伝え、商品開発、商品改善に活かしています。



## ▶ 2020年度 お客さま相談の内訳



## お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。

以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介します。

年度	取り組み事例	
	内容	背景/効果
2020年度	ギャツビー スタイリンググリース ギャツビー 薬用アクネケアウォーター ギャツビー 除毛フォーム	廃棄する際の分別方法に関する問い合わせが増えたので、親切表示として「ボトルはプラ キャップはアルミ」と記載 成分変更により「色味が黒っぽく見える」との問い合わせが増えたため、商品天面に「環境配慮パウダーに変更 ※色味が薄く見えますが品質に問題ありません」を記載 デリケートゾーンへの使用に関する問い合わせがあったため、商品裏面に「デリケートゾーンへの使用はしないでください」と記載
2019年度	ルシード 薬用トータルケアひんやり化粧水	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェルタイプ」との記載を追加
2019年度	ルシード ワンブッシュケアカラー	「吐出部が押しにくく、片方の薬剤しか出ない」との声から、吐出部の仕様を変更し、両方の薬剤が均等に出やすい形状に改善。
2018年度	春新製品	視認性・読みやすさの向上を目的として、ユニバーサルフォントを新製品の一部より採用開始。
2017年度	ヘアフォーム商品 ルシード ワンブッシュケアカラー	ヘアフォーム商品を最後まで泡状で使い切ための正しい使い方について、分かりやすい動画をウェブサイト「よくあるご質問・お問い合わせ」のページに追加。 カバーの脱着が困難とのご意見から仕様の改善とボタンのデザインを変更。
2017年度	GB(ジービー) ボディヘアトリマー	商品の分解と替え刃の交換ができるとの誤解に対する対応として、替え刃式でないことが分かるように注意表示を追加。

## 人権

わたしたちマンダムグループは、わたしたちの事業活動が人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しています。

マンダムの従業員とそのご家族、そして、当社に関わるお取引先さまを含め、その川上の生産者を含むサプライチェーンに関わる人々、生活者の皆さまなど、マンダムグループに関わる全てのステークホルダーの人権尊重の取り組みを推進していくにあたり、「人権方針」を策定し実践していきます。

### マンダムグループの人権方針

#### 1. 人権に対する基本姿勢

すべての人びとの基本的人権について規定した国連の「国際人権章典」や、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権に関わる国際規範を支持し尊重します。

また、国連グローバル・コンパクト署名企業としてグローバルコンパクト10原則を支持します。

マンダムグループは、事業活動を行う各国・地域における法令を遵守します。

もし各国・地域の法令等と国際的な人権の原則に矛盾がある場合には、現地法を遵守しながら、国際的な人権の原則を尊重する方法を追求していきます。

#### 2. ステークホルダーに対する

##### 人権の尊重とダイバーシティの推進

企業活動に関わるすべてのステークホルダーの多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、ダイバーシティを推進しています。

人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・身体的特徴・障がい・健康状態・性的指向・性自認などを理由とした差別を一切行いません。

従業員が、心身ともに健康で、安全かつ安心していきいきと働くことができる、相互信頼と良識のある職場環境作りに努めます。

また、職場における差別、暴力的行為、ハラスメント行為を排除します。

#### 3. サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施

ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、マンダムグループの事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防・軽減する取り組みを進めてまいります。人権デューデリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こし、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。また、取引関係によってわたしたちの商品・サービスが人権への負の影響に直接関係している場合には、是正に向けた役割を果たすことがありますと認識しています。

#### 4. ステークホルダーとの対話・協議

ビジネスと人権への負の影響に関する一連の取り組みにおいて、社外からの専門知識を活用するとともに、関連するステークホルダーと対話と協議の機会を確保しつつ、誠意をもって行います。

#### 5. 苦情対応窓口

各国・各地域において適用される法令・ルールや、人権方針を含む社内規定に、違反する可能性があることを認識した社員は、内部通報制度の窓口に通報できます。また、わたしたちは、外部のステークホルダーが、人権方針に違反した、あるいは違反するおそれがある行為について通報できる窓口を設けています。

#### 6. 教育と研修

人権尊重に関する正しい知識がグループ内に浸透するよう、従業員に対して継続的に教育を行っていきます。

#### 7. 情報開示

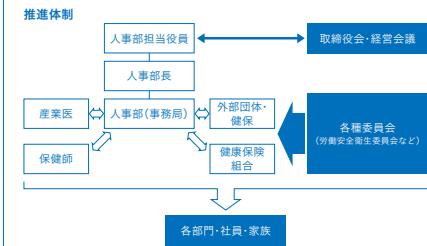
人権尊重の取り組みの進捗状況およびその結果を、ウェブサイトなどで開示します。

### マンダムグループの健康基本方針

わたしたちマンダムグループは、「VISION2027」を実現するために、社員やその家族の健康に関する不安を取り除き、会社の経営基盤である「人財」が安心して実力を発揮できるよう健康経営の取り組みを推進いたします。

1. 社員一人ひとりは、自身とその家族の健康保持・増進を強く意識し、マンダムグループ社員として日々活躍できる、「自律した社員」として考査していきます。
2. 会社は、社員とその家族の健康管理を優先事項とし、健康経営を通じて、幅広く健康への取り組みを実施し、社員やその家族の健康保持・増進を積極的にサポートします。
3. 社員のヘルスリテラシー向上、安心・安全な職場づくりを支援・推進することにより、全社員が人財となり、働きがいを得て、全員参画できる会社を目指します。

\*「健康経営」とは従業員が健康で働くことが企業の価値を高めるという考え方から、健康管理を経営課題ととらえ、戦略的に実践する経営手法のことです。



### 多様な人財が活躍できる社会の実現に向けて

マンダムでは、女性社員の活用に限らず、さまざまな個性あふれる多様な能力の活用や外国籍社員の受け入れ活用など、「多様性」、「異質」を尊重する風土づくりを推進しています。「人権」と「労働慣行」の課題は密接に関連します。多様な属性や価値を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

### 海外での事業活動における現地の文化・習慣の理解と尊重

私たちは、海外においては、各国地域の歴史・文化や人々の考え方・習慣を尊重した事業活動を目指しています。

国民の約9割がイスラム教を信仰しているインドネシアの連結子会社であるPT Mandom Indonesia Tbkでは、イスラム教を信仰する従業員の習慣を尊重し、敷地内に礼拝所を建設するとともに、礼拝時間にも可能な限り配慮した操業を行っています。

なお、2015年7月10日に発生したインドネシア工場火災事故の被害者とそのご家族やご遺族への対応についても、現地の文化や習慣、信仰される宗教などを尊重した対応を行っています。



### サプライチェーンにおける人権の取り組み

私たちは、2015年よりCSR推進委員会(現サステナビリティ推進委員会)を設置し、組織横断的なCSR活動の推進に取り組んでいます。

サステナビリティ推進委員会では、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、お取引先さまへの協力要請を行なながら、サプライチェーンにおける「人権」、「労働慣行」、「環境」、「公正な事業慣行」などの課題の側面をふまえたCSR調達体制の構築に取り組んでいます。

2017年11月には、マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」を発行し、お取引先さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。詳しくは、P53「マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」をご参照ください。

WEB CSR情報 ▶公正な事業慣行 > CSR調達体制の構築と運用を目指して

## 持続可能な原材料調達

### 公正で透明な取引のために

お取引さまの良きパートナーとして、公正・透明な商取引と安定した信頼関係を築くため、2004年7月に「独占禁止法遵守プログラム」を制定、2010年には改訂を行いました。

これに基づき、法務室が営業部門と購買部を対象に勉強会を実施。さらに購買部では、購買調達に関する外部セミナーなどにも参加し、知識の習得に努めています。

また、年1回、国内マンダムグループの全部門で実施している考勤規範教育では、調達活動や営業活動に関する各種指針など

の読み合わせを行い、社員への浸透を図っています。

なお、マンダムグループでは、2007年9月から、ヘルプインシステムをマンダムグループ各社のお取引さまにもご利用いただけるよう対象拡大を行っています。詳しくは当社ウェブサイトをご参照ください。

 CSR情報  
▶公正な事業慣行

### CSR調達体制の構築と運用

#### CSR調達体制の構築と運用を目指して

私たちは、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、「調達先CSRガイドライン」の策定とお取引さまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用に取り組んでいます。

グローバル化が急速に進む時代の変遷とともに、社会・環境課題は、ますます多様化し、複雑化しています。私たちは、現在、「調達活動指針」に基づいて考勤を行っていますが、今後の新たな社会・環境課題の発生に対する予防やリスクの回避、「多様で幅広いステークホルダーからの期待や要請」に応え続けるためには、調達活動指針の継続的な改善や見直しなどによる運用の強化が必要です。

公正で透明な取引を徹底することはもちろんですが、今後もお取引さまへの協力要請を行なながら、「人権」、「労働慣行」、「環境」などの課題の側面にも配慮したデューデリジェンスの実施など、持続可能なCSR調達体制の構築に努めてまいります。

#### マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」について

私たちは、「持続可能な調達」に取り組むため、2017年11月にマンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」を発行し、お取引さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。

今後は、2次・3次や海外のお取引さまにも本ガイドラインの共有をお願いするなど、お取引さまからのご理解とご協力をいただきながら協議を続け、サプライチェーンの透明化に向けて、段階的に取り組んでまいりたいと考えています。

 CSR情報  
▶公正な事業慣行

## マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」

マンダムグループは、お取引さまを持続可能な発展にお役立ちするためのパートナーと考え、本ガイドライン(以下の内容)を遵守する調達先を支持しています。

### コーポレートガバナンス

- 事業活動に関わる法令・自主基準・国際条約の把握・遵守
- CSRに関わる企業方針・行動規範の策定と社内浸透の徹底
- コンプライアンス経営を実践するための内部統制システムの構築
- 事業継続計画(BCP)体制の構築

### 人権

- 人権の尊重、人権侵害への加担の回避
- 多様性の尊重と差別の禁止
- 先住民の生活および地域社会の尊重
- あらゆるハラスメントの排除

### 労働

- 国際的な労働原則<sup>6</sup>の認識と適用  
\*世界人権宣言、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト10原則、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、OECD「多国籍企業行動指針」など
- 人財育成やキャリアアップ等に関する従業員への平等な機会提供
- 安全で清潔な労働環境の提供と、従業員の健康管理
- 法令で定める最低賃金以上の賃金支払い・労働時間の適切な管理
- 強制労働の撤廃と非人道的な扱いの禁止、児童労働の実効的な防止
- 操業する国や地域の宗教的な伝統や慣習の尊重
- 結社の自由と団体交渉の実効的な承認の支持

### 環境

- 環境経営推進体制の構築と、目標設定による継続的改善の実施
- 省資源・温室効果ガス削減・汚染防止・生物多様性保全の実施
- 化学物質・廃棄物処理の適切な管理

### ●本ガイドラインの改訂について

本ガイドラインは、社内外の動向変化により適宜見直します。改訂内容はマンダムウェブサイトで公開し、改訂内容においても同意や遵守状況を確認させていただきます。

### ●遵守状況の確認について

調達先の皆さまへのアンケート「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」については、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが「持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ」の第9弾として発行している「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を利用しています。詳しくは、下記外部サイトをご参照ください。

### 外部サイト

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンウェブサイト

▶持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ第9弾 CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット

### 公正な事業慣行

- 公正・透明・自由な商取引と契約条項の尊重
- 財産権の尊重と侵害の防止
- 反社会勢力・組織に対する関与の明確な排除
- 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止
- 社外からの苦情や相談窓口の設置

### 品質・安全性

- 製品・サービスの品質・安全を確保する管理体制の構築
- 製品・サービスの品質・安全を担保する適正な情報提供
- 持続可能な発展に貢献できる製品・サービスの提供

### 情報セキュリティ

- 情報セキュリティ対策による機密情報(個人情報を含む)の厳正な管理

### サプライチェーン

- マンダムグループとのお取引に係する、貴社のサプライチェーン上流企業や協力企業にも、本ガイドラインの遵守を要請していただきますようお願いいたします。なお、貴社に本ガイドラインと同様のガイドラインがあり、すでに調達先に対して遵守を要請されている場合は不要です。

### 地域社会との共生

- 地域社会との連携による良好な関係の構築
- 周辺地域からの苦情に対する的確な対応
- 事業活動を通じたコミュニティ支援

## コミュニティとの価値共創

### 大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

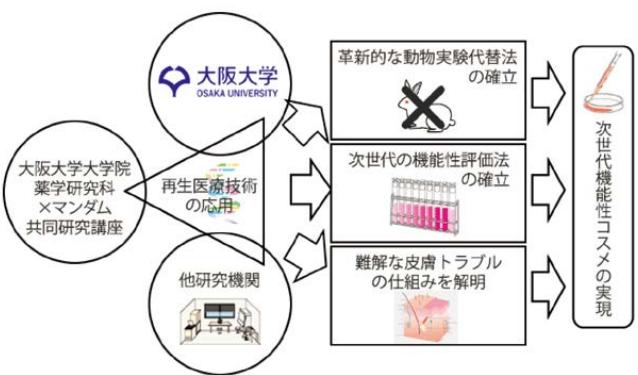
#### 大阪大学大学院 薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」(共同研究講座)を設置

2015年6月、国立大学法人大阪大学とマンダムは、大阪大学大学院 薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」(共同研究講座)を設置しました。

共同研究講座では、近年発展の著しい再生医療分野などの最先端技術を駆使し、次世代の機能性化粧品や医薬部外品などへ

の応用・創出に取り組んでいます。2020年度は、大阪大学兼任教授2名、招へい教授1名、特任助教6名、非常勤招へい教員1名、非常勤職員1名、共同研究員7名、および大学院生5名の総勢23名(内マンダム社員9名)で研究を行っています。

本共同研究講座を通じて、化粧品科学に関する研究の発展、研究者・技術者の育成にも貢献したいと考えています。



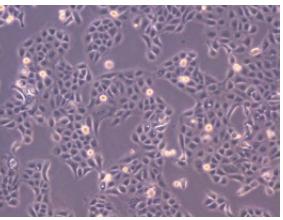
#### 大阪大学大学院 薬学研究科



中央実験室



実験中



培養人皮膚細胞

### クロスアポイントメント制度に関する協定の締結

2018年8月、国立大学法人大阪大学とマンダムは、大学と企業の共創を主眼として継続的かつ多面的な連携をさらに推進することを目的としてクロスアポイントメント制度に関する協定を締結しました。この協定において、マンダムの女性社員1名がマンダムの業務に従事する一方、大阪大学大学院 薬学研究科にも所属し、特任助教(常勤)として「先端化粧品科学共同研究講座」において海外教員との国際共同研究および当該研究を通して学生への研究指導の業務に従事しています。

また、2020年3月には2例目となるクロスアポイントメント制度に関する協定を締結し、マンダムの女性社員1名が、大阪大学大学院 薬学研究科にも所属し、「動物実験に依らない安全性試験方法の構築」の研究に従事しています。

#### CSR情報

▶ マンダムグループのCSR考査 > コミュニティへの参画および発展 > 大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

### 「先端化粧品科学共同研究講座」での研究成果について

「先端化粧品科学共同研究講座」では、革新的な化粧品を生み出すため、日々研究を行っています。その研究成果については、ニュースリリースなどで、適時、ご報告させていただきます。

他にも、オープンイノベーションの一環として科学技術振興機構が推進する「産学共創プラットフォーム共同研究推進プログラム(OPERA)」に参画し、要時生成型二酸化塩素(MA-T)の幅広い応用の基礎となる基盤化学を、産学の連携先と協力して推進しております。

PDF 2020年5月8日ニュースリリース

長期培養が可能なヒト汗腺の筋上皮細胞の樹立に成功

PDF 2019年6月18日ニュースリリース

日本での研究グループで初! Cosmetic Victories 2019で最優秀賞を受賞  
~次世代制汗剤への新しいコンセプトの提案~

### 北里大学薬学部との共同研究講座

#### 北里大学薬学部に「スキンサイエンス共同研究講座(マンダム)」を設置

北里大学とマンダムは、北里大学薬学部において化粧品分野としては初めてとなる寄附講座\*「スキンサイエンス共同研究講座(マンダム)」の開設に関する契約を、2020年12月25日に締結しました。2021年4月より首都圏の研究拠点としてオープンイノベーション機能を強化し、高機能スキンケア製品への応用を目指して、肌内部へ薬物を効果的に送達する技術の製剤研究・応用研究に共同で取り組んでおります。

オープンイノベーションを加速する産学連携を推進し、最新技術の情報や人財、医薬分野と協働でスキンサイエンス技術の深化に取り組むことで、単独では解決し得ない新たな社会課題(健康寿命の増進、社会的ストレスのケアなど)に対してもアプローチできる技術体制を構築していきたいと考えます。

\*個人、法人又は団体からの寄附をもって、その運営に必要な経費を賄うものとして置く講座。

本講座では、教育・研究の進展および充実を図り、大学の教員と出資企業からの研究者とが、社会的課題について共同で研究を行う。

### 日本動物実験代替法学会

近年の化粧品に対する安全性意識の高まりの中、より安全・安心な製品開発を進める上でさまざまな評価技術が求められています。

私たちマンダムにおいても動物実験を実施しない方針を表明しており、日本動物実験代替法学会にて技術情報を発表するとともに、2008年より動物実験代替法の国際研究に対し、毎年、助成金の公募を実施し、研究費を助成しています。

2017年11月日本動物実験代替法学会第30回大会において、これまでのマンダムの研究助成活動が、日本動物実験代替法学会に大きく貢献したと認められ、当学会より「功労賞」を授与されました。

なお、第14回(2021年度)の助成テーマに決定した3テーマに対しては、2021年4月より研究費の助成を開始しています。



#### CSR情報

▶ コミュニティへの参画および発展

> 動物実験代替法に関する取り組み

#### 外部サイト

日本動物実験代替法学会公式ウェブサイト



## コーポレートガバナンス

# G ガバナンス (Governance)

#### ► コーポレートガバナンス ポリシー

グローバル社会と共に・共生・共創するマンダムグループの使命として、企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとしたステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

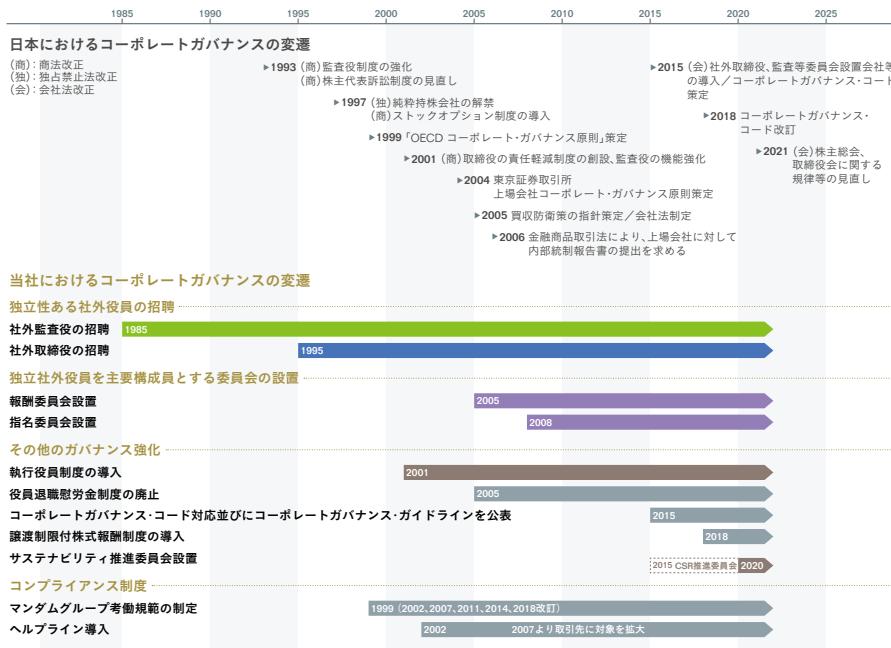
## コーポレートガバナンス体制

監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、取締役会に複数名の社外取締役を設置することにより、モニタリング機能・アドバイザリング機能を強化しております。

また、統括・担当執行役員制度を採用し、責任の明確化と権限委譲を行い、積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを構築しております。

## ヨーポレートガバナンスへの取り組み経緯

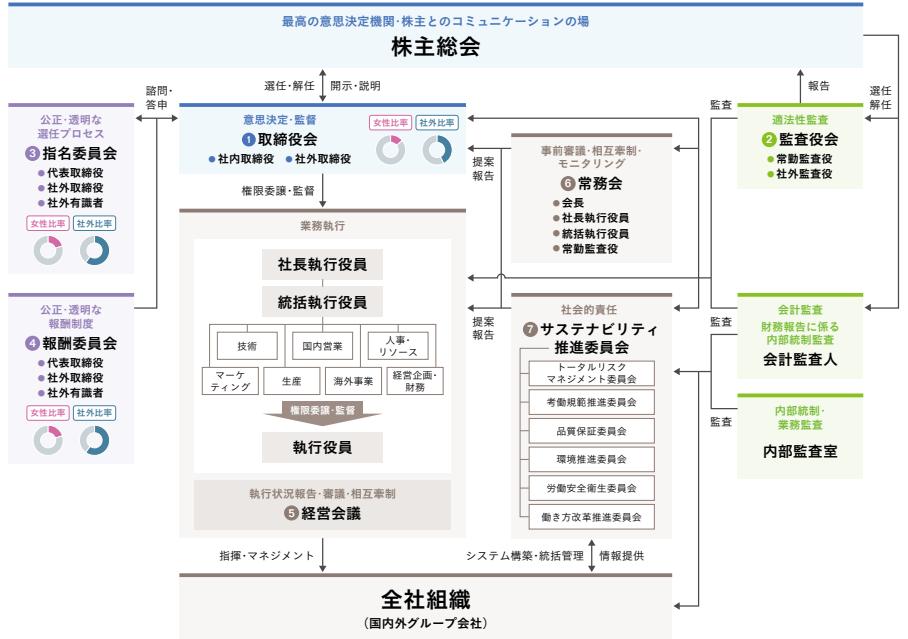
### 法整備等に先駆けた積極的な取り組み



## コーポレートガバナンス体制図

当社は、経営の健全性と効率性を両立させるためには、経営のモニタリング機能を充実させた上で、業務執行現場の意見を経営の意思決定に十分に反映させる必要があると認識しているため、業務執行の代表取締役および統括執行役員が取締役を兼任し、これに社外取締役を加えた形で取締役会を構成しております。

監査役会設置会社制度を採用した上で、さらに任意の委員会を設置し、取締役会において取締役間の相互牽制・監督および社外取締役による監視・監督を適正に機能させ、これを監査役会が厳格に監査する体制を整備することが、当社のコーポレートガバナンスの強化に資するものと判断しております。



① **取締役会**  
取締役にて構成し、経営理念・経営計画に基づき、業務執行に関する重要な事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。議長は、代表取締役会長が務めています。

② **監査役会**  
監査役にて構成し、監査役は取締役会・経営会議等の重要会議へ出席するとともに、会計監査および内部監査部門等との情報交換、各部門・関係会社へのヒアリングを通じて、取締役などの業務執行を監査する。議長は、常勤監査役が務めています。

③ **指名委員会**  
代表取締役と社外取締役にて構成し、取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・監査役・統括執行役員候補者案を諮問し取締役会へ答申する。委員長は、社外取締役が務めています。

④ **報酬委員会**  
代表取締役と社外取締役にて構成し、役員報酬決定のプロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・統括執行役の報酬などを諮問し取締役会へ答申する。委員長は、社外取締役が務めています。

⑤ **経営会議**  
執行役員以上の役員にて構成し、当該事業年度を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。業務執行を経営会議に委ねることにより、変化する事業環境に迅速に対応する。議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

⑥ **常務会**  
統括執行役員以上の役員にて構成し、中長期を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。また、当社が策定した「VISION2027」の実現に向けた審議を行っている。議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

⑦ **サステナビリティ推進委員会**  
取締役・監査役・統括執行役員を中心とした委員にて構成し、当社グループのサステナビリティ推進の考え方・関連する委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行なうから、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行っている。委員長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

※なお、2020年度以降の主要会議・委員会は、コロナ禍における3密を避けるために、オンライン会議にて開催しております。

## 取締役・監査役のスキルマトリックス

当社では、取締役および監査役の構成に関して、さまざまな分野での経験を経てきた人財で構成することと、多様性の重要性を認識しております。

女性の活用という観点では、2019年6月に、社外取締役として中山礼子氏が就任されました。また、当社海外事業において最大規模であるインドネシアの上場子会社においては、9名の取締役の内、日本国籍者が4名、海外国籍者が5名（内女性2名）での構成となっており活躍しております。

加えて、海外子会社においてはすでに4名（内1名は持分法適用会社）の海外国籍者が代表取締役を務めております。

当社はグローバルな企業を目指しており、現状では、日本以外の国籍の取締役および監査役は存在しておりませんが、ダイバーシティ経営を推進していく上で重要な課題として認識しております。今後は、海外国籍者や女性等の多様な人財を役員なし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していく方針です。

当社は、当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上を図っております。なお、当社は、以下の通り「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、当社社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届出しております。

「独立社外役員の独立性に関する基準」  
[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex2.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex2.pdf)

「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補の指名を行う際の個々の選任・指名理由についての説明」  
[https://www.mandom.co.jp/company/src/g\\_guideline\\_ex1.pdf](https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex1.pdf)

スキルマトリックス（2021年6月24日現在）

氏名	経験分野*									
	経営企画	グローバル	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・リソース	法律	社会資本・環境	金融・資本市場
<b>(取締役)</b>										
西村 元延	●				●					●
西村 健	●	●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●	●	●	●	●
小芝 信一郎		●	●	●						
中山 礼子	●			●		●	●			●
鈴木 茂樹	●	●			●				●	
谷井 等	●		●	●						●
<b>(監査役)</b>										
池端 剛彦	●		●							
日比 武志		●		●						
西尾 方宏					●					
森 幹晴							●			

\* 実務経験または担当経験のある領域。「グローバル」は株式会社マンダムより子会社、関連会社に出向で経営経験がある場合です。

独立社外取締役と独立社外監査役は当社以外の企業における経験分野です。

## 社外取締役メッセージ：就任1年を経ての提言 一 谷井 等

Q1. マンダムの取締役会に1年参画して、その実効性に関してはどう感じいらっしゃいますか？

2020年6月に私が社外取締役に就任した頃にはすでにコロナが蔓延し、不透明な時代に入っていました。そうした中、取締役会は真剣にコロナ禍におけるお客さまへのお役立ちのあり方、社員の望ましい働き方に対して議論し、積極的な対応をとっていました。積極的に対応を取れる背景には、平常時から形成されていた取締役会メンバーの濃密かつ何でも話し合える関係があったからだと思います。社長を中心に一致団結し、自下の課題に取り組む姿はとても素晴らしいものだと感じました。

2021年は社長の交代という、当社にとっての大きな異動がありました。こちらにおいても取締役会メンバーの強い結束の下、とても良い滑り出しなっており、こうした社会情勢下においても、士気は大変高いものを感じています。実効性という観点で言えば、社長を中心と表現すると、ともすればワンマンととらえられる可能性もありますが、そうしたあり方ではなく、取締役一人ひとりがその職責を理解し、経営課題に十分に議論をする姿勢を持って臨んでいます。

社外取締役は現在3名、それぞれが多様な経験を持ち、それぞれの観点から有用な意見を述べているものと考えています。また、社内取締役に始まり、執行役員陣まで、社外取締役の意見に真摯に耳を傾ける姿勢を持っており、健全に取締役会が運営されていると感じています。

Q2. マンダムの指名委員会・報酬委員会の委員として1年参画しての感想と2021年度より委員長を務められる抱負をいただけますか？

2020年度まで、指名委員会・報酬委員会は社長を委員長として社外取締役とともに構成されていました。社長を委員長とするもの



の、左にも記した通り、健全な議論と他者の意見を聞く姿勢をもとに運営されていると感じており、現状問題となる点はないかと感じています。

一方で社外取締役は1名が2年目、2名が1年目ということで、ちょうど変化のタイミングということもあります。指名・報酬体系を十分に理解するには至っていない一面もあり、より一層理解を深めることが必要であると感じましたが、2021年度より、僧越ながら委員長を拝命いたしました。

当社における取締役の指名並びにその報酬の決定にあたっては、当社の歴史や背景、文化等の理解に努め、委員会での議論を闊達に行い、そのプロセスの健全性、透明性の向上の一助となるよう努めている所存です。

Q3. マンダムという企業に対して、いま一番提言したいことは？

私自身、青春期からマンダム製品、とりわけ「ギャツビー」ブランドの製品を長らく愛用してまいりました。

一消費者としてのマンダムのイメージは、まさに良い意味で「やんちゃ」でした。昨今のコロナ禍の長期化により、経営の舵取りも大変難しい状況が続いているますが、こういう時期だからこそ、あらためて「やんちゃ」さを意識して攻めの経営をしていただきたいと思っています。

おりしも今年9月に当社のロゴマークが刷新されました。まさに今こそが今後一世代の当社の方向を決定づける重要なタイミングとなります。常識に流されない、常に斬新さを世に問うてきた当社のあり方を最大限に発揮するタイミングではないかと思います。

取締役・監査役の主要会議・委員会への出席状況（2020年4月～2021年3月）

取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	経営会議	常務会	サステナビリティ推進委員会		
						開催回数	13	15
<b>(取締役)</b>								
西村 元延	13/13		3/3	2/2	11/11	11/11	1/1	
小芝 信一郎	13/13				11/11	11/11	1/1	
亀田 泰明	13/13		(3/3)	(2/2)	11/11	11/11	1/1	
日比 武志	13/13				11/11	11/11	1/1	
西村 健	13/13				11/11	11/11	1/1	
長尾 哲	3/3				2/2	(2/3)		
中山 礼子	13/13		3/3	2/2	11/11	(11/11)	1/1	
鈴木 茂樹	10/10		3/3	2/2	9/9	(8/8)	1/1	
谷井 等	10/10		3/3	2/2	9/9	(8/8)	1/1	
<b>(監査役)</b>								
寺林 隆一	3/3	4/4			2/2	3/3		
水野 博夫	13/13	15/15			11/11	11/11	1/1	
池端 剛彦	10/10	11/11			9/9	8/8	1/1	
辻村 幸宏	13/13	15/15	(3/3)	(2/2)	11/11			
西尾 方宏	13/13	15/15	(3/3)	(2/2)	11/11			

\* カッコ表記は、オブザーバーとして出席

\* 取締役会は、書面決議6回を除く

## 取締役会の実効性評価

### 1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行いました。

- (1) 2021年2月に、取締役会構成員に対し、調査票\*を配布し、すべての対象者より回答を得ました。  
\*調査票の構成は、CGコード第4章に対応したTCGガイドラインに記載した方針等を23項目に集約し、各項目に4段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述を依頼。  
今回の評価結果については、4段階の最上位評価(適切)が60%、次位評価(課題はあるが適切)35%となりました。
- (2) 同回答に基づき、2月中に代表取締役(社長執行役員)が社内取締役にインタビューを行い、内容の確認を行いました。
- (3) 3月に、上記調査票の回答およびインタビュー結果を、外部視点による評価・検討の目的として指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、6月の取締役会に対して答申を行いました。
- (4) 上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

### 2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

**評価**

- ①取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、常務会・経営会議等での事前審議を通じて、建設的な議論により、コーポレートガバナンスポリシー・コーポレートガバナンスガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。  
また、具体的な経営戦略・経営目標を含む経営計画を策定・見直しができていること。
- ②取締役会は、取締役会で決定すべきことと経営陣に権限委譲すべきことの基準を明確化した取締役会規程、決裁権限規程等が適正に整備・運用され、業務執行の機動性確保と取締役会による監督が適切になされていること。
- ③取締役会は、経営陣・関連当事者と会社との利益相反について、CGガイドラインの記載【原則1-7.関連当事者間の取引】に従って、適切に管理できていること。
- ④取締役会は、適切な独立社外役員の独立性に関する基準を設定し、開示するとともに、同基準を遵守することもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担える人財を招聘できていること。
- ⑤取締役会は、独立社外者の助言を受けるとともに、建設的な議論により、「取締役会全体としてのバランス・多様性・規模に関する考え方」「取締役の選任に関する方針・手続」を適切に定め、開示し、かつこれに準拠した取締役会の構成を維持できていること。

上記の内容を主要な根拠として、当社取締役会はその実効性は確保できているものと評価しております。

**指摘・提言**

- ①経営計画達成のために、課題を共有しながら最善の努力が尽くされているが、さらに、計画と実績の差異要因について、事業輪×機能輪のマトリクス体制における経営管理手法の強化を図ることにより、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の一層の向上が実現できる。
- ②経営陣からのリスクテイクをともなうチャレンジングな提案を歓迎する土壤が取締役会にて確立つつある。「リスク評価の精度を高めた上での積極的なリスクテイク」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性を経営陣、取締役および監査役が再確認し、認識を高めることにより、さらに高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行なうことができる。
- ③取締役会の下に社外取締役を主要な構成員とする任意の指名委員会・報酬委員会を設置しており、重要な事項に関する検討に当たり、さらなる適切な関与・助言を得るために社外取締役を委員長とすべきである。

**評価された項目、改善が必要とされる項目に関する具体的なコメント**

**評価点**

- 常務会・経営会議、取締役会を通じて、十分に建設的な議論が行われている。
- 取締役会では自由闊達な議論や意見交換を導ぶ風土や運営が十分でており、発言しやすい雰囲気を形成していると感じている。
- 定例会議で討議した内容において不鮮明な項目がある場合、個別案件につき別途時間を調整、再度説明しあいの理解を深める工夫をしている。

**要改善点**

- 環境変化の激しい中、計画差異が発生しやすい環境下にある。取締役会議においてはさらにタイムリーに情報共有を行い、活性化された意見交換ができる環境を整えるべきである。
- グループ関係各社において甚大な影響をもたらしたコロナ禍の中、自らの課題解決については迅速に的確に対応したが、長期視点での戦略まで結びつかなかった。
- 今後は財務基盤を固めつつ、アフターコロナにおける新たな価値創造へのチャレンジが必要といえる。

## 会社役員の報酬額決定に関する方針

1. 当社の取締役の報酬は、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を行うことにより、経営計画を達成し、企業価値の向上を図るために、職務専念の安定のために必要な固定報酬を設定した上で、業績との連動性を高め、モチベーションの高揚を促すためのインセンティブとしての業績変動報酬を適正バランスで設定する方針としております。

「固定報酬」は、外部データ等を参照し、役位別に当社グループの経営の対価として妥当な水準を設定しております。

「業績変動報酬」は、適切な割合にて単年度の業績と中長期的な業績に連動する内容としております。単年度の業績に連動する内容については、前事業年度の業績・計画達成度および当事業年度の事業計画を勘案した業績反映報酬として年間支給額(社内取締役の個別の支給額については、個別の業績評価の結果に基づき決定)を設定し、中長期的な業績に連動する内容については「譲渡制限付株式報酬(RS)」(原則として、当社の中期経営計画の対象期間の初年度に、中期経営計画の対象期間にわたる職務執行の対価に相当する額を設定)を採用しております。「譲渡制限付株式報酬(RS)」は、当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブを与えるとともに、株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的としております。

なお、社外取締役の報酬に関しては、「固定報酬」のみとしております。

2. 当社の監査役報酬は、当社グループのコンプライアンス経営の根幹をなす厳格な適法性監査という重要な役割と責任に照らし適正な水準を設定することにより、企業価値の維持・向上を図ることを方針としております。

監査役の報酬については、監査役の役割と責任において業績に関係なく厳格な適法性監査を求められることから、業績に左右されない「固定報酬」のみから構成されます。

### 3. 会社役員の報酬額および報酬額決定に関する方針の決定方法

- ①取締役の報酬額は、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、株主総会にて承認を受けた報酬枠内において、取締役会決議により決定しております。
- ②取締役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間ににおいて協議の上決定しております。
- ③監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間ににおいて協議の上決定しております。
- ④当事業年度にかかる取締役の個人別の報酬等の内容が決定方針に沿うものであると取締役会が判断した理由  
当事業年度における報酬等の内容については、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」の答申をふまえ、取締役会で取締役の報酬関係を決議しております。当該内容は、2015年6月22日開催の取締役会において決議した決定方針と実質的には同じものであり、取締役会は、決定方針に沿うものであると判断いたしました。

### 適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬分配	固定報酬 (金額) 約59%	短期変動報酬 (金額) 約32%	中長期 変動報酬 (株式) 約9%
付与方法	（役職に応じた報酬水準を設定） 月額固定報酬として支給	目標達成度を評価し賞与として支給	（中期経営計画の目標達成に応じた業績評価） 中期経営計画の対象となる3事業年度内に当社株式を付与
業績評価期間	—	1年	3年(2021~2023年度)
評価指標	—	会社業績 ・当該事業計画連結売上高達成率 ・当該事業計画連結営業利益率達成率 ・配当金伸長率 個別業績 ・貢献度評価(代表取締役は会社業績のみの評価) ・ROIC	会社業績 ・中期経営計画最終年度連結売上高達成率 ・中期経営計画最終年度連結営業利益率達成率 ・ROIC
評価の変動幅	—	標準の上下50%	標準の上下33%
対象者	取締役 監査役 統括執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員 執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員 執行役員

## 2020年度の取締役および監査役の報酬等の額

区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(名)
		基本報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	235 (22)	175 (22)	54 (-)	4 (-)	9 (4)
監査役 (うち社外監査役)	49 (15)	49 (15)	— (-)	— (-)	5 (2)
合計 (うち社外役員)	284 (37)	225 (37)	54 (-)	4 (-)	14 (6)

上記の当事業年度の基本報酬について、当社執行役員より、厳しい経営環境に鑑み、2020年11月から2021年3月までの5ヶ月間、自主的に報酬の減額(返納)の申し出があり、報酬委員会を経て、取締役会で役員報酬を以下の通り減額することを決議しております。

また、監査役につきましても、監査役間の協議により、上記対象期間において月額基本報酬の15%の報酬減額(返納)を決定

しております。上記の基本報酬の金額はその減額を反映しております。

(対象者および減額(返納)の内容)

社長執行役員：月額基本報酬の30%

専務執行役員・常務執行役員：月額基本報酬の15%

執行役員：月額基本報酬の10%

## 政策保有株式に関する方針

上場株式の政策保有については、株式保有をともなう関係強化によるシナジーが、中長期的な視野において、当社グループの持続的な企業価値向上に資するとの判断する会社の株式を政策的に保有することを基本とし、毎年取締役会で個別銘柄ごとに保有にともなう便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有の合理性について総合的に判断する方針としております。保有の合理性が無いと判断する場合には縮減するなど検討してまいります。保有の合理性がある場合も、フリー・キャッシュ・フロー、投資計画等を総合的に勘案し、必要に応じて売却を検討してまいります。

政策保有株式の貸借対照表計上額を、2022年3月末に純資産

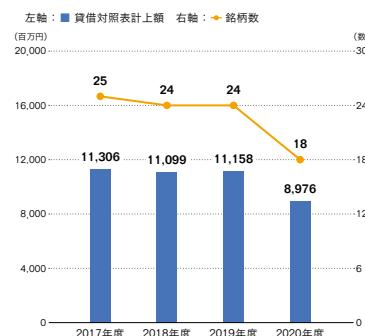
額の10%未満とし、2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

なお、株式の政策保有については、取締役会の承認事項としております。また、主要な政策保有株式の保有目的については、有価証券報告書において、公表しております。政策保有株式にかかる議決権行使については、当該銘柄にかかる企業グループの株主価値の向上に資するか否かに加え、政策投資の目的との整合性等を考慮して、判断をいたします。株主の立場から保有先との建設的な対話に努めるとともに、相互の健全なる企業価値・シナジーの向上のために、適正かつ厳正に行使していく方針であります。

## 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
上場	25	24	24	18
銘柄数	6	6	7	6
合計	31	30	31	24
上場	11,306	11,099	11,158	8,976
貸借対照表 計上額 (百万円)	3	3	26	24
合計	11,309	11,102	11,184	9,000

## うち上場株式の推移



## 新型コロナウイルスに関するリスク対応

当社は、新型コロナウイルス感染拡大を受け、2020年3月2日よりお客様、お取引先さま、社員の健康と安全確保を第一に、感染予防行動をはじめ、在宅勤務・時差出勤の推奨やオンライン会議体制の構築などに取り組んでまいりました。

## 政府の緊急事態宣言時

## ・全社員を対象に原則在宅勤務の実施

- ・社内外の打ち合わせについては原則オンライン会議での運用
- ・国内外の出張禁止
- ・セミナーなどのイベントの実施および参加の禁止(オンラインは除く)
- ・事業活動継続のため止むを得ない業務で出社を行う際は時差出勤を推奨
- ・各事業所における消毒、マスクの着用、ソーシャル・ディスタンスの確保
- ・工場および物流は通常通り稼働
- ・お客様相談室における電話お問い合わせの休止
- ・お客様相談室における電話でのお問い合わせを休止させていただき、メールでのお問い合わせのみとさせていただく

また4月3日には、「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、政府の緊急事態宣言発出を受け、4月8日よりさらなる感染拡大防止に向けた措置を行っております。

## 政府の緊急事態宣言解除時

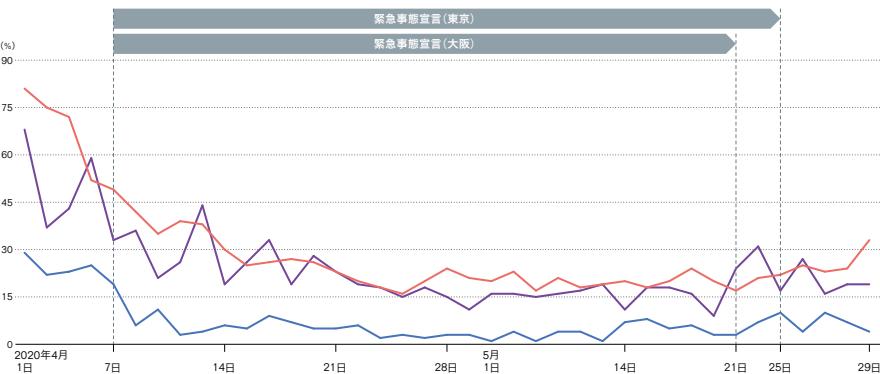
## ・全社員を対象に在宅勤務、時差出勤の積極的利用

- ・各地域の状況に応じて、事業拠点ごとに勤務体制などを都度調整
- ・密を生まないことを目的に、部門ごとに出社人数を管理
- ・オフィスではお互い2mの距離を空ける、こまめな手指の消毒など、衛生対策のガイドラインを策定
- ・通勤時、勤務時は常時マスク着用
- ・会議室使用ルールの設定
- ・会議、打ち合わせ、商談はオンラインを基本として実施
- ・リモートワーク下における社内コミュニケーション向上のための指針を策定
- ・工場および物流は通常通り稼働
- ・お客様相談室の通常応対

当社コーポレートサイトにおける感染者発生の開示  
WEB ▶ トップページ > 新型コロナウイルス感染者の発生状況

## 新型コロナウイルス禍における主要拠点の出社率(2020年4月・5月)

— 東京青山オフィス(マーケティング拠点) — 大阪本社 — 東京日本橋オフィス(営業拠点)



## ニューノーマル時代の働き方改革に向けて

当社は、新型コロナウイルス感染症が拡大する中、在宅勤務・時差出勤の積極的利用、フレックスタイム制におけるコアタイムの撤廃、通勤手当の支給方法の変更(定期券購入費用支給から実費支給へ)、在宅勤務手当の支給など、働く場所や時間にとらわれず、社員の安全を第一として働きやすい環境づくりを行ってまいりました。また、オフィス環境や生産環境において

も、出社人数の制限と管理を行ったり、社員通用口におけるアルコール手指消毒の徹底など、さまざまな取り組みを行ったほか、会議、打ち合わせ、商談はオンラインを基本として実施しており、リモートワーク下における社内コミュニケーション向上のための指針なども策定しています。

# 役員および監査役紹介 (2021年7月1日現在)



代表取締役 会長 西村 元延 (1951年1月9日生)

1977年 4月 当社入社  
1983年 4月 当社東日本地区営業部長  
1984年 6月 当社取締役(現任)  
1987年 6月 当社常務取締役  
1990年 6月 当社代表取締役(現任)、当社取締役副社長  
1995年 6月 当社取締役社長  
2000年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役  
2006年 6月 当社常務執行役員  
2008年 6月 当社取締役(現任)  
2019年 4月 当社内部監査推進部(現 内部監査室)統括・担当(2015年6月まで)  
2021年 4月 当社会長(現任)



代表取締役 会長 西村 元延 (1951年1月9日生)

1983年 4月 日本合資ファイナンス株式会社(現 株式会社ジャフコ)入社  
1997年 1月 丸三證券株式会社入社  
2000年 3月 丸三證券情報部長  
2004年 10月 同社引受部長  
2008年 10月 ㈱会社社員 ブラック 取締役  
2009年 2月 同社取締役 管理本部長  
2015年 3月 ㈱会社フックランド 社外取締役  
2016年 3月 ㈱会社オーラム(監査等委員) (現任)  
2017年 3月 Ucar-PA(株式会社) 監査役(現任)  
2018年 6月 ㈱会社ユーンゾン機械 社外取締役(現任)  
2019年 6月 ㈱会社外取締役(現任)



代表取締役 社長執行役員 西村 健 (1982年5月12日生)

2008年 4月 当社入社  
2011年 1月 MANDOM CORPORATION (SINGAPORE) PTE LTD. アシスタントマネジャー  
2013年 4月 当社人事部  
2015年 7月 当社人事部 欧州駐在 IESE Business School(スペイン)  
2017年 5月 同社卒業(MBA)  
2017年 7月 当社執行役員、当社経営戦略部長  
2018年 4月 当社常務執行役員、当社マーケティング統括  
2019年 6月 当社常務執行役員  
2021年 4月 当社代表取締役(現任)、当社社長執行役員(現任)  
2021年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)



代表取締役 社長執行役員 西村 健 (1982年5月12日生)

1975年 4月 トヨク自動車株式会社入社  
1999年 1月 同社第2次材料技術部部長(高分子系材料)  
2001年 1月 同社第3次材料技術部部長(高分子系材料)  
2003年 1月 同社第1次材料技術部部長(金属・無機系材料)  
2007年 6月 同社常務役員(材料技術領域、知的財産部、環境部、FP部)  
2013年 4月 フライワースEVマネージャー株式会社 顧問  
2013年 6月 同社代表取締役副社長  
2014年 6月 同社代表取締役社長  
2020年 6月 当社外取締役(現任)



取締役 副社長執行役員 亀田 泰明 (1961年11月1日生)

国内営業・経営企画・財務・人事・リソース統括 IR室、役員秘書室担当  
1984年 4月 当社入社  
2008年 4月 当社第一商品開発部(現 ブランディングマーケティング一部)部長  
2009年 4月 当社執行役員  
2012年 4月 当社第一セールスマーケティング営業部、第二セールスマーケティング営業部、  
流動開発部担当 兼 第二セールスマーケティング営業部  
2014年 4月 当社経営企画部(現 経営管理部)、広報部(現 IR室)担当 兼 経営企画部長  
2015年 4月 当社常務執行役員、当社経営企画統括  
2016年 6月 当社常務執行役員、人事・リソース統括(現任)  
2017年 6月 当社取締役(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員  
2021年 4月 当社副社長執行役員(現任)、当社国内営業(現任)



取締役 副社長執行役員 亀田 泰明 (1961年11月1日生)

1996年 4月 日本電信電話株式会社入社  
1998年 4月 同社セカンドクライアントワークサービス設立 代表社員  
2000年 9月 ㈱セカンドクライアントワークサービス設立 代表取締役  
2000年 9月 インテラクティブデジタル株式会社設立 代表取締役社長  
2005年 6月 シャノーマーケティング株式会社設立 代表取締役  
2016年 9月 ㈱会社マーケットエンターブライズ 社外取締役(現任)  
2017年 2月 ㈱会社セイワフロー 代表取締役(現任)  
2017年 3月 ㈱会社セディッシュ 社外取締役  
2019年 1月 ㈱会社セベースエンジニアリング 株式会社 取締役会長(現任)  
2019年 7月 シャノーマーケティング株式会社 取締役会長(現任)  
2020年 4月 ㈱会社セニティック 社外取締役(現任)  
2019年 12月 ㈱会社オーナーディック 社外取締役(現任)  
2020年 1月 ハッピープR株式会社設立 代表取締役(現任)  
2020年 6月 当社外取締役(現任)



取締役 専務執行役員 小芝 信一郎 (1963年12月24日生)

海外営業・海外事業統括 第二海外事業部、第三海外事業部担当  
1987年 4月 当社入社  
1993年 7月 SUNWA MARKETING CO.,LTD. 専務取締役  
1997年 5月 ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO.,LTD. (現 ZHONGSHAN CITY RIDA COSMETICS CO.,LTD.) 経理  
2002年 4月 当社企画部企画長  
2008年 6月 当社執行役員  
2013年 4月 当社常務執行役員、当社マーケティング統括  
2016年 6月 当社取締役(現任)  
2018年 4月 当社常務執行役員(現任)、当社海外事業統括(現任)  
2021年 4月 当社海外営業(現任)



常勤監査役 池端 剛彦



常勤監査役 日比 武志



社外監査役 西尾 方宏



社外監査役 森 幹晴

## 執行役員

### 常務執行役員 渡辺 浩一

生産統括  
購買部、生産戦略室担当 兼 生産戦略室長

### 常務執行役員 内山 健司

国内営業統括  
営業企画部、  
第一セールスマーケティング営業部、  
第二セールスマーケティング営業部、  
第三セールスマーケティング営業部担当

### 常務執行役員 上田 正博

PT MANDOM INDONESIA Tbk 代表取締役社長

### 常務執行役員 岡田 文裕

技術統括  
スキニーエンス開発研究所、  
技術戦略部、品質保証部、  
お客様相談室担当

### 常務執行役員 吉田 康政

マーケティング統括  
海外マーケティング部、  
ECマーケティング部、  
グループマーケティング戦略部、  
広報部、開発管理・OEM企画室担当

### 執行役員 有地 達也

内部監査室担当 兼 内部監査室長

### 執行役員 澤田 正典

ITノベーション推進部、  
財務部担当 兼 財務部長

### 執行役員 廣田 優久

福岡工場、生産技術部担当 兼 福岡工場長

### 執行役員 松田 哲明

経営戦略部、経営管理部、  
ESG推進室担当 兼 経営戦略部長

### 執行役員 高橋 哲也

人事部、総務部、法務室担当 兼 人事部長

### 執行役員 山田 秀徳

海外事業戦略部、  
第一海外事業部担当 兼 海外事業戦略部長

### 執行役員 平谷 充司

東日本営業部、西日本営業部、  
流通開発部担当 兼 東日本営業部長

### 執行役員 大森 剛介

ブランドマーケティング一部、  
ブランドマーケティング二部、  
ブランドマーケティング三部担当  
兼 ブランドマーケティング部長

### 執行役員 伊澤 穎二

技術開発研究所、製品評価研究所、  
基礎研究部担当 兼 技術開発研究所長



# コンプライアンス

マンダムグループのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

マンダムグループは、役員・従業員が、企業理念を具現化するために常に心がけておくべきコンプライアンスプログラムとして「**マンダムグループ考勤規範**」を制定(1999年制定以降5回改訂)しています。この考勤規範の遵守を徹底するために、考勤規範推進委員会を設置し、全部門を対象にしたコンプライアンスに関する啓発・教育に注力しています。

また、2002年12月に、コンプライアンス違反リスクの早期発見・早期是正・未然防止を目的として、コンプライアンス違反に関する内部通報制度であるヘルブライインシステムを導入(2007年には対象を取引先まで拡大)しました。このシステムにおいては、正当な情報提供者は完全に保護され、情報提供者に対する報復行為は絶対的に禁止されています。

WEB ▶ マンダムグループ考勤規範

**マンダムグループ考勤規範(2018年度改訂版)より一部抜粋**

## マンダムグループのコンプライアンス

わたしたちは、社会の一員として、国内外の法令、慣習その他すべての社会規範とその精神を十分に理解し、遵法精神をもってこれらを遵守するとともに、常に高い社会良識をもって倫理的に考勤します。

マンダムグループのコンプライアンスは、「お役立ち」(創業精神)と「社会に対して正直であること」(企業哲学)が原点になっています。

すなわち、わたしたちのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

また、わたしたちは、社会に対して正直するために、コンプライアンス経営を貫き、成果を得るための手段として、決して不正な方法を探りません。

したがって、マンダムグループにおいては、

### (1) 目的は手段を正当化しません。

業績達成のためならどんな手段を探ってもいいという考え方は認めません。

### (2) モラルは成果に優ります。(成果はモラルに劣ります。)

いくら業績をあげようともモラルなき手段(不正手段)による成果は認めません。

## ヘルブライインシステム

2002年12月に、コンプライアンス違反に関するリスクの早期発見・未然防止・再発防止を目的として、内部通報制度である「ヘルブライインシステム」を導入しました。これは、職場で各種法令や考勤規範等に反する行為を見た時、また違反する恐れのある場合に報告や相談を受け付ける仕組みです。運営は、社外窓口(弁護士)を含めた考勤規範推進委員会を受付窓口とし、通報者が不利益な扱いを受けることのないよう保証されています。そして、2007年9月から、ヘルブライインシステムを日本国内のマンダムグループ各社のお取引先さまにもご利用いただけるよう対象拡大を行いました。

日本国内の当社グループ各社やその役員・従業員によるコンプライアンス違反やそのおそれのある行為について、お気づきになられましたお取引先さまにおかれましては、下記の要領により、当社のヘルブライイン受付窓口にご通報いただきたいと存じます。通報を受領いたしましたら、考勤規範推進委員会を中心として、速やかに事実関係の調査・原因究明・違反行為の未然防止・差止め・再発防止を行い、解決を図ってまいります。

WEB グループ企業情報 ▶ コーポレート・ガバナンス > ヘルブライインシステム

### 一 記 一

1. ヘルブライインシステムの対象となるお取引先さまは、当社を含めた日本国内の当社グループ各社の仕入先さま、得意先さまその他提携先さまであります。
2. 公正な調査を行うために、ご通報は、匿名によらず、実名でお願いいたします。
3. ご通報いただいた事実およびその内容(通報者の氏名等の個人情報を含む)につきましては、当社の調査機関(考勤規範推進委員会)のみが保有し、当該ご通報に基づく、調査・対応以外の目的には使用いたしません。
4. ご通報の事実を理由として、当社グループは、通報者に対し、不利益を与えることはありませんし、通報者の所属するお取引先さまに対し、当該通報者に不利益を与えるような要請はいたしません。ただし、誹謗・中傷など、ヘルブライインシステムの趣旨(コンプライアンス違反リスクの回避・極小化)に反する不正な通報については、この限りではありません。
5. ご通報は、電話・E-mail・手紙により、お受けいたします。末尾に添付の通報参考書式をご参照された上で、極力これに沿った形での通報をお願い申し上げます。ご通報を受領いたしましたら、通報者ご本人さまにヘルブライイン窓口より確認のご連絡をさせていただきますので、ご連絡先・ご連絡方法につきましては、必ず明示していただけますようお願いを申し上げます。

お取引先さま専用受付窓口

〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5番12号

株式会社マンダム

考勤規範推進委員会 ヘルブライイン窓口

専用電話: 06-6767-5170

専用メールアドレス: mandom-helpline@mandom.com



# 経営ならびに財務の分析

## 経営成績に関する分析

当連結会計年度におけるわが国経済は、世界的な新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、社会活動・経済活動が停滞し、消費も急速に減少した結果、景気は急速に悪化しました。当社海外グループの事業エリアであるアジア経済も、新型コロナウイルス感染症の影響が世界全体へ拡がったことにより、極めて厳しい状況となりました。

このような経済状況のもと、当社グループは財務の安全性を重視した対応と働き方改革の推進の徹底とともに、2021年3月期の経営方針である「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」

	2020年3月期(百万円)	2021年3月期(百万円)	増減(百万円)	前期比(%)
売上高	81,774	63,310	△18,464	△22.6%
売上原価	39,493	33,882	△5,611	△14.2%
販売費及び一般管理費	36,310	30,221	△6,088	△16.8%
営業利益又は営業損失	5,970	△793	△6,764	—
営業外損益	736	520	△216	△29.3%
経常利益又は経常損失	6,706	△273	△6,980	—
特別損益	92	1,494	1,401	+1,511.7%
税金等調整前当期純利益	6,799	1,221	△5,578	△82.0%
法人税等	1,854	496	△1,357	△73.2%
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失	499	△136	△635	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,445	860	△3,585	△80.7%

## 財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

### 1. 資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末における流動資産は、39,775百万円(前連結会計年度末は44,042百万円)となりました。これは主に、受取手形及び売掛金が2,822百万円減少したことによるものであります。固定資産は、48,135百万円(前連結会計年度末は47,618百万円)となりました。これは主に、設備投資により有形固定資産が2,751百万円増加したこと、投資有価証券の売却により投資その他の資産が1,280百万円減少したことによるものであります。

流动負債は12,298百万円(前連結会計年度末は11,739百万円)となりました。これは主に、短期借入金が3,651百万円増加したこと、未払金が2,002百万円減少したことによるものであります。固定負債は、5,899百万円(前連結会計年度末は6,468百万円)となりました。これは主に、繰延税金負債が408百万円減少したことによるものであります。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ3,739百万円減少の69,713百万円(前連結会計年度末は73,452百万円)となりました。これは主に、為替換算調整勘定が1,391百万円減少したことおよび配当金の支払いにより利益剰余金が1,249百万円減少したことによるものであります。この結果、自己資本比率は73.1%(前連結会計年度末は73.2%)となりました。

「インドネシアを中心とした海外の基盤強化」「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」に取り組みました。

この結果、当連結会計年度の財政状態および経営成績は以下のとおりとなりました。当連結会計年度の経営成績は、売上高は63,310百万円(前期比22.6%減)、営業損失は793百万円(前期は5,970百万円の営業利益)、経常損失は273百万円(前期は6,706百万円の経常利益)、親会社株主に帰属する当期純利益は860百万円(前期比80.7%減)となりました。

	2020年3月期(百万円)	2021年3月期(百万円)	増減(百万円)	前期比(%)
売上高	81,774	63,310	△18,464	△22.6%
売上原価	39,493	33,882	△5,611	△14.2%
販売費及び一般管理費	36,310	30,221	△6,088	△16.8%
営業利益又は営業損失	5,970	△793	△6,764	—
営業外損益	736	520	△216	△29.3%
経常利益又は経常損失	6,706	△273	△6,980	—
特別損益	92	1,494	1,401	+1,511.7%
税金等調整前当期純利益	6,799	1,221	△5,578	△82.0%
法人税等	1,854	496	△1,357	△73.2%
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失	499	△136	△635	—
親会社株主に帰属する当期純利益	4,445	860	△3,585	△80.7%



### 2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という)は、前連結会計年度末に比べ1,383百万円増加し、当連結会計年度末には13,040百万円となりました。当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

#### ▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

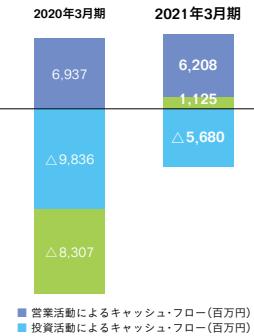
営業活動の結果得られた資金は6,208百万円(前期は6,937百万円の収入)となりました。これは主に、減価償却費4,818百万円および売上債権の減少額2,494百万円による増加と、未払金の減少額1,128百万円および法人税等の支払額1,080百万円による減少であります。

#### ▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は5,680百万円(前期は9,836百万円の支出)となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出8,219百万円による減少と、投資有価証券の売却及び償還による収入3,344百万円による増加であります。

#### ▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果得られた資金は1,125百万円(前期は8,307百万円の支出)となりました。これは主に、短期借入金の純増加額3,650百万円による増加と、配当金の支払額2,109百万円による減少であります。



## 資本政策について

当社グループの資金需要は、主に運転資金需要と設備投資需要の2つがあります。

運転資金需要のうち主なものは、当社グループ製品製造のための原材料の仕入のほか、製造費、販売費及び一般管理費の営業費用によるものであります。また、設備投資需要としましては、主に生産設備の取得にともなう建物や機械装置等固定資産購入によるものであります。

### 1. 財務政策

当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針とし、主たる資金需要である運転資金および設備投資につきましては、原則として内部資金の活用を優先し、不足分については金融機関からの借入を行っております。日本における子会社の資金不足は当社からの貸付けで対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨借入で調達しております。

また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しております。

当社グループは、新型コロナウイルス感染症の拡大等により先行きが不透明な状況において、不測の資金需要に備えるため、金融機関との間にコミットメントラインを設定しており、常時月商の3カ月分以上の資金を確保できる体制を構築しております。

### 2. 設備投資等の概要

#### 1) 設備の状況

当社グループでは、「競争力優位を維持する製品」の生産設備投資を基本としております。当連結会計年度の設備投資については、7,980百万円となり、前連結会計年度に比べ1,213百万円(13.2%)減少しました。各セグメント別の内訳は、右の通りであります。

ております。

なお、当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、除却等の計画は次の通りであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前期比(%)
日本	7,446	△4.7
インドネシア	255	△69.9
海外その他	277	△47.5
合計	7,980	△13.2

※上記の金額には、消費税等は含まれておません。

### 3. 配当政策

当社は、株主さまに対する利益還元を経営の重要な政策として位置付け、中長期的な事業拡大、新規事業開拓および企業リスク対応のための内部留保に配慮しつつ、配当金による株主還元は、連続増配を目指し継続して実施することを基本方針としております。

ベースでの配当性向は166.9%となりました。

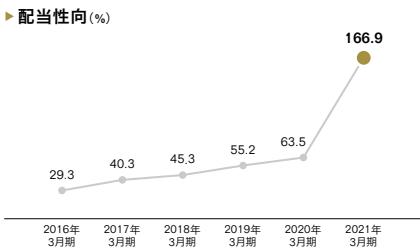
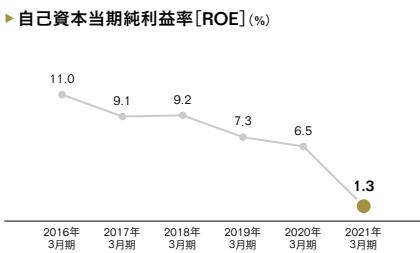
内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等、企業価値向上のための戦略的投資に活用するとともに、さまざまな企業リスクに対応するためのセーフティネットとして位置付けております。

また、株主還元策および資本効率の改善策として、今後も自己株式の取得を選択肢として視野に入れ、検討してまいります。



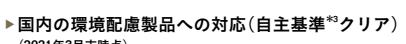
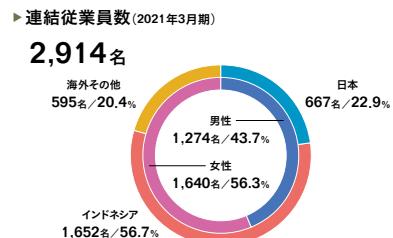
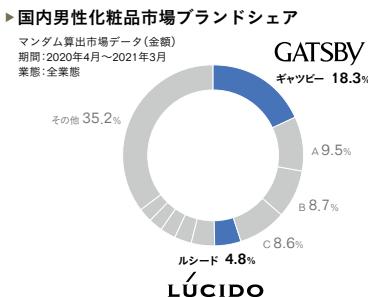
# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

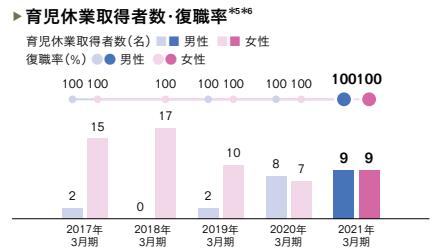
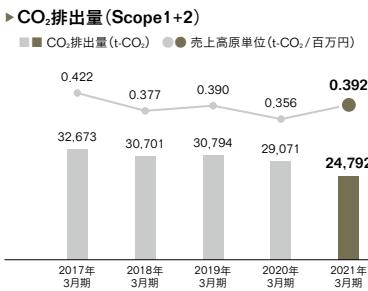


\*1 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
\*2 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益[EPS]はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

## 非財務ハイライト



**37.3%**



\*3 自主基準:商品の環境配慮基準(<https://www.mandom.co.jp/csr/environment.html>)  
\*4 管理職には役員(取締役、監査役、執行役員、執行役)を含まない。

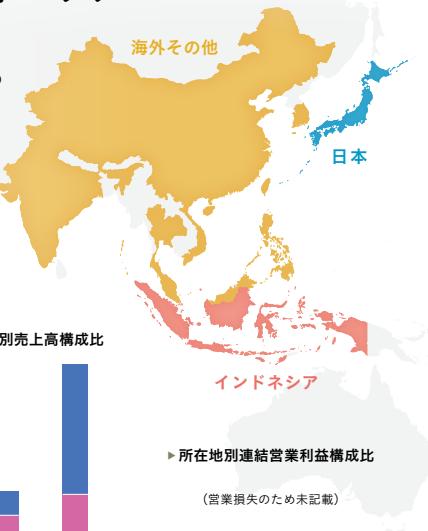
\*5 復職率:育児休業からの復職者数÷育児休業からの復職予定期数×100  
\*6 株式会社マンダム(単体)における実績。



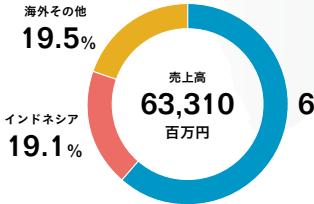
## マンダムグループの事業展開エリア

マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の3セグメントのエリア区分でアジアを中心にグローバルな事業を推進しています。

各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。



### ▶ 所在地別連結売上高構成比



\* 数値はすべて2021年3月期

## ▶ 日本

マンダムグループの売上高の約6割を占める、中核となるエリア



### 〈男性化粧品〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、新型コロナウイルス感染拡大による外出機会の減少の影響を受けてヘアスタイリング剤の売上が大きく減少したのに加え、前年に引き続き7月の記録的な日照時間不足によって夏シーズン品のボディペーパー、デオドラントスプレー等の売上が減少し苦戦しました。

2020年度より、「ギャツビー」ブランドの再構築をスタートし、2021年2月にフェイシャルペーパー、ボディペーパーのリニューアルを実施しました。基本機能の強化を図るとともに、プラスチックフリーの不織布を使用しており、環境にも配慮という新たな価値観を持ったメンズコスメティックブランドの第一弾商品となっています。

ミドル男性向けの「ルシード」は、シワ改善、シミ対策の本格クリームを2020年8月に発売し、スキンケアが好調に伸長しております。

### 〈女性化粧品〉

クレンジング&洗顔ブランドの「ビフェスタ」も「ギャツビー」と同様に外出機会の減少を大きく受けた売上を落としました。こちらも2021年2月よりブランド価値の再定義ということで、新型コロナウイルス感染拡大によって変化している生活スタイルに対し、新しいクレンジング行動を提案することで新たな顧客の獲得を狙ってまいります。

ヘアケアブランドの「ルシードエル」は引き続きアルガノンオイル配合のアウトバストリートメントシリーズが伸長し、ブランド全体でも前期より伸長しました。



## ▶ インドネシア

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア



\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

### 〈男性化粧品〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、日本と同様に新型コロナウイルス感染拡大による外出機会の減少の影響を受けてヘアスタイリング剤市場が大きく減少しました。その中で、収束後の売上挽回を狙って、新製品の「スプレーボーマード」「テクスチャライジング クレイ」を発売しております。

### 〈女性化粧品〉

メイクアップブランドの「ビクシー」は、男性スタイリング剤と同様に新型コロナウイルスの影響で市場が大きく減少する中、インドネシア国内においてカッシュンファンデーションに続くトレンドとなっているリキッドファンデーションの「Stay Last Serum Foundation」を2020年7月に発売し、感染収束後の市場での新たな顧客獲得を狙っています。

また、生活者の衛生意識の高まりに対応して「ビクシー」から消毒・除菌効果のあるハンドケア商品を2020年8月に発売するなど、新たな領域へのお役立ち拡大を図りました。



2020年新製品  
「ギャツビー テクスチャライジング クレイ」  
「PIKY UVW STAY LAST SERUM FOUNDATION」

## ▶ 海外その他

将来の成長余力が高く、今後の成長エンジンとなることが期待されるエリア



\* 2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

### 〈中国〉

販売製品が「ギャツビー」の男性スタイリング剤と、「ビフェスタ」の女性クレンジング剤を中心のため、年間売上は前年から減少しております。その中で当期もECチャネルでの売上は前年を上回りました。

W11での売上も年ごとに拡大しており、「Tmall」の「ビフェスタ」旗艦店や、得意先ドラッグストアのECサイトにおいては、最売筋商品の「ビフェスタ アイメイクアップリムーバー」が順調に売上を伸長しました。売上高のEC構成比は15%を超えて、韓国とともに当社グループ内ではトップクラスです。引き続き、ECチャネル取り組みの先行ランナーとして一層の取り組みを実践し、そのノウハウを他国へ共有、水平展開を進める役割を担っております。

### 〈台湾〉

「ギャツビー」ペーパー製品に関して、生活者接点の拡大を狙いとして主に日系のCVSへの導入、展開強化を継続しております。コロナ禍の2020年においても前期比では2ケタ以上の伸長となっております。

台湾はいち早く店舗やスポーツイベントでのサンブリングを実施してきた先行取り組み国であり、市場成長期に入ってきた手ごたえを感じています。他の国でも取り組みを実践中で、高温多湿の東南アジア各国では多いペーパー製品の市場ボテンシャルは高く、新たな市場拡大のチャンスは大きいと見ております。さらにアジア各国への日系小売業の積極的な進出も大きな機会となっていくと思われます。



「ギャツビー」のTikTok広告



専用ディスプレイ展開



# 11年間の連結財務・非財務ハイライト

	第94期 2011年3月 (平成23年3月)	第95期 2012年3月 (平成24年3月)	第96期 2013年3月 (平成25年3月)	第97期 2014年3月 (平成26年3月)	第98期 2015年3月 (平成27年3月)	第99期 2016年3月 (平成28年3月)	第100期 2017年3月 (平成29年3月)	第101期 2018年3月 (平成30年3月)	第102期 2019年3月 (平成31年3月)	第103期 2020年3月 (令和2年3月)	第104期 2021年3月 (令和3年3月)
<b>経営成績</b> (百万円)											
売上高	57,262	59,801	60,427	68,215	70,925	75,078	77,351	81,386	78,997	81,774	<b>63,310</b>
海外比率(%)	34.5	34.9	36.8	40.0	41.3	41.3	40.6	41.3	38.7	43.5	<b>38.6</b>
営業利益又は営業損失	5,747	6,050	5,947	6,853	6,996	6,594	7,617	8,457	7,135	5,970	△793
海外比率(%)	36.6	37.1	34.1	34.6	35.9	28.7	33.3	34.7	40.5	49.5	—
経常利益又は経常損失	6,006	6,308	6,241	7,330	7,595	7,415	8,183	9,264	8,161	6,706	△273
親会社株主に帰属する当期純利益	2,672	3,299	3,607	4,091	4,425	6,383	5,566	6,086	5,087	4,445	<b>860</b>
設備投資額	1,696	2,157	1,467	7,632	3,443	3,725	3,309	2,855	3,559	9,193	<b>7,980</b>
減価償却実施額	2,394	2,242	2,165	2,143	2,599	2,919	3,165	3,315	3,583	4,369	<b>4,818</b>
研究開発費	1,850	1,921	1,792	1,960	1,731	1,558	1,717	1,813	1,826	1,855	<b>1,480</b>
<b>財政状態</b> (百万円)											
総資産	53,328	55,600	60,163	67,858	75,980	79,821	83,835	93,195	93,402	91,660	<b>87,911</b>
負債	8,036	8,517	9,126	12,679	15,000	13,965	14,245	17,445	17,592	18,208	<b>18,198</b>
純資産	45,291	47,082	51,037	55,179	60,980	65,856	69,590	75,749	75,810	73,452	<b>69,713</b>
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)											
営業キャッシュ・フロー	4,063	3,692	7,605	7,303	5,488	7,232	9,045	10,246	6,587	6,937	<b>6,208</b>
投資キャッシュ・フロー	△1,408	△2,694	△5,387	△5,596	△5,141	△2,383	△5,920	△6,776	6,921	△9,836	△5,680
フリー・キャッシュ・フロー	2,655	998	2,218	1,706	346	4,849	3,124	3,469	13,509	△2,899	<b>528</b>
財務キャッシュ・フロー	△1,661	△1,668	△1,646	△1,833	△341	△3,534	△2,215	△2,669	△4,020	△8,307	<b>1,125</b>
<b>1株当たり指標</b> (円)											
1株当たり純資産額[BPS]	892.78	930.50	1,005.54	1,091.54	1,197.11	1,277.01	1,352.88	1,484.67	1,496.20	1,495.40	<b>1,431.42</b>
1株当たり当期純利益[EPS]	57.15	70.56	77.15	87.51	94.64	136.52	119.05	130.19	108.76	97.68	<b>19.17</b>
1株当たり配当金	30.00	30.00	31.00	35.00	38.00	40.00	48.00	59.00	60.00	62.00	<b>32.00</b>
<b>財務指標</b> (%)											
売上高営業利益率	10.0	10.1	9.8	10.0	9.9	8.8	9.8	10.4	9.0	7.3	△1.3
自己資本比率	78.3	78.3	78.2	75.2	73.7	74.8	75.4	74.5	74.9	73.2	<b>73.1</b>
自己資本当期純利益率[ROE]	6.4	7.7	8.0	8.3	8.3	11.0	9.1	9.2	7.3	6.5	<b>1.3</b>
総資産経常利益率[ROA]	11.2	11.6	10.8	11.5	10.6	9.5	10.0	10.5	8.8	7.2	△0.3
配当性向	52.5	42.5	40.2	40.0	40.2	29.3	40.3	45.3	55.2	63.5	<b>166.9</b>
<b>非財務データ</b>											
所在地別従業員数(名)	2,232	2,256	2,221	2,316	2,400	2,663	2,662	2,694	2,914	2,954	<b>2,914</b>
日本	601	590	565	566	557	562	581	595	605	629	<b>667</b>
インドネシア	1,221	1,236	1,222	1,353	1,421	1,689	1,670	1,671	1,693	1,701	<b>1,652</b>
海外その他	410	430	434	397	422	412	411	428	616	624	<b>595</b>
国内男性化粧品市場における当社市場シェア <sup>＊</sup> (%)	(2021年4月より算出方法を変更したことにより、同条件で算出できるデータ)					は第101期(2018年3月期)以降となっております)					27.9
国内男性化粧品市場における当社市場シェア <sup>＊</sup> (順位)	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	1位	<b>1位</b>

(注)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1株当たり当期純利益[EPS]および1株当たり配当金はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。2019年3月期より、「税効果会計に係る会計基準」の一部改正(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しております。

\* マンダム算出市場データ(金額) 全業態、期間:各年4月～3月

理念・歴史

戦略を達成するための強み

2020年度業績

その他



# 連結財務諸表

## 連結貸借対照表

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)	増減額
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び預金	15,679	16,143	464
受取手形及び売掛金	11,904	9,081	△2,822
商品及び製品	11,359	8,931	△2,427
仕掛品	448	352	△95
原材料及び貯蔵品	3,383	3,047	△336
その他	1,279	2,230	950
貸倒引当金	△11	△11	0
<b>流動資産合計</b>	<b>44,042</b>	<b>39,775</b>	<b>△4,266</b>
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物	23,896	30,519	6,622
減価償却累計額	△14,205	△14,477	△272
建物及び構築物(純額)	9,691	16,041	6,350
機械装置及び運搬具	21,314	26,294	4,979
減価償却累計額	△15,637	△17,046	△1,408
機械装置及び運搬具(純額)	5,677	9,248	3,571
工具、器具及び備品	7,391	7,397	6
減価償却累計額	△6,234	△6,414	△180
工具、器具及び備品(純額)	1,156	983	△173
土地	1,195	1,143	△52
リース資産	17	4	△13
減価償却累計額	△16	△0	15
リース資産(純額)	1	3	1
使用権資産	545	682	136
減価償却累計額	△216	△312	△95
使用権資産(純額)	328	369	40
建設仮勘定	7,584	598	△6,986
<b>有形固定資産合計</b>	<b>25,635</b>	<b>28,387</b>	<b>2,751</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	3,173	2,835	△338
商標権	969	866	△103
顧客関係資産	1,514	1,352	△161
ソフトウエア	2,248	2,132	△116
その他	764	530	△233
<b>無形固定資産合計</b>	<b>8,670</b>	<b>7,716</b>	<b>△953</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	12,147	10,735	△1,412
退職給付に係る資産	—	252	252
繰延税金資産	514	462	△51
その他	661	589	△72
貸倒引当金	△11	△8	3
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>13,311</b>	<b>12,031</b>	<b>△1,280</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>47,618</b>	<b>48,135</b>	<b>518</b>
<b>資産合計</b>	<b>91,660</b>	<b>87,911</b>	<b>△3,749</b>

科 目	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)	増減額
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金	2,476	1,374	△1,102
短期借入金	43	3,694	3,651
未払金	5,610	3,608	△2,002
未払法人税等	555	290	△265
賞与引当金	886	841	△45
変動役員報酬引当金	74	54	△19
返品調整引当金	177	481	303
その他	1,915	1,954	39
<b>流動負債合計</b>	<b>11,739</b>	<b>12,298</b>	<b>559</b>
<b>固定負債</b>			
繰延税金負債	2,565	2,157	△408
退職給付に係る負債	2,569	2,456	△112
その他	1,334	1,285	△48
<b>固定負債合計</b>	<b>6,468</b>	<b>5,899</b>	<b>△569</b>
<b>負債合計</b>	<b>18,208</b>	<b>18,198</b>	<b>△10</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,013	11,013	△0
利益剰余金	51,911	50,662	△1,249
自己株式	△6,826	△6,826	△0
<b>株主資本合計</b>	<b>67,494</b>	<b>66,245</b>	<b>△1,249</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	5,379	4,825	△553
為替換算調整勘定	△5,542	△6,933	△1,391
退職給付に係る調整累計額	△213	85	299
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△377</b>	<b>△2,023</b>	<b>△1,645</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>6,335</b>	<b>5,491</b>	<b>△843</b>
<b>純資産合計</b>	<b>73,452</b>	<b>69,713</b>	<b>△3,739</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>91,660</b>	<b>87,911</b>	<b>△3,749</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	増減額
売上高	81,774	63,310	△18,464
売上原価	39,493	33,882	△5,611
売上総利益	42,280	29,427	△12,852
販売費及び一般管理費			
販売促進費	6,471	4,836	△1,634
販売報奨金	1,567	1,366	△201
広告宣伝費	4,725	3,416	△1,309
運送費及び保管費	3,375	3,060	△315
報酬及び給料手当	8,002	7,473	△529
賞与引当金線入額	696	648	△48
退職給付費用	381	391	10
減価償却費	1,540	1,409	△130
のれん償却費	225	216	△8
研究開発費	1,855	1,480	△374
その他	7,469	5,922	△1,547
販売費及び一般管理費合計	36,310	30,221	△6,088
営業利益又は営業損失	5,970	△793	△6,764
営業外収益			
受取利息	243	199	△44
受取配当金	142	131	△11
持分法による投資利益	273	95	△178
その他	194	212	18
営業外収益合計	853	638	△215
営業外費用			
支払利息	26	23	△2
コミットメントフィー	—	15	15
売上割引	15	11	△3
自己株式取得費用	30	0	△30
支払補償費	19	34	15
為替差損	0	13	12
その他	27	20	△6
営業外費用合計	117	118	0
経常利益又は経常損失	6,706	△273	△6,980
特別利益			
固定資産売却益	16	1	△14
投資有価証券売却益	95	1,791	1,696
特別利益合計	112	1,793	1,681
特別損失			
固定資産売却損	1	4	2
固定資産除却損	17	291	274
減損損失	—	2	2
投資有価証券売却損	—	1	1
特別損失合計	19	299	279
税金等調整前当期純利益	6,799	1,221	△5,578
法人税、住民税及び事業税	1,719	777	△942
法人税等調整額	134	△280	△414
法人税等合計	1,854	496	△1,357
当期純利益	4,945	724	△4,221
非支配株主に帰属する当期純利益 又は非支配株主に帰属する当期純損失	499	△136	△635
親会社株主に帰属する当期純利益	4,445	860	△3,585

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	増減額
当期純利益	4,945	724	△4,221
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△28	△553	△525
為替換算調整勘定	529	△1,796	△2,325
退職給付に係る調整額	△100	277	377
持分法適用会社に対する持分相当額	△3	△44	△40
その他の包括利益合計	396	△2,117	△2,514
包括利益	5,342	△1,393	△6,736
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	4,688	△785	△5,474
非支配株主に係る包括利益	653	△608	△1,261

## 連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)											
	株主資本				その他の包括利益累計額			非支配 株主持分	純資産 合計		
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	為替換算 調整勘定				
当期首残高	11,394	11,016	50,037	△1,828	70,620	5,407	△5,878	△148	△620	5,809	75,810
会計方針の変更による累積的影響額			230		230		△44		△44	119	305
会計方針の変更を反映した当期純利益	11,394	11,016	50,267	△1,828	70,850	5,407	△5,923	△148	△664	5,929	76,115
当期変動額											
剩余金の配当			△2,801		△2,801						△2,801
親会社株主に帰属する当期純利益			4,445		4,445						4,445
自己株式の取得				△5,000	△5,000						△5,000
自己株式の処分		1		2	4						4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△4	△0		△4						△4
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△28	380	△65	287	406	693
当期変動額合計	—	△2	1,644	△4,997	△3,355	△28	380	△65	287	406	△2,662
当期末残高	11,394	11,013	51,911	△6,826	67,494	5,379	△5,542	△213	△377	6,335	73,452

(単位:百万円)

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)											
	株主資本				その他の包括利益累計額			非支配 株主持分	純資産 合計		
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	株主資本 合計	その他 有価証券 評価 差額金	為替換算 調整勘定				
当期首残高	11,394	11,013	51,911	△6,826	67,494	5,379	△5,542	△213	△377	6,335	73,452
当期変動額											
剩余金の配当			△2,109		△2,109						△2,109
親会社株主に帰属する当期純利益			860		860						860
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分		△0		0	0						0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△553	△1,391	299	△1,645	△843	△2,489
当期変動額合計	—	△0	△1,249	△0	△1,249	△553	△1,391	299	△1,645	△843	△3,739
当期末残高	11,394	11,013	50,662	△6,826	66,245	4,825	△6,933	85	△2,023	5,491	69,713

## 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

科 目	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	増減額
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益	6,799	1,221	△5,578
減価償却費	4,369	4,818	448
のれん償却額	225	216	△8
減損損失	—	2	2
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△8	△4	4
返品調整引当金の増減額(△は減少)	△186	303	489
賞与引当金の増減額(△は減少)	△71	△45	26
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	314	212	△102
受取利息及び受取配当金	△385	△330	55
為替差損益(△は益)	154	△174	△328
持分法による投資損益(△は益)	△273	△95	178
有形固定資産除却損	17	291	274
投資有価証券売却損益(△は益)	△95	△1,790	△1,694
固定資産売却損益(△は益)	△14	2	16
売上債権の増減額(△は増加)	△9	2,494	2,503
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,492	2,364	3,856
仕入債務の増減額(△は減少)	345	△1,045	△1,390
未払金の増減額(△は減少)	△305	△1,128	△823
その他	△409	△458	△49
小計	8,973	6,853	△2,120
利息及び配当金の受取額	392	459	67
利息の支払額	△26	△23	2
法人税等の支払額	△2,402	△1,080	1,321
營業活動によるキャッシュ・フロー	6,937	6,208	△728
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入による支出	△4,386	△3,346	1,039
定期預金の払戻による収入	3,800	4,259	458
有形固定資産の取得による支出	△8,386	△8,219	167
無形固定資産の取得による支出	△1,082	△660	421
投資有価証券の取得による支出	△31	△8	23
投資有価証券の売却及び償還による収入	202	2,344	2,141
その他	46	△49	△95
投資活動によるキャッシュ・フロー	△9,836	△5,680	4,155
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額(△は減少)	△63	3,650	3,713
自己株式の取得による支出	△5,000	△0	5,000
リース債務の返済による支出	△170	△178	△8
配当金の支払額	△2,802	△2,109	692
非支配株主への配当金の支払額	△246	△235	10
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△24	—	24
その他	—	0	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	△8,307	1,125	9,433
現金及び現金同等物に係る換算差額	84	△270	△355
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△11,122	1,383	12,505
現金及び現金同等物の期首残高	22,779	11,657	△11,122
現金及び現金同等物の期末残高	11,657	13,040	1,383



# マンダムグループの沿革

## 1927-1969

- 1927.12 ▶ 「金鶴香水株式会社」設立
- 1932.11 ▶ 西村新八郎、取締役社長に就任
- 1933. 4 ▶ 「丹頂チック」発売  
一世を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を確立
- 1958. 4 ▶ フィリピン・マニラ市にて海外事業の第一歩となる技術提携会社、丹頂コーポレーションが稼働
- 1959. 4 ▶ 社名を「丹頂株式会社」に変更
- 1961. 5 ▶ 西村彦次、取締役社長に就任
- 1966.11 ▶ 会長 西村新八郎逝去(3日)
- 1969.11 ▶ インドネシア・ジャカルタ市に合弁による現地法人 P.T.Tancho Indonesiaを設立  
(現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk)

## 1970-

- 1970. 6 ▶ 輸出貢献企業として通商産業(現・経済産業)大臣の表彰を受賞('71、「72年にも受賞)
- 7 ▶ 「マンダムシリーズ」発表会を開き、9品種10品目の発売を発表
- キャラクターには日本で初めてハリウッドスターを起用(チャールズ・ブロンソン氏)
- 1971. 4 ▶ 社名を「株式会社マンダム」に変更
- 1972.10 ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品㈱設立  
(現・連結子会社㈱ピアセラボ)
- 1976. 3 ▶ 福崎工場が竣工、操業開始
- 1978. 5 ▶ 代理店経由販売から、販売店直接取引(直販)に移行
- 7 ▶ 「ギャツビー」「スボルディング」、業界で初の2ライン同時発売

## 1980-

- 1980. 4 ▶ 販売店直接取引(直販)から、代理店経由販売に移行
- 8 ▶ 西村育雄、取締役社長に就任
- 1982. 4 ▶ 第1次中期5ヵ年経営計画(MPプロジェクト)スタート  
9 ▶ 美容院ルートに新しいヘアケアシステムの提案となる「パリッシュ」ライン発売
- 10 ▶ インドネシアにて「ピクシー」発売
- 1983. 4 ▶ 新しいCIシステムの導入により、シンボルマークなどの外見要素を変更
- 1984. 4 ▶ 情報カードシステムを導入
- 7 ▶ 女性マス市場への第1弾として、ティーンズ向け「ピュセル マイリップ」発売
- 1985. 2 ▶ 訪問販売による女性化粧品市場参入
- 3 ▶ 「ギャツビー」から店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売
- 1986. 1 ▶ 社外監査役の設置
- 9 ▶ 福崎工場アゾール棟建設
- 1987. 4 ▶ 第2次中期3ヵ年経営計画スタート
- 11 ▶ インドネシアにて女性コスメティック「ピクシー モイスチャーリップスティック」発売



▶ 経営全般 ▶ 研究・商品開発・マーケティング

- 1988. 2 ▶ シンガポールにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.)
- 11 ▶ 株式を店頭公開  
▶ 公募増資により50万株を発行
- 1989. 3 ▶ 主力フォーム、財日本環境協会より業界で初のエコマーク認定
- 9 ▶ 業界で初めての無香料男性化粧品「ルシード」発売  
▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品㈱を㈱ビアセラボに社名変更
- 12 ▶ 台湾にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation)

## 1990-

- 1990. 4 ▶ 第3次中期3ヵ年経営計画スタート  
▶ タイにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Thailand) Ltd.)
- 7 ▶ 販売助成金の廃止による建値の改正
- 1991. 4 ▶ マンダム東京支店ビル竣工
- 1992. 2 ▶ フィリピンにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation)
- 9 ▶ 選別流通による化粧品販売会社として㈱エムサ設立
- 1993. 2 ▶ マンダム本社ビル第1期工事竣工 新社屋で営業開始
- 4 ▶ 第4次中期3ヵ年経営計画スタート
- 7 ▶ 香港にて現地合弁会社スタート  
(現・持分法適用関連会社 Sunwa Marketing Co., Ltd.)
- 9 ▶ 無香料女性ヘアアイライン「ルシードエル」発売  
▶ P.T.Tancho Indonesia Tbk、ジャカルタ証券取引所(現・インドネシア証券取引所)に上場
- 10 ▶ フランスのエスティック化粧品販売会社として㈱ギノージャパン設立
- 1994. 6 ▶ マンダム本社ビル、第2期工事を終え完成
- 1995. 6 ▶ 西村元延、取締役社長に就任  
▶ 社外取締役の設置
- 1996. 4 ▶ 第5次中期3ヵ年経営計画スタート  
▶ グループ会社の化粧品輸入製造会社設立  
▶ ホームページ「マンダムワールド」開設
- 12 ▶ 中国にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co.,Ltd.)
- 1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.)
- 4 ▶ ㈱公南サービス設立(現・㈱エムビーエス)
- 1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
- 1999. 1 ▶ 女性用敏感肌にキンケアオンライン「システムE/O」を通信販売で発売
- 3 ▶ 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の100億円の売上を突破
- 4 ▶ 第6次中期3ヵ年経営計画スタート
- 8 ▶ 韓国にて現地合弁会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Korea Corporation)

## 2000-

- 2000. 5 ▶ 取締役相談役 西村育雄逝去(23日)
- 8 ▶ 単元株式数を1,000株から100株に変更
- 11 ▶ 福崎工場と物流センターで環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得
- 2001. 3 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk チビトン工場稼働  
▶ 「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造
- 6 ▶ 執行役員制度導入
- 8 ▶ 233万株の自社株公開買付を実施
- 2002. 1 ▶ 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 3 ▶ マンダムグループ東京日本橋ビル竣工  
▶ 「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位(CMデータバンク:首都圏CM好感度調査)
- 4 ▶ 第7次中期3ヵ年経営計画スタート
- 5 ▶ アジア地域で「ギャツビー」「ルシードエル」の水平展開をスタート
- 2003. 1 ▶ 名誉顧問 西村彦次逝去(25日)
- 3 ▶ 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定  
▶ 公募増資により165万株を発行
- 10 ▶ 福崎工場がゼロエミッションを達成  
▶ PT Mandom Indonesia Tbk 「インドネシアEVA(経済的付加価値)優良企業賞」を受賞('04、「05、「06年にも受賞)
- 2004. 2 ▶ 热傷事故により「ギャツビー EXハイブリーチ」の自主回収を実施(創業以来初)
- 3 ▶ 福崎工場・物流センター・生産技術室が労働安全衛生マネジメントシステム(ISOHSAS18001)の認証を取得
- 10 ▶ 日本通運㈱に3PL(サードパーティロジスティクス)業務を委託
- 2005. 4 ▶ 第8次中期3ヵ年経営計画スタート
- 6 ▶ 役員退職慰労金制度の発足
- 11 ▶ アルカンジオール配合の「防腐剤フリー(防腐剤無添加)処方」を開発  
▶ 女性化粧品自社開発第1号「パーフェクトアシスト24」発売
- 2006. 8 ▶ 「ギャツビー ムービングラバー」を発売、イメージキャラクターに木村拓哉を起用  
▶ 33万株の自社株取得
- 11 ▶ マンダム本社ビルR&D棟竣工
- 2007. 1 ▶ 2009年の裁判員制度導入に向けて就業規則を改定
- 2 ▶ 東京証券取引所「第12回(平成18年度)ディスクロージャー表彰」受賞
- 12 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 年間売上1兆ルピア達成
- 2008. 4 ▶ 第9次中期3ヵ年経営計画スタート
- 5 ▶ 中国にてMandom China Corporation設立(連結子会社)
- 2009. 3 ▶ 首都圏営業拠点を再編  
(マンダム東京支店ビル、マンダムグループ東京日本橋ビル、マンダム日本橋駅前ビルを売却)
- 4 ▶ ㈱ビューコスを㈱エムビーエスに吸収合併  
7 ▶ 88,800株の自社株取得

## 2010-

- 2010.10 ▶ 100%子会社㈱ギノージャパンの全株式をワミレスコスメティックス㈱へ譲渡
- 2011. 2 ▶ 「ルシードエイジングケアブランドへ全面リニューアル
- 4 ▶ 第10次中期3ヵ年経営計画スタート
- 8 ▶ 「ギャツビー」グローバルサイトおよびフェイスブックページを開設  
▶ 女性コスメティックブランド「ピフェスタ」を発売
- 2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation(India) Pvt. Ltd.設立(連結子会社)
- 2013. 8 ▶ 「ギャツビー ヘアジャム」を発売し、アワックスに次ぐ新剤型を提案
- 2014. 2 ▶ ミルク霜対策の「ルシード ニオイケアシリーズ」発売
- 3 ▶ 福崎工場の生産棟を増設
- 4 ▶ 第11次中期3ヵ年経営計画スタート
- 2015. 1 ▶ ベトナムにてMandom Vietnam Company Limited設立(連結子会社)
- 6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk本社・工場をジャカルタからブカシに移転
- 7 ▶ 大阪大学に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置  
▶ PT Mandom Indonesia Tbk工場にて犠牲者を伴う火災事故が発生
- 2016.10 ▶ 先端化粧品科学共同研究講座においてヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功
- 2017. 4 ▶ 従来の企業観を見直すとともに、100周年にあたる2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
- ▶ 第12次中期経営計画スタート
- ▶ 働き方改革の一環として、「在宅勤務制度」を導入
- 10 ▶ 株式分割を実施  
(普通株式1株につき、2株の割合をもって分割)
- 2018. 5 ▶ グループのマーケティング機能を東京・青山に集約
- 6 ▶ 譲渡制限付株式報酬制度を導入  
▶ いつそうの実効性と透明性を高めることを目的に、相談役・名誉顧問・顧問を廃止
- 8 ▶ 多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として㈱ギノージャパン設立
- 2019. 1 ▶ マレーシアを中心に若年層の女性向けマイクアップブランドなどを展開するACG International Sdn. Bhd.の株式を100%取得(子会社化)
- 5 ▶ 天猫国際(Tmall Global)に越境EC旗艦店をオープン
- 7 ▶ オンラインショップ「HiBinoBi(ヒビノビ)」をオープン
- 11 ▶ 1,903,500株の自社株取得

## 2020-

- 2020. 9 ▶ 基礎的除菌ブランド「MA-T Pure」を発売し、除菌市場に本格参入
- 2021. 3 ▶ 北京大学薬学部に「スキンサイエンス共同研究講座」を開設
- 4 ▶ 西村健、代表取締役 社長執行役員に就任  
西村元延は代表取締役 会長に
- ▶ 第13次中期経営計画スタート





# マンダムグループ会社 (2021年3月31日現在)

## 国内

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
株式会社マンダム	日本	代理店を通じて、ドラッグストア・コンビニエンスストアを中心としたマス流通向けに商品を製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1927年	—	—
株式会社ピアセラボ	日本	代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供	ヘアサロン用化粧品	1972年	連結子会社	100.0%
株式会社エムビーエス	日本	保険代理業、旅行業、総合サービス業、国内グループ会社商品の品質保証	—	1997年	非連結子会社	100.0%
株式会社マンダムウィル	日本	マンダムグループ各社からの請負業務	—	2018年	非連結子会社	90.0%

## 海外

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品	1969年	連結子会社	62.9%
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイクリアリー、スキンケア化粧品	1988年	連結子会社	100.0%
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1989年	連結子会社	100.0%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品等の販売	コスメタリー、トイクリアリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用関連会社	44.0%
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイクリアリー、スキンケア化粧品	1999年	連結子会社	100.0%
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、トイクリアリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.3%
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1992年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイクリアリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
Mandom Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2015年	連結子会社	100.0%
Mandom China Corporation	中国(上海)	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2008年	連結子会社	100.0%
Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.	中国(中山)	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1996年	連結子会社	66.7%
Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.	インド	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2012年	連結子会社	100.0%
ACG International Sdn. Bhd.	マレーシア	その他	—	2009年	連結子会社	100.0%

(注)1. Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.は、現在、事業を休止しております。

2. ACG International Sdn. Bhd.は化粧品等販売会社3社の持株会社です。

3. ACG International Sdn. Bhd.の株式取得完了(子会社化)は2019年です。

4. 出資比率は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

# 会社概要／株式・投資家情報 (2021年3月31日現在)

## 会社概要

社名	株式会社マンダム	事業内容	化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12	決算日	3月31日
設立年月日	1927年12月23日	株主総会	定期株主総会、毎年6月開催
資本金	11,394百万円	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
従業員数	2,914名(連結) / 646名(単独)		

## 株式・投資家情報



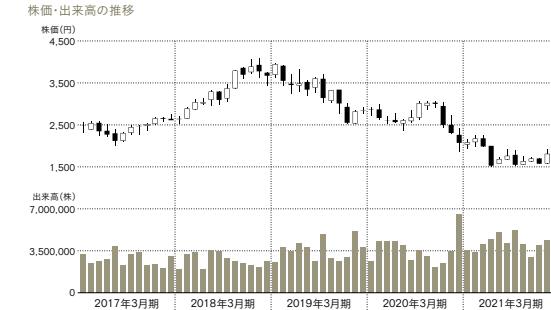
大株主	氏名または名称	所有株式数(千株)	所有株式数の比率(%)
公益財団法人西村要学財団		3,600	8.02
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)		3,217	7.17
THE BANK OF NEW YORK 134105		2,081	4.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口) 【ID:日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)】		1,917	4.27
西村 元延		1,422	3.17
マンダム従業員持株会		1,366	3.04
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE TOWERS WATSON COMMON CONTRACTUAL FUND		1,222	2.72
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT		1,127	2.51
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM		789	1.76
株式会社日本カストディ銀行(信託口)		643	1.43

(注)1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。

2. 所有株式数の比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。

3. 当社は、自己株3,396,851株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。

4. 所有株式数の比率は自己株式を控除して計算しております。



※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。

### IR関連サイトのご紹介

当社では、株主・投資家の皆さまに対する適時かつ公平な情報提供を目的に、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。

IR情報 > <https://www.mandom.co.jp/ir/>

CSR情報 > <https://www.mandom.co.jp/csr/>





**mandom**

