



ここからが、本当の 変革と成長の始まりです

——事業構造の再構築と人的資本を軸にした経営の実践へ



代表取締役 社長執行役員

西村 健

第14次中期経営計画(MP-14)の振り返り

2025年3月期、マンドムグループは第14次中期経営計画(MP-14)の初年度を終えました(⇒P.40)。この1年を振り返るにあたり、まず申し上げたいのは、2026年3月期以降の力強い収益成長を実現するために、あえて一旦身を屈める計画に理解を示し当社を支えてくださったお客様、株主・投資家の皆さま、そしてすべてのステークホルダーの皆さまへの心からの感謝です。特に、私とともにこの変革の1年を走り抜けてくれた社員の皆さんには、改めて深く感謝申し上げます。

2025年3月期は、前中計(MP-13)の集大成を経て、MP-14の第一歩を踏み出す重要な1年でした。私はマンドムが新たな時代へと進化するためには、これまでのやり方にとらわれず、大胆な変革が不可欠であるという強

い信念のもと、2021年に就任して以来「Change, or Die」というメッセージを掲げ、社員とともに新たな挑戦をスタートしました。25年にわたって経営のかじ取りを担ってきた前社長からのバトンを受け継ぎ、「変化を恐れずに進む」という文化を浸透させるべく、各部門と徹底的に対話を重ねてまいりました。

特に印象的だったのは、全国の各拠点で実施した対話会において、多くの社員が「もっと挑戦したい」「自分の力を試したい」という意欲を示してくれたことです。こうした声を受けて、MP-14の初年度では私が自ら「収益性の改善に向けた構造改革」を柱に据える意思表示を行い、社員の主体的な取り組みを後押しする体制づくりを進めてきました(⇒P.38)。

トップメッセージ

2025年3月期における連結売上高は、目標770億円に対して実績は761億円となり、僅かに達成には至りませんでした。一方で、連結営業利益目標は同7億8千万円に対して実績は10億2千万円(連結営業利益率1.3%)と上回りました。

しかしながら、グローバル経済の変動や原材料価格の高騰、物流網の混乱といった外部環境の逆風に加え、当社インドネシア事業においては、期首の想定を大きく上回る返品対応など大きな課題にも直面しました。インドネシアには1万7000を超える島々があり、当社はその隅々にまで流通網を張り巡らせています。この流通網は私たちの誇る資産ですが、コロナ禍期間における小売店の営業制限によって滞留在庫化してしまい、品質保証期限による大幅な返品受け入れが必要となる特殊事態が発生しました。本来であれば26年3月期以降の力強い収益改善に向けて勢いをつける1年としたかったのですが、

インドネシアの苦戦が日本の収益の上振れ分を相殺してしまう結果となりました(⇒P.8)。

日本国内では、構造改革の取り組みが功を奏し、想定以上のスピードで収益改善が進みました。具体的には、原材料の調達先や適正価格の見直しといった施策により、限られた資源の中でも利益を確保する仕組みづくりが進展しました。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが「自ら考え、動く」意識を高め、組織全体としての学びと成長が促進されたと実感しています(⇒P.38)。

MP-14の初年度は、単なる事業計画の始まりではなく、企業としてのDNAを刷新する転換点でもありました。MP-14最終年度ROIC8%以上という目標の達成に向け、投資とリターンのバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指してまいります。ここからが、マングラムの真の変革と飛躍のスタートです。



国内事業とブランド戦略の深化

国内市場においては、近年“大ヒット商品”と呼ばれるような成果が出せていないという課題を認識しています。その一方で、男性化粧品市場には未開拓の領域が多く存在しており、当社が持つブランド資産や研究開発力を最大限に活かせる余地があるとも考えています。

例えば、若年層を中心に普及してきたスキンケア習慣は、中高年層においても着実に浸透が進んでいます。また、男性向けメイクアップという新しいニーズ・ウォンツも芽生えつつあり、今後は年齢層に応じたアプローチや提案力がますます重要となります。さらに、スカルプケアやエイジングケアといった分野にも大きなポテンシャルがあると見ています。

当社の主力ブランドである「ギャツビー」や「ルシード」は、すでに10代から40代の幅広い年齢層に支持されております。オーガニックコスメ「aono (アオノ)」(⇒P.51)や、55歳以上を主なターゲットにした「ZFACE (ゼットフェイス)」などで、今後はさらに上の世代にも訴求していく必要があります。市場のボリュームゾーンの変化に応じて、ターゲット層を広げ、製品ラインアップやプロモーション戦略を再構築していくことが求められています。

また、国内事業の新たな成長の柱として、DtoCのECチャンネルの本格展開に取り組んでいます。これまでリア

ル店舗中心だった流通戦略を見直し、デジタル技術を活用した顧客接点の強化、商品体験の深化を進めています。EC領域では、価格帯やカテゴリーの面でもこれまでにないチャレンジを試みており、新たな顧客層の獲得と事業構造の多様化を図っています。

大阪大学大学院との共同研究講座や北里大学薬学部への寄附講座は、将来に向けた基礎研究および人材育成の位置付けです。2025年3月期には、先端汗腺研究から生まれた商品を発売しました。当社の圧倒的なユニークネスかつ強みである「頭髮・頭皮」「皮膚」「体臭／制汗」の研究成果を商品化につなげます(⇒P.49)。

こうした新領域への挑戦には当然リスクも伴いますが、同時に自社の成長力を引き上げる貴重な機会でもあります。私たちは、既存の強みであるスタイリング剤や洗顔料、デオドラントといったカテゴリーを基盤としながら、外部とのコラボレーションも視野に入れた「選択と集中」によるブランド戦略を展開してまいります。

国内市場は成熟していると言われる一方で、新しい価値やニーズ・ウォンツは常に生まれています。当社は、過去にとらわれることなく、未来に目を向けて、変化を恐れずに進み続ける企業として、国内事業の再成長に向けて取り組んでまいります。

海外事業の再成長に向けて

インドネシアは、マダムグループの海外戦略において最も重要な拠点です。2025年3月期には、流通在庫の滞留による品質保証期限切れ製品の返品対応といった一時的な課題に直面しましたが、この対応を徹底したことにより、解消の目処を立てることができました。私自身も現地に足を運び、経営陣や社員との対話を重ねるなかで、確かな手応えと変化の兆しを感じています。

とりわけ、収益改善に向けた取り組みにおいては、ローカル人財が主役となる体制を敷き、各分科会をローカル社員がリードする形で進めてきました。これは単なるコ

スト削減や効率化の施策ではなく、意思決定の分散化とスピード向上を実現するための「経営の現地化」への大きな一歩でもあります。現地の社員が自ら考え、判断し、行動する文化が根付きつつあることは、今後の持続的な成長に向けた確かな基盤となります。

また、マダムが長年築いてきたインドネシア国内の流通網は、競合他社にはない強みであり、これを活かした現地密着型のマーケティングが今後の鍵となります。主力ブランドである「ギャツビー」「ピクシー」の新製品投入とともに、コロナ禍以降控えていた広告・販促活動も

トップメッセージ

再開し、ブランドアクティビティ強化と売上回復に寄与しています。2026年3月期には、前年比20%を超える売上成長を目標としており、現地チームの総力を挙げてその達成を目指します(⇒P.36)。

インドネシア以外の市場においても、成長への取り組みは加速しています。従来「海外その他」としていたノースイーストアジア、サウスイーストアジア、インドシアの3エリアを「NSI」として再編し、一つの独立事業体として位置づけました。NSI地域では、人口成長が続くことに加え、生活者のニーズ・ウォンツも多様化・高度化しています。これまで日本やインドネシアで開発した製品を流通させてきましたが、今後はそれぞれのエリアのニーズ・ウォンツにマッチした商品・サービスを、現地の視点で企画・展開する力が不可欠です。

このため、NSIの現地トップにはマーケットの「目利き力」だけでなく、商品開発やブランド戦略を実行できる判断力とリーダーシップが求められます。私たちは、グローバルに展開するマンダムの経営資源を、地域ごとのポテンシャルに応じて最適に配分し、全体最適によるグループ経営の高度化を進めていきます。

海外事業は、マンダムの次の100年に向けた成長の原動力です。インドネシアの復調とNSIの拡大を両輪に、変化する世界市場の中でも強くしなやかに進化し続ける企業を目指してまいります。

海外事業は、マンダムの次の100年に向けた成長の原動力です。インドネシアの復調とNSIの拡大を両輪に、変化する世界市場の中でも強くしなやかに進化し続ける企業を目指してまいります。

サステナビリティと調和した経営

マンダムグループは、「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」というコーポレートスローガンのもと、環境負荷の低減と人権の尊重を企業活動の中心に据えています。当社は単なる化粧品メーカーにとどまらず、生活者のQOL(クオリティ・オブ・ライフ)を高める存在として、社会的責任と持続可能性の両立に挑み続けています(⇒P.24)。

2025年3月期には、環境面での具体的な取り組みとして、スプレー缶に使用されるアルミニウムの削減や、販売店からの返品抑制、販促物のロス削減など、多方面にわたる改善を実施しました。これらの活動は地味かもしれませんが、企業全体の環境意識を底上げし、社員一人ひとりの意識改革にもつながっています(⇒P.61)。

また、物流場面では「ホワイト物流」の観点から、効率的なパレット設計や積載率の向上を進め、トラック台数の削減とCO₂排出量の削減を同時に実現しています。こうした取り組みは、単にコスト削減という観点ではなく、環境保全と経済合理性の両立という視点から重要な一歩であると考えています。

人権面では、グローバルに広がる調達網において、すべての調達先に対してサステナビリティ調査を実施し、児童労働や強制労働の排除、公正な労働環境の整備を確認

しています。(⇒P.62)また、社内においても、多様な人財が安心して働けるよう、国籍や性別による差別のない環境づくりを徹底しています。

私たちは、サステナビリティを「やるべき義務」としてではなく、「生活者に寄り添う企業」としての本質的な姿勢だと捉えています。創業以来一貫して掲げてきた「生活者へのお役立ち」という企業理念の延長線上にサステナビリティがあるからこそ、無理なく、しかし着実に、持続可能な価値創造に取り組むことができるのです。

今後も、環境に配慮された素材や包材の開発に加え、製品使用時の快適性と持続可能性の両立を追求していきます。例えば、制汗剤やデオドラントといった日常使用する商品の中にこそ、心地よさと環境負荷の軽減を両立するイノベーションが求められています。こうした日常に寄り添う製品を通じて、マンダムらしい社会課題の解決に貢献してまいります。

サステナビリティの取り組みは一朝一夕には成果が表れませんが、だからこそ、愚直に、丁寧に、継続して取り組んでいくことが重要です。当社はこれからも、生活者、社会、そして地球にとって誠実な存在であり続けることを誓います。



人財の成長と100周年に向けた決意

2027年12月、マダムは創業100周年という大きな節目を迎えます。この記念すべき年を、単なる過去の回顧ではなく「未来への始まり」と位置づけ、現在進行中のMP-14を確実に進捗させることが、私の最大の責任であり使命であると考えています（⇒P.28）。

この100年の歴史のなかで、マダムは数多くの挑戦と変化を経験してきました。時代のニーズ・ウォンツに合わせた商品開発、市場環境の変化に応じた事業戦略、そして国内外への展開。多くの先人たちの努力と英知の積み重ねが、今のマダムを築いてきました。その想いと誇りをしっかりと受け継ぎ、次の100年を見据えた「企業価値の最大化」に向けて、私たちはさらに変革を加速させていきます。

とりわけ重要なのは「人財」です。この1年、社員一人ひとりが変化に前向きに向き合い、自ら考え、行動し、組織に貢献する姿を数多く目の当たりにしました。こうした社員の姿勢こそが、当社の成長を支える原動力であり、将来の可能性を大きく広げてくれるのだと確信しています。

ただし、これで十分だとは思っていません。今後の変化のスピードと複雑さを考えれば、自発的な学びや越境的なキャリア形成を促す仕組みが、これまで以上に重要になります。MP-14では、人財育成を戦略の中心に据え、「自ら学び、自ら成長する」企業文化の醸成を目指します。

社員一人ひとりが、気軽に楽しむという「楽」軸をマダムグループの共通価値と認識して、挑戦し成長し続けられるよう経営側としても挑戦の機会と環境を整備してまいります。こうした社員の思いは必ず商品に宿り、お客様に伝わるものだと考えています。

私自身も、マダムに入社して18年になりますが、これほどまでに変革の熱量を感じた年はありません。社員が目の色を変えて課題に取り組み、成果を出す姿には、大きな手応えと未来への希望を感じています。この変化を一過性のものに終わらせることなく、次の100年を切り拓く原動力へと昇華させることが、いま私に課せられた役割です。

私たちはMP-14をもって、マダムグループの第1世紀を締めくくります。そしてその先にある第2世紀のスタートに向けて、生活者の心に寄り添い、社会と共に歩む企業として、新たな価値創造の道を切り拓いていきます。

今後とも、変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2025年8月

株式会社マダム 代表取締役 社長執行役員

西村 健