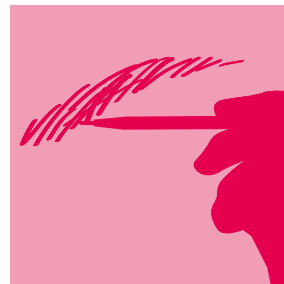
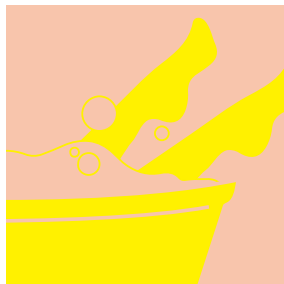
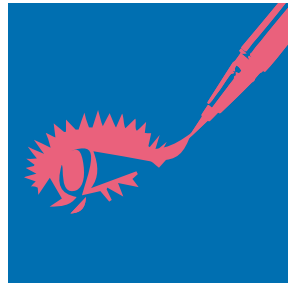
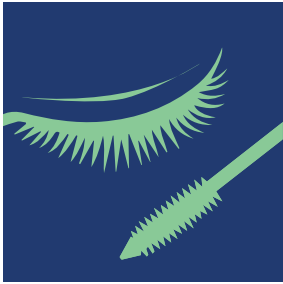


マンドムレポート2025



BE ANYTHING,
BE EVERYTHING.



mandom



「人間系」企業 マンダムが 応援する社会実現

マンダムの考える「自分らしい」とは、

- 自分で決めること
- 自由であること
- 正解も間違いもないこと
- 何度やり直してもいいこと
- 他人の「らしい」を認めること

社会は、さまざまな価値観に満ちています。

一方で、学生らしく、社会人らしく、男らしく、女らしくのような
見えない制約があるのも事実です。

誰かが決めた「らしい」ではなく、
自分だけの「らしい」を見つけることが
人生を豊かにすると私たちは信じています。

これからもマンダムは、一人ひとりの「自分らしい」を応援していきます。

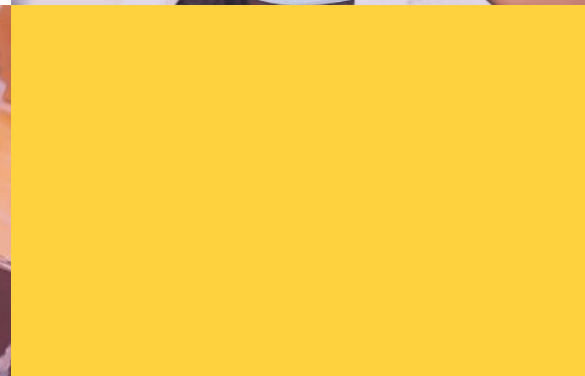
BE ANYTHING, BE EVERYTHING.

意味：なりたい自分に、全部なろう。



「部活ヘアサロン」

マンダムは学生の皆さんの「自分らしい」を応援するために
「どう思う？部活ヘア」を展開中です。
その活動の一つとして「部活ヘアサロン」を実施しています。
ゲーム前にヘアスタイリングをすることによって、学生の皆さんに
自分らしさの表現と、「髪から、気持ちをアゲル」を届けています。



Co-Creation Zero-based thinking Change



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』では、真のグローバルカンパニー化と、筋肉質の企業体質を実現するために、過去の延長線上ではない全体最適視点での判断ができるヒトと組織づくりを実行中です。今後、私たちが保有している経営資源や人財を、どこの機会にアロケーションして活用・活躍させることがグループ全体にとって最大出力になるのかを常に考えながらお役立ちを拡大していきます。そして、マダムグループとしての第1世紀から、さらに第2世紀における企業価値の最大化を視野に入れて進化してまいります。

編集方針

マダムグループは、ステークホルダーの皆さま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「マダムレポート(統合レポート)」を発行しております。「マダムレポート」では、従来の「考働レポート(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「価値協創ガイダンス」等を参考にしつつ、マダムの企業価値向上にとって重要性の高い情報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。

- 投資家情報: <https://www.mandom.co.jp/ir/>
- サステナビリティ情報: <https://www.mandom.co.jp/sustainability/>

対象組織

株式会社マダムおよび国内外の関係会社
※詳細はP.88「グループ会社」をご参照ください

対象期間

- 2024年度(2025年3月期)
 - マダム、日本国内グループ会社: 2024年4月1日～2025年3月31日
 - 海外グループ会社: 2024年1月1日～2024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

本レポートの作成に当たっては、IFRS財団提唱の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省発表の「価値協創ガイダンス」を参考にしています。



【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。これら将来の見通しの記述は、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。また、記載金額は単位未満を切り捨てております。

目次

理念、aboutマダム(過去～現在のマダム)

- 04 企業理念
- 06 創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神
- 08 マダムグループの事業展開エリアと2025年3月期事業ハイライト
- 10 マダムグループの展開ブランド
- 12 数字でわかるマダムの強み

トップページ

- 14 トップメッセージ

価値創造ストーリー(現在のマダム)

- 20 人間系企業 マダムグループの価値創造モデル
- 22 ステークホルダーごとのOUTCOME・ステークホルダーエンゲージメント
- 24 サステナビリティ方針、推進体制、マテリアリティ

創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

- 28 第14次中期経営計画(MP-14) 2024年4月～2028年3月
- 32 過去中期経営計画(MP-10～MP-13)振り返り
- 34 第14次中期経営計画「MP-14」と「VISION2027」の位置付け
- 36 MP-14トピック① インドネシアの事業再生
- 38 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
- 40 MP-14 財務戦略
- 42 MP-14 人材戦略

- 44 IT戦略(MP-14 DX方針)
- 45 知財戦略(技術戦略)

マテリアリティを実現するための当社の強みと具体的な取組み(現在～未来のマダム)

- 46 マテリアリティ1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造
- 50 マテリアリティ2 多様な生活者へのお役立ち拡大
- 54 マテリアリティ3 社員と会社の相互成長の実現
- 58 マテリアリティ4 持続可能な地球環境への取り組み
- 62 マテリアリティ5 持続可能な原材料調達
- 66 マテリアリティ6 企業基盤の継続強化
- 70 役員の紹介
- 72 ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み一覧
- 74 社外役員の状況、社外取締役メッセージ
- 76 取締役・監査役の会議・委員会の出席状況、スキルマトリックス
- 78 取締役会の実効性評価、役員の報酬額決定に関する方針

データ集

- 80 財務・非財務ハイライト
- 82 経営ならびに財務の分析
- 84 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 86 マダムグループの沿革
- 88 グループ会社／会社概要／株式・投資家情報

企業理念

理念体系



mandom

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

マンダムの理念体系は以下の3つで構成されています。

企業理念／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

考働原則／PRINCIPLES

マンダム社員が常に遵守すべき考働原則です

創業精神／SPIRIT

マンダム社員が創業時から引き継いできた、そしてこれからも引き継がれていく大切な礎です

理念体系の詳細

https://www.mandom.co.jp/pdf/mandom_philosophy2021.pdf

コーポレートスローガン

BE ANYTHING, BE EVERYTHING.

意味：なりたい自分に、全部なろう。

「健・清・美・楽」に基づく独自のお役立ち

人にしか成し得ない 「人間系」で価値を創る

どんなに科学が進歩しても、人にしかできないことがあります。

それは、人の気持ちを思いやり、誰かの幸せや喜びを描き(想像し)、

人に役立つ価値を創る(創造する)ことです。

マンダムは、この「人間系」の考え方を大切にしています。

私たちは、慈しむ愛(LOVE)、細やかな感性(SENSIBILITY)、笑顔を求める心(HAPPINESS)、

自由な発想(FREEDOM)、未来を切り拓く意志(WILL)という「5つの心」を基盤に、

人間にしか成し得ない価値を紡いでいます。

この価値観は、「健・清・美・楽」という考え方に結実しています。

「健」は健康、「清」は清潔、「美」は美しさ。

そのすべてを支える根底には、“気軽に楽しむ”という「楽」の視点があります。

この「楽」が生活を豊かにし、未来を形作る基盤となります。

理念、about マンダム(過去～現在のマンダム)

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、今日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

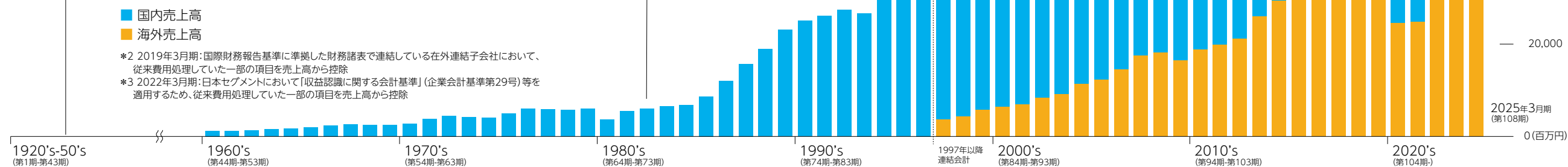


1927年創業 創業の精神

「優良廉価」の大衆普及
品質の良い商品を一人でも多くの人に使っていただけるよう大衆普及させることが社会への貢献につながる

2度目の経営危機直後の1982年 会社の存在意義を追求

「生活者へのお役立ち」
さり気ない日々のライフスタイルの中にウォンツを見だし、身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきを感じたり、前向きで晴れやかな気持ちになっていただく



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

2021年 新VIとコーポレートスローガンをスタート

創業100周年
である
2027年ありたい姿

VISION
2027

→P.34

1927年

「金鶴香水株式会社」設立



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・ポ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

1933年

「丹頂チック」発売



1970年

「マンダムシリーズ」発売



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に

1982年

第1次MPスタート
マンダム用語の誕生。
「お役立ち」「生活者」「買い場」等の言葉により独自性を形成

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



2006年

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



1994年

インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー 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



2011年

女性コスメティックブランド「ビフェスタ」発売
スキンケア市場に本格参入



「ルシード」をエイジングケアブランドへ全面リニューアルし、ミドル男性市場を開拓



2014年

「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」発売



1995年

インドネシアで女性コスメティック「ピクシー ツーウェイケーキ」を発売



2019年

創業以来初のM&A
マレーシアのACG International Sdn. Bhd.の株式取得



積み上げた 資産

マンダムグループの
5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

独自の研究と
確かな技術

アジアを中心とした
海外展開

3拠点での
生産・供給体制

→P.20

海外展開の強化

1988年 シンガポール	1990年 タイ	1993年 香港	1997年 マレーシア	2008年 中国	2015年 ベトナム
1989年 台湾	1992年 フィリピン	1996年 中国	1999年 韓国	2012年 インド	

→P.52

海外展開

1958年

フィリピンで技術提携会社稼働



1969年

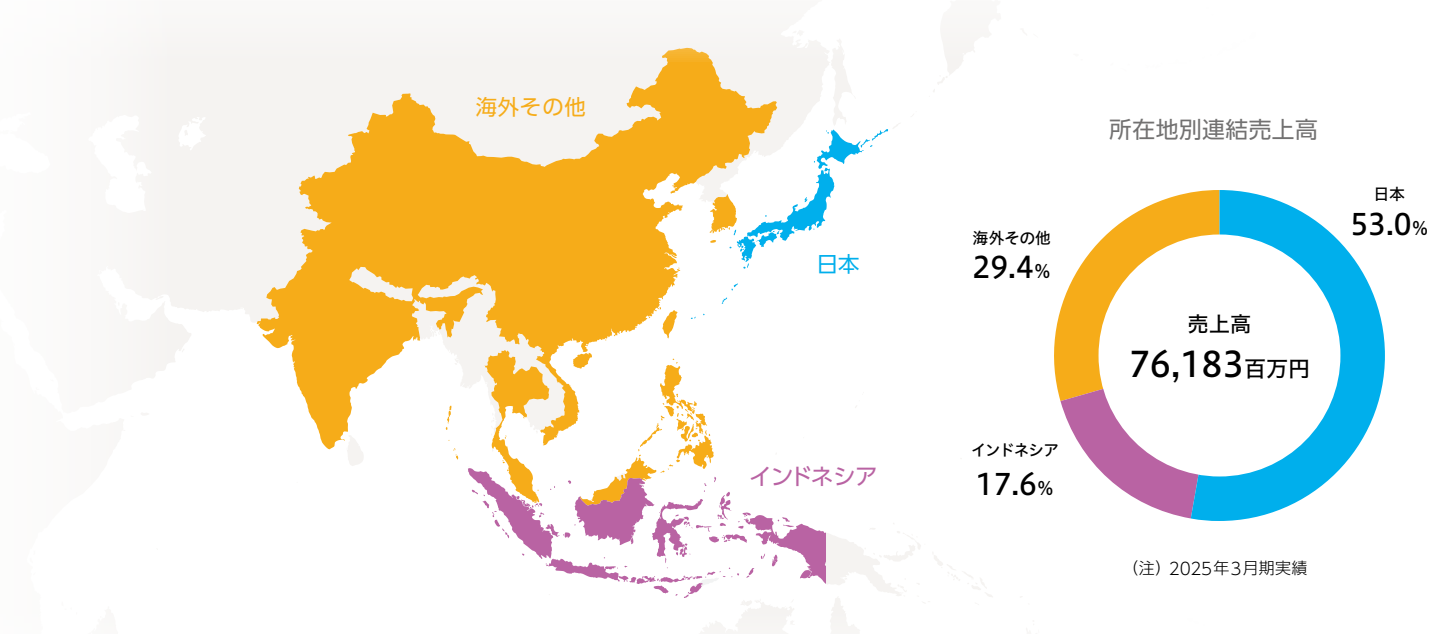
インドネシアに合弁会社設立



理念、about マンダム(過去～現在のマンダム)

マンダムグループの事業展開エリアと2025年3月期事業ハイライト

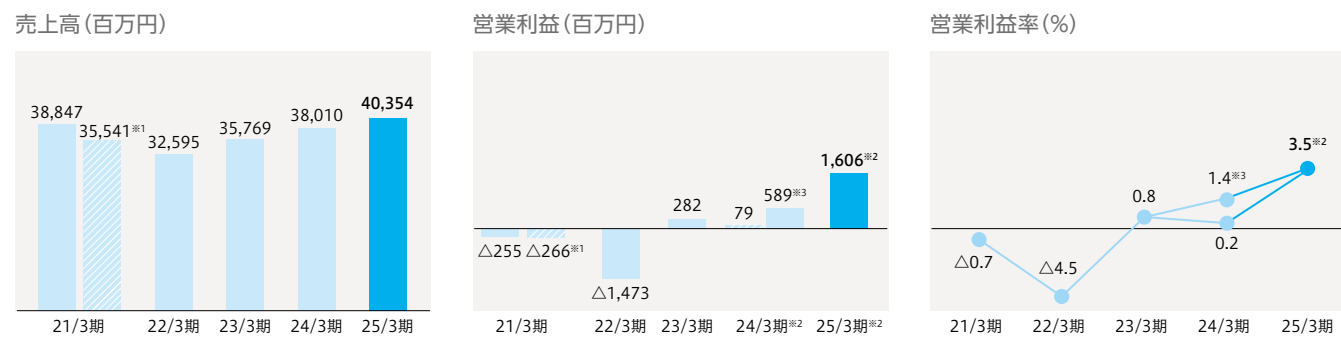
マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」のエリア区分でアジアを中心にグローバルな事業を推進しています。各エリアのマーケット状況、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力などそれぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。



日本

売上高前年対比 **6.2%** | 直近5年平均成長率 **△2.7%**

マンダムグループの売上高の半分以上を占める、中核となるエリア



※1 2022年3月期と同様の基準で算定した場合 ※2 業績評価指標の見直しに合わせ、セグメント損益に内部利益等の調整を含まない算定方法に変更 ※3 2025年3月期と同様の基準で算定した場合

【ギャツビー】

夏シーズン品のボディペーパーにおいて、ストア専売品による限定香調の展開が拡大しました。併せて、デオドラントスプレーやボディウォーターにおいても香調のバリエーションを拡大し、女性を含めた幅広い生活者の獲得につながっております。さらに、先端汗腺研究から生まれたEXプレミアムタイプデオドラントシリーズの展開も強化し、猛暑効果の後押しもあり、夏シーズン品を中心に売上が伸長しました。

ギャツビー EXプレミアムタイプ
デオドラントロールオン



【ビフェスタ】

「クレンジングは大切なスキンケアのファーストステップである」という原点の下、肌への優しさはそのままに、機能性を向上した新ラインアップでデザインを刷新し、使うたびに肌をうるおいで満たし心が弾むようなスキンケアブランドにリニューアルしました。新キャンペーンアンバサダーを起用したプロモーションや店頭展開の強化に取り組んでおります。多様化するライフスタイルや価値観に対応し、今までも、これからも、常に自由で新しいスキンケアシーンを提案するブランドであり続けます。

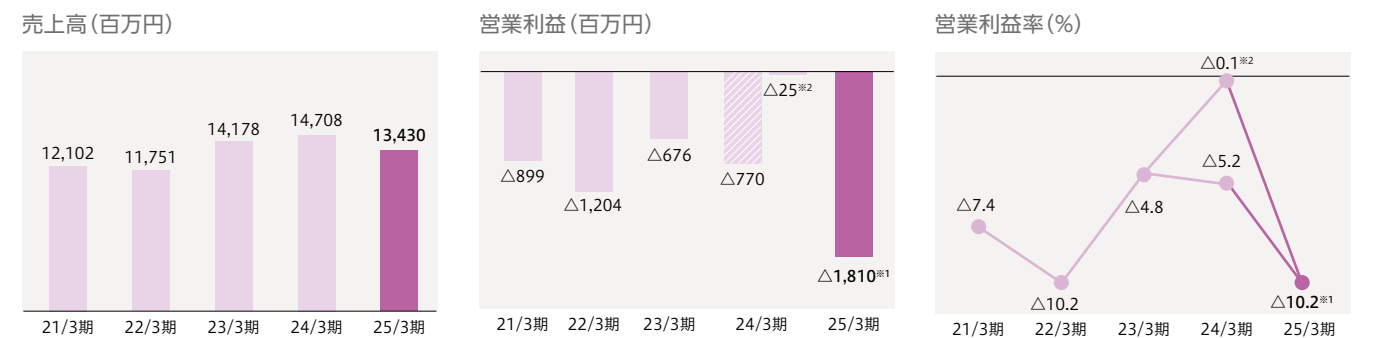


ビフェスタ ミセラークレンジングシート

インドネシア

売上高前年対比 **△8.7%** | 直近5年平均成長率 **△5.5%**

グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア



※1 業績評価指標の見直しに合わせ、セグメント損益に内部利益等の調整を含まない算定方法に変更 ※2 2025年3月期と同様の基準で算定した場合

【ギャツビー】

ヘアスタイリングにおいて、新たに「ファイバーシリーズ」を発売し、店頭における多面展開の徹底と広告投資の連動による露出拡大で、同カテゴリーの実績をけん引しています。フレグランスにおいても、新フレグランスシリーズを発売するなど、ブランドのラインアップ拡充と鮮度UPを図り、生活者支持の更なる獲得につなげています。



ギャツビー
ファイバースタイリングシリーズ

【ピュセル】

計画的な新製品の発売や現地の主要コンビニエンスストアへの導入の重点化に加え、生活者にとって商品が見やすく手に取りやすいゴールデンラインへの陳列の強化に取り組んでおります。更に、積極的な多面展開も進めており、市場シェアNo.1ブランドの奪還を目指して、マーケティング強化を行っております。

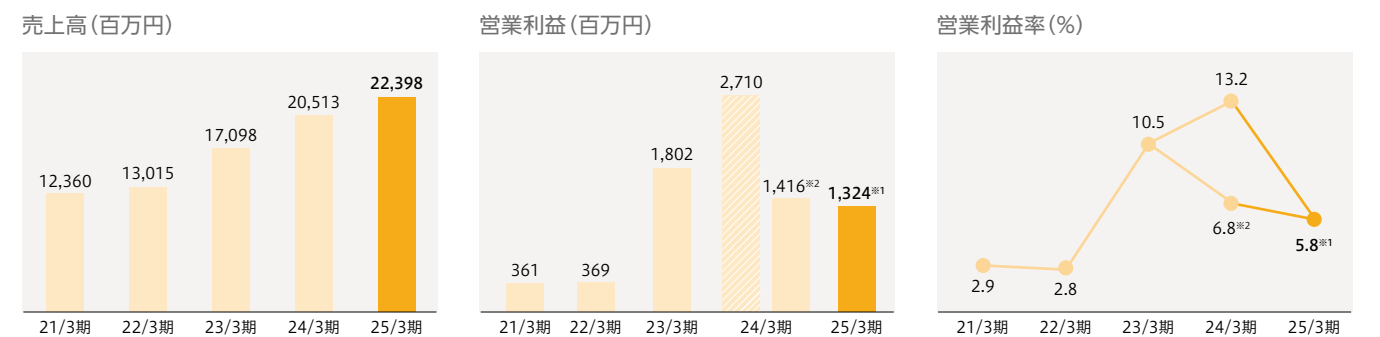


ピュセル
オードトワレシリーズ

海外その他

売上高前年対比 **9.2%** | 直近5年平均成長率 **4.7%**

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



※1 業績評価指標の見直しに合わせ、セグメント損益に内部利益等の調整を含まない算定方法に変更 ※2 2025年3月期と同様の基準で算定した場合

【台湾】

温暖化や節電などの外部環境の変化に連動して、生活者においてクールウォンツの高まりがあり、ヘアスタイリング・ペーパーに次ぐ柱として、ボディウォーターの育成に注力しております。さらなるクール感を求める生活者に対して、「ギャツビー クレイジークール」の提案を強化しており、店頭展開と広告投資の連動により、より多くの生活者にアプローチしております。



店頭展開と広告活動の連動

【タイ】

クレンジングカテゴリーは、ビフェスタのシートにおいて、販路の拡大を進めるとともに、デジタル広告の投下などにより、売上が伸長しました。ヘアスタイリングカテゴリーは、全体的に伸長している状況の下、特に、ヘアスプレーにおいて、海上がりのようなボリュームやラフな動き・スタイルが簡単に作れる「シーソルトスプレー」が好調に推移しており、他国市場においても、展開エリアでは売上基盤の強化につながっております。



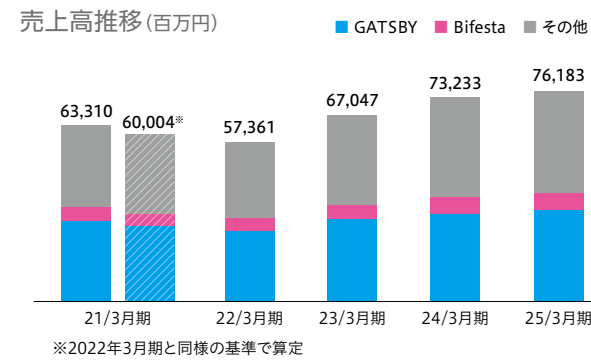
ギャツビー シーソルトスタイリングスプレー

理念、about マンダム(過去～現在のマンダム)

マンダムグループの展開ブランド

それぞれの生活者のウォンツに細やかに対応し、アジアを中心に幅広いブランドを展開しています。

GATSBY Bifesta
LÚCIDO LÚCIDO-L PIXY SILKYGIRL



展開地域(2025年5月31日現在)

	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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bifesta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
LÚCIDO	●		●	●	●		●		●			
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
PIXY		●		●			●					
SILKYGIRL		●	●				●					

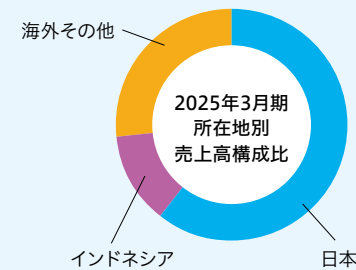
GATSBY

対象カテゴリ:ヘアスタイリング/ヘアカラー/フェイスクア/ボディケアなど

国内 海外



身だしなみやオシャレを通して日常を楽しむブランドです。男性の本質的なニーズや特性に向き合ってきた知見を活かし、自分を変えていきたい人々に寄り添い、マンダムグループのコアブランドとしてアジアを中心に親しまれています。



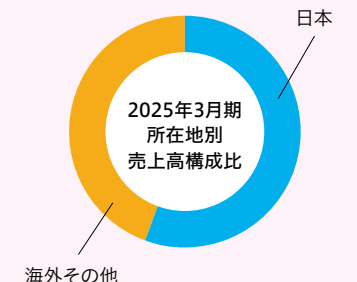
Bifesta

対象カテゴリ:スキンケア(クレンジングローション/クレンジングシート/ポイントメイク落とし/洗顔料など)

国内 海外



従来の美容常識にとらわれない提案で、スキンケア効果や機能性の満足感だけではなく、新しい発見や喜び・ワクワク感を提供するスキンケアブランドとして、日本をはじめアジア各国で展開しています。



LÚCIDO

国内 海外



長年のミドル男性研究から導き出したエイジングケア*の提案で、ミドル男性に大人のおしゃれと身だしなみを提供するブランドです。日本を中心に展開しています。

※年齢に応じたお手入れ

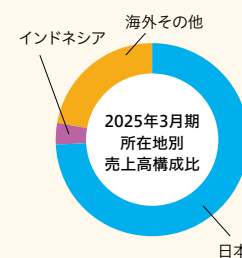


LÚCIDO-L

国内 海外



サロン技術を取り入れたヘアケア提案や日常的な髪のお悩み事も魅力的・簡単・安心な提案で、ワンランクアップしたあなたらしい髪が自由に楽しめるようサポートするブランドです。日本をはじめアジア各国で展開しています。

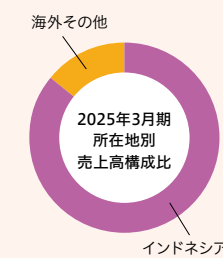


PIXY

海外

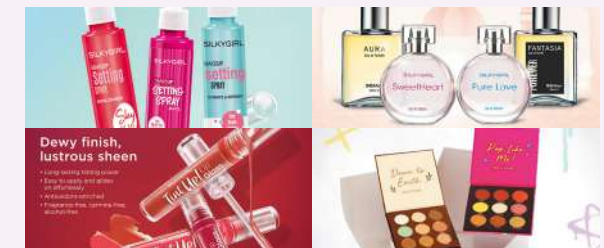


画一化された美的に拘るのではなく、一人ひとりの本来の美しさを最大限引き出し美の本質を追求するブランドです。インドネシアと一部の国で展開しています。



SILKYGIRL

海外



コスメティックトレンドを素早く取り入れ、東南アジアの生活者の嗜好にフィットしたメイク商品を展開しているブランドです。マレーシアをはじめ、シンガポール、インドネシアなどで展開しています。



数字でわかるマンダムの強み



創業

98年目

2027年に100周年
(1927年12月23日創業)

香水を作る「金鶴香水株式会社」として創業し、2027年12月に創業100周年を迎えます。



海外進出して

67年目

マンダムは1958年にフィリピンに技術提携会社を稼働させて以来、古くからアジアに展開し、現地の生活者にお役立ちをしてきました。



アジア

12のエリア

でグローバル展開

12のエリアでの展開に加え、貿易ではアフリカや北米にもマンダムの商品は流通しています。



海外売上比率

47.0%

(2025年3月末時点)

海外売上比率は拡大傾向にあり、2025年3月末時点でも50%に迫ります。海外でのお役立ちを広げていきます。



インドネシアにおける
ギャツビーブランド認知率

70.9%

(2024年)
16-30歳 生活者

ギャツビーは日本生まれのブランドですが、認知率ではインドネシアがダントツのNo.1を誇ります。

数字でわかるマンダムの強み



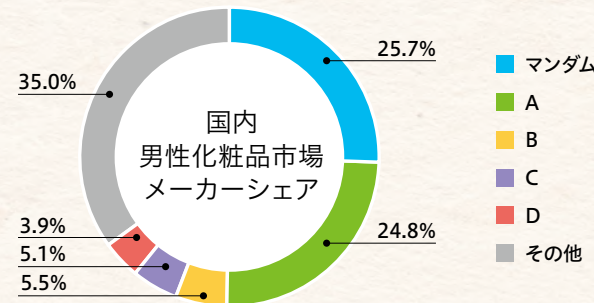
国内男性化粧品市場
メーカーシェア

No.1 25.7%

(2023年 24.4%)

インテージSRI+ (金額)
期間: 2024年4月～2025年3月
業態: 全業態

引き続き、市場における競争は激しいですが、2024年度も生活者に選ばれて見事No.1に。



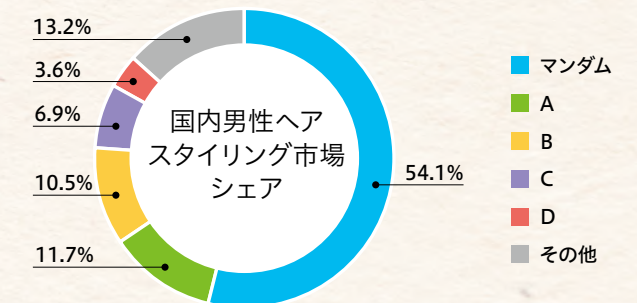
国内男性ヘアスタイリング市場
シェア

No.1 54.1%

(2023年 55.0%)

インテージSRI+ (金額)
期間: 2024年4月～2025年3月
業態: 全業態

近年、新規参入ブランドも多い男性ヘアスタイリング市場ですが、不動のシェアNo.1です。



ギャツビー GATSBY

19年連続 国内男性ヘアスタイリング剤市場 No.1 ブランド

男性用ヘアスタイリング剤市場 (金額)
期間: インテージSRI 2006年4月～2016年12月 / インテージSRI+ 2017年1月～2025年3月
業態: 全業態

Top message

トップメッセージ



代表取締役 社長執行役員

西村 健

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

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。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財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、マングラ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、マングラ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グラムの経営資源を、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、マングラムの次の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

マングラムグループは、「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、多様な人材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、マングラ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、マングラムは創業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、マングラ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、今のマングラ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」軸をマングラ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、マングラムに入社して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、マングラムグループの第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

株式会社マングラム 代表取締役 社長執行役員

西村 健

人間系企業 マダムグループの価値創造モデル



ステークホルダーごとのOUTCOME・ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダー名	ステークホルダーとの関係性→P.21	ステークホルダーへの提供価値 (OUTCOME) 赤い下線は当社マテリアリティの取り組みテーマとなっておりです。→P.27	提供するために必要なこと 赤い下線は当社マテリアリティ評価指標と関連している項目となります。	主な接点・エンゲージメント
生活者	狭義では当社製品を使用していただくエンドユーザーです。広義では、社員、得意先・取引先、株主・投資家、地域社会を構成する一人ひとりもすべて生活者です。当社は生活者のニーズ・ウォンツを汲み取り製品化することで、生活者の方がたの満足の代価として良質な利益をいただいております。当社は、コーポレートスローガンとして「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」を掲げており、すべての人が「自分らしく生きること」をサポートし、さらに、それを実現できる社会を持続的につくり上げていくことを、新しい「お役立ち」と位置付け、毎日の生活を豊かなものとする価値創造を目指しています。	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数の拡大	● お客さま相談室(自社ウェブサイト) ● 自社ウェブサイト ● マンドムオンラインショップ ● 各SNSブランド公式アカウント ● TV広告 ● ウェブ広告 ● 小売店さま店頭 販促ツール ● 統合レポート
		お役立ちの広さの拡大	生活者課題解決につながる新たな技術提案件数の拡大	
		安心・安全・高品質の提供	流通網拡張に向けたチャレンジ	
			品質に関する重大ご指摘件数ゼロに向けた取り組み強化	
社員	「人間系」を企業理念の根幹に据えている当社にとって、社員はまさに中心をなす存在です。社員一人ひとりが個性を発揮し、専門性を高め、成長することで活躍し働きがいが高めることと、会社が多様な人財を活かしながらお役立ちを実現することで企業価値を高めていくことを両立する「個と会社のHAPPY」の実現を人財理念に掲げ、唯一無二の強みを持った化粧品会社を目指すマンドムならではの、新たなお役立ち、新価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目指しています。	おしゃれ文化の創造に関する人財育成	考働原則(MANDOM PRINCIPLES)の実践率の拡大	● 企業理念サーベイ ● 業績考課面接 ● 自己申告制度 ● 1on1対話 ● 社内公募制度 ● キャリア研修 ● 役員動画メッセージ ● CXOメッセージ ● 方針発表会 ● MPニュース(社内報) ● 統合レポート
		チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる「活躍社員」比率の拡大	
			従業員エンゲージメントの向上	
		多様な人財の活躍	女性管理職の積極登用	
		社員の安心・安全	長期休業者数の減少	
得意先・取引先	当社は日本国内、海外の多くで代理店流通制度による販売方法を取っております。よって狭義での得意先は国内外の代理店となります。また、広義でいうと生活者と当社製品の接点となる小売店やECサイトも得意先と言えます。日本とアジア各国において“優良廉価”をポリシーとしてビジネス展開している当社にとって、サステナブル、かつ経済性の高い原材料の提供を通じて多くのサプライヤーに支えられています。それに対しサプライヤー側は当社に対して公正、健全な取引を求めています。また近年、社会からは環境保全や人権尊重に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築が要求されています。	理念経営の実践	理念教育の継続的实施	● 日々の購買活動 ● 調達先CSRガイドライン ● CSR調達セルフ・アセスメント ● 日々の営業考働 ● 新製品プレゼンテーション ● 新製品展示会 ● 製品カタログ ● セールス規定書 ● 営業提案資料 ● 統合レポート ● 自社ウェブサイト
		対等で公正な取引関係	● 適正で透明性の高い購買ルール ● 付加価値の高い製品づくり	
		安定した製品供給	● 安定した製品供給能力 ● 精度の高い需要予測 ● 生活者理解力	
		健全な利益を得ることのできる製品提供	● 付加価値の高い製品提供 ● 適正な販売政策	
		販売効率の高い買い場づくり提案	● 得意先理解力 ● 生活者理解力 ● 商品理解力	
		持続可能な原材料調達(パーム油)	原料の起源となるパーム油におけるRSPO※1認証パーム油比率の拡大	
		持続可能な原材料調達(紙製容器包装)	紙製容器包装のFSC®※2認証紙、古紙再生紙比率の拡大	
株主・投資家	株主・投資家は金融資本の拠出者として当社事業の遂行と成長を資金面から支援をいただく見返りに、資本コストを上回るリターンを当社に期待しています。また、近年では脚光を浴びているESGに対する配慮、取り組みに対する要請も高まってきています。併せて当社の業務執行に対する監視機能も担っております。それに対して、当社は経営の透明化、説明責任を重視し、必要に応じた対話を行っております。	● 健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元 ● 株主配当による安定的かつ継続的な利益還元 ● 成長投資による持続的な企業価値向上	● 営業キャッシュ・フローの確保、拡大 ● 財務資本戦略 ● 配当政策 ● キャピタルアロケーション ● 最適資本構成 ● 株価の安定的上昇	● 株主総会 ● 決算説明会 ● 1 on 1取材(個別取材) ● スモールミーティング ● 海外ロードショー ● 証券会社主催カンファレンス ● 個人投資家向け説明会 ● マンドムレポート対話 ● 自社ウェブサイト ● 統合レポート
		透明性の高い情報開示	● ディスクロージャーポリシーに則った開示活動 ● 積極的なIR活動	
環境 地域社会	当社がサステナブルな成長を続けていく上で、地球環境や地域社会が健全で持続可能であることが大前提であり、本業を通じた社会環境課題の解決につながるサステナブル経営を推進してまいります。 加えて、広くアジアで展開する当社グループは地域社会との調和と相互理解なしでは事業を持続していくことは不可能だと考えています。 さらに、展開各国において現地従業員を採用することで雇用機会も創出しております。	脱炭素社会への取り組み	● スコープ1+2におけるCO ₂ 排出削減 ● CO ₂ 排出量ネットゼロの実現 ● 化石資源由来のバージンプラスチック排出の抑制	● 自社ウェブサイト ● 統合レポート ● 地域社会貢献活動 ● 会社見学会
		製品の環境配慮	環境配慮製品の拡大	
		廃棄物削減	製品・販促物廃棄物の削減	
		アジアにおける展開地域での雇用創出への貢献	● グループ人的資本経営の取り組みに則った人事制度の整備 ● 市場創出と事業規模の拡大	
行政 各種団体	社会の公器として、社会や世界中の人びとの生活レベルの持続的な発展のために有効と考えられるマルチ・ステークホルダーとのパートナーシップを構築し、新価値創造に努めております。また、各展開エリアにおいて法律に則った適切な納税を行うことで、法人としての社会的責務を果たします。	産・官・学パートナーシップによる新たな価値創造	● 産業界におけるネットワーク ● 官公庁とのネットワーク ● アカデミアとのネットワーク	● 共同研究講座 ● 各種技術学会 ● 技術発表会 ● 行政機関、地方公共団体等との情報交換
		事業活動で獲得した利益からの納税	適正な利潤の創出	
		データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	

※1 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油に関する円卓会議） ※2 FSC®：Forest Stewardship Council®（森林管理協議会）（FSC®N003667）

サステナビリティ方針、推進体制、マテリアリティ

サステナビリティの考え方

マ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てサステナブル経営を根幹に据え、2021年度には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るお役立ちの進化と企業価値の創造を目指していきます。

国際社会の枠組みと
マダムグループのサステナビリティ

2015年9月には、マ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。

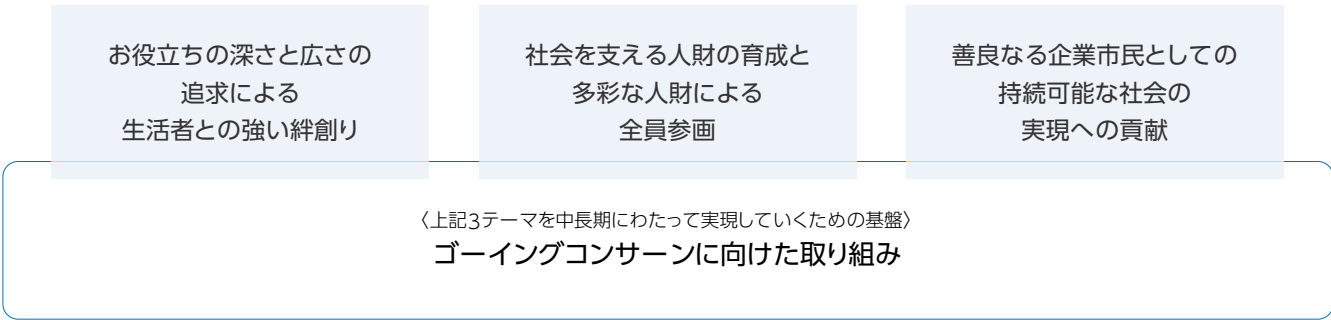
サステナビリティ方針

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

独自のサステナブル経営の構成要素

テーマ	内 容
お役立ちの深さと広さの追求による生活者との強い絆創り	生活者満足の最大化と、生活者接点の拡大といった2つの側面におけるお役立ちを実現するため、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けます。
社会を支える人財の育成と多彩な人財による全員参画	人は企業の将来を担う重要な財産であるという考えのもと、社員全員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働き甲斐を得て参画し活躍することで、会社の成長と社会へのお役立ちを拡大します。
善良なる企業市民としての持続可能な社会の実現への貢献	提供する商品・サービスはもちろんのこと、サプライチェーンを含めた企業活動全体を通じて、地球環境や社会へ及ぼす影響を長期的な視点で捉え、持続可能な社会の実現に貢献します。
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み	社会との共存・共生・共創により、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ます。

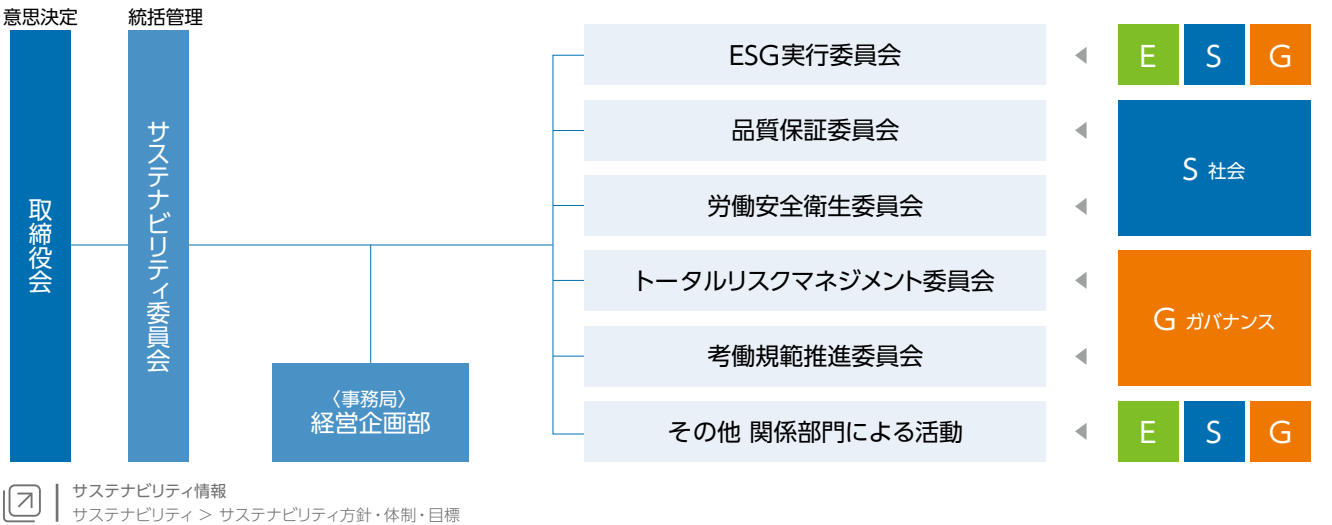
4つのテーマの関係性



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に向けた取り組みの強化を行っています。



サステナビリティ委員会および各傘下委員会の活動内容

委員会名	2024年度活動テーマ
サステナビリティ委員会	・マテリアリティに関する中長期目標の進捗管理 ・傘下委員会の活動状況の評価・分析・改善提案等統括管理
ESG実行委員会	・マテリアリティに基づく取り組みテーマに関する各中長期目標の進捗確認 ・各取り組みテーマに関する具体的施策についての協議
品質保証委員会	・品質保証規程に基づくマネジメントレビューの実施 ・顧客からの申し出総括 ・品質課題への対応 ・安全性に関わる報告 ・品質教育および内部品質監査の実施報告および2025年度計画
労働安全衛生委員会	・健康経営におけるウェルネスSTEP段階推進、社内への健康経営推進風土強化 ・安全・安心最優先の原則に沿った安全配慮義務履行、ラインケア等実施 ・心身の健康づくりのための時間外労働削減対策立案と実施
トータルリスクマネジメント委員会	・企業運営において支障となり得るリスクの早期発見による未然防止 およびリスク顕在時の的確な対処の継続的推進
考働規範推進委員会	・効果的な考働規範全社教育の実施 ・ハラスメントの理解向上のための施策実施 ・各種法令教育の実施

サステナビリティ方針、推進体制、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・見直しプロセス

Step 1	社会動向や以下情報を参考に、当社を取り巻く社会課題項目を抽出・整理 ・ステークホルダーとの対話 ・外部機関*が設定する「Household & Personal Products」セクターにおける重要項目 ・日本化粧品工業会が抽出したマテリアリティ項目
Step 2	分類したマテリアリティ項目をMP-14におけるリスク・機会の重要度ならびに、自社の対応状況を評価
Step 3	Step2の評価の中で、最も重要度が高く自社が十分対応できていない項目を踏まえて修正したマテリアリティおよび、各マテリアリティに対する取り組みテーマ・中長期目標をサステナビリティ委員会で協議し、特定

*外部機関：FTSE、MSCI、SASB

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		
1 気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造	「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、多様な価値観を持つ生活者のなりたい自分を実現します。	1 貧困をなくそう、3 健康と福祉、5 女性への平等、9 産業とインフラ、10 不平等の是正、17 パートnership for the Goals
2 多様な生活者へのお役立ち拡大	変化する生活者の多様な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。	9 産業とインフラ、10 不平等の是正、17 パートnership for the Goals
3 社員と会社の相互成長の実現	社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します。	1 貧困をなくそう、5 女性への平等、8 豊かになる
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決		
4 持続可能な地球環境への取り組み	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。	6 安全な水と衛生、8 豊かになる、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動、14 海洋資源、15 陸域生態系
5 持続可能な原材料調達	パ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。	17 パートnership for the Goals
6 企業基盤の継続強化	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イ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 貧困をなくそう、8 豊かになる、10 不平等の是正、12 持続可能な消費と生産、17 パートnership for the Goals

サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）に関する中長期目標と進捗

2021年度に当社はサステナビリティ方針とマテリアリティを特定し、取り組みを推進してまいりましたが、具体的なマテリアリティに関する評価指標と目標値の開示がなく課題ととらえておりました。2022年度から新設されたESG実行委員会において、取り組みテーマを精査・整理し、サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）に関する中長期目標を検討し、策定いたしました。今後は、最新の社会情勢やステークホルダーのご意見・ご期待を考慮し、マテリアリティの継続的な見直しを行いながら進捗報告も行ってまいります。

	マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度実績
				目標値	達成年度	
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	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年 3件以上	毎年	8件
			生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年～2027年の累計 35件以上	2027年	累計 23件
	多様な生活者へのお役立ち拡大	おしゃれ文化の創造に関する人財育成	考働原則(MANDOM PRINCIPLES)の実践率	80%以上	2027年	68%
		お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年 13件以上	毎年	102件
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決	社員と会社の相互成長の実現	チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる「活躍社員」比率	38%以上	2027年	20%
			従業員エンゲージメント	毎年 81%以上	毎年	72%
		多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(マンドム単体)	2027年	14.8%
	持続可能な地球環境への取り組み	脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO ₂ 排出削減量(2013年度比)	日本、海外におけるCO ₂ 排出量(スコープ1+2)を2013年度比で43%以上の削減	2027年	17.6%削減
			CO ₂ 排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年	海外各社におけるスコープ3算定に取り組み中
			化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率	25%以上	2027年	6.3%
		製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内商品の90%を環境配慮製品(自社基準クリア)とする	2027年	60.5%
		廃棄物削減	製品・販促物廃棄物の削減率(2022年度比)	65%以上	2027年	23.3%
	持続可能な原材料調達	パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO ^{※1} 認証パーム油比率	福岡工場で使用するパーム由来原料について、RSPO ^{※1} 認証パーム油(ブックアンドクレーム対応を含む)を100%とする	2026年	61.5%
		紙製容器包装	紙製容器包装のFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙とする	2027年	94.0%
	企業基盤の継続強化	安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数 0	毎年	1件
		社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満(日本国内)	毎年	14名
		データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目すべてに対応できていること	2027年	達成度73%
		理念経営の実践	理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実践率	80%以上	2027年	65%

※1 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil（持続可能なパーム油に関する円卓会議）
※2 FSC[®]：Forest Stewardship Council[®]（森林管理協議会）（FSC[®]N003667）

創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

第14次中期経営計画（MP-14） 2024年4月～2028年3月



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。

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	該当マテリアリティ P.26参照
	■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さら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

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

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

収益性

連結営業利益率9.0%以上

連結ROIC8.0%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]

配当性向

40%以上

創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

第14次中期経営計画（MP-14） 2024年4月～2028年3月

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、マンドムという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。



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まいります。

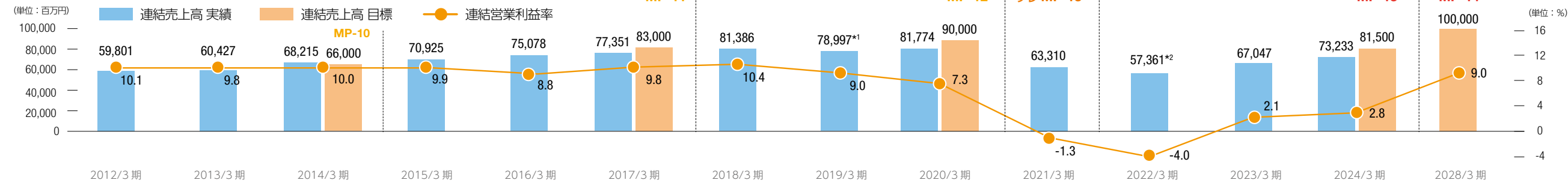
MP-14グループ取り組み事項は経営基本方針・経営基本目標に紐付けて設定した、MP-14における最優先課題です。

経営基本方針	リスクマネジメント R								
	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	○			○	○	○	○		○
		○		○	○	○	○		○
		○		○	○	○	○		
海外事業のASEANエリアを中心とした量的成長の実現		○	○	○	○	○	○		
		○	○	○			○		
グループにおけるEC体制の確立による顧客接点の拡大と深耕	○	○	○	○			○		
社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進	○	○	○	○	○	○	○		○
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 of 仕組み構築	○			○			○		○
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	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	○	○	○				○		○
	○	○	○				○		○
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	○	○	○	○			○	○	

創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

過去中期経営計画(MP-10～MP-13)振り返り

連結売上高・連結営業利益率



*1 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。
*2 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(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。

位置付け	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3	プレMP-13 2020/4-2021/3	MP-13 2021/4-2024/3	MP-14 2024/4-2028/3
経営基本方針	アジアでグローバルな経営を強みとする オンリーワン・カンパニー グループ事業の成長性を加速させるために「アジアでのお役立ち」に注力する。 ● 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 スキンケアを中核に、展開各国の市場に応じた商品ラインアップによる展開の強化・育成を目指す。 ● アジアを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、今後成長の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。	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の確立、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。 ● 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」カテゴリーに重点化し、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、インドシナでの流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。	「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。 ● 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 ● インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上 ①インドネシア：マス中間所得層へのお役立ち拡大 ②その他海外：各国生活者ウォンツ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	新型コロナウイルス感染症拡大に 対処する単年度計画	テーマ 経営基本方針 「VISION2027」実現のための変革・挑戦 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 ① 海外および女性カテゴリーの成長加速につな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 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 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 3. デジタルイノベ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つながる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 社外のアレჯを取り入れた新しいおしゃれ文化の創造・拡大 4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化 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ブランディング力の向上	P.28へ
成果と課題	・男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標を達成。 ・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%となる。 ・連結営業利益率は10%で目標を達成。	・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」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。	・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品の売上減少の影響で男性事業は売上高が減少した。 ・女性事業は「ビフェスタ」、「ピクシー」が好調で引き続き目標成長率は達成した。 ・売上高が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。		成果と課題 ・コロナ禍からの回復が遅れ、日本、インドネシアにおいて伸び悩んだ結果、連結売上高は計画を下回った。 ・「ギャツビー」の伸び悩み、「ピクシー」の苦戦により男性、女性化粧品とも目標成長率を下回った。 ・日本、インドネシアにおいて、市場競争環境激化の影響もあり、収益性に大きな課題を残した。 ・日本において、新チャネルであるD2C向け製品と、既存チャネルに対して久々の新ブランドを発売した。	

	MP-10		MP-11		MP-12	
数値目標	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	660億円	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*1	3.2%	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%	5.9%				
女性コスメティック事業年平均成長率*2	19.3%	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%	11.3%	11.4%以上	4.8%	10.0%以上	6.8%
連結営業利益率*3	10%	10.0%	86億円	76億円	10%	7.1%
連結配当性向	40%以上	40.0%	40%以上	40.3%	40%以上	63.5%

*1 *2 MP-12は男性事業、女性事業

*3 MP-11は営業利益額

	プレMP-13	MP-13		MP-14
数値目標	(実績)	(目標値)	(実績)	(目標値)
連結売上高	633億円	815億円	732億円	1,000億円
男性事業年平均成長率		6.0%以上	2.5%	
「ギャツビー」ブランド年平均成長率				
女性事業年平均成長率		16.0%以上	7.1%	
連結海外売上高年平均成長率		17.0%以上	12.9%	
連結営業利益率	-0.3%	8.0%以上	2.8%	
連結配当性向	166.9%	40.0%以上	69.2%	
ROIC	-0.3%	7.0%以上	2.9%	

社会課題への対応

製品の環境配慮推進

国内商品の環境配慮対応製品への対応

61% (自社基準クリア:60%)

プラスチック容器包装の使用量

45%削減 (2016年度比・目標値10%削減)

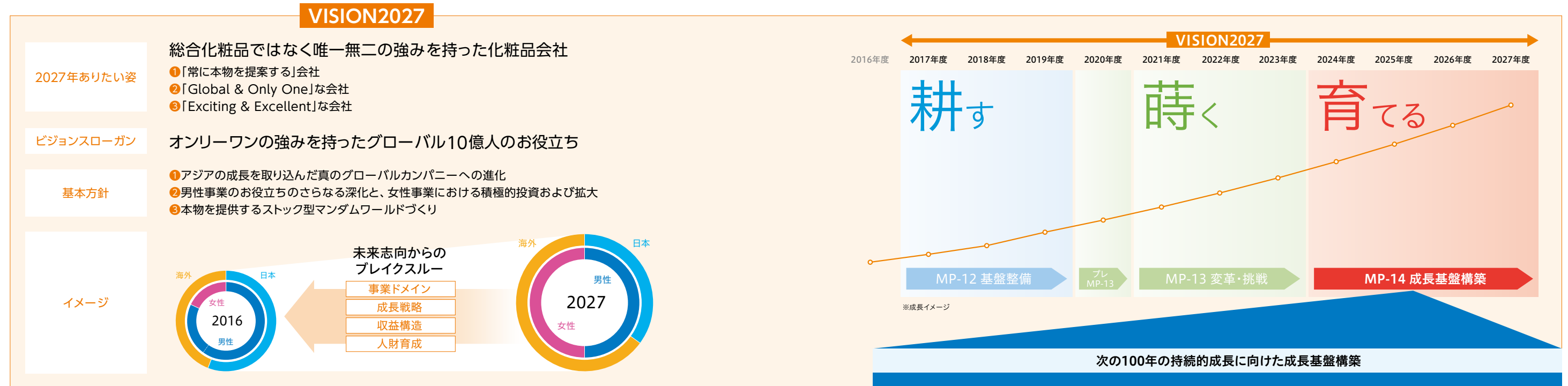
プラスチック廃棄物量

31%削減 (2016年度比・目標値10%削減)

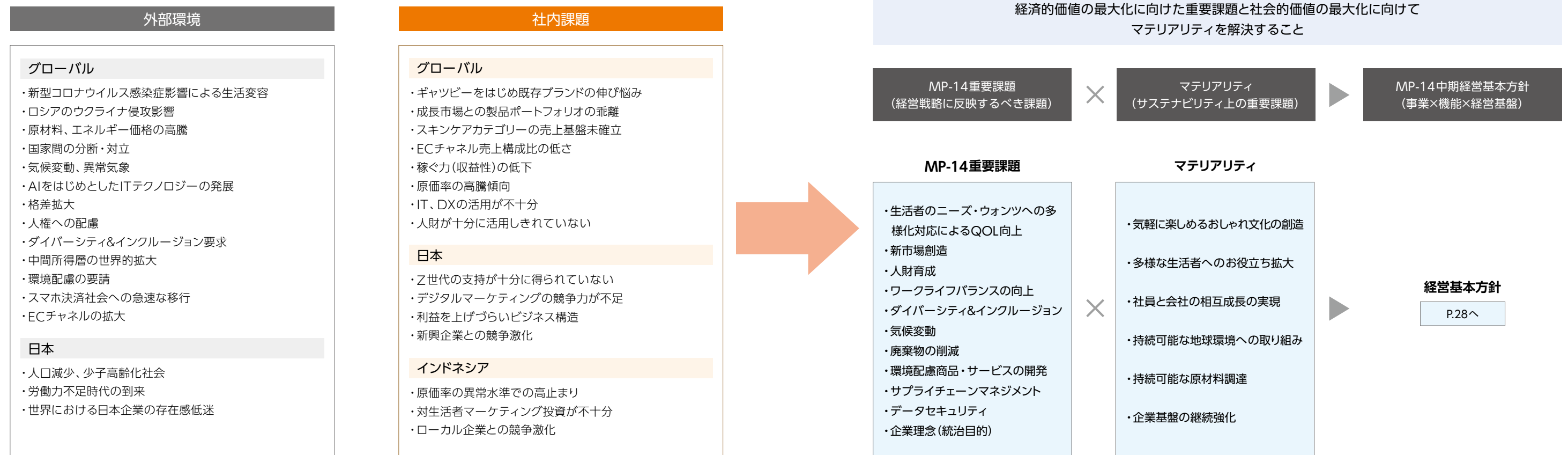
創業100周年、次の100年を見据えた成長戦略

第14次中期経営計画「MP-14」と「VISION2027」の位置付け

第14次中期経営計画「MP-14」と「VISION2027」の位置付け



MP-14策定背景(外部環境、社内課題認識)



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、マンガ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。

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。

生活者に対して投資できる良いサイクルへ

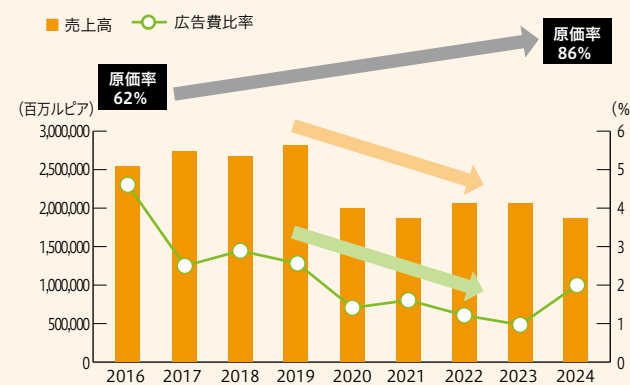
売上の低迷による原価率の悪化という課題を解決するために、MP-14は、取締役全員を刷新してスタートしました。そして、まず製品の品質を維持しつつ、原材料のコストダウンや包材開発の抜本的見直しなど、日本事業と連動する形で調達と生産体制の改革を進め、原価率の低減を図っております。さらに、ブランドの価値を高め、市場競争力の向上を目的に、積極的なマーケティング投資、および流通における施策や店頭での露出拡大などを行っております。最終的には、売上の回復に伴い、生産数量の拡大、原価率の低減につなげ、さらなる投資を実施することで、成長軌道に向けたサイクルを構築していきます。



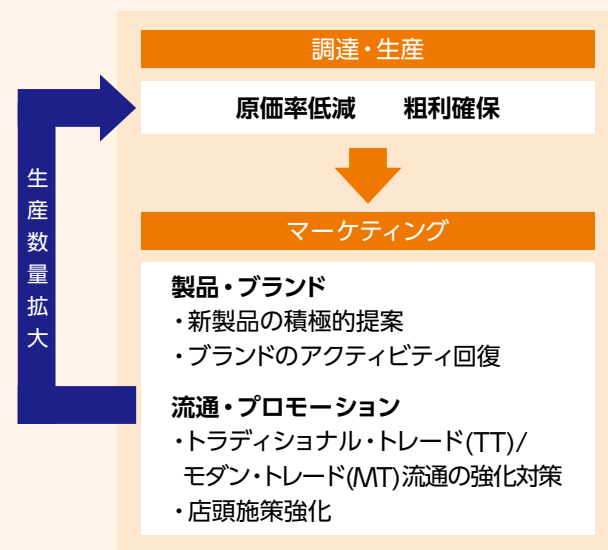
PT Mandom Indonesia Tbk
本社オフィス

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。

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



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、

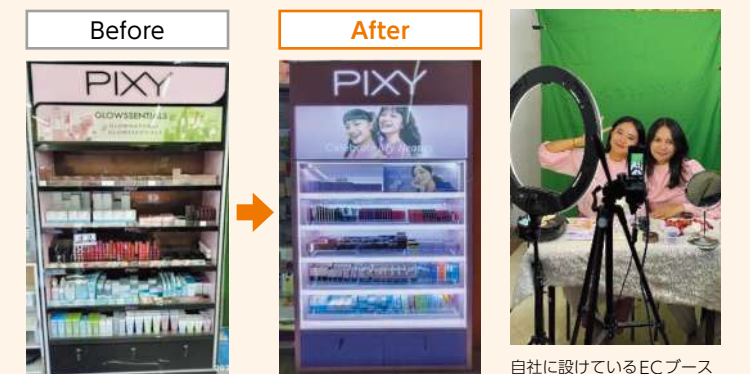
店頭什器の刷新に加え、新製品の発売を実施しております。ベースメイクアップの新シリーズやデコラティブ、スキンケアにおいて新製品を発売し、こちらも広告投下や店頭強化を通じて、幅広い生活者にアプローチしております。

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



リブランディングの一環として什器の刷新

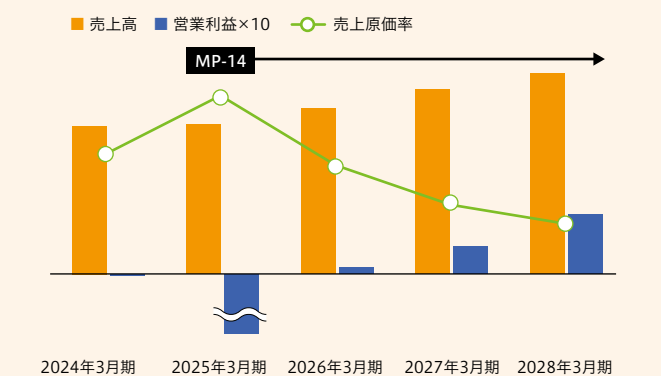


高原価率脱却に向けた取り組み

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、日本の福岡工場で行って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

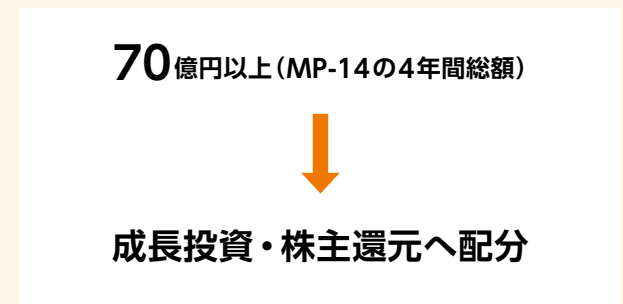
■ 発足背景と狙い

MP-13を終了して、MP-14を迎えるに際してのマダムグループにおける「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、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)



具体的取り組み施策と効果額実績と見通し

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、三方よしが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。

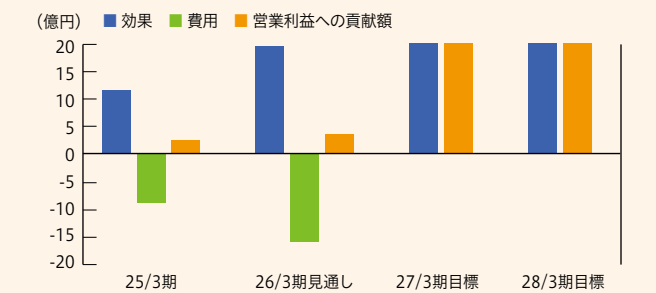
調達WSにおいては、スタート期に各原材料カテゴリにおいて優先順位を決め、特定のカテゴリに狙いを定める選択と集中を行うことで、3カ月程度の短期間で実際に原価低減交渉を行い、効果を獲得することに成功しました。

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

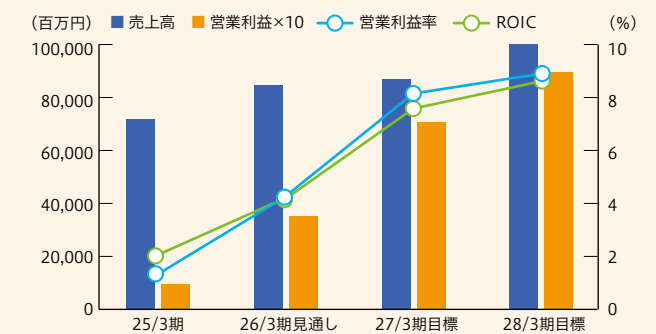
- ・社員がそれぞれの課題解決に対し積極的に自分ゴトとして受け止め取り組んでいる。そのため、取り組むべきタスクは計画通りに進捗。
- ・推進する中で、必要とされる能力・スキルの教育を並行して実践しており、例えば課題を必ず達成する「徹底力」や、取引先さま、得意先さまとの「交渉力」など個々の社員のスキルアップ、組織知の向上の手応えが得られた。

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。



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ォッチしながら必要な投資は進めてまいります。

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
・不採算SKUの削減

・原材料の戦略的調達化
・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

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

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チャネルへの取り組み強化
・社外ECチャネルの売上拡大
・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

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いますが、この成功の大きな要因は、企業文化、価値観がマングラ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)	新規 領域投資	・新ブランドへの先行投資実施 1/3 ・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	・MP-14中は安定的な配当実施 1/3 ・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

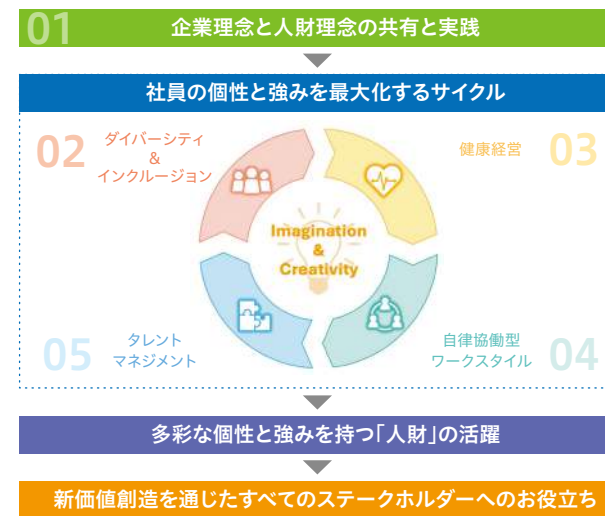
はコンスタントにキャッシュを獲得できるビジネス構造であり、また、2021年の福崎工場増強のための投資以降大規模投資が発生しておらず、現預金水準が高い水準になっていることは認識しております。現預金は当社グループの持続的成長のため新規ビジネス、M&A等の成長投資に優先的に振り向けてまいります。仮に期間中に手元現預金水準が想定を上回ることが見込まれた場合は、株式価値の向上に向けた具体的施策を鋭意検討してまいります。どうかご理解を頂きますようお願い申し上げます。

MP-14 人財戦略

■ マダムグループの人的資本経営

マダムグループでは、考働原則の1つに「人財主義」を掲げており、この原則に基づいてグループ人財理念「個と会社のHAPPY」を策定しています。この人財理念の下、会社は社員の成長に対して積極的に投資を行い、社員一人ひとりが多様な個性と強みを活かして最大限に活躍することで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。そのためマダムグループでは、この実現に向けた経営としての一連の取り組みを「人的資本経営」と位置付け、「①企業理念と人財理念の共有と実践」をベースに、「②ダイバーシティ&インクルージョン」「③健康経営」「④自律協働型ワークスタイル」、そして「⑤タレントマネジメント」の5つに重点を置き、マダムグループ全社員の個性と強みの最大化を目指しています。

人的資本経営取組5観点 体系図

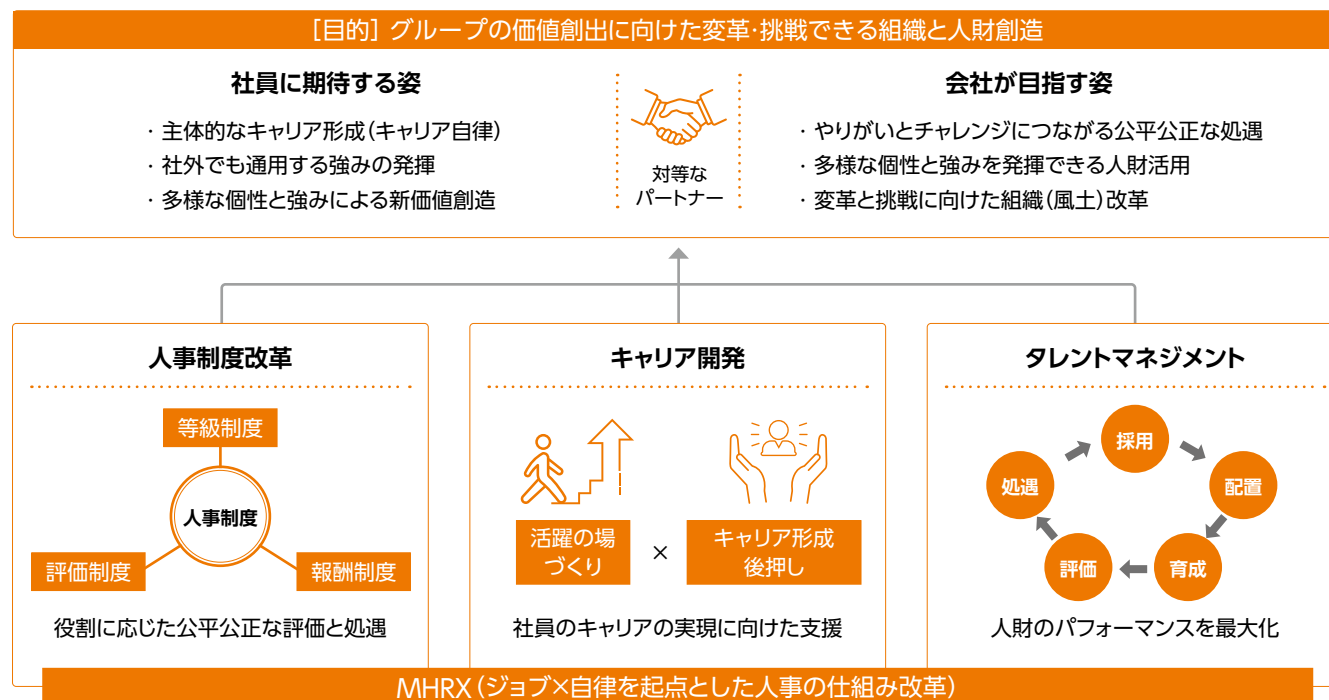


■ MHRX (Mandom HR Transformation)の取り組み

当社では、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の実現に向けて、MP-13よりジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX、Mandom HR Transformation)を開始し、この一環として2023年度に新たなジョブ型人事制度を導入しました。その導入から約2

年が経過し、日本では次のようなMHRXに関する成果や課題が顕在化してきています。MP-14では、これらの現状を踏まえて、国内での変革を引き続き推進するとともに、これらの取り組みを海外グループにも波及させることで、グループ全体での変革・挑戦できる組織と人財創造を目指します。

「MHRX」全体像イメージ



■ MHRXによる成果

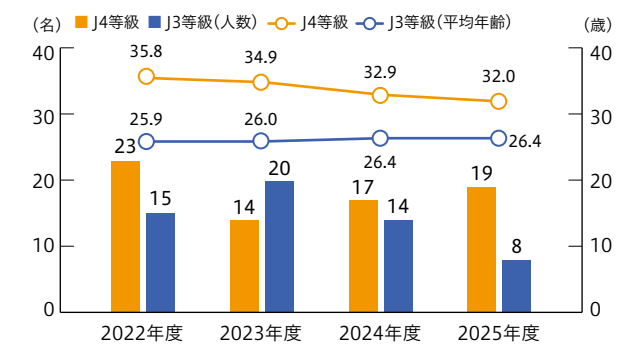
成果①:多様な人財の活躍(昇格・任用)

成果②:専門職任用の拡大

当社における実務遂行を主導するリードスタッフへの新規昇格者の平均年齢はMHRX開始以降、年々低下傾向であり、2025年度の新規昇格者の平均年齢は32.0歳となりました。この結果は、MHRXの目指す姿の一つである「年齢や経験年数に関係のない人財の登用(適所適財)」に対する取り組みへの成果であると考えています。

また、専門職任用者数は、新人事制度の開始以降徐々に増加傾向にあり、2025年度期首時点では13名が任用されており、マダムにとっての新価値創造をリードしています。

株式会社マダム(単体)昇格者数・平均年齢の推移



※株式会社マダム(単体)籍社員のみ
※昇格者の年齢は、毎年度昇格審査日時点の実績
※契約社員からの登用者・昇格者は除く。

■ MHRXの現状課題

人事制度改定後、一定期間が経過したことを踏まえ、次の概要に基づいて人事課長と現場マネージャーによる1on1での対談を実施しました。

＜実施概要＞

目的:

- ①実際に人事制度を運用している現場のマネージャーの声をリアルに聞き課題を明確にすること
- ②誤解を生みやすいジョブ型の人事の仕組みに関して現場の運用のキーパーソンである現場マネージャーの理解を促進すること

対談者:現場マネージャーと人事課長

対談方法:原則対面での1on1による対談

(一人あたり約1時間、計80回)

現行課題と対応策

上記の対談を通して、様々な課題や意見が明らかになりましたが、特に評価制度の運用課題が多く挙げられました。また、毎年実施しているマダムサーベイにおいても、今後の社員のキャリアの実現性に関する項目が会社全体のエンゲージメントスコアの向上に相関性が高いことが明らかになっています。これらの課題解決は重要性の高いものとして捉えており、主に以下の2つの施策に取り組んでいます。

1. 社員が保有するスキルの見える化
2. リードスタッフの役割定義書の作成

※管理職の職務記述書は23年度に策定済み

社員の将来に向けたキャリア開発の展望をよりクリアにすることを目的として、各社員が保有するスキルや知識を明確にするための“スキルの見える化”を実施します。加えて、各等級に求められる役割やスキル・知識等の要件を明確にするための“リードスタッフの役割定義書の作成”を実施します。これらの取り組みは2025年度に実装し運用を開始します。

“スキルの見える化”の取り組みでは現状社員の保有スキル・知識が、“リードスタッフの役割定義書の作成”の取り組みでは各等級で求められる要件が明確になることで、今後のキャリア開発のために各社員が何を能力開発しなければならないのかを明らかにし、キャリア開発の道筋をつけやすくし、人財育成を加速させていくことが目的です。

また、評価制度に関する課題の中には、リードスタッフとその下位等級の違いが明確でないという課題がありました。“リードスタッフの役割定義書の作成”の取り組みを実施することで、各等級間の違いが明確化され则认为っており、当取り組みの実現を以って社員の各等級に見合った公平な評価制度の運用を行っていきたい考えです。

IT戦略 (MP-14 DX方針)

MP-14 DX方針

マンドムでは、理念として掲げる「生活者発・生活者着」の概念をさらに進化させるため、デジタルを活用した新たな生活者接点の構築、顧客データの獲得・分析、生活者との双方向コミュニケーションの深化などに取り組んでお

ります。全社一丸となりDX方針を推進し、経営方針に基づいて定めた取り組み事項のもと、組織横断的なデータ活用と部門連携の仕組みを整備することで、持続的な価値創造と生活者との共創を実現してまいります。

IT戦略

DXの実現に向けた取り組みに加え、経営全体の基盤としての役割も踏まえ、IT環境の整備を進めております。2024年には「MP-14 IT戦略」を策定し、以下の主要テーマに取り組んでいます。これらのテーマは、DX実現を支える基盤としての役割も担っております。

IT投資マネジメント

DXやIT投資について、経営方針に基づく戦略的価値と経済合理性の観点からIT投資を評価できる仕組みを構築しております。攻めと守りのIT投資のバランスを最適化することで、効果的な資源配分を実現してまいります。

生成AI

全社員が活用できる生成AI環境の整備と、利用者に対する継続的な学習機会の提供を通じて、事務作業の効率化や企画立案の支援など、さまざまな業務領域において生成AIの効果が顕在化しております。さらに、経営層によるリーダーシップと現場の実行力を両軸とする体制のもと、生成AIの活用を事業の中核領域へと拡大しており、製品開発やマーケティングといったコア業務への導入も進めております。

国内全社員向けにAI研修 (WEB) を実施

基礎編	当日参加者	204名
	開催日以降の動画視聴	178名

実践編	当日参加者	170名
	開催日以降の動画視聴	75名

(参考) 全2回終了後のアンケート結果

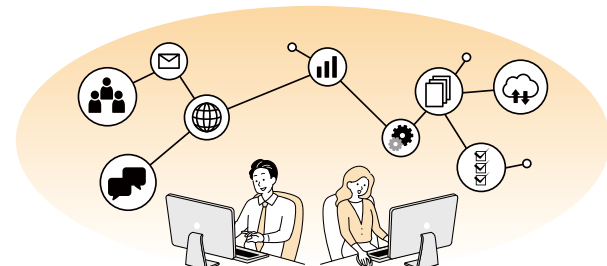
Q 研修で学んだ内容が業務に役立ったか?	A 役立った	93%
Q 受講後1日の業務短縮できた時間は?	A 10分～30分	41%
	30分～60分	28%
	60分以上	11%

データ活用

企業活動を通じて蓄積されるデータや、生活者を取り巻くオンライン・オフラインの膨大なデータの活用に向けて、仕組みやルールの整備を進め、DX推進の基盤となるデータプラットフォームの拡充に取り組んでおります。さらに、データ活用人材の社内育成を行い、部門横断でのデータ活用を促進し、日常業務におけるKPIの可視化・分析によるデータに基づいた意思決定とアクションが実践できる組織風土の醸成を目指しております。

サイバーセキュリティとプライバシー保護

プライバシー保護の強化およびサイバー攻撃などのリスクから情報資産を保護し、安心・安全な事業環境を維持することを重要な経営課題と位置づけております。グループ全体のセキュリティガバナンスを強化するとともに、経営層も含めた教育やサイバーセキュリティ有識者の配置により、実効性を高めております。また、サイバーセキュリティ経営ガイドラインやグローバル標準を参照しながら、リスクの特定、常時監視、継続的な対策強化に努めております。



ITイノベーション推進部
部長

西宮 宏志

知財戦略 (技術戦略)

知財戦略の考え方

マンドムグループは、特許を中心とした自社独自技術の保護、並びにリスク低減を両立させる知財戦略を策定し、未来の生活者価値創造に貢献することを目指しています。この戦略は、当社の技術力を最大限に引き出し、持続可能な成長を実現するための重要な基盤となります。

自社技術保護の方針

“人間系企業”マンドムとしての「想像力」(ヒトが喜んだりワクワクする姿を想像しながら)×「創造力」(新たな価値を創造する)に基づく独自技術の有用性を見極め、選択と集中による戦略的な出願・権利化を推進しています。

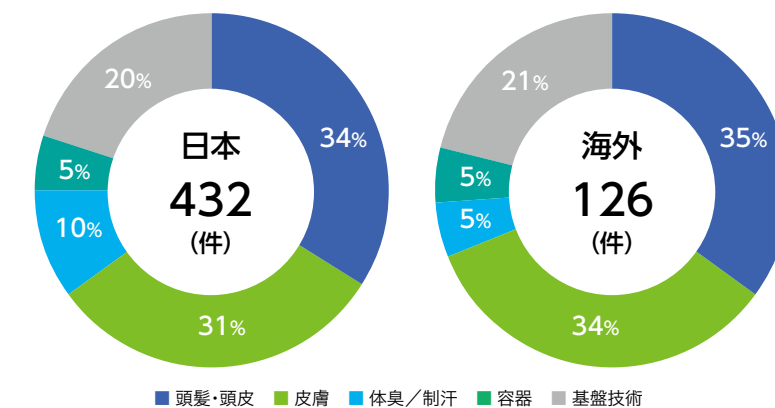
当社は、2025年3月31日現在、日本国内で432件、海外で126件の登録特許を保有しており、特に「**頭髮・頭皮**」、「**皮膚**」、「**体臭／制汗**」といった**注力技術分野**において、革新的

な技術の開発に努めています。また、温度や化学刺激を感じ取る細胞の感覚センサーの1つであるTRPチャネル関連技術や汗腺関連技術など、未来の生活者価値創造につながる基盤技術にも注力し、これらの技術を通じて新たな製品やサービスの提供を目指します。

リスク低減の方針

当社では、他社の知的財産権侵害によるリスク低減は、生活者への持続的な価値提供を実現するために不可欠であると考えております。よって、私たちは他社の知的財産権を尊重し、知的財産権侵害を未然に防ぐための厳格な体制を整えています。例えば、独自システムの導入による高精度かつ効率的な特許調査の実施や、迅速かつ的確なリスク評価が可能な組織体制の構築を行っています。

登録特許件数 (2025年3月31日現在)



未来の生活者価値創造

当社は、日本国内だけでなくグローバルな未来の生活者価値創造を実現するために、自社独自技術の保護と技術力の向上を図り、生活者に対する価値提供を深化させることを目指しています。知的財産を戦略的に活用し、革新的な製品やサービスの開発を通じて、グローバル視点で生活者のニーズ・ウォンツに応えるソリューションを提供していきます。

また、特許分析を通じた攻めと守りのサポートを実施し、市場環境や競合の動向を把握しながら、戦略的な意思決定ができる組織体制を目指します。これにより、生活者に新たな価値を提供する技術の開発を強化し、持続可能な社会に向けた企業としての責任を果たしてまいります。

加えて、知的財産を通じたイノベーションを促進し、オー

プンイノベーションや他社との連携を強化することで、新たなアイデアや技術の発掘にも注力し、無形資産価値の最大化を図りつつ、未来の生活者価値創造にお役立ちしていきたいと考えています。



技術戦略部
技術知財グループ
マネジャー

西槇 徹

気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造

コミットメント

「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、多様な価値観を持つ生活者のなりたい自分を実現します。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年3件以上	毎年	8件	P.46
	生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年～2027年の累計35件以上	2027年	累計23件	P.49
おしゃれ文化の創造に関する人財育成	考働原則(MANDOM PRINCIPLES)の実践率	80%以上	2027年	68%	—

私たちマンガムは、生活者の日々の暮らしの中から生まれたコンセプトを、「人間系」の考えを通じて、本物の価値として提案し、お役立ちする会社でありたいと考えております。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、より多くの生活者のウェルビーイングの実現につながり、ひいては当社の持続的な成長にも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通じて、生活者の皆さまにお役立ちしてまいります。

取り組み事例 1

■ 新ブランドを通じた新たな価値の創造

近年、生活者のニーズ・ウォンツや価値観の多様性が進んでおり、さまざまなスモールマスが数多く生まれております。当社では、これに対応するマーケティング革新を進めており、

新しい価値観を持った世代にアプローチし、マンガムとして新たなターゲットを獲得するために、新ブランドを展開しております。

忙しい現代人の“頭疲れ”に着目した 新ヘアケアブランド「Levätä(レバタ)」

現代の生活者は、パソコンやスマートフォンなどのデジタルデバイスの使用、仕事やプライベートでも多忙な状況、周囲とのコミュニケーションの複雑化・多様化などにより、肉体的にも精神的にも疲れを感じています。「なんとなく頭がダル重い」「なんとなくモヤモヤが取れない」と感じており、忙しい日々の中で十分な休息時間を確保できず、パフォーマンスにも満足できていない実態が見えてきました。

そんな忙しい毎日の中でも、頭皮環境を整え、地肌がほぐれるような快感を得ることができ、気分も安らぐ新ヘアケアアイテムを提案しております。



「Levätä」サイト
新体験、瞑想シャンプー

お風呂あがりの時間に着目し、時間を味方にした 新ヘアケアブランド「T/ME U(タイムユー)」

お風呂あがりは、美しい肌や髪をはぐむ美容のゴールデンタイムです。忙しい日々の中で、スキンケアやボディケアを優先しがちですが、ヘアケアもより丁寧に、肌のケアと同じようにこだわりたい生活者も多くいるととらえ、肌だけでなく髪にとってもケアの重要なタイミングであるお風呂あがりの時間に着目しました。

お風呂あがりすぐにドライをしなくても、髪内部のうるおいをキープし、サラサラでまとまりのある美しい髪に導きます。時間を有効活用してより丁寧なヘアケアをしたい、という女性のヘアケアタイムに、新習慣を提案します。



「T/ME U」サイト
【公式】T/ME U タイムユー

マンガムの強み 1

■ Only-Oneマーケティング

タブーラインを下げ、自由に化粧行動を楽しむ商品提案

マンガムグループでは、「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」という理念のもと、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、寄り添った独自のマーケティングを実践しています。これまで、時代とともに変化する生活者ウォンツに応えるため、新たな化粧行動を提案し、市場創造に取り組んできました。

その中で、マンガムが考える「楽」軸とは、「使う楽しさ」「新

しい発見」「気軽さ」を生活者に実感していただくための視点です。固定概念や今の常識にとらわれず、化粧行動をより自由で楽しいものへと変え、生活者が自分らしさを追求できる提案を行います。「楽」軸に基づく商品提案は、生活者の持つタブーラインを下げ、新たな市場を創造してきました。この取り組みは、マンガム独自のOnly-Oneマーケティングの実践であり、当社のコーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. (なりたい自分に、全部なろう。)」の実現につながると考えます。



気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造

マンガムの強み ②

■ 男性化粧品

男性化粧品分野の実績と知見

「丹頂」「マンガム」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（マンガム）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年よりメイクアップ中心に展開している「PIXY（ピクシー）」や、2011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スキンケアブランドの「Bifesta（ビフェスタ）」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、当社はあらゆる経営資源を投入し続け、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

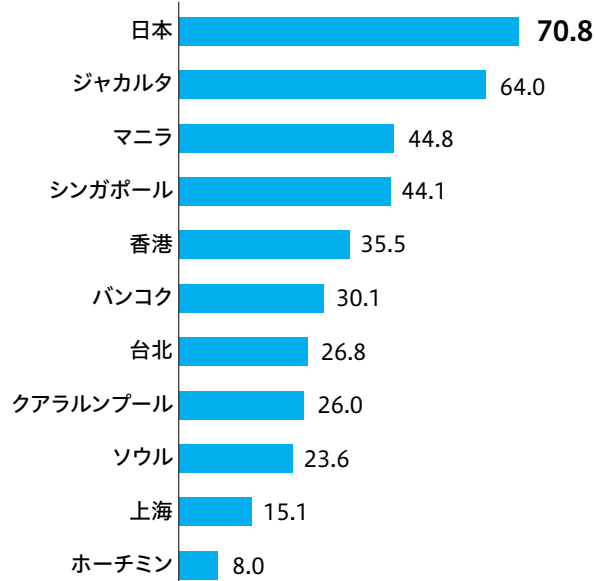
男性グルーミングブランド「ギャツビー」

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。

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まいります。

「ギャツビー」アジア主要都市での認知率（%）



マンガム調べ（2024年）
16-25歳 生活者



マンガムの強み ③

■ 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

マンガムグループでは、「頭髮・頭皮」「皮膚」「体臭／制汗」の3分野に特に注力し、研究開発を進めています。これらの分野は、人種や性別、年齢、生活習慣、気候、風土の違いによって、一人ひとり異なる状態や生活者ウォンツが存在します。当社は、こうした多様なウォンツに応えるため、人体の構造やメカニズムの解明から成分の発見、商品への応用まで、幅広い研究を進めています。

その取り組みの一環として、大阪大学と当社の研究グループは、汗腺の収縮運動を抑え、「汗を眠らせる」新たな制汗技術を確認しました。その成分「GMA（グリチルリチン酸モノアンモニウム）」は、温熱性発汗と精神性発汗の両方に作用し、発汗量を通常時より4～6割抑制することが確認されています。従来の制汗成分ACH（クロルヒドロキシアルミニウム）は汗腺を一時的に塞ぐ仕組みですが、GMAは異なるアプローチで持続性や効果を高め、制汗技術の可能性を広げる成果として期待されています。

頭髮・頭皮

頭髮・頭皮は、気候や流行など生活者を取り巻く外的環境や、加齢など生活者自身の内的変化が大きく影響する分野です。

日々変化し、新たに発生する生活者のウォンツや悩みに応え続けるため、マンガムは生活者の視点に立ち、大胆かつ革新的な商品を開発するための研究開発に取り組んでいます。

研究例 毛髪上に微細な結晶「スパイク」を定着させパーマ風アレンジを実現

2023年2月に発売した「ギャツビー メタラパー シリーズ」は、セット力と使いやすさを両立し、手に取りやすい価格帯で効率性とコストパフォーマンスを求めるヤング男性に向けた新たなヘアスタイリング剤です。その中でも「ギャツビー メタラパー パブルパーマスタイルクリエイター」という商品は、泡状で伸ばしやすく、直毛でもパーマをかけずにパーマ風スタイルを楽しめる画期的な商品です。泡状の剤を毛髪に均一に塗布し馴染ませた後、乾燥すると「スパイク」と呼ばれる結晶が毛髪に付着し、粘着性と毛髪同士を引っ掛ける機能が発現します。それにより、パーマスタイルの特徴である立体的なカールを簡単に作ることが可能です。この技術に関する短報論文「パーマ処理なしでパーマスタイルを実現する整髪料の開発」は、第26回日本化粧品技術者会(SCCJ)優秀論文表彰で「奨励賞」を受賞しました。奨励賞は、2024年にSCCJ誌に掲載された研究の中から、今後の発展が期待される内容に贈られる賞です。

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中でもいち早く本格的な調査を進め、女性とは異なる特性を突き止めています。近年では、肌状態が「見た目の印象」に与える影響にも着目しています。また、女性については性周期と肌状態の関係を研究し、新たな知見を見出しています。

研究例 コンシーラーは、ミドル男性のシミや赤み、かさつきの目立ちを軽減して、即時的に印象を変えることを立証

早稲田大学理工学術院 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、コンシー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。

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ます。体臭を理解し、適切にケアすることは清潔で心地よい生活に直結します。当社は「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商品を提案するための研究開発を進めています。

研究例 汗腺の三次元構造が解剖学の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（マンガム）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。

多様な生活者へのお役立ち拡大

コミットメント

変化する生活者の多様な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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度 進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年 13件以上	毎年	102件	P.50、P.51

一人でも多くの生活者のお役立ちとして、ブランド・コミュニケーション・カテゴリーといった「深さ」と合わせて、一人でも多くの生活者に満足していただくために流通・エリア・チャネルの「広さ」を追求し、強い絆を創り続けることができるグローバルカンパニーを目指します。私たちマングラムは、予測される市場環境変化を見据えながら、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けられる仕組みを構築し、「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」を目指してまいります。

取り組み事例 1

■ インドネシアのEC市場に対するアプローチ

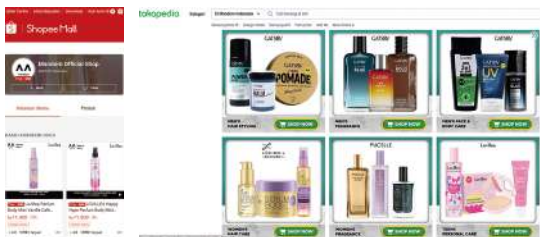
インドネシアでは、人口増加や最低賃金の上昇などに伴う個人消費の活発化、および若年層が多い人口構成がベースとしてあり、このような状況のもと、スマートフォンの普及が都市部を中心に急速に進み、多くの生活者がオンラインでさまざまな商品を購入しております。さらに、インドネシア

政府は、デジタルインフラの整備推進により、オンラインビジネスを後押ししており、EC市場は成長が加速しております。今後においても、さらなる成長が期待される市場であり、マングラムインドネシアでは、生活者接点の拡大を目的に、EC取り組みを強化してまいります。

重点取り組み先の設定

EC市場において、「Shopee」などの大手サイトや「TikTok」などのSNSのプラットフォームが、一定規模の市場シェアを保有し、売上を拡大させております。このような状況を踏まえ、EC売上拡大の基盤の構築に向けて、重点取り組み先を設定し、公式ブランドサイトの展開拡大や効果性を踏まえたプロモーション、ライブコマースなどを実施しております。

一方で、個人や中小規模の小売店がオンラインで販売するトコオンラインも成長しており、売上の上位店を重点店舗に設定し、現地訪問による1店1店との関係性の構築、および取り組みを通じて兆しが見えた成功パターンの他店への水平展開に向けて取り組んでおります。



ECサイトでの展開

ECにおけるマーケティング活動の強化

ターゲットとしている生活者に対して、商品の紹介や中味機能の理解力向上、および話題性の喚起などを目的として、SNSを通じた情報発信を強化しております。

その一つとして、ライブコマースを積極的に展開しております。マングラムインドネシア本社内にライブ配信スタジオを設置しており、今までに実施した配信を踏まえて、説明する内容や実施する時間帯の精査、および放映する時間の増加などを実施し、より効果的なライブコマースにつながるよう取り組んでおります。

その他においても、生活者の購買活動に強い影響を与えるインフルエンサーの活用やデジタル広告の展開なども実施し、売上拡大に向けて取り組みを進めております。



ライブコマースの配信と社内スタジオ

取り組み事例 2

■ 「丹頂チック」の進化と挑戦 ～92年の歴史を持つ伝統製品が新市場で花開く～

マングラムは、1933年に日本初の植物性チック「丹頂チック」を発売し、その品質とラベンダーの香りで市場を席巻しました。発売翌年には市場シェア9割を占めるほど異例のヒットとなりました。その後、1958年にはフィリピンで技術提携会社が稼働し、現地生産を開始。これは戦後の化粧品業界として初の海外進出となり、当社にとっても業界にとっても大きな一歩となりました。



日常生活の必需品（1941年・「文藝春秋」より引用）



時を経て2022年、アメリカのセレブリティが「Slick Back Bun」というタイトなお団子ヘアを作る際に「丹頂チック」を愛用していることがSNSで話題となり、アメリカ市場でも注目が高まりました。原料面の問題で既存品の輸出は難しかったものの、現地のウオントにに応え、2023年11月にアメリカ向け「丹頂チック さくらの香り」を発売。現地では女性の使用率が高いことから、歴史ある鶴のデザインや「丹頂」の文字に「さくら柄」を加え、中味も「さくら色」にし、愛らしい仕上がりとなっています。

誕生から92年、今もなお「丹頂チック」は新たなお役立ちを目指しています。

取り組み事例 3

■ 「aono」ブランド初となるポップアップを開催

メンズオーガニックコスメブランド「aono(アオノ)」は、2024年1月より自社ECサイトで発売を開始しました。生活者接点と商品認知の拡大を目的として、期間限定でブランド初となるポップアップストアをオープン。オンラインでは体験できない商品の上質な香りやテクスチャを体験でき、

「aono」のブランドメッセージである「肌に自然の叡智を」をテーマに、オーガニックコスメから連想される自然を随所に表現し、都会にいなながらも、自然を感じられる空間で、「aono」の世界観を体験できる場の提案につながりました。

開催概要

『aono POP UP store at BEAMS NEWS』

- ・期間：2025年3月24日(月)～4月4日(金)
- ・場所：ビームス ニュース(JR新宿駅新南改札内ニューマン新宿 2F エキナカ)

「BEAMS NEWS」について

新宿駅新南口「NEWoMan」2階の駅構内エリアに位置し、ビームスのレーベルの中から、定期的に変わるテーマに合わせて再編集したウェアや雑貨が並ぶコンセプトストアです。あらたな“ニューススタンド”として、ビームスの選択眼でピックアップしたモノやコトを発信しています。



多様な生活者へのお役立ち拡大

マングラムの強み ④

成長著しいアジアを中心とした海外展開

マングラムグループでは、海外を生産拠点ではなく、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併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。



海外で展開している商品

当社には創業時から「優良廉価の 대중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

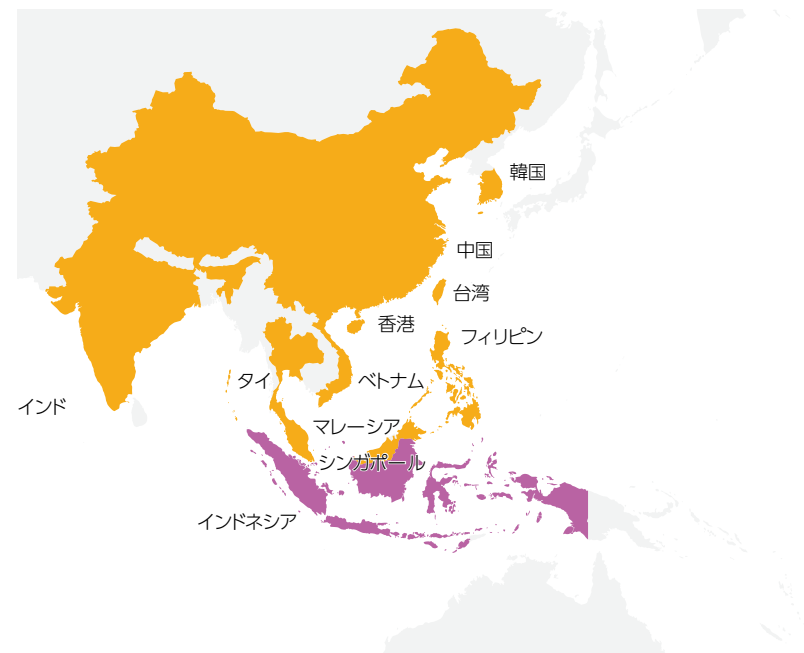
商品開発を行っています。生活者のニーズ・ウォンツが存在すれば、インドネシアにおけるメイクアップブランド「ピクシー」のように、日本で開発経験のなかったカテゴリーであっても果敢にチャレンジし、多種多様なカテゴリーを展開しています。

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やマレーシア、中国、韓国などに開発拠点を置き、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。



日本と海外で展開している商品

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)



海外エリアにおける店頭展開

マングラムの強み 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

マングラムグループでは、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”や所得水準・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。

日本の福岡工場は、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”の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。

2019年2月より、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建設を行いました。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。CASBEE*1(キャスビー)評価基準のAランク取得を目指した環境配慮設計としており、IoT、AI、ロボタイゼーションの導入も進めております。さらに、効率性のさらなる向上と環境負荷の低減に向けて、商品ケースの大きさや個数の改良によるパレット積載率の向上、トラックから鉄道・船舶へのモーダルシフト化の推進など、物流の改善に取り組んでおります。

インドネシア工場は、ASEANを中心に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。

また、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、それぞれが代替・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。

*1「CASBEE」(建築環境総合性能評価システム):建築物の環境性能で評価し格付けする手法

グループを支える3つの生産拠点



福岡工場(日本)
生産数量:114百万個



ファクトリー1(インドネシア)
生産数量:314百万個



中山工場(中国)
生産数量:12百万個

(注) 2024年度生産数量実績

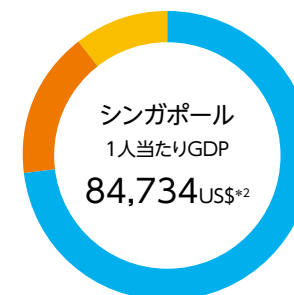
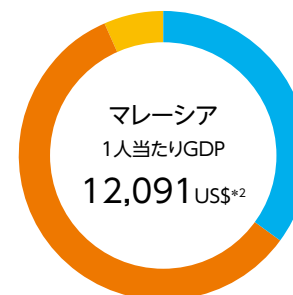
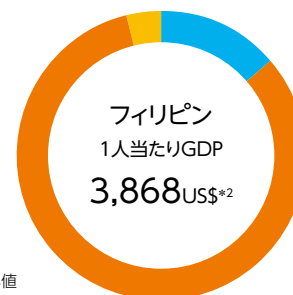
幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

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2023年値

社員と会社の相互成長の実現

コミットメント

社員の成長への投資を通じて、多彩な個性と強みを持つ「人財」のパフォーマンスを最大化させることで、すべてのステークホルダーへのお役立ちを拡大します。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる「活躍社員」比率	38%以上	2027年	20%	P.54
	従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年	72%	P.54
多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(当社)	2027年	14.8%	P.57

マンドムグループは、企業理念における考働原則「MANDOM PRINCIPLES」の一つに「人財主義」を掲げており、創業以来変わらず、マンドムグループのすべての社員を貴重な「財産」としてとらえています。そしてこの人財主義に基づき、マンドムグループの人財理念「個と会社のHAPPY」が策定されています。

この人財理念のもと、会社は社員の成長に対して積極的に投資を行い、社員一人ひとりが多彩な個性と強みを活かして最大限に活躍する(個のHAPPY)ことで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現(会社のHAPPY)する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。

そのためマンドムグループでは、この「相互成長」の観点に基づき、人財に対するさまざまな取り組みを推進しています。

取り組み事例 1

■ チャレンジする風土の醸成に向けた取り組み

マンドムグループでは、考働原則として「人財主義」とともに「チャレンジ・チェンジ・イノベーション」や「全員参画」を掲げており、グループ社員が社会へのお役立ちの実現に向けて「社員が自ら考え、自律的・積極的に行動する」ことを重視しています。そのためマンドムグループでは、グループ企業理念の深い理解とそれに基づく理念考働の実践が、社員一人ひとりの「仕事のやりがいや社員のエンゲージメン

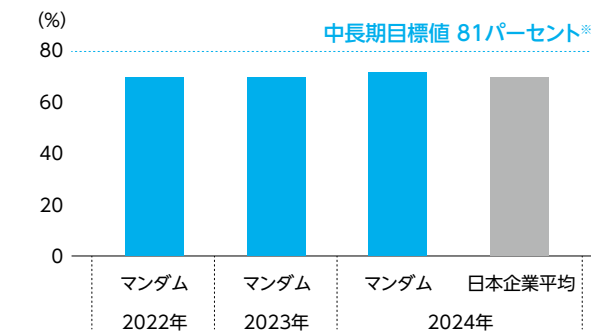
トの向上」にも寄与できると考えています。このことから、人的資本経営における「企業理念と人財理念の共有と実践」の取り組みとして、毎年マンドムサーベイを実施し、結果から見えた諸課題に対応していくことで、社員の企業理念に対するより深い理解・共感の促進とエンゲージメントのさらなる向上を目指しています。

2024年度マンドムサーベイの結果と当社対応

①持続可能なエンゲージメント

マンドムグループ全体における「持続可能なエンゲージメント」スコアに関しては、前年から微増する結果となりました。会社業績をはじめとした事業ごとの状況は異なるものの、業績回復に向けたサクセス事例がグループ内でも顕在化してきており、これまで課題となっていた経営陣のリーダーシップに関するスコアも顕著な改善がありました。社員のエンゲージメントスコアをさらに向上させるために、以下の結果を踏まえての取り組みや施策を進めてまいります。

持続可能なエンゲージメントスコア



※ グローバル製造業基準値を参考に設定

●前年度と比較して改善が見られたポイント

リーダーシップ

当社では2024年度より収益性の改善に向けた構造改革プロジェクトを進めており、その成果として2024年度の日本事業の業績にも顕在化し始めています。また、そのプロジェクトの取り組み内容や具体的な成果のみならず、CxOの日々の考えが伝わるように社内向けに定期的にメッセージを発出しており、そうした活動の結果としてリーダーシップスコアが明確に改善されたものと考えております。特に、当該プロジェクトへ参画しているメンバーが多い組織を中心として当該スコアの改善が顕著であり、今後も継続して社内コミュニケーションを通じて全社的に情報共有を行っていきたい考えです。

▲前年度と比較して改善が見られなかったポイント

協働／コミュニケーション

当カテゴリは前年度と同一のスコアとなりました。前年度から明らかな改善の傾向が見られたリーダーシップのカテゴリと同様、この協働／コミュニケーションのカテゴリに関しても構造改革プロジェクトに関連する領域や部門のスコアが顕著に向上しました。これは当該プロジェクトを推進するにあたって、各領域がこれまで以上に密で高度な連携を行い、成果の創出に取り組めている結果であると考えています。

●日本基準値比較で優っているポイント

ゴール・目標

当カテゴリは数年来継続した強みとなっています。これまで当社では理念浸透に注力してきておりますが、そのお役立ちの精神が経営戦略、所属する部門の機能戦略の高いレベルでの理解につながっていると考えています。今後も継続してすべての社員と考えを共有し一丸となって新たな価値創造を通じた社会へのお役立ちにつなげてまいります。

▲日本基準値比較で劣っているポイント

調査後の取り組み

会社全体または各組織としてのマンドムサーベイ実施後の取り組みに関しては前年度比で微増であるものの、日本基準値比較では未だ乖離がある状態です。こうした状況を受けて、前年度よりサーベイ結果のタイムリーな社内共有やサーベイ結果を受けての会社方針の表明、具体的な対応策の提示・実施などこれまで以上に会社としての取り組み姿勢や考え方が伝えられるような社内コミュニケーションに取り組んでいます。

②エンゲージメント向上に対する取り組み

2024年度は、前年度に導入したジョブ型人事制度を踏まえ、「新たな人事制度や変革の方向性に対する社員の理解と浸透」をテーマに、人財育成とエンゲージメント向上の両面から取り組みを強化しました。当社では、人事制度や組織体制の変革を単なる制度変さらに終わらせるのではなく、制度を現場に根付かせ、社員一人ひとりの理解と納得、そして自律的な行動につなげることが重要だと考えています。中でも、日々のマネジメントを担う管理職層への働きかけは、変革の実効性を高める上で欠かせません。2023年度には、まず部門長を対象にした研修を実施し、部門間の連携強化や役割期待に基づくマインドセットの醸成を進めました。2024年度はこの取り組みをさらに発展させ、より現場に近い「課長層」に焦点を当て、以下の2つの施策を展開しました。

(1)ライン職（課長）研修の実施

現場のマネジメント層として重要な役割を担う課長層に対し、役割の再認識とマネジメント実務への活用を目的に、1日集中型の「ライン職（課長）研修」を実施しました。本研修では、ジョブ型人事制度における役割期待の明確化や評価制度の理解促進に加え、健康経営の観点からの部下の健康管理、キャリア支援の視点など、現場マネジメントに求められる多角的なテーマを取り上げました。また、参加者間でのディスカッションやケーススタディを交え、実際の現場課題を踏まえた対話型の学びの場となるよう設計しました。これにより、課長層が制度を「理解する」段階から、「運用し、自らが変革の担い手となる」意識への転換を促しています。

(2)ライン職（課長）との個別対話会の実施

課長層がマネジメントを担う中で直面する人事制度に関する課題や疑問について、現場と人事部門の相互理解を深めることを目的に、1on1形式による対話の場を設けました。この取り組みは、制度の運用上の実効性を高めるだけでなく、管理職層のエンゲージメント向上にもつながるものと考えています。※詳細は、「人財戦略」(P.43)にて、MHRXに関する現状課題の整理・分析とともに紹介しておりますので、ぜひそちらもご参照ください。

当社では今後も、制度設計にとどまらず、社員一人ひとりの主体性を引き出すための対話と学びの機会を継続的に提供してまいります。現場と人事、個人と組織がともに成長する循環を確立することで、変革と挑戦を支える人財基盤の強化を図ってまいります。

社員と会社の相互成長の実現

収益性改善に向けた構造改革プロジェクト

構造改革における人財育成の取り組み

収益性改善に向けた構造改革プロジェクトでは、継続して人財育成に取り組んでいます。

人財育成を通じて、さまざまなスキルやノウハウを組織知として蓄積し、収益性改善を一過性のものとせず、継続的な取り組みへとつなげていくためです。すべての社員を対象とした組織としての職務遂行能力を底上げするビジネススキルに加え、マネジメント層を対象としたリーダーシップスキル、さらに各職種に特化した専門スキルという3つの軸で構成されています。これまでに、ビジネススキルは2種類・

計32回・延べ530名、リーダーシップスキルは3種類・計25回・延べ154名、専門スキルは10種類・計13回・延べ312名が受講しました。こうした成果は、日本事業の業績にも着実に表れてきていると考えています。今後もこれらの取り組みと成果を継続することが重要であり、変革・挑戦し続けるための実行力を備えた人財育成の仕組みを構築してまいります。2026年度以降は、これらの人財育成の取り組みを日本のみならずグループ全体に展開する予定であり、今後はグループを俯瞰した人財育成を実践してまいります。

ビジネススキルトレーニング	全社員に求められる行動変容に必要なビジネススキルを学び実践できるようになるためのトレーニング
リーダーシップスキルトレーニング	結果を出すリーダーに求められる行動を学び実践できるようになるためのトレーニング
領域・部門別専門スキルトレーニング	各領域・部門に必要な収益性向上のためのスキルを学び実践できるようになるためのトレーニング



研修風景 青山



研修風景 日本橋



研修風景 本社

担当者コメント

研修を通じて、社員一人ひとりが主体的に学び成長する姿が、組織全体の活力となっていることを心強く感じています。個人の成長が組織や会社の成長につながり、変化を恐れず挑戦し続けることが、私たちが目指す姿の実現に欠かせません。

今回の研修では、領域・部門別専門スキルトレーニングにおいて現場の声を積極的に取り入れ、実践的な内容にこだわりました。また、ビジネススキルトレーニングやリーダーシップスキルトレーニングでは、アダルトラーニングの考え方を導入し、同僚に教えることを通じて学びをさらに深める工夫をしています。こうした取り組みは、今回の研修の大きな特徴であり、担当者としても特に力を注いだ点です。

これをきっかけに、学び合う文化がより根付いていくことを期待しています。今後も互いに刺激し合い、高め合える環境づくりを大切にしながら、変革を続ける企業風土を育てていきたいと考えています。そして、社員一人ひとりの挑戦と成長が、会社の未来を切り拓く原動力になると信じています。



人事総務部 人事企画課

片山 碧

取り組み事例 2

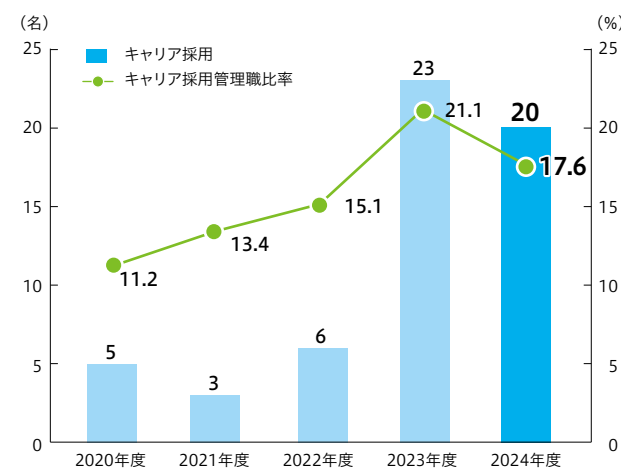
多様な人財の活躍に向けた取り組み

マンドムグループでは、人的資本経営における「ダイバーシティ&インクルージョン」を特に重要な取り組み観点として位置付けています。これは、当社グループの目指すお役立ちの実現に向けて、イノベーションを創出するための「多様な個性と強み(専門性)を持つ人財」の活躍が必要不可欠で

事業成長に向けたキャリア採用者の獲得と定着

当社では社内での人財育成を根幹に置きながら、社会の激しい変化に対応してお役立ちを実現していくために、社内にはないスキルを保有したキャリア採用者を積極的に獲得しています。また、「職歴」という観点からもキャリア採用者は当社にはない発想や考えを有していると考えており、イノベーション創出のための重要なダイバーシティの観点の一つであると考えております。前年度からキャリア採用者が早期に会社風土に馴染み、十分に能力発揮できるようオンボーディング施策も実施しており、仕事上でつながりのある他領域のキーパーソンと接点を持つ“交流1on1リレー”や身近な相談やフォローを可能とする“バディ制度”など当社らしいユニークな施策を実施し、キャリア採用者からも好評を得ています。今後さらに、キャリア採用者が当社に定着するための取り組みも進行中であり、当社のこれまで培ってきた資産にキャリア採用者の新たな発想や考えを掛け合わせて、新たな価値の創出につなげていきたい考えです。

キャリア採用

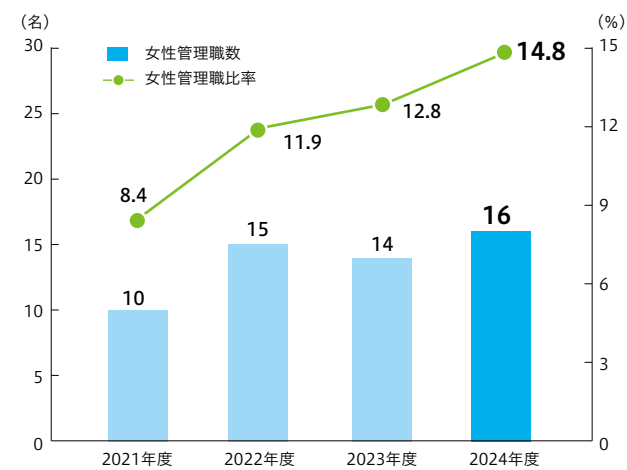


あると考えているためです。そのためマンドムグループでは、この「イノベーションの創出」という視点に基づき、「文化的背景」「職歴」「性」「年代」の4要素における人財の多様化を目指します。

女性活躍推進

当社では女性活躍推進に取り組んでおり、女性社員の働きやすさと働きがい両方の向上を目指しています。特に働きがいの視点においては、女性社員のキャリア開発に取り組んでおり、キャリアデザインフォーラム等への参画を通じて、女性社員のキャリア意識の向上と女性社員同士のネットワークづくりを促進することで、社員一人ひとりが持つ個性と強みがより発揮しやすい環境づくりを推進しています。また、意思決定層における人財の多様化の観点から、当社では女性管理職の積極登用を推進しています。2025年度の期初時点では目標にしておりました女性管理職比率の20%を達成いたしました。当社では引き続き女性が重要な意思決定に関与し、多様性の観点を踏まえた事業を推進できるよう本取り組みを継続して進めてまいります。

女性管理職比率



持続可能な地球環境への取り組み

コミットメント

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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO ₂ 排出削減量(2013年度比)	日本、海外におけるCO ₂ 排出量(スコープ1+2)を2013年度比で43%以上の削減	2027年	17.6%削減	P.58
	CO ₂ 排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年	海外各社におけるスコープ3算定に組み込み中	P.58
	化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率(2016年度比)	25%以上	2027年	6.3%	P.61
製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内商品の90%を環境配慮製品(自社基準クリア)とする	2027年	60.5%	P.61
廃棄物削減	製品・販促物の削減率(2022年度比)	65%以上	2027年	23.3%	P.60

気候変動やプラスチック海洋汚染などの環境問題は深刻さを増しており、IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の第6次評価報告書では、「人間の影響が大気、海洋、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、猛暑や大雨など極端現象の頻発にも人為的な影響が表れていると結論付けられました。生活者や投資家をはじめとするステークホルダーの環境意識も高まっており、これは将来の当事業の継続性に影響を及ぼす重要な要素と認識しています。当社は、企業として地球環境への取り組みを推進することが、企業価値の向上にもつながると考えております。

取り組み事例 1

TCFD※1提言に基づく開示

当社は、企業市民として社会に貢献しながら、本業を通じたお役立ちの進化と企業価値の創造を目指す中で、気候変動への対応を重要な経営課題と位置付けています。その一環として、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」提言への賛同を表明しました。TCFD提言の枠組みを活用し、気候変動に関するガバナンスの強化

※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)

ガバナンス

当社は、気候変動への対応をサステナビリティ経営における重要課題と位置付け、マテリアリティの取り組みテーマの一つとしています。気候変動に関する中長期目標※2を策定し、社長執行役員を委員長とするサステナビリティ委員会※3(経営層にて構成)、およびその下部委員会において議論を行っています。これらの内容は経営会議および取締役会に付議され、実行状況の把握と審議を通じて、適切な監督とガバナンスの強化を図っております。

※2「サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標と進捗」P.27をご確認ください。

※3「サステナビリティ推進体制」P.25をご確認ください。

に取り組むとともに、1.5℃および4℃シナリオなど各種インシアティブが提示するシナリオを参考にシナリオ分析を実施しております。また、気候変動に起因するリスクと機会の抽出、ならびにそれらが当事業に与える財務的影響の評価を継続的に行っております。

戦略(機会・リスクの分析)

気候変動課題については、温暖化防止策の状況により、さまざまなシナリオが考えられます。当社グループでは、各種資料を参考に、代表的とされる平均気温「1.5℃シナリオ」と「4℃シナリオ」※4を参照し、事業経営における移行リスクと物理的リスクの検討を行っております。当事業のドメインである製品を通じたお役立ちへの影響に関して、リスクと機会、およびそのインパクトを分析し、積極的に取り組んでまいります。

外部サイト

※4 参考とした各種シナリオ例



AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023
IPCC > World Energy
World Energy Outlook (WEO)
2022: 国際エネルギー機関 (IEA)



リスク管理

当社グループでは、サステナビリティ委員会のもと、関連委員会にて気候関連の機会とリスクに関する事業活動への影響度の検討を行った上で、グループ全体の状況把握と対応の検討を行い、サステナビリティ委員会での審議・承認、経営会議、取締役会への報告により、各重要課題(マテリアリティ)、目標に対する進捗管理を行っております。

また、排出量の実績については、グループ全体の自社が使用するエネルギーや電力に由来するCO₂排出量(スコープ1+2)、および日本事業におけるバリューチェーンでのCO₂排出量(スコープ3)を年1回算出し、目標に対する進捗管理を行っており※5、今後、グループ全体での算定・把握に向けた取り組みを進めてまいります。

※5 マンドムグループ 環境データの5年推移 日本国内におけるサプライチェーン排出量

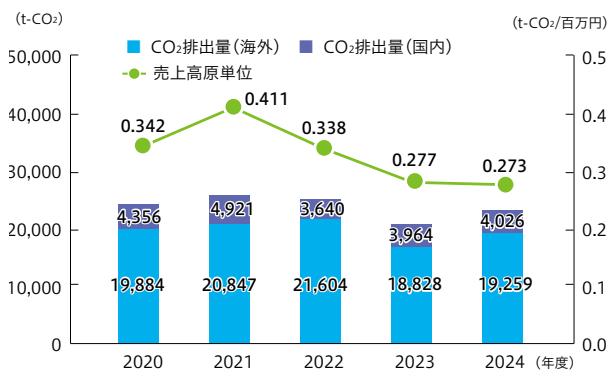


マンドムグループ 環境データの5年推移
日本国内におけるサプライチェーン排出量

事業活動におけるCO₂排出量

2024年度の日本国内および海外におけるCO₂排出量(スコープ1+2)は23,285トンとなり、2013年度比で17.6%の削減となりました。一方で、前年度比では2.2%の増加となっております。

CO₂排出量推移 日本国内・海外(スコープ1+2)

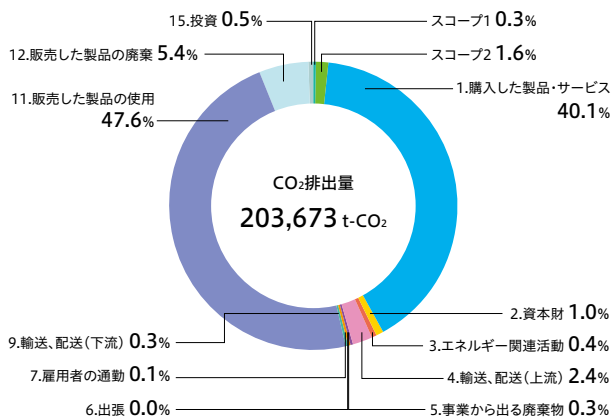


バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定

当社では2018年度より「GHGプロトコル スコープ3基準」に基づき、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しました。

算定により、スコープ3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」時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。



算定対象: 日本国内 算定対象期間: 2024年4月～2025年3月

指標および目標

当社では、持続可能な社会の実現に向けて、GHG排出量の把握(スコープ1、2、3)を進めており、一段の取り組み加速が必要であると考え、策定していた長期目標に加え、その達成に向けた中期目標を2021年12月に策定、グループでの取り組みとして、2022年に実施したシナリオ分析に基づいたリスクと機会における取り組みのロードマップを策定し、その推進を進めております。

グループでのGHG排出量削減

長期目標 ●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

中期目標 ●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
●2027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43%以上の削減」を目指す

関連目標: 製品での環境配慮

長期目標 ●2050年までにマンドムグループが販売するすべての商品を100%環境配慮製品とする

中期目標 ●2027年までに国内で販売するマンドム商品の90%を環境配慮製品とする

持続可能な地球環境への取り組み

リスクと機会における取り組みのロードマップ

シナリオ	分類	リスク・機会	2023年度	2027年度	2030年度	2050年度
1.5℃シナリオ	移行リスク	・炭素税の導入・上昇 ・再生可能エネルギー電力のエネルギーコストの上昇	スコープ1+2でのCO₂排出量 43%削減 スコープ1+2でのCO₂排出量 46%削減 CO₂排出量 ネットゼロ ※スコープ3を含む			
	機会	・包装材やプラスチック製品の「持続可能な製品」への移行によるコスト ・市場の変化による収益の減少、事業コストの増加	環境配慮製品の推進 (国内販売商品の環境配慮型化90% (～2027年) ➡ 100%(～2050年))			
4℃シナリオ	物理的リスク	・サプライヤーの被害によるサプライチェーンの分断 ・熱波や干ばつでの水不足による事業活動が停滞するリスク	BCP視点でのサプライチェーンの構築			

取り組み状況

2024年度、福岡工場では太陽光パネルの増設を行いました。日本およびインドネシアにおける生産数量の増加により、日本国内および海外におけるCO₂排出量（スコープ1+2）は前年度比2.2%の増加となりました。

製品での環境配慮への取り組みに関しては、環境配慮製品の拡充を進めており、2024年度末時点で、国内で販売する当社製品の60.5%が環境配慮製品となっております。

また、気候変動課題に伴う外気温の上昇による市場での生活者価値の変化への対応として、自社独自技術である「Kai-tech技術」を活用した製品の展開を実施している他、先端汗腺研究の応用にも取り組んでおります。

再生可能エネルギーの活用

「福岡工場・インドネシア工場太陽光パネルの設置」



福岡工場 新生産棟屋上の太陽光パネル
ファクトリー1（インドネシア）工場屋上の太陽光パネル
ファクトリー2（インドネシア）工場屋上の太陽光パネル

「Kai-tech技術」を活用した製品

ギャツビー スペースシャワーペーパー 頭皮用／ボディ用
マンドム ハッピーデオ ボディシート うるサラ／極冷



「Kai-tech技術」とは

マンドムでは化粧品の機能や使用感の向上を目指して、皮膚における感覚刺激に着目。細胞の感覚センサーTRPチャネル（トリップチャネル）を用いた研究に取り組んでいます。「Kai-tech技術」は、その知見を活用し、より心地よい清涼感を徹底追求するマンドムの独自技術です。「ギャツビー スペースシャワーペーパー 頭皮用／ボディ用」については、宇宙での環境下に合わせて、従来の「Kai-tech技術」による心地よい清涼感をベースに、アルコールが使用できない環境でも快適な清涼感を実現できる技術を採用しています。



先端汗腺研究から生まれた製品

（左）ギャツビー EXプレミアムタイプデオドラントローション無香料（医薬部外品）
（右）ギャツビー EXプレミアムタイプデオドラントスプレー無香料（医薬部外品）



取り組み事例 2

返品廃棄削減の取り組み

私たちは、廃棄物削減の一環として、商品の返品削減に取り組んでいます。小売業さまとの取り組みに対しては、適切な時期での発注ストップによる在庫管理とマークダウンを活用し削減させています。また、代理店さまとの連携として、定期的な在庫データ取得による在庫管理と過剰在庫防止を

行っております。

引き続き、小売業さま・代理店さまと連携していき、需要予測の精緻化、過剰在庫の発生を防ぐための適正在庫管理を実施してまいります。

取り組み事例 3

製品の環境配慮

私たちマンドムグループは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マンド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、私たちが考える環境配慮製品の基準と中長期目標を設定しております。今後は目標に対する進捗状況も確認しながら、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てまいります。また、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

ライフサイクル区分	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・説明書などの紙資材に古紙パルプ配合率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
製品の使用	気候変動／脱炭素・CO ₂ 削減	容器包装資材に植物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植物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
		基準品と比較し、使用時にドライヤー使用電力、給湯器ガス使用量など20%以上削減の製品
廃棄	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
	廃棄物の削減	基準品と比較し、本体容器包装資材の削除、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個箱の削除または軽量化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
	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）へ切り替えした製品
その他	リサイクル循環型経済への対応	分別廃棄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製品とする。 2. 基準品は環境理念を改訂した2016年の製品。（FSC® N003667）

「Reduce」における事例

アルミ缶を使用した「ギャツビー」のヘアスタイリング剤7品において、容器としての性能や（耐圧）強度を保ちながら従来よりもアルミ使用量を削減し軽量化した缶容器を採用しました。対象商品合計での年間削減量は約25トン※1となり、この軽量化に伴う温室効果ガスの削減はCO₂換算で年間約335トン※2となります。

※1 2023年度の出荷実績をもとに算出（スラグでの算出）
スラグ…アルミをコイン状に加工した、缶に形成する前の状態のもの。
※2 2023年度の出荷実績をもとにCO₂換算にて算出



外装削除によるプラスチック削減



「マンドム ハッピーデオ フェイスシート」をリニューアルする際に、外装削除により10%以上のプラスチック削減を実現しました。

個別外装の削減

EC限定で販売している3個セットの個別外装をなくしています。



その他の事例は、ウェブサイトをご確認ください。
サステナビリティ>環境(E)>環境配慮商品・販促物

持続可能な原材料調達

コミットメント

パ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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO ^{※1} 認証パーム油比率	福岡工場で使用するパーム由来原料について、RSPO認証パーム油(ブックアンドクレーム対応を含む)を100%とする	2026年	61.5%	P.64
紙製容器包装	紙製容器包装のFSC ^{※2} 認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC [®] 認証紙、古紙再生紙とする	2027年	94.0%	P.64

※1 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)
 ※2 FSC[®]: Forest Stewardship Council[®] (森林管理協議会) (FSC[®]N003667)

私たちマングラムグループは、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。

取り組み事例 1

■ サプライチェーン上のリスク把握について

時代の変遷とともに、ますます多様化、複雑化してきている社会・環境課題を踏まえ、企業の責任ある原材料調達がますます重視される中、持続可能な社会の実現に向け、マングラムでは、製品に使用する原材料が人権・環境・倫理の観点で適切に調達されているかどうかを把握・管理することを重視しています。

当社はこれまで、「調達方針」に基づいて考動しており、CSR調達ガイドラインを策定し、当社と直接取引をしているお取引先さま(一次サプライヤー)に対して、ガイドラインを提示し、賛同のご署名を頂くとともに、自己評価(セルフ・ア

CSR調達セルフ・アセスメント調査結果(2023年度実施)

実施頂いたSAQに関しては、その評価結果に基づき、調達上のリスクが懸念されるお取引先さまについて、改善に向けた対話を個別に実施し、課題の共有と具体的な改善策の検討を進めました。こうした対話を通じて、単なるお取引条件の確認にとどまらず、パートナーとしての関係強化を図っています。

さらに、お取引先さまでのSAQによる自己評価に加え、人権侵害の懸念が指摘されている一部の天然原料については、

セスメント:SAQ)の実施を依頼し、取引関係の継続・新規の判断材料とさせて頂き、サプライチェーン全体の透明性向上に取り組んできました。

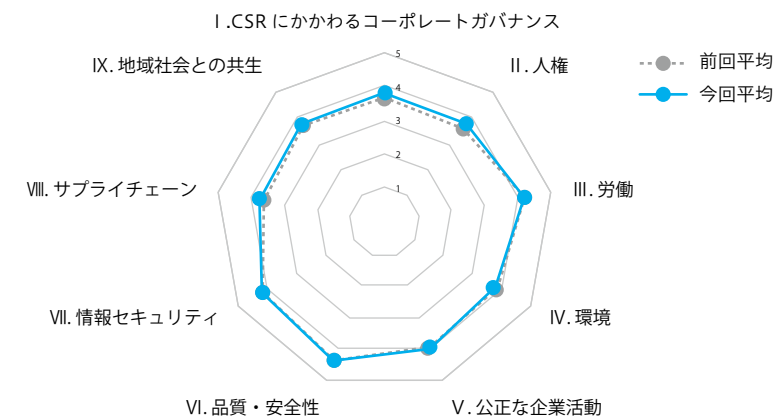
2024年度は、サプライチェーン上のリスクをより網羅的に把握するため、新たに取り組を開始するお取引先さますべてに対してSAQの実施を依頼しました。これにより、サプライチェーンの川上におけるリスクの早期把握や、調達活動の継続的な改善につなげる体制が整いつつあります。

なお、このSAQ調査については、2年に1度の頻度で実施しております。

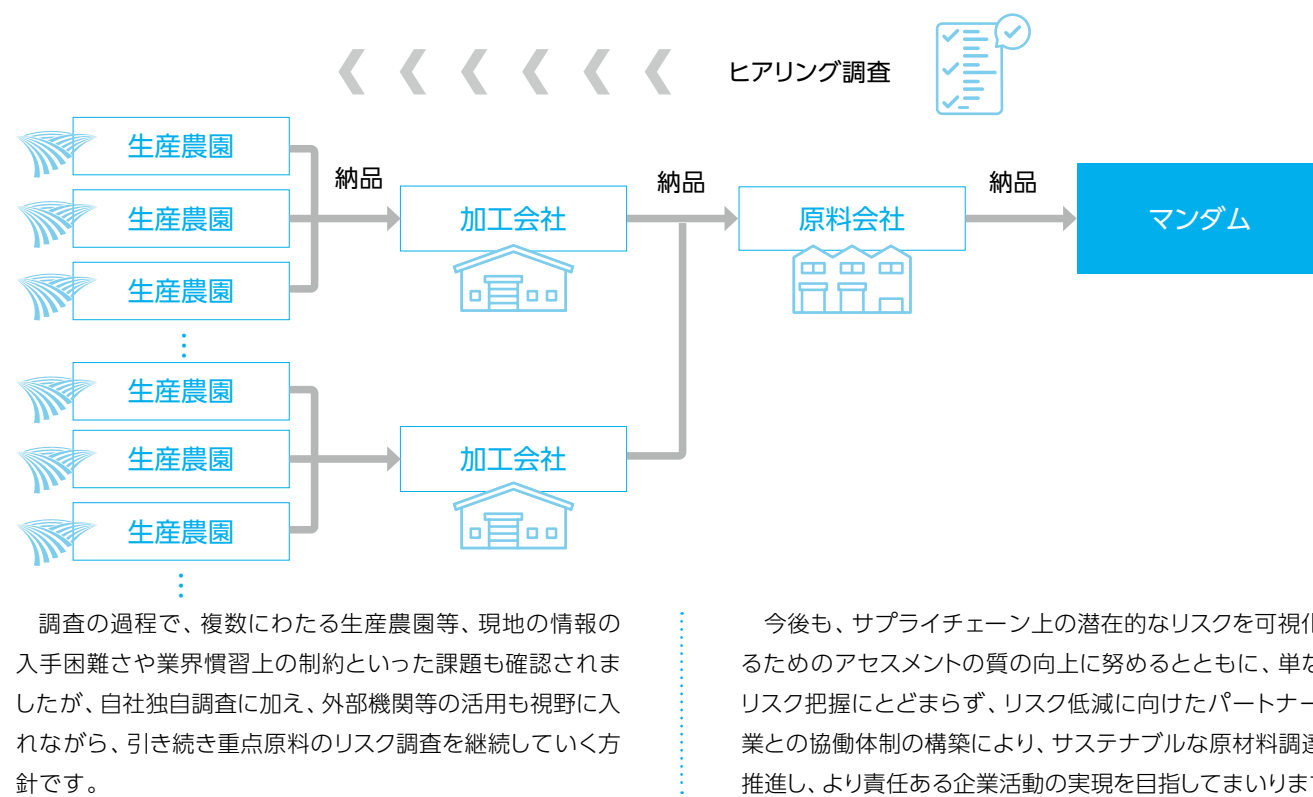
一次サプライヤーのさらに上流、すなわち原産地レベルまでさかのぼったリスク調査を実施しております。

例えば、開発途上国における植物由来原料の調達においては、児童労働や強制労働、環境破壊といった問題が国際的に報告されています。これらのリスクに対して、当社では該当原料を使用している一次サプライヤーに対して、原料の生産地・調達経路・関与する中間業者などの情報提供を依頼し、可能な限りトレーサビリティを確保する取り組みを進めております。

CSR調達セルフ・アセスメント調査結果



トレーサビリティ調査(テアダウン調査)の流れ 概要(一部原料において)



調査の過程で、複数にわたる生産農園等、現地の情報の入手困難さや業界慣習上の制約といった課題も確認されましたが、自社独自調査に加え、外部機関等の活用も視野に入れながら、引き続き重点原料のリスク調査を継続していく方針です。

今後も、サプライチェーン上の潜在的なリスクを可視化するためのアセスメントの質の向上に努めるとともに、単なるリスク把握にとどまらず、リスク低減に向けたパートナー企業との協働体制の構築により、サステナブルな原材料調達を推進し、より責任ある企業活動の実現を目指してまいります。

担当者コメント

持続可能な調達体制の構築に向けて、原料および関連サプライチェーンのリスクを体系的に分類・評価するプロセスから着手しました。2024年度は、対象範囲を原材料全般に拡大し、リスク評価の精度向上とリスク管理体制の整備を段階的に進めました。さらに、サプライヤーさまからのSAQの回答を分析し、リスクの特定と協働による改善支援を目的に、必要に応じてサプライヤーさまとの対話を実施しました。今後、サプライチェーンはますます広範かつ複雑化していくと予想される中、国際情勢や地域特有のリスクへの柔軟かつ的確な対応がより一層強く求められます。関連部門との連携を強化し、実効性の高い取り組みを目指してまいります。



戦略調達部 調達管理課

塩見 祐子

持続可能な原材料調達

取り組み事例 2

■ 持続可能なパーム油の調達

当社では、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岡工場において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。

2024年度は、福岡工場での使用において、一部原料でマスバランス方式でのRSPO認証パーム油の調達を行った他、最も使用量の多い原料を含めた25原料について、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。その他の原料についても、今後、段階的に認証証書購入を増やしていく予定です。なお、ブックアンドクレームのクレジットについては、RSPO認証を取得した小規模パーム農家を支援するクレジットの購入も行っています。

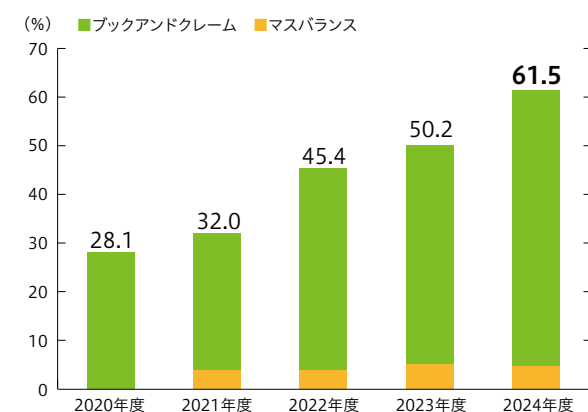
取り組み事例 3

■ 持続可能な紙製資材の調達

マンガムでは持続可能な紙製資材の調達に取り組んでおり、違法伐採や生態系の破壊を防ぎながら、環境と地域に配慮した森林資源の有効利用を通じて地球温暖化の防止に貢献してまいります。P.61「製品の環境配慮基準」に基づき、製品に使用する紙資材に関しては、2027年までに紙製容器包装の全量をFSC®認証紙または、古紙再生紙とする目標を掲げており、2025年3月末時点における進捗は94.0%となっております。

また、福岡工場では当社製品の輸送に使用する段ボールについても、FSC®認証紙や再生紙を段階的に導入しています。(FSC® N003667)

国内におけるRSPO認証パーム油の割合(成分比率)



※2021年度より算出方法を見直し

FSC®認証紙を使用した製品例



- 外部サイト
FSC FSCジャパン公式ウェブサイト
- 外部サイト
WWFジャパン公式ウェブサイト RSPO 認証について

■ 人権方針

私たちマンガムグループは、私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。

マンガ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、マンガ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あたり、「人権方針」を策定し実践していきます。

マンガ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」などの人権に関わ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。

マンガムグループは、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ないません。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、マンガ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。

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

各国・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、私たちは、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。

■ 内部通報制度（ヘルプラインシステム）の整備

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「ヘルプラインシステム」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とき、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（顧問弁護士）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、ヘルプラインシステムを日本国内のマンガ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、お気づきになりましたお取引先さまにおかれましては、当社のヘルプライン受付窓口にご通報頂きたいと存じます。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。

企業基盤の継続強化

コミットメント

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イ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。

中長期目標

取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		2024年度進捗	取り組み事例
		目標値	達成年度		
安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数 0	毎年	1件	P.67
社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満(日本国内)	毎年	14名	P.68
データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目すべてに対応できていること	2027年	達成度 73%	P.69
理念経営の実践	理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実施率	80%以上	2027年	65%	P.69

私たちマンドムグループは企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」=マンドムグループのサステナビリティそのものにとらえ、社会環境課題の解決に向けてサステナブル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イ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。

リスクマネジメント領域の新設

変化の激しい市場環境において、健全なガバナンス体制は、企業の持続的な成長と競争力の確保に欠かせない要素です。継続的な企業価値向上を実現するためにも、ガバナンスの整備は経営の重要な基盤と認識しています。同時に、変化を成長機会ととらえ、適切なリスクテイクによって競争優位を築くことは、ガバナンスの本質でもあります。

近年は、将来の予測が困難な「VUCAの時代」とされ、外部環境の不確実性や複雑性が一層高まっています。当社においても、多様な課題に対応しながら変革を進め、業績の回復に取り組んできました。こうした環境の中で持続的な成長を実現していくためには、リスクに対する感度と対応力を高めることがより一層重要になっています。特に、アジアを中心とした事業拡大を進める当社にとっては、複雑かつグローバルに広がるリスクを正しく認識し、適切に管理していくことが、成長を支える上で重要なポイントであると考えて

取締役 専務執行役員
CRO

小芝 信一郎



います。こうしたリスクと機会が交錯する経営環境の中で、当社が持続的に成長していくためには、リスクを的確に把握・管理できる体制の構築が不可欠です。このような認識のもと、マンドムグループでは、グループ経営推進にあたりガバナンス体制の構築を重要課題の一つに位置付け、企業価値の最大化と体制強化を目的に、2025年度より「リスクマネジメント領域」を新設しました。私はChief Risk Officer (CRO)として、リスクマネジメント領域を担当するとともに、事業軸・機能軸の両面からグループ全体のガバナンスとコンプライアンスの強化に取り組んでまいります。

取り組み事例 1

品質保証体制と品質保証活動

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、販売、お客さま対応等、すべてのプロセスにおける製品・サービスの質を高める品質保証活動を行っています。

2014年1月に「ISO9001」をベースにした「マンドム品質マネジメントシステム(お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み)」を構築し、以降も継続的な改善・向上を行い運用し

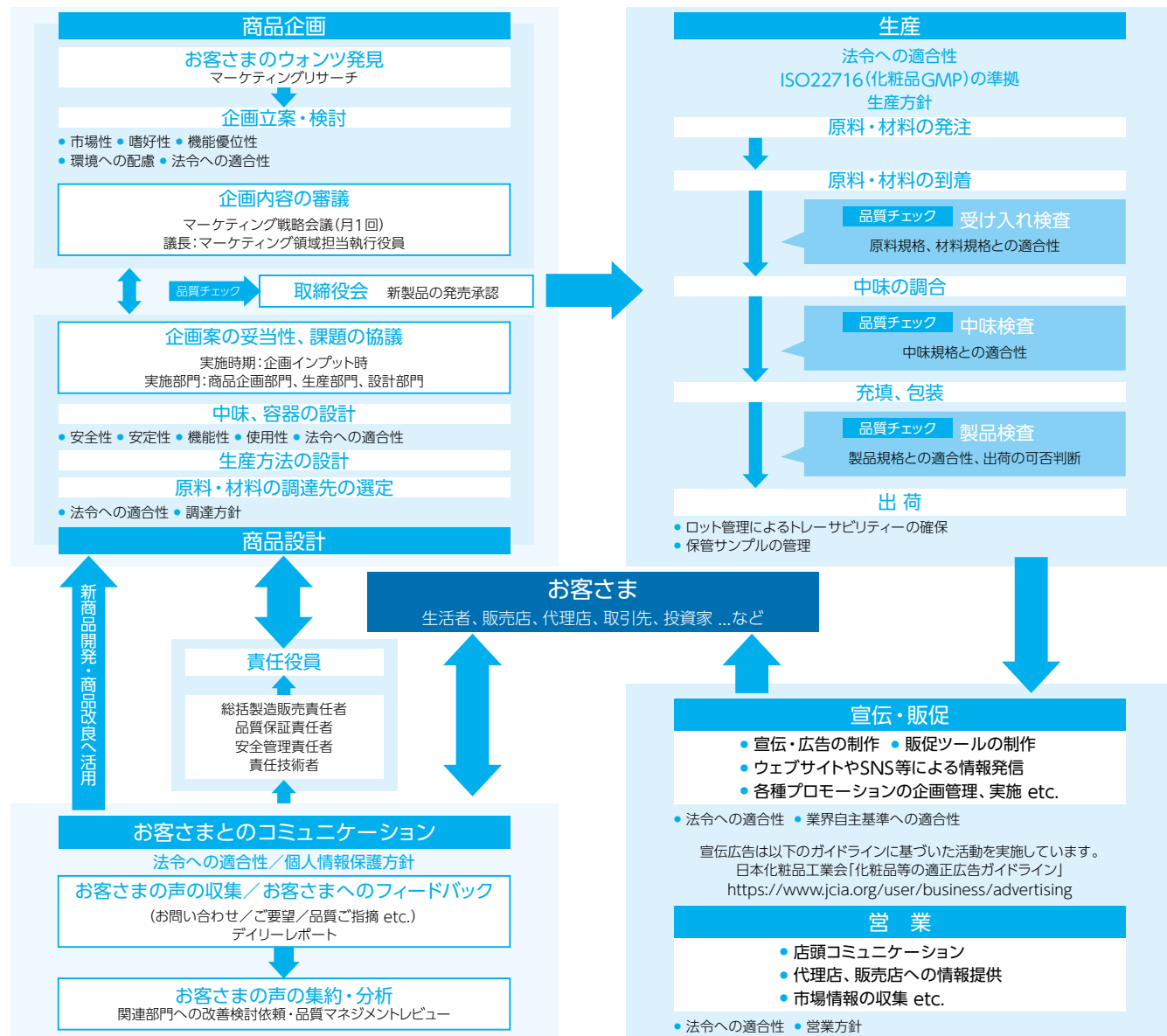
ています。

この「マンドム品質マネジメントシステム」の有効性と信頼性を継続的に向上することを目的として、「品質保証委員会」を設置し、品質に関わる全社的な方向性の統合を行っています。

また、薬機法(医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律)に定められた責任役員、総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者、責任技術者が密に連携を取りながら、品質保証活動を統括・推進しています。

サステナビリティ情報
サステナビリティ>生活者とのつながり>品質保証体制の推進

マンドム品質マネジメントシステム(お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み)



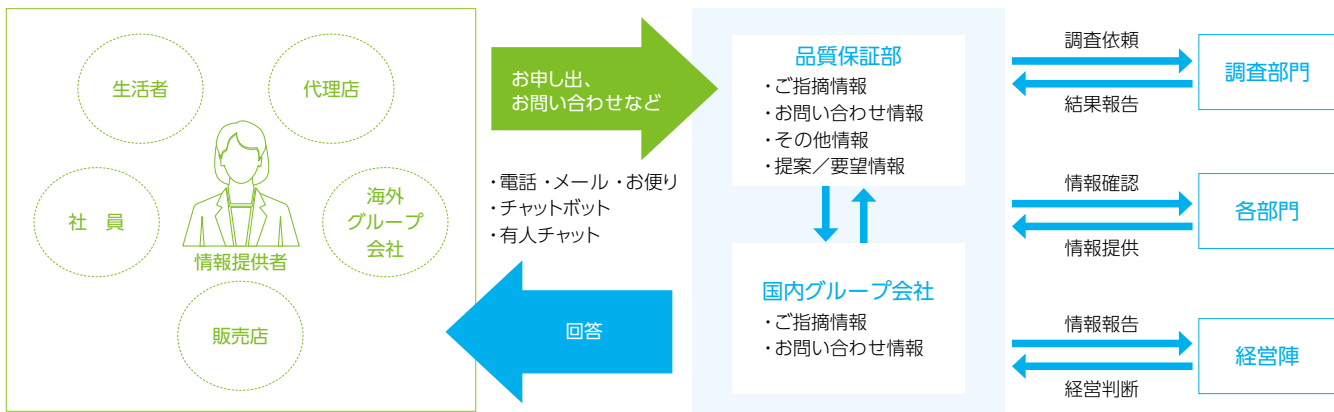
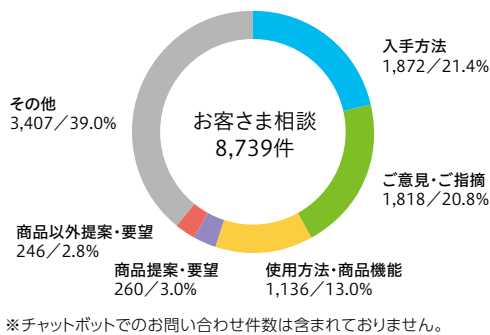
企業基盤の継続強化

■ 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「お客さまサポート」のページを通じて情報提供に努めています。

また、頂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。

2024年度 お客さま相談の内訳



[トップページ](#)
[お客さまサポート](#)

■ お客さまからの声を活かした取り組みの事例

当社では、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。以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介します。

2024年度	ギャツビー EXプレミアムタイプデオドラントスプレー 無香料<医薬部外品>	スプレーの目詰まりを防ぐため、ボタンや内部パーツを改良し、詰まった際の対処法も裏面に追記
2023年度	2024年2月以降 発売商品 全品	「子供の手の届かないところに置いてください」の注意喚起の記載を「乳幼児や認知症の方などの誤飲等を防ぐため置き場所にご注意下さい」に変更
	ルシード ワンプッシュケアカラーシリーズ	商品使用時の（浴室、洗面台、鏡等への）物品汚れに対しての注意喚起を強調
2022年度	ルシード パーフェクトスキンジェル／クリーム	中蓋の表示に関して、「説明文書が分かりにくい」「文字が見えにくい」という声から、分かりやすい説明と視認性を向上した内容に変更
	ルシードエル オイルトリートメント #EXヘアオイルうねり・くせケア	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェル状」と記載

取り組み事例 2

■ 長時間労働改善に向けた取り組み

特に長時間労働の是正に関して、当社では社員の健康の質を高める上での重要課題の一つととらえており、実際に

一部社員の長時間労働の常態化の実態が判明しています。当社では、長時間労働を是正し十分な睡眠時間を確保でき

るようになることで、社員一人ひとりのプレゼンティーズムを低減し、その結果業務生産性を向上させることができると考えています。また、削減された労働時間以外の時間をさらなる学びやリスクリングの時間に充てることで、社員一人ひとりの働きがいや生きがいの向上にも寄与できると考えています。

そのため、この長時間労働に関する設定指標として「2027年度までに、全正社員（管理職を含む）平均における一月当

たりの時間外労働時間10時間以下の達成」を掲げ、この実現に向けて取り組んでいます。

- ・経営層を巻き込んだ時間外労働削減の取り組み推進に向けた、上位会議体における時間外労働時間に関連する実績データの月次報告
- ・業務の繁閑期等の部門特性を踏まえた、部門長を中心とした部門別の時間外労働削減に対する課題検討と解決策の実践

取り組み事例 3

■ サイバーセキュリティ強化に向けた取り組み

マンドムにおけるサイバーセキュリティ

高度化するサイバー攻撃をはじめとするさまざまなリスクからグループ内の情報資産や電子データ、情報システム等を保護し、安心・安全な事業環境を維持することを重要な経営課題ととらえ、国内外グループ会社全体を包括するリスク対策を組織、人、技術等の各観点で実施しています。

この取り組みの一環として、経営者のリーダーシップのもとで対策を推進するため、サイバーセキュリティ経営ガイドラインに基づく自己チェックと対策の見直し・継続的改善を実施しております。

サイバーセキュリティ管理体制の整備

グループ全体のサイバーセキュリティ対策の指針となるポリシーとグループのセキュリティ対策基準を定めるとともに、グループ全体のセキュリティ管理体制を構築し、サイバーセキュリティリスクを一元管理しています。

また、セキュリティ対策の実効性を高めるため、経営層を含めた全従業員に対するセキュリティ教育の実施や、セキュリティ対策の有識者の社内配置に加え、2024年度にはCSIRT（Computer Security Incident Response Team）を立ち上げ、インシデント発生時の対応力と早期復旧体制の強化を図っています。

今後もサイバーセキュリティリスクへの対応力を継続的に高め、事業継続性の確保と企業価値の維持・向上に努めてまいります。

サイバーセキュリティリスクの把握と対応体制の強化

当社では、グローバル事業の拡大、特にアジアを中心とした展開の進展に伴い、サイバー攻撃や情報漏えいなどのセキュリティ脅威が一層複雑化・深刻化していることを強く認識しております。ランサムウェアによる事業停止、サプライチェーンを経由した侵入、顧客情報や研究開発データの漏えい、海外拠点を標的とした攻撃など、事業継続に深刻な影響を及ぼし得るリスクに対しては、情報資産の定期的な棚卸や脆弱性診断などを通じて、リスクレベルの把握と評価を継続的に実施しております。あわせて、通信ネットワークのセキュリティ対策、EDRによるエンドポイント監視、24時間365日のグローバルSOC体制、多要素認証(MFA)の導入といった多層的な防御策を講じ、侵害の予防と早期検知の両立を図っております。さらに、インシデント発生に備えて、CSIRTを中核とした迅速なインシデント対応体制を整備し、リスクの最小化と事業継続性の確保に努めています。

取り組み事例 4

■ コーポレートスローガンの体現に向けた理念教育

マンドムの理念経営とは

経営者を含めた全社員が理念に共感し、理念に沿った判断、考働ができる全員参画の経営です。経営のグローバル化において最も大事で、最初に着手すべき事項は、グループ社員全員への理念浸透と考え、グループ全社員対象の理念浸透の仕組みを構築し、2017年度より継続的に実施して

います。そのためにまず、日本語をはじめとした8つの言語で理念とビジョンの“共通テキスト”とも言うべき「ブリーフィングブック」を作成しました。翻訳作業は、確実に意図が伝わるように、現地スタッフも加わって議論を交わし、最も最適な「言葉」や「表現」を厳選しながら進めました。

役員の紹介(2025年6月24日現在)



代表取締役 会長

西村 元延

(1951年1月9日生)

1995年に当社取締役社長に就任して以来、グループ経営の陣頭に立ち、適正に職務を執行し、着実に成果を上げ、その職責を十分に果たしております。今後も代表取締役会長として、財務、非財務分野双方にわたっての当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると考えています。



取締役 専務執行役員

小芝 信一郎

(1963年12月24日生)

CRO、リスクマネジメント室、
法務室、品質保証部担当
PT MANDOM INDONESIA
Tbk 監査役会長

海外グループ会社の経営者を歴任した後、長年にわたり当社のマーケティングおよび海外事業の各執行領域において適切に職務を遂行し、着実に成果を上げてその職責を十分に果たしております。これらの経験を活かし、専務執行役員兼CROとしてリスクマネジメントおよびコンプライアンス面の更なる強化を通じて、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると考えています。



代表取締役 社長執行役員

西村 健

(1982年5月12日生)

CEO、日本事業COO、
CMO、内部監査室担当

当社の経営戦略およびマーケティング領域で要職を経て、現在は代表取締役社長執行役員兼CEOとして当社グループの経営を担っています。自ら率先して経営の構造改革を推進し、職務を適切に遂行することで、その職責を十分に果たしております。今後もBX・DXをはじめとした企業変革のリーダーシップを発揮することで、当社グループの成長・発展を牽引することが期待できると考えています。



取締役 常務執行役員

渡辺 浩一

(1965年11月16日生)

インドネシア事業COO、
PT MANDOM
INDONESIA Tbk 代表
取締役社長執行役員

当社の生産統括、およびグループ会社であるPT MANDOM INDONESIA Tbkの経営幹部を歴任し、担当した各執行領域において適切に職務を遂行し着実に成果を上げているとともに、高い見識を有しております。これらの経験を活かし、常務執行役員としてグローバルな事業展開の更なる強化を通じて、当社グループの成長・発展に寄与することが期待できると考えています。



役員の経歴

マンドムについて>取締役・監査役・執行役員一覧



社外

社外取締役

谷井 等

(1972年6月2日生)

複数の企業における経営経験、幅広い知識、優れた見識を有し、当社の取締役会においても積極的に発言しながら、社外取締役として適切な役割を果たして頂いております。今後も上記の役割を引き続き果たして頂くとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行って頂くこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員長として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与して頂くことを期待しております。



社外

社外取締役

原田 哲郎

(1965年9月22日生)

多様な業種の企業に対するコンサルティングで培った知見と見識を有しており、当社の取締役会においても戦略的な視点からの助言や、経営の健全性および透明性を向上させるための重要な提言を頂いており、社外取締役として適切な役割を果たして頂いております。今後も上記の役割を引き続き果たして頂くとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行っていただくこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与して頂くことを期待しております。



社外

社外取締役

伊藤 麻美

(1967年11月24日生)

企業経営者としての豊富な経験と国際的な視野を活かし、当社の取締役会においてユニークかつ有意義な意見や指摘を積極的に発言して頂いており、社外取締役として適切な役割を果たして頂いております。今後も上記の役割を引き続き果たして頂くとともに、独立した立場から取締役の職務執行に対する監督や助言を行って頂くこと、また、指名委員会および報酬委員会の委員として、客観的かつ中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定に関与して頂くことを期待しております。



常勤監査役 **亀田 泰明**

当社のマーケティングおよび管理部門の要職を歴任するとともに2021年4月からは副社長執行役員として当社国内事業主体を管掌するなど、当社における豊富な経験を有しております。今後は、これらの経験によって培った財務、非財務分野にわたっての高い見識を活かして、常勤監査役としてその職責を十分に果たすることが期待できると判断しております。



社外監査役 **森 幹晴**

弁護士としてクロスボーダーM&Aをはじめとする国際企業法務に精通しています。コンプライアンスやリスク管理はもとより、その他の監査役の職務執行に関する事項についても、独立した立場から有意義な助言や意見を頂いています。今後もその高い識見を当社の経営に反映させることで、グループ経営全般の質的向上に寄与することが期待できると判断しております。



社外監査役 **田中 基博**

公認会計士として会計および監査に精通し、会社経営に関する高い見識を有することから、その高い見識を当社の経営に反映させることがコーポレートガバナンスの強化とともに、グループ経営全般の質的向上に寄与することが期待できると判断しております。

Chief Officer・執行役員

CTO	浅田 拓二	先端技術研究所、技術戦略部、 業事推進部担当 兼 技術戦略部長
CSCO	廣田 倫久	福岡工場、生産技術部担当 兼 福岡工場長
CHRO	高橋 哲也	人事総務部、役員秘書室担当 兼 人事総務部長
CSO	松田 哲明	経営企画部、ITイノベーション推進部担当 兼 経営企画部長
CFO	澤田 正典	財務部、IR 室担当 兼 財務部長

日本事業CSLO	内山 健司	チェーンストア営業部、 流通開発部担当
北東アジア・東南 アジア・インド事業 (NSI事業)COO	山田 秀徳	NSI 事業部担当
執行役員	香川 亥一郎	ブランドコミュニケーション部、 広報部担当 兼 ブランドコミュニケーション部長
執行役員	大森 剛介	プロダクトマーケティング一部、 プロダクトマーケティング二部、 BX 推進部担当 兼 プロダクトマーケティング一部長
執行役員	小松 輝彦	営業戦略部、東日本営業部、 西日本営業部担当 兼 営業戦略部長

執行役員	原 真也	パッケージ開発部、ヘアケア研究所、 スキンケア研究所担当 兼 ヘアケア研究所長
執行役員	高津 正男	経営改革室担当 兼 経営改革室長
執行役員	石神 翔平	マーケティング戦略室、 セールスマーケティング部担当 兼 マーケティング戦略室長
執行役員	須垣 徹哉	戦略調達部担当 兼 戦略調達部長

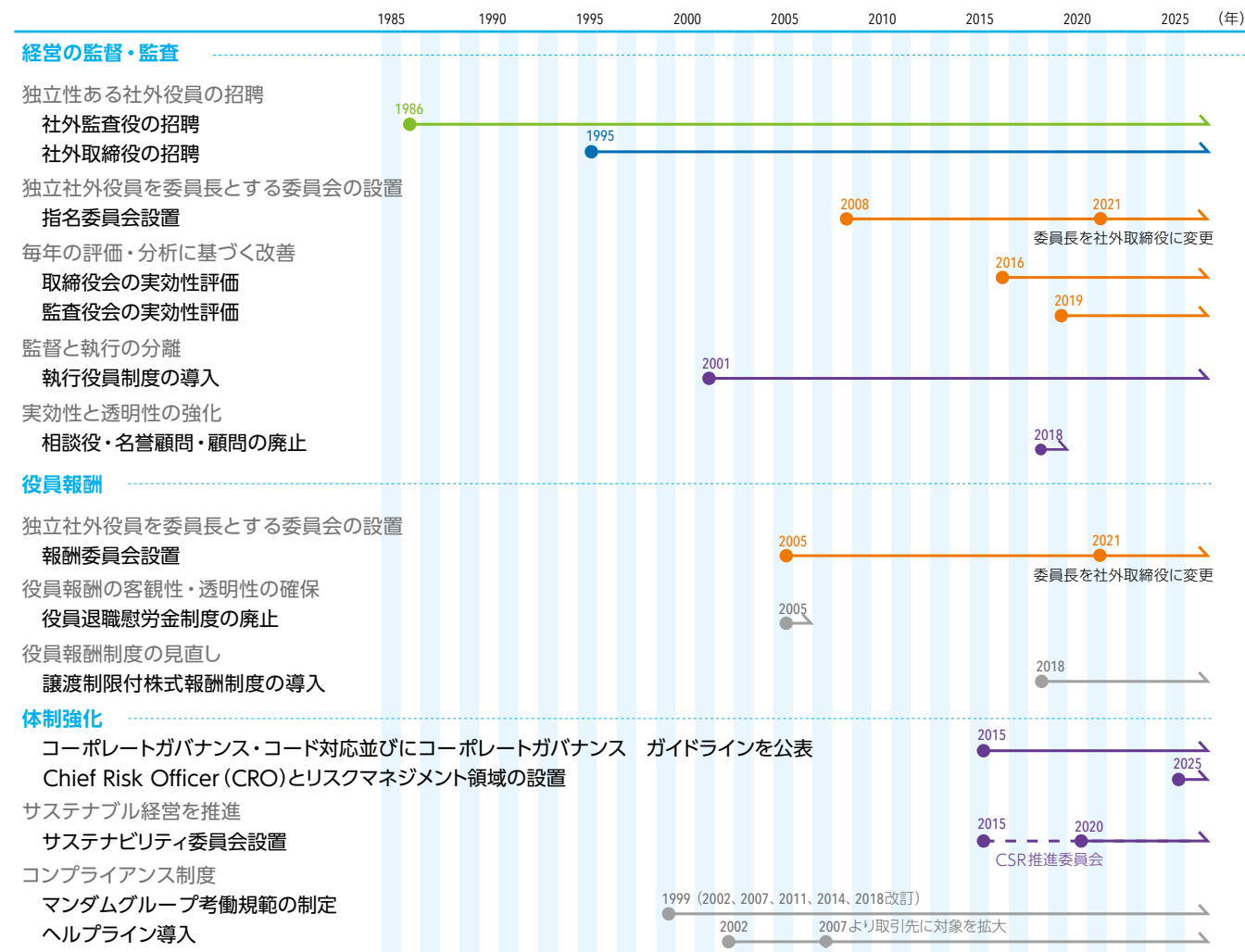
ガバナンス強化に向けた経年での取り組み一覧

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強化の取り組み



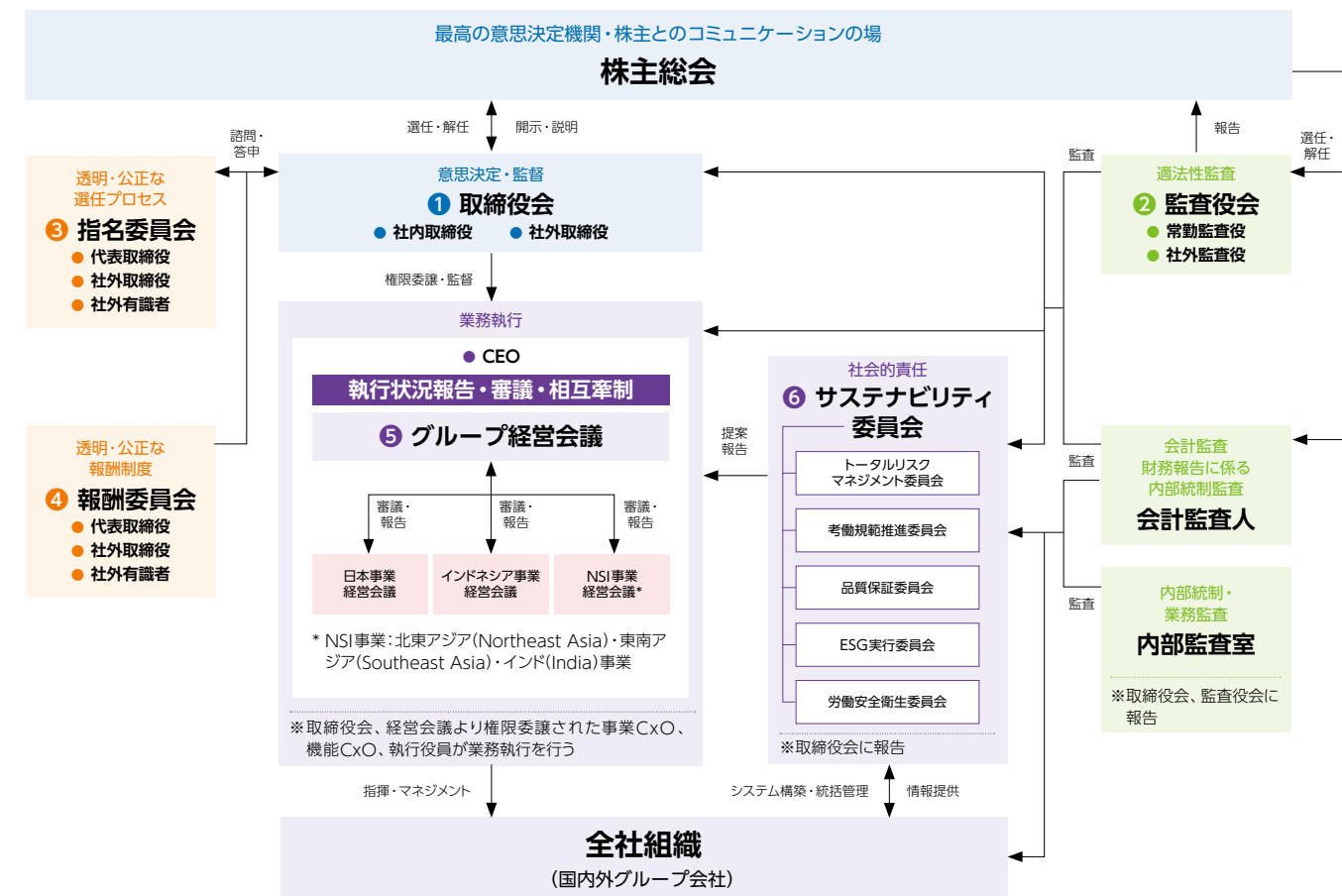
コーポレートガバナンス体制

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するとともに、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。また、第14次中期経営計画がスタートする2024年度から

CxO制を導入し、グループ経営執行体制を強化し、経営資源の配分の最適化と意思決定の迅速化を図り、イノベーションの加速と成長性向上を目指します。

2025年度からは、さらなるリスクマネジメント体制の強化を目的として、リスクマネジメント領域を新設し、その責任者としてCROを選任しております。

コーポレートガバナンス体制図（2025年6月24日現在）



1 取締役会

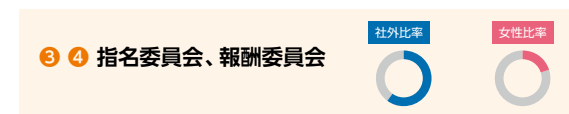
取締役にて構成し、経営理念・経営計画に基づき、業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および役付執行役員、CxO、執行役員の業務執行を監督する。議長は代表取締役会長が務めています。

2 監査役会

監査役にて構成し、監査役は取締役会・グループ経営会議等の重要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・役付執行役員・CxO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・役付執行役員・CxO候補者案を諮問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・役付執行役員の報酬などを諮問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。

5 グループ経営会議

取締役・監査役・役付執行役員・CxOで構成し、グループ全体の視点で経営計画・戦略の検討やモニタリング、グループ経営推進における課題解決の場としての機能をもつとともに、中長期的視点で業務執行の牽制や監督を行います。議長は代表取締役社長執行役員が務めています。

6 サステナビリティ委員会

取締役・監査役・役付執行役員・CxOを中心とした委員にて構成し、当社グループのサステナビリティ推進の考え方、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に向けた取り組みの強化を行っている。委員長は代表取締役社長執行役員が務めています。

社外役員の状況、社外取締役メッセージ

■ 社外役員の状況

当社は、当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上を図っております。なお、当社は、以下の通り「独立社外役員

の独立性に関する基準」を定めており、当社社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届出ております。

企業情報
企業概要>コーポレート・ガバナンス>
社外役員「独立社外役員の独立性に関する基準」

社外取締役ディスカッション



マングラム取締役会に対する印象と変化している点

谷井： 就任されてから、伊藤さんは2年、原田さんは1年経ちましたが、マングラムの取締役会における議論内容、雰囲気に関して率直なご意見を頂けますでしょうか。また、就任して以降、何か変化を感じたようなことがありましたか。

伊藤： (事前審議会議の)グループ・事業経営会議において議論されているものの、取締役会での議論が十分かなと感じる時もあります。ただ社外取締役や監査役の方々が忌憚のない意見・コメントを発信しやすい雰囲気だと感じています。

原田： 取締役会に上程される議案は、執行メンバーによる経営会議で事前に審議されていて、そこに社外役員が陪席する運営がなされています。ビジネス現場の社内メンバーの視点と、ガバナンス視点の社外役員の視点を合わせて、多様な観点で議論されていることは良い点だと思いました。一方伊藤さんが仰られているように、人数が多くなってしまうことも相まって、全員が闊達に発言することの困難さが増していた面もあったと思います。前年度後半に経営会議の中で、この点に関する議論がされて、今年度から経営会議に参加する執行メンバーを絞ることになりました。正解はないので、さらなる議論の活性化に向けたこのような試行錯誤を続けていくことは大事だと思います。

谷井： 私も大変闊達に議論がなされていると感じています。私は就任から5年が経ちましたが、その議論の闊達さは、年を追うごとに良くなっているように感じています。原田さんの仰られている通り、今年度からは重要会議のあり方も新たになり、実質的な議論が以前にも増して増えていると感じています。

社外取締役の立場での自身の攻めと守りの発言について

谷井： 話題を変えまして、2024年度の実績報告会において、独立社外取締役の立場で成長を後押しするアクセルを踏むような提言、逆にガバナンスの観点でブレーキをかけたようなご自身の提言で、特に記憶に残っているものがありませんでしたら伺いたいです。

原田： 攻めの面では、市場分析力の強化について申し上げた部分です。成長戦略やマーケティング戦略において、ターゲット顧客セグメントの成長性・収益性や競合優位性の定量・定性両面での分析を踏まえて、打ち手や資源配分を考える必要があります。この点を強化することで、よりタイムリーにより適切な打ち手を講じることができると思っています。発言でした。

守りの面では、組織設計において、内部監査機能を内部統制推進機能から独立させるべきと申し上げました。IIA(The Institute of Internal Auditors)「内部監査協会」の3ラインモデルにおいても、内部監査の信頼性とアカウンタビリティの観点から、その独立性が強調されています。スポーツカーと同様、ビジネスも、良いブレーキを持つからこそ、アクセルを思い切って踏み込むことができると思います。

伊藤： 自分の中で印象に残っているのは、今の当社の新製品の出し方ではお客さまを迷子にさせてしまいかねないという発言をしたと思います。当社の業種ならではのかもしれませんが、生活者の立場に立ったときに次から次へと似たような商品が出て

くると何を購入すべきかわからなくなってしまうことがあります。定番維持のために続々と製品を改廃することもあるかもしれませんが、しっかりお客さまに喜ばれる製品、こだわった製品を提案することが当社としては一番大事だと思っての発言でした。ただし、この発言はブレーキなのか、方向性を変えるためのギアチェンジなのかはわかりませんが。

今後のマングラムに期待すること

谷井： 最後に、今年度(2026年3月期)以降、当社において特に期待していること、動きがありましたらコメントを頂けますでしょうか。

伊藤： CxOメンバーにも変化があり、躊躇なく、顔色なども見ずにどんどん発言していく組織になって頂ければと思います。考えながらもスピード感溢れるマングラムを期待します。

原田： 日本とインドネシアで、コスト削減の構造改革取り組みを進めており、この中で社員の分析スキル向上にも取り組んでいます。さらに今後は、先ほど申し上げた市場分析スキルも磨いてもらいたいと期待しています。スキルという武器でパワーアップした社員の皆さんが、マングラムの伝統である「全員参画経営」で当社の成長戦略を進化させていくことを期待しています。

谷井： この1年で新たなブランドがいくつか立ち上がっています。当社はこれまで「ギャツビー」をはじめとした国際的にも良く認知されたブランドを創り上げてきました。私としては新たに打ち出す新ブランド群も、是非次の時代を作り上げるようなブランドに成長することを楽しみにしています。今年度も私たちは、原田さんの仰るような、良いブレーキがあるからこそ、思い切ってアクセルを踏める経営に貢献していきたいと思っています。どうも有難うございました。

取締役・監査役の会議・委員会の出席状況、スキルマトリックス

2024年度 主な会議での役割と出席状況

		会議・委員会名	※臨時開催4回含む					
			取締役会	監査役会	指名委員会	報酬委員会	グループ経営会議	サステナビリティ委員会
		役割	14	17	3	1	11	2
〔取締役〕								
	西村 元延	取締役会 議長	13		3	1	10	2
	西村 健	グループ経営会議 議長 サステナビリティ委員会 委員長	13		3	1	11	2
	小芝 信一郎		14				11	2
	渡辺 浩一		11*				11	2
独立社外	谷井 等	指名委員会 委員長 報酬委員会 委員長	14		3	1	11	2
	伊藤 麻美		14		3	1	11	2
	原田 哲郎		10*		3	1	8*	2
〔監査役〕								
	日比 武志	退任	14	17			11	2
	亀田 泰明	監査役会 議長	14	10*			11	2
独立社外	森 幹晴		14	17	3	1	11	
	田中 基博		11*	10*	3	1	9*	

※ 2024年6月株主総会にて選任および承認以降

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材で構成することと、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月より女性の社外取締役が就任しており、2023年6月からは伊藤麻美氏が就任しております。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、7名の取締役の内、日本国籍者が5名、海外国籍者が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おりませんが、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材を役員ないし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していくことによって、イノベーションを導き、新たな社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現していく方針です。

スキルマトリックス（2025年6月24日現在）

		グローバル ビジネス	マーケ ティング	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	BX・DX
〔取締役〕									
	西村 元延				●			●	
	西村 健	●	●						●
	小芝 信一郎	●					●		
	渡辺 浩一	●		●				●	
独立社外	谷井 等		●						●
	伊藤 麻美	●				●			●
	原田 哲郎				●	●			●
〔監査役〕									
	亀田 泰明		●					●	
独立社外	森 幹晴						● 弁護士		●
	田中 基博				● 公認会計士				

期待要件

スキル項目	選定理由
グローバル ビジネス	世界中で情報の伝達スピードが劇的に上がりグローバル化が進む現代において、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・習慣の経験も豊富で、かつ日本を含む世界のどこのエリアでも、社員、取引先をはじめとした社内外のステークホルダーとの協力関係を構築するスキル・経験を持ち、ビジネス成果を出すことができる経営人材が求められる。
マーケティング	目まぐるしく生活者ウォンツが変化する現在において、当社ビジネスの中核となるOnly-Oneマーケティングを実践していくためには、ベーシックなマーケティングノウハウとスキルに加え、イノベーション技術への高い理解を持ち、柔軟に変化対応できる経営人材が求められる。
技術・生産	マンドム安全基準の適合（安全品質）、生活者満足の適合（安心品質）を確保しながら、さまざまな先進的技術を取り入れていくことで単位当たり生産性の高い生産体制を推進していくためには、研究や生産場面での高い知見や、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人材が求められる。
財務会計	強固な財務基盤を構築しながら、持続的な企業価値向上に向けた成長投資（M&Aを含む）の推進と株主還元強化等の資源配分を実践する財務戦略の策定と実現のためには、財務・会計分野における確かな知識・経験を持つ経営人材が求められる。
人事・リソース	ヒトが喜んだり、ワクワクしたりする姿を想像しながら、新たな価値を創造する“人間系企業”を実現するためには、社員一人ひとりが働きがいを感じながら各々の能力を最大限に発揮できる人材戦略の策定が必要であり、人的資本分野における高い知識と幅広い視点を持つ経営人材が求められる。
法務・ リスクマネジメント	グループ経営を推進していくにあたり、グループとしてのガバナンス体制をいっそう強化し、持続的な企業価値最大化を実現するためには、自身での経営者経験があり、コーポレートガバナンスやリスク管理・コンプライアンス分野での確かな知識・経験を持つ経営人材が求められる。
ESG	近年、企業に対する要求が高まっているESGの視点を取り入れたマンドムグループのサステナブル経営（ESG経営＋SDGs経営）を実践するためには、すべてのステークホルダーの人権尊重や環境配慮をはじめとした社会要請の変遷を理解し、幅広い視点・見識を持つ経営人材が求められる。
BX・DX	今までの当社ビジネスモデルから脱却し、スピーディー、かつ激しく変化する生活者ウォンツやライフスタイルに対応して新たなお役立ちを創出していくためには、IT、DXにおける知識やスキルを持ち、イノベーション技術への高い理解を持つ経営人材が求められる。

取締役会の実効性評価

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・提言を受けたことや、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4-11 3】に基づき、2025年3月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。

1. 取締役会の評価・分析の方法の概要について

期間： 2025年1月～5月 対象者： 2024年度 取締役 6名、監査役 4名	
評価・分析 方法	Step1 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関して、当社の取締役会が実効的にその役割を果たしているかについての全23項目の調査を取締役会参画者に実施。
	Step2 必要に応じ、代表取締役(会長、および社長)が各取締役、監査役と意見交換を行い、意見聴取を実施。
	Step3 調査の回答および意見聴取の結果を指名委員会構成員に提供し、構成員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。
	Step4 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。

2024年度においては、4段階評価における最上位評価「適切」が65.2%（2023年度69.1%）、次位評価「課題はあるが適切」が28.3%（同28.3%）、次々位評価「課題が多く適切に行われていない」が1.7%（同1.3%）となりました。

2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

(1)当社の取締役会は、以下の主要な根拠により、その実効性は確保できているものと評価しております。

- 取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、グループ経営会議・事業別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ポリシー・コーポレートガバナンスガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。
- 取締役会は、社外取締役・社外監査役に対し、問題提起を含めた指摘・意見を求めるとともに、各取締役・監査役に対しても、積極的な発言を促すなど、自由闊達で建設的な議論・意見交換を尊ぶ気風の醸成に努めており、また、そのように運営できていること。
- 独立社外取締役・監査役（以下、「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。

(2)取締役会の実効性に関する評価・分析の過程においては、以下のような指摘・提言がなされており、当社の取締役会は、これを課題として認識し、改善に取り組んでまいります。

- 社外取締役は経営出身者に偏っており、化粧品業界の経験者、技術生産領域の経験者など多様な知見を集めているか検討することで、より活発で建設的な議論につながる事が期待できる。【補充原則4-11 ①】
- 取締役会にて特に深い議論を要するアジェンダがある際に、事前に独立社外役員に対して案件起案者が説明する機会を持つこ

とで、独立社外役員の背景理解が深まり、論点が絞り込まれ、取締役会の審議活性化につながることが期待できる。【補充原則4-1 ①】

- 海外子会社に対する内部統制システムの構築、運用を十分にするための組織体制構築と人員を確保することで、取締役会としての適格な業務執行の監査、意思決定のスピードアップが期待できる。【補充原則4-3 ④】

（参考：過去2年間の指摘・提言）

2023年3月期（2022年度）

- 社外取締役を委員長とした、指名委員会、報酬委員会は適正に運用されているが、役員、経営陣の人事や育成に関しては、方針や手続きを明確にすることで、透明性が増し議論も深まると考えられる。
- 経営陣の業務執行に対する監督機能をより強化することで、経営計画に対する進捗の差異分析・振り返りを通じて、次のアクションへの結びつけの強化につながると考えられる。

2024年3月期（2023年度）

- 取締役会を頂点とする、経営会議、常務会等の重要会議の役割と位置付けをガバナンスの観点から再点検することで、より機能的な働きが期待できる。【補充原則4-1 ①】
- 新規事業やチャレンジングな提案を受け入れる風土を活かし、新製品など各種提案も収益性へのコミットメントや資本コストを意識した施策として検討し提案する姿勢を浸透させることで、さらに踏み込んだ議論が期待できる。【補充原則4-2】

役員の報酬額決定に関する方針

当社は、以下の方針に基づき、役員報酬制度を定めております。

- ・「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、経営計画を達成する動機付けとなる報酬体系であること
- ・永続的な企業価値向上を目指し、中長期戦略の実現に向けた取り組みを促進すること
- ・個人のミッションを反映した役割・責任の大きさに応じた報酬水準で、経営目標の達成度(成果)によって報酬に差が出る設計であること

当社の取締役の報酬は、職務専念の安定に必要な固定報酬および、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、他社水準や

各報酬等の位置付け等も考慮した上で適正なバランスとなるように設定しております。固定報酬と変動報酬の比率は、役位によって異なりますが、目安としては社内取締役合計で固定報酬60%、変動報酬40%にて配分しております。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。

当社の監査役の報酬は、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。監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。また、監査役の報酬額決定に関する方針についても、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。

適正なバランスの固定・変動報酬（標準評価時）

報酬区分	固定報酬 (金銭) 約60%		短期変動報酬 (金銭) 約30%	中長期 変動報酬 (株式) 約10%
	約60%		約30%	約10%
付与方法	役職に応じた報酬水準を設定 月額固定報酬として支給		単年度の目標達成に応じた業績評価 目標達成度を評価し賞与として支給	中期経営計画の目標達成に応じた業績評価 事業年度4年
業績評価期間	—		1年	4年(2024～2027年度)
評価指標	—		会社業績 ・当該事業計画売上達成率 ・利益率達成率 ・担当部門の業績	会社業績 ・連結ROIC ・サステナビリティ上の中長期重要課題
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 役付執行役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行 役員 CxO	取締役(社外取締役除く) 役付執行役員 CxO 執行役員	

2024年度の実効性評価

役員区分	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)
		固定報酬	変動報酬	左記のうち、 非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	292	159	133	31	5
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外取締役	24	24	—	—	4
社外監査役	12	12	—	—	3

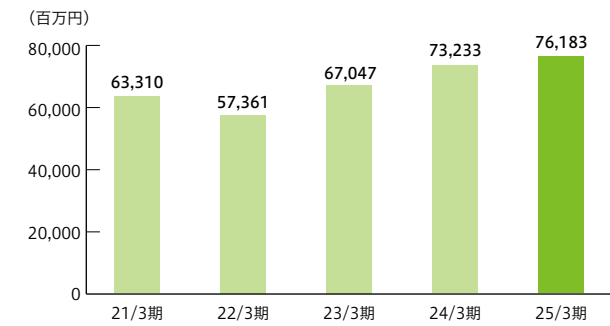
- ※1 上表には、2024年6月21日開催の第107回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名（うち、社外取締役1名）、監査役2名（うち、社外監査役1名）を含んでおります。
- ※2 取締役の金銭報酬の額は、2006年6月23日開催の第89回定時株主総会において年額450百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名（うち、社外取締役は1名）であります。また、上記の報酬枠とは別枠で、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度の報酬額として年額150百万円以内、株式数の上限を年39,000株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しております。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。2024年6月21日開催の第107回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬の株式数の上限を年150,000株以内（社外取締役は付与対象外）と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役（社外取締役を除く）の員数は、4名であります。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。
- ※3 監査役の金銭報酬の額は、2005年6月24日開催の第88回定時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。
- ※4 取締役（社外取締役を除く）に対する非金銭報酬等の総額の内訳は、譲渡制限付株式報酬31百万円であります。

データ集

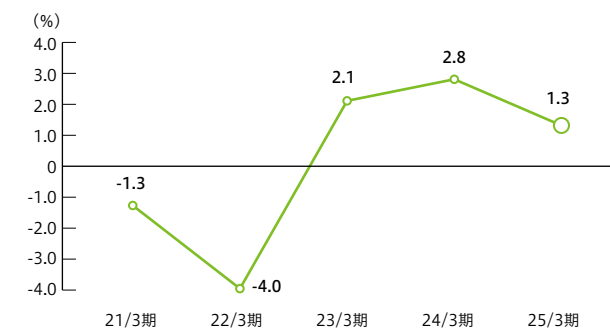
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

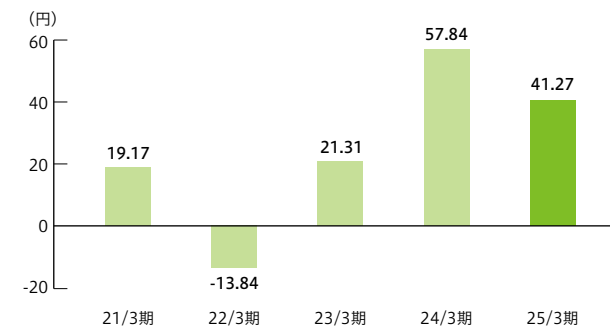
連結売上高



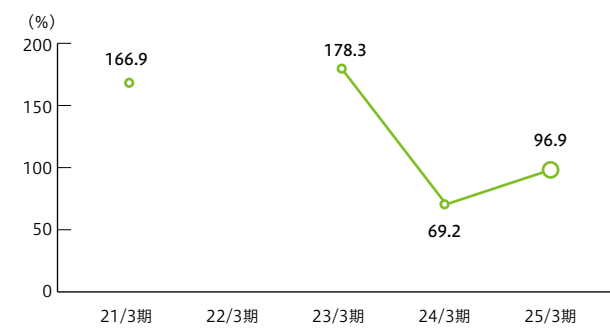
営業利益率



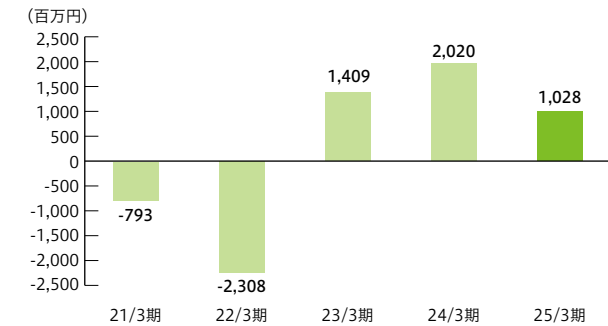
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失【EPS】



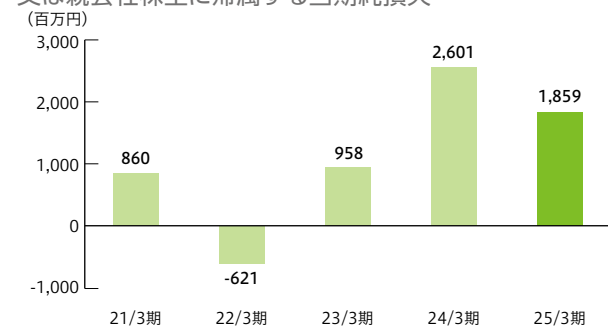
配当性向



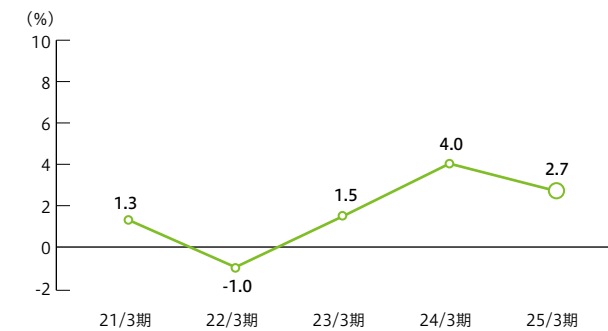
連結営業利益又は営業損失



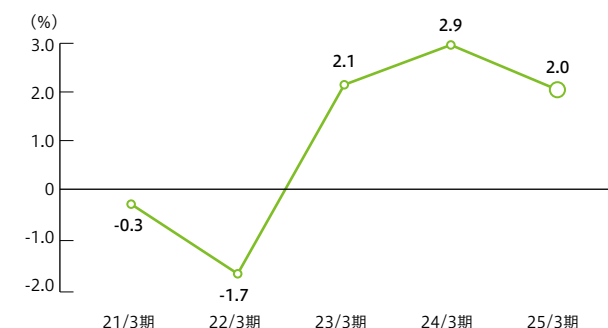
親会社株主に帰属する当期純利益
又は親会社株主に帰属する当期純損失



ROE



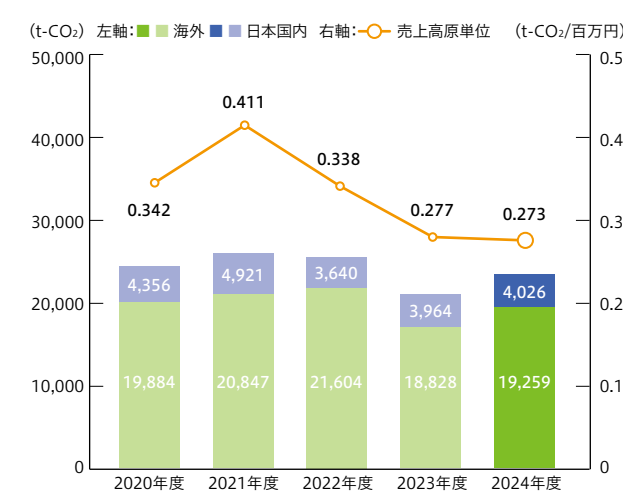
ROIC



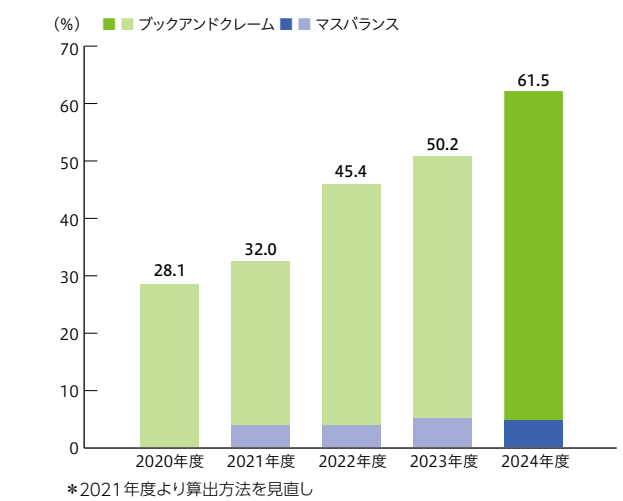
*2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

非財務ハイライト

CO₂排出量(日本国内+海外 Scope1+2)

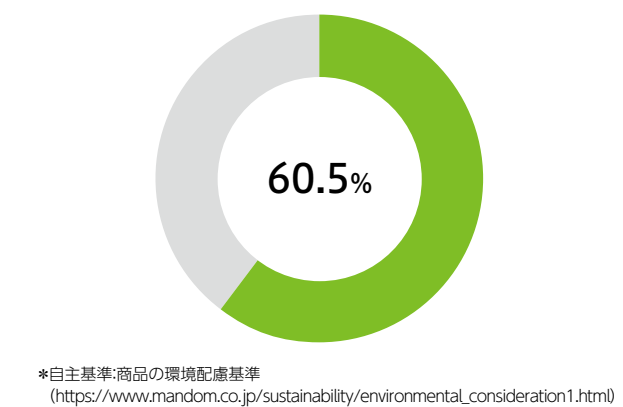


国内におけるRSPO認証パーム油の割合(成分比率)

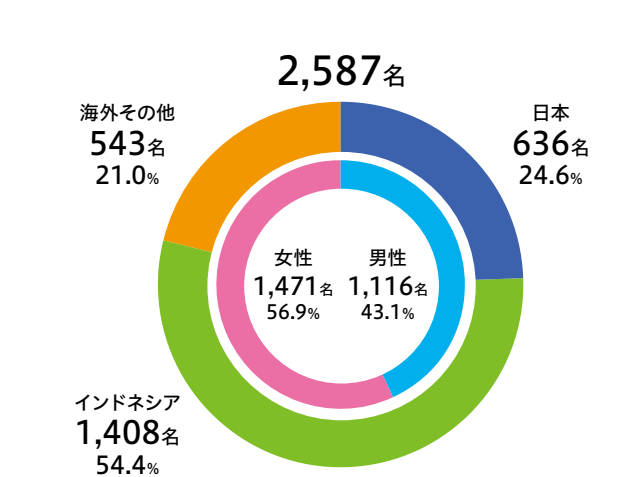


国内の環境配慮製品への対応(自主基準*クリア)

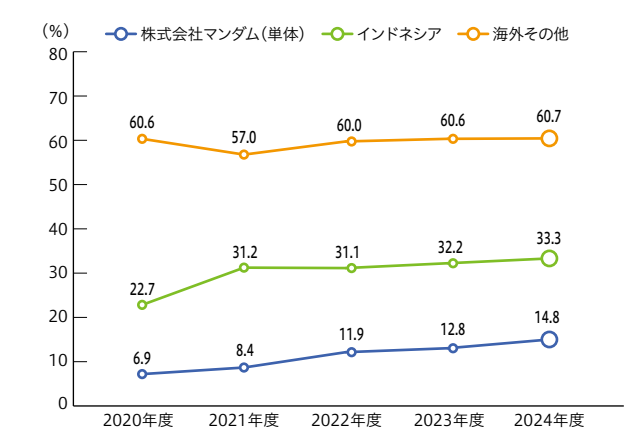
(2025年3月末時点)



連結従業員数 (2025年3月末時点)

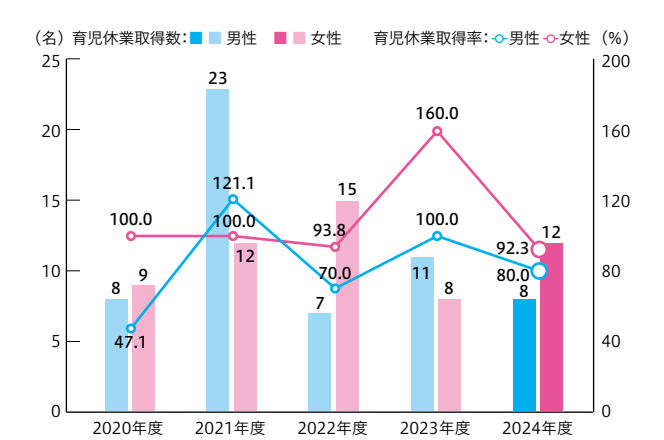


女性管理職比率* (各年度3月末時点)



*管理職は課長以上の人数を対象として算出。役員は含まない。株式会社マンドム(単体)は女性活躍推進法の定義を準用し算出しております。

育児休業取得率*



*株式会社マンドム単体。 *「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき算出。

経営ならびに財務の分析

経営成績に関する分析

当連結会計年度におけるわが国経済は、景気が緩やかに回復するなか、雇用情勢の改善により所得に持ち直しの動きがみられたものの、物価上昇等の影響により個人消費については足踏みがみられています。

また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済については、景気の持ち直しに足踏みがみられる地域があ

るものの概ね堅調に推移しました。

このような経済状況のもと、当社グループは2027年のありたい姿「VISION2027」実現のための「成長基盤構築期」と位置付けた中期経営計画の経営基本方針に基づき諸施策を推進しています。

科目	2024年3月期(百万円)	2025年3月期(百万円)	増減額(百万円)	前期比(%)
売上高	73,233	76,183	2,949	+4.0
売上原価	41,703	43,284	1,581	+3.8
販売費及び一般管理費	29,509	31,870	2,360	+8.0
営業利益又は営業損失	2,020	1,028	△ 991	△49.1
営業外損益	961	1,152	191	+19.9
経常利益又は経常損失	2,981	2,180	△ 800	△26.8
特別損益	891	116	△ 775	△87.0
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	3,872	2,296	△ 1,575	△40.7
法人税等	1,108	780	△ 328	△29.6
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	162	△ 343	△ 505	△310.7
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	2,601	1,859	△ 741	△28.5

財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

1. 資産、負債および純資産の状況

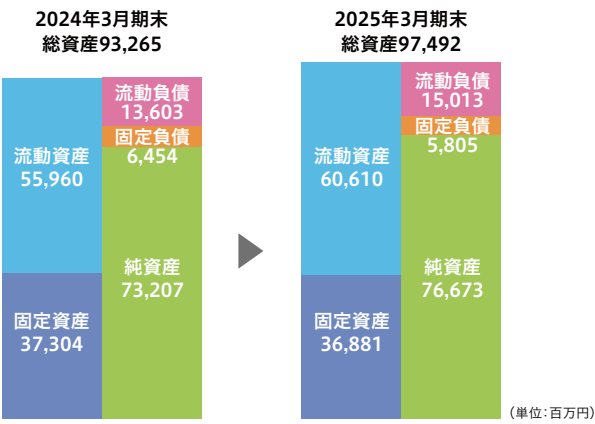
当連結会計年度末における流動資産は60,610百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,649百万円増加しました。これは主に現金及び預金が2,138百万円増加したことによるものです。固定資産は36,881百万円となり、前連結会計年度末に比べ423百万円減少しました。これは主に、減価償却により有形固定資産が1,219百万円減少したことによるものです。

この結果、総資産は、97,492百万円となり、前連結会計年度末に比べ4,226百万円増加しました。

当連結会計年度末における流動負債は15,013百万円となり、前連結会計年度末に比べ1,409百万円増加しました。これは主に支払手形及び買掛金が760百万円増加したことによるものです。固定負債は5,805百万円となり、前連結会計年度末に比べ649百万円減少しました。これは主に退職給付に係る負債が633百万円減少したことによるものです。

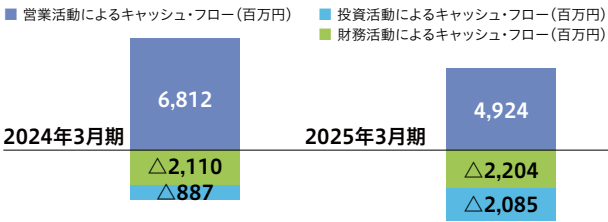
この結果、負債合計は20,818百万円となり、前連結会計年度末に比べ760百万円増加しました。

当連結会計年度末における純資産合計は76,673百万円となり、前連結会計年度末に比べ3,466百万円増加しました。これは主に為替換算調整勘定が2,813百万円増加したことによるものです。



2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前連結会計年度末に比べ1,804百万円増加し、当連結会計年度末には23,810百万円となりました。



資本政策について

当社グループの資金需要は、主に運転資金需要と設備投資需要の2つがあります。運転資金需要のうち主なものは、当社グループ製品製造のための原材料の仕入の他、製造費、販売費及び一般管理費の営業費用によるものです。また、設備投資需要としては、主に生産設備の取得に伴う建物や機械装置等固定資産購入によるものです。

1. 財務政策

当社グループは、堅固なバランスシートの維持と適切な流動性の確保を基本方針としています。主な資金需要である運転資金、事業投資および株主還元については、原則として営業活動によるキャッシュ・フローを源泉とする内部資金の活用を優先し、不足分については金融機関からの借入で調達しています。ただし、国内子会社の資金不足に対しては当社が貸付けを行っています。

手元資金については主な資金需要の待機資金であることを前提に流動性・安全性を確保して運用しています。また、当社グループは、不測の資金需要に備えるため、金融機関との間にコミットメントラインを設定しており、常時月商の3か月分以上の資金を確保できる体制を構築しています。

2. 設備の状況

1) 設備投資等の概要

当社グループでは、競争力を維持するための生産設備投資を基本としています。当連結会計年度の設備投資については、1,726百万円となり、前連結会計年度に比べ133百万円(8.4%)増加しました。

セグメントの名称	2025年3月期(百万円)	前期比(%)
日本	637	+31.7
インドネシア	733	△14.9
海外その他	354	+43.7
合計	1,726	+8.4

▶ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は4,924百万円(前期は6,812百万円の収入)となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益2,296百万円および減価償却費3,982百万円による増加と、棚卸資産の増加額1,382百万円による減少です。

▶ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は2,085百万円(前期は887百万円の支出)となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出1,535百万円および投資有価証券の取得による支出451百万円による減少です。

▶ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は2,204百万円(前期は2,110百万円の支出)となりました。主な内訳は、配当金の支払額1,801百万円による減少です。

2) 重要な設備の新設等

当社グループの設備投資については、投資効率等を総合的に勘案して策定しています。設備計画は原則的に各社が個別に策定していますが、計画策定に当たっては提出会社を中心に調整しています。なお、当連結会計年度末現在においては、重要な設備の新設等の計画はありません。

3. 配当政策

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、配当金による安定的かつ継続的な利益還元(数値目標：特殊要因を除く連結配当性向40%以上)を実施することを基本方針とし、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、フリーキャッシュ・フローの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して実施してまいります。

内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等の戦略投資等に配分し企業価値向上に繋げてまいります。また、自己株式の取得は、戦略投資等を勘案のうえ、総合的に判断する方針です。なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下のとおりです。

決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2024年11月6日 取締役会決議	902	20.00
2025年6月24日 定時株主総会決議	902	20.00

データ集

11年間の連結財務・非財務ハイライト

	第98期 2015年3月 (平成27年3月)	第99期 2016年3月 (平成28年3月)	第100期 2017年3月 (平成29年3月)	第101期 2018年3月 (平成30年3月)	第102期 2019年3月 (平成31年3月)	第103期 2020年3月 (令和2年3月)	第104期 2021年3月 (令和3年3月)	第105期 2022年3月 (令和4年3月)	第106期 2023年3月 (令和5年3月)	第107期 2024年3月 (令和6年3月)	第108期 2025年3月 (令和7年3月)
経営成績 (百万円)											
● 売上高	70,925	75,078	77,351	81,386	78,997	81,774	63,310	57,361	67,047	73,233	76,183
海外比率 (%)	41.3	41.3	40.6	41.3	38.7	43.5	38.6	43.2	46.7	48.1	47.0%
日本	41,637	44,104	45,945	47,739	48,442	46,175	38,847	32,595	35,769	38,010	40,354
インドネシア	17,172	18,164	18,323	19,616	17,044	17,791	12,102	11,751	14,178	14,708	13,430
海外その他	12,115	12,809	13,081	14,030	13,510	17,806	12,360	13,015	17,098	20,513	22,398
● 営業利益又は営業損失	6,996	6,594	7,617	8,457	7,135	5,970	△793	△2,308	1,409	2,020	1,028
日本	4,485	4,704	5,077	5,525	4,248	3,014	△255	△1,473	282	79	1,606
インドネシア	1,028	880	925	1,181	681	645	△899	△1,204	△676	△770	△1,810
海外その他	1,482	1,008	1,614	1,750	2,205	2,310	361	369	1,802	2,710	1,324
● 経常利益又は経常損失	7,595	7,415	8,183	9,264	8,161	6,706	△273	△1,856	2,207	2,981	2,180
● 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	4,425	6,383	5,566	6,086	5,087	4,445	860	△621	958	2,601	1,859
設備投資額	3,443	3,725	3,309	2,855	3,559	9,193	7,980	1,970	1,433	1,593	1,971
減価償却実施額	2,599	2,919	3,165	3,315	3,583	4,369	4,818	5,337	4,988	4,415	3,982
販売促進費	8,228	8,581	8,077	8,673	6,006	6,471	4,836	2,021	2,281	2,721	2,693
広告宣伝費	4,243	4,998	5,331	5,207	5,156	4,725	3,416	3,204	3,279	4,464	4,969
研究開発費	1,731	1,558	1,717	1,813	1,826	1,855	1,480	1,399	1,402	1,536	1,515
財政状態 (百万円)											
総資産	75,980	79,821	83,835	93,195	93,402	91,660	87,911	85,767	91,005	93,265	97,492
負債	15,000	13,965	14,245	17,445	17,592	18,208	18,198	16,716	19,820	20,058	20,818
自己資本	55,974	59,707	63,253	69,412	70,000	67,117	64,222	63,321	65,125	66,517	69,886
キャッシュ・フロー (百万円)											
営業キャッシュ・フロー	5,488	7,232	9,045	10,246	6,587	6,937	6,208	7,693	4,065	6,812	4,924
投資キャッシュ・フロー	△5,141	△2,383	△5,920	△6,776	6,921	△9,836	△5,680	△185	△1,257	△887	△2,085
フリーキャッシュ・フロー	346	4,849	3,124	3,469	13,509	△2,899	528	7,508	2,808	5,924	2,838
財務キャッシュ・フロー	△341	△3,534	△2,215	△2,669	△4,020	△8,307	1,125	△5,385	△2,072	△2,110	△2,204
1株当たり指標 (円)											
1株当たり純資産[BPS]	1,197.11	1,277.01	1,352.88	1,484.67	1,496.20	1,495.40	1,431.42	1,407.65	1,448.35	1,479.21	1,548.31
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失[EPS]	94.64	136.52	119.05	130.19	108.76	97.68	19.17	△13.84	21.31	57.84	41.27
1株当たり配当金	38.00	40.00	48.00	59.00	60.00	62.00	32.00	36.00	38.00	40.00	40.00
財務指標 (%)											
売上高営業利益率	9.9	8.8	9.8	10.4	9.0	7.3	△1.3	△4.0	2.1	2.8	1.3%
自己資本比率	73.7	74.8	75.4	74.5	74.9	73.2	73.1	73.8	71.6	71.3	71.7%
投下資本利益率[ROIC]							△0.3	△1.7	2.1	2.9	2.0%
自己資本当期純利益率[ROE]	8.3	11.0	9.1	9.2	7.3	6.5	1.3	△1.0	1.5	4.0	2.7%
総資産経常利益率[ROA]	10.6	9.5	10.0	10.5	8.8	7.2	△0.3	△2.1	2.5	3.2	2.3%
配当性向	40.2	29.3	40.3	45.3	55.2	63.5	166.9	－	178.3	69.2	96.9%
非財務データ											
所在地別従業員数(名)	2,400	2,663	2,662	2,694	2,914	2,954	2,914	2,765	2,732	2,672	2,587
日本	557	562	581	595	605	629	667	665	670	644	636
インドネシア	1,421	1,689	1,670	1,671	1,693	1,701	1,652	1,561	1,512	1,465	1,408
海外その他	422	412	411	428	616	624	595	539	550	563	543
市場実績											
国内男性化粧品市場における当社市場シェア* (%)	2021年4月より算出方法を変更したことにより、 同条件で算出できるデータは第101期（2018年3月期） 以降となっております			27.9	27.6	26.8	24.5	22.8	23.5	24.4	25.7%
国内男性化粧品市場における当社市場シェア* (順位)				1位	1位	1位	1位	2位	2位	1位	1位

(注) 1. 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失[EPS]および1株当たり配当金はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。
2. 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。
3. 2019年3月期より、「[税効果会計に係る会計基準]の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しております。
4. 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(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。
5. 2025年3月期より、業績評価指標の見直しに合わせ、セグメント損益に内部利益等の調整を含まない算定方法に変更しております。

*インテージSRI+ (金額) 全業態、期間:各年4月～翌3月

マンドムグループの沿革

[▶経営全般](#)
[▶研究・商品開発・マーケティング](#)

1927-1969

- 1927.12 ▶「金鶴香水株式会社」設立
- 1932.11 ▶ 西村新八郎、取締役社長に就任
1933. 4 ▶ [「丹頂チック」発売](#)
一世を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を確立
1958. 4 ▶ フィリピン・マニラ市にて海外事業の第一歩となる
技術提携会社、丹頂コーポレーションが稼働
1959. 4 ▶ 社名を「丹頂株式会社」に変更
1961. 5 ▶ 西村彦次、取締役社長に就任
- 1966.11 ▶ 会長 西村新八郎逝去（3日）
- 1969.11 ▶ インドネシア・ジャカルタ市に合併による現地法人
P.T.Tancho Indonesiaを設立
（現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk）



1970-

1970. 6 ▶ 輸出貢献企業として通商産業（現・経済産業）大臣の
表彰を受賞（'71、'72年にも受賞）
- 7 ▶ [「マンドムシリーズ」発表会を開き、
9品種10品目の発売を発表](#)
キャラクターには日本で初めてハリウッドスターを起用
（チャールズ・ブロンソン氏）
1971. 4 ▶ 社名を「株式会社マンドム」に変更
- 1972.10 ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品(株)設立
（現・連結子会社(株)ピアセラボ）
1976. 3 ▶ 福岡工場が竣工、操業開始
1978. 5 ▶ 代理店経由販売から、販売店直接取引（直販）に移行
- 7 ▶ [「ギャツビー」「スポルディング」、
業界で初の2ライン同時発売](#)



1980-

1980. 4 ▶ 販売店直接取引（直販）から、代理店経由販売に移行
- 8 ▶ 西村育雄、取締役社長に就任
1982. 4 ▶ 第1次中期5カ年経営計画（MPプロジェクト）スタート
- 9 ▶ [美容院ルートに新しいヘアケアシステムの提案となる
「バリアッチ」ライン発売](#)
- 10 ▶ [インドネシアにて「ピクシー」発売](#)
1983. 4 ▶ 新しいCIシステムの導入により、
シンボルマークなどの外見要素を変更
1984. 4 ▶ 情報カードシステムを導入
- 7 ▶ [女性マス市場への第1弾として、
ティーンズ向け「ピュセル マイリップ」発売](#)
1985. 2 ▶ 訪問販売による女性化粧品市場参入
- 3 ▶ [「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](#)
1986. 1 ▶ 社外監査役の設置
- 9 ▶ 福岡工場エアゾール棟建設
1987. 4 ▶ 第2次中期3カ年経営計画スタート
- 11 ▶ [インドネシアにて女性コスメティック
「ピクシー モイスチャーリップスティック」発売](#)
1988. 2 ▶ シンガポールにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.）
- 11 ▶ 株式を店頭公開
- ▶ 公募増資により50万株を発行
1989. 3 ▶ 主力フォーム、(株)日本環境協会より業界で初のエコマーク認定
- 8 ▶ 日本ドクタ・ルノー化粧品(株)を
(株)ピアセラボに社名変更
- 9 ▶ [業界で初めての無香料男性化粧品
「ルシード」発売](#)
- 12 ▶ 台湾にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation）



1990-

1990. 4 ▶ 第3次中期3カ年経営計画スタート
- ▶ タイにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Corporation (Thailand) Ltd.）
- 7 ▶ 販売助成金の廃止による建値の改正
1991. 4 ▶ マンドム東京支店ビル竣工
1992. 2 ▶ フィリピンにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation）
1993. 2 ▶ マンドム本社ビル第1期工事竣工 新社屋で営業開始
- 4 ▶ 第4次中期3カ年経営計画スタート
- 7 ▶ 香港にて現地合弁会社スタート
（現・持分法適用関連会社 Sunwa Marketing Co., Ltd.）
- 9 ▶ [無香料女性ヘアメイクライン「ルシードエル」発売](#)
▶ P.T.Tancho Indonesia、
ジャカルタ証券取引所
（現・インドネシア証券取引所）に上場
1994. 6 ▶ マンドム本社ビル、第2期工事を終え完成
1995. 6 ▶ 西村元延、取締役社長に就任
- ▶ 社外取締役の設置
1996. 4 ▶ 第5次中期3カ年経営計画スタート
- ▶ ホームページ「マンドムワールド」開設
- 12 ▶ 中国にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.）
1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.）
- 4 ▶ (株)公南サービス設立（現・(株)エムビーエス）
1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
1999. 3 ▶ [「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の
100億円の売上を突破](#)
- 4 ▶ 第6次中期3カ年経営計画スタート
- 8 ▶ 韓国にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Korea Corporation）



2000-

2000. 5 ▶ 取締役相談役 西村育雄逝去（23日）
- 8 ▶ 単元株式数を1,000株から100株に変更
- 11 ▶ 福岡工場と物流センターで環境マネジメントシステムの
国際規格ISO14001の認証を取得
2001. 3 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk チビトン工場稼働
- ▶ [「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売により
男性黒髪用ヘアカラー市場を創造](#)
- 6 ▶ 執行役員制度導入
- 8 ▶ 233万株の自社株公開買付を実施
2002. 1 ▶ 東京証券取引所市場第二部に株式上場
- 3 ▶ マンドムグループ東京日本橋ビル竣工
- ▶ [「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位
（CMデータバンク：首都圏CM好感度調査）](#)
- 4 ▶ 第7次中期3カ年経営計画スタート
- 5 ▶ [アジア地域で「ギャツビー」「ルシードエル」の水平展開をスタート](#)
2003. 1 ▶ 名誉顧問 西村彦次逝去（25日）
- 3 ▶ 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
- ▶ 公募増資により165万株を発行



- 2003.10 ▶ 福岡工場がゼロエミッションを達成
- ▶ PT Mandom Indonesia Tbk
「インドネシアEVA（経済的付加価値）優良企業賞」を受賞
（'04、'05、'06年にも受賞）
2004. 2 ▶ 熱傷事故により「ギャツビー EXハイブリーチ」の
自主回収を実施（創業以来初）
- 3 ▶ 福岡工場・物流センター・生産技術室が労働安全衛生
マネジメントシステム(OHSAS18001)の認証を取得
- 10 ▶ 日本通運(株)に3PL（サードパーティロジスティクス）
業務を委託
2005. 4 ▶ 第8次中期3カ年経営計画スタート
- 6 ▶ 役員退職慰労金制度の廃止
- 11 ▶ [アルカンジオール配合の
「防腐剤フリー（防腐剤無添加）処方」を開発](#)

▶ [女性化粧品自社開発第1号「パーフェクトアシスト24」発売](#)
2006. 8 ▶ [「ギャツビー ムービングラバー」発売](#)
▶ 33万株の自社株取得
- 11 ▶ マンドム本社ビルR&D棟竣工
2007. 1 ▶ 2009年の裁判員制度導入に向けて就業規則を改定
- 2 ▶ 東京証券取引所「第12回（平成18年度）
ディスクロージャー表彰」受賞
- 12 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 年間売上1兆ルピア達成
2008. 4 ▶ 第9次中期3カ年経営計画スタート
- 5 ▶ 中国にてMandom China Corporation設立（連結子会社）
2009. 3 ▶ 首都圏営業拠点を再編
（マンドム東京支店ビル、マンドムグループ東京日本橋ビル、
マンドム日本橋馬喰町ビルを売却）
- 4 ▶ (株)ビューコスを(株)エムビーエスに吸収合併
- 7 ▶ 88,800株の自社株取得



2010-

2011. 2 ▶ [「ルシード」エイジングケアブランドへ
全面リニューアル](#)
- 4 ▶ 第10次中期3カ年経営計画スタート
- 8 ▶ [女性コスメティックブランド「ビフェスタ」発売](#)
2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation (India) Pvt. Ltd.設立
（連結子会社）
2014. 2 ▶ [ミドル脂臭対策の
「ルシード ニオイケアシリーズ」発売](#)
- 3 ▶ 福岡工場の生産棟を増設
- 4 ▶ 第11次中期3カ年経営計画スタート
2015. 1 ▶ ベトナムにてMandom Vietnam Co., Ltd.設立（連結子会社）
- 6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 本社・工場を
ジャカルタからプカシに移転
- 7 ▶ 大阪大学に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置
- ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 工場にて
犠牲者を伴う火災事故が発生
- 2016.10 ▶ 先端化粧品科学共同研究講座において
ヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の
再生に成功
2017. 4 ▶ 従来の企業理念を見直すとともに、100周年に当たる
2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定



2017. 4 ▶ 第12次中期経営計画スタート
- ▶ 働き方改革の一環として、「在宅勤務制度」を導入
- 10 ▶ 株式分割を実施
（普通株式1株につき、2株の割合をもって分割）
2018. 5 ▶ グループのマーケティング機能を東京・青山に集約
- 6 ▶ 譲渡制限付株式報酬制度を導入
- ▶ いっそうの実効性と透明性を高めることを目的に、
相談役・名誉顧問・顧問を廃止
- 8 ▶ 多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として
(株)マンドムワイル設立
2019. 1 ▶ マレーシアを中心に若年層の女性向けメイクアップ
ブランドなどを展開するACG International Sdn. Bhd.の
株式を100%取得（子会社化）
- 11 ▶ 1,903,500株の自社株取得

2020-

2021. 4 ▶ 西村健、代表取締役 社長執行役員に就任
西村元延は代表取締役 会長に
- ▶ 第13次中期経営計画スタート
- ▶ [北里大学薬学部に「スキンケアサイエンス共同研究講座」を開設](#)
- 9 ▶ VI（ビジュアル・アイデンティティ）を刷新し、コーポレート
スローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」を導入
- ▶ 福岡工場新生産棟竣工
- 11 ▶ アナフィラキシー症状を含む健康被害により、
リゾチーム塩酸塩配合5商品の自主回収を実施
2022. 4 ▶ 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、
市場第一部からプライム市場に移行
- 6 ▶ 「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
- ▶ TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言への
賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへも加入
- 10 ▶ [「ギャツビー スペースシャワーペーパー」が
国際宇宙ステーション\(ISS\)搭載品として宇宙へ](#)
2023. 4 ▶ 「MHRX (Mandom HR Transformation)」の一環として
ジョブ型の新人事制度を運用開始
- 9 ▶ 第33回国際化粧品技術者会連盟(IFSCC)
バルセロナ大会 2023でポスター部門「最優秀賞」を初受賞
2024. 4 ▶ 第14次中期経営計画スタート
2025. 3 ▶ 株式会社SQUIZと資本業務提携を締結



グループ会社／会社概要／株式・投資家情報（2025年3月31日現在）

国内

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	議決権の 所有割合
株式会社マンドム	日本	代理店を通じて、ドラッグストア・コンビニエンスストアを中心としたマス流通向けに商品を製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1927年	—	—
株式会社ピアセラボ	日本	代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供	ヘアサロン用化粧品	1972年	連結子会社	100.0%
株式会社エムビーエス	日本	保険代理業、旅行業、総合サービス業	—	1997年	非連結子会社	100.0%
株式会社マンドムウィル	日本	マンドムグループ各社からの請負業務	—	2018年	非連結子会社	100.0%

海外

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	議決権の 所有割合
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1992年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1988年	連結子会社	100.0%
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1989年	連結子会社	100.0%
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1999年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
Mandom China Corporation	中国(上海)	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2008年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.	インド	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2012年	連結子会社	100.0%
Mandom Vietnam Co., Ltd.	ベトナム	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2015年	連結子会社	100.0%
ACG International Sdn. Bhd.	マレーシア	その他	—	2009年	連結子会社	100.0%
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.5%
Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.	中国(中山)	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1996年	連結子会社	66.7%
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品	1969年	連結子会社	65.2%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用 関連会社	44.0%

(注) 1. Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.は、現在、事業を休止しております。
2. ACG International Sdn. Bhd.の株式取得完了(子会社化)は2019年です。
3. Alliance Cosmetics Sdn. Bhd.とAlliance Cosmetics Pte. Ltd.は、ACG International Sdn. Bhd.の子会社です。
4. ACG International Sdn. Bhd.のインドネシア子会社であったPT Alliance Cosmeticsは、2021年よりPT Mandom Indonesia Tbkの子会社へと移行しました。
5. 議決権の所有割合は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

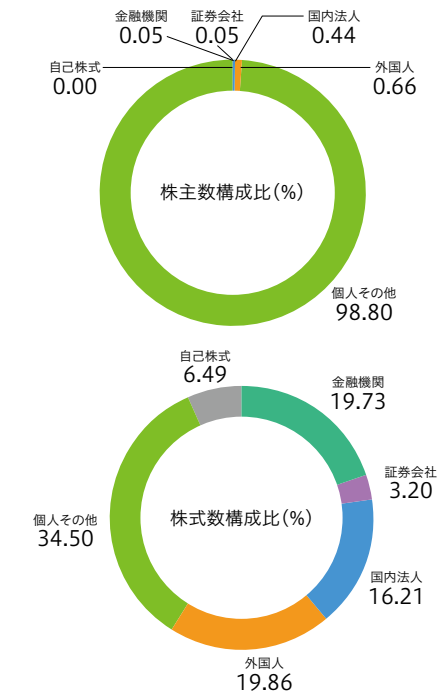
会社概要

会社名	株式会社マンドム	事業内容	化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12	決算日	3月31日
設立年月日	1927年12月23日	株主総会	定時株主総会、毎年6月開催
資本金	11,394百万円	会計監査人	有限責任監査法人トーマツ
従業員数	2,587名(連結)／613名(単独)		

株式情報

発行可能株式総数	81,969,700株
発行済株式総数	48,269,212株
株主数	56,394名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4917
名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株式分布状況



(注)四捨五入の関係で100にはならない。

投資家情報

大株主(氏名または名称)	所有株式数(千株)	所有株式数の比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,506	14.42
公益財団法人西村奨学財団	3,600	7.98
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,309	5.12
マンドム従業員持株会	1,470	3.26
M・Nホールディングス株式会社	1,070	2.37
西村元延	933	2.07
KIA FUND F149	749	1.66
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND	685	1.52
JP MORGAN CHASE BANK 385781	514	1.14
BNY GCM CLIENT ACCOUNT JPRD AC ISG (FE-AC)	501	1.11

(注) 1.所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2.所有株式数の比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。
3.当社は、自己株式3,131,990株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
4.所有株式数の比率は自己株式を控除して計算しております。

株価・出来高の推移



IR関連サイトのご紹介

当社では、株主・投資家の皆さまに対する適時かつ公平な情報提供を目的に、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。

投資家情報

<https://www.mandom.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報

<https://www.mandom.co.jp/sustainability/>



投資家情報



サステナビリティ情報

問合せ先 株式会社マンドム IR室 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12 電話／06-6767-5020 Email：ir@mandom.com

