

MP-14トピック① インドネシアの事業再生

利益の持続的創出に向けた体制の構築

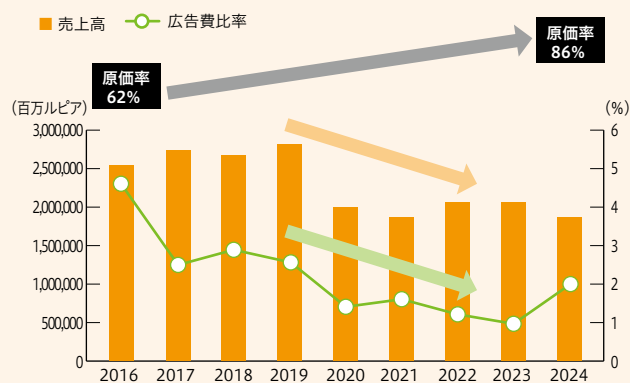
当社は1969年に、インドネシアのジャカルタ市に現地法人P.T.丹頂インドネシア(現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk)を設立し、マンダムグループの海外市場拡大の重要拠点として注力してまいりました。現地に溶け込み、積極的な新製品の開発や販売活動などを展開し、政治・経済などの外部環境で厳しい時期はあったものの、当社の業績は順調に推移しておりました。

しかし、近年、市場での競争が激化している状況に加えて、コロナ禍の影響による売上高減少と、それに対応したマーケティング投資の抑制によって市場での製品競争力の低下を招き、さらに、直近では品質期限切れ商品の返品処理が大きく発生し、業績が大きく低下する状況となっていました。現在、当状況を打破し、適正な利益を持続的に創出することが可能な体制に再生すべく、改革を進めております。

高原価率の常態化に伴い、マーケティング費用の大幅削減により売上低迷

以前は、一定規模のマーケティング費用を投資し、着実に売上を伸長させておりました。しかし、新工場への大型投資に伴う減価償却費の上昇、現地の賃金上昇を含めたインフレによる固定費の増加、新型コロナウイルス感染症の影響による販売数量の減少などにより、原価率が大きく悪化しました。当状況の下、収益バランスに配慮して、マーケティング費用を大幅削減し、さらに新製品の開発数も大幅に抑えたことで、生活者へのアプローチが減少してしまいました。その結果、ブランドイメージの陳腐化、新製品における生活者認知の未獲得、店頭での存在感の低下などを招き、競合他社による攻勢も影響し、売上の減少につながってしまいました。売上が減少することにより、工場の生産数量の減少にもつながり、さらなる原価率の悪化を引き起こす結果となってしまいました。

過去実績の推移* *2021以降、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除



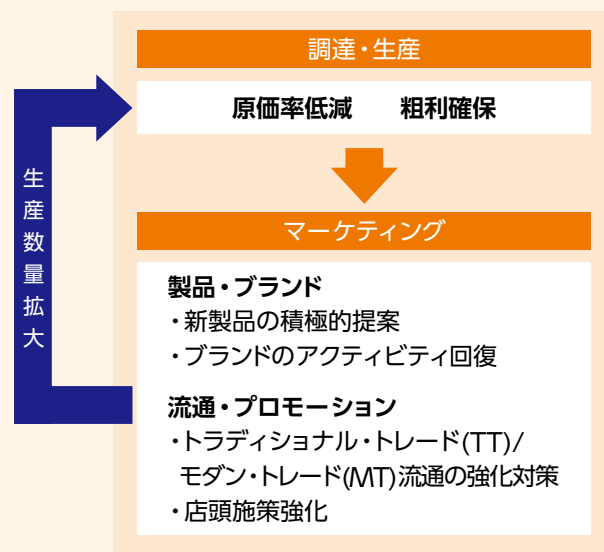
生活者に対して投資できる良いサイクルへ

売上の低迷による原価率の悪化という課題を解決するために、MP-14は、取締役全員を刷新してスタートしました。そして、まず製品の品質を維持しつつ、原材料のコストダウンや包材開発の抜本的見直しなど、日本事業と連動する形で調達と生産体制の改革を進め、原価率の低減を図っております。さらに、ブランドの価値を高め、市場競争力の向上を目的に、積極的なマーケティング投資、および流通における施策や店頭での露出拡大などを行っております。最終的には、売上の回復に伴い、生産数量の拡大、原価率の低減につなげ、さらなる投資を実施することで、成長軌道に向けたサイクルを構築していきます。



PT Mandom Indonesia Tbk
本社オフィス

マーケティング中心の成長投資サイクル



PUSHからPULLへの転換

現在、インドネシアの若年層ユーザーの獲得、および市場の定着に向けて、GATSBYから新ヘアスタイリングシリーズを発売し、大手コンビニエンスストアへの搬入の拡大、各種媒体における広告の投下を実施しております。連動して、各ストアでの店頭強化(定番への確実な導入、ゴールデンラインへの陳列、エンド棚への多面展開など)、さらに、フレグランスなどのヘアスタイリング以外のカテゴリーの新製品も積極的に展開することで、ブランドとしての存在感を強化しております。

もう1つの主力ブランドであるPIXYにおいては、ブランド価値の再定義、およびリブランディングを実施しており、

店頭什器の刷新に加え、新製品の発売を実施しております。ベースメイクアップの新シリーズやデコラティブ、スキンケアにおいて新製品を発売し、こちらも広告投下や店頭強化を通じて、幅広い生活者にアプローチしております。

新たな流通の開拓においては、近年、成長著しいEC業態への取り組みを強化しており、大手ECサイトでの販促施策、トコオンライン(個人や小規模業者が展開するEC店舗)の開拓、本社内に設置している配信スタジオにおけるライブコマースの実施など、各種取り組みを実施しております。

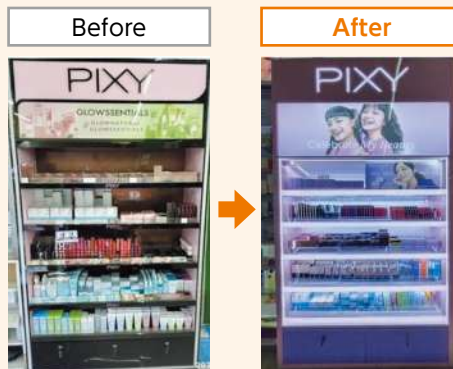
これらの活動を通じて、生活者接点の最大化と、それぞれのブランドのアクティビティ回復に取り組んでおります。

GATSBY 新ヘアスタイリングシリーズ広告



新製品や売れ筋シリーズの多面展開

リブランディングの一環として什器の刷新



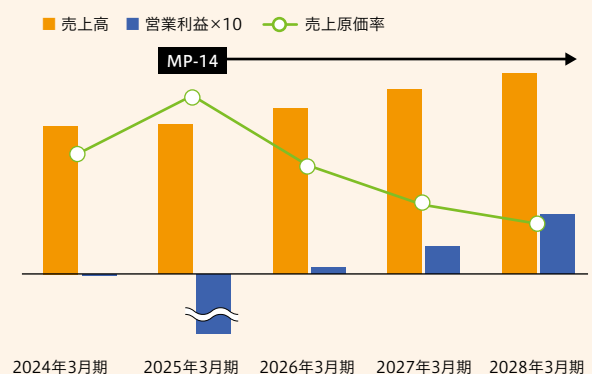
自社に設けているECブース

高原価率脱却に向けた取り組み

以前より課題であった原価率の低減に向けて、営業部門と製造部門の連携を強化し(販売施策のスケジュール統合など)、突発的な生産数の増減を抑えることで生産数量の平準化を図り、工場の稼働率の安定化と生産効率の改善に取り組んでおります。さらには、日本の福崎工場に取り組んでいたロボット活用を水平展開し、作業工程のさらなる効率化、および生産領域における人員配置の見直しなども実施し、原価率の低減を進めております。

2025年度からは、前期より日本でスタートしている収益性改善のための構造改革の水平展開を本格的にスタートし、健全な財務体質を目指して取り組んでおります。

インドネシアセグメント
4カ年(25/3期~28/3期)業績推移イメージ



MP-14トピック② 日本の収益性改善のための構造改革実践

発足背景と狙い

MP-13を終了して、MP-14を迎えるに際してのマンダムグループにおける喫緊の課題は、日本事業、インドネシア事業における「収益性」の悪化でした。両セグメントにおいて共に売上高が当初計画に対して伸び悩む一方で、原材料を中心に多くの費用が高騰して、原価率が上昇する状況が続いており、これが収益性を大きく圧迫していました。

MP-14において、そしてさらにその先の100年にわたって持続的に企業価値を拡大していくためには、しっかりと稼ぎ、その利益を将来の成長分野に積極的に投資するための原資を確保していく必要があります。そうした状況の中、CEOの西村が「変わらなければ」という強い信念のもと自

ら変革リーダーとなり他セグメントに先行して日本事業において、各領域を横断した構造改革プロジェクトを2024年2月よりスタートさせております。本プロジェクトは収益性改善という経営課題解決を実践しながら、同時に社員がそれを実行していくためのスキルの獲得や、交渉能力の向上などによる次世代のマンダムを担っていく人材の育成を基軸に据えており、マーケティング、営業、技術、生産、人事、経営戦略の領域で9つのテーマのワークストリーム(以下、WS)にて推進し、50名程の主導的役割のメンバーを中心にして、多くの社員が参画する全社的取り組みとなっております。

収益改善目標(原価低減効果も含む)

70億円以上(MP-14の4年間総額)



成長投資・株主還元へ配分

具体的取り組み施策と効果額実績と見込み

取り組み施策	25/3期末時点での進捗	改善効果実績・見込み	
		25/3期	26/3期
適正価格への改定	2024年9月2日より主要アイテムを含む159SKU、25年2月3日より追加で48SKUの価格改定を実施。	6億円	6億円
不採算SKUの削減	不採算SKUの1/2を廃番、1/3を価格改定	1.5億円	1.5億円
原材料の戦略的調達	アルミ缶、不織布、アルコール等調達の効率化 ※インドネシアでも実施	2億円	6億円
代替可能な原材料への切り替え	・ペーパー商材における新不織布の採用 ・新包材への切り替え 他		
その他	・営業費用最適化 ・販促物の最適化、削減 ・間接費削減	2億円	6億円
合計		11.5億円	19.5億円



■ ワークストリームの取り組み状況、1年経過時点での成果と課題

営業WSの中心施策は「適正価格への改定」でした。2024年9月、2025年2月に実施しました価格最適化第三弾・第四弾では、ギャツビーの主力商品である「ムービングラバー」シリーズを筆頭に主軸アイテムを含む計207SKUが価格改定の対象となりました。特に「ムービングラバー」シリーズは2006年の発売以降、当時の価格を維持しながら多くのファンを創り、ギャツビーブランドの成長を支えてきたスター商品になります。そのため、代理店・小売業様との交渉では、商談前に何度も議論を重ね、三方よしを実現する提案実現に向けて緻密な分析と準備を行いました。粘り強い交渉が実を結び、ご理解と理性的納得を得ることができ適正価格の実現を達成しました。得意先様からは当社の価格最適化の取り組みと緻密な提案に対して高い評価を頂き、三方

よしの実現のみならず、営業個人と組織の成長、新たな強み創出にも繋がっています。

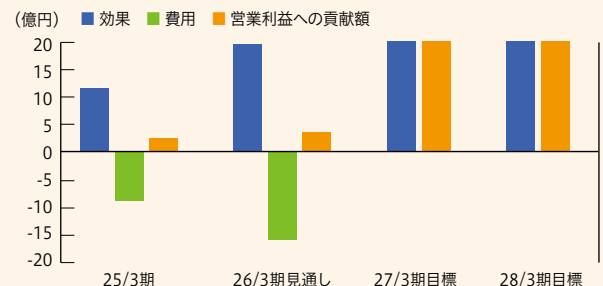
調達WSにおいては、スタート期に各原材料カテゴリにおいて優先順位を決め、特定のカテゴリに狙いを定める選択と集中を行うことで、3カ月程度の短期間で実際に原価低減交渉を行い、効果を獲得することに成功しました。

技術WSにおいては、スタート期よりアイデアの量を重視し、それらのアイデアを起点として内容・効果額の精査を行い計画立案を行っています。その後も継続的にアイデア出しを行い、8カ月間で800ものアイデアが出てきております。また、次世代の「アジャイル開発」をテーマとしたアジャイル開発のコンセプト理解、フレームワークについての勉強会、それに対してのディスカッションなどを実施しました。

■ 年度別 構造改革プロジェクト享受効果と費用イメージ

前期(25/3月期)と、今期(26/3月期)においては、収益性改善効果が出るものの構造改革に伴う必要費用が発生するため、収益への貢献は限定的になります。ただし、27/3月期以降は費用が不要となるために、飛躍的に営業利益を伸ばすことで、連結においても27/3月期以降大幅に営業利益を伸長させる計画となっております。

なお、今期(26/3月期)より、同様の構造改革をインドネシアにおいても水平展開していく計画です。



1年経過した時点での成果

- ・社員がそれぞれの課題解決に対し積極的に自分ゴトとして受け止め取り組んでいる。そのため、取り組むべきタスクは計画通りに進捗。
- ・推進する中で、必要とされる能力・スキルの教育を並行して実践しており、例えば課題を必ず達成する“徹底力”や、取引先さま、得意先さまとの“交渉力”など個々の社員のスキルアップ、組織力の向上の手応えが得られた。

1年経過した時点での課題

- ・取り組みのタスク自体は計画通りの進捗が達成できているものの、計画策定時点の業績への効果発生タイミングの見通しの精度を欠いていたために、一部PLへの影響時期の遅れが判明した。主に原材料の戦略的調達と切り替えに関して、タスク

終了と売上原価へ実際に反映してくるタイミングのギャップが当初の想定よりも大きかったため。(例：新処方にする場合、サプライヤー様との交渉が完了しても、代替前原材料の在庫がある場合は、それらを消化した後に調達、生産する等。)

- ・不織布に関して、外部要因で当初調達計画から変更が発生した。

