

MP-14 財務戦略

財務戦略～CFOメッセージ～



CFO
澤田 正典
財務部、IR室担当 兼
財務部長

歩幅の大きな利益成長を 実現するための企業変革を 推進してまいります。

2025年3月期 業績概況図表 (単位:百万円)		増減率
連結売上高	76,183	4.0%
営業利益	1,028	-49.1%
経常利益	2,180	-26.8%
親会社株主に帰属する 当期純利益	1,859	-28.5%

■ 「第14次中期経営計画 (MP-14)」を 振り返って

2025年3月期は、売上高761億円、営業利益10億円で、ROEは2.7%、ROIC2.0%という業績でした。『MP-14』最終年度営業利益90億円、ROIC8.0%以上の達成、筋肉質な財務体質を獲得するための減益計画で、2年目以降に高く飛躍するためにあえて一旦屈む位置づけの一年でした。

『MP-14』は当初計画では1年目(2025年3月期)の営業利益が7億8千万円で、これを4年目(2028年3月期)には90億円にまで引き上げるアグレッシブなプランです。

その主な要諦は①売上を再び成長基調に戻すこと ②グループとしての収益性の改善の2つです。

まず売上成長に関しては、海外の2つのセグメントにおいては、既存の保有ブランドでの売上拡大の余地が十分にあるため、各エリアの市場の深耕によって売上を拡大していきます。そのために必要なマーケティング投資は積極的に行います。グループ全体、中でもインドネシアにおいてはコロナ禍以降極端にマーケティング費用を抑制せざるを得ない状況でしたが、今はターンアラウンドの局面と判断しており積極的なマーケティング投資を再開しました。また現在インドネシアを含めアジア各エリアでの開発機能を強化していきます。エリア毎に異なる生活者特性、ウォンツにきめ細かく対応することを狙っております。日本においては、まだ使用率の低いカテゴリー、成長カテゴリーにおいては保有ブランドで対応を図りながら、新たなブランドの提案、D2Cチャネルへの対応、美容家電などの新領域に取り組んでおりま

す。ブランドによっては計画とのギャップが発生しているものもありますので、生活者からの受容状況をシビアにウオッチしながら必要な投資を進めてまいります。

収益性改善に関しては、前期より日本で調達、生産、マーケティング、営業を中心とした全社的な構造改革プロジェクトに着手しております。この取り組みは『MP-14』4年間で収益に対して70億円程度の改善効果を見込んでいるものです。前期は11億円強の収益改善効果が得られました。当初計画からは効果の発現タイミングのギャップが発生しているものの、今期以降も売上総利益拡大を中心に収益性改善を予定しており、営業利益の拡大に大きな貢献を見込んでおります。更に今期からは同様の取り組みをインドネシアにて展開してまいります。

■ 成長に向けた積極的な資金配分

コロナ禍の売上減少を契機として、2021年以降当社株価が低迷しPBRも1倍を下回る推移が続いており、CFOとしては非常に残念な気持ちでおります。これは業績回復の力強さの不足とともに、当社の将来の成長期待を投資家の皆さまに感じて頂けていないことが重要な要因だと痛感しております。当社は『MP-14』スタート時にキャピタル・アロケーションを発表しております。ここでは、期間中の獲得キャッシュの内、約1/3を新規領域投資へアロケーション。1/3を配当金による株主還元へ。そして、残りを設備投資とIT・DX投資に充当する計画です。また、この獲得キャッシュとは別に借入金を活用することも視野に入れたM&Aも積極

PBR拡大のための当社の主な取り組み

ROE 拡大の取り組み

収益性改善

日本における構造改革

- ・適正価格への改定
- ・原材料の戦略的調達化
- ・不採算SKUの削減
- ・代替可能な原材料への切り替え

インドネシアにおける事業再生

- ・主軸ブランド「ギャツビー」「ピクシー」に対するマーケティング再強化
- ・製造費用低減、原価低減の取り組み

BSマネジメント

- ・自社株式購入による資本効率改善
- ・手元現金の適正水準の見直し
- ・借入金も視野に入れた最適資本構成の検討
- ・政策保有株式の更なる削減



PER 拡大を意識した取り組み

将来の成長期待

新規領域への取り組み、投資

- ・D2Cチャンネルへの取り組み強化
- ・社外ECチャンネルの売上拡大
- ・化粧品周辺の健・清・美・楽領域への進出
- ・小売業様との取り組み強化
- ・アジアにおけるビジネスエリア拡充

既存チャネル強化

- ・既存流通向け新ブランドの強化「ZFACE」「Levätä」「T/ME U」
- ・「ギャツビー」「ピクシー」のリブランディングによる売上挽回

資本コストを下げるための取り組み

- ・グループガバナンス、リスクマネジメントの強化
- ・IR活動、開示情報の充実

M&A

既存売上構成の低いカテゴリーの国内外のブランド、企業がターゲット

的に検討していくというものです。新規領域への取り組みに関しては先ほど述べた通り日本を中心に進行中です。しかし、残念ながらM&Aの実績は発表できておりません。これはM&Aの実施自体を目的とするのではなく、当社の売上構成の低いカテゴリーのポートフォリオ強化や、化粧品以外の健・清・美に関連する新たなビジネス獲得に確実に貢献できる案件を探索しているためです。2019年にM&Aで取得したACG International社は、現在「海外その他」セグメントを牽引する存在となっておりますが、この成功の大きな要因は、企業文化、価値観がマダムグループと合致していたことがあげられます。この点も慎重に精査しながら今後のM&Aの検討を進めてまいります。これら『MP-14』の取り組みを着実に遂行し、まずはPBR1倍以上を目指してまいります。

株主還元方針について

株主還元は引き続き配当性向40%以上と設定しております。この4年間はMP-14以降も成長基盤となる新領域への成長投資に重点を置きながらも、安定配当を実行するため前期は年間40円で配当性向100% 近くとなりました。利益を大幅拡大する予定の3年目の2027年3月期、最終年度の2028年3月期は配当性向40%に準じて大幅な増配を計画しております。

手持ち現預金の水準に関しては注視しております。当社

単位：億円

営業CF (4年間計) 265	新規領域投資	1/3	・新ブランドへの先行投資実施 ・D2Cビジネスへの本格参入 ・新エリアへの進出・先行投資
	株主還元	1/3	・MP-14中は安定的な配当実施 ・配当性向40%以上 ・自己株式取得は総合的に勘案し判断
	設備投資 IT投資		
政策保有株式売却 15			
M&Aの額により借入金活用	M&A予算 200		・既存売上構成の低いカテゴリー ・健・清・美に関連する新たなビジネス

はコンスタントにキャッシュを獲得できるビジネス構造であり、また、2021年の福崎工場増強のための投資以降大規模投資が発生しておらず、現預金水準が高い水準になっていることは認識しております。現預金は当社グループの持続的成長のため新規ビジネス、M&A等の成長投資に優先的に振り向けてまいります。仮に期間中に手元現預金水準が想定を上回ることが見込まれた場合は、株式価値の向上に向けた具体的施策を鋭意検討してまいります。どうかご理解を頂きますようお願い申し上げます。