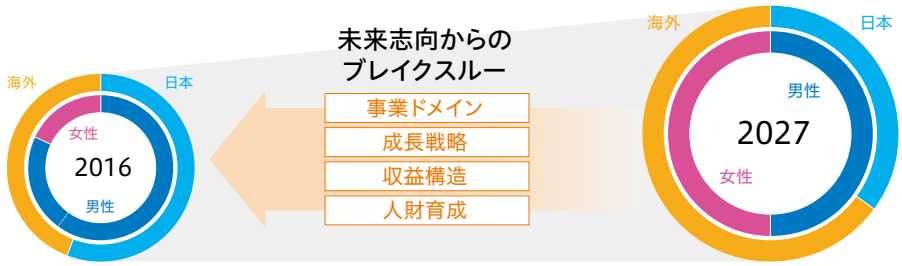
第14次中期経営計画（MP-14）

第14次中期経営計画「MP-14」と「VISION2027」の位置付け

VISION2027

2027年ありたい姿	総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社 ❶「常に本物を提案する」会社 ❷「Global & Only One」な会社 ❸「Exciting & Excellent」な会社
ビジョンスローガン	オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち
基本方針	❶アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化 ❷男性事業のお役立ちのさらなる深化と、女性事業における積極的投資および拡大 ❸本物を提供するストック型マンダムワールドづくり
イメージ	

MP-14策定背景（外部環境、社内課題認識）

外部環境

グローバル

- 新型コロナウイルス感染症影響による生活変容
- ロシアのウクライナ侵攻影響
- 原材料、エネルギー価格の高騰
- 国家間の分断・対立
- 気候変動、異常気象
- AIをはじめとしたITテクノロジーの発展
- 格差拡大
- 人権への配慮
- ダイバーシティ&インクルージョン要求
- 中間所得層の世界的拡大
- 環境配慮の要請
- スマホ決済社会への急速な移行
- ECチャネルの拡大

日本

- 人口減少、少子高齢化社会
- 労働力不足時代の到来
- 世界における日本企業の存在感低迷

社内課題

グローバル

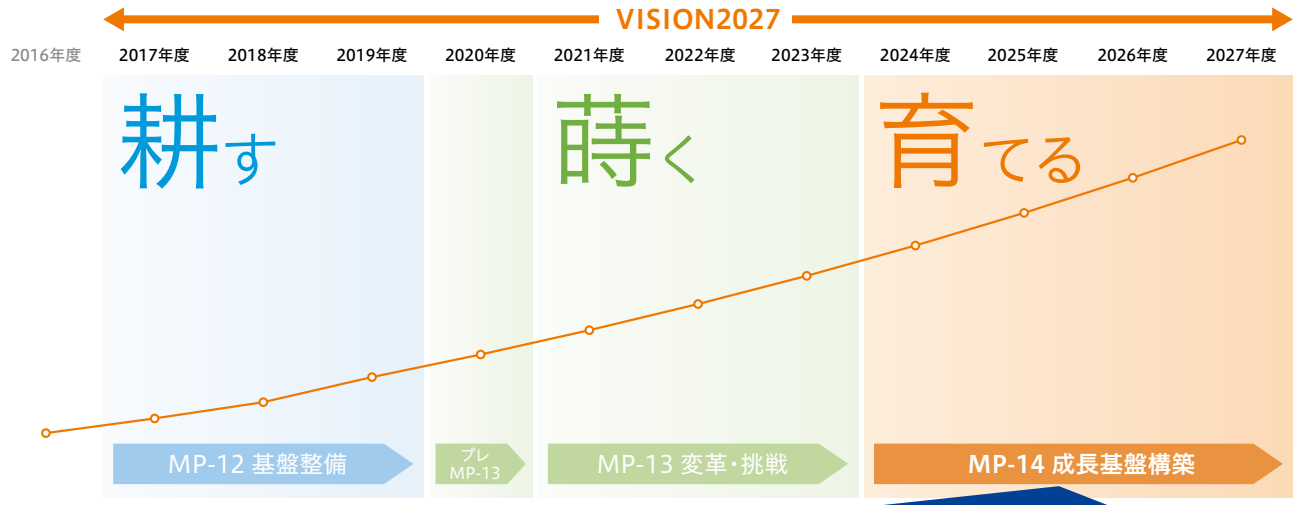
- ギャツビーをはじめ既存ブランドの伸び悩み
- 成長市場との製品ポートフォリオの乖離
- スキンケアカテゴリーの売上基盤未確立
- ECチャネル売上構成比の低さ
- 稼ぐ力（収益性）の低下
- 原価率の高騰傾向
- IT、DXの活用が不十分
- 人財が十分に活用しきれていない

日本

- Z世代の支持が十分に得られていない
- デジタルマーケティングの競争力が不足
- 利益を上げづらいビジネス構造
- 新興企業との競争激化

インドネシア

- 原価率の異常水準での高止まり
- 対生活者マーケティング投資が不十分
- ローカル企業との競争激化



※成長イメージ

次の100年の持続的成長に向けた成長基盤構築

マンダムグループの企業価値の最大化

経済的価値↑	社会的価値↑

経済的価値の最大化に向けた重要課題と社会的価値の最大化に向けて
マテリアリティを解決すること

MP-14重要課題（経営戦略に反映するべき課題） × マテリアリティ（サステナビリティ上の重要課題） ▶ MP-14中期経営基本方針（事業×機能×経営基盤）

MP-14重要課題

- 生活者のニーズ・ウォンツへの多様化対応によるQOL向上
- 新市場創造
- 人財育成
- ワークライフバランスの向上
- ダイバーシティ&インクルージョン
- 気候変動
- 廃棄物の削減
- 環境配慮商品・サービスの開発
- サプライチェーンマネジメント
- データセキュリティ
- 企業理念（統治目的）

×

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
- 持続可能な地球環境への取り組み
- 持続可能な原材料調達
- 企業基盤の継続強化

▶

経営基本方針

P.34へ

第14次中期経営計画（MP-14）

MP-14の位置付け

次の100年の持続的成長に向けた

成長基盤構築期

経営基本方針

当社グループは、「事業」「機能」「経営基盤（グループ経営）」の3つの軸からMP-14中期経営基本方針を策定しています。

		該当マテリアリティ P.25参照
経営基本方針 1		
事業	各事業の成長ステージに応じた構造変革	
	■日本とインドネシアにおける収益性の改善と新たな成長エンジンの獲得	1
	■ASEANを中心とした、お役立ちの『量』と『質』の拡大成長	1
	■EC体制の確立による顧客接点の拡大と深耕	1
	■社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進	3,4,5
経営基本方針 2		
機能	「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による新たなお役立ちの実践	
	■生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大	1
	■生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索	1
	■デジタルを活用した新価値創造（DX）のための顧客データ活用の仕組み構築	1,2,6
経営基本方針 3		
経営基盤	グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	
	■人的資本の最大化による組織能力の向上	1,3
	■グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化	6
	■グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践	2

MP-14（2024年4月～2028年3月）概要

経営基本目標

成長性	連結売上高	1,000億円
	年平均成長率	8.1%以上
収益性	連結営業利益率	9.0%以上
	連結ROIC	8.0%以上
配当性向		40%以上

事業別年平均成長率

日本	6%以上
インドネシア	7%以上
海外その他	10%以上

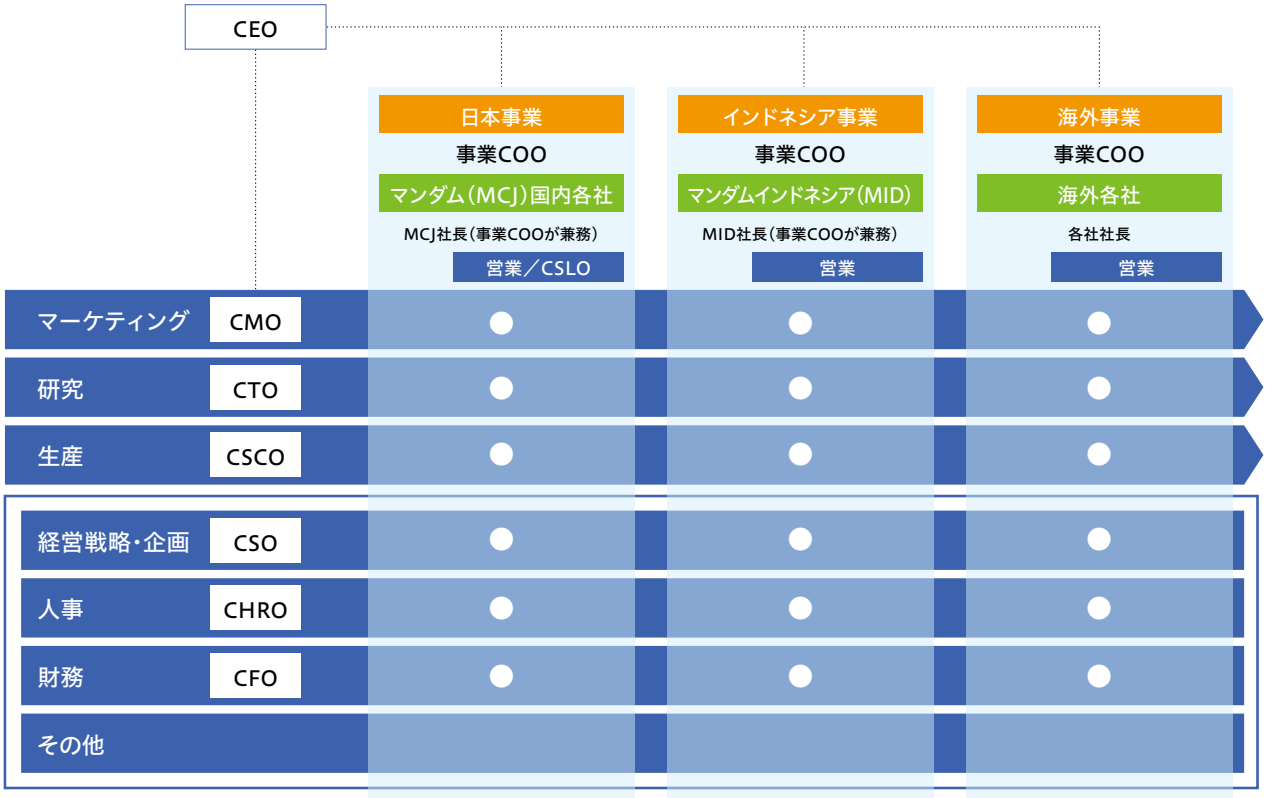
ROIC＝（NOPLAT*1＋持分法投資損益）／投下資本*2

＊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］

経営推進体制

MP-14では、グループ経営推進に向けてキーマンとなる専門性が必要となる役割を定義し、各機能の責任者を明確にするためにCxO体制を導入し、従来よりも各機能・事業同士の連携を加速させてまいります。

グローバルヘッドクォーター



詳しくはP.36へ

第14次中期経営計画（MP-14）

第14次中期経営計画（MP-14）各事業、機能とCxO

第14次中期経営計画（MP-14）は当社創業100周年に当たる2027年のありたい姿「VISION2027」実現と、それ以降も持続的に成長するための“成長基盤構築期”という位置付けであり、従来以上にグループ経営を推進し、経済的価値と社会的価値双方の拡大による企業価値拡大を目指してまいります。

MP-13までと同様に、3つの事業と6つの機能から構成されるマトリクス体制は維持しながらもCxO体制採用によって、いっそう各事業・機能同士の連携を加速させることで、国籍や性別は関係なく、マンダムという1つのグループの企業価値向上のために協力し合い、高め合っていく共創のできる人間集団となる基盤を構築していきます。

第14次中期経営計画（MP-14）グループ取り組み事項

MP-14からはグループ経営をいっそう推進してまいります。1事業・1機能という単位ごとではなく、グループ全体で連携し合い、グループ取り組み事項を推進して参ります。MP-14グループ取り組み事項は経営基本方針・経営基本目標に紐付けて設定した、MP-14における最優先課題です。

経営基本方針

		関係事業			関係機能			関係経営基盤		
方針1　各事業の成長ステージに応じた構造変革		J	Id	In	M	T	SC	S	HR	F
日本とインドネシアにおける収益性の改善と新たな成長エンジンの獲得	日本事業売上原価率低減	○			○	○	○	○		○
	インドネシア事業原価率低減		○		○	○	○	○		○
	女性スキンケアシェア拡大に向けたチャレンジ		○		○	○	○	○		
海外事業のASEANエリアを中心とした量的成長の実現	海外事業独自の価値提案や新カテゴリー参入によるお役立ち領域の拡大（1店当たり売上の拡大）		○	○	○	○	○	○		
	商品・ブランドの強みを活かした生活者接点の拡大（商品導入店舗数の拡大）		○	○	○			○		
グループにおけるEC体制の確立による顧客接点の拡大・深耕	各国ECにおける顧客体験価値向上・ファン化のためのコミュニケーションモデル確立	○	○	○	○			○		
社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進	サステナブルを考慮した新たなお役立ちの検討	○	○	○	○	○	○	○		○
方針2　「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による新たなお役立ちの実践		J	Id	In	M	T	SC	S	HR	F
生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大	生活者ウォンツを捉えた新規技術の創出と保有技術の深化・活用による商品・サービスへの価値提案	○			○	○		○		
	カテゴリー×クラスターに特化した専門性の高い男性用新ブランドの積極提案及び育成	○	○	○	○	○	○	○		
	トータルビューティ提案による女性事業の領域拡大	○	○	○	○	○	○	○		
生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索		○	○	○	○	○		○		○
デジタルを活用した新価値創造（DX）のための顧客データ活用の仕組み構築	LTV向上を目的とした顧客データの獲得・活用による既存事業の高度化および新規事業開発	○			○			○		○
方針3　グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化		J	Id	In	M	T	SC	S	HR	F
人的資本の最大化による組織能力の向上	グループ人事ヘッドクォーター機能の確立を通じたグループ人事体制基盤の構築	○	○	○				○	○	
グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化	CxOを中心としたグループ経営体制の確立と推進強化	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	グループ会計基盤統一に向けた取り組み推進	○	○	○				○		○
	国際税務リスクの低減	○	○	○				○		○
グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践	「MANDOM」ブランドからの価値提供を通じたグループブランディング活動実践	○	○	○	○			○	○	