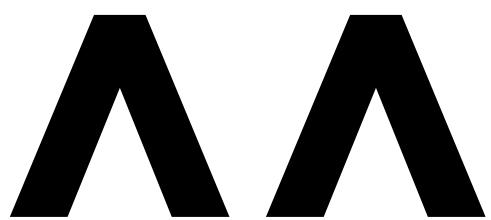




**BE ANYTHING,
BE EVERYTHING.**



mandom



マンダムレポート 2022



2022年度新入社員 入社式風景

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くために、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「考査レポート(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当たっては経済産業省の「価値創造ガイドライン」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
(注) 詳細はP80「マンダムグループ会社」をご参照ください

対象期間

2021年度(2022年3月期)

- マンダム、日本国内グループ会社:2021年4月1日～2022年3月31日
- 海外グループ会社:2021年1月1日～2021年12月31日
- (注) 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

- 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値創造ガイドライン」
- 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)「GRI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。

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。

化粧品を使うことで、かっこよくなる、きれいになるということを通じた生活者へのお役立ちが中心とはなりますが、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からめや、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、さらに、それを実現できる社会、ありたい社会を持つ統的につくり上げていくことが、私たちのこれからのお新しい「お役立ち」だと思っています。

人と人 + (^^) + M = M

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くため、価値創造にお役立ちをしていく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

about マンダム

～過去から現在のマンダムへ～

- 02 理念体系
- 04 創業時から一貫して続く
生活者へのお役立ち精神
- 06 マンダムグループの事業展開エリア
- 08 マンダムグループの展開ブランド

価値創造ストーリー

～現在から未来のマンダムへ～

- 10 トップメッセージ
- 16 人間系企業 マンダムグループの
価値創造モデル
- 18 価値創造モデルにおける
投資資本と提供価値
- 20 マンダムグループの
ステナビリティ戦略と
マテリアリティ

マテリアリティを実現するための 強みと取り組み～現在から未来のマンダムへ～

- 22 『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』を
実現するための強みと取り組み
- 24 『特集』SNS時代のOne-
マーケティングへの挑戦
- 27 『多様な生活者へのお役立ち拡大』を
実現するための強みと取り組み
- 30 『社員と会社の相互成長の実現』を
実現するための強みと取り組み
- 32 『特集』人的資本に関する取り組み
- 35 『持続可能な地球環境への取り組み』を
実現するための強みと取り組み
- 39 『持続可能な原材料調達』を
実現するための強みと取り組み
- 42 『企業基盤の継続強化』を
実現するための強みと取り組み
- 45 コーポレートガバナンス
- 52 役員の紹介
- 54 コンプライアンス

中期経営計画

- 56 第13次中期経営計画「MP-13」と
「VISION2027」の位置付け
- 58 過去中期経営計画の振り返り
- 59 「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要
- 60 2022年3月期の振り返り
- 62 『特集』DX推進
- 64 財務戦略

2022年3月期業績

- 66 経営並びに財務の分析
- 68 財務・非財務ハイライト
- 70 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 72 連結財務諸表

会社情報

- 78 マンダムグループの沿革
- 80 マンダムグループ会社
- 81 会社概要／株式・投資家情報

■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」の根柢に、「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、自分の好き勝手にふるまうことではなく、常識や既成概念にとらわれず考査することです。「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査することです。

「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悩みのことです。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、人にしか成し得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査原則です

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査します。

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査である「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、多能な人財がペ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査します。

■ MANDOM SPIRIT

■ MANDOM SPIRIT

マンダム社員が創業時から引き継ぎできた、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、人に关心を持ち、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。

創業時から代々、社員への思いやりを大切にし、社員の声に耳を傾け、常に考査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、自由に発言や考査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。

創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神

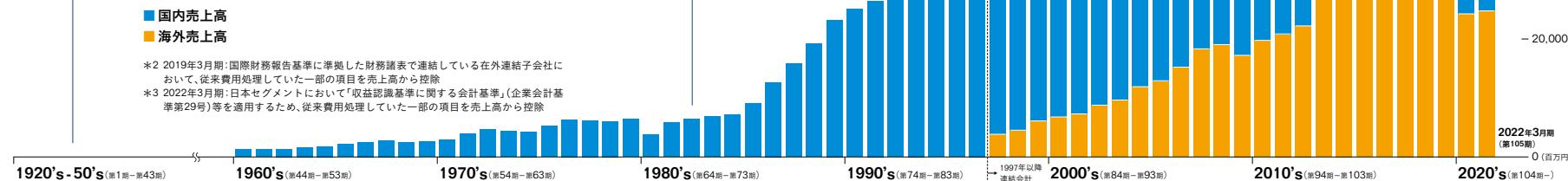
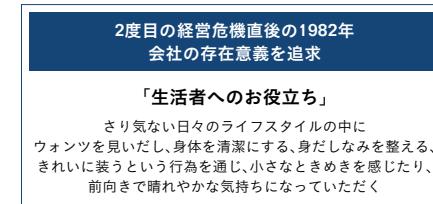
創業者であった西村新八郎は「優良廉価」*1を信条とし、化粧品の大衆普及が社会へのお役立ちになると考えました。

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。

*1 独創的な品質・価値を持った商品を適正な価格で生活者に提供し、その普及により利益を得て社会的意義を果たすこと



**2021年
新VIとコーポレートスローガンをスタート**

**創業90周年である2017年
会社の存在意義を進化**

「人間系企業」【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



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

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



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

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



1994年
インドネシアで男性ヘアスタイリング 「ギャツ比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

2006年
「ギャツビー ムービングラバー」発売 男性スタイリング市場での代表商品となる



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

2011年
女性コスメティックブランド 「ビフェスター」発売 スキンケア市場に本格参入



1999年
マレーシアで女性コスメティック 「ピクシーーツーウェイケーキ」を発売

2019年
創業以来初のM&A ACG International Sdn. Bhd.の株式取得

**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(社員)

→ P.23~

▶ 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
1989年
台湾**

**1990年
タイ
1992年
フィリピン**

**1993年
香港
1996年
中国**

**1997年
マレーシア
1999年
韓国**

**2008年
中国
2012年
韓国
2015年
ベトナム
インド**

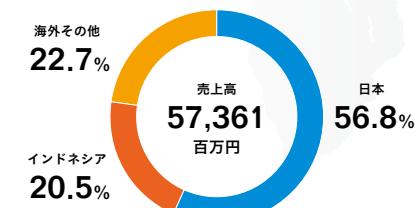
→ P.27

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。

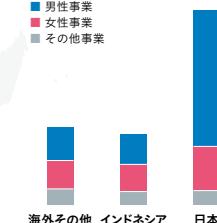


所在地別連結売上高構成比

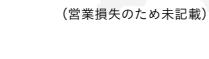


(注) 数値はすべて2022年3月期

所在地別事業別売上高構成比



所在地別連結営業利益構成比



▶ 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



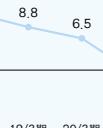
*1 2021年3月期業績を今期より適用した「収益認識に関する会計基準」に換算した数値との比較

▶ 売上高前期比 △8.3%^{*1}

直近5年平均成長率 —



△255 △266^{*2}



*2 2022年3月期と同様の基準で算定した場合

〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、新型コロナウイルスの感染拡大による外出機会の減少に加え、最需要期である8月の前半に降雨と高温の日が多くなった影響で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。

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、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、環境意識の高いZ世代に新たな価値提案を持ったメンズコスメティック製品として高付加価値提案をしたものの、前述の天候不順と市場での競争環境激化の影響により売上を大きく落としました。一方で、スタイリング剤は新型コロナウイルスの影響が最も大きかった2021年3月期を上回って終了しております。

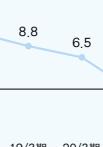
〈女性事業〉

クレンジング＆洗顔ブランドの「ピフェスタ」も外出機会の減少を大きく受け2021年3月期は大きく売上を落としました。2021年2月にブランド価値を再定義し全面的なリニューアルを実行し、新たな顧客の獲得を狙っていましたが、日本におけるクレンジング製品の大きなトレンド変化の影響を受けて、2022年3月期においても売上は減少しました。

アヘンバーティコスメブランドの「ルシードエル」は引き続きアルガ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、成長を継続しております。

▶ 売上高（百万円）

期間	売上高（百万円）
18/3期	14,030
19/3期	12,020 ^{*1}
20/3期	13,510
21/3期	17,806
22/3期	12,360



売上高前期比 △2.9%

直近5年平均成長率 —

▶ 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

▶ 売上高（百万円）



▶ 営業損益（百万円）



▶ 営業利益率 (%)



*2019年3月期以降と同様の基準で算定した場合

〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、2021年3月期が新型コロナウイルス影響の底となり、最終的に前期を上回って終了しました。フェイスケア、ボディケアは引き続き前期を下回ったものの、スタイリング剤市場は11月以降前回を上回りました。スタイリング剤においては、9月に「スプレー ポマード」を新発売し積極的に市場導入を図っております。

〈女性事業〉

マイクロアップブランドの「ピクシー」は、当期も引き続き新型コロナウイルスによる外出機会減少の影響を大きく受け売上も減少しました。第4四半期(10~12月)以降、11月にベースメイク4品、12月にデコラティブ2品の新製品を発売し、今期の売上挽回を狙っております。フレグランスブランドの「ビュセル」はコロナ禍を経ても好調を継続しており、2ケタに迫る伸長となりました。12月に新製品を発売し、市場での競争力アップを目指しております。



▶ 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〉

上期は新型コロナウイルス影響からの力強い回復を続けておりましたが、下期以降、その伸長スピードが若干ペースダウンしました。コロナ禍を経て生活者の購買スタイルが一気にECチャネルへシフトしています。その反動でリアル流通の業績が顕著に落ち込んでおり、ECチャネルの構成比がまだ大きくなっています。当社にとっては逆風となりました。

中国においては、ECのなかでも、さらにチャネルの細分化がはじまっており、最近ではSNSをプラットフォームとしたECチャネルが生活者からの支持を集めています。当社はショート動画を配信するSNSのECサイトにマンダム公式ショップをオープンさせ、生活者に向けて販売をスタートしています。

〈マレーシア〉

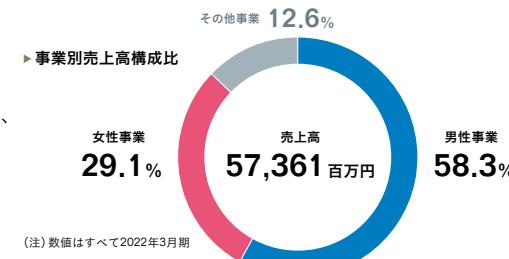
第3四半期(7~9月)には、再びマレーシアやタイなどで新型コロナウイルスが感染拡大し、実績も大きく減しましたが、インドネシアと同様に第4四半期(10~12月)に入り感染も収束し、特に11月以降力強い回復を見せ、第4四半期単独ではマレーシアのグループ会社であるMMSB(マンダムマレーシア)、ACGI社とも30%を越える高い伸長を見せて終了しており、今後も引き続いている成長が期待されます。



中国のSNS ECサイトの公式ショップ

マンダムグループの展開ブランド

「男性事業」「女性事業」の2つの化粧品事業を中心に、それぞれの生活者のウォンツに細やかに対応した幅広いブランドを展開しています。



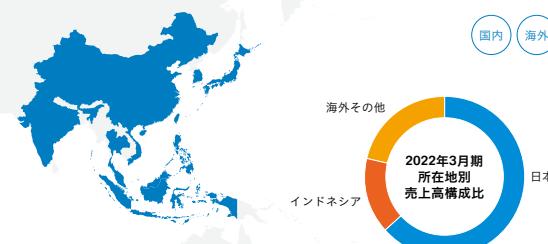
▶ 男性事業

ヘアスタイリング商品・フェイスケア商品・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/
フェイスケア/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。
2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、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



いつの時代も常にその時代の「旬のかっこよさ」を提案する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



40才からの「スマートエイジング・コスメブランド」としてミドル男性にオシャレと身だしなみを提供しています。

▶ 海外展開地域 (2022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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

▶ 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。
2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、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



「美肌をかなえる」をコンセプトとしたブランドとして、日本だけでなくアジア各国で支持されています。

PIXY



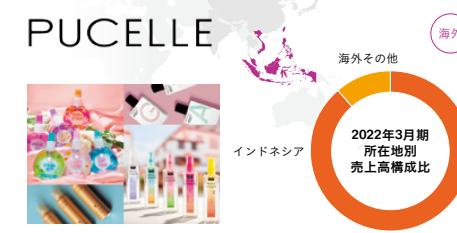
日本の美と技とファッション性を活かし、アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。インドネシアと一緒に一部の国で展開しています。

LÚCIDO-L



確かな品質と常に新しい提案のヘアビューティーコスメとして、日本をはじめアジア各国で展開しています。

PUCELLE



都会的でクールビューティなスタイルを求める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緒に一部の国で展開しています。

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)という要素を組ませることでマンダムらしさを表現する

就任1年目の振り返り

私は自分の日常を語るときに、忙しいという言葉はあまり使わないのですが、本当に「あっ」という間の1年だった」というのが感想です。2022年3月期は就任1年目でしたが新型コロナウイルスの影響は継続しており、国内に活動が限定された状況でした。対外的な影響よりもむしろ社内にさまざまな課題があると思い、それを認識することに時間を費やしました。私は入社して15年目ですが、まだ直接面識のない社員が多くいましたので、社員との対話を実施しました。前期は、幹部社員を中心に約40回のセッションを持ち、延べ247名との対話を実施しました。中長期の戦略の方向性の理解浸透と、彼らが現場でどういったことを感

じているか課題意識の共有が主目的ではありました。コミュニケーションが限定されていた環境下で、社員の皆さんと私の間でパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。一方で、ここ30~40年もの長い期間、既存のビジネスモデルが成功してきたことによって、新しいことにチャレンジすることへの不安を感じている社員が少なくないことへの危機感も感じました。

業績としては1980年代にあった2度目の経営危機以来の営業損失という、非常に厳しい決算とはなりましたが、男性化粧品の「gatsby THE DESIGNER(ギャツビー ザ デザイナー)」や、女性化粧品の「CYQ(シーウエイキュー)」といった、従来の製品とは少しアプローチの異なる製品を従来と異なる限定した流通にて上市しました。こうした新し

いチャレンジがやりやすい1年であったと思っています。これらはまだ全社売上や利益に大きく貢献するものではありませんが、中長期的に見たときにいろいろな種まきができる機会となった1年でもありますし、組織やビジネスモデルを運営していくのは「人」であり、「やはり会社は人である」と感じた1年でもありました。

短期と中長期視点での経営のバランス

どう業績を立て直していくかという中で、中長期的には今お話しした種まきの話だと、新しい挑戦も大事だとは思っています。しかし、短期的には、私たちの売上の

大部分を占めている既存のビジネスモデルの中で、「ギャツビー」、「ピフェスタ」、「ルシード」などのブランドを中心にはマス流通の小売業において、生活者の皆さんと接点を持ち、購入していただいているという事実があります。現実問題としては、売上、利益をはじめ今の屋台骨ともいえるこのチャネルは優先して立て直しをしないといけないと考えており、ビジネスモデルを上手に転換しながら業績を上げていくという、そのバランスが非常に大事だと思っています。特に投資家の皆さんとは今のビジネスをどう立て直すのかという議論が多くなっています。当社は、コロナ禍直前に福崎工場の増強という大きい投資を行ったことで減価償却費が上昇し、そのため損益計算書上では営業損失となっています。ただし、キャッシュ・フロー計算書を見ていたぐくと、フリー・キャッシュ・フローは確保

できています。投資する力も十分ありますし、今期も増配という見通しを示させていただきましたが、それも外部から資金を調達するのではなく、自分たちのフリー・キャッシュ・フローで貯える範囲で実施していくという意向です。キャッシュを稼ぐ力は充分保有している状態だと認識しています。

企業としては、当然営業利益の黒字はこだわらなくてはいけないと思っています。一方で、短期的に半ば強引に営業利益を上げることに固執するよりも、黒字は最低限確保しながらも将来の成長に向けた投資は行い、中長期的に会社の企業価値が最大化していくといった視点に立って経営をしていくことが、株主さま、社員をはじめとしたすべてのステークホルダーがハッピーになるために必要なことであるととらえています。

足下では、今年2月からの世界的な情勢不安から、原材料、輸送費高騰が顕著になってきており、当然当社も影響を受け始めています。ユーロとアメリカと日本のコンシューマープライスと原材料価格のインデックスのチャートを比較してみると、欧米は綺麗に運動して上昇していましたが、日本のコンシューマープライスのみ横ばいでました。ここに欧米企業と日本企業の差を感じました。ただし、当社の基本的スタンスとしては、原価高騰への対応は原価水準にあわせた単純な値上げではなく、新しい価値創造を通じた付加価値提案を行っていきたいと考えています。

当社のマテリアリティは、大きな2つのテーマから構成されています。1つは「社会と企業の持続可能性の実現にむけた課題解決」であり、気候変動や海洋プラスチック問題などの環境課題や、原材料調達におけるフェアトレードなどの社会課題はこれらに該当します。これらは、マンダムが社会の中で共存するための課題ですが、近年では先ほど申し上げたような情勢不安も重なり安定調達という面でも課題は複雑化してきています。これらの重要課題にはきっちりと対応しなければなりませんので、当社もさまざまな取り組みを実施しています。ただし、当社が

持続的な成長を続けていくためには、それらと並行して新しい価値を突き詰めていく必要があるため、もう1つの「強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ」において、価値創造に関する重要課題を挙げています。先行きが不透明で複雑性の増した「VUCA^{*1}」の時代において、当社が社会の中でお役立ちを続けるためには、価値創造につながる3つのマテリアリティ「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拡大」「社員と会社の相互成長の実現」がより重要であると考えています。

*1 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)



マンダムのOnly-Oneマーケティング

マンダムはこれまでOnly-Oneマーケティングの実践により、さまざまな価値を創造してきました。「マンダムのOnly-Oneマーケティングとは?」と聞かれたときに、私は、「生活者発・生活者着」を愚直に徹底すること」と答えます。生活者の皆さまが日常生活を送っているところに、マンダムの商品・サービスとの接点がありますが、日常の中にある不満や、あつたら嬉しいというようなことからウォンツを見出し、独自性があり確かな技術に裏づけされた商品・サービスを提供することで生活者に満足していただくということです。ただ、現在はモノがあふれていて、普通に生活をしても不満を感じることが少なくなっていますし、ライフスタイルや価値観が多種多様になっている中で、生活者のウォンツを見出すことが難しくなってきます。そういった中では、生活者の小さな変化を見落とさないための感度も求められますが、生活者のウォンツは物質的なものではなく精神的なものであることもあります。そのため、昨年のメッセージでもお話ししました、2つの「ソウゾウリョク(想像力と創造力)^{*2}」を増強し、発揮することがよりいっそう求められると考えます。

また、マンダムのOnly-Oneマーケティングを語る上で重要な言葉として、「健・清・美・楽」の4文字があります。「健康・清潔・美」は、美容に近い企業であればよく語ることですが、最後の「楽」というのは当社独自の概念で、楽しいだけではなく、楽に使える、楽しく過ごすなど、いろいろな意味に取れます。当社の提供する商品やサービスには、「楽」という文字に込められた思いが、製品コンセプト、製品パッケージ、宣伝のコピーなどに一貫して用いられています。生活者により楽しいもの、より良いものを提供したいという思いの掛け算がマンダムのOnly-Oneマーケティングに受け継がれてきているものだと考えています。

たとえば、洗顔・クレンジングブランドの「ビフェスタ」は、元来、クレンジングは非常に煩わしいものであって、疲れて家に帰ったとき、本当はすぐ寝たいのに、わざわざ洗面所やお風呂に行ってメイクを落とさなければいけないという現実から、水も不要で、コットンで拭き取れば、洗顔要らずでベッドでそのまま寝ても問題ないクレンジングです。化粧品におけるアプローチとして、機能面のアプローチや、生活の中の不満解決アプローチがありますが、「ビフェスタ」はまさに後者の代表です。何でもない一日の心情に共感し、少し手を抜きたいと思うときに「今日は楽しからうよ」と寄り添える化粧品があっても良いと思います。美の追求も多様性があって良いと思いますし、非常にマンダムらしい、人間っぽいアプローチだと思います。

最近発売したメイクアップ製品の「CYQ」は、Z世代である20代のメンバーを中心にインドネシア、香港、中国、日本出身の社員が開発した商品です。Z世代はSNSの中でコミュニケーションをとることが多く、今はアプリでいかにも自然なメイクをしたかのような自分のベストな仕上がりが表現できるような仕組みができます。そういったデジタルの中ででき上がった自分のベストにリアルの自分も近づけたい、再現したいということで、YouTubeなどで“整形級メイク”というコンテンツが流

行っていたりします。少なくともアジアではボーダーを越えた共通の課題となっています。そこに化粧品1品で誰でもできるような、メイク以上、整形未満の「バーツデザインコスメ」という新しいジャンルを提案しています。

*2 2つのソウゾウリョク:「イマジネーション(想像力)」は、生活者の笑顔や喜ぶ姿、生活者がもつ不満を的確に思い描き、課題を発見する力。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つけるのか、不満を解決できるのかという、創り上げる力。



唯一無二の化粧品会社を目指して

長期ビジョン「VISION2027」でもお示ししている通り、当社は『総合化粧品ではなく、唯一無二の強みを持った化粧品会社』になりたいという思いを持っています。新しいことに対しても積極的に提案をしながら、機動力を持つて展開していきたいと考えています。近年の化粧品市場では、規模は小さいものの、ここだけは面白いことをやりたいという意志を持った新興企業がニッチな分野から参入する状況が見受けられます。当社の女性化粧品はそれに近い動きができるのではないかと考えます。初めのうちはマンダムの商品だから買おうという購買機会は少ないかもしれませんのが「なんか、これ面白い」という商品に出会い、購入した後で、商品の販売元クレジットを見たらマンダムだったというそんなアクセスでもよいかなと思っています。

当社の強みである男性化粧品については、この先もその強みは活かしていくべきだと思います。若者向けで発売以来44年間ご愛顧いただいている「ギャッピー」と、40才からのミドル男性向け「ルシード」が代表ブランドですが、今後は、男性化粧品というマーケットを見たときには、ターゲットの幅をもっと広げていくべきだと思いますし、若者を中心とした商品カテゴリーの広がりや、1人当たりの使用アイテム数や購入単価の拡大も期待できますので、引き続き強化してまいります。製品ポートフォリオ面で言うならば、従来から強かったヘアスタイリング、デオドラントに加えて、近年市場が拡大しているスキンケアや

メイクアップに技術も生産設備も投資をしていくべきで、それにマッチしたターゲットへのアプローチの手法を取り入れていくことも必要になってくると考えています。

一方で、女性化粧品はまだ売上規模は小さいですが、マーケットそのものは巨大ですし、現状当社が展開しているカテゴリーは限定的ですので、拡大の余地がまだ大きいと考えており、当然強化してまいります。また、最近ウェルビーイングと言われるマーケットに向けて、人々の生活、心身ともに健康でいていただくとか、住みよい社会を作っていくなどのお役立ちを考えると、化粧品そのものに限定せず、サービスの提供、たとえばアプリでそういうものが提供できないかだとか、ビジネスの広がりが出てくる可能性は考えられます。そのようなケースでは、オープンイノベーション、外部企業とのコラボレーションを活用、展開していきたいと考えています。

ヘアスタイリングの分野では当社は、世界の中でも知見の高いグループ群に入っているという自信はあります。それ以外にも「TRP(トリップ)チャネル」という皮膚に存在する細胞の感覚センサーをコントロールすることによって、冷感だけを上手く得ることができる技術も強みの1つです。昨年はJAXAにおいて、宇宙ステーション滞在中の飛行士の身体を清潔に保つ「スペースシャワーベーバー」が採用され、搭載が決定しています。アルコール類をほぼ使わずに、ひんやりした爽快感を持たせながら身体も清潔にするといった技術は、今後、アルコールに過敏な方や、アルコールを使用できない地域に対して、拡大展開できる可能性も大いにあります。2015年から大阪大学大学院薬学研究科に寄附講座をもって汗腺の研究を中心に取り組んでおり、2021年からは北里大学の薬学部にも研究講座を設けて、将来の商品につながる皮膚研究を進めています。基礎研究ではアカデミックなところを含めさまざまな分野でオープンイノベーションにより、自社技術力を高めつつ、外部の優秀な研究者、設備を活用しながら共創していくというように、技術投資は、将来の競争力の一つの源泉になってくる部分だと思っています。



人間系企業として人財に対する思い

当社の社風なのかもしれません、人とのつながりだとか、人が好きな社員が多いように感じています。そういう社員が集まってわいわいと「知的にぎわい」を行っていないかないと当社は強くなっているかないし、良くなっているかないと考えます。私はいろいろな場面や、機会において社員が当社の一番の強みだと発言しています。社員の質にはこだわって常に大事にしていかなくてはならないし、人に対する投資を惜しんではいけないと思っています。

当社の社員に一番に求めたいことは、チャレンジスピリットです。常に今の自分よりも、もっと良くしたいという、飽くなき向上心を持ち続けて欲しいと思っています。今回コロナで、業績が停滞している状態が続いてしまいましたが、ここでの反省は、うまくいっているときでも常に何かもっと良くできないかというような課題意識を持って次へつなげるための考動ができなかったことの積み重ねであると思っています。そういう意味でも、アクティブに常に前を向いて次へ次へと、ポジティブに動ける人が当社の求めている人財像に当てはまります。さらに、それに加えて何か一個突き抜けているもので、私たちに今ないもの、補完してくれるスペシャリティを持った人財となることを望んでいます。

今の時代、テクノロジーやさまざまなものが進化していく中で、社員に求められるスキルも多種多様で高度化しています。DXのスペシャリストも必要ですし、ESGのスペシャリストも必要になってきます。各々の社員が全方位的なアンテナを広げて、自分のスペシャリティ、専門分野を強くしていく、「私たちは『キャリアの自律』という表現をしていますが、そういう人財の集団にしていかないといけないと思います。自分がやりたいこと、そこに必要なスキルは何か、そして、それをしっかりと社員本人も会社も認識して、学びの機会を提供するようにしていく。そのための人事の仕組みを改革する準備を行っています。

それぞれの役割に求められるノウハウ、スキルなどが、全社員に透明化され、あの部署のあの仕事がしたいと思ったら、自分にはこれが足りないということが分かってきます。人事の仕組みを変えることでそういう雰囲気を作っていくことを考えています。



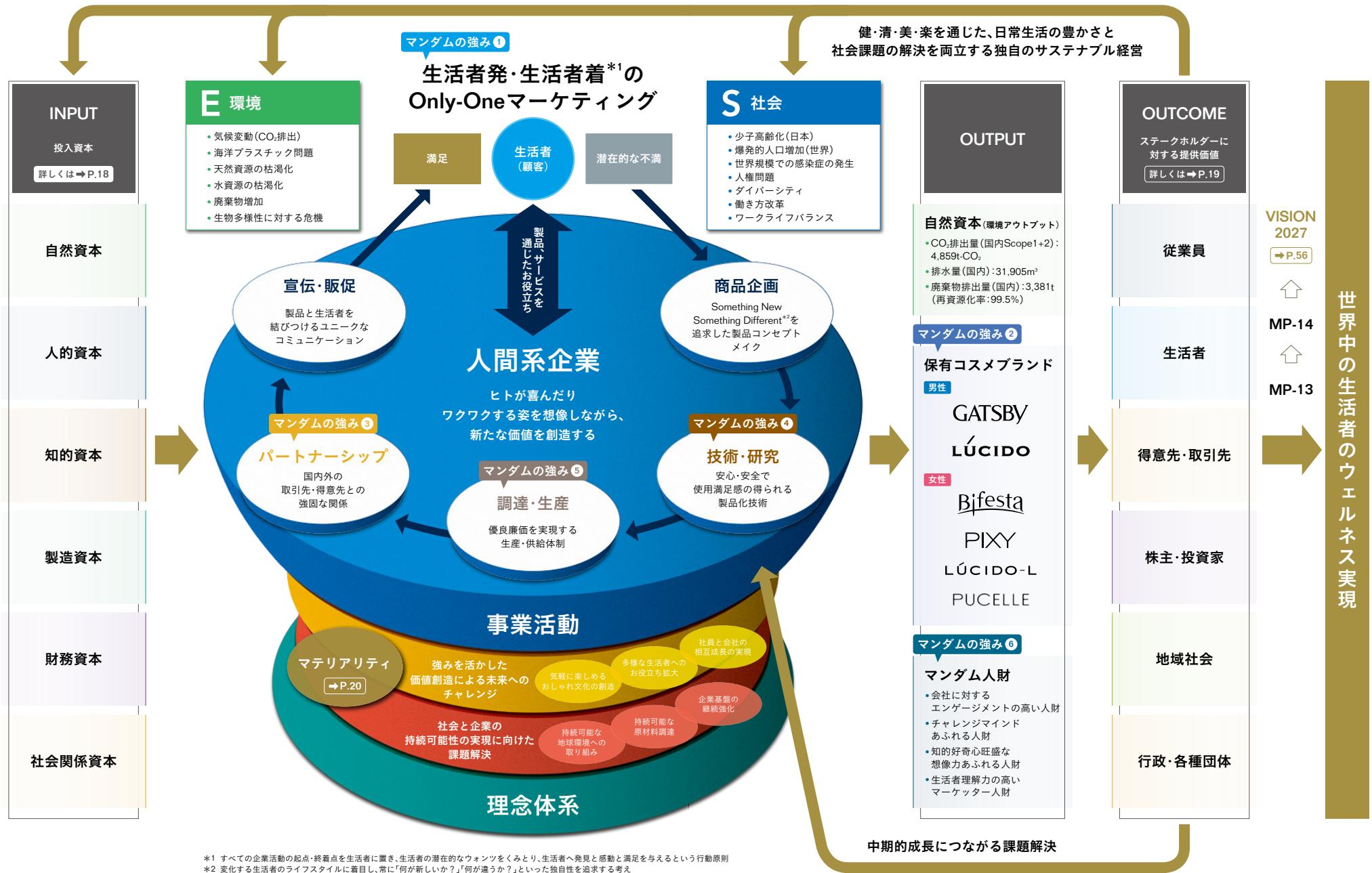
最後に

こういったコロナの中でステークホルダーの皆さまも大変な生活、苦しい思いをされているとは思いますが、マンダム商品をはじめ、当社事業に対しご支援、応援いただきまして誠に感謝しております。就任して2年目となりますが、激動の時代でかつ内在的課題も多くあり、非常に

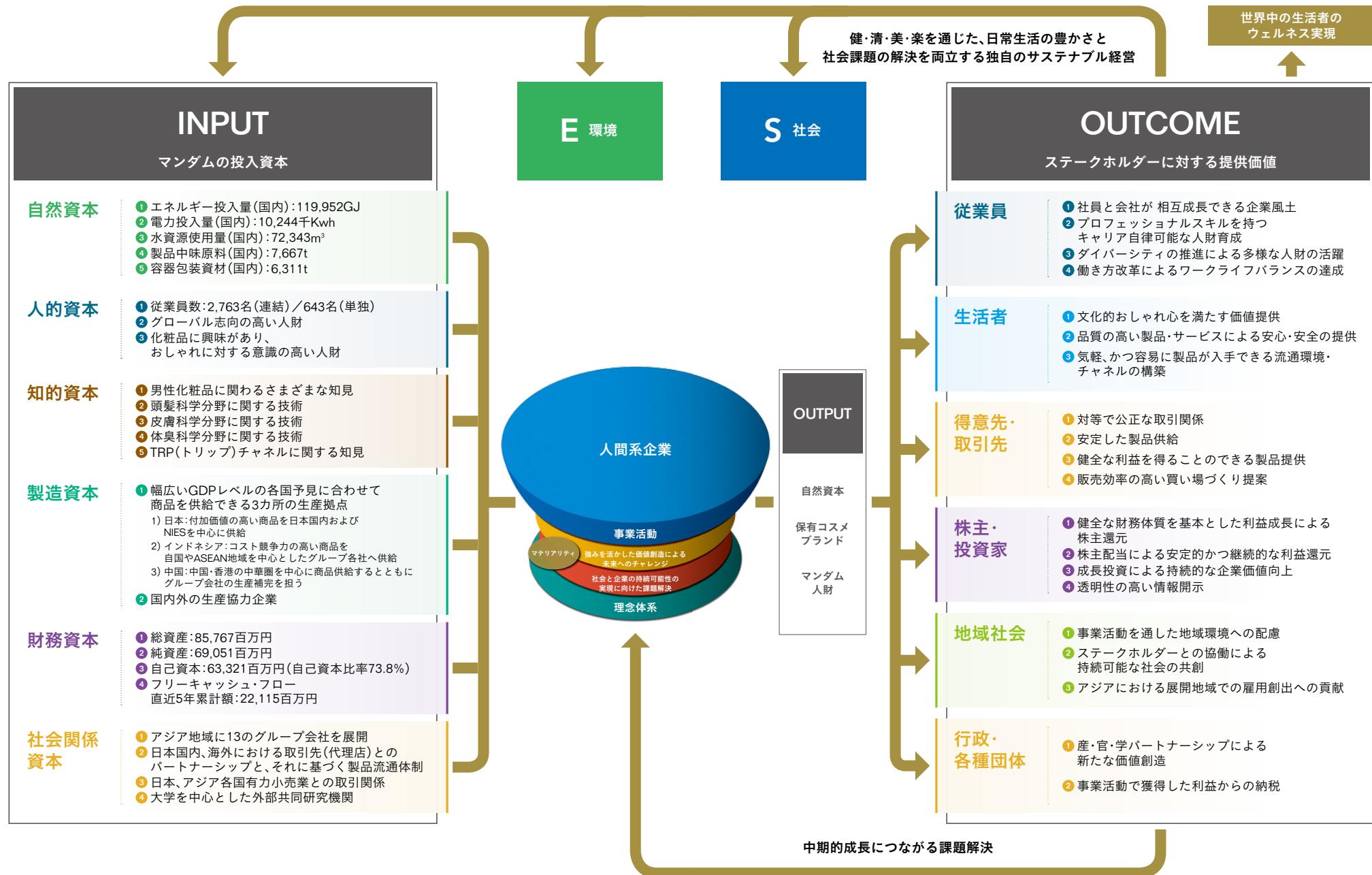
やりがいの大きいチャレンジングな期間がこの先数年続くと思っています。業績は一旦停滞してしまっていますが、社内でも積極的に新しいチャレンジをしていくためのマインドセットを図っており、多くの志の高い社員が現在頑張ってくれています。中長期的に見たときに会社が再び確実な成長軌道に戻って、皆さまとともに社会に対してもお立ちができる企業になっていくということを、私自身は確信しておりますし、皆さまにお約束したいと思っています。マンダムが化粧品や美容業界において、新たな価値創造やサービスの展開を通じて世の中を豊かにしていくか、また、地球環境をはじめとしたESG課題に対するアプローチなどの企業姿勢に関して、中長期の視点で評価していただけると有難いと思います。今後もどうぞよろしくお願いいたします。



人間系企業 マンダムグループの価値創造モデル



価値創造モデルにおける投入資本と提供価値



マンダムグループの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

ティ上の重要課題(マテリアリティ)を特定し、本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指しています。

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。

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

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
強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ		
気軽に楽しめる おしゃれ文化の創造 ➡P.22	「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」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。	1 人権 3 経済成長 5 いのち・健康 9 地球 10 生産的多様性 17 持続可能な目標
多様な生活者への お役立ち拡大 ➡P.27	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。	1 人権 5 いのち・健康 8 経済成長
社員と会社の 相互成長の実現 ➡P.30	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。	6 循環型社会 8 経済成長 12 地球 13 地球 14 生物多様性 15 労働環境 17 持続可能な目標
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決		
持続可能な地環境 への取り組み ➡P.35	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。	1 人権 8 経済成長 12 地球 13 地球 17 持続可能な目標
持続可能な原材料調達 ➡P.39	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。	1 人権 8 経済成長 10 いのち・健康 12 地球 17 持続可能な目標
企業基盤の継続強化 ➡P.42	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グリ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。	1 人権 8 経済成長 10 いのち・健康 12 地球 17 持続可能な目標

CSR情報
▶マンダムグループのCSR > サステナビリティ戦略とマテリアリティ

サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

Step 1 社会動向から当社を取り巻く「脅威・リスク」と「機会」をリストアップ

Step 2 「脅威・リスク」「機会」から取り組みテーマを抽出

Step 3 取り組みテーマと下記項目から「重点取り組みテーマ」を特定

・外部機関が設定する「Household & Personal Products」
・当社の理念体系や各種戦略
・当社事業に対する影響度
セクターにおける重要項目

Step 4 外部有識者とStep 3で特定した「重点取り組みテーマ」に関する対話を実施(9社14名)

Step 5 Step 4の対話内容を踏まえて修正した「サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)」を
サステナビリティ推進委員会(現 サステナビリティ委員会)に上申し、承認

* 外部機関 : FTSE, MSCI, SASB

サステナビリティ推進体制

わたしたちは、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いながら、社会の持続可能な発展への貢献を向けて取り組みの強化を行っています。



CSR情報
▶マンダムグループのCSR > マンダムグループ サステナビリティ推進体制

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

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に、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。



『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

を実現するための強みと取り組み

私たちマンダムは、顧客の生活の中から生まれたコンセプトを、「人間系」の考え方を通じて常に本物の価値として提案することでお役立ちする会社であります。

お役立ちには、一人の生活者に対してどれだけ多く満足していただけるかの『深さ』と、

一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』の2つの側面があり、

先行きが不透明で複雑性の増した「VUCAの時代」において、生活者のニーズ・ウォンツが多様化していく中で、

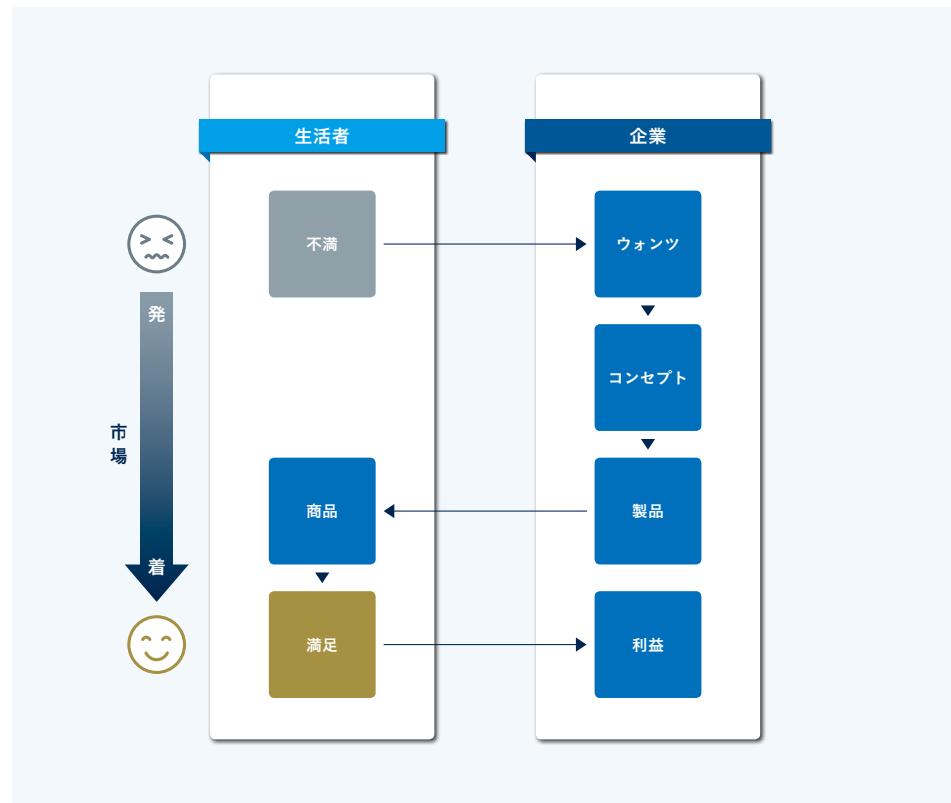
ニーズ・ウォンツに適合した唯一無二のユニークな商品・サービスを提案することは、お役立ちの『深さ』を拡大することであり、より多くの生活者のウェルネス*の実現につながり、マンダムが持続的に成長することにつながると考えています。

これまで、そしてこれからも「健康」「清潔」「美」の根底に、

気軽に楽しむという「楽」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。

* ウェルネス：身体的のみならず、精神的・社会的にも健全で健康な状態であるウェルビーイングな状態と現状の間に存在するギャップを埋めるプロセスのこと指します

生活者発→生活者着のマーケティング



マンダムの強み①

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」を発売しました。

また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、1996年に「ギャッピー フェイシャルペーパー」を発売。

そ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ました。

それに続き、高温多湿な日本の夏のボディケア商品として

手軽に汗を拭きとりながら爽快感を得られるボディペーパーを発売。

新たなグルーミング習慣を提案するとともに、男性化粧品市場におけるシートケアカテゴリーを拡大させました。

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「ギャッピー」から男性黒髪用ヘアカラーシリーズを発売し、

男性のヘアカラーリングに対するハードルを下げたことで、ヤング男性にとってヘアカラーが日常のおしゃれの1つとして浸透しました。

このようにして、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。

そしてそれは男性化粧品にとどまらず、女性化粧品においても同様です。

女性の社会進出が進み働く女性が増え、それに伴いワーママやワンオペ育児といった言葉も生まれるなど、忙しい女性が増えたことを背景に、疲れてすぐ寝たい、クレンジングに時間をかけられないといったウォンツに応えた、場所を選ばずクレンジング・洗顔・化粧水を1度にふき取るだけで行える水クレンジングを提案しました。この商品は現在日本だけでなく、アジア各国にも広く展開されています。

「生活者発・生活者着」という理念の下、常に生活者に寄り添い、時代によって変化する生活者ウォンツに応えられるよう、新たな化粧行動を提案し、新たな市場創造に取り組んできました。このように、生活者の固定概念や今の常識にとらわれず、自由に自分しさを実現できるよう彼らの背中を後押しするような価値提案を行っています。



マテリアリティ『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

Only-Oneマーケティング トピックス

〈特集〉SNS時代のOnly-Oneマーケティングへの挑戦

事例

「gatsby THE DESIGNER」、「CYQ」

スマートフォンの普及により浸透したSNSは、生活者の情報収集および発信パターンに大きな変化をもたらし、生活者トレンドはボーダレスに、そしてこれまでにないスピードで広がり、多様化しています。それに加え新型コロナウイルスの感染拡大が生活者の価値観や生活スタイルにも大きな変化をもたらしました。それらをタイムリーにキャッチアップし、それに寄り添った新しい価値としていかに提案していくかが重要となっています。そのような中、2022年3月期には、「gatsby THE DESIGNER」、「CYQ」というこれまでとは異なるマーケティングを実践した取り組みを行いました。

固定観念の枠を超えて、自由なおしゃれを後押しする 新コスメティックライン「gatsby THE DESIGNER」

ヤング男性におけるカッコいいの定義や自己表現の幅が広がる中で多様化するなりたい像を自由にデザインすることを提案するコスメティックラインを、ヤング男性向けコスメブランドの「ギャツビー」より、ファッショングや美容に対して積極的に情報収集しトライアルする感度の高い層をターゲットに「gatsby THE DESIGNER」として2021年10月に発売しました。



男性化粧品における長年の知見や技術を活かし、旬のスタイリストとの共同開発にて、「肌生理などの身体特性」「化粧行動に対する心理特性」などの心身両面からの深い理解に基づき、メイクアップ・スキンケア・ヘアスタイリングなどの幅広いカテゴリーで彼らがなりたい像をトータルで提案しています。

今の若者にとって、あらゆる情報のタッチポイントはSNSを中心となり、トレンドが生まれ、広がるのもSNSからです。そこで影響力も大きく、現代のヤング男性がなりたい像として抱く代表的な世界観を有する旬なスタイリストとともに世界観から1つ1つのアイテムの細部にまでこだわり、つくり上げました。

自分らしさを自由に表現することに積極的な生活者に対して、彼らのウォンツに寄り添い、新たな価値やアイテム提案により、新しいおしゃれ行動を後押しすることで、固定観念の枠を超えた新たな化粧行動やトレンドをターゲット生活者とともに生み出しています。また、販売チャネルについても、ターゲット生活者との接点が高い販売店および、SNSからの情報から効率的に購入に誘引できるよう自社ECで販売を開始し、生活者行動や購入までのプロセスを分析し、今後の展開に繋げています。

カテゴリー展開



メイクアップ



ネイル



スキンケア



スタイリング



ヘアカラー

Z世代のウォンツを具現化したバーツデザインコスメ「CYQ」

女性化粧品分野においても、アジア広域で展開するマンダムのグループ力を活かした新たな取り組みを行いました。Z世代と呼ばれるデジタルネイティブ、ソーシャルネイティブのヤング女性にとって、SNS上に自分の画像をアップするために画像加工することは常識となっています。その中で画像加工した理想の自分と現実の自分とのギャップに悩み、画像加工した理想の自分をリアルでも実現したいというウォンツが存在します。それはボーダレスにアジアのヤング女性においても同様です。アジア広域でマーケティング機能を有し展開する当社はその強みを活かし、Z世代のウォンツに応えるため、部門横断のさまざまな国籍のZ世代を中心としたメンバーでプロジェクトチームを編成。誕生したのがバーツデザインコスメ「CYQ」です。



プロジェクトではコロナ禍においてもオンラインなどで密にコミュニケーションを取り、議論、検討を重ね、かつトレンドに対しタイムラグなく商品を提案すべく、スピード感をもって開発を行いました。そこから第1弾として誕生したのが、鼻の下の「人中」を短縮することで小顔に見せる効果のあるメイクを簡単に実現できるというリップです。

“整形級メイク”といった言葉に表されるように、メイクとは思えないようなテクニックで、別人のように変身するためのメイク法を発信する動画コンテンツが、日本だけにとどまらずアジア圏においてもYouTubeやInstagramなどで人気となっています。画像加工した理想の自分をリアルでも無理なく簡単に実現できるメイク法や化粧品が求められています。

そこでメイク以上整形未満を目指し、これまであまり提案されてこなかったバーツに着目して、簡単かつ見た目の印象を効果的に変化させることにこだわり開発したブランドです。

2022年5月発売のこの「CYQキューピッドリップ」を皮切りに、第2弾、第3弾と今後もZ世代のウォンツに応える新しい価値を提案するバーツデザインコスメ「CYQ」の展開を拡大していく予定です。

マテリアリティ『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

マテリアリティ 『多様な生活者へのお役立ち拡大』 を実現するための強みと取り組み

マンダムの強み②

男性化粧品

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(ギャツビー)」です。長い期間「ギャツビー」やミドル男性向けコスメティックブランド「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続け、男性の毛髪や皮膚を中心とした身体に関する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

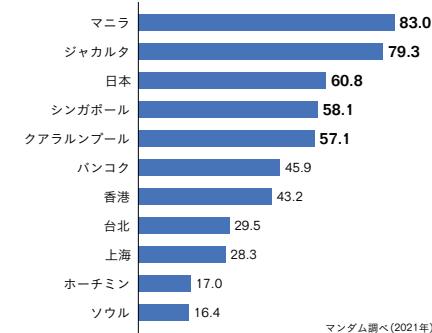
男性グルーミングブランド「GATSBY(ギャツビー)」

1978年に誕生した「ギャツビー」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グルーミングの楽しさを提供し続けてきました。その展開カテゴリーは幅広く、ヘアスタイリング、ヘアカラー、スキンケア、シェービング、ボディケア、フレグランスといった身だしなみからおしゃれに関わるあらゆるグルーミングシーンに対応した商品を提案しています。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「ギャツビー」を展開しています。同じ「ギャツビー」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国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「ギャツビー」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「ギャツビー」を販売し、中国では同国内の工場で生産した「ギャツビー」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た結果、多くの国で「ギャツビー」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。今後もSNSの浸透を背景に、ますます高まる男性のおしゃれ意識に寄り添い、彼らのなりたい自分を実現できる商品、価値を提案し続けています。



国内外で幅広いカテゴリーを展開する「ギャツビー」

「ギャツビー」アジア主要都市での認知率(%)



私たちマンダムは、日本やアジアに留まらずグローバルにおいて、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案する会社であります。お役立ちには、一人の生活者に対してどれだけ多く満足していただけるかの『深さ』、一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』の2つの側面があり、その時代に合った流通やコミュニケーションにより生活者へアプローチすることは、お役立ちの『広さ』を拡大することであり、より多くの生活者のウェルビーイングを実現することができ、マンダムが持続的に成長することにつながると考えています。

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。

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、海外で生産拠点ではなく、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きました。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」の稼働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。

当社には創業時から「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・ウォンツが存在すれば、インドネシアにおけるマ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展開しています。

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。

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)



マテリアリティ『多様な生活者へのお役立ち拡大』

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

マンダムグループでは、「頭髪・頭皮」「皮膚」に加え、近年関心が高まっている「体臭・制汗」の

3つの分野に特に注力し、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、JAXA(国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構)の助言を得ながらマンダム独自の技術を用いて、アルコール不使用で宇宙飛行士の宇宙での生活環境に適したボディペーパー「ギャツビー スペースシャワーペーパー」を開発し、ISS(国際宇宙ステーション)へ搭載されることが決定しました。

研究例 独自技術でアルコール不使用でも心地よい清涼感を実現

ISSに搭載される「ギャツビー スペースシャワーペーパー」は、宇宙生活において「水」が希少なため、「汗を流したり心身をリフレッシュするために、シャワーを浴びることができない」という宇宙飛行士の生活課題を解決するものです。宇宙飛行士は無重力空間で生活するため、筋力低下を防ぐために毎日2時間のトレーニングを行っていますが、トレーニング後に汗を拭うだけでは「シャワーを浴びたようなサッパリした感覚」が得られず、リフレッシュすることができません。また、ISS内ではエタノール等の揮発性水溶性成分について、使用が厳しく制限されています。これらの成分は、宇宙生活の生命維持に不可欠なシステムの性能に悪影響を及ぼすことから、一般的なボディペーパーに汎用されるエタノールを配合することができず、エタノールフリーで心地よい清涼感を実現することは困難でした。

そこで、マンダムが2005年から取り組んでいるTRPチャネル®研究から生まれたKai-tech技術を応用することで、エタノールフリーでも快適な心地よさを実現しました。この技術は宇宙生活の課題を解決するだけでなく、地上の暮らしの課題も解決できる技術です。アルコールの使用に制限がある環境や、肌へのアルコール使用が苦手な人にもお役立ちできることから、新たなウォンツや市場の創造につながると考えています。

* 温度や化学刺激によって活性化する、五感とは別の細胞の感覚センサー。2021年ノーベル医学・生理学賞を受賞した研究、「温度・触覚の受容体」の一つである。

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なかでもいち早く本格的な調査・研究を実施してきました。

女性とは異なる特性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」までも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。

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上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、QOLの向上、ウェルネスの実現に直結します。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 コンシラーは、ミドル男性のシミや赤み、かさつきの目立ちを軽減して、即時に印象を変えることを立証

早稲田大学理工学部 中村航洋研究院講師と渡邊克巳教授との共同研究において、コンシ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に「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。

研究例 汗腺の三次元構造が解剖学的世界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が「Gray's Anatomy」第1章の中の「皮膚」パートに掲載されております。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汗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国において

「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、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、「ピフェスタ」をはじめとした

“Made in Japan”的高品質な女性化粧品をアジア各国へ提供する供給拠点です。

2021年9月には、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を竣工しました。以前は5棟の分棟建屋で、原材料の搬入から製品の搬出において建屋間の受渡しが発生し一部不効率な部分がありましたが、新生産棟建設に合わせ、各棟を渡り廊下で接続することで社員・原材料の全域屋内移動が可能になり効率性も向上しております。

また、CASBEE®(キャスピ)評価基準のAランク取得を目指した環境配慮設計となっております。IoT、AI、ロボティゼーションの導入も進めており、品質精度向上と効率化、省人化が期待できます。

*1 建築物の環境性能で評価し格づけする手法

インドネシア工場は、容器成型設備も有しております、ASEANを中心

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。

なお、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。

▶ グループを支える3つの生産拠点



福崎工場(日本)
生産数量:126百万個



ファクトリー1(インドネシア)
生産数量:324百万個



中山工場(中国)
生産数量:14百万個
(注)2021年度生産数量実績

幅広いGDPレベルと各国との商品供給体制

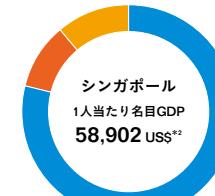
各国のグループ会社は自エリアのGDPや生活者の所得水準、ライフスタイルに合わせて、

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。

各国において、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例

■ 日本製
■ インドネシア製
■ 中国製
(注)他社製品を除いた構成比



*2 JETROウェブサイトより2020年値

『社員と会社の相互成長の実現』

を実現するための強みと取り組み

企業は、多様な働き方を可能にするとともに、社員の自律的なキャリア形成、スキルアップ・スキルシフトを後押しすること、さらに、多様な雇用形態や機会の提供等を追求していくことが求められています。一方で、社員は、社会人になった後も継続的な学び直し、時代にあったスキルセットを身につけること、教育や研修、また日々の業務を通じて、成長し価値創造の担い手となることが求められています。

そのような社会環境の下、私たちマンダムは、社員は会社そして社会を支える「人財」を目指し、会社は社員を「人財」と育て、その多彩な人財が働きがいを得て「参画」し活躍する会社を目指しています。社員にとって自分が成長でき、魅力的に感じる会社で働くことは社員のウェルビーイングを達成するために重要であり、優秀な人財は会社の持続可能な成長にとっても重要です。価値観の変化が激しい現代においては、社員の成長と会社の変革の両面が必要となります。

マンダムでは、社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、

「単位当たりの生産性」「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。

マンダムの強み⑥

エンゲージメントの高い社員

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、実践と考えました。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。

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って実施しました。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。

2021年度サーベイの結果と当社対応

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毎年実施しています。

2021年のポイントとしては以下の通りです。

(注)2021年度より、社員サーベイ委託企業を変更しております。

全質問91問中、83問が経年比較可能と判断しており、社員エンゲージメントは前年と比較実績を掲出しております。

前期と比較して改善が見られた項目

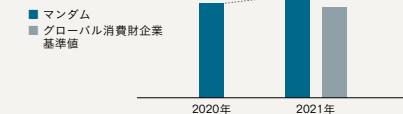
- ①持続可能なエンゲージメント 質問例 当社で働いていると、ベストを尽くそうという気持ちになる
- ②協働／コミュニケーション 質問例 会社は、部門を超えて情報やアイデアを共有するよう奨励している

前期、社員の「エンゲージメント」のスコアが低下した結果を見て、当社経営陣は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ってコミュニケーションの質と量が低下していること、加えて経営陣から社員に対して適切なメッセージを送れておらず、社員の不安を払拭できていないことに強烈に危機感を感じ、急速、社内の各領域で現在どのように取り組んでいるかを共有するため、月1回のペースで各領域の統括執行役員から社員に動画メッセージを配信しました。

今回、「エンゲージメント」は明確に回復を見せました。同様に「会社の将来への前向きな見方」、「高い貢献意欲」も上昇しており、これは動画メッセージの配信や後述する社長対話会が一定の効果を上げたと自負しております。また、長引くコロナ禍において、スコアが下がりがちな「部門を超えた情報共有」、「部署間連携」などで大きなスコア改善がみられたことは、第12次

中期経営計画(MP-12)に導入した共通グループウェアとこれを活用した働き方改革により、対面が困難な環境下や在宅勤務においてもウェブミーティングシステムを活用した情報共有やコミュニケーションを取ることが可能な環境の整備や、ファイル共有システムを活用した仕事の進め方が貢献したものと考えられます。

社員エンゲージメント



前期と比較して改善が見られなかった項目

- ①タレントマネジメント 質問例 仕事に関係のある研修を受けるために時間的余裕がある
- ②業務推進 質問例 私が担当業務を進める上で大きな阻害要因はない

2021年度から改善が見られなかった項目としては「研修を受ける時間の余裕がない」、「業務推進上での阻害要因がある」、「福利厚生制度の満足度」などの不満が挙がりました。コロナ禍で働き方が変わったことに伴っての社員自身のキャリア自律への関心の高まりや課題認識の変化、福利厚生への意識の高まりが背景にあると考えられます。

なお、現在当社は2023年度からの本格導入を目指して、「キャリア自律を軸とした人財開発」&「ジョブ(役割)視点の考え方」を起点とした人事の仕組み改革への移行準備を行っております。
* MHRX(マークス):P33参照

外部(他社)基準値と比較して劣っている項目

- ①リーダーシップ 質問例 経営陣は変化にうまく対応している
- ②業務推進 質問例 当社では、適正なレベルの役職者により意思決定がなされている

世界の消費財企業の基準値、グローバル高業績企業の基準値と比較して当社が劣っていて改善余地の大きいスコア項目としては、「リーダーシップ」と「業務推進」が挙がっております。コロナ禍で事業環境が激変する中、会社・経営陣の意思決定、戦略、変化への対応について、継続的なコミュニケーションと可視化によって社員に安心感を与えることが求められています。また、今後の会社の進むべき方向を理解し、併せて自らの役割期待

を理解し、成長・貢献できるという自負、自信を取り戻すこと非常に重要です。役員からの動画メッセージ配信は2022年度において引き続き毎月実施することが決定しております。この取り組みを継続し、当社役員が今考えていること、課題認識の共有をすることで社員の安心感へともつながり、これらの課題項目の克服へとつながるものと考えております。

社長と社員の対話会

西村が社長就任を機に、社員との直接のコミュニケーションを通じて政策浸透と相互理解を実行する目的として、2021年7月より社員との対話会を開始しました。海外に関しては新型コロナウイルス感染拡大の状況もあり、

リモートでの開催となりましたが、日本国内においてはFace to Faceで話すことにこだわり、すべて対面形式で実施しました。

【西村コメント】

2021年度は国内マンダムの管理職およびグループリーダー(管理職補佐)、国内・海外グループ会社の代表者、海外ローカルの幹部、海外出向者を対象としており、合計247名とのグループ対話を実施しました。主目的である中長期の戦略の方向性の理解浸透のみならず、個々人の課題意識の共有やパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。私が対話の中で気づいたことは、参画者一人ひとりが高い課題意識を持っていることを実感したことで、現状を打破して、会社を何とかしたいという本気の気持ちが伝わってきて、非常に頼もしく感じました。

私が対話の中で感じた点が2つあり、1点目は当社には「不文律」が多く存在しているということです。ルール化されていないことにもまで忠実になり過ぎて社内資料作成などをはじめとしてさまざまなムダが発生しているのではという危惧でした。

こういったこともすべて前例主義は一度取り払って何事もフルットにゼロベースで考え、全体最適視点でしっかりと考える重要な性を感じました。

2点目はコミュニケーションに関する課題が顕在化しているということです。リモートワークの弱点である、部下や仲間の些細な変化に気づきにくいということから発生している不安やモチベーション低下が少なからず発生している危険性を感じました。また、顔を合わせさえすれば一言で理解、解決することに時間がかかり、知らず知らずのうちにストレスが蓄積されて行く原因にもなっていると感じました。後日、管理職の皆さんに対しては、部下がHappyな状態で仕事ができる環境整備に注力することを強く要請しました。



この対話会も前述の役員動画メッセージと同様に、会社が、トップが現状をどう認識し、どういう方向性を目指しているかということを社員が理解・共有する有意義な機会ととらえており、2022年度以降もこの対話を継続し、2022年度は10~30代社員と今期からの新任管理職を対象に約250名、2023年度は40~50代、シニア正社員を対象に約250名と2年間で約500名に対しての実施を計画しております。

人財育成や教育に関する取り組み

基本研修、その他教育、キャリア支援施策に関しては、ウェブサイトをご覧ください。

WEB
 ◀ マンダムグループのCSR考勤 > 労働慣行 > 人財育成

エンゲージメントの高い社員 トピックス

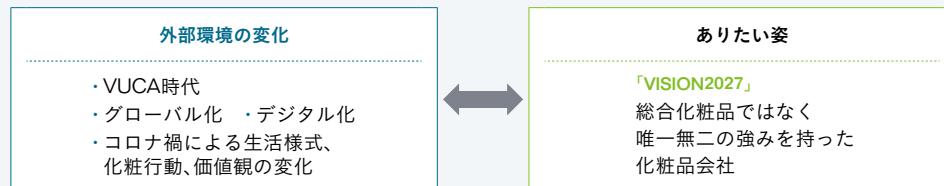
〔特集〕人的資本に関する取り組み

社会の変化に対応し、生活者へのお役立ちを実現していくために人事の仕組みの改革に着手

マンダムの人財理念



背景



当社は創業100周年にあたる2027年のありたい姿である

「VISION2027」総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社を発表しております。

一方、私たちを取り巻く外部環境はグローバル化やデジタル化等を背景に、

非常に変化が激しいVUCAの時代と言われ、先行きが不透明で、将来の予測が困難な環境です。

このような激しい変化に的確に適応し、ビジョンに掲げる生活者へのお役立ちを続けていくためには、
人事の仕組みを改革する必要があると考えました。

人事の仕組み改革(MHRX)の概要

『MHRX』全体像イメージ

【目的】グループの価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造

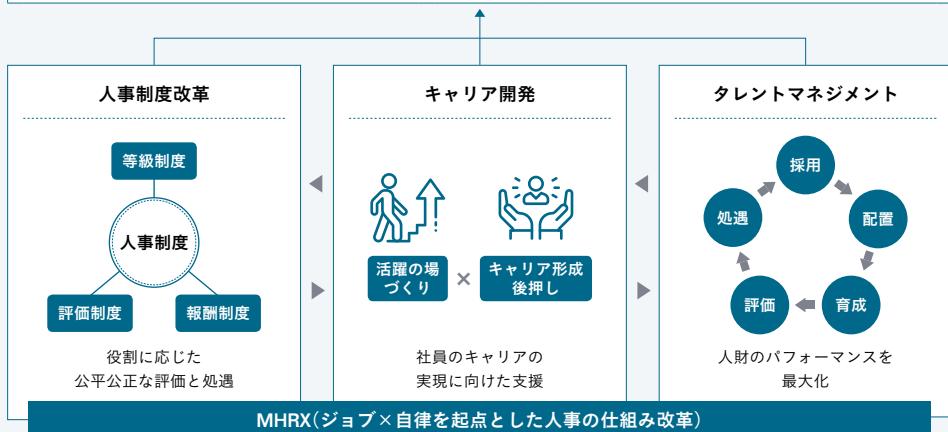
社員に期待する姿

- 主体的なキャリア形成(キャリア自律)
- 社外でも通用する強みの発揮
- 多様な個性と強みによる新価値創造



会社が目指す姿

- やりがいとチャレンジにつながる公平公正な待遇
- 多様な個性と強みを発揮できる人財活用
- 変革と挑戦に向けた組織(風土)改革



そこで、ジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX)への取り組みを開始しました。

MHRXは「マンダム・ヒューマンソース・トランスフォーメーション」の略です。

社員の成長と共に会社が成長することを目指す「個と会社のHAPPYの実現」というグループ人財理念の下、
グループの価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目的としています。

『キャリア自律を軸とした人財開発』と『ジョブ視点の考え方』を起点とした仕組みであり、

①人事制度改革、②キャリア開発、③タレントマネジメントの3つの取り組み施策から構成されます。

主体的なキャリア形成を行い、強みを持った多様な人財の集合体を目指していきます。

新人事制度に向けて

新人事制度への移行に向けて、1回目の説明会は終了しており、
そのフォローとして社員の理解促進を図る目的で5~10名程度の
小規模での対話会を2022年2~3月の間に80回ほど開催しました。

6月には2回目の説明会も実施しており、スムーズな導入に向けて
丁寧に準備を進めているところです。



マテリアリティ『社員と会社の相互成長の実現』

健康経営

私たちは、社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ており、2020年度には「健康基本方針」を策定し、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しています。

また、健康投資による健康関連の目標として「アブセンティズムの低減」「プレゼンティズムの改善」「ワークエンゲージメントの向上」を置き、これらの目標を計る指標として社員の意識と行動の変容に関するもの、施策の参加率および満足度等を設定し管理していきます。

CSR情報 ▶ ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス

「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定

このたび当社の取り組みが評価され、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2022(大規模法人部門)」に認定されました。



同制度は、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優良な健康経営を実践している法人を顕彰する制度です。

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査原則」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、考査しています。

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発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

「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の最高ランク「三つ星認証企業」に認証

このたび当社の取り組みが評価され、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の「三つ星認証企業」に認証されました。これは、大阪市が「意欲のある女性が活躍し続けられる組織づくり」「仕事と生活の両立(ワーク・ライフ・バランス)支援」「男性の家庭参画」について



マテリアリティ

『持続可能な地球環境への取り組み』 を実現するための強みと取り組み

近年、気候変動やプラスチック海洋汚染問題に代表される環境問題は、その深刻度が年々増しており、2021年に発表された「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)の第6次評価報告書では、「人間の影響が大気、海洋および陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がない」とされ、近年頻発している猛暑や大雨などの極端現象の増加にも人間活動の影響が現れていると結論されました。

生活者・投資家等をはじめとしたステークホルダーの地球環境に対する意識が強くなっていることからも、将来の当社の事業活動の継続性にも影響を与えるものと認識しており、企業として地球環境への取り組みを推進させることができ、企業価値の向上につながると考えております。これまででも環境負荷低減に向けた活動を行ってまいりましたが、今後はさらにその取り組みを強化し、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。

マンダムグループ環境方針

わたしたちマンダムグループは、企業理念のもと、環境問題が人類共通の課題であることを認識し、事業活動を通じたバリューチェーン全体における環境への影響把握に努め、社会からの要請に対して社会との連携を図りながら、本業を通じた価値創造により、持続可能な社会の実現に取り組みます。

1. 気候変動への取り組み

わたしたちは、脱炭素社会の形成に向けて、バリューチェーンにおける温室効果ガスの排出量削減への取り組みを推進します。

2. 生物多様性への取り組み

わたしたちは、バリューチェーンでの生物多様性への影響の把握に努め、回避と低減への取り組みを推進します。

3. 資源循環への取り組み

わたしたちは、製品のライフサイクルにおけるサーキュラーエコノミーの実現に向けて、資源化、再利用への取り組みを推進します。

4. 製品・サービスの環境配慮への取り組み

わたしたちは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マンダムグループ環境配慮製品基準に則り、社会から共感の得られる価値づくりへの取り組みを推進します。

5. 法令・社会的規範の遵守

わたしたちは、社会との共存・共生・共創のもと、環境法令などを遵守し、社会的規範・要請への積極的な対応に努めます。

6. 環境コミュニケーションの推進

わたしたちは、本方針を社外に公開するとともに、積極的な環境情報の開示に取り組み、ステークホルダーとのコミュニケーションの推進に努めます。

7. 「ひとりの生活者」としての努め

わたしたちは、企業としての活動に限らず、ひとりの生活者として、資源の節約や廃棄物の削減、リサイクル製品の利用等を通じて、環境保護に努めます。

(注)上記の他、福崎工場では別途「福崎工場環境方針」を定めております
(https://www.mandom.co.jp/company/philosophy_sf.html#eco)

わたしたちマンダムグループは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マンダムグループ環境配慮製品基準に則り、社会から共感の得られる価値づくりへの取り組みを進めています。その取り組みの一つとして、わたしたちが考える環境配慮型商品の基準と中長期目標を設定しており、持続可能な社会に向けて環境に配慮した商品づくりを推進します。この基準については、今後の国内外の動向や技術的な最新情報、多様なステークホルダーの皆さまからのご意見や期待・要請を参考にさせていただきながら、継続的に更新してまいります。

製品の環境配慮基準

ライフル区分	対応する環境問題	環境配慮基準
原材料調達	生物多様性保全／森林保全	内箱・個箱・能書き・説明書などの紙資材に古紙ハーフ配合率80%以上の再生紙を使用した製品 内箱・個箱・説明書などの紙資材にFSC®認証紙を使用した製品 その他国際的な環境認証制度や指標などをクリアした原料・資材を使用した製品
	気候変動／脱炭素・CO ₂ 削減	容器包装資材に紙由来資材バイオマス度25%以上を使用した製品 ラミネート包装材に紙由来資材バイオマス度10%以上を使用した製品 容器包装資材にリサイクル原料使用率25%以上を使用した製品 ラミネート包装材にリサイクル原料使用率50%以上を使用した製品
製品の使用	水資源使用量の削減	基準品と比較し、使用時に水資源使用量20%以上削減の製品
	廃棄	基準品と比較し、本体容器包装資材の削減、または軽量化・薄肉化など10%以上削減の製品 基準品と比較し、1個箱の削減または軽量化10%以上削減の製品 本体容器重量と比較し、容器重量が50%以上削減の詰め替え製品
その他	プラスチック廃棄物の削減	石油由来プラスチック樹脂製資材から代替資材(紙・ガラスなど)へ切り替えた製品
	リサイクル循環型経済への対応	分別焼却への対応と単一素材(モノマテリアル)を使用した製品

(注)1. 上記項目を一つ以上満たす商品を環境配慮品とする。

2. 基準品は環境理念を改訂した2016年の製品。

(FSC® N003667)

マテリアリティ『持続可能な地球環境への取り組み』

プラスチック廃棄物削減に向けた取り組み

近年、海洋中に流出するプラスチックに関し、環境への負荷が懸念されています。

こうした状況をふまえて、私たちマンダムグループは、製品の環境配慮への課題において、特にプラスチック削減に向けた取り組みを最優先課題として位置付け、生活者にも環境にも配慮した製品の開発に努めていくとともに、プラスチック製品の4R(Reduce:使用量・排出量の削減、Reuse:再使用、Recycle:再利用、Renewable:再生可能材料への代替)の取り組みによるいっそうの強化を目指し、海洋プラスチック問題の解決に向けて取り組んでまいります。

Reduce

使用量・排出量の削減

容器包装・販促物の厚みを薄くする、軽量化、またはプラスチック以外の素材採用により、プラスチック使用量、廃棄されるプラスチックの削減への取り組みを推進する。

Reuse

再使用の促進

本体容器の繰り返し利用により、1回使い切りでの容器廃棄の削減に向け、詰め替え、付け替え用製品の開発を推進する。

Recycle

再利用の推進

分別廃棄しやすい製品や循環利用されやすい単一素材、および、リサイクル素材での容器の開発を推進する。

Renewable

再生可能材料への代替推進

石油由来素材の削減に向け、植物由来素材(バイオマスプラスチック等)等、持続可能な素材への置き換えを推進する。

2021年度における取り組みの事例

2021年度の具体的な事例として以下の取り組みを行いました。

「Reduce」における事例

「ハッピーデオフェイスシート」、およびEC限定販売の「ギャツビー フェイシャルペーパー・ボディーペーパー」の個別外装を削除しました。



「Renewable」における事例

「gatsby THE DESIGNER ワックス・ジェルグリース」の容器にバイオマスプラスチックを採用しました。



脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

気候変動に関する取り組み(TCFD^{*1}提言に基づく開示)

産業革命以降、特に人口が著しく増加した20世紀以降、二酸化炭素の排出量の増加が大きくなっていることが認められています。

この二酸化炭素の排出量の増加が地球温暖化などの気候変動に大きな影響をもたらしていることが問われてきている中、気候変動への具体的な対策の実行は、持続可能な社会の実現に向けて世界が力を合わせて取り組むべき緊急の課題だと認識しています。

気候変動対策が社会ニーズである現在、当社は企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」をマンダムグループのサステナビリティそのものととらえ、社会・環境課題の解決に向けたサステナブル経営(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ならびに、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、本業を通じた取り組みによりお役立ちの進化と企業価値の創造を目指しております。

また、「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」(意味:なりたい自分に、全部なろう。)というスローガンは、ESGスローガンとともにあります。

このスローガンは、人間系企業として全社員に関わるものとし、環境問題やグローバル化、多様性、アイデンティティなど、多様化・複雑化する社会課題と生活者課題の解決が難しい社会において、「どれかをあきらめ、犠牲にして別のどれかを選ぶ、いわゆる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、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をしていきたい、というマンダムの思いを表したものです。

特に気候変動に対しては、時代を生き抜くダイナミズムと共に社会生活を送る善良なる企業市民として、また、本業を通じたお役立ちの進化と企業価値の創造に向けてより効果的な活動につなげるため、2022年6月にTCFDへの賛同を表明しました。それと同時に、TCFDに関する企業の効果的な情報開示や適切な取り組みについて議論する目的で設立された「TCFDコンソーシアム」^{*2}にも加入しました。

今後、TCFD提言の枠組みを活用して気候変動に関するガバナンスをより強化するとともに、気候変動に伴って生じるリスクと機会の分析、その財務的な影響についての情報開示に努めてまいります。

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

TCFD Consortium

WEB CSR情報
▶ マンダムグループのCSR活動 > 環境 >
地球温暖化防止への取り組み

外部サイト

▶*1 TCFD:Task force on Climate-related Financial Disclosures
(気候関連財務情報開示タスクフォース)
▶*2 TCFDコンソーシアム

長期目標の策定

1. 2050年度において、グループ全体におけるCO₂排出量の「ゼロ」を目指す

2. 2030年度までに日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO₂排出量について「2013年度比で46%以上の削減」を目指す

2021年度の日本国内+海外のScope1+2におけるCO₂排出量は、24,391トンで、2013年度比12.2%の削減となりました。前年対比では、5.3%増となりました。これは、新型コロナウイルスの影響を受け2020年度の生産数量が大幅に落ち込んだことへの反動で、2021年度の生産数量が増加したことによる燃料使用量増、電力使用量増が影響いたしました。

CO₂排出量推移(日本国内+海外 Scope1+2)



マテリアリティ『持続可能な地球環境への取り組み』

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」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。

CSR情報 ▶国内マンダムグループの環境負荷の全体像 ▶環境データ推移 ▶生産拠点別環境データ推移

循環型社会形成の推進

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、2021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を実施しています。

2021年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は3,381トンで前年度比114.3%となりました。この結果を真摯に受け止め、よりいっそう循環型社会形成に向け推進してまいります。

また、循環型社会への移行に向けた見を深め、持続可能な地球環境への取り組みを強化するため、「九州エリアにおける資源の最適循環」と「持続可能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式会社、NECソリューションイノベータ株式会社)が2021年7月より実施しました、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」に参画しました。

なお、この「MEGURU BOX(めぐるボックス)プロジェクト」は日用品メーカーと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です。



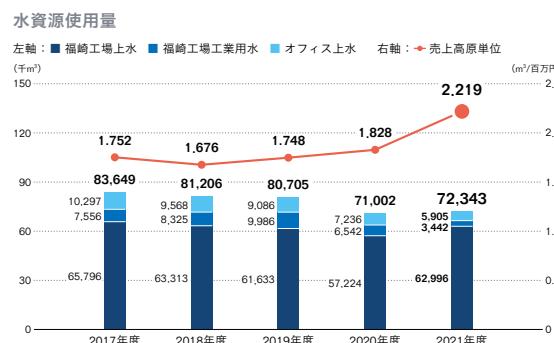
MEGURU BOX(めぐるボックス)

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っております。

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年度はコロナ禍の影響を受け、生産数量減による水資源使用量が減少しておりましたが、生産数量の回復もあり2021年度の水資源使用量は72,343m³で前年度比101.9%となりました。



マテリアリティ

『持続可能な原材料調達』

を実現するための強みと取り組み

私たちマンダムグループは、ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、当社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、取引関係によって私たちの商品・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ることも認識しています。

近年、企業は「公正かつ自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行う」ことが国際的に求められています。その実現に向けてマンダムグループは、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てまいります。

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すべ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当たり、「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」などの人権に関す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ることを認識しています。

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

全国・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。

マテリアリティ『持続可能な原材料調達』

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」の策定とお取引先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

調達方針

わたしたちマンダムグループは、公正で透明な取引を徹底するために、以下の方針を策定・実践してまいります。

1. わたしたちは、国籍・取引実績や規模を問わず、相互対等、自主性尊重、自由競争の理念のもと公正かつ公平で透明な取引を行うとともに、取組先の選定には、品質・技術・価格・納期・継続的な安定調達などの確実性を基に、継続的な技術開発力や環境保全への取組、人権尊重、経営姿勢なども総合的に勘案します。
2. わたしたちは、「生活者へのお役立ち」「安全・安心」を共通目標として、価値を創造しつづけるために切磋琢磨と密接なコミュニケーションを図り、共存共榮できる取引関係の実現を目指します。

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、今後もお取引先さまへの協力要請を行いながら、「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。

生物多様性の保全

目標の設定

1. 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
2. 2027年までに紙製容器包装の全量をFSC®認証紙とすること

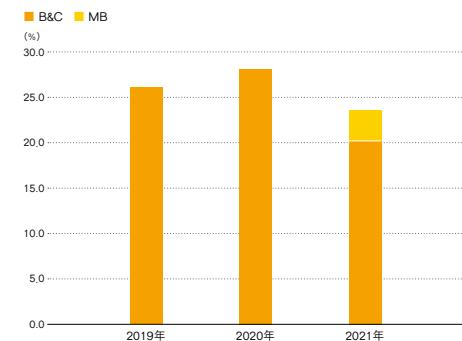
なお、この取り組みは、環境、生物多様性の保全のみでなく、関係するお取引先さまや有識者、NGO・NPOなど多様なコミュニティの方々との協力関係を積極的に構築・強化しながら、人権や労働の課題にも配慮した「CSR調達体制の構築と運用」にもつなげまいります。

持続可能なパーム油の調達

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パーム油の調達に向けて、2018年3月に「持続可能なパ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。

2021年度は福崎工場での使用におけるバーム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ました。

バーム由来原料に占める認証原料の比率



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、切り替えを進めています。

(2022年4月時点切替実績:78.8%)

また、製品に使用する紙資材においても、P.35「製品の環境配慮基準」に則って、FSC®認証紙・古紙・再生紙の利用により環境配慮型製品の拡大に努めています。

(FSC® N003667)

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、今後は、2次・3次や海外のお取引先さまにも本ガイドラインの共有をお願いするなど、お取引先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。

WEB CSR情報
▶ マンダムグループのCSR考動 > 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)

『企業基盤の継続強化』

を実現するための強みと取り組み

私たちマンダムグループは企業理念に掲げる「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らえ、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)を根幹に据えております。

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ること、お役立ちを深く広く進めることをゴーキングコンサーンとしてとらえ、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。

また、生活者の皆さんに安全で、そして安心してご使用いただける化粧品を提供するために、

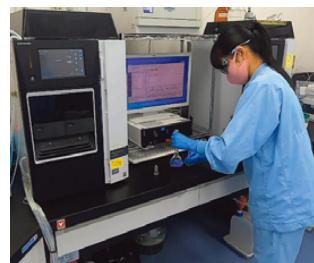
マンダム安全基準の適合(安全品質)を確保した上で、生活者満足の適合(安心品質)を目指した取り組みを行っています。

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。



医薬部外品の有効成分の分析



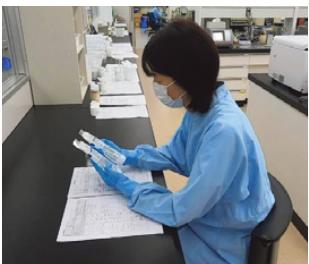
工程作業確認



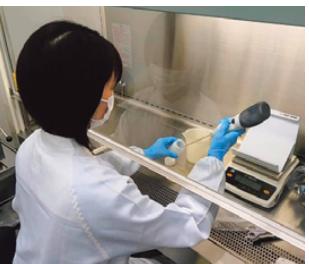
工程作業確認



商品の外観検査



商品の抜取検査



微生物検査

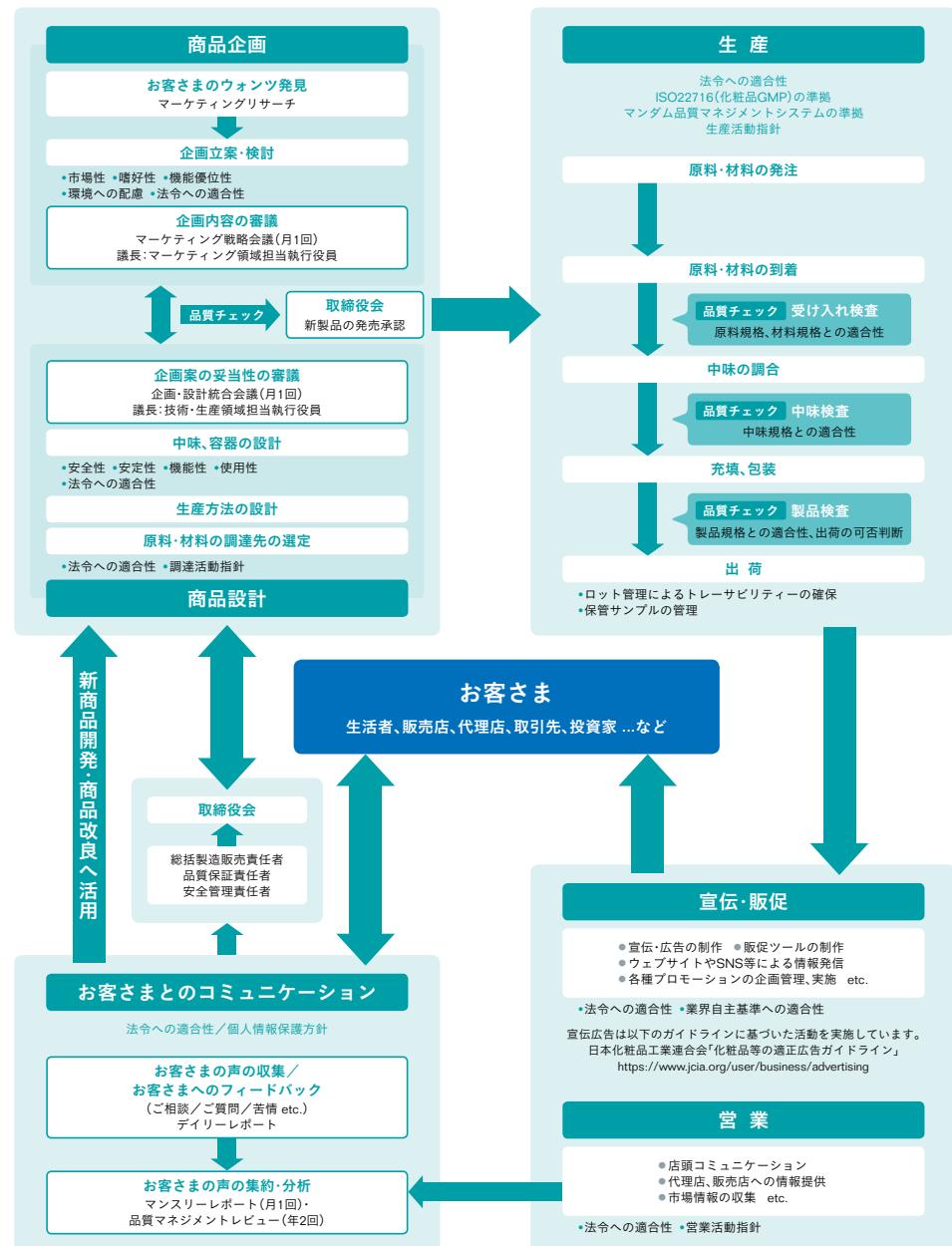
品質保証活動と品質保証体制

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さま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。

CSR情報
▶ 消費者課題 > 品質保証体制の推進

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

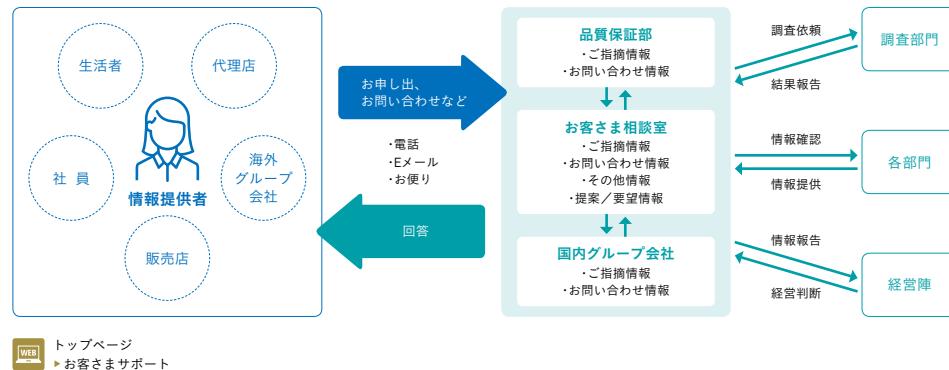


マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

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。



お客さまからの声を活かした取り組みの事例

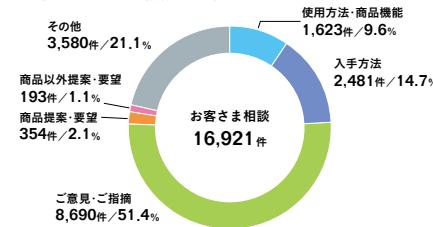
マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。

「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」において、「残量がわかりにくい。」というお声からラベルの隙間を広げ、見えやすくなるように改良しました。



2021年度の取り組み

2021年度 お客さま相談の内訳



コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスポリシー

グローバル社会と共存・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。

コーポレートガバナンス強化の取り組み

1985 1995 2000 2005 2010 2015 2020

経営の監督・監査

独立性ある社外役員の招聘

社外監査役の招聘 1985

社外取締役の招聘 1995

独立社外役員を委員長とする委員会の設置

指名委員会設置

毎年の評価・分析に基づく改善

取締役会の実効性評価

監査役会の実効性評価

監督と執行の分離

執行役員制度の導入

実効性と透明性の強化

相談役・名譽顧問・顧問の廃止

役員報酬

独立社外役員を委員長とする委員会の設置

報酬委員会設置

役員報酬の客觀性・透明性の確保

役員退職慰労金制度の廃止

役員報酬制度の見直し

譲渡制限付株式報酬制度の導入

体制強化

コーポレートガバナンス・コード対応並びにコーポレートガバナンス・ガイドラインを公表

サステナブル経営を推進

サステナビリティ委員会設置

コンプライアンス制度

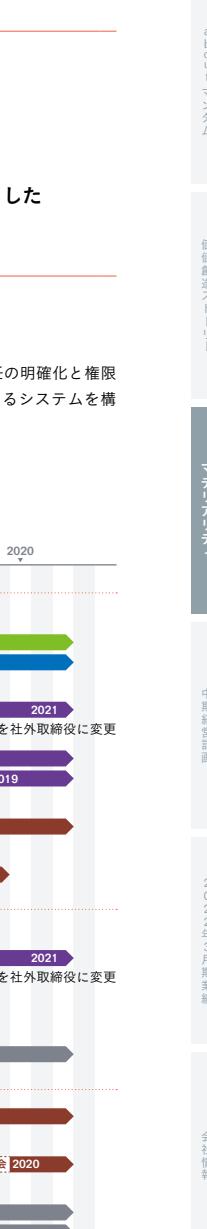
マンダムグループ考勤規範の制定

ヘルプライン導入

1999 (2002, 2007, 2011, 2014, 2018改訂)

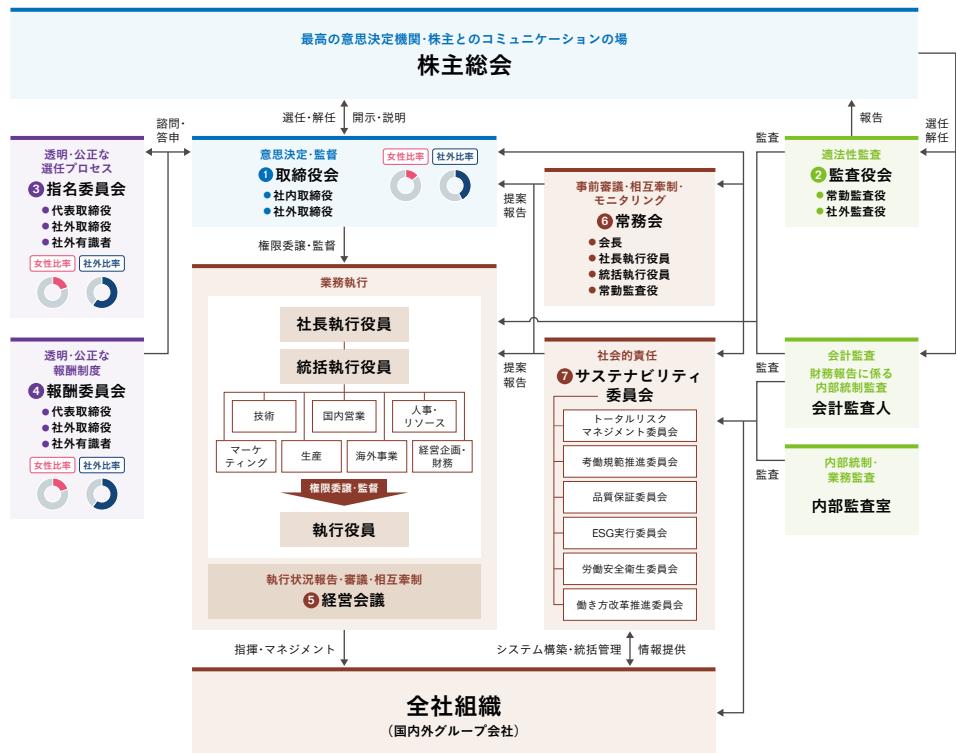
2002

2007より取引先に対象を拡大



マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

コーポレートガバナンス体制図 (2022年6月24日現在)



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・経営会議等の重要な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して、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詢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・統括執行役員の報酬などを諮詢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。

(注)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5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いませんが、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。

スキルマトリックス (2022年6月24日現在)

氏名	経験分野*								
	経営企画	グローバルビジネス	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・リソース	法務リスクマネジメント	ESG
(取締役)									
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	●		●	●		●			●
(監査役)									
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。「グローバルビジネス」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。
独立社外は当社以外の企業における経験分野です。

マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

社外取締役メッセージ 一谷井等一

Q1. 社外取締役として2年経過されましたが、ご就任当初からマンダムが変わった点や今後の課題だと思われる点があればお教えください。

就任から早くも2年が経ちました。

就任時から続くコロナ禍の中、役員、執行役員は一丸となってこの時代のお役立ちのあり方を考えています。コロナ禍は当社にとって経済的なインパクトだけではなく、私たちのあり方を再度考えるきっかけをくれました。それはつまり、昨今の厳しい業績はコロナ禍によるものではなく、私たちが本質的にお客さまに価値を提供できていないからではないかという議論です。私は、これはとても健全な議論であると思いますし、マンダムらしさを表す特徴的なことだと思っています。

社員の方々のマンダムへのロイヤリティの高さは変わっていません。そして新社長への期待感は高い状態です。長きにわたる経験を持つ会長と、新たな発想や行動力を持つ社長のコンビはとてもバランスが良く、将来を期待できるものだと考えています。社長は意欲的に現場の社員の皆さんと議論を重ねています。

ただ一方で、現実の課題もあります。会社の今後を支えるような新商品が数年間生まれていないことです。ヒット商品が生まれない状態が続きますと、それが焦りとなり、浅い議論・検討から場当たり的な商品を矢継ぎ早に出しがちです。私の個人的な見解で言いますと、単一の商品でのヒットを目指すだけではなく、ブランド構成の再整理が必要ではないかと思っています。

とりわけ、「ギャツビー」というブランドは商品構成の幅も広く、購入いただくお客様の年代も幅広くなっています。それがかえってブランドターゲットのコアとなる生活者層の方々からの強い支持を得られなくなっている。

今後の長期的な競争力の源泉として、ブランドの再強化は必須要件です。マーケティングに強いマンダムの力量を遺憾なく発揮してほしいと思います。

Q2. 昨年度(2022年度3月期)に指名委員会、報酬委員会の委員長にご就任いただきましたが、各委員会の状況と今後の課題だと思われる点があればお教えください。

昨年度(2022年度3月期)から指名委員会、報酬委員会の委員長が社外取締役に委ねられることとなりました。これは経営の透明性、健全性から、とてもすばらしいことだと思います。

ご参加いただいている各委員におかれましても積極的に発言いただいている。当社は会社に良きことを忌憚なく発言できる非常にオープンかつフラットな社風があり、本委員会においてもその社風がプラスに働いていると思います。

委員会において議論されている内容で言えば、今後は取締役、常務執行役員の方々の報酬をいかにこれまで以上にバランス



良く業績と連動させていくかということが求められるのではないかと思います。

また、社外取締役を中心とした取締役構成の多様性についても議論をしております。現在においても大企業経営経験、技術／生産にかかる経験、女性、株式市場の観点、スタートアップ経営経験と、多様な経歴を持つ人材によってバランス良く社外取締役が構成されていますが、それに加えて今後は海外マーケットに対する知見が求められるのではないかと思っております。

Q3. 当社は2期連続の赤字という厳しい業績結果となっていますが、今後の成長に向けた抱負をお教えください。

社長は今期(2023年3月期)の目標として、段階利益での黒字化達成を設定し、全社一丸となってその達成に邁進しています。社外取締役である私としましても、その達成に向けて取締役、執行役員の皆さんと健全な議論を展開し、微力ながら貢献したいと思っています。

当社にはこれまで幾度かの経営危機を自分たちで乗り越えてきたというDNAがあります。現在は2期連続の赤字という厳しい状況ではありますが、そのDNAを遺憾なく発揮して、必ずや再成長の道を歩み始めてくれると信じています。

取締役会の実効性評価

当社は2016年より毎年、取締役会参画者(議長除く)を対象とした「取締役会の実効性」に関する調査を実施しております。調査結果に基づき、定量評価にて「適切に行われている」というポイントが高い項目は、当社の取締役会の実効性は確保できている根拠としております。また、定性評価にて指摘・提言されたことや、今後のコーポレートガバナンスで強化しなければならない事項を課題・改善項目としております。

当社のコーポレートガバナンスガイドライン(以下、「CGガイドライン」)におけるコーポレートガバナンスコード(以下、「CGコード」)【補充原則4-11③】に基づき、2022年3月期(第105期)の取締役会の実効性に関する評価・分析を行った概要は以下の通りです。

評価・分析の手順と定量結果

- ①当社の取締役会がCGガイドラインに記載したCGコード第4章(取締役会等の責務)に対応した方針等に従って、実効的にその役割を果たしているかについて、調査票を取締役会参画者に配布し、すべての対象者より回答を得ました。
- ②同回答に基づき、代表取締役社長執行役員が社内各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上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会参画者に提供し、参画者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、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、4段階評価における最上位評価(適切)が66.1%、次位評価(課題はあるが適切)が30.3%、次々位評価(課題が多く適切に行われていない)が1.7%となりました。

実効性が確保できている項目

- 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ボリューム・CGガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。
- ②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。
- ③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はもとより、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。

④取締役会は、独立社外取締役・監査役(以下、「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。

⑤取締役会は、経営陣幹部(取締役・統括執行役員)の人事(選任・再任・解任)について、指名委員会を適正に組織し、適正な運営方法を定めるとともに、指名委員会の答申を尊重し、適切に決定していること。

⑥独立社外者は、定期的(年1回)に独立社外者のみを構成員とする意見交換会を開催するとともに、適宜、独立社外者間でコミュニケーションを図り、客観的な立場に基づく、情報交換・認識共有を行っていること。

課題・改善項目

- ①執行役員中心の経営会議、統括執行役員中心の常務会における事前審議を通じて経営計画達成のために、課題を共有しながら十分な議論が行われている。今後は計画と実績の差異要因について、「原因課題の分析」「対応策の進捗管理」に関する精度を高めることで、事業軸×機能軸のマトリックス体制における経営管理手法を活かした分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率のさらなる向上が実現できるのではないか。
- ②自由闊達な議論を尊ぶ風土があり運営されていることから、積極的でフランクな意見交換が行われており、経営陣からのリスクティックを伴うチャレンジングな提案も行われた。今後は収益確保や財務面

でのディフェンスを図りつつ、将来に向けた事業基盤の変革や新たな価値創造への挑戦の重要性を経営陣・取締役および監査役が再認識し、認識を高めることにより、「攻めのガバナンス」の実現と、さらに高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行うことができるのではないか。

③独立社外取締役のモニタリング機能について、各部門との意見交換を通じて情報収集支援を行ったが、さらなるサポート機能の充実により、コロナ禍でも社外取締役が積極的・能動的に情報収集することができ、より活発で有意義な議論が可能となるのではないか。

取締役会参画者から調査票に記載された具体的なコメント例

国籍、性別、年齢の多様性は当然の事、アカデミアやその他の分野から経営にアプローチしている人財を招聘するなど、幅広い視点からの議論が活発になるようなメンバー構成も検討していくべきだと思います。

監査役会と独立社外取締役との意見交換会を複数回開催しており、その中で社外役員間の忌憚のない意見交換ができるため、CGコードの要請は満たされていると考える。

マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

会社役員の報酬額決定に関する方針

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変動報酬を適正バランスで設定する方針しております。

固定報酬は、外部データ等を参考し、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。

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(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、株主の皆さまとのいっそうの価値共有を進めることを目的しております。

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。

適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬配分	固定報酬 (金銭) 約59%	短期変動報酬 (金銭) 約32%	中長期 変動報酬 (株式) 約9%
役職に応じた報酬水準を設定			
付与方法	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)	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

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部分のみから構成されます。

取締役の報酬額は、議長を独立社外取締役とした半数以上が社外構成員(社外役員・社外有識者)から構成される報酬委員会に諮問し、同委員会による審議・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。

また、取締役の報酬額決定に関する方針についても、報酬委員会による審議・答申を経て、これに基づき、取締役会決議により決定しております。

2021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)	273 (24)	208 (24)	37 (-)	27 (-)	8 (3)
監査役 (うち社外監査役)	51 (15)	51 (15)	— (-)	— (-)	6 (3)
合計 (うち社外役員)	324 (39)	259 (39)	37 (-)	27 (-)	14 (6)

(注)1. 上表には、2021年6月24日開催の第104回定期株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役1名(うち、社外監査役1名)を含んでおります。
2. 取締役の金銭報酬の額は、2006年6月23日開催の第89回定期株主総会において年額450百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名(うち、社外取締役は1名)であります。
また、上記の報酬枠とは別枠で、2018年6月22日開催の第101回定期株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度として年額150百万円以内、株式数の上限を年39,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該報酬額は、原則として、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一括して支給する場合を想定したものであります。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、5名であります。
3. 監査役の金銭報酬の額は、2005年6月24日開催の第88回定期株主総会において年額70百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名(うち、社外監査役は2名)であります。

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、株式保有を伴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伴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月末の計画を純資産額の10%未満と設定し、結果は

9.1%と達成しております。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を努めるとともに、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	19/3期	20/3期	21/3期	22/3期
上場	24	24	18	14
銘柄数	非上場	6	7	6
合計	30	31	24	20
上場	11,099	11,158	8,976	6,247
貸借対照表 計上額 (百万円)	非上場	3	26	24
合計	11,102	11,184	9,000	6,271

左軸：■ 貸借対照表計上額 (百万円)	右軸：● 銘柄数 (銘柄)
20,000	30
16,000	24
12,000	18
8,000	12
4,000	6
0	0

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。

▶ 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。

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

— 記 —

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。

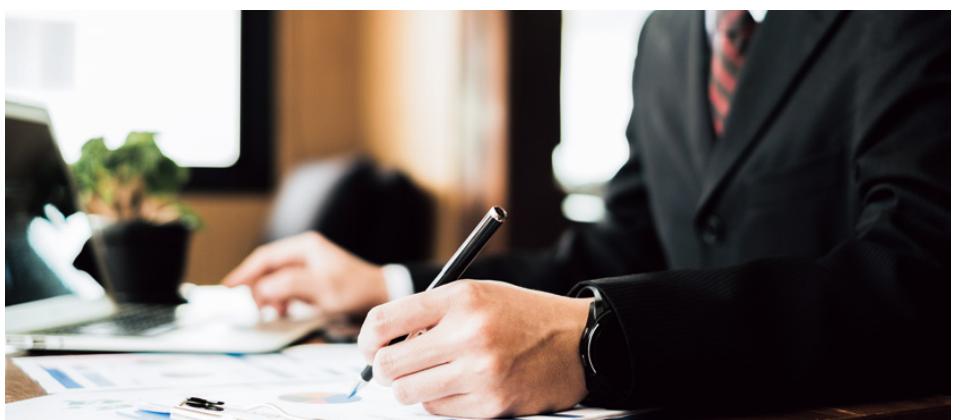
お取引先さま専用受付窓口

〒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

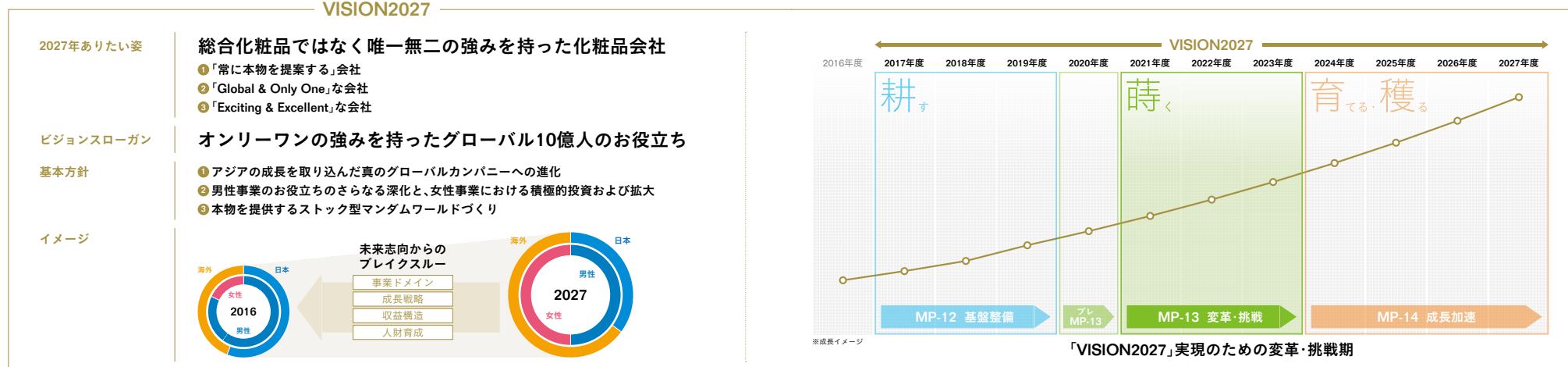
・専用電話 : 06-6767-5170

・専用メールアドレス : mandom-helpline@mandom.com

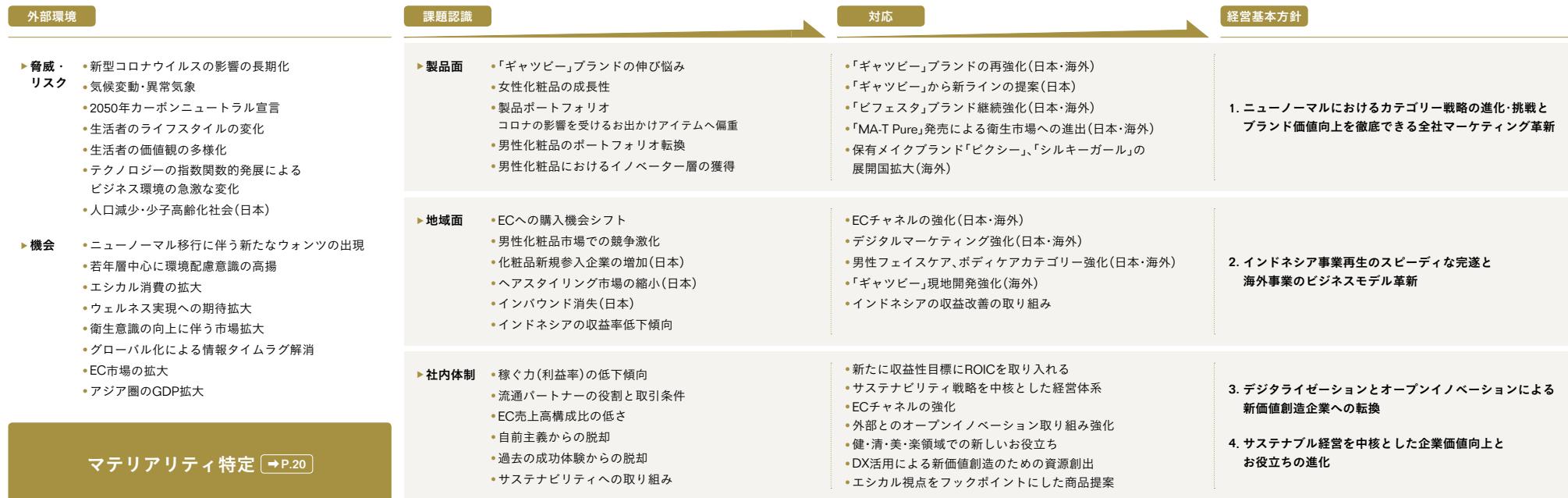


中期経営計画

第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」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

過去中期経営計画の振り返り

	MP-10 2011.4-2014.3	MP-11 2014.4-2017.3	MP-12 2017.4-2020.3	プレMP-13		
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 グループ事業の成長性を加速させるため「アジアでのお役立ち」に注力する。	アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進のための 中期経営計画 主力市場における事業展開強化による競争優位性的確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。	「VISION2027」実現のための 企業基盤整備 「VISION2027」実現に向けた3つのフェーズの内の第1フェーズ。 真のグローバル企業を目指して、マーケティング強化や社内体制強化のための積極的投資を実践。			
key point	バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。長期的な視野の中で、マンダムのあるべき姿・企業像を描き、従来の延長線上ではない高い目標計画を立案。	成長期待の高いアジア市場における競争力を高めるべく、グループ経営のアジアシフトをいっそう進める。	「人間系」を中心とした新しい「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」発表。			
骨子	<ul style="list-style-type: none"> ●コア事業である 男性グルーミング事業の安定成長 コア事業として安定成長を図り、男性グルーミング市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。 ●女性コスメティック事業の展開強化 スキンケアを中心とした、展開各国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、今後成長が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。 	<ul style="list-style-type: none"> ●男性グルーミング事業の持続的成長 コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。 ●女性コスメティック事業の 展開スピードのアップ 「スキンケア」「ベースメイク」カタゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。 ●成長エンジンである海外事業の 継続強化 主力市場であるインドネシアへの取り組み強化による規模拡大と、中国、インドネシアでの流通構築など、育成市場での基盤づくりを目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ●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：マス中间所得層へのお役立ち拡大 ②その他海外：各国生活者ウォンジ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 構築と単位当たり生産性の向上 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当たりの生産性を高める体制構築 ②事業会社における迅速な戦術策定と遂行ができる仕組み構築 			
数値目標	(目標値) 連結売上高 660億円以上	(実績) 682億円	(目標値) 連結売上高 830億円	(実績) 773億円	(目標値) 連結売上高 900億円	(実績) 817億円
連結売上高	660億円以上	682億円	830億円	773億円	900億円	817億円
男性グルーミング事業 年平均成長率	3.2%以上	5.4%	5.2%以上	2.6%	3.0%以上	△0.6%
「ギャツビー」ブランド 年平均成長率	3.6%以上	5.9%				
女性コスメティック事業 年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%	15.0%以上	15.9%	10.0%以上	11.1%
連結海外売上高 年平均成長率	9.4%以上	11.3%	11.4%以上	4.8%	10.0%以上	6.8%
連結営業利益率 (注)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%
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> ・男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心目標成長率を上回り、連結売上高の目標は達成。 ・女性コスメティック事業は国内が伸び悩み、目標成長率は未達成。 ・海外事業が好調に推移し、年平均成長率は目標を上回り10%以上となる。 ・連結営業利益率は10%で目標を達成。 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性コスメティック事業は「ビューティー」の伸長により目標成長率を達成したものの、男性グルーミング事業が伸び悩み、連結売上高は未達成に終わる。 ・インドネシアの工場事故の影響もあり、海外事業が目標成長率未達成となった。 ・連結営業利益額は主に売上高が計画を下回ったことにより達成できなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・基盤整備に関する実施すべき取り組みは、ほぼ実行できた。 ・2020年3月期の日本の天候不順による夏シーズンの売上減少の影響で男性グルーミング事業は売上高が減少した。 ・女性コスメティック事業は「ビューティー」、「ピクシー」が好調で引き続き目標成長率は達成した。 ・売上高に計画を下回ったことに加え、基盤整備に伴う費用投下もあり、連結営業利益率目標は未達成となった。 			
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 設定レートと年平均実績						

「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要

MP-13 2021.4-2024.3	
テーマ	「VISION2027」実現のための変革・挑戦
経営基本方針	<p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> ① ウエ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 <p>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</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<p>連結売上高 815 億円 事業別年平均成長率 6 %以上 男性事業 6 %以上 女性事業 16 %以上 海外事業 17 %以上</p> <p>年平均成長率 10.7 %</p>
収益性	<p>連結営業利益率 8.0 %以上</p> <p>連結ROIC 7.0 %以上 $ROIC = (NOPLAT^{*1} + 持分法投資損益) / \text{投下資本}^{*2}$</p> <p>*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]</p>
社会課題への対応	<p>製品の環境配慮推進</p> <p>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 %</p> <p>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)</p> <p>プラスチック廃棄物量 10 %削減 (2016年度比)</p>

2022年3月期の振り返り

2022年3月期を振り返って

2022年3月期は、第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)のスタート年度でした。MP-13は当社の創業100周年に当たる「VISION2027」実現のための変革・挑戦期という位置付けで、4つの経営基本方針を掲げ、変革、挑戦に着手しました。依然、日本国内外において新型コロナウイルスの感染が拡大、収束を繰り返す中ではありましたが、日本においてマス・マーケティングとは異なる新たなマーケティングの取り組みをはじめ、当社としていくつかの新たな変革(Change)にチャレンジしております。

業績に関しては、引き続き国内外で新型コロナウイルスの影響が大きく、特に当社の主力アイテムであるヘアスタイリング製品やクレンジング製品は、外出制限に伴う外出機会減少の影響を受けたことに加え、日本において最需要期の天候不順の影響により夏シーズン品が売上を大きく落としたことから、売上高は9.4%減収(日本において当期より新収益認識基準を適用したため、前期を同基準に換算した実質増減率では4.4%の減収)となる57,361百万円、営業利益以下はいずれも損失を計上する形となりました。

MP-13の経営基本方針と、それに基づいた主な取り組みは以下の通りです。

今期(2023年3月期)も新しいマーケティングへの取り組みの第2弾として、アジアのZ世代生活者のなりたい自分をかなえるメイクアップブランド「CYQ」の発売など、いくつかの新しい取り組みを計画しております。MP-13のテーマである「変革・挑戦」を実行し、自ら従来のビジネスモデルを脱却し、顧客である生活者の変化に対応して積極的な変革(Change)を図ってまいります。



取締役 副社長執行役員 鹤田 泰明

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

具体的な取り組みと成果

① 新しいマーケティングへの取り組み「gatsby THE DESIGNER」発売

マス流通とは異なる生活者へのアプローチ方法にチャレンジしました。

既存の「ギャッビーシリーズ」において課題であった、自ら積極的にコスメに関する情報収集やトライアルする男性層のキャッチアップを狙いとしています。ヘアスタイリングをはじめとしてスキンケア、メイクアップまでのラインアップで彼らの“なりたい自分”を表現できる

新規性、提案性の高いメンズコスメシリーズを2021年10月に発売しました。[詳しくは→P.24](#)

② 日本市場における製品ポートフォリオのシフト

コロナ禍を経て生活者のライフスタイルは変化し、当社の強い分野であったヘアスタイリングやメイクアップ製品は売上を落としましたが、一方でスキンケア、ボディケア、ヘアケア製品は堅調でした。

ウィズコロナにおいても成長が期待できるカテゴリーの強化に着手しております。

男性化粧品を例にとると、2022年2月発売の春夏の新製品においてはフェイスとボディカテゴリーに重点化した製品提案を行っております。

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

具体的な取り組みと成果

海外各国におけるECチャネル強化

特に「海外その他」セグメント各国で着実に売上が伸長しました。前期までに、当社自らの意志でブランドコミュニケーションを企画実践することが可能なブランド公式ECショップをすべての国において開設を完了しております。「海外その他」におけるECチャネルの売上高伸長率は50%以上を達成し、構成比でも10%を超えてすでにドラッグストアに次ぐ2番目の規模のチャネルへと成長しました。

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

具体的な取り組みと成果

① DX推進

「VISION2027」の“ありたい姿”を実現する上で、企業として現状以上の単位当りの生産性向上が必要だと考えています。「プレMP-13」の2021年3月期を含む3カ年で企業のデジタル変革を推進することで経営資源を創出し、その経営資源を新価値創造へ投資していくことであらたな競争優位性の獲得・確立を目指しています。前期は主に、①デジタル活用による各部門の業務改善・効率化と部門間共有、②次世代デジタルリーダーの選抜、育成開始、③企業の風土醸成を目的とした全社員対象のデジタル教育に取り組みました。[詳しくは→P.62](#)

② 原価低減の取り組み

福崎工場への大規模投資による減価償却費の上昇や、売上減少に伴い、生産数量減少による固定費負担の増加を軽減すべく、製造用ロボット、デジタル機器の活用による省人化や固定費の削減に取り組みました。加えて、原材料費、運送費用が高騰している昨今の状況から、4月より生産、技術開発、マーケティング領域が一体で、よりスピーディかつ踏み込んだ原価低減活動を推進していく「コストダウンプロジェクト」を立ち上げ、いっそうの原価低減に取り組んでおります。

◎

経営基盤強化のための取り組み事項

具体的な取り組みと成果

社会の変化に対応し、生活者へのお役立ちを実現していくための人事のしくみ改革『MHRX』移行への準備

社会の激しい変化に的確に適応し、新しい価値提案によりビジョンに掲げる生活者へのお役立ちを続けていくために、マンダム流のジョブ×自律を起点とした人事の仕組み『MHRX』(マークス)への移行を決定しました。現在、2023年度からの本格移行に向けて社内説明会、少人数対話会をはじめとして丁寧に準備を進めているところです。[詳しくは→P.32](#)

中期経営計画 トピックス

〈特集〉 DX推進

MP-13 経営基本方針

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のサクセス創出

DX目的

デジタル変革による新価値創造企業への転換

デジタル基盤を活用し、既存事業の効率化と新規事業への取り組みを同時進行で進めることで、お役立ちの質と量を劇的に拡大する

全社DX推進イメージ

当社では、「DX推進委員会」を2021年5月に設置し、この委員会を中心となって運営を行ってまいりました。

当社のDX推進に関しては、2つのStepを計画しております。

まずStep1は今期(2023年3月期)までに企業のデジタル変革を推進することで、業務改革、効率化を進め、時間やヒト等の経営資源を創出します。

そして、並行してStep2もスタートさせ、新価値創造するテーマ、事業を立案し、Step1で創出された経営資源を実際に創造活動へ投資していくという計画です。

Step1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」

Step2 「創出した経営資源を投資して、新価値創造への挑戦」



2022年3月期の主な取り組み内容

Step1 「新価値創造に挑戦する経営資源を創出」に 関わる活動

1. オシゴトデジタライズ

経営資源を創出するためのデジタル変革の具体的取り組みの1つとして、「オシゴトデジタライズ」を推進しました。業務改善考査のリーダーとして若手社員が中心となって、自部門の業務改善・効率化を図りながら、月1回の分科会を中心にリーダー同士で取り組みの情報共有、他部署への水平展開を実施しております。

2. RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)活用促進

並行して定型業務の自動化を行い、日常のルーティン業務の効率化、時間短縮によって経営資源を創出するためのRPA活用促進チームの活動を積極的に進めました。なお、同チームは2021年度に業務に大きな貢献を果たしたということで社内表彰を受けております。

3. 全社的BPR(ビジネスプロセス・リエンジニアリング)推進

BPRは①「全社としての総実労働時間の削減」、②「新価値創造に取り組むための時間の創出」を目的としております。単位当たりの生産性を高める全社的取り組みとなるため、2022年度は部門事業計画において国内全部門必須生産指標として設定しています。



業務貢献賞で表彰されたRPA活用促進チーム

Step2 「創出した経営資源を投資して、新価値創造への挑戦」に 関わる活動

1. 次世代デジタルリーダーの選抜、育成開始

デジタル人財としての素養を身に付け、デジタル技術を活用した新価値創造をリードできる人財を育成するために、国内各領域毎に複数名ずつ適性の高い次世代を担う人財を選考しました。選抜されたメンバーにはすでに研修等の教育、育成をスタートしており、まずはそれぞれの領域・分野別のデジタル応用技術や、変革につながるビジネススキルの習得を図っております。



次世代デジタルリーダー教育風景

2. 風土醸成を兼ねた全社員対象のデジタル教育実施

DX推進の背景と目的の理解、およびデジタル技術概要の理解に関するe-ラーニングを国内外の正社員、契約社員を対象に実施し、750名程の社員が受講しております。引き続き、今期(2023年3月期)もデジタルリテラシーのレベルアップ教育を継続して実施予定です。そして、その中からデジタルリーダーに続く、リーダー候補者も順次選抜、育成し、社内外のデジタル人財と共創が可能なレベルの社員を拡大させていく計画です。

財務戦略

1

財務戦略

当社では第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)スタートに当たり、2021年4月「持続的な企業価値向上に資する財務戦略」を策定し、社内共有を図りました。原則的な考え方方は、FCF(フリーキャッシュ・フロー)の観点とし、以下の財務戦略により、企業価値向上に取り組んでまいります。

① ROIC目標の設定

近年、投資家さまが懸念している当社グループの課題として「稼ぐ力の低下」があげられます。MP-13では従来の売上高目標、利益目標に加えて、資本効率の観点から新たにROICを採用し、「稼ぐ力」を重視した経営へとシフトしていきます。目標値は2023年度(MP-13最終年度)連結ROIC7.0%以上としています。これは当社資本コストを上回り、企業価値拡大が可能な水準です。MP-13最終年度には新型コロナウイルス感染症流行前である2019年度の水準までの挽回を目指します。

② BS(バランスシート)マネジメントによる資産効率向上

ROIC目標達成に向け、財務戦略として以下施策を実施し、BS(バランスシート)、CF(キャッシュ・フロー)も考慮した経営へと進化していきます。

(1) 政策保有株式の縮減

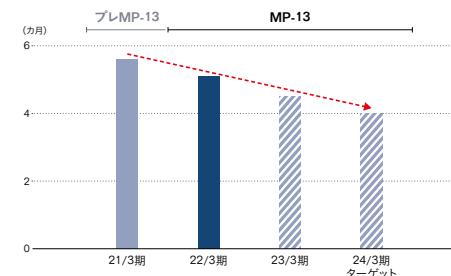
政策保有株式の貸借対照表計上額を毎期末純資産額の10%未満とします。2024年3月末(MP-13最終年度末)には2021年3月末比で30%以上削減する方針としました。2022年3月末の政策保有株式の貸借対照表計上額は期末純資産額の9.1%、2021年3月末比で30.3%の削減となりました。

政策保有株式(上場株式)の推移



(2) CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善

売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、支払債務回転期間の各サイクルの改善を検討し、2021年3月末残高ベース5.6ヶ月を2024年3月末(MP-13最終年度末)残高ベースで4.0ヶ月以下を目指します。2022年3月末残高ベースでは、支払債務回転期間の改善を進めたことにより5.1ヶ月となりました。



(3) グループキャッシュマネジメント

グループ各社のキャッシュ・フローを定期的に確認し、余力のあるキャッシュはグループ本社である当社に集約し、グループで収益性の高い投資に活用します。2022年3月期は期中に12億円の資金集約を実行しました。

(4) 戦略投資のための調達枠

各取引銀行さまにご協力いただき、融資枠200億円を設定しています。2022年3月期においては前期よりFCFが増加し、3月末時点での利用残高はありません。FCF、PL(損益計算書)も勘案した上で、戦略投資に活用していきます。なお、取引銀行各行さまとは当社の業績、中期経営計画をはじめとした目指す方向等の共有を適宜適切に図り、強固な関係を構築しています。

③ 株主還元向上

BSマネジメントによりFCFを高め、ROICを向上させるとともに、株主還元向上にも努めます。

(1) 配当政策

当社は配当金による安定的かつ継続的な利益還元を資本政策の基本方針とし、コロナ禍以前の2020年3月期まで、8期連続の増配を継続していました。2022年3月期を増配のリ・スタートとし、FCF、投資計画、流動性確保等を総合的に勘案した上で、連続増配を目指します。数値目標は連結配当性向40%以上です。

(2) 自己株式取得

自己株式取得に関しては、経済情勢、会社財産、FCFの状況、株価動向等を総合的に勘案し、検討いたします。

2

会計に関するガバナンス強化

財務戦略実行に当たり、その基盤となる財務ガバナンスの強化も必要です。財務ガバナンスの強化を図るべく以下の取り組みを実施しています。

① グループ共通基幹業務システム(SAP)の導入

意思決定の精度・スピードの向上に加え、情報の正確性の確保、連結決算の早期化等を目的に、グループ各社へのSAP導入を進めています。グループ売上高の80%をSAP導入社でカバーする体制構築を目指し、2022年3月末ではグループ売上高の77%をカバーしています。あわせて、海外グループ各社の経営情報の可視化も推進しています。

② グローバルベースの会計基準統一

グローバルベースの会計基準の原則統一、グループにおける各種制度、業務ルール、プロセスを変更・整備することによりグループ経営運営体制強化と経営判断のスピード化を図っています。

③ グローバルベースでの税務リスク極小化

事業展開しているすべての国で適正な納税を通じて社会貢献を果たすことを大前提として、グループ全体の税務リスクを極小化することに努めています。

連結財務諸表

連結損益計算書

科 目	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	(単位:百万円) 増減額
売上高	63,310	57,361	△5,948
売上原価	33,882	33,964	81
売上総利益	29,427	23,397	△6,030
販売費及び一般管理費			
販売促進費	4,836	2,021	△2,815
販売報奨金	1,366	—	△1,366
広告宣伝費	3,416	3,204	△211
運送費及び保管費	3,060	2,997	△62
報酬及び給料手当	7,473	7,450	△22
賞与引当金繰入額	648	524	△141
退職給付費用	391	296	△95
減価償却費	1,409	1,429	19
のれん償却費	216	226	9
研究開発費	1,480	1,399	△80
その他	5,922	6,156	252
販売費及び一般管理費合計	30,221	25,706	△4,514
営業損失(△)	△793	△2,308	△1,515
営業外収益			
受取利息	199	193	△5
受取配当金	131	108	△22
持分法による投資利益	95	162	67
その他	212	157	△55
営業外収益合計	638	622	△16
営業外費用			
支払利息	23	22	△1
コミットメントフィー	15	12	△2
売上割引	11	—	△11
支払補償費	34	103	68
為替差損	13	2	△10
その他	20	29	9
営業外費用合計	118	170	51
経常損失(△)	△273	△1,856	△1,583
特別利益			
固定資産売却益	1	3	1
投資有価証券売却益	1,791	1,162	△629
特別利益合計	1,793	1,165	△628
特別損失			
固定資産売却損	4	2	△1
固定資産除却損	291	68	△223
減損損失	2	—	△2
投資有価証券売却損	1	—	△1
その他	—	0	0
特別損失合計	299	71	△227
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	1,221	△762	△1,983
法人税、住民税及び事業税	777	132	△645
法人税等調整額	△280	△59	220
法人税等合計	496	72	△424
当期純利益又は当期純損失(△)	724	△834	△1,558
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△136	△212	△76
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(△)	860	△621	△1,482

連結包括利益計算書

科 目	前連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	(単位:百万円) 増減額
当期純利益又は当期純損失(△)	724	△834	△1,558
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	△553	△1,476	△922
為替換算調整勘定	△1,796	2,884	4,681
退職給付に係る調整額	277	138	△139
持分法適用会社に対する持分相当額	△44	108	153
その他の包括利益合計	△2,117	1,654	3,772
包括利益	△1,393	820	2,214
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	△785	346	1,131
非支配株主に係る包括利益	△608	474	1,082



mandom

