MANDOM CORPORATION

Annual Review 2006

— 会社案内 —

Construct the Foundation for Next Growth

MANDOM CORPORATION Annual Review 2006

目次

マンダムグループの企業理念 1

財務ハイライト［連結］ 2

ステークホルダーの皆さまへ 3

マンダムグループのお役立ち考働 8

グループ「総合力」の発揮 10

マンダム「らしさ」の追求 12

社会におけるマンダムの「役割」 16

「生活者発・生活者着」の商品展開 18

「心地よい」品質の研究 26

生産・供給を通じた「競争力」の追求 28

経営ならびに財務の分析 30

連結財務諸表 34

マンダムの沿革 38

企業概要 40

株式・投資家情報 41

将来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ンダムの現在の計画、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ン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。これらの将来見通しの記述は、既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、株式会社マン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。記載金額は単位未満を切り捨てております。

マンダムグループの企業理念

「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」

[経営の基本思想]

グループ企業理念の具現化へ向け、以下の経営の基本思想を掲げ、わたしたちが考働する基軸とし、共有しながら、全ての生活者へお役立ちできる経営を推進してまいります。

1. 全員参画の経営

わたしたちは、自己の責任を認識しながら、時には会社、組織、役職の枠を超え、「知的なにぎわい」のある「場」を形成し、知恵を出し合い、協力することを考働の基軸とし、挑戦する高活力集団による経営を推進いたします。

2. 生活者発・生活者着

わたしたちは、「健康」「清潔」「美しさ」「楽しさ」をビジネスキーワードとして、生活者発の「ウォンツ」を生活者着へ「価値」として提供することを考働の基軸とし、世界で1人でも多くの生活者に継続して価値を提供できる経営を推進いたします。

3.「生活者理解力」「得意先理解力」「商品理解力」3理解力の向上

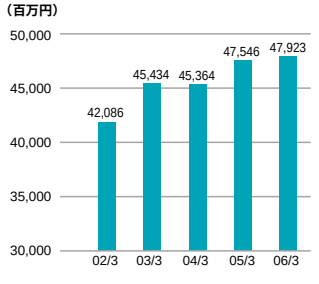
わたしたちは、変化する生活者、得意先、商品（サービス）の動向、情報、知識、ウォンツに常にアンテナを張り巡らし、おのおのの理解力を高めることを考働の基軸とし、商品やサービスの提案を通じて、問題解決やお役立ちできる経営を推進いたします。

財務ハイライト［連結］

（百万円）

会計年度	06/3	05/3	04/3	03/3	02/3
売上高	47,923	47,546	45,364	45,434	42,086
営業利益	6,065	6,700	6,680	6,322	5,211
当期純利益	3,099	3,211	3,253	2,988	2,176
総資産	51,320	47,397	45,474	43,868	38,613
株主資本	40,568	38,168	36,687	34,714	29,376
株主資本当期純利益率（ROE）(%)	7.9	8.6	9.1	9.3	7.1
1株当たり当期純利益（EPS）（円）	124.36	128.73	130.83	128.32	92.96
配当性向（%）	48.2	42.7	38.2	39.0	43.0
株主資本配当率（DOE）（%）	3.6	3.5	3.3	3.5	3.1
1株当たり配当金（円）	60.00	55.00	50.00	50.00	40.00

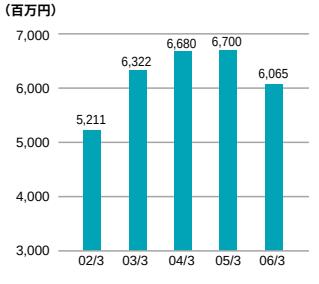
■ 売上高



（%）

	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
増減率	5.1	8.0	▲0.2	4.8	0.8

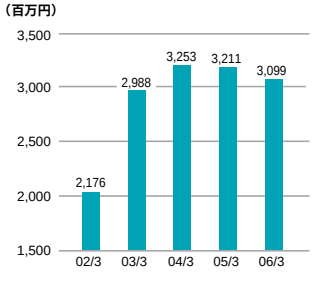
■ 営業利益



（%）

	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
増減率	2.6	21.3	5.7	0.3	▲9.5

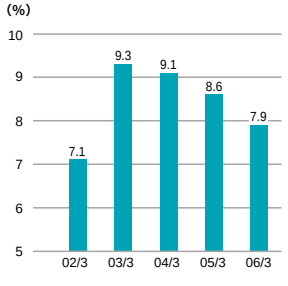
■ 当期純利益



（%）

	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
増減率	7.5	37.3	8.9	▲1.3	▲3.5

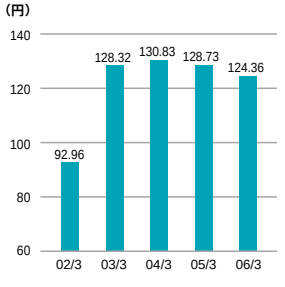
■ ROE



（ポイント）

	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
増減	0.9	2.2	▲0.2	▲0.5	▲0.7

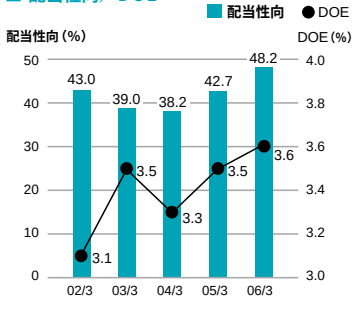
■ EPS



（%）

	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
増減率	13.9	38.0	2.0	▲1.6	▲3.4

■ 配当性向／DOE



（ポイント）

増減	02/3	03/3	04/3	05/3	06/3
配当性向	0.8	▲4.0	▲0.8	4.5	5.5
DOE	0.5	0.4	▲0.2	0.2	0.1

ステークホルダーの皆さまへ

2006年3月期は、海外事業は順調に推移したものの、国内事業の苦戦により、増収減益となりました。2007年3月期は、業績回復と将来の事業規模拡大に向けた「チャレンジ」と「先行投資」の年であると考えております。

2006年3月期の業績概況

当期における日本経済は、好調な企業収益と設備投資の裾野の広がり、雇用環境・所得の改善による消費の回復などにより景気は緩やかに回復を続けました。化粧品業界においても、業界全体の出荷数量や金額が改善傾向となり、平均単価においても下げ止まりの傾向が見られ、デフレ脱却の兆しが現れはじめました。一方、当社グループが海外事業を展開しているアジア経済も、輸出主導で好調を維持し個人消費も総じて堅調に推移しました。しかし一部の地域においては、原油価格の高騰による消費の減速が顕著になっております。

このような状況のもと当社グループでは、第8次中期経営計画(以下MP-8)の初年度である2006年3月期において、日本およびアジアが一体となってブランド力の強化・育成に注力するとともに、多様化する生活者ウォンツに応えられる商品開発を推進してきました。

これにより当期の連結売上高は、前期比0.8%増収の479億23百万円となりました。グループの成長エンジンである海外事業は、為替安の影響を受けつつも、8.5%の増収となりましたが、国内事業においては、マンダム単体で1.7%増収となったものの、前期の子会社売却による売上減少もあいまって1.8%の減収となりました。この結果、連結における海外売上高比率は27.0%となり(前期の25.0%から2ポイント上昇)、MP-8で掲げた「海外売上高比率1/3以上」の目標に対して概ね順調に推移し、海外事業の規模拡大を図っております。

グループにおいて重点化している商品群別売上高(グループ単純合算売上高)に関しては、以下のとおりです。

①ギャツビー

前期比5.3%の増収(12億41百万円増) となりました。国内外ともに夏シーズン品(デオドラント、シートコスメティックなど)が好調に推移し、国内で前期比4.3%の増収、海外で前期比8.5%の増収となりました。国内外の販売数量も前期比19.0%増の3億61百万個となり、アジア広域での男性コスメタリーのリーディングブランドとしての位置付けを確固たるものにしております。

②ルシード エル

前期比0.7%の減収(32百万円減)となりました。国内では、秋にリニューアルしたヘアワックスシリーズが好調に推移したものの、女性ヘアカラー市場自体の低迷に伴う減収をカバーしきれず、前期比3.9%の減収となりました。一方海外においては、NIES地域および中国においてスタイリング剤を中心に取扱店を拡大し、前期比37.9%の増収となりました。

③フェイス&ボディ

前期比13.1%の増収(14億62百万円増)となりました。国内では、「ギャツビー」のフェイシャルペーパー、デオドラントなどが好調に推移し前期比11.6%の増収、海外においては、「ギャツビー」および「ピュセル」が好調に推移し前期比16.9%の増収となりました。グループにおける安定収益につながる主力カテゴリーの確立に向け、順調に基盤を固めております。

④ヘアカラー

前期比0.8%の増収(45百万円増)となりました。国内においては、ヘアカラー市場自体の縮小傾向とも連動し女性ヘアカラーは低迷しましたが、「ルシード」の白髪染めや子会社のヘアサロン用商品が好調に推移し、前期比1.1%の増収となりました。海外では、ASEAN地域において黒髪用ヘアカラーが好調に推移したものの、NIES地域でのヘアカラー市場自体の低迷による減収が影響し、前期比1.8%の減収となりました。

代表取締役　社長執行役員　**西村　元延**

⑤女性コスメティック

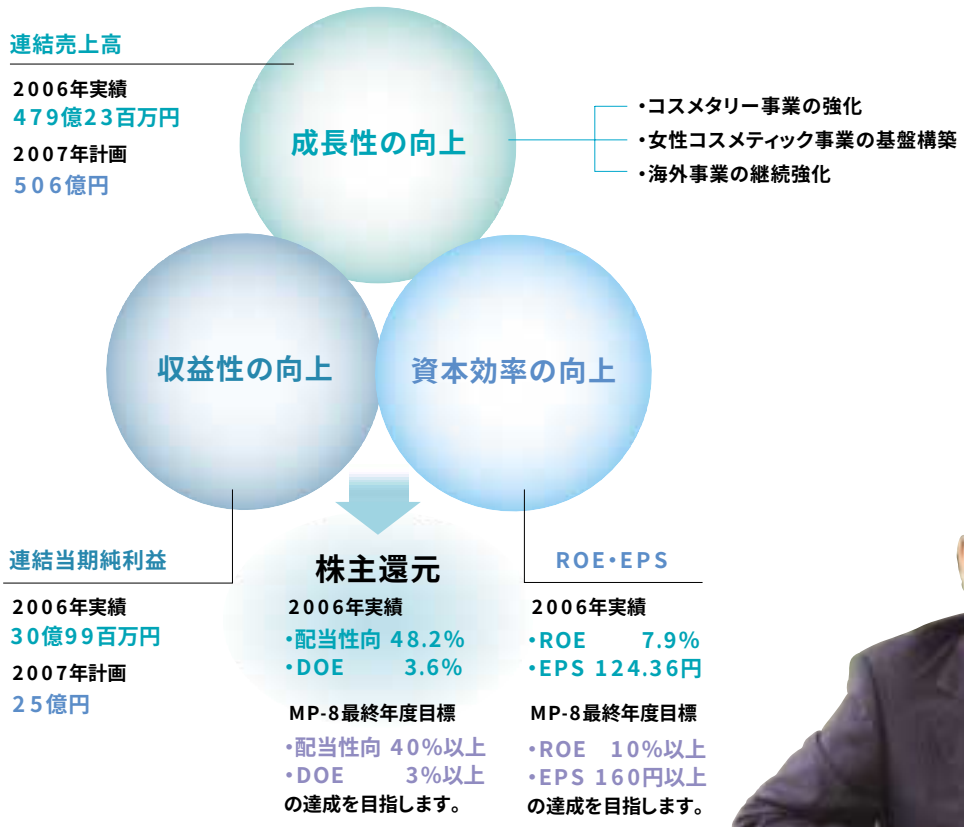
前期比17.9%の減収(10億50百万円減)となりました。国内では、マンダム単体における主力メイクアップブランドおよび子会社取扱商品の低迷に加え、前期に行った女性コスメティック中心の販売会社の売却による売上減少が大きく影響し、大幅な減収となりました。海外においては、ASEAN地域中心で展開している「ピクシー」が2004年10月にリニューアルして以来好調に推移し、海外の女性コスメティックの成長を牽引しました。

女性コスメティックは現在、研究・生産体制、商品政策の見直しを推進しながら、国内では、自社開発商品も順次、上市しております。将来の事業収益の柱に育成するため、事業基盤の整備を推進しております。

以上により、連結売上は業績予想に対して▲0.6%の乖離となり、ほぼ予想どおりとなりましたが、中間期に業績の下方修正を行っており、当初業績予想からは▲2.2%の乖離となりました。従いまして、MP-8初年度(2006年3月期)の当初計画からは遅れが出ており、2年度(2007年3月期)の業績予想値も鑑みますと、最終年度(2008年3月期)に掲げた売上計画の達成は、現時点において厳しいと想定しております。

連結営業利益は、前期比9.5%減益の60億65百万円となりました。国内では、マンダム単体が前期吸収合併した子会社の返品に伴う返品廃棄損の増加により売上原価率が上昇したことに加え、市場競争における優位性を確保するための販売費を積極的に投下したことにより、前期比12.1%の減益となりました。海外においては、海外の重要生産拠点であるインドネシアにおける原油高騰による原材料費の上昇が売上原価率の悪化につながり、販管費の抑制は行ったものの前期比3.0%の減益となりました。

■ 第8次中期経営計画(MP-8)骨子および進捗



代表取締役　副社長執行役員　**亀井　浩**

連結経常利益は、前期比2.6％減益の61億20百万円となりました。国内外ともに、前期よりたな卸資産廃棄損が著しく減少し、営業外費用が半減したことに加え、マンダム単体において配当収入や保険金関係収入が増加したことにより、連結ベースで初めて営業外収支が黒字転換しました。しかしながら、営業利益の減益分をカバーするまでには至らず、前期比2.6％の減益となりました。

連結当期純利益は、前期比3.5％減益の30億99百万円となりました。マンダム単体の役員退職慰労金制度廃止に伴う特別損失や国内外で固定資産の除却損・売却損・減損損失などが発生しましたが、前期に計上した国内での子会社再編に伴う特別損失が、再編の一段落により著しく減少し、前期に比べ特別損失が半減しました。

また法人税等は、前期に繰越欠損金を有した国内子会社を合併したことによる、日本における税金負担の減少が当期はなくなり、通常水準に戻ったため、前期比6.4％増加しております。

連結当期純利益は業績予想に対して乖離はありませんでしたが、当期の中間期に業績の下方修正を行っており、当初業績予想からは▲6.9％の乖離となりました。従って、売上高とともにMP-8初年度(2006年3月期)の当初計画からは遅れがでており、2年度（2007年3月期）の業績予想値も鑑みますと、最終年度（2008年3月期）に掲げた当期純利益計画の達成は、現時点において厳しいと想定しております。この乖離により、当期純利益と連動性の高い経営指標であるROE（株主資本当期純利益率）は7.9％、EPS（1株当たり当期純利益）は124.36円となり、ともに前期より低下しました。ROE、EPSは中期経営計画の経営指標目標として掲げておりますが、同様に収益を伴った指標目標達成は厳しいと想定しております。

株主さまへの配当につきましては、期末配当金を1株当たり30円、年間配当金を前期より5円増配の60円とさせていただきました。これにより、配当性向48.2％、DOE（株主資本配当率）3.6％(ともに連結ベース)となり、配当方針に掲げた配当性向40％以上、DOE3％以上をともに満たしたことを併せてご報告いたします。

2007年3月期の業績予想と今後の見通し

2007年3月期は、国内景気こそ回復基調であるものの、原油価格の高騰、金利の上昇、資本市場の不透明感など、経済や景気に大きな変化を及ぼすファクターが顕在化しております。当社のビジネス環境も、大手競合を含め複数社が、当社が強みを持つ商品分野へ次々に参入してきており、ますます市場競争環境は激化すると認識しております。

そのような状況のもと、MP-8の2年度にあたる2007年3月期でも、初年度に引き続き①コスメタリー事業の強化、②女性コスメティック事業の基盤構築、③海外事業の継続強化に取り組んで成長性の向上を図り、その成長を軸とした収益性と資本効率の向上、そして良質な株主還元を目指すことに変わりはありません。

しかしながら、現況のビジネス環境および市場競争環境は、当初想定していたものよりも更に厳しくなっており、MP-8の進捗状況も鑑みますと、2007年3月期は業績回復と更なる事業規模拡大に向けた「チャレンジ」と「先行投資」の年であると考えております。

連結売上高については、最重点ブランドである「ギャツビー」をはじめ、女性コスメティックおよび海外事業を中心に増収を見込んでおります。

国内においては、ブランド鮮度の向上と市場競争環境への対応を目的に「ギャツビー」の商品・コミュニケーションを大幅に刷新することで増収を見込んでおります。

国内事業については、MP-8に対して、初年度および2年度の計画においても遅れが出ておりますが、最重点ブランド「ギャツビー」の立て直し、女性コスメティックの早期の事業基盤確立および女性白髪分野への参入や男性スキンケアの強化などにより、業績回復と更なる事業規模拡大を目指します。

海外においては、「ギャツビー」の更なる水平展開の強化によるアジア広域での認知拡大および、ASEAN地域を中心に女性コスメティックブランド「ピクシー」の展開強化により、増収を見込んでおります。海外事業については、MP-8に対して、オンラインで進行しており、今後も着実な事業展開を図り、海外事業のウェイトを高めてまいります。

連結利益については原油価格の高止まりによる原材料費、石油関連コストの上昇および国内市場を中心とした政策的マーケティング費用の投下による営業費用の増加を織り込んでおり、営業利益の減益を起点に経常利益、当期純利益ともに減益を想定しております。

主要生産拠点である日本およびインドネシアにおいては生産内作化や生産効率化によるコストダウンを見込んでいるものの、原材料費などの高騰による売上原価率の若干の上昇を見込んでおります。また、販売費および一般管理費については、国内を中心に、「ギャツビー」ブランドの商品・コミュニケーションを大幅に刷新し、ブランド鮮度の向上を図るべく販売費、研究開発費の増強を織り込んでおります。

経常利益、当期純利益については、営業外損益が2006年3月期より収益の減少、損失の増加を想定していることにより、営業利益の減益率と比較して高くなることを想定しております。

これにより2007年3月期は、増収ではありますが、遺憾ながら減益を想定しております。減益の最大要因は、当社の最重点ブランド「ギャツビー」の立て直しのための先行投資です。市場における競争の激化と時点のブランド鮮度を鑑みますと、2007年3月期に先行投資を行い、ブランドの立て直しを図ることで、市場自体の拡大部分の獲得と鮮度向上によって、中長期的なブランド収益基盤をより強固にできるものと考えております。

この先行投資により一時的に利益水準は低下しますが、2年程度で販売費は対売上比率で通常レベルに戻すことおよび固定的な管理費を低減することを併せて推進し、成長を伴なった、安定収益体質への転換を目指します。

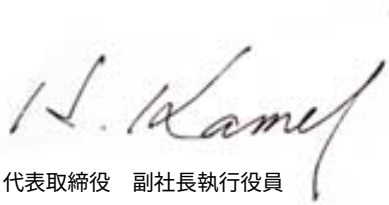
株主さまへの還元につきましては、利益配分の方針に掲げていますとおり、配当性向40%以上とDOE3%以上を基本としております。一時的な利益の低下に対しては、ストック(株主資本)ベースの還元(DOE)を主といたしますので、最低でも2006年3月期の配当額の維持を基本にしております。

おわりに

MP-8の初年度の結果、そして2年度の業績予想とも、決して、ステークホルダーの皆さまにご満足いただけるものとは考えておりません。しかしながら、計画とのギャップを通じて、企業理念である「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」ことを見つめ直し、もう少し先を見据えた事業展開のあり方を考える良いきっかけとなりました。素直に反省すべき点は反省し、常に生活者に視点を置いた経営を実践すべく、わたしたちの経営の基本思想である、全員参画の経営によって、再度目標に向かってチャレンジしてまいります。今後とも一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2006年7月

代表取締役　社長執行役員
西村　元延



代表取締役　副社長執行役員
亀井　浩

マンダムグループのお役立ち考働

わたしたちマンダムグループは、

「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」

ことを目指します。

国境を越えても企業理念は1つ。
わたしたちはビジネスを通じて「お役立ち」するために、
常に考えて働くこと（考働）に努めます。

6つのお役立ち考働

グループ「総合力」の発揮

マンダム「らしさ」の追求

社会におけるマンダムの「役割」

「生活者発・生活者着」の商品展開

「心地よい」品質の研究

生産・供給を通じた「競争力」の追求

グループ「総合力」の発揮

マンダムグループは共通の企業理念・政策をグループ経営推進の中心に据え、アジア展開地域をJAPAN、ASIA NIES、ASEAN 4、CHINAの4つの戦略エリアに区分し、マーケット特性や現地社会との融合を考えた事業展開を図っています。企業理念・政策を共有し、“各社が互いに有機的に協働しながら、自主自立の精神で事業を展開する”ことが、グループ「総合力」の発揮であると考えます。

CHINA

中山工場（中国・広東省）

ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO., LTD.
（非連結子会社）
- 1996年設立　●化粧品製造・販売
- 中国国内、日本および海外グループ各社への商品製造供給元
- 2005年度生産数量：11,501千個
- 北京、上海、広州の沿岸地域に販売拠点を保有
- 主力商品分野：コスメタリー
- 流通形態：代理店および直販流通

ASIA NIES

SUNWA MARKETING CO., LTD.
（持分法適用関連会社）
- 1993年合弁開始　●化粧品販売
- 主力商品分野：コスメタリー、トイレタリー
- 流通形態：直販流通

MANDOM CORPORATION（SINGAPORE）PTE LTD（連結子会社）
- 1988年合弁開始　●化粧品販売
- 主力商品分野：コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態：代理店および直販流通

MANDOM KOREA CORPORATION
（連結子会社）
- 1999年合弁開始　●化粧品販売
- 主力商品分野：コスメタリー、トイレタリー
- 流通形態：代理店および直販流通

MANDOM TAIWAN CORPORATION
（連結子会社）
- 1989年合弁開始　●化粧品販売
- 主力商品分野：コスメタリー
- 流通形態：代理店および直販流通

マンダムグループの企業理念

「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」

政策

「中期経営計画」

日本

JAPAN

株式会社マンダム（親会社）

- 1927年設立　●化粧品製造・販売
- グループ生産3拠点における マザーファクトリー福崎工場を保有
- 2006年3月期生産数量:118,731千個
- 主力商品分野:コスメタリー
- 流通形態:代理店流通

本社ビル

株式会社ピアセラボ（連結子会社）

- 1972年設立　●化粧品販売
- 主力商品分野:ヘアサロン& エステティックサロン用化粧品
- 流通形態:代理店流通

福崎工場（兵庫）

株式会社ギノージャパン（連結子会社）

- 1993年設立　●化粧品販売
- 主力商品分野:エステティックサロン用化粧品「ギノー」
- 流通形態:直販流通

株式会社ビューコス（連結子会社）

- 1996年設立
- 国内グループ会社商品の品質管理

株式会社マンダムビジネスサービス（非連結子会社）

- 1997年設立
- 生命・損害保険代理店業、人材派遣業 総合サービス業（ビルメンテナンス・運転・庶務業務・環境整備業務 他）

ASEAN 4

MANDOM PHILIPPINES CORPORATION（連結子会社）

- 1992年合弁開始
- 化粧品販売
- 主力商品分野:コスメタリー
- 流通形態:代理店流通

MANDOM CORPORATION（THAILAND）LTD.（持分法非適用関連会社）

- 1990年合弁開始
- 化粧品販売
- 主力商品分野:コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店および直販流通

MANDOM（MALAYSIA）SDN. BHD.（連結子会社）

- 1997年合弁開始
- 化粧品販売
- 主力商品分野:コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店および直販流通

PT MANDOM INDONESIA Tbk（連結子会社）

- 1969年設立　●化粧品製造・販売
- 1993年ジャカルタ証券取引所上場
- インドネシア国内、海外グループ各社および、中近東への商品製造供給元 プラスティック容器成型から中味製造・充填・製品化まで一貫製造できる 工場を保有
- 2005年度生産数量:550,272千個
- 主力商品分野:コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品
- 流通形態:代理店流通

チビトン工場（インドネシア・プカシ）

スンター工場（インドネシア・ジャカルタ）

マンダムの「らしさ」の追求

かつてマンダムは、自らの経営姿勢の誤りで経営危機に陥ったことがありました。
そのときの痛みや反省が、今のマンダムが目標とする“ あるべき企業像・社員像 ”の基本となっています。
「客観的視点での健全な経営に、いきいきと考働する社員が参画する」、そんなマンダムグループの姿を目指した取り組みは、“ マンダムらしさ ”を形成しています。

1. 経営の「自浄」が、ガバナンスの基本

社会に対して正直でありたい。過去の経営危機に伴ったステークホルダーの皆さまの痛みや苦い思いを繰り返すことなく、信頼と共感をいただける経営を行いたい。自らで経営を清める「自浄機能」に加え、客観的な視点で「牽制機能」が働く経営こそ、マンダムのコーポレート・ガバナンスの基本であると考えています。その中核となるのが、ステークホルダー視点に立った「意思決定体制」であり、それに基づいた「業務執行体制」であると考えます。

「意思決定体制」に関しては、①意思決定に専念できる体制による高度化・スピード化、②対等な立場での相互牽制、③客観的視点での監督、④責任の明確化を図るための体制を整備しています。

「業務執行体制」に関しては、⑤業務執行に専念できる体制による機動性の確保、⑥業務執行の監督、⑦責任の明確化を図るための体制を整備しています。

また、ビジネスファンクションユニット制を経営推進の単位として、⑧コンプライアンスを全ての考働のベースに置きながら上記の体制を進化させることにより、ガバナンスの強化を図り、社会に対して正直な経営を志向し続けます。

■ マンダムグループの大目付「監査役（会）」

私たちは、経営危機後の1986年に初めて【社外監査役】を招聘し、幅広い知識や経験を活かした客観的な立場・視点からの監査により、経営の健全性と透明性の確保を徹底してきました。現在では半数を社外監査役が占め、常勤監査役とともに、役員・管理職から実務担当者までヒアリングや議論を行うなど、適法性監査のみならず経営に対する意見具申によって経営者との緊張感のある信頼関係を築いています。

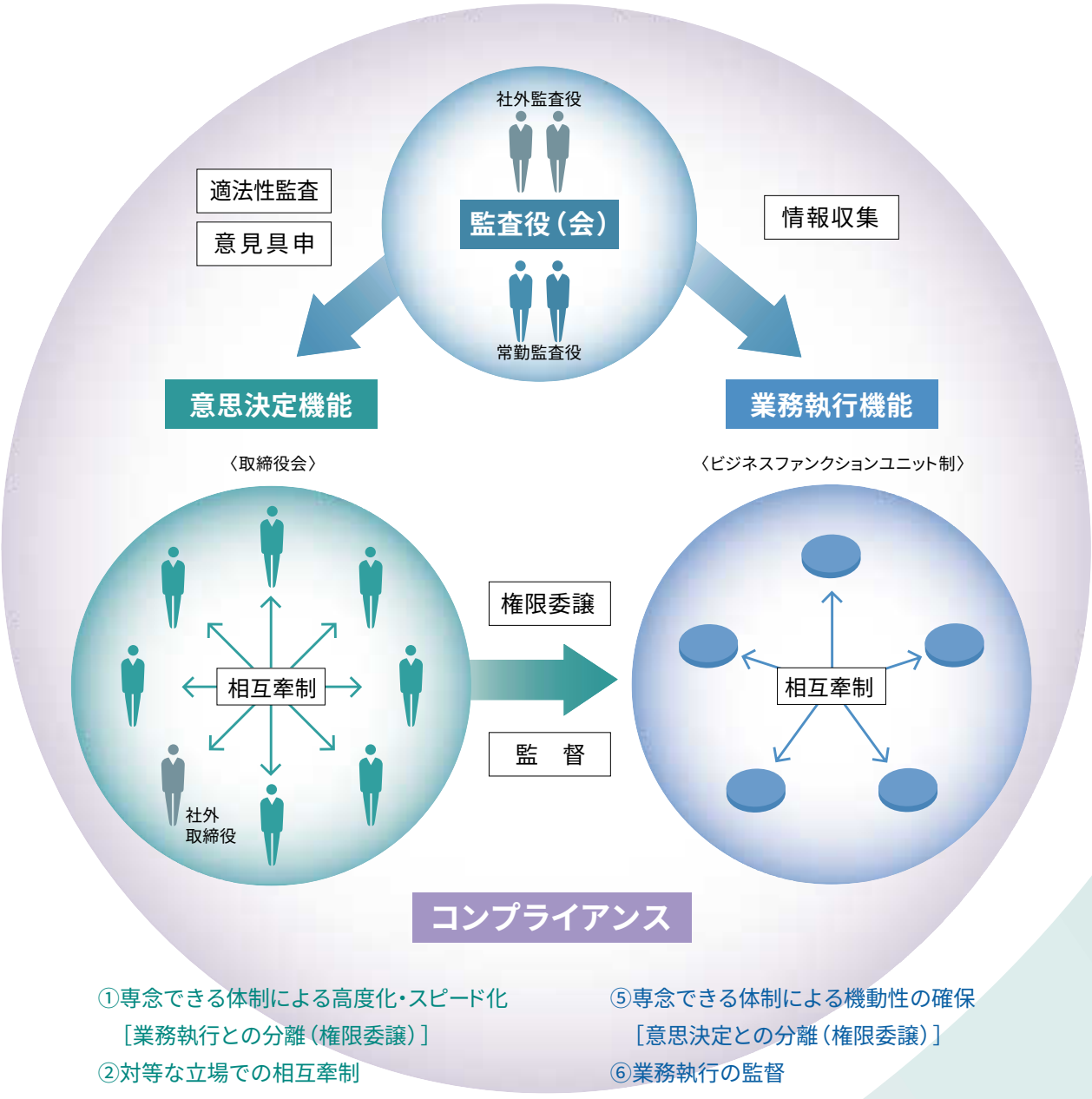
■ 機能起点の組織「ビジネスファンクションユニット制」で執行＆相互牽制

第6次中期経営計画初年度（1999年4月以降）より、当社の執行機能は【ビジネスファンクションユニット制】を導入し、独自の経営管理機構を確立してきました。現在は、「R&Dユニット」「生産・物流ユニット」「マーケティングユニット」「リソース管理ユニット」「国際ユニット」の5つで構成し、それぞれ独立した業務執行機能と責任を明らかにし、業務執行の精度向上・効率化を図るとともに、ユニット間の業務執行に関する相互牽制を働かせています。

■ “ お役立ち ”精神が根底「考働規範」

1999年、企業理念を実践するためにマンダムグループの役員・従業員の【考働規範】を、コンプライアンスプログラムとして発行しました。単に「法令遵守」「倫理的考働」といった消極的な言葉に留まらず、グローバルな視野で現地社会や地球環境を含めたステークホルダーに積極的に「お役立ち」するという精神が反映されています。また考働規範が正常に機能するよう【ヘルプライン】（内部情報提供者保護システム）を設置しました。これは考働規範違反とその恐れがある内部情報を通報した者を保護することで、全役員・社員がコンプライアンス維持を図るシステムであり、リスク管理の一環として機能しています。

健全な経営



①専念できる体制による高度化・スピード化
［業務執行との分離（権限委譲）］
②対等な立場での相互牽制
［役付取締役廃止］［ユニット制］
③客観的視点での監督
［社外取締役］
④責任の明確化
［取締役任期1年］

⑤専念できる体制による機動性の確保
［意思決定との分離（権限委譲）］
⑥業務執行の監督
［役付執行役員］
⑦責任の明確化
［ユニットの独立性］［執行役員任期1年］

⑧コンプライアンス

2.「場」「環境」「仕組み」が人財を活かす基本

マンダムグループは「企業の成長は人の成長なくしてありえない」という信念のもと、会社の規模や環境変化に応じた人財の育成に取り組んできました。特に「理念の共有・継承の場」の必要性を経営危機に学び、以後形を変えながら今も人財育成の基本に置いています。この「場」は経営理念・目標の統合とともに、風通しのよい“ マンダムらしい社員や企業風土 ”の形成に大きく役立っています。

現在は、経営のグローバル化、社員の多国籍化が進む中で、さらに「働きやすい環境」「能力開発の仕組み」を整備し、自働・自律・自己責任をモットーとした「考働する社員」による燃える集団であり続けるため努力しています。

理念共有・継承の場

グループ・役員・社員間の隔たりのないコミュニケーションを形成する「場」は、理念の共有だけではなく、様々な問題解決を実現し、社員の結束力やモチベーションを高めます。経営危機を知らない世代への伝承の場、自己実現のあり方を語る場、企業の将来を語る場など、さまざまな知的にぎわいの場を、社員教育と同様に大切にしています。

能力開発の仕組み

日常業務の中で、上司と部下、先輩と後輩の間で行われるOJTは、スキルや知識、心得など、ビジネス上のみならず社会人としての総合的な教育として重視しています。その上で、レベルに合わせた教育や自己啓発の支援、グループ全体で行うビジネス教育、ユニット・部門が主導する専門教育があり、最近では、公募型・選抜型のより高度な教育プログラムを増やしています。

働きやすい環境

いくら能力が身についても、それが正しく活かされ、評価され、処遇されなければ“ やりがい ”は生まれません。また社員個人のライフスタイルやライフプランへの理解・支援がなければ“ 働きやすさ ”も感じません。マンダムではいずれも個の尊重を重視し、厳しくも楽しい会社ライフのための制度を整備しています。

■理念共有・継承の場

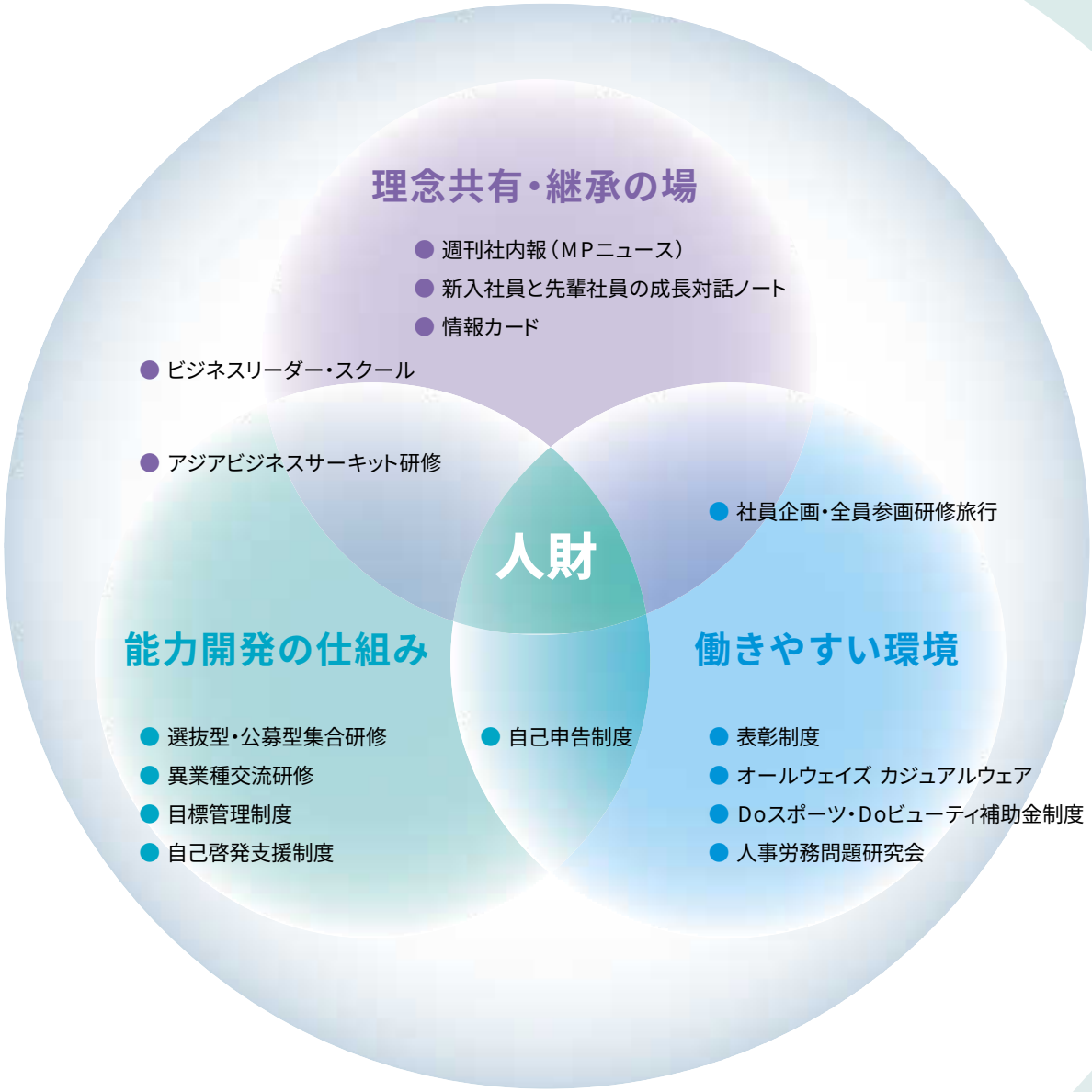
● 週刊社内報（1982年～）

経営危機の後、新生マンダムの理念や経営計画の統合のために週刊社内報（MPニュース）を発刊しました。グループ全体の政策やトップの意思などが、“ 社内制作 ”ならではのタイムリーさと詳細さで伝達されるメディアであり、毎週の社員の楽しみにもなっています。

● 情報カード（1984年～）

情報カードは、全社員がマーケット情報だけではなく会社への意見・疑問なども含めトップまで伝達するという“ 全員参画 ”の一つです。手書きの情報は、文字一つ一つに社員の思いが反映され、今なお幾多の問題解決や部内のOJT、コミュニケーションの活性化に結びついています。この情報カードは、現在年間50,000枚に達し、質・量などによって表彰対象となっています。

いきいきと考働する社員



● ビジネスリーダー・スクール（2001年～）

次期経営者の育成・養成を目的に、社長・副社長が塾長・副塾長として、公募で選考指名された受講者（塾生）に対し2年間にわたって行う教育でありコミュニケーションの場です。経営者からの企業DNA継承講座から、マネジメントの知識・スキルの向上、過去の自社経営判断の研究などを行い、最終的には塾生個人別のキャリアプランを策定するプログラムです。講義・研究の後の懇親会では、夜を徹してフランクな議論がされることもあり、職制・組織をこえて経営参画の意識向上に役立っています。

社会におけるマンダムの「役割」

マンダムグループは化粧品の製造・販売業であり、早くからアジアに身を置いた経営を推進してきました。メーカーとして「商品を通じたお役立ち」を常に考え、事業発展のルーツである「アジア展開地域への感謝」や、マンダム商品のコアターゲットとして事業発展を支えていただいた「若者への応援」の気持ちを忘れず、身の丈に応じた社会へのお役立ちをすることが、マンダムの「役割」と考えています。

1. メーカーとしての「社会的責任」

マンダムグループでは年間6億個以上の化粧品を生産しており、環境への配慮は最も重要な企業責任であると認識しています。商品の生産からお客さまの使用後までの環境保全対策に取り組むため、商品設計から生産・物流・マーケティングに至るまで、それぞれのプロセスにおいて環境に配慮しています。

今後も当社グループの「環境理念」「環境方針」に基づき、良き社会の一員としてかけがえのない地球環境の保全に努めてまいります。

■ 商品設計における環境配慮

業界に先がけた1990年のフロンガス全廃を皮切りに、早くから環境への配慮を行っています。現在は、環境負荷低減とお客さまの利便性を高めるために、3Rを基本とした商品設計を行っています。

● 残ガス排出機構

マンダムでは、2003年から「ギャツビーデオドラントスプレー」に独自設計の残ガス排出機構を取り入れています。面倒なガス抜きを容易に行え、しかもボタンカバーが簡単に取り外せる易分別設計です。

● レフィル（詰め替え）

寝ぐせ直しウォーターのような、消費量の多い商材に、紙パックのレフィルを採用しています。ポンプやボトルを再使用していただくことにより、容器の廃棄量を削減します。

■ 生産場面における環境配慮

福崎工場においては、生産時の排水処理およびエネルギー削減や、廃棄物の再資源化を進めてきました。2000年にISO14001を認証取得後、2003年10月以降は再資源化率99%以上のゼロエミッションを達成し維持しています。

■ 物流場面における環境配慮

2004年10月から3PL業務を外部に委託することで、より効率的な物流体制にシフトするとともに、輸送の効率化による環境保全に取り組んでいます。また、トラックから船舶・鉄道による貨物輸送に転換するモーダルシフトなどにより輸送効率の改善と省エネルギー（グリーン物流）を行い、さらなる環境負荷の低減を目指します。

● グリーン物流

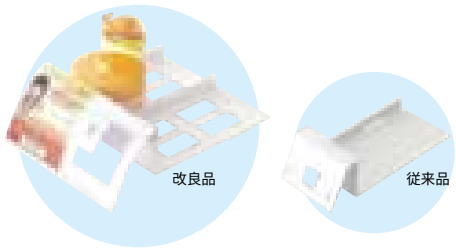
マンダムは2006年5月より、「平成18年度グリーン物流パートナーシップ普及事業」として、積載効率の向上、モーダルシフトの実現、拠点在庫の削減により、CO_2の30%削減を目指します。

■ 販促場面における環境配慮

店頭でのお客さまとのコミュニケーションを深めるため、多くの販促物を活用しなければなりません。とりわけ、販促用トレイを多く使用するので、少しでも環境負荷低減を図るため、資材の減量や再使用に取り組んでいます。

● 販促用トレイ

販促用トレイの成型を工夫することにより、従来プラスティック使用量の平均30%程度の減量を達成しました。また正面のプライスカードを取り替えることで再使用できます。



2.アジアへの「感謝を込めて」

■ アジアの若者に奨学支援

マンダムは1958年、業界に先駆けてアジアでの海外事業を展開してきました。アジア各国・各地域の人々や業界との交流を深めていく中で、言語や社会・文化・生活習慣のギャップを超え、様々な理解・協力を得ることが事業拡大に繋がったと考えています。1999年に設立された「財団法人西村留学生奨学財団」は、こうしたマンダムグループの事業拡大のルーツでもあるアジア地域への感謝から生まれました。PT MANDOM INDONESIA Tbkの初代社長として現地に赴いた西村育雄の私財をもとに設立された「西村留学生奨学財団」は、アジア各国からの留学生に奨学金援助を行っています。

彼らのような若者とマンダムとの絆が、母国の発展と日本との友好に生かされることを願っています。

「西村留学生奨学財団」設立者
故 西村 育雄

1999年 設立時のことばより（抜粋）

約40年前、アジア各国の人・風土・文化・歴史に魅せられた私は、仕事の多くをこの地域で行うことになりました。人生の充実した時期の多くを過ごしたアジア各国への思い入れは深く、何かお役に立ちたいと思い続けてまいりました。

そこで、東南アジア・東アジアの若い人々に、日本の人・風土・文化・歴史などを知り、学んでいただく機会を提供することで、知日家でありかつ各国の発展に貢献できる人材教育に少しでもお役に立てればと考え、留学生奨学財団の設立に至りました。

3.頑張る「若者への応援」

■ 車椅子のアスリート廣道純氏を応援

廣道 純氏

マンダムは、当社商品のコアターゲットである「若者」から多大な支持をいただき、事業発展への大きな励みとしています。その感謝の気持ちを込め、夢や希望を持って頑張っている若者の支援をしたいと考えています。

廣道純氏は、現在、車椅子アスリートの第1人者として活躍しており、2000年シドニーパラリンピックの800mで銀メダル、2004年アテネパラリンピックの800mで銅メダルを獲得。2008年北京パラリンピックで3つ目のメダル獲得が期待されています。マンダムでは、廣道氏のアスリートとしての活躍だけではなく、力強く明るいキャラクターと前向きで積極的なライフスタイルに共感し、経済的支援を行っています。

「生活者発・生活者着」の商品展開

マンダムグループの経営の基本思想に掲げた「生活者発・生活者着」は、特に商品開発とマーケティングの基本理念として反映しています。生活者の“ 生の声 ”に応えるだけではなく、心の奥に潜むウォンツを開拓し、「価値」として商品やコミュニケーションを提案することで生活者の満足を得られるものと考えています。

1. マンダムのマーケティング基本構図

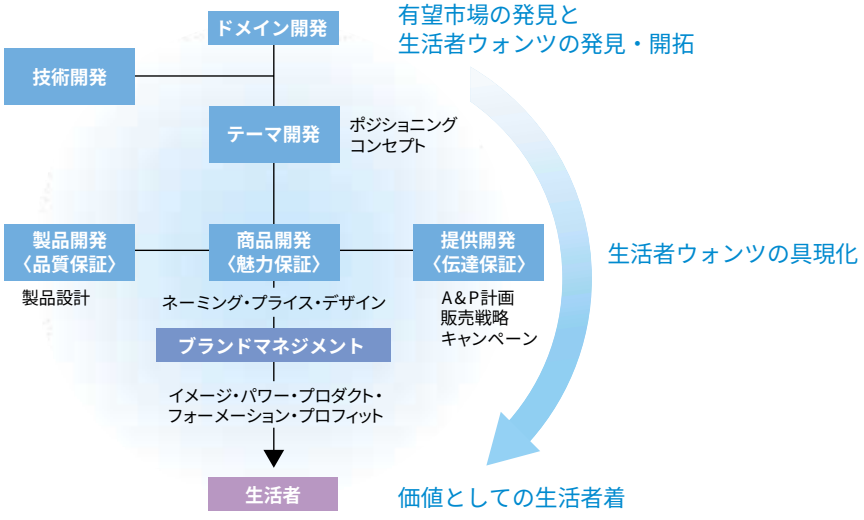
■ 生活者発・生活者着の開発プロセス

マンダムでは、生活者との接点となる「商品」やコミュニケーションなどの「提供方法」を、マーケティングの一連のプロセスの中で開発しています。まず、市場や生活者の分析に基づき、「有望カテゴリー」と「受容ターゲット」を確定する“ 生活者発という起点 ”の開発から始まります。そして「基本技術」「コンセプト」の仮説を立て、さらに具現化のための開発が続きます。この段階が、「商品」「提供方法」を開発するところで、いわば“ 生活者着の価値 ”を創造するところです。製品の処方は「品質の保証」、デザインや価格などは「魅力の保証」、そして広告や販売戦略は「伝達の保証」にあたり、いくつものアイデアと検証が繰り返され、完成されていきます。

■ マーケティングの最終目標はブランドの創造・育成・維持

アイテム1本1本の完成度を高めつつ、ブランドの強さを増していくことが重要です。「ギャツビーを使っている」というように、生活者の心の中に築かれていく“ マインドシェア ”は、ブランドに他なりません。ただし安易にブランドを増やすのではなく、ひとつのブランドを強くいきいきと育てていくのがマンダム流マーケティングの目標です。

ブランドは、何もしなければ時間とともに老化・弱体化していきます。ブランドが常に時代の変化、生活者の変化に対応し、いつも「生活者発・生活者着」であり続けるためには、開発と同様、ブランドマネジメントが重要といえます。



● 「ギャツビー」は28年間、同じターゲット

1978年、ヘアリキッドが整髪料の主流となっていた時代に「ギャツビー」は生まれました。以後、社会や生活者トレンドは何度か移り変わり、そのたびに「ギャツビー」ブランドも生まれ変わりました。現在までに6代を数える「ギャツビー」は、28年間の長きにわたってヤング層の支持をいただいており、男性化粧品のトップブランドとして成長することができました。そして今年、7代目「ギャツビー」が誕生します。

ブランドの変遷

初代 1978年～　2代目 1981年～　3代目 1985年～　4代目 1988年～　5代目 1993年～　6代目 1996年～　7代目 2006年～

2. 開発理念と開発原則

■ 開発理念

生活者ウォンツの商品化　— Something New, Something Different —

今までとは違う新しさを提案することを開発理念とし、その理念を実現するために、以下の8項目の開発原則を設けています。
全ての項目をクリアして初めて、オリジナリティのあるマンダムらしい商品であると判断します。

■ 開発原則

1. 商品コンセプトは、変化するライフスタイルに適応できているか。	●提案力
2. 独自の技術が活かされているか、または機能が斬新で技術的裏付けがなされているか。	●独創性
3. 顧客満足に応えられる機能・品質を有しているか。	●品質力
4. 競合商品に対する優位性はあるか。差別化はできているか。	●競合力
5. 商品機能に対し価格は適正か。	●経済性
6. 流通チャネルの適合性が確認できているか。	●流通性
7. 生活者（顧客）とのコミュニケーションが可能かどうか。	●情報力
8. 環境保全への配慮がなされているか。	●環境配慮

3. 生活者発・生活者着の開発考働

■ リサーチ力が必要

調査者の技巧（聞き出す力）・感度（感じる力）・統計力（読む力）・創造性（仮説する力）など、高度な能力が問われるところです。生の声を素直に受けるだけでは、ウォンツを発見したことにはなりません。言葉にならない欲求や不満の根源を開拓し、大きなトレンドの小さな兆しを的確につかむことがウォンツの発見です。

リサーチをもとに、生活者の満足点と市場での優位点をまとめたものがコンセプトです。「いける!」と、開発者が心の中で叫ぶ瞬間です。

■ 多くの視点でブラッシュアップ

処方・パッケージ・プライス・コミュニケーションなど、生活者へ提供するものを具現化していく段階です。到達点に向かい、数々のハードルを越え“ 形 ”にしあげていく過程は、開発者の最も苦しく楽しいときです。

生活者だけではなく、社内の関係部門や、デザイナー・スタイリストなど外部の専門家など多くの視点で磨きかけ、できる限りの品質向上を目指します。製品の処方については、担当者はもちろん生活者モニターやヘアサロンの技術者のユーステストを繰り返し、実生活において、より高い効果性・使用性・安全性を追求します。

■ 発売後のフォロー

生活者の手元に商品が届いても、新製品開発が終わるわけではありません。発売後の代理店様や営業からの店頭動向や、直接生活者からいただく声を吸い上げ、商品課題がないか確かめます。またヒットした既存商品にも商品課題がないか常に敏感に見極めなければなりません。お客様のマインドシェアが低下する前に、タイミングよく改良やリニューアルを行うことは、ブランド育成のために重要です。

4.商品展開の考え方

マンダムグループでは、【商品×エリア】の視点で商品展開しています。

■ 商品視点の展開

● コスメタリー

ヘアスタイリング、フェイス&ボディケアなど、日常の身だしなみやおしゃれに使用する商品群で、長年培った技術資産や販売ノウハウが活かされるマンダムグループのコア事業です。

日本では代理店流通でドラッグストアなどのセルフ販売の店頭を通じてお届けしています。海外では現地のウォンツに応えたボディケアやフレグランスなどを代理店または直販流通でお届けしています。

● 女性コスメティック

女性のビューティライフに彩りを添える商品群で、スキンケアやメイクアップの領域です。マンダムにとって、将来の成長に向け、企画・開発・研究・生産の新たな基盤を構築する事業です。

日本では、海外ライセンスブランド中心から新技術により差別性のある自社ブランドの開発を強化し、代理店流通により選別された販売店にお届けしています。海外では、主に美容部員のカウンセリングによりカウンター販売でお届けしています。

● サロンユース

国内のヘアサロンやエステティックサロンで専用ブランドを展開しています。1972年日本でいち早くフランスのエステティックブランドを導入、またヘアサロン流通には1982年参入し、商品・施術や技術の指導・サービスなどを提案しています。

■ エリア視点の展開

● 日本・海外水平展開

マンダムグループ全体でアジアにおけるブランド価値を高めるために、「ギャツビー」「ルシード エル」を中心ブランドとして、日本・アジア両地域で水平展開しています。

日本をトレンド発信源として位置付け、各国の生活者ウォンツを満たしたカテゴリーやアイテムを加えることで、現地市場への定着を図っています。また現地に応じた継続的なプロモーション活動により、ブランド認知の拡大を図っています。

● 独自展開（国内商品展開と海外商品展開）

日本・海外、それぞれの国や地域独自の生活者ウォンツや市場動向・流通形態に適応したブランドや商品を展開しています。

日本では「ルシード」、また海外では「ピュセル」を主ブランドとして強化を図っています。また、現地のタレントやメディアを通じて行うマス広告から、店頭でのプロモーションまで多様なコミュニケーション活動を行い、ブランド認知の拡大を図っています。

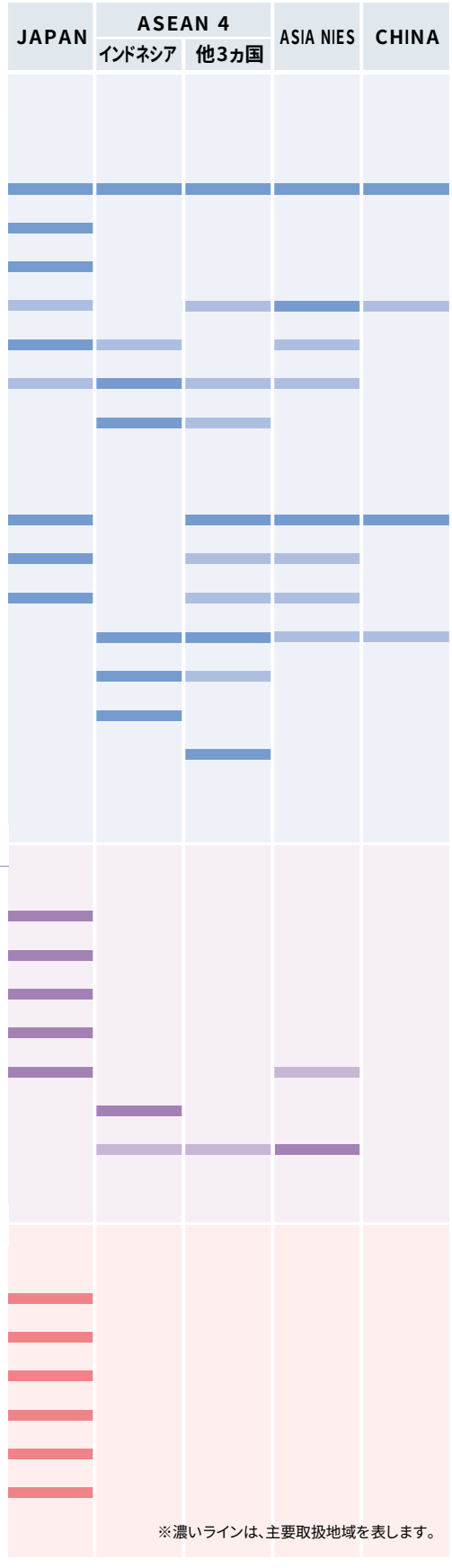
● コスメタリー（国内）

● コスメタリー（海外）

● 女性コスメティック（国内）

● 女性コスメティック（海外）

5.ブランド展開



コスメタリー

●男性

GATSBY	ヤング層向けトータルグルーミングライン
GB	眉毛カットなどのグルーミングツール
LÚCIDO	ミドル層中心の無香料グルーミングライン
mandom	機能・容量・価格重視の日用単品群
MANDOM	ギャラントタイプの香りで統一されたコスメライン
TANCHO	円熟した大人の髪の身だしなみライン
SPALDING	スポーツマインドのヤング層向けトータルコスメライン

●女性

LÚCIDO-L	スタイルと質感にこだわったヘアメイクライン
Simplity	汗やニオイに対処するクリーン&エチケットライン
mandom	機能・容量・価格重視の日用単品群
Pucelle	おしゃれに目覚めたティーンのフレグランスライン
MIRATONE	おしゃれ染め・白髪染めが簡単にできるカラーリングライン
JOHNNY ANDRËAN	インドネシアの著名ヘアスタイリスト プロデュースのヘアスタイリングライン
Style Up	ヤング女性のベーシックなヘアスタイリングライン

女性コスメティック

PERFECT ASSIST24	ダブルコラーゲンによる高保湿トリートメントクリーム
珠白	紫外線のダメージをケアする日焼け止め美容液
cleansing express	ふき取るだけの即効メイク落とし
CHEERIST	素肌を美しく見せるフェイスパウダーシリーズ
courrèges	フランスのデザイナーのメイクアップライン
PIXY	洗練された女性の為のトータルコスメティックライン
RoC	フランスの薬局生まれ、低刺激性スキンケアライン

サロンユース

Dr Renaud	フランスのルノー博士提唱の植物療法をベースとしたフェイシャルケアライン
GUINOT	フランスの最新美容機器を取り入れたフェイシャル&ボディケアライン
formulate	高品質な色と質感を髪に与えるカラーリングライン
ARISTIA	美しいウェーブ・ストレートヘアをつくるパーマ剤ライン
CHEMICAL SUPPORT	髪の内部を補修する高機能処理剤ライン
DIRECTION	ベーシックからモードまで、プロが満足するヘアスタイリングライン

※濃いラインは、主要取扱地域を表します。

6.ブランド展開

コスメタリー

GATSBY ギャツビー

新しいギャツビーの
CMキャラクター 木村拓哉さん

フェイシャルペーパーTVCM

台湾の店頭

JAPAN

アジア地域のトレンドリーダーとして、ヘア・スキン・ボディ・フレグランスなど、ヤング男性のトータルグルーミングをラインナップ。発売28周年を迎える2006年、6度目の商品リニューアルを実施します。それに伴い、コミュニケーションも刷新し、新キャラクター木村拓哉さんを起用して新しいブランドイメージの浸透を図るとともに、ターゲットとの新しい接触機会を創造するメディアミックス・コミュニケーションを強化します。

ASIA NIES

日本とトレンドのタイムラグが少ないNIES地域では、商品・広告も日本版で展開。ボディ商品やフレグランス商品は、嗜好に合わせて一部インドネシア生産の商品も展開しています。2005年・2006年台湾でヘアワックスを中心に大規模なプロモーションを実施し、認知率は17.6%から89.2%に向上しました。

LÚCIDO-L ルシード エル

JAPAN

スタイル&質感づくりをテーマに、ヘアメイクを中心に展開。2005年ヘアワックスシリーズをリニューアルしトップシェアを維持しています。2006年よりCMキャラクターを安室奈美恵さんから押切もえさんに引き継ぎ、ヘアカラーとヘアワックスのコラボレーション企画などが評価を得ています。

ASIA NIES

インターナショナルブランドが競合する厳しい市場で、日本発のトレンディなヘアメイクブランドとして展開しています。ヘアケア意識が高く、ワックス・フォーム等のヘアスタイリング剤と共に、中国生産のヘアトリートメントが人気。昨年はCMキャラクター安室奈美恵さんの人気と相乗し、認知度が高まりました。2006年から、台湾では押切もえさんの新たなTVCMをオンエアの予定です。

インドネシアでは広告も独自に展開

フィリピンの店頭

インドネシアの大陳コンクール

パウチタイプの
ヘアワックス

インフォメーションショップ

ギャツビーは中国で「杰士派」と表記

ASEAN 4

インドネシアでは、現地市場や生活者志向に即したアイテム・価格・香りの商品でラインナップし、広告やプロモーションも独自展開しています。個人所得もまちまちなこの地域では、同じ商品のサイジングの多様化による価格のバリエーションが豊富で、1回使用量のパウチタイプの整髪料なども人気です。インドネシア以外のASEAN地域都市部では、インドネシア生産の商品を中心に、日本からのワックスも品揃えし、人気を呼んでいます。2005年フィリピンでは、使用体験を促進するプロモーションを実施し、ヘアワックスの認知を拡大しました。

CHINA

男性化粧品の市場が未成熟な中国では、まず情報提供や試用経験を重視。上海・広州・北京の3都市にインフォメーションショップを展開し、ヘアスタイリング・スキンケアを中心にお客さまとの直接接点を持ったコミュニケーションを強化しています。

CHINA

日本発のトレンディなブランドとして展開。ウェーブスタイルの流行とともに、ヘアケア意識が高まり、中国生産のヘアトリートメントが人気です。ギャツビーとともに、インフォメーションショップで展開し、お客さまと直接接点を持ったコミュニケーションを強化しています。

ルシード エルは中国で「伦士度—L」と表記

コスメタリー

LÚCIDO ルシード

日本を中心に展開。業界初の無香料男性化粧品で、ヘアスタイリング・ヘアカラー（白髪染め）・スキンケアをラインナップし、30代以上の社会人にフォーカスした大人のブランドです。

今後は、ミドル層を中心ターゲットとして、店頭のみならず、ゴルフ場やビジネスホテル等での業務用需要も拡大し、幅広い展開を強化していきます。その一環で、2003年から「マンダム　ルシード　よみうりオープンゴルフトーナメント」に特別協賛しています。

ピュセルは中国で「保思蕾」と表記

Pucelle ピュセル

インドネシアを中心にアジアで展開。香りを楽しむライフスタイルはASEAN地域で定着し、ティーンを対象にフレグランス・ボディ商品を中心にカラフルでファンシーなアイテムをラインナップしています。TVCM・雑誌広告など活発なマーケティング活動により、現地では非常にポピュラーなブランドに成長しました。NIES地域ではスタイリング剤、中国ではハンドクリーム・リップクリームなどを展開し、地域によって売れ筋アイテムが異なります。

インドネシアの大陳コンクール

女性コスメティック

●国内展開

将来のグループ成長を担うための事業基盤の整備を進めています。「courrèges」などのライセンスブランドの展開に加え、2005年から“ 美楽クリエーション ”をコンセプトとした、自社開発ブランドを順次上市しています。競合がひしめくこの分野では、商品特徴の差別化と市場における優位性が必要であり、当社の独自技術による商品開発と長年培ったセルフ販売のノウハウを活かせる単品先行型のブランド開発および展開を進めています。

ブランドコンセプト冊子
“ 美楽クリエーション ”

・高保湿スキンケア「パーフェクトアシスト24」
・UVスキンケア「珠白」　・拭くだけで即効メイクオフ「クレンジングエクスプレス」
・素肌を元気に見せるフェイスパウダー「チアリスト」

●海外展開

インドネシア生産の「ピクシー」は、メイクアップ・ベースメイク・スキンケアなどのトータルコスメティックブランドとしてインドネシア中心に展開。2004年末に全面リニューアルし、トレーニングされたビューティアドバイザーによるカウンター販売で展開しています。2006年にはUV&ホワイトシリーズをリニューアルしました。「RoC」はフランスの薬局から生まれた敏感肌用スキンケアシリーズで、シンガポール・インドネシア・マレーシア・タイにおける独占販売権を有しています。

RoC ロック

PIXY ピクシー

サロンユース

Dr RENAUD PARIS
ドクタ・ルノー

2006年にブランド生誕60周年を迎えるフランスの伝統的なエステティックサロン専用ブランド「ドクタ・ルノー」は、日本におけるフェイシャルエステティックのパイオニアとして、約1,000店のサロンを通じて親しまれています。植物療法をベースとした化粧品と高度な手技で施術するトリートメントメニューや、ホームケアプロダクツを提案しています。

GUINOT
ギノー

フランスエステティック業界で売上規模第1位を誇る「ギノー」は、フェイシャルからボディケアまで、独自の美容機器と化粧品でトリートメントの最大効果を図るエステティック専用ブランドです。取扱サロンにおけるカウンセリングにより、多彩で先端的なエステティックメニューとホームケアプロダクツを提案しています。

ヘアサロン商品

ヘアサロンで扱うパーマ剤・ヘアカラー剤・ヘアケア剤・ヘアスタイリング剤、すべての商品と技術、サービスを提供しています。長年の研究分野である毛髪科学と技術を活かし、ヘアサロンの高い要求品質に応えるヘアケアと、サロン発のトレンディなヘアモードの提案を行っています。多彩な色と質感のヘアカラー「フォーミュレイト」、髪を傷めず思いのままのウェーブ、ストレートに仕上げるパーマ「アリスティア」などプロフェッショナル商品と、ホームケアプロダクツを展開しています。

「心地よい」品質の研究

マンダムグループでは、長年の男性化粧品の研究の結果、頭髪化粧品・制汗剤などにおいて、独自の技術的差別領域を確立し、深化を続けています。一方で、将来のために、女性スキンケアの独自の技術的基盤を整備し、高度な研究に取り組んでいます。ともに目指すのは機能だけではありません。生活者が何をもって化粧品に“ 魅力と満足 ”を感じるのか。徹底した生活者視点で「心地よい」品質を追求しています。

生活者視点の「魅力と満足」の設計

安全性　安定性　使用性　効果性

1. 保有技術の深化

マンダムグループでは、男性化粧品の研究における長年の積み重ねにより、ヘアスタイリング剤やヘアカラー剤に応用するポリマーの開発技術、デオドラントやスキンケアに応用する微生物の制御など多くの卓越した技術を持ち、市場における品質の優位性を確保し、さらに深化させています。2005年には、業界で初めて男性の肌に関する研究調査を実施し、女性とは異なる老化状態など新たな発見がありました。これは、今後の男性スキンケア技術を大きく前進させるものと自負しています。

また、微生物制御（防腐）研究において、「アルカンジオール」という保湿成分を用いた『防腐剤フリー処方』を開発しました。これは、多様な化粧品への応用ができることにより、多くの生活者のメリットになるものとして、国内外から注目を浴びています。

■『防腐剤フリー処方』を実現

マンダムグループのコア技術である微生物制御技術研究の中で、保湿剤として汎用されている「アルカンジオール」に防腐効果があることを検証し、処方を開発しました。その結果、パラベンなどの従来の防腐剤を使用しなくても、防腐力を持った化粧品を生活者にご提供できるようになりました。これまで、まれに防腐剤による皮膚刺激やアレルギーを発症していた人たちには朗報となります。この技術は、当社独自の特許技術として、スキンケアをはじめとしてメイクアップ・頭髪商品・ボディケア商品などに応用していきます。なお、研究成果については、日本防菌防黴学会の「2005年度秋季合同シンポジウム」、「第57回日本化粧品技術者会（SCCJ）研究討論会」等にて発表し、評価を得ています。

■ 業界初の男性肌の実態調査

今まで顔面皮膚生理の研究の対象は女性が中心でした。そこでマンダムでは、これまであまり研究されることがなかった、男性のスキンケアに関する意識調査および男性の顔面皮膚の実態調査を行いました。その結果、男性と女性では皮膚構造や基本生理機能は同じでも、加齢における肌状態の変化や意識の変化が異なることを初めて確認しました。加齢に伴う顔面の皮脂量・水分量の変化を解析し、また「カミソリの使用」や「紫外線の積算曝露量」など、生活行動による加齢変化への影響を考察したこの研究は、「第57回（2005年11月）・第58回（2006年6月）日本化粧品技術者会（SCCJ）研究討論会」においても高い評価を受け、今後の男性スキンケア技術への応用が期待されています。

2.今後の強化分野

将来の成長のためには、女性スキンケアの技術的基盤の整備が大きなテーマとなります。国内外の大学などの公的機関や企業との共同研究に取り組み、皮膚生理の解析・素材開発技術・品質評価技術・官能評価技術など、最新技術の研究を強化推進しています。

2006年には、「芍薬エキス」の紫外線による皮膚障害の抑制効果を明らかにし、研究成果を応用したスキンケア商品を開発しました。

■「芍薬エキス」の紫外線皮膚障害の抑制効果の検証

芍薬エキスの紫外線による皮膚障害の抑制効果を明らかにし、そのDNA損傷修復機能の活性化メカニズムを解析しました。紫外線は、紅斑、色素沈着、ターンオーバーの乱れに起因する肌荒れ、キメの乱れ、水分量の低下など、美容上好ましくない肌状態を引き起こします。そこで百数十種類の植物関連物質を試験した結果、芍薬エキスが紫外線による皮膚障害（サンバーンセル）の抑制効果を持つことを確認しました。また、芍薬エキスの作用を遺伝子レベルで解析したところ、DNAの損傷修復機能に関わる遺伝子の発現を促進することを確認しました。

環境整備

グループ事業規模の拡大に伴い、研究テーマ、製品開発数も比例して拡大しています。研究機能は日本に一本化しており、さらなるパフォーマンスを上げるには、資源の拡充を含めた環境整備が不可欠となっています。女性コスメティック事業の基盤構築などの新規分野への取り組みを中心に、人的資源や最先端の技術を活かす設備の拡充、安全な研究環境の整備などの物的資源の強化を図り、そしてさらに連携を強化するため、本社に隣接した新R&D棟を建設しております（2006年秋完成予定）。これにより、生活者の商品使用シーンを再現できるシミュレーションルームや最先端の安全試験室等を備え、「心地よい品質」の研究をさらに深化させるための充実した機能を備えることができます。

また、「魅力と満足を感じていただく商品づくり」を徹底するために、研究スタッフと商品開発スタッフを新R&D棟に集約し、ソフトの充実も図っていきます。これにより、研究機能自体のパフォーマンスを上げることに加え、商品開発との連携を強めたグループ機能の強化を図ります。

生産・供給を通じた「競争力」の追求

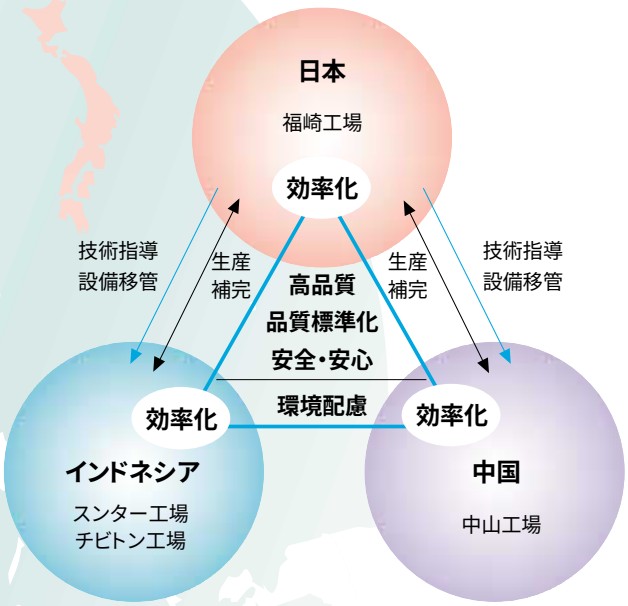
マンダムグループでは、アジア広域のお客さまに安全で価値のある商品をリーズナブルな価格で提供するため、生産の3拠点それぞれが環境に配慮しながら、品質の向上と効率化に努めてきました。今後、さらなる品質向上、効率化を実践するためには、アジア広域を見据えた生産の3拠点の有機的な連携が必要であると考えております。マンダムグループは生産・物流場面において、環境配慮を前提に「安全・安心」、「高品質(価値)化」そして「効率化」に永続的に取り組み、さらなる「競争力」を追求いたします。

1. 生産場面における品質向上・効率化

■ 生産技術・品質の標準化への取組み

マンダムグループの生産3拠点は日本の福崎工場をマザーファクトリーとして、インドネシアと中国にも生産技術および品質の標準化を指導し、アジア広域において安全で高品質の商品が生産できる体制を整備しています。生産設備に関しても、日本においては常に最先端の設備を導入し、今まで使用していた設備をオペレーションと技術指導を併せてインドネシア、中国へ移管することで、グループ全体の生産技術・品質の標準化に取り組んでいます。

また、これによりグループの投資規模の縮小による製造総費用の低減も図っています。このような体制を構築することで、それぞれの生産拠点からの生産補完をしても各地域のお客さまに安心してお使いいただける商品を提供できると考えています。



■ 安全・安心を伴なった品質向上への取組み

各拠点において、現地のお客さまに商品の高い安全性や安心感を認知していただき、私たちの品質の向上にもつながる認証を積極的に取得しています。

・OHSAS(日本)　・ISO9001(日本/中国)　・ISO14001(日本)　・CPKB(インドネシア) ※①

※①CPKB(インドネシア)

インドネシア語のCara Pembuatan Kosmetik Yang Baikの頭文字を並べたもので、「優れた化粧品の生産方法」の認証のことです。インドネシアの厚生省が定めた労働環境や品質管理体制の基準より上回っていることによって、与えられる認証です。この認証取得によって、品質水準の向上、品質管理体制の強化が図られたことと併せ、アセアン諸国への輸出申請手続きの簡素化が図れるというメリットもあり、業務効率の向上にもつながっています。

■ 生産の効率化、コストダウンへの取組み

生産3拠点は、それぞれ自国のマーケットへの商品供給を主として、グループ企業への商品供給、他国への貿易品の供給の役割を担っています。それぞれ、生産方式はもちろんのこと、需要量と供給量、そしてマーケット特性は異なっており、生産の効率化やコストダウンの取り組みは異なります。

● 日本

日本のマーケットにおいて高いシェアを獲得している材型において、生産ラインのフル自動化や内作化の設備投資を強化し、品質の向上と併せて、市場競争で優位に立てる生産の効率化とコストダウンを実施しています。

- **エアゾール品の容器供給からカートンケース詰め、倉庫格納までのラインの全自動化**
- **大量出荷商品の外注から内作への転換** ※②

※②大量出荷商品の外注から内作への転換

国内においてフェイシャルペーパーは、年間1,100万個超出荷(前期比31%増)する大量出荷の材型となっています。従来の内作の比率は約47%でしたが、同商品の生産設備投資をすることで、内作比率を約65%まで高める計画です。

これにより、スピーディな市場需要への対応とコストダウンを図っていきます。

● インドネシア

海外事業の拡大に伴い、インドネシア国内・海外グループ企業そして中近東への輸出それぞれの出荷量は、増加し続けています。将来を見据えた効率的な増産体制への取り組みは、不可欠となっています。また、インドネシアでは容器から中身までの一貫生産を行っており、製造コストにおいて近年の原油価格高騰の影響を3拠点の中で最も大きく受けています。

品質を落とさずに原材料費を低減化するため、原材料自体の代替や材料を減量化するなどの取り組みを強化しています。

- **ジャー容器の樹脂使用量・部品点数の削減**
- **原料樹脂の代替**
- **チビトン工場増強** ※③

※③インドネシア・チビトン工場の増強

ASEAN地域の急速な事業拡大に伴い、同地域の主要生産拠点であるインドネシア工場の現生産能力では、市場の需要に応えることが難しくなってきました。現在も年間約5億個の出荷に対応していますが、将来を見据えて約10億個の需要に即応できる生産能力を有する工場に増強します。なお、新工場の完成は2007年2月を予定しています。

2.マンダムグループの生産3拠点

● 福崎工場　日本・兵庫県

1976年操業。福崎工場は、生産3拠点の生産・物流の指導的な立場として、最新の生産技術と生産管理システムを導入し、ハイクオリティかつローコストな生産体制を構築しています。業界でも数少ないエアゾール製品の一貫自動生産やヘアカラー・ペーパーコスメ・詰め替え用の紙パック製品等の自社生産を行っています。また、2000年にISO14001を認証取得、2003年にはゼロエミッションを達成し維持しています。

● 中山工場　中国・広東省

1997年操業。拡大する中国市場を見据え、広州に近い好立地を活かして中国全土への供給拠点として稼動しています。現在は中国国内用のヘアスタイリング・フェイスケア・ペーパーコスメ・フレグランスなどの他、日本や東南アジアグループ各国への輸出用も数多く生産しています。また、2002年にISO9001を認証取得しました。

● スンター工場　インドネシア・ジャカルタ(写真:上)
● チビトン工場　インドネシア・ブカシ(写真:下)

1971年スンター工場操業。業容拡大に伴い2001年チビトン工場操業。チビトン工場でプラスティック容器を成型・印刷し、スンター工場で製品の製造・充填を行う一貫製造は、市場における品質的優位性と価格競争力を生み出しています。ヘアスタイリング・フレグランス・スキンケア・メイクアップ・ボディケアなど、多品種生産に対応できる設備を完備しています。2005年5月に、インドネシアが定める化粧品の製造および品質管理に関する基準「CPKB」を認証取得しました。

経営ならびに財務の分析

（百万円）

3月31日に終了した1年間	2006	2005	2004	2003	2002	2001
会計年度:						
売上高	**47,923**	47,546	45,364	45,434	42,086	40,056
国内	**35,003**	35,635	35,711	36,652	34,789	33,270
アジア	**12,920**	11,910	9,652	8,782	7,296	6,786
販売費及び一般管理費	**21,742**	21,397	19,958	20,267	18,040	17,232
営業利益	**6,065**	6,700	6,680	6,322	5,211	5,079
国内	**4,399**	4,935	5,256	5,037	4,328	3,999
アジア	**1,663**	1,762	1,422	1,282	860	1,075
当期純利益	**3,099**	3,211	3,253	2,988	2,176	2,024
研究開発費	**1,668**	1,888	1,574	1,482	1,513	1,524
会計年度末:						
総資産	**51,320**	47,397	45,474	43,868	38,613	39,975
株主資本	**40,568**	38,168	36,687	34,714	29,376	32,133
1株当たり情報（円）:						
1株当たり株主資本	**1,677.82**	1,577.94	1,516.70	1,434.94	1,306.61	1,294.95
1株当たり当期純利益（EPS）※	**124.36**	128.73	130.83	128.32	92.96	81.59
1株当たり配当金	**60.00**	55.00	50.00	50.00	40.00	34.00
指標（%）:						
株主資本比率	**79.1**	80.5	80.7	79.1	76.1	80.4
株主資本当期純利益率（ROE）	**7.9**	8.6	9.1	9.3	7.1	6.2
配当性向※※	**56.9**	50.0	42.1	45.7	46.1	42.8

※1株当たり当期純利益（EPS）は、2002年4月1日から適用された「1株当たり当期純利益に関する会計基準」（企業会計基準第2号）に基づいて遡及計算しています。
※※配当性向は、単体ベースでの記載となっております。2006年を連結ベースに置き換えた場合は48.2%となります。

取締役　常務執行役員
リソース管理統括
斉藤　嘉昭

事業展開の概要

マンダムグループは、日本およびアジア地域を中心として国際的な事業を展開しています。近年アジア地域は人口規模、増加率が顕著で、極めて高いポテンシャルを有しており、マンダムグループでもインドネシア、中国をはじめ、8ヵ国に拠点を展開しネットワークの強化に努めています。マンダムグループは、マンダムと子会社11社、関連会社2社で構成されており、このうち連結対象子会社は国内3社、海外6社となっております。

国内では、マンダムが男性化粧品を中心に事業を展開し、株式会社ピアセラボ、株式会社ギノージャパン、株式会社ビューコスのグループ3社が女性化粧品を中心に事業を推進、マンダムブランドの構築・強化を図っています。海外ではインドネシア、中国の製造・販売会社に加え、韓国、台湾、中国（香港）、フィリピン、タイ、マレーシア、シンガポールに販売会社を設置しています。

業績全般の概況

売上高は、前期より3億77百万円増収の479億23百万円（前期比0.8％増）となりました。国内事業においては、夏シーズン商品が寄与してコアブランド「ギャツビー」がほぼ計画どおりで増収基調を維持したものの、「ルシード エル」を含めた女性用化粧品の伸び悩みに加え前期における子会社売却に伴う売上減少も相俟って前期比1.8％の減収となりました。海外事業においては、「ギャツビー」のブランドパワーが浸透し、一部地域を除きヘアスタイリング剤（整髪料）を中心に着実に売上を伸ばすとともに女性用化粧品売上高も大幅に計画を上回った結果、前期比8.5％の増収を達成いたしました。

売上原価は、前期より6億67百万円増加し201億14百万円（前期比3.4％増）となりました。国内における返品に伴う返品廃棄損（売上原価）の増加に加え、海外の製造拠点であるインドネシアにおける原油高騰に伴う原材料費等の上昇により、売上原価率は前期より1.1％上昇して42.0％となりました。以上のように増収額を上回るコスト増加により売上総利益は、前期より2億89百万円減少し278億8百万円（前期比1.0％減）となりました。

販売費及び一般管理費は、前期より3億45百万円増加し217億42百万円となりました。これは、主として競争優位を確保するため積極的なマーケティング費用（販売促進費・広告宣伝費）の投下を増額したことによるものであります。

営業利益は、前期より6億35百万円減少し60億65百万円（前期比9.5％減）となりました。

営業外損益は、営業外費用が半減したことから連結ベースで初めて黒字転換いたしました。これは国内外におけるたな卸資産廃棄損の著しい減少が寄与したことによるものであります。

特別損益は、純損失が前期の概ね半額水準にとどまりました。これは、当社における役員退職慰労金制度の廃止による役員退職慰労金ならびに固定資産の除却・売却・減損損失を計上したものの、子会社を含めた事業再編成に伴う処理が一段落したことによるものであります。

これらの結果、経常利益は前期より1億61百万円減少し61億20百万円（前期比2.6％減）、税金等調整前当期純利益は前期より51百万円増加し59億19百万円（前期比0.9％増）となりました。

法人税等は、前期において繰越欠損金を有していた国内子会社を合併したことによる日本における税金負担の減少が当期はなくなり通常水準の税金負担に戻ったことから、前期より1億43百万円増加し23億77百万円（前期比6.4％増）となりました。

少数株主損益は、主としてインドネシア子会社（PT MANDOM INDONESIA Tbk）の収益増を反映して前期より19百万円増加し4億42百万円となりました。

当期純利益は、前期の32億11百万円から30億99百万円（前期比3.5％減）となりました。

当社は、株主に対する利益還元を経営の重要政策として位置付けており、中長期的な事業拡大および新規事業開拓のための内部留保に配慮しつつ、配当金による株主還元を優先的に実施することを基本方針とし、連結ベースでの配当性向40％以上、株主資本配当率（DOE）3％以上の継続的実現を目標としております。内部留保資金については、既存事業拡大のための設備投資のほか、海外投資、研究開発投資など戦略的投資による企業価値向上のために活用してまいります。

当期の配当金につきましては、中間配当として1株あたり30円を実施いたしましたが、期末配当金は1株あたり30円とし、年間60円の配当を実施いたしました。

所在地別セグメント業績の概況

日本においては、化粧品市場全体としては回復傾向にあるものの厳しい競争環境に拍車がかかり、積極的な新商品投入にもかかわらず、期初計画の売上高を達成できませんでした。コアブランド「ギャツビー」は、ペーパー商材（フェイスケア・ボディケア）が年間を通じて好調を維持したことが寄与して183億円まで売上を伸ばしたものの、おしゃれ染めヘアカラー市場が依然として縮小傾向にある女性用化粧品分野において「ルシード エル」の伸び悩みに加え輸入ブランド品が低迷したことから、売上高は350億3百万円（前期比1.8％減）となりました。

利益面においては、返品増加に伴う商品廃棄が負担となって売上原価を押し上げた上に、販売促進費および広告宣伝費の積極的投下と物流費などの増加を吸収しきれず、営業利益は43億99百万円（前期比10.9%減）となりました。

一方、アジアにおいては化粧品市場も総じて安定的に推移した中で、「ギャツビー」ブランドが市場に定着しヘアスタイリング剤（整髪料）を中心に成長を持続いたしました。特にインドネシアの連結子会社（PT MANDOM INDONESIA Tbk）においては女性用化粧品（「ピュセル」「ピクシー」）も大幅に売上を伸ばし、二桁成長（現地通貨建て）持続で海外事業を牽引したことから、売上高は129億20百万円（前期比8.5%増）となりました。

利益面においては、製造拠点であるインドネシアの連結子会社が原油価格高騰による原材料費などの上昇を受けた製造原価高止まりに加え、積極的なマーケティング費用投下も相俟って、営業利益は16億63百万円（前期比5.6%減）となりました。また、東南アジアにおける子会社の成長および中近東への輸出高（インドネシアより輸出）が著しく増加したことから、海外売上高は135億51百万円（前期比8.5%増）となりました。なお、国内事業の伸び悩みもあって、売上高に占める海外比率は28.3%となっております。

経営成績に重要な影響を与える要因

当社グループを取り巻く事業環境は競争が厳しく、特に日本においてはデフレ脱却の兆しが見えるものの、成熟市場における競合が引き起こす販売価格の低下および販売費用の増加圧力により、利益率低下要因が内在しております。また、主要商品群のライフサイクルが短いことから、新製品の成否が最大の業績変動要因となっております。当社においては、常にライフサイクル終了前にリニューアルを実施するとともに、消費者の潜在嗜好（ウォンツ）をもとに新商品の開発・発売を行っております。それに伴う旧品の返品受入金額が業績に与える影響も無視できません。

さらに、当社グループの継続事業にかかるたな卸資産は、主として将来需要および市場動向に基づく見込み生産でありますので、実需および予測せざる市場動向次第では、滞留在庫の処分が営業外におけるたな卸資産廃棄損として業績に影響を与えます。当社グループにおいては、内規等に基づき市場価値が減損した時点で直ちに廃棄しており、先送りしない方針を徹底しております。当連結会計年度におけるたな卸資産廃棄損は1億98百万円であり、前期に比し3億51百万円減少いたしました。抜本的には、サプライチェーンマネジメントの構築により在庫水準の低減化を目指しております。

なお、日本およびインドネシアにおいては、特定取引先への依存度が高く形式的には相手先の信用リスクを内包しておりますが、両国における大手卸売業への寡占化進展に伴うもので、信用力に関しては寧ろ強化される方向にあると認識しており、現時点では業績に与える影響はほとんどありません。

海外事業においては、製造拠点であるインドネシアおよび中国における輸入原材料の調達コストが、為替変動あるいは原油高騰に伴う石油精製品材料の上昇によって当社グループの競争力に影響を及ぼす可能性があります。また、海外事業を全てアジアで展開していることから、一部地域では政治体制の激変等に伴うイベントリスク（法制度、経済変動）の発生により経営成績および財政状態に影響を及ぼす可能性があります。

財政状態

総資産は、期首に比べ39億22百万円増加して513億20百万円となりました。主として固定資産が37億58百万円増加したことによるものであります。これは減価償却費を上回る設備投資の実施（日本およびインドネシア）による有形固定資産の増加額14億80百万円および長めの資金運用増加に伴う投資有価証券の増加額25億25百万円を反映したものであります。なお、国内外ともたな卸資産が増加しておりますが一過性のもので特に問題とすべき在庫水準であるとは認識しておりません。また、長短の繰延税金資産は1億3百万円減少して6億9百万円となりました。

負債は、期首に比べ8億60百万円増加しましたが、主として税金債務（流動負債）が4億34百万円、繰延税金負債（固定負債）が1億70百万円、従業員・役員の退職給付債務（固定負債）が88百万円と、それぞれ増加したことによるものです。

株主資本は期首に比べ24億円増加して405億68百万円となりました。これは主として期間利益の留保分および有価証券評価差額金の増加によるものです。

キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フロー

当連結会計年度の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ11億49百万円減少して49億11百万円となりました。税金等調整前当期純利益は、前期と同水準の59億19百万円となりましたが、主にたな卸資産が8億21百万円増加したことによるものであります。なお、減価償却費は前期と同水準の16億53百万円でありました。

投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期使用額に比べ４４億７４百万円減少し、２４億４４百万円のキャッシュアウトとなりました。有形固定資産の取得額は前期より１１億３３百万円増加して２７億９９百万円となる一方、金融資産（有価証券、投資有価証券）の取得よりも償還・売却が増加したことによるものであります。有形固定資産の取得は、主として日本におけるR&D施設の建設費（建設仮勘定）と日本およびインドネシアにおける化粧品製造設備の取得であります。

財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動におけるキャッシュ・フローは、１１億９６百万円のキャッシュアウトとなりました。少数株主への配当金の支払額を含め株主配当金に１５億８８百万円使用する一方、インドネシアにおける株主割当増資に伴う少数株主よりの増資払込額が３億９６百万円あったことによるものであります。

以上の結果、現金及び現金同等物は、１３億２１百万円増の８９億８３百万円となりました。

次期の見通し

国内経済は、内需中心の景気拡大が見込まれるものの、家計の負担増による消費減速の懸念とともに化粧品業界における競争環境は厳しさが続くものと予想しております。また、アジア経済は総じて景気回復基調にあるものの、一部地域（インドネシア）においては石油製品の大幅値上げから景気悪化・消費の冷え込みが続くものと思われます。

このような状況下において当社グループは、日本を含めた東南アジア全域において「ギャツビー」ブランドのさらなるパワーアップに注力するとともに、各国のマーケット特性に応じた商品開発・展開を強化し、また、アジア市場全体における「フェイス&ボディ」分野の育成を進めてまいります。特に国内市場における競争力強化のため、積極的な開発費・マーケティング費用の投下による売上伸長を目指してまいります。

次期においても、海外事業中心の成長を計画しておりますが、原油価格の高止まりから原価率上昇圧力が続くものと思われます。さらに、国内における積極的なマーケティング費用の投下により一時的な利益率の低下を想定しておりますが、女性用化粧品分野の基盤整備も含め、次期における経営資源の集中投下・先行投資は、進行中の中期経営計画最終年度（２００８年３月期）における業績回復を企図したものであります。

以上により、次期の売上高は５０６億円（前期比5.6％増）、営業利益５４億３０百万円（前期比１０.５％減）、経常利益５２億円（前期比１５.０％減）、当期純利益２５億円（前期比１９.３％減）の計画であります。

なお、減益計画ではありますが次期配当金は当期と同水準の１株あたり６０円を予定しております。

以上の業績見通しは、主要な為替レートについて１１１円/米ドル、8,９００ルピア/米ドルを前提としております。

また、キャッシュ・フローの見通しは以下のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは、税金等調整前当期純利益の大幅減額の影響により４０億円程度の水準を想定しております。

投資活動によるキャッシュ・フローは、日本における投資は一段落するもののインドネシアにおいて新工場建設に伴い、高水準の設備投資を進めていることから、当期水準並のキャッシュアウトが見込まれます。

財務活動によるキャッシュ・フローは、株主配当金の支払い以外に資本効率の向上を目指し２０億円を上限として自己株式の取得を予定しております。

経営者の問題意識と今後の方針

当社の経営陣は、現在の事業環境および入手可能な情報に基づき最適な経営方針を立案すべく努めております。最上位のテーマとしては、事業成長を持続させることであります。その成長の源泉は海外事業であると認識しており、今後、さらに需要の拡大が見込まれる東南アジア市場をはじめ他のアジア地域における新たな市場開拓に取り組むことでさらなる事業成長を実現させる所存であります。なお、子会社を含めた国内の事業再編成は一段落したと認識しており、今後は女性化粧品事業の再構築による成長基盤の整備を図ってまいります。

また、資本の効率化推進も常に意識しており、自社株式の取得を資本政策の選択肢とすることにより、さらなる効率化を目指すとともに、業務プロセスおよびマーケティングにおけるIT活用を通じて経営改革・効率化にも積極的に取り組んでまいります。

連結財務諸表

株式会社マンダムおよび連結子会社

連結貸借対照表

期別 / 科目	前連結会計年度 (2005年3月31日) 金額	構成比	当連結会計年度 (2006年3月31日) 金額	構成比	増減 (▲印 減少) 金額
(資産の部)	千円	%	千円	%	千円
Ⅰ流動資産	23,712,632	50.0	23,876,053	46.5	163,420
現金及び預金	2,761,516		4,082,799		1,321,282
受取手形及び売掛金	5,339,089		5,530,364		191,274
有価証券	9,600,563		7,199,108		▲ 2,401,454
たな卸資産	4,841,600		5,859,903		1,018,303
繰延税金資産	475,261		529,872		54,611
その他	713,318		686,717		▲ 26,600
貸倒引当金	▲ 18,717		▲ 12,713		6,003
Ⅱ固定資産	23,685,102	50.0	27,444,042	53.5	3,758,939
(1)有形固定資産	12,589,415	26.6	14,069,781	27.4	1,480,365
建物及び構築物	7,354,781		7,114,545		▲ 240,236
機械装置及び運搬具	2,796,418		3,368,914		572,495
工具器具及び備品	452,822		478,809		25,987
土地	1,889,509		1,855,030		▲ 34,478
建設仮勘定	95,883		1,252,481		1,156,598
(2)無形固定資産	671,634	1.4	816,522	1.6	144,888
ソフトウェア	620,931		531,651		▲ 89,279
連結調整勘定	354		247,024		246,670
その他	50,349		37,846		▲ 12,502
(3)投資その他の資産	10,424,052	22.0	12,557,738	24.5	2,133,685
投資有価証券	8,038,279		10,563,938		2,525,659
長期貸付金	794,138		676,227		▲ 117,911
繰延税金資産	237,192		79,163		▲ 158,028
その他	1,480,626		1,353,927		▲ 126,698
貸倒引当金	▲ 126,183		▲ 115,519		10,664
資産合計	47,397,735	100.0	51,320,095	100.0	3,922,360

期別 / 科目	前連結会計年度 (2005年3月31日) 金額	構成比	当連結会計年度 (2006年3月31日) 金額	構成比	増減 (▲印 減少) 金額
(負債の部)	千円	%	千円	%	千円
I流動負債	5,747,366	12.1	6,378,992	12.4	631,625
支払手形及び買掛金	1,436,904		1,666,666		229,762
未払金	2,235,173		2,147,037		▲ 88,136
未払法人税等	714,562		1,149,030		434,468
未払消費税等	63,317		55,068		▲ 8,248
賞与引当金	679,732		665,590		▲ 14,142
返品調整引当金	194,900		199,500		4,600
その他	422,776		496,098		73,322
II固定負債	1,582,633	3.4	1,811,806	3.5	229,173
繰延税金負債	3,347		174,343		170,996
退職給付引当金	452,874		512,413		59,539
役員退職慰労引当金	642,878		29,859		▲ 613,018
長期未払金	—		694,177		694,177
その他	483,533		401,012		▲ 82,520
負債合計	7,329,999	15.5	8,190,798	15.9	860,799
(少数株主持分)					
少数株主持分	1,898,878	4.0	2,560,297	5.0	661,419
(資本の部)					
I資本金	11,394,817	24.0	11,394,817	22.2	—
II資本剰余金	11,235,169	23.7	11,235,203	21.9	34
III利益剰余金	18,450,995	38.9	19,997,382	39.0	1,546,386
IVその他有価証券評価差額金	318,127	0.7	725,054	1.4	406,927
V為替換算調整勘定	▲ 3,200,813	▲ 6.7	▲ 2,748,793	▲ 5.3	452,019
VI自己株式	▲ 29,437	▲ 0.1	▲ 34,664	▲ 0.1	▲ 5,226
資本合計	38,168,858	80.5	40,568,999	79.1	2,400,141
負債、少数株主持分及び資本合計	47,397,735	100.0	51,320,095	100.0	3,922,360

連結損益計算書

科目＼期別	前連結会計年度 自 2004年4月1日 至 2005年3月31日 金額	百分比	当連結会計年度 自 2005年4月1日 至 2006年3月31日 金額	百分比	増減 (▲印 減少) 金額
	千円	%	千円	%	千円
Ⅰ売上高	47,546,027	100.0	47,923,279	100.0	377,251
Ⅱ売上原価	19,447,751	40.9	20,114,767	42.0	667,015
売上総利益	28,098,275	59.1	27,808,511	58.0	▲ 289,763
Ⅲ販売費及び一般管理費	21,397,483	45.0	21,742,940	45.3	345,456
営業利益	6,700,791	14.1	6,065,571	12.7	▲ 635,220
Ⅳ営業外収益	318,195	0.7	418,576	0.9	100,380
受取利息	60,790		66,048		5,257
受取配当金	21,327		27,513		6,185
受取賃貸料	37,278		40,210		2,931
保険解約益	—		53,301		53,301
保険金収入	—		45,303		45,303
その他	198,798		186,199		▲ 12,599
Ⅴ営業外費用	737,684	1.6	364,026	0.8	▲ 373,657
たな卸資産廃棄損	550,593		198,955		▲ 351,638
その他	187,090		165,071		▲ 22,019
経常利益	6,281,303	13.2	6,120,121	12.8	▲ 161,182
Ⅵ特別利益	108,891	0.2	66,311	0.1	▲ 42,579
貸倒引当金戻入益	49,992		8,144		▲ 41,848
固定資産売却益	6,788		58,167		51,378
投資有価証券売却益	52,110		—		▲ 52,110
Ⅶ特別損失	521,738	1.1	266,731	0.5	▲ 255,006
固定資産売却損	32,743		24,950		▲ 7,793
固定資産除却損	147,318		14,751		▲ 132,567
減損損失	—		45,042		45,042
投資有価証券売却損	939		520		▲ 418
投資有価証券評価損	40		9,401		9,360
関係会社株式売却損	295,393		—		▲ 295,393
役員退職慰労金	—		115,553		115,553
契約解除損失	45,302		56,512		11,209
税金等調整前当期純利益	5,868,456	12.3	5,919,701	12.4	51,244
法人税、住民税及び事業税	2,057,464	4.3	2,375,396	5.0	317,932
法人税等調整額	176,668	0.3	2,464	0.0	▲ 174,204
少数株主利益	422,795	0.9	442,170	0.9	19,375
当期純利益	3,211,528	6.8	3,099,669	6.5	▲ 111,858

連結剰余金計算書

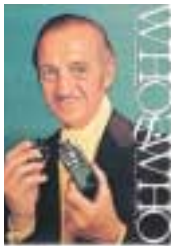
科目＼期別	前連結会計年度 自 2004年4月1日 至 2005年3月31日	当連結会計年度 自 2005年4月1日 至 2006年3月31日
	千円	千円
（資本剰余金の部）		
Ⅰ資本剰余金期首残高	11,235,159	11,235,169
Ⅱ資本剰余金増加高	9	34
自己株式処分差益	9	34
Ⅲ資本剰余金期末残高	11,235,169	11,235,203
（利益剰余金の部）		
Ⅰ利益剰余金期首残高	16,450,810	18,450,995
Ⅱ利益剰余金増加高	3,303,804	3,099,669
当期純利益	3,211,528	3,099,669
連結子会社増加に伴う増加高	22,228	—
持分法適用会社増加に伴う増加高	70,047	—
Ⅲ利益剰余金減少高	1,303,619	1,553,283
1.配当金	1,206,209	1,447,283
2.役員賞与	97,410	106,000
Ⅳ利益剰余金期末残高	18,450,995	19,997,382

連結キャッシュ・フロー計算書

科目＼期別	前連結会計年度 自 2004年4月1日 至 2005年3月31日	当連結会計年度 自 2005年4月1日 至 2006年3月31日
	千円	千円
Ⅰ営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	5,868,456	5,919,701
減価償却費	1,632,117	1,653,933
減損損失	—	45,042
連結調整勘定償却額	▲ 22,373	28,843
（投資）有価証券評価損	40	9,401
（投資）有価証券売却損	939	520
（投資）有価証券売却益	▲ 52,110	—
関係会社株式売却損	295,393	—
貸倒引当金の増減額（減少:▲）	▲ 57,756	▲ 4,723
返品調整引当金の増減額（減少:▲）	30,100	4,600
賞与引当金の増減額（減少:▲）	13,513	▲ 14,772
退職給付引当金の増減額（減少:▲）	58,113	43,919
役員退職慰労引当金の増減額（減少:▲）	33,191	▲ 614,372
受取利息及び受取配当金	▲ 82,118	▲ 93,561
為替差損益（差益:▲）	▲ 109,648	44,868
有形固定資産除却損	144,977	14,751
役員賞与の支払額	▲ 97,410	▲ 106,000
売上債権の増減額（増加:▲）	323,975	▲ 21,403
たな卸資産の増減額（増加:▲）	▲ 203,317	▲ 821,532
仕入債務の増減額（減少:▲）	147,409	186,047
その他	697,945	433,764
小計	8,621,438	6,709,027
利息及び配当金の受取額	100,557	113,233
利息の支払額	▲ 1,855	▲ 1,847
法人税等の支払額	▲ 2,658,962	▲ 1,908,581
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,061,177	4,911,832
Ⅱ投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の預入による支出	▲ 75,277	▲ 1
定期預金の払出による収入	62,250	10,820
有価証券の取得による支出	▲ 8,099,937	▲ 4,601,349
有価証券の償還・売却による収入	6,984,000	7,400,000
有形固定資産の取得による支出	▲ 1,666,182	▲ 2,799,879
無形固定資産の取得による支出	▲ 310,333	▲ 121,977
投資有価証券の取得による支出	▲ 5,049,162	▲ 4,310,001
投資有価証券の償還・売却による収入	1,134,617	2,098,545
連結子会社株式の追加取得による支出	▲ 2,011	▲ 471,243
連結範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	▲ 171,404	—
その他	273,989	350,534
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 6,919,454	▲ 2,444,552
Ⅲ財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入による収入	—	34,200
短期借入金の返済による支出	—	▲ 34,200
自己株式の取得による支出	▲ 8,114	▲ 5,192
少数株主からの払込みによる収入	—	396,685
少数株主への配当金の支払額	▲ 131,383	▲ 141,281
配当金の支払額	▲ 1,206,329	▲ 1,446,984
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 1,345,827	▲ 1,196,772
Ⅳ現金及び現金同等物に係る換算差額	16,578	50,987
Ⅴ現金及び現金同等物の増減額（減少:▲）	▲ 2,187,525	1,321,494
Ⅵ現金及び現金同等物の期首残高	9,767,078	7,662,205
Ⅶ連結範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増加高	82,652	—
Ⅷ現金及び現金同等物の期末残高	7,662,205	8,983,700

マンダムの沿革

1927. 12　金鶴香水株式会社設立
1933. 4　「丹頂チック」を発売
時代を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を確固たるものにする
1949. 4　社長 西村新八郎、近畿化粧品工業協同組合理事長に就任
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弁による現地法人P.T.TANCHO INDONESIAを設立（現・連結子会社PT MANDOM INDONESIA Tbk）
1970. 6　輸出貢献企業として通産大臣の表彰を受ける（71年、72年にも受賞）
7　「マンダムシリーズ」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「株式会社マンダム」に変更
1972. 10　日本ドクタ・ルノー化粧品㈱設立
（現・連結子会社 ㈱ピアセラボ）
1976. 3　福崎工場が竣工、操業を開始する
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. 4　販売店直接取引（直販）から、代理店経由販売に移行
5　西村彦次、近畿化粧品工業会会長就任
8　西村育雄、取締役社長に就任
1982. 4　第1次中期5ヵ年経営計画（MPプロジェクト）のスタート
9　美容院ルートに新しいヘアケアシステムの提案「パリアッチ」ライン発売
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. 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のため（株）ミック設立
3　店頭販売初の男性用ヘアフォームなど「ハイファンク・ギャツビー・シリーズ」発売
1986. 9　福崎工場エアゾール棟建設
1987. 4　第2次中期3ヵ年経営計画スタート
12　創立60周年記念式典開催
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、（財）日本環境協会よりエコマーク認定
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. 3　タイにて現地合弁会社スタート（MANDOM CORPORATION（THAILAND）LTD.）
4　第3次中期3ヵ年経営計画スタート
7　販売助成金の廃止による建値の改正
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）
6　福崎工場チューブ棟竣工
10　選別流通による化粧品販売会社として（株）エムザ設立
1993. 2　マンダム本社ビル第1期工事竣工
新社屋で営業開始
4　第4次中期3ヵ年経営計画スタート
西村彦次、勲4等旭日小綬章受章
7　香港にて現地合併会社スタート（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 Tbk、ジャカルタ証券取引所に上場
10　フランスのエステティック化粧品販売会社として（株）ギノージャパン設立（連結子会社）
1994. 6　マンダム新本社ビル、第2期工事を終え完成
1995. 6　西村元延、取締役社長に就任



1996. 4　第5次中期3ヵ年経営計画スタート
グループ会社の化粧品輸入製造会社として(株)ビューコス設立（連結子会社）
ホームページ「マンダムワールド」開設
11　中国にて現地合併会社、ZHONGSHAN CITY RIDA FINE CHEMICAL CO., LTD.を設立
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）マンダムビジネスサービス）
1998. 3　CVS専用商品「ミチコロンドン」発売
4　福崎工場敷地内に新物流センター竣工
8　170万株の自社株公開買付を実施
12　国内で業界初の本社～研究所～工場～物流センターでの一貫した品質保証の国際規格ISO9001を認証取得
1999. 1　女性用敏感肌スキンケアライン「システムE/O」を通信販売で発売
3　「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の100億円突破
4　第6次中期3ヵ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. 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　福崎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を認証取得
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」発売により男性用ヘアカラー市場を創造
8　233万株の自社株公開買付を実施
「ルシード エル」全面リニューアル
10　日本、インドネシア、中国の生産3拠点において、ヘアカラーの自社生産開始
2002. 1　東京証券取引所市場第二部に株式上場
3　マンダ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ヵ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）
2　「ルシード エル プリズムマジックヘアカラーシリーズ」発売により女性用ヘアカラー市場参入
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
9　「ルシード」ブランドから男性用白髪染め市場に参入
10　マンダム福崎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」受賞
11　マンダム確定拠出年金制度へ一部移行
2004. 1　マンダム上海駐在員事務所の開設
2　マンダム商品（GBEXハイブリーチ）の熱傷事故により商品の自主回収を実施（創業以来初）
3　マンダム福崎工場・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）を認証取得
10　日本通運㈱に3PL（サードパーティーロジスティクス）業務を委託
12　PT MANDOM INDONESIA Tbk「インドネシアEVA（経済的付加価値）優良企業賞」2年連続受賞
2005. 2　100%子会社「㈱エムザ」を吸収合併
3　100%子会社「㈱ミック」の全株式をBHL社へ譲渡
4　第8次中期3ヵ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
12　PT MANDOM INDONESIA Tbk「インドネシアEVA（経済的付加価値）優良企業賞」3年連続受賞
2006. 2　PT MANDOM INDONESIA Tbkの株主割当増資（新株24,960千株発行）
3　(財)日本情報処理開発協会(JIPDEC)より、「プライバシーマーク」付与の認証を取得

企業概要 （2006年3月31日現在）

社　　名	株式会社マンダム
本　　社	〒540-8530 大阪府大阪市中央区十二軒町5-12
設　　立	1927年12月23日
資 本 金	11,394,817,459円
従業員数	2,068名（連結） 496名（単体）
決 算 日	3月31日
株主総会	定時株主総会　毎年6月開催
会計監査人	監査法人トーマツ

主要国内拠点

本社ビル	〒540-8530 大阪府大阪市中央区十二軒町5-12
東京ビル	〒275-0023 千葉県習志野市芝園2-6-3
マンダムグループ 東京日本橋ビル	〒103-0027 東京都中央区日本橋2-16-6
福崎工場	〒679-2216 兵庫県神崎郡福崎町高橋290-28
物流センター （日本通運株式会社内）	〒679-2215 兵庫県神崎郡福崎町西治1714-14
営 業 拠 点	札幌・仙台・北関東・東京・南関東・ 名古屋・大阪・広島・福岡

取締役および監査役

代表取締役 社長執行役員	西村　元延
代表取締役 副社長執行役員	亀井　　浩
取 締 役 専務執行役員	西海　義勝
取 締 役 常務執行役員	山田　憲治
取 締 役 常務執行役員	野崎　浩治
取 締 役 常務執行役員	桃田　雅好
取 締 役 常務執行役員	斉藤　嘉昭
社外取締役	後藤　光男
常勤監査役	樋口　俊人
常勤監査役	富田　和男
社外監査役	小寺　一矢
社外監査役	高木　　進

グループ会社 （2006年7月31日現在）

国内

社名	主な事業内容	議決権比率	
株式会社ピアセラボ	化粧品販売	100%	連結子会社
株式会社ギノージャパン	化粧品販売	100%	連結子会社
株式会社ビューコス	国内グループ会社商品の品質管理	100%	連結子会社
株式会社マンダムビジネスサービス	生命・損害保険代理店業、人材派遣業、総合サービス業	100%	非連結子会社

海外

社名	所在地	主な事業内容	議決権比率	
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品製造・販売	60.7%	連結子会社
Mandom Corporation (Singapore) Pte Ltd	シンガポール	化粧品販売	100.0%	連結子会社
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品販売	100.0%	連結子会社
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品販売	35.0%	持分法非適用関連会社
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品販売	100.0%	連結子会社
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国（香港）	化粧品販売	39.0%	持分法適用関連会社
Zhongshan City Rida Fine Chemical Co., Ltd.	中国（中山）	化粧品製造・販売	58.4%	非連結子会社
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品販売	97.6%	連結子会社
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品販売	100.0%	連結子会社

問合せ先　広報IR室　住所　〒540-8530 大阪府大阪市中央区十二軒町5番12号　電話／06-6767-5020　Fax／06-6767-5043　URL／http://www.mandom.co.jp/

株式・投資家情報 （2006年3月31日現在）

発行可能株式総数	81,969,700株	**上場証券取引所**	東京証券取引所市場第一部
発行済株式総数	24,134,606株	**証券コード**	4917
株主数	15,326名	**株主名簿管理人**	大阪市中央区北浜四丁目5番33号 住友信託銀行株式会社

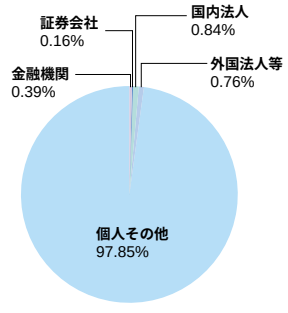
大株主

氏名又は名称	所有株式数（千株）	所有株式数の比率（%）
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー	1,849	7.66
財団法人 西村留学生奨学財団	1,800	7.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,162	4.82
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1,048	4.34
西村 元延	1,005	4.16
西村 輝久	801	3.32
ビーエヌピーパリバセックサービスロンドンジャスアバディーンアッセットマネージメントピーエルシーエージェンシーレンディング	693	2.87
マンダム従業員持株会	632	2.62
メロン バンク エーピーエヌ アムロ グローバル カストディ エヌ ブイ	577	2.39
ステート ストリート バンク アンド トラスト カンパニー 505019	446	1.85

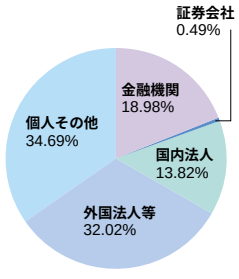
(注) 所有株式数は千株未満で切り捨てております。
所有株式数の比率は、発行済株式総数をもとに算出しております。

株式分布状況

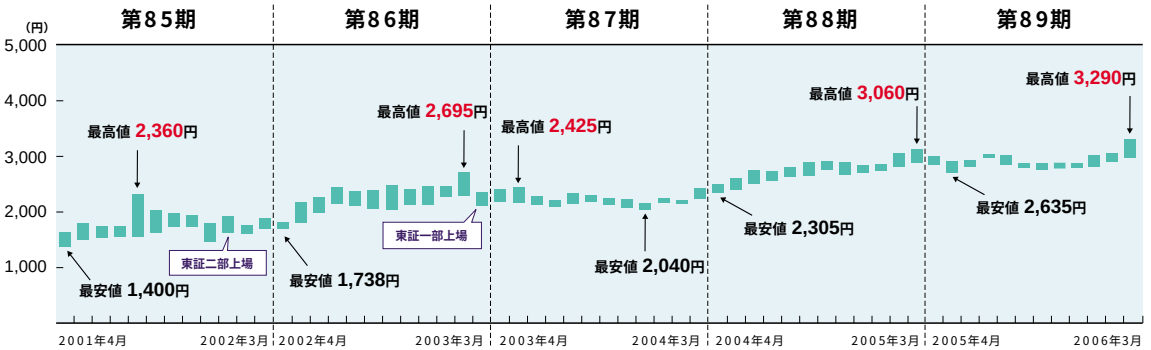
株主数構成比



株式数構成比



株価推移



株式会社マンダム

この冊子は環境に優しい大豆インキを使用しています。

古紙配合率100%再生紙を使用しています

みんなで止めよう温暖化
チーム・マイナス6%

株式会社マンダムはISO14001（福崎工場）とISO9001（本社・福崎工場）を認証取得しております。