

*For a Unique Company Focusing on Asia*

## アニュアルレビュー 2011



# 美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする

人は「美」に触れたとき、心に深い感動を覚え、満足感が広がっていきます。その、胸躍る感情と満ち足りた気持ちが心身に好影響を与え、健康へと結び付いていくという思いを、「美と健康を通じ」という言葉に込めました。

生活者の美意識を呼び起こすような価値あるモノをつくり、魅力ある商品・サービスとして、世界で一人でも多くの生活者に送り届けることが「快適な生活にお役立ちする」ことだと認識し、生活者満足の最大化を目指します。

マンダムは、1927年に金鶴香水株式会社として創業しました。創業時から、「優良廉価」の精神のもと、事業を展開してまいりました。「優良廉価」の精神は、「良品の大衆普及を通じて社会に貢献すること」であり、「時代に迎合することなく独自の道を歩むこと」です。

その精神は、2度の経営危機を乗り越え、創業から84年経った今も「生活者へのお役立ちをすること」「オンリーワンを目指すこと」として発展し、脈々と息づいています。

マンダムは、2011年4月に「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」を目指して、第10次中期3ヵ年経営計画をスタートさせました。日本で、そしてアジアで、「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」ため、グループ一丸となって取り組んでまいります。

## 目 次

|                      |    |                         |    |                   |    |
|----------------------|----|-------------------------|----|-------------------|----|
| マンダムグループの企業理念 .....  | 2  | 特集：インドネシア .....         | 17 | 経営ならびに財務の分析 ..... | 30 |
| 事業の概況 .....          | 3  | 経営情報 コーポレート・ガバナンス ..... | 23 | 連結財務諸表 .....      | 33 |
| 財務ハイライト .....        | 5  | 品質 .....                | 25 | 会社概要 .....        | 36 |
| ステークホルダーの皆さまへ .....  | 7  | 環境保全 .....              | 26 | 株式・投資家情報 .....    | 36 |
| セグメント別の概況 国内事業 ..... | 13 | 人財 .....                | 27 |                   |    |
| 海外事業 .....           | 15 | 役員および監査役 .....          | 28 |                   |    |

## 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、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。

### 基本理念

## 美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする

### 経営理念

企業理念の具現化を目指した企業行動を通じて、生活者や社員をはじめとするステークホルダーの満足を、同時にバランス良く満たすことができれば、企業は持続的に成長し、社会から認められて存在できると、わたしたちは信じています。

### 生活者発・生活者着

「美」「健康」「清潔」「楽しさ」をビジネスキーワードに、生活者発の「ニーズ・ウォンツ」を魅力ある商品・サービスとして具現化し、生活者着の「価値」として世界で一人でも多くの生活者にお届けすることに全力を尽くします。

### 全員参画経営

社名の意味に込められた、人間尊重と自由闊達な風土の中で豊かな創造性が発揮される人間集団を形成し、企業価値向上のために個人と組織の持続的成長を目指します。

### 社会との共存共栄

ステークホルダーとの双方向コミュニケーションに努め、ステークホルダーから要請される経済的責任、社会的責任を真摯に受け止め迅速に対応することで良好な信頼関係の維持、向上を図るとともに、「良き企業市民」として、社会との協調・融和に努め、その発展に貢献いたします。

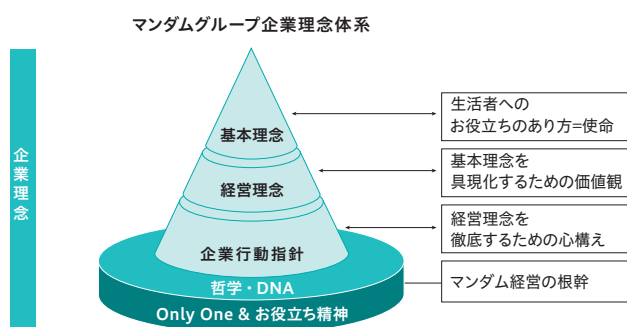
### 企業行動指針

わたしたちは、以下に定める企業行動指針を心構えとして日常業務にあたります。

また、わたしたちが日常業務を遂行するにあたり基本的な心構えとして、昨日より今日、今日より明日と社会が日進月歩で発展、進歩することを認識し、日常的に考えながら働き、創意工夫しなければならないという意味を込めて、個々の指針の標語の共通用語に「考働＝“KohDoh”」を使用しています。

日頃の考働の積み重ねによってのみ「Only One」企業が具現化できるものと考えています。

1. 価値向上考働
2. 自己実現考働
3. 収益性向上考働
4. 倫理的考働
5. 取組先協働考働
6. 環境保全考働
7. 社会貢献考働



### Only Oneの考え方

マンダムは「Only One」企業を目指すことを目標として掲げ、独自性のある事業を推進し、

全員参画の経営によって、その具現化を目指します。ここで言う「Only One」とは、唯一の、一つだけということではなく、「独自性があること」という意味で、独自性のある商品、独自性のある宣伝、独自性のあるマーケティング、独自性のある経営の仕組みなど、「マンダムらしさ」を企業内に数多く保有することです。

それによって、マンダムが独自性に富んだ企業であることをステークホルダーに認めていただけるものと考えています。

独自性をわかりやすく表現すると、「人から学ぶことはあっても、人まねはしない」ということです。「人から学ぶ」とは、「謙虚な姿勢でステークホルダーの声に耳を傾け、その意見に創意工夫を施し、マンダム流に置き換える知恵」だと考えています。

また、「人まねはしない」とは、「人とは違う新しい価値を生み出すために自分たちなりに知恵を絞り出す」ことだと考えています。

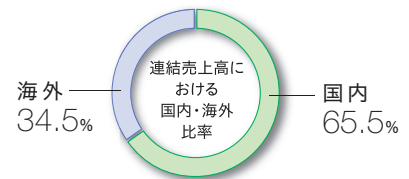
わたしたちが、人から学び、人まねをしなければ、自然に「他とは違う会社だな」と思われるようになり、

「独自性のある企業」であると評価され、最終的には「あの会社がなくなると困る」と認められる企業になるであろうと思ひ描いています。

そうした企業を目指したいという思いを、「Only One」という言葉に込めました。

## エリア展開

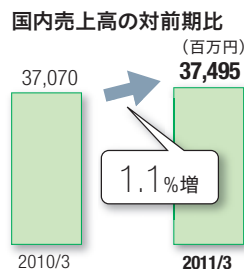
マンダムグループは、戦略エリアをJAPAN、INDONESIA、ASEAN、NIES、CHINA の5つに区分しています。グループの共通の企業理念・政策を据え、これら理念・政策と現地社会やマーケット特性とを融合することを追求しています。



### 国内

少子高齢化や市場成熟化による低成長時代を迎えており、また異業種からの参入やトレンドの変化も見込まれ、さらなる競争環境の変化・激化が想定される市場です。

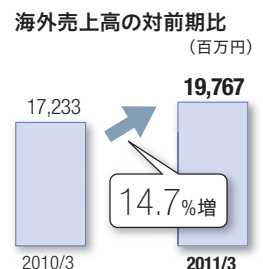
マンダムは、男性化粧品においては、リーダー的な企業として市場を牽引しており、女性化粧品においては、シェアが低いことから展開規模の拡大を図っています。



### 海外

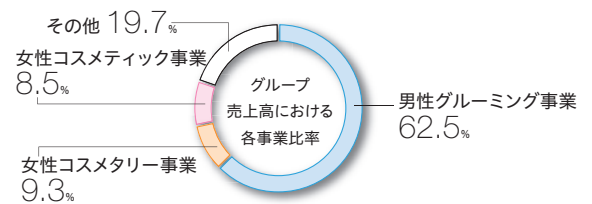
主要な事業エリアであるアジアでは、各国の経済成長にともなってグローバル企業の進出が盛んになり、競争激化が予想されます。その一方で、人口増加や生活水準の上昇によって、今後ますます市場の成長が見込めます。

マンダムは、男性頭髪用化粧品において市場の創造・牽引、他分野においては展開規模拡大を図っています。



## 商品展開

マダムグループは、「男性グルーミング事業」「女性コスメタリー事業」「女性コスメティック事業」を中心に6つの戦略事業単位とし、生活者ウォンツに対応した事業を展開しています。



### 男性グルーミング事業

GATSBY LÚCIDO

日常の身だしなみやおしゃれ全般に使用する商品群を扱う事業です。マダムグループのコア事業として安定成長を図り、強固な経営基盤の構築を目指しています。

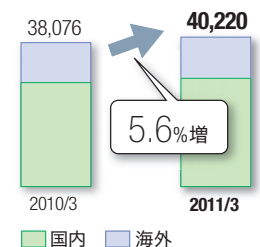


▲「ルシード」



▲「ギャツビー」

男性グルーミング事業  
グループ売上高の対前期比  
(百万円)



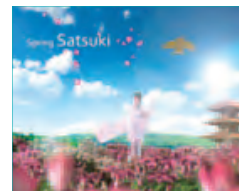
### 女性コスメタリー事業

LÚCIDO-L Ricelle

スタイリングやフェイス&ボディなど女性のビューティライフに彩りを添える商品群を扱う事業です。それぞれのブランド再構築を目指しています。

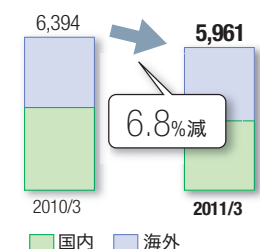


▲「ルシードエル」



▲「ピュセル」

女性コスメタリー事業  
グループ売上高の対前期比  
(百万円)



### 女性コスメティック事業

Bifesta PIXY

メイクアップやスキンケアなど女性のビューティライフに彩りを添える商品群を扱う事業です。展開各国の市場に適応した展開強化を目指しています。

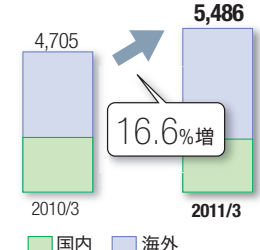


▲「ビフェスタ」



▲「ピクシー」

女性コスメティック事業  
グループ売上高の対前期比  
(百万円)

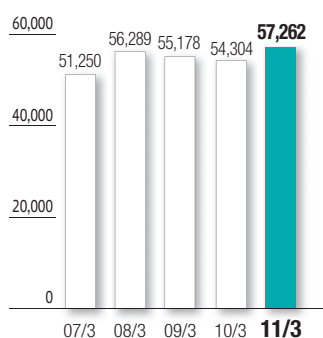


その他事業 「プロフェッショナルユース事業」「その他事業」「貿易事業」の3つから成ります。

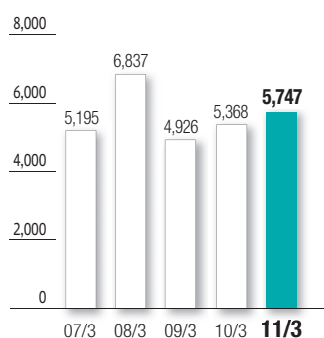
連結財務指標サマリー

| 会計年度            | 2002 / 3 | 2003 / 3 | 2004 / 3 | 2005 / 3 |
|-----------------|----------|----------|----------|----------|
| 単位: 百万円         |          |          |          |          |
| 売上高             | 42,086   | 45,434   | 45,364   | 47,546   |
| 日本              | 34,789   | 36,652   | 35,711   | 35,635   |
| アジア             | 7,296    | 8,782    | 9,652    | 11,910   |
| インドネシア          | -        | -        | -        | -        |
| その他             | -        | -        | -        | -        |
| 売上原価            | 18,834   | 18,844   | 18,725   | 19,447   |
| 売上総利益           | 23,251   | 26,590   | 26,638   | 28,098   |
| 販売費及び一般管理費      | 18,040   | 20,267   | 19,958   | 21,397   |
| 営業利益            | 5,211    | 6,322    | 6,680    | 6,700    |
| 日本              | 4,328    | 5,037    | 5,256    | 4,935    |
| アジア             | 860      | 1,282    | 1,422    | 1,762    |
| インドネシア          | -        | -        | -        | -        |
| その他             | -        | -        | -        | -        |
| 当期純利益           | 2,176    | 2,988    | 3,253    | 3,211    |
| 減価償却費           | 1,600    | 1,730    | 1,694    | 1,632    |
| 設備投資額           | 2,854    | 1,064    | 1,043    | 1,791    |
| 研究開発費           | 1,513    | 1,482    | 1,574    | 1,888    |
| 会計年度末           | 単位: 百万円  |          |          |          |
| 総資産             | 38,613   | 43,868   | 45,474   | 47,397   |
| 純資産             | 29,376   | 34,714   | 36,687   | 38,168   |
| 1株当たり情報         | 単位: 円    |          |          |          |
| 1株当たり株主資本(BPS)  | 1,306.61 | 1,435.11 | 1,516.70 | 1,577.94 |
| 1株当たり当期純利益(EPS) | 92.96    | 128.32   | 130.83   | 128.73   |
| 1株当たり配当金        | 40.00    | 50.00    | 50.00    | 55.00    |
| 主要財務指標          | 単位: %    |          |          |          |
| 自己資本比率          | 76.1     | 79.1     | 80.7     | 80.5     |
| 自己資本当期純利益率(ROE) | 7.1      | 9.3      | 9.1      | 8.6      |
| 配当性向            | 43.0     | 39.0     | 36.3     | 42.7     |

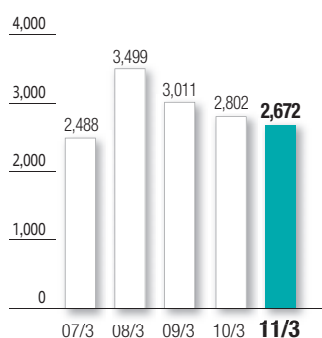
売上高 (百万円)



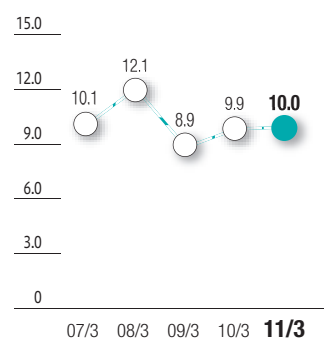
営業利益 (百万円)



当期純利益 (百万円)



売上高営業利益率 (%)



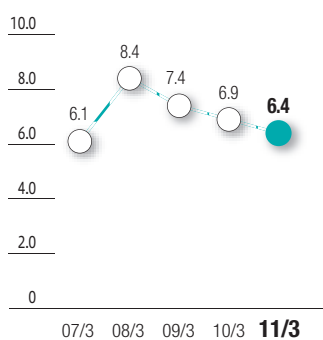
|  | 2006 / 3 | 2007 / 3 | 2008 / 3 | 2009 / 3 | 2010 / 3 | 2011 / 3      |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|---------------|
|  |          |          |          |          |          | 単位：百万円        |
|  | 47,923   | 51,250   | 56,289   | 55,178   | 54,304   | <b>57,262</b> |
|  | 35,003   | 36,025   | 37,957   | 36,126   | 37,070   | <b>37,495</b> |
|  | 12,920   | 15,225   | 18,331   | 19,052   | —        | <b>—</b>      |
|  | —        | —        | —        | —        | 11,194   | <b>12,944</b> |
|  | —        | —        | —        | —        | 6,038    | <b>6,823</b>  |
|  | 20,114   | 22,233   | 23,930   | 24,920   | 24,553   | <b>25,868</b> |
|  | 27,808   | 29,016   | 32,358   | 30,257   | 29,750   | <b>31,394</b> |
|  | 21,742   | 23,820   | 25,521   | 25,331   | 24,381   | <b>25,647</b> |
|  | 6,065    | 5,195    | 6,837    | 4,926    | 5,368    | <b>5,747</b>  |
|  | 4,399    | 3,288    | 4,235    | 2,861    | 3,541    | <b>3,646</b>  |
|  | 1,663    | 1,904    | 2,599    | 2,053    | —        | <b>—</b>      |
|  | —        | —        | —        | —        | 1,121    | <b>1,315</b>  |
|  | —        | —        | —        | —        | 705      | <b>785</b>    |
|  | 3,099    | 2,488    | 3,499    | 3,011    | 2,802    | <b>2,672</b>  |
|  | 1,653    | 1,856    | 2,236    | 2,353    | 2,125    | <b>2,394</b>  |
|  | 2,862    | 2,541    | 2,096    | 2,039    | 3,221    | <b>1,696</b>  |
|  | 1,668    | 1,866    | 2,024    | 2,037    | 1,846    | <b>1,850</b>  |

|  |        |        |        |        |        |               |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|---------------|
|  |        |        |        |        |        | 単位：百万円        |
|  | 51,320 | 51,620 | 54,218 | 49,078 | 54,182 | <b>53,328</b> |
|  | 40,568 | 44,182 | 45,868 | 42,379 | 45,058 | <b>45,291</b> |

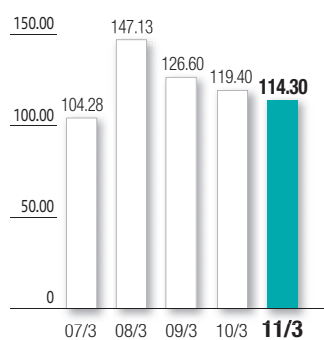
|  |          |          |          |          |          |                 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|-----------------|
|  |          |          |          |          |          | 単位：円            |
|  | 1,677.82 | 1,727.55 | 1,779.67 | 1,661.94 | 1,774.64 | <b>1,785.56</b> |
|  | 124.36   | 104.28   | 147.13   | 126.60   | 119.40   | <b>114.30</b>   |
|  | 60.00    | 60.00    | 80.00    | 60.00    | 60.00    | <b>60.00</b>    |

|  |      |      |      |      |      |             |
|--|------|------|------|------|------|-------------|
|  |      |      |      |      |      | 単位：%        |
|  | 79.1 | 79.6 | 78.1 | 80.5 | 76.6 | <b>78.3</b> |
|  | 7.9  | 6.1  | 8.4  | 7.4  | 6.9  | <b>6.4</b>  |
|  | 48.2 | 57.5 | 54.4 | 47.4 | 50.3 | <b>52.5</b> |

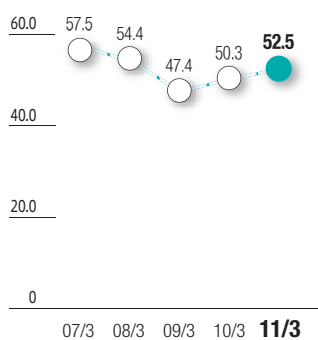
ROE (%)



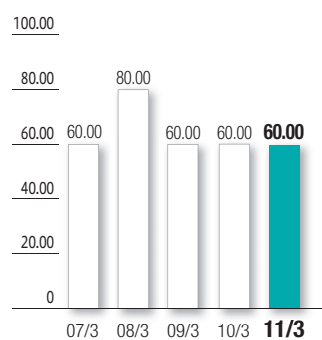
EPS (円)



配当性向 (%)



1株当たり配当金 (円)





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**

## 「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」を目指し、第10次中期3ヵ年経営計画では、グループ事業の成長加速に取り組みます。

まず、2011年3月11日に発生した東日本大震災で亡くなられた方々のご冥福をお祈り申し上げますとともに、被害に遭われた皆さまに心よりお見舞い申し上げます。

当社グループの被害は些細なものに留まりましたが、今後への影響については不透明な部分が残されています。

第9次中期3ヵ年経営計画の最終年度にあたる2011年3月期は、当社グループは成長路線の回帰と収益性の回復に向けて、成長構造の転換とコストの抜本的な見直しに取り組みました。その結果、売上高については過去最高となり、成長路線への回帰に向けて順調な成果を示すとともに、営業利益、経常利益において増益となり、収益性は回復基調となりました。

2012年3月期からは、「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」を目指し、グループの成長を加速させることをテーマとする第10次中期3ヵ年経営計画をスタートしております。グループ事業規模の段階的拡大に向けた計画的な経営資源の投下により収益の持続的な拡大を目指します。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」の具現化に向け、マンダムグループ全社一丸となって取り組んでまいります。

### 2011年3月期の概況

#### 過去最高売上高の達成によって成長性への回帰を示すことができました。

第9次中期3ヵ年経営計画（2009年3月期～2011年3月期／以下「MP-9」）の最終年度であった2011年3月期におけるわが国経済は、景気の持ち直しに向けた動きが見られたものの、年間を通して厳しい雇用環境やデフレ状況が続き、また世界の景況や円高などの懸念要因もあり、総じて先行き不透明な状況で推移しました。当化粧品業界においても、依然厳しい収益環境が続いています。一方、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、中国で景気刺激策の効果による内需拡大が続き、他の国や地域でも総じて回復基調で推移しました。

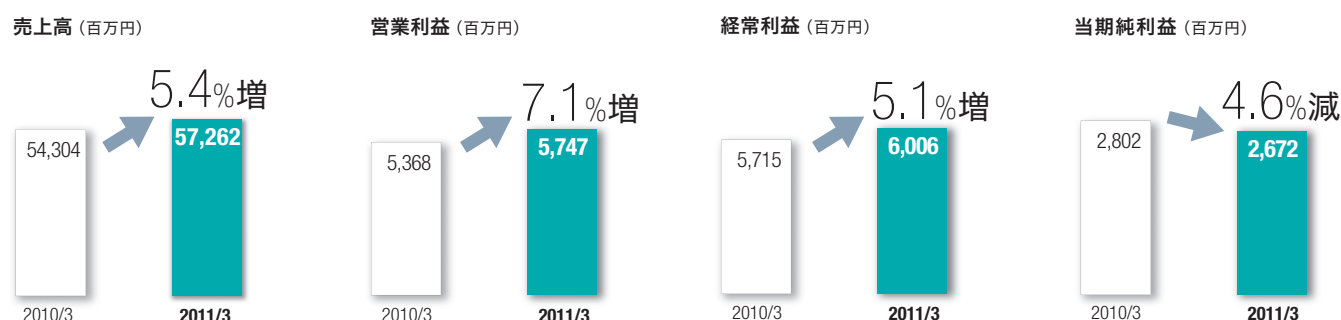
こうしたなか、当社グループは、持続的な成長の実現に向け、コア事業である男性グルーミング分野のさらなる強化による安定成長、新たな成長領域としての女性分野（コスメタリー、コスメティック）の成長路線づくりおよび海外事業

の継続的な拡大に取り組みました。

これらの取り組みの結果、売上面では、女性コスメタリー事業が低迷したものの、「ギャツビー」を中心とした男性グルーミング事業が堅調に推移し、女性コスメティック事業がインドネシアを中心に好調に推移したことに加え、現地通貨高によって海外売上高の円換算額が増加し、増収となりました。

利益面では、原材料価格の高騰や、フェイシャルペーパーなど高原価商品の売上構成比の拡大があったものの、増収効果や国内外における原価低減努力などによって営業利益、経常利益において増益となりました。しかし、当期純利益は過年度法人税等の計上によって減益となりました。

以上の結果、売上高は前期比5.4%増の572億62百万円、営業利益は前期比7.1%増の57億47百万円、経常利益は前期比5.1%増の60億6百万円、当期純利益は前期比4.6%減の26億72百万円となりました。2011年3月期は過去最高売上高の達成によって成長路線の回帰に一定の成果が示すことができたと考えています。





中期3カ年経営計画「MP-9」を終えて

数値目標は未達ながら、男性グルーミング事業、女性コスメティック事業、海外事業に一定の成果が得られました。

MP-9については「新たな安定成長領域づくりによって今後の持続的成長を軌道に乗せるための中期3カ年経営計画」と位置づけ、「コア事業である男性グルーミング事業の安定成長」、「新たな成長領域として女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業の成長路線づくり」、「成長エンジンとして海外事業の継続強化」を戦略テーマとし、成長性の向上に軸をおき、収益性の確保と長期的・段階的な資本効率の向上、安定的

かつ高水準な株主還元の実施を目指しました。

これらの取り組みの結果、株主還元指標である配当性向に関しては目標を達成したものの、成長性、収益性、資本効率を示す数値目標はすべて未達に終わりました(下表参照)。

数値目標未達には、2008年秋に発生した米国発の金融危機に端を発した世界経済の悪化による国内化粧品市場の低迷や市場競争環境の激化、円高の進行による海外業績の目減り、原材料価格の高騰などによる経営環境の悪化が影響を及ぼしています。しかし、男性グルーミング事業における「ルシード」の伸び悩みや、女性コスメタリー事業における「ルシードエル」の低迷、「プロデュース」の女性用白髪染め市場とのミスマッチなど、多くの課題が発生したのも事実です。

このようななか、国内外において安定的に成長する「ギャツビー」、インドネシア・日本における「女性コスメティック事業」の伸長、一部の地域を除き現地通貨建てで二桁成長した「海外事業」など、成果をあげた戦略テーマがあり、また、MP-9の2年目以降に販売費の効率化やコストの抜本的な見直しによって収益性が改善に向かったこと、安定的かつ高水準な株主還元を実施できたことなどの成果もあげています。

以上のことから、収益性をともなう持続的な成長のためには、成長エンジンとなる分野を拡大させ、成長性を加速させることが最重要課題になると総括します。

中期3カ年経営計画「MP-9」の結果

| MP-9 | 項目                 | 目標      | 実績     | 目標ライン▼ |
|------|--------------------|---------|--------|--------|
| 成長性  | グループ売上高            | 750億円   | 643億円  | 688億円  |
|      | 男性グルーミング事業 年平均成長率  | 3.1%以上  | 0.6%   | 2.6%   |
|      | ギャツビーブランド 年平均成長率   | 4.5%以上  | 2.8%   | 4.9%   |
|      | 女性コスメタリー事業 年平均成長率  | 8.9%以上  | -12.2% | -9.5%  |
|      | 女性コスメティック事業 年平均成長率 | 15.8%以上 | 13.7%  | 18.0%  |
|      | 海外グループ売上高 年平均成長率   | 10.6%以上 | 1.9%   | 8.2%   |
| 収益性  | グループ純利益            | 57億円    | 39億円   |        |
| 資本効率 | 連結ROE              | 8%以上    | 6.4%   |        |
|      | 連結EPS              | 155円以上  | 114.3円 |        |
| 株主還元 | 配当性向               | 40%以上   | 52.5%  |        |

※ 〇〇は、MP-9の計画レート換算

成果

- ・「ギャツビー」の安定成長
- ・女性コスメティック事業の継続強化による持続的な成長
- ・海外事業を成長エンジンと位置づけた継続的な事業拡大
- ・配当性向目標の継続達成

課題

- ・女性コスメタリー事業の低迷  
⇒ ブランドの再構築
- ・収益性の低下(利益率の低下)  
⇒ ただし、2年目以降、コストの見直しにより改善

## 売上規模の拡大を達成するために 「アジアでのお役立ち」に注力します。

MP-9については、さまざまな外部要因・内部要因によって目標未達に終わったことに<sup>じくじ</sup>忸怩たる思いを抱いています。そこで第10次中期3ヵ年経営計画(2012年3月期～2014年3月期／以下「MP-10」)では、「売上規模の拡大」に再度挑戦することをミッションとし、この達成に向け取り組んでまいります。

マンダムグループでは、1958年のフィリピンにおける技術提携会社の設立を皮切りに、早い時期からアジアで展開し、各国の生活者に対するお役立ちやオンリーワンを目指して事業を展開してきました。そして2011年3月期には、一部の地域を除き、現地通貨建てでは二桁成長するなど、グループにおけるアジアの重要性は規模、成長性の両面において年々高まっています。

また、近年成長著しいアジア市場は、経済発展や、人口増加などにより成長スピードの加速が見込まれ、さらなる伸びが期待できます。

このようななか、商品トレンドの変化、グローバル企業の台頭など、今後ますます激しい競争環境が想定されるアジアの化粧品市場において勝ち抜くためには、マンダムグループの企業

理念である「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」ことの具現化が必要です。他のグローバルプレーヤーとは違う、グローバルには一貫性を持ちながら、ローカルには多様な価値観を理解し、きめ細かく対応する「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」を目指します。

MP-10においては、成長スピードの加速を見込めるアジアでの取り組みを強化し、「グループ事業の成長加速に向けた売上規模の拡大」を目指します。



### 中期3ヵ年経営計画「MP-10」策定の背景

#### 【理念】

- ◎基本理念  
「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」  
⇒アジアの生活者へお役立ちの拡大
- ◎目指す将来像  
「アジアを軸とした独自性のあるオンリーワン・カンパニー」

#### 【マンダムグループの現状】

- ◎男性グルーミング事業を事業基盤にした展開
- ◎女性コスメティック事業の強化
- ◎海外売上高比率の高まり  
・海外売上高の60%を占めるインドネシアにおける高成長維持
- ◎高い株主還元

#### 【外部環境】

- ◎化粧品市場での競争環境の激化
  - ・国内市場における新規参入の増加
  - ・女性化粧品市場における商品トレンドの変化(低価格・機能訴求商品の台頭)
  - ・アジア市場におけるグローバル企業の台頭
- ◎成長著しいアジア市場
  - ・新興国での経済発展や人口増による成長スピードの加速
  - ・展開各国における商品トレンドの急速な変化
- ◎原材料調達環境の悪化

#### 【今後の方向性】

- ◎アジアを軸とした事業展開の加速
- ◎男性グルーミング事業の安定成長
- ◎女性コスメティック事業の展開強化
- ◎収益性の向上
- ◎安定的かつ高水準な株主還元の継続

## 中期3ヵ年経営計画「MP-10」の要旨

### アジアを軸としたグループ事業の成長加速を目指します。

新たにスタートさせたMP-10は、「グループ事業の成長を加速させるための中期3ヵ年経営計画」と位置づけ、収益性の向上および安定的かつ高水準な株主還元の実施に配慮しつつ、売上規模の拡大を目指します。

成長性については、「コア事業である男性グルーミング事業の安定成長」「女性コスメティック事業の展開強化」「アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化」を戦略テーマとして、売上規模の拡大を目指します。



収益性については、成長性を高めるためのコア事業および成長領域に対して積極的なマーケティング投資を行ないますが、コストの見直しに継続して取り組むことにより営業利益率10%以上の確保を目指します。

株主還元は、需要に耐えうる生産投資や成長加速のための投資は優先しますが、安定的かつ高水準な株主還元の実施を目指します(下表参照)。

MP-10の重点取り組みテーマは以下の通りです。

#### ●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・拡大を目指します。

#### ●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、展開各国の市場に適応した商品ラインナップによる展開の強化・育成を目指します。

#### ●アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化

INDONESIA・CHINA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します。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ない、展開を進めてまいります。

| 中期3ヵ年経営計画「MP-10」 |                    |         |                                                                                  |
|------------------|--------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------|
| MP-10            | 項 目                | 目 標     | 施 策                                                                              |
| 成 長 性            | 連結売上高              | 660億円以上 | ・男性グルーミング事業の安定成長<br>・女性コスメティック事業の展開強化<br>・アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化                 |
|                  | 男性グルーミング事業 年平均成長率  | 3.2%以上  | ・男性グルーミング市場での<br>カテゴリーシェアの維持・拡大                                                  |
|                  | ギャツビーブランド 年平均成長率   | 3.6%以上  |                                                                                  |
|                  | 女性コスメティック事業 年平均成長率 | 19.3%以上 | ・スキンケアを中核に展開各国市場に適応した<br>商品ラインナップによる展開の強化・育成                                     |
|                  | 連結海外売上高 年平均成長率     | 9.4%以上  | ・重点エリア(INDONESIA・CHINA)を中心とした<br>アジア市場の深耕<br>・今後の成長の見込めるインド・インドチャイナ<br>における流通網整備 |
|                  | 連結売上高に占める海外比率      | 40%以上   |                                                                                  |
| 収 益 性            | 連結営業利益率            | 10%以上   | ・成長性を高めるための積極的な市場投資<br>・収益性の向上による利益率の改善                                          |
| 株主還元             | 配当性向               | 40%以上   | ・成長のための投資は優先するが、安定的かつ高水準な<br>株主還元を継続する                                           |

## MP-10初年度は 戦略テーマへの取り組みを推進することで 成長の加速を目指します。

2012年3月期のわが国経済は持ち直しに転じているものの、東日本大震災の影響によって見通しが不透明になってきています。一方、アジア経済は世界経済の回復の継続にともない、拡大傾向で推移すると見込んでいます。

このような状況のもと、売上面では、コア事業である男性グリーミング事業の安定成長、女性コスメティック事業の展開強化、アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化という戦略テーマに取り組みます。これによって、国内における震災の影響や海外における現地通貨安による円換算額の減少の影響があるものの、増収を見込んでいます。

利益面では、継続した原価低減活動や、販売費および一般管理費の効率化に取り組みます。しかし、海外や女性化粧品分野への積極的な投資や、原材料価格の高騰に加え、国内における震災の影響によって、営業利益・経常利益については減益を見込んでいます。

しかし、第1四半期終了時点において、国内では夏シーズン品が想定以上に好調に推移したため、国内における売上高および営業利益が計画を大幅に上回りました。これにともない通期の業績見通しを修正いたしました。



以上の結果、売上高は前期比5.7%増の605億円、営業利益は8.7%増の62億50百万円、経常利益は7.4%増の64億50百万円、当期純利益は28.0%増の約34億20百万円を見込んでいます。

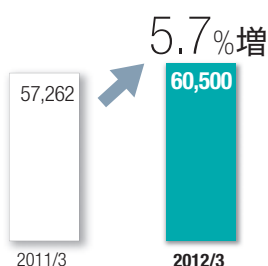
MP-10の達成に向けて、一丸となって取り組んでまいりますので、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、お願い申し上げます。

2011年7月

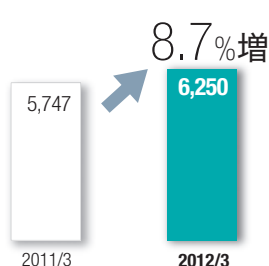
代表取締役 社長執行役員  
西村 元延

代表取締役 副社長執行役員  
亀井 浩

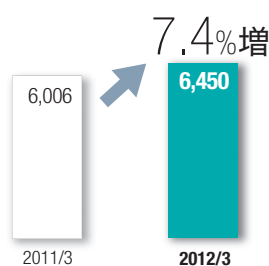
売上高見通 (百万円)



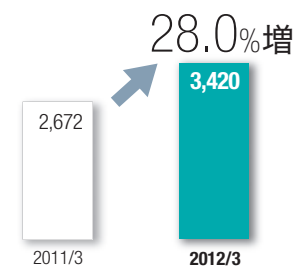
営業利益見通 (百万円)



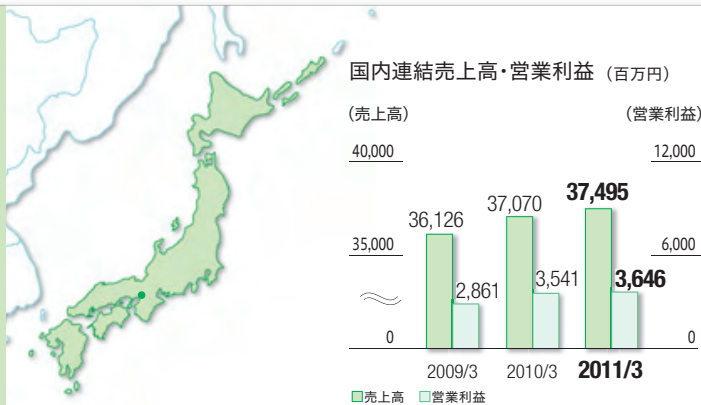
経常利益見通 (百万円)



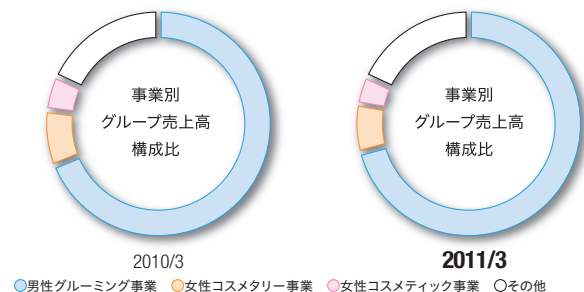
当期純利益見通 (百万円)



## 国内事業



事業別売上高構成比率の変化



## 当期の実績

## 売上高は前期比1.1%の増収、営業利益は前期比3.0%の増益となりました。

2011年3月期の国内事業は、主力である男性グルーミング事業のコア・ブランド「ギャツビー」のフェイス&ボディカテゴリーが好調に推移したことにより、他の既存品の伸び悩みをカバーし、売上高は前期比1.1%の増収となりました。

利益面では、原材料価格の上昇があったものの、増収

効果に加え、調達の見直しや内製化の推進による原価低減、販売促進費の効率化などの施策を継続して進めたことと、返品率の改善によって、営業利益は前期比3.0%の増益となりました。

## 男性グルーミング事業

男性化粧品市場では、ヘアスタイリングカテゴリーの縮小傾向が続いたものの、ヤング層を中心としたケア意識の向上にともなってフェイス&ボディカテゴリーが順調な拡大を続け、市場全体が拡大しました。

こうしたなか、「ギャツビー」では、ヘアスタイリングカテゴリーで、多様化するウォンツに対応すべく新剤型としてウォーターワックス「ギャツビー クイックムービングローション」を発売し、主力のヘアワックス「ギャツビー ムービングラバー」を中心とした「ムービングスタイル」の提案を継続強化することで、カテゴリー内でのシェアを伸ばすことができました。また、フェイス&ボディカテゴリーでは、既存品の展開強化に加え、新剤型のウォータータイプ制汗剤「ギャツビー デオドラントアクア」を発売

してラインナップの強化を図りました。

マーケティング面では、新商品発売時のTVCMの集中投下や、雑誌・WEBサイトでの提案を継続し、ターゲット層との接点の最大化を図りました。

「アラフォー」と呼ばれる40歳前後のミドル世代市場は、人口統計上からも今後の拡大が期待されています。「ルシード」は、この市場に向けた「大人の男性のエイジングケア無香料コスメ」として、ブランドを再構築しました。



▲「ギャツビー デオドラントアクア」店頭展開



▲「ギャツビー クイックムービングローション」



▲「ギャツビー デオドラントアクア」



▲リニューアルした「ルシード スタイリングシリーズ」

その第一弾として、当期はスタイリングシリーズを一新し、頭髮のボリューム感低下などミドル世代の髪への不満に対応した商品ラインナップ展開を図りました。

マーケティング面では、雑誌・交通広告やWEBサイトの活

用、スキンケア商品のサンプルキャンペーンなどの販促施策によって、ミドル世代のケア意識の向上に取り組みました。

WEBサイトでの機能訴求 ▶



## 女性コスメタリー事業

女性コスメタリー市場は、女性の髪形の変化やケア意識の変化からアウトバストリートメントカテゴリーが拡大したものの、ヘアスタイリングカテゴリーをはじめ他のカテゴリーは縮小傾向が続き、全体的には伸び悩みました。

こうしたなか、「ルシードエル」では、成長市場であるアウトバストリートメントカテゴリーに対し新製品を発売するなど、アイテムの拡充を図りました。またヘアスタイリングカテゴリーでも、人気の高い巻髪スタイルに対応するため、既存ワックスのリファインに加え、新剤型のジェリータイプ整髪料を発売するなど、

ラインナップ強化に取り組みました。また、拡大傾向にある泡カラー市場に対しても新商品を発売するなど、ヘアカラーシリーズの充実を図りました。

マーケティング面では、雑誌やWEBサイトでのヘアスタイル提案や使い方解説など、商品理解の向上に取り組むとともに、自分に似合うヘアスタイルをシミュレートできるiPhone/iPod touch※専用アプリを公開するなど、生活者との接点拡大を図りました。



▲「ルシードエル デザイニングポット」



▲「ルシードエル 泡立つヘアカラーシリーズ」



▲髪型シミュレーションアプリ「髪コレ」

※ iPhone、iPodは米国Apple Inc.の商標または登録商標です。  
※ iPhone商標は、アイホン株式会社のライセンスに基づき使用されています。

## 女性コスメティック事業

女性コスメティック市場では、商品トレンドの変化によって価格化が進むとともに「機能訴求型」の商品が伸長しました。

こうしたなか、女性コスメティック事業は、商品構成の見直しを行ない商品を絞り込むとともに、好調が続けているクレンジングシリーズ、スキンケアシリーズのアイテム拡充に取り組みました。水クレンジングシリーズである「クレン



▲女性コスメティックのラインナップ

ジングエクスプレス」では「クレンジングリキッド」を追加発売し、アイテム拡充を図りました。また、スキンケアシリーズでも高保湿スキンケアブランド「バリアリペア」に生活者ウォンツの高い美白ラインを追加ラインナップ強化を図りました。

マーケティング面では、交通広告やWEBサイト、雑誌広告を活用した効果的な機能訴求を行ない、生活者からの認知度と商品理解度の向上に努めました。



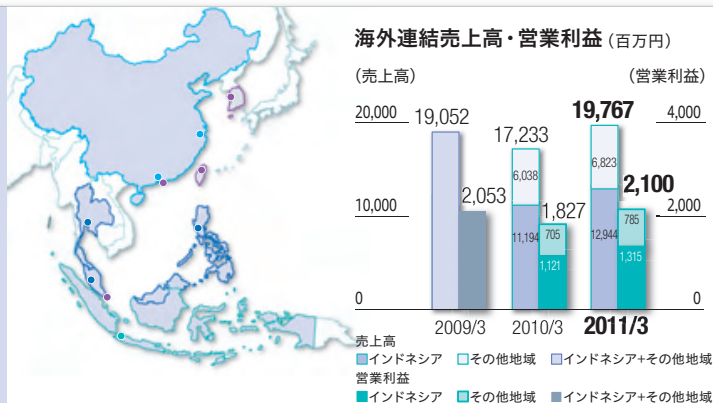
▲機能訴求した店頭展開

## 今後の取り組み

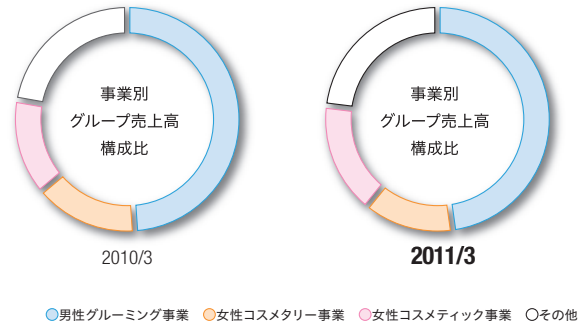
2012年3月期の国内事業では、男性グルーミング事業において成長分野であるフェイス&ボディカテゴリーに引き続き注力します。また女性コスメティック事業においては、スキン

ケアカテゴリーを中心としたブランドの育成と強化を図ります。これらの重点施策によって、売上のさらなる拡大を目指します。

## 海外事業



## 事業別売上高構成比率の変化



## 当期の実績

## 売上高は前期比14.7%の増収、営業利益は前期比15.0%の増益となりました。

2011年3月期の海外事業は、女性コスメタリー事業が伸び悩んだものの、男性グルーミング事業のコア・ブランド「ギャツビー」や、女性コスメティック事業が好調に推移したことと、為替のプラス影響により、売上高は前期比14.7%の増収

となりました。

利益面では、積極的なマーケティング費用投下や原材料価格の上昇の影響があったものの、増収効果と為替のプラス影響により、営業利益は前期比15.0%の増益となりました。

## 男性グルーミング事業

アジア各国では、経済成長にともなって生活者ウォンツの多様化が進んでいます。こうした展開各国における市場の変化に対応した取り組みを各カテゴリーで引き続き推進しました。

「ギャツビー」では、ヘアスタイリングカテゴリーにおいて、インドネシアやタイで新たなスタイリング剤としてワックスを定着させることに注力しました。またフェイス&ボディカテゴリーでは、インドネシアでデオドラントスプレーやオードトワレの新商品を発売し、アイテム拡充を図ったほか、NIESエリア

で日本製のギャツビー洗顔シリーズの水平展開を実施し、フェイスクアカテゴリーでのシェア拡大を図りました。



▲「ギャツビー オードトワレ」

マーケティング面では、インドネシアをはじめ各国で「ギャツビー スタイリングダンスコンテスト」などのイベントに連動させたプロモーションを展開し、ヘアスタイリングカテゴリーの強化と認知拡大を図りました。また、香港・台湾でもギャツビー洗顔シリーズの認知拡大を目的とした販促イベントを開催しました。



▲「ギャツビー デオドラントスプレー」



▲ NIESエリアでの店頭展開

## 女性コスメタリー事業

ターゲット層の嗜好が多様化し、トレンドの移り変わりが激しくなるなか、インドネシアにおいて、フレグランスシリーズ「ピュセル ジャパニーズシーズンズ」に新香調を追加してラインナップの強化を図り、多様化するウォンツへの対応に



▲「ピュセル ジャパニーズシーズンズ」

努めました。ボディケアカテゴリーにおいても、「ピュセル ボディミルク」を追加発売するなどアイテムを拡充しました。

マーケティング面では、TV CM投下やイベント実施を通じてインドネシアでの認知拡大に取り組みました。



▲ WEB広告

## 女性コスメティック事業

インドネシアにおいて、「ピクシー」は前期のスキンケアシリーズの全面リニューアルに続き、メイクアップシリーズの全面リニューアルを実施し、伸長する女性コスメティック市場でのシェア拡大を目指しました。



▲「ピクシー スキンケアシリーズ」



▲「ピクシー メイクアップシリーズ」

マーケティング面では、インドネシアでスキンケアシリーズ、メイクアップシリーズについて店頭での拡売施策を実施するとともに、TVCMの投下や主要都市でのイベントなどによって、積極的に認知およびシェア拡大に取り組みました。



▲ インドネシアでの店頭展開

成長著しい中国の女性スキンケア市場に対し、日本国内での展開で培った女性コスメティック分野の技術を活かした高保湿スキンケアラインを中国専用商品「バリアモイスト」として開発、販売を行ない、展開強化に取り組みました。

マーケティング面では、TVCM投下やWEBサイトを活用してブランドの認知拡大を図るとともに、店頭でのイベントを行なうなど、中国市場への浸透に取り組みました。



▲ 中国での店頭展開

その他エリアにおいては、日本製の「クレンジングエクスプレス」を中心としたスキンケアラインを水平展開するなど、事業拡大に取り組みました。

## 今後の取り組み

2012年3月期の海外事業では、引き続き男性グルーミング事業において各国でのヘアスタイリングカテゴリーシェアの維持・拡大を図りながら、フェイス&ボディカテゴリーの育成強化

を進めます。また、女性コスメティック事業においては、スキンケアを中心に各国の市場に適応した商品展開を進めます。

これらの重点施策によって売上のさらなる拡大を目指します。

マンダムグループにおけるインドネシアは、売上の伸びを牽引している海外事業のなかでも売上高比率が60%を越える規模であり、グループ内の生産数量、商品供給面からも影響力の大きい企業です。現地の生活者へのお役立ちを追求し続け、今日に至った軌跡とともに、今後も成長し続けるインドネシアを紹介します。



### 海外事業を牽引するインドネシア

2011年3月期におけるPT Mandom Indonesia Tbk(インドネシアの子会社)の売上高は、1兆4,669億ルピア(142億円：期中平均レート of 1ルピア=0.0097円で日本円換算)となり、10年前と比べると3倍を超える規模に伸長しており、マンダムグループの成長を牽引してきました(過去10年の年平均成長率:112.2%)。

連結に占めるインドネシアの売上高比率は22.6%、営業利益比率についても22.9%を占めるなど、日本に次ぐ規模であり、グループ内での影響力は大きくなっています。

国内に工場を持つインドネシアは、自国内への供給にとどまらず、タイ、フィリピン、マレーシアなどアジアで展開しているグループ各社およびその周辺国への商品供給拠点として、グループ全体での生産個数の約8割(674百万個：サシェット含む)を生産・供給し、マンダムグループの海外事業展開の中心としての役割を果たしています。

## 国内の展開カテゴリーにおける高いシェア

インドネシアにおける男性化粧品市場の中のアスタylingカテゴリーにおいて、マンダムは80%を超えるシェアを獲得し、フェイス&ボディカテゴリーにおいても高シェアを獲得しています。特に、グループのコア・ブランドである「ギャツビー」は、メインターゲットである若者層に対する認知率が早くから100%に達するなど、トップブランドとしての地位を確立しています。

これは、1969年に進出した当時の丹頂チック、ボマードの展開から現在のワックス提案に至るまで、生活者ウォンツの徹底した具現化に務め、それに応えながら市場を創造し続けてきた結果といえます。

インドネシアでは、女性コスメティック分野においても、女性コスメティックブランド「ピクシー」を中心に高成長を続けています。「ピクシー」は、海外メーカーや地元メーカーが数多く参入する市場の中で、ブランドシェアで上位に入るまでに伸長しています。

現在、インドネシア国内での売上構成比は、女性分野(女性コスメタリー事業、女性コスメティック事業)で約50%を占めており、女性分野を育成・強化しているマンダムグループの中で一番進んだ展開状況になっています。

## 海外事業における商品供給・展開拠点

インドネシアでは、グループ会社への商品供給を行なうとともに、その他のエリアへの展開も進めています。

グループ会社へは、インドネシアに嗜好性の近いASEANエリアを中心に、その時代その時代の展開国の経済状況や嗜好性に合わせた商品供給バランスを考慮しながら供給を行なっています。

グループ会社への商品供給とは別に、UAE(ドバイ)やインドなどの販社を置かない地域への展開も行なっています。

自由貿易国であるUAEからは、アフリカ大陸や中近東エリア、東欧諸国への2次輸出がされており、マンダムの商品展開地域拡大の一翼を担っています。輸出先のさまざまな国からは、商品面、価格面での多彩なニーズ・ウォンツが寄せられ、それに対応することは、商品開発の幅を拡げること活かされています。

インドは、将来有望な市場として、現地の代理店を通して流通網の

整備拡大を進めています。商品については、ヘアスタイリングカテゴリーを中心としています。男性化粧品市場で高いシェアを占めるシェービングカテゴリーやフレグランスカテゴリーに対して、インド専用商品の開発・展開を行なうなど、積極的な展開を進めています。

新しい展開国においても、「現地の生活者へのお役立ち」を念頭に、現地の生活者のニーズ・ウォンツに合わせた展開を行なっています。



▲ インドの生活者の嗜好性に合わせた専用商品

インドネシアでは、国内に2つの工場を持ち、商品の生産を行なっています。

本社のあるスンター工場では化粧品の中味製造、充填から完成品までの加工を行ない、チビトン工場では容器製造を行なっています。完成品の生産個数は674百万個にのぼり、マンダムグループ全体からみても約8割の生産量となります。

インドネシアからの商品供給



## 生活者発・生活者着の徹底

### 伸長し続けるインドネシア

インドネシアの現地法人は1969年に設立し、マンダムの理念である現地の「生活者へのお役立ち」を目指して、当初から現地生産・現地供給を目的に立ち上げました。

インドネシアでは、現地法人設立以前から丹頂チック、ポマードなどの商品が日本からの輸入品として流通し、現地で親しまれおり、商品の人気上昇とともに流通量も増加していきました。このような状況のなか、現地で生産すれば一般の生活者にも求めやすい価格で提供できると考え、日本の化粧品会社として初めて進出しました。

以来、40年以上にわたり、商品を通じた現地の「生活者へのお役立ち」を続けています。

マンダムでは、「現地の生活者へのお役立ち」を常に意識し、展開しています。どの国においても、単に生産コスト低減を目的とした輸出加工貿易工場ではなく、現地の生活者に良い商品を少しでも手に入れやすい価格で提供し、広く使ってもらいたいという理念のもと、生産・販売活動を行なっています。

その結果、インドネシアでは順調に会社規模を拡大してきました。

#### 設立以来、1度も減収することなく会社規模を拡大



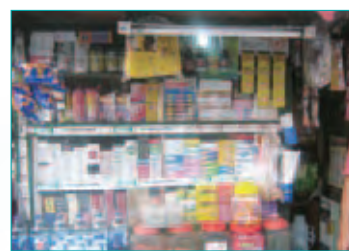
### 強固な流通網

インドネシアでは、強固な流通網を確立しています。

インドネシアは、1万5千以上の島々で構成されている島国です。その島々に商品を行き渡らせるのは困難ですが、マンダムでは強力な流通パートナーとの協働により、ほぼ全域にわたって商品を流通させることができています。実際、各諸島ごとの人口構成比と国内売上高の構成比を比較すると、ほぼ一致しています。

都市部にある近代的なカルフルのような大型店舗から、

小さな島にある「ワルン」と呼ばれる伝統的な零細小売店に至るまで、商品を流通させることのできる流通網を構築できたことが、インドネシアにおける飛躍の原動力となっています。



▲ インドネシアの伝統的な小売店「ワルン」

#### 1万5千以上の島々全域に商品を展開

アメリカ合衆国(本土)の東端から西端までと等しい距離

## 生活者発・生活者着の商品開発

マダムでは、どの国に行っても、その国その国の「生活者へのお役立ち」を念頭におき、生活者発・生活者着の商品開発を行なっています。

インドネシアにおいてもそれは変わることなく、現地の生活者のニーズ・ウォンツに応え続けた結果、グループ内で最も幅広く、多彩な商品ラインナップを持つようになりました。

例えば、粉末タイプの白髪染め商品「ヘアダイ」は、必要分だけを少量ずつ小分けにして水に溶かして使用できることで根強い人気があります。また、「スティックデオドラント」、「タルク」といった粉末タイプや固形タイプのデオドラント剤は、断食や沐浴の習慣のあるインドネシアで、直接香りをつけたりニオイを押さえる使用感が求められ、支持を得ています。「パフュームティッシュ」は香水を含水したティッシュで、体を拭いて香りをつけるだけでなく、持ち歩くことで香りを楽しむことのできる商品です。



▲「ヘアダイ」  
粉末タイプの白髪染め商品



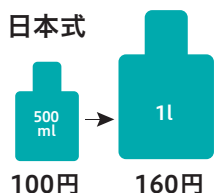
▲「スティックデオドラント・タルク」  
固形タイプ、粉末タイプのデオドラント剤



▲「パフュームティッシュ」  
香水をしみこませたティッシュ

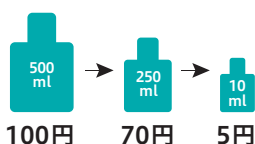
### サイジングの考え方

#### 日本式



日本では、例えば500ml 100円の商品を1Lで160円にすればコストパフォーマンスが良い1Lの商品が受け入れられますが、インドネシアでは250ml 70円の商品が求められます。商品に掛けられる絶対金額が小さいため、一度に出す金額が少ないほうが受け入れられます。

#### インドネシア式



## グループ会社への商品供給

インドネシアで生活者ウォンツに応え続けるなかで生まれた、独自に進化した商品群やカテゴリーにおける豊富なラインナップは、インドネシアの周辺国への商品供給・展開場面でも強みになっています。特に、ASEANエリアは生活者の嗜好性がインドネシアに近いため、インドネシア製の商品供給率が高く、各国の状況に合わせた商品供給がされています。

例えばフィリピンでは、インドネシアで独自に進化したヘアスタイリング剤の1回使い切りの小分け商品サイズ「サチェット」が有効活用されています。フィリピンの販売チャネルは「サリサリ」と呼ばれる店舗に代表されるような零細小売業が中心で、小さい店舗でも取り扱いやすい使い切りサイズや1個売りなどの小容量での展開が求められます。このような市場への対応として、ヘアク

また、日本にない商品が数多く作られていることは、ブランドのアイデンティティの統一や、中味処方については日本と連携を取りながら、展開国で「生活者発・生活者着」の理念に基づいて商品開発を行なってきた結果といえます。

このように現地生活者の中にあるニーズ・ウォンツを最優先し、そのニーズ・ウォンツに対応する商品がたとえ日本での研究や開発、販売実績のないものでも、果敢に挑戦して商品化してきたことで、多種多様なカテゴリーラインナップや、同一商品のサイズバリエーションといった特徴的な商品を生むこととなり、それが他の周辺国での展開でも活かすことのできる強みとなっています。



▲ ウォーターグロスのサイズバリエーション

一般の生活者が一度に使うことのできる絶対金額に歩み寄った結果、サチェット(小袋)タイプが生まれました。6g入りのサチェットは1袋350ルピア、日本円にして約3円で販売しています。(1ルピア=0.0097円として換算)

リーム、ジェル、ワックスなどのヘアスタイリング剤を、インドネシア製そのままのサチェットで展開することで、流通網を拡げ、売上を拡大させることができています。インドネシアでのビジネスモデルの成功パターンを応用できた一例といえます。



▲「サリサリ」

その他の地域においても、インドネシア製の幅広いラインナップは、展開するその国その国の一般的な生活者のニーズ・ウォンツに合わせた商品の提供を可能にしています。

## 独自性のある生産体制

インドネシアでは、設立から3年後の1972年に容器製造を開始しています。これは今日のコスト競争力の面からも非常に大きな強みとなっています。

操業当初、商品用のプラスチック容器は日本からの輸入でまかなっていましたが、より現地のニーズ・ウォンツに合わせるため、現地での調達を検討しました。しかしながら、当時のインドネシアでは求める品質の容器を安定的に確保することが困難だったため、自社内での製造を始めました。化粧品は中味がメーカーが自社内で作り、容器を外部調達して商品にするのが一般的ですが、容器から中味の充填までを一貫生産するという、世界で見ても独自性のある生産体制を取ることが、品質の向上とコスト

ダウンにつながり、価格面での競争力を高め、市場での優位性を保つことにつながっています。

価格競争力を追求する一方で、商品の品質管理については、日本主導で品質の標準化と量産化技術の



▲チビトン工場では多種多様な容器製造が可能になっている

平準化を図っていて、効率的かつ安定的に量産できる体制を整えるとともに、安全で高品質な商品供給を実現しています。

## 徹底した現地化

インドネシアで働く正社員は1,221名(2010年12月末現在)で、その内日本人は13名です。マンドムでは、現地に根ざした経営を行なうために、役員半数がインドネシア人であるなど、文化の違いや生活様式の違いを理解しながら、積極的に現地のインドネシア人が重要ポストを担っています。例えば商品開発場面でも、品質面やブランドアイデンティのコントロールは日本と連携

して行なっていますが、基本的な商品設計については現地主導で行なっています。また、より現地に根ざした企業を目指し、1993年にジャカルタ証券取引所(現インドネシア証券取引所)への上場も果たしています。インドネシアでのこのような徹底した現地化は、現地社員のモチベーション向上にもつながっています。

## 発展するインドネシア市場

### 生活水準の向上

インドネシア経済は近年急激な発展をしています。GDPも堅調に推移し、以前に比べ生活者の所得が増えるなかで生活水準も格段に上昇しています。

このような経済環境のなかで、生活者の購買行動の変化とともに、主流であったトラディショナルトレードから、より多種多様な商品が並ぶモダントレードへの移行が進んでいます。現在、特にジャカルタ都市部では、モダントレードの市場での比率が約60%と、トラディショナルトレードを上回る市場にまで拡大しています。また、生活者の化粧品に対する嗜好性も変化しています。所得の上昇により中間所得者層が拡大し、おしゃれな高価格帯の商品の売れ行きが拡大傾向にあります。また、化粧品に望む機能も多様化しており、常に新商品、新カテゴリーを求められており、今後さらにマーケットが拡大していくと考えられます。

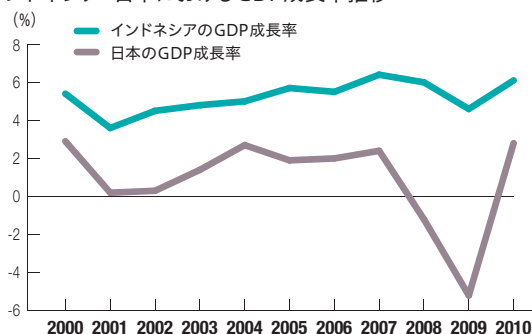


▲トラディショナルトレード

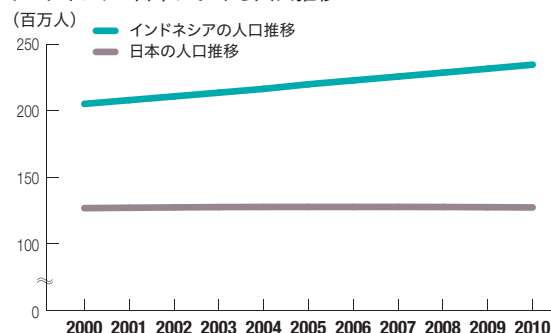


▲モダントレード

インドネシア・日本におけるGDP成長率推移



インドネシア・日本における人口推移



## 総合化粧品メーカーとしてさらなる飛躍を求めて

今、インドネシアはかつてない堅調な経済成長のなかにあり、国民全体の生活水準はますます上昇傾向にあります。中間所得者層や高所得者層が増加するなかで、これまで

以上に内需拡大が見込まれ、ターゲットとしてきた一般的な生活者の嗜好性は確実に変化してきています。

### 総合化粧品メーカーとして

このような状況のなか、生活者の化粧品に対する要求の多様化や、おしゃれ意識の高まりに対して迅速に対応するため、これまで培った優位性を維持しながら男性グルーミング事業を継続成長させるとともに、成長著しい女性コスメティック事業の育成・展開強化を図るなど、変化する環境に対応し、経済成長以上の売上の伸長を目指します。

これにより、総合化粧品メーカーとしてさらなる拡大を目指します。

### 貿易事業の強化・拡大

UAEやインド、インドチャイナなど周辺国への商品供給は、今後ますます拡大が見込まれます。これまでも現地の生活者の嗜好に合わせた商品を提供してきましたが、供給の増加にともない、より現地生活者の理解した商品づくりをする必要があります。今後もそれぞれの地域に適した商品開発や供給に取り組めます。

### 生産場面における競争力強化

現地生活者のニーズ・ウォンツが多様化し求められる機能も増え、より高い商品企画力や品質が求められるようになっているなかで、今後は日本の商品と同レベルの企画品、品質を持って生産・供給できる体制を作る必要があります。

アジア全体でのコスト競争力を高めるためにも、インドネシアの生産ラインは重要な役割を担っています。

周辺国への商品供給の拠点として、ラインの改善などを実施しながら、さらなる生産性・品質レベルの向上を目指します。

2011年3月期(現地での2010年1月～2010年12月実績)の売上高はさまざま要因がありながら成長率5.6%となり、この10年の年平均成長率から乖離しました。

しかしながら、これまでインドネシアで行なってきた生活者視点の事業活動は、今後急速に発展する経済状況に対応できると確信しています。

現地の生活者のニーズ・ウォンツの徹底した具現化に努め、商品の供給を通して現地の生活者にお役立ちしてきたこれまでの活動に今一度立ち返り、継続した成長を目指していきます。



## コーポレート・ガバナンス

マダムグループは、経営における「健全性(コンプライアンス)の確保」を大前提としたうえで、「効率性(パフォーマンス)の追求」を行なうことにより、良質な利益を生み出し、社会を含めたステークホルダーとともに、持続的に健全なる成長を遂げることが社会から課せられた使命であると考えています。

この使命を果たすために、グループをあげてコーポレート・ガバナンスの充実・強化に努めています。

マダムは、監査役会設置会社制度を採用し、監査役(会)による厳格な適法性監査をコーポレート・ガバナンスの基礎としたうえで、社外取締役の招聘、執行役員制度、ビジネスファンクションユニット制度を有機的に結合させることにより、「意思決定・監督機能」と「業務執行機能」との分離を促進し、経営の公正性・透明性を高めます。

### 厳格な適法性監査

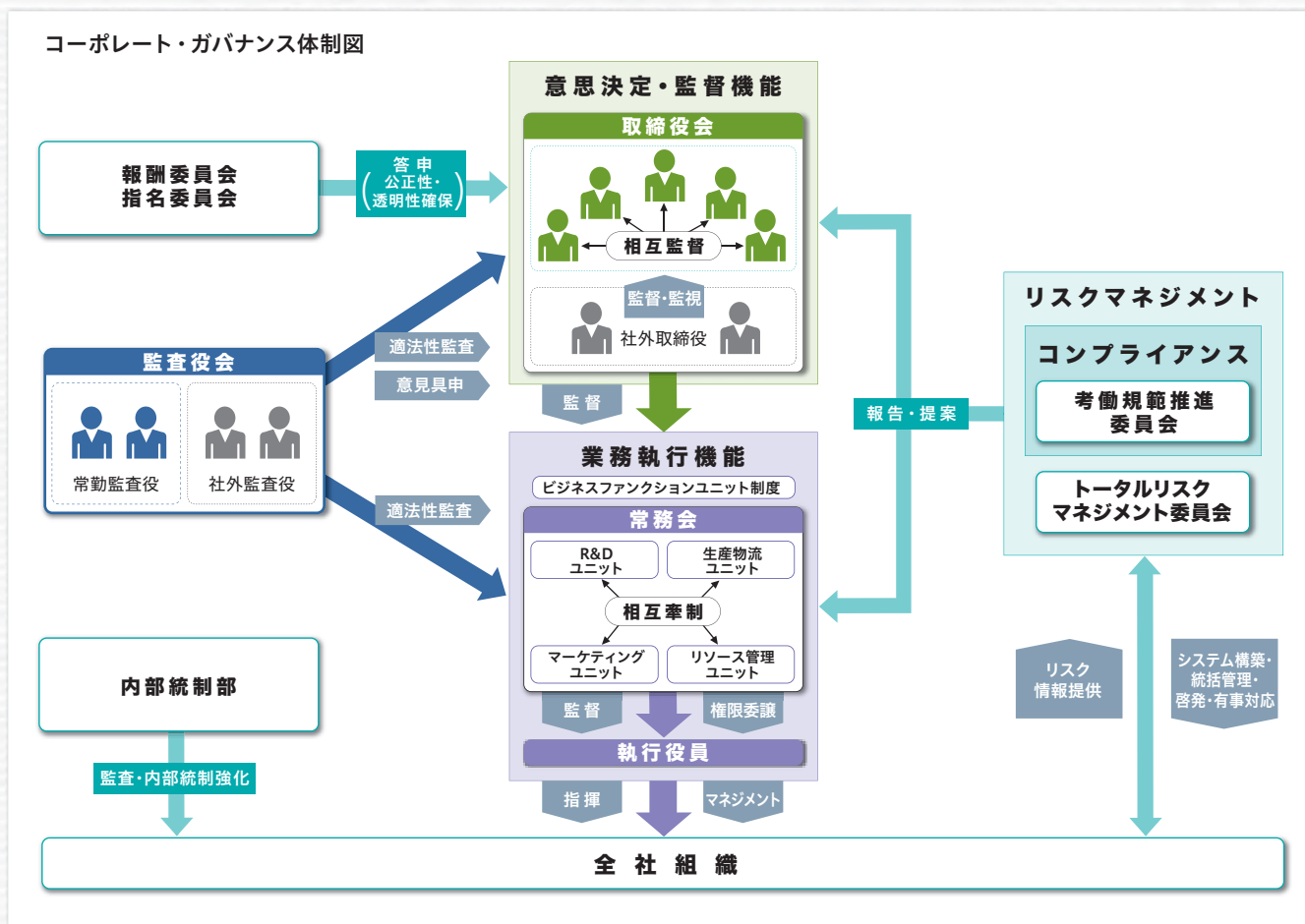
マダムは、社外監査役として企業法務に精通した弁護士のほか、企業監査経験豊かな人材を選任し、独立的立場から

の厳格な適法性監査機能を強化するとともに、「監査役監査の実効性確保に関する規程」を制定し、監査役(会)に対する報告体制の整備および監査役監査への対応義務・対応方法の明確化を行なうことにより、監査役(会)による監査の実効性を確保しています。

### 意思決定・監督機能と業務執行機能の分離

マダムは、2001年6月に執行役員制度を導入後、2004年6月には役付取締役制度を廃止し、役付執行役員制度に移行するとともに、執行役員への権限委譲を促進しました。

これにより、取締役会の実質化、すなわち執行役員に権限を委譲した各取締役が、取締役会において、対等の立場で、相互監督、業務執行状況の監督およびグループ全体最適に特化した意思決定に専念できる体制を整備しました。また、2003年6月には、取締役の任期を1年に短縮し、経営責任を明確化するとともに、経営環境の変化に対応した機動的な経営機構の構築ができる体制を整備しています。



業務執行面においては、役付執行役員制度の採用と権限委譲により、役付執行役員を含めた執行役員の責任の明確化と業務執行の機動性確保を行なっています。また、ビジネスファンクションユニット制度の導入により、各ユニットの業務執行機能と責任を明確にしたうえで、ユニット毎の効率的な業務執行およびユニット間の戦略的な連携と相互牽制によるグループ全体最適の実現を図っています。

## 社外役員の招聘

マンダムでは、社外役員の招聘がコーポレート・ガバナンスの強化に資するものと早期より認識しており、社外監査役については、法制化に先立ち、1986年より招聘するとともに、社外取締役についても、2001年より招聘しています。

現在は、社外取締役2名および社外監査役2名の体制となっています。

マンダムの社外役員は、経営陣から独立し、一般株主の利益を保護する立場から、その職責を十分に果たしています。

## 報酬委員会・指名委員会

マンダムは、取締役会の諮問機関として、いずれも半数以上が社外役員にて構成される報酬委員会と指名委員会を設置しています。

報酬委員会は、取締役会に対し、役員報酬体系の策定、役員報酬額の決定等に関する客観的株主視点からの答申を行なうことにより、役員報酬制度の公正性・透明性の確保に寄与しています。

指名委員会は、取締役会に対し、取締役・監査役候補者の決定、代表取締役・役付執行役員の選任等に関する客観的株主視点からの答申を行なうことにより、役員選任プロセスの公正性・透明性の確保に寄与しています。

## 財務報告にかかる内部統制の整備

マンダムは、財務報告の信頼性および適正性の確保を経営の重要な責務として位置付け、社長執行役員主導のもと、全社をあげて適正な内部統制システムを整備することを基本方針として掲げています。そして、これを実現するため、社長執行役員直轄の内部統制部を設置し、適正な内部統制システムの構築、システムの運用状況の検証、取締役会・監査役会への適正な報告、取締役会・監査役会による継続的なシステムの監視ができる体制を整備しています。

## リスクマネジメント

マンダムでは、企業価値を高め、ステークホルダーとともに持続的に健全なる成長を遂げるうえで支障となるリスクを回避・極小化するために、トータルリスクマネジメントシステムを構築し、全社をあげて、リスク管理に取り組んでいます。

このために、「トータルリスクマネジメント推進規程」に基づき、社長執行役員を委員長としたトータルリスクマネジメント委員会を設置し、システムの整備・運用の統括管理を行なっています。

同委員会では、事業継続に重大な影響を及ぼすリスクおよび財務報告の信頼性・適正性を阻害するリスクの管理を重要課題としてとらえ、マニュアル化を進めることにより、重点的にこの重要課題にかかるリスク管理を推進しています。

## コンプライアンス

マンダムグループのコンプライアンスの原点は、企業理念（生活者へのお役立ち）と経営哲学（社会に対して正直であること）にあります。

すなわち、わたしたちのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち（企業理念）」のために、法令（最低限の道德）の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという積極的な概念です。

マンダムグループは、役員・従業員が法令遵守はもとより常に高い良識をもって倫理的に考働することにより、コンプライアンス経営を貫くため、グローバルに共通適用されるコンプライアンスプログラムとして「マンダムグループ考働規範」を制定（1999年制定/2002年・2007年・2011年改訂）しています。

この考働規範を周知・徹底するために、考働規範推進委員会を設置し、風土醸成を含めたコンプライアンス教育・啓発活動を推進しています。

また、2002年12月に、コンプライアンス違反リスクの早期発見・早期是正・未然防止を目的として、コンプライアンス違反に関する内部通報制度として、ヘルプラインシステムを導入（2007年には対象を取引先まで拡大）しました。このシステムにおいては、正当な情報提供者は完全に保護され、情報提供者に対する報復行為は絶対的に禁止されています。

## 品質

マンダムグループは、製造業として商品を通じての「お役立ち」を常に考え、すべての生活者が安心して商品を使用し、満足いただけるよう、企画、設計・開発、生産という商品づくりの各段階において、安全で高品質な商品を提供できるよう取り組んでいます。

1998年に「品質理念」と「品質基本方針」を制定し、グループ内での共通認識を図るとともに、生活者の声を商品づくりに活かすための仕組みや、品質マネジメントシステムを構築するなど、一層の品質維持・向上に取り組んでいます。

## 理念・方針

### 品質理念

「全員参画により、企業・商品・サービスの質を高め、真の顧客満足に応えます。」

### 品質基本方針

- ① マンダムグループにおいて品質マネジメントシステムを定着させ、その有効性を継続的に改善します。
- ② 個人の力量を高め、要求事項に適合することにより、品質不良、品質クレームゼロ化へ挑戦します。
- ③ 全プロセスの精度を向上させ、部門間インターフェースを強化し、確実なアウトプットを実行します。
- ④ 3理解力を高め、小さな変化・兆しを見逃さない品質保証考働に徹します。  
※3理解力：「生活者理解力」「得意先理解力」「商品理解力」
- ⑤ 生活者(発)、生活者(着)の視点に立ち、全員参画で品質目標を達成します。

## 品質保証活動

### 企画場面

企画場面では、生活者ウォンツの徹底的なリサーチや、これまでの失敗・成功事例の共有などにより、生活者視点に立って、生活者の求める機能を商品コンセプトとしての的確に反映することに取り組んでいます。

### 設計・開発場面

設計・開発場面では、独自の高い技術を活かした機能性、効果性の追及や評価方法の確立、使いやすさを考慮したデザイン設計などにより、生活者が商品を購入してから使い終わるまでのすべての場面で満足いただけるよう、高品質かつ魅力的で独自性のある商品の設計に取り組んでいます。

### 生産場面

生産場面では、生活者に高品質な商品を安定的に供給できる生産体制づくりに取り組んでいます。設計・開発段階と同一品質の商品を安定的に大量生産するため、独自の量産化技術を構築するとともに、各生産拠点において、さらなる技術力の向上と平準化に取り組んでいます。

また、高度な生産技術と生産管理システムを持つ福岡工場は、インドネシアと中国の工場への技術サポートや設備移管などを行ない、相互の技術供与を通じてグループ全体の品質の向上に取り組んでいます。

## 品質保証活動を支える仕組み

### お客さま相談システム

コンピュータシステム(データベース)と体制(窓口となる部門と関係部門の連携)により、生活者の声を収集し、速やかに関係部門へフィードバックさせる仕組みを構築しており、一層の品質維持・向上に活かしています。

### マネジメントシステム

品質マネジメントシステムを構築するだけでなく、客観的視点での牽制を目的として外部機関の審査を受審することで、一層の品質維持・向上、および信頼の獲得に取り組んでいます。

品質マネジメントシステムの国際基準である「ISO9001」については、1998年に本社・福岡工場(但し、営業部門を除く)で、2002年には中国で認証取得しています。また、インドネシアでは2005年に現地における化粧品品の製造および品質管理に関する基準である「CPKB」を取得しています。

マンダムグループでは、年間8億個以上の化粧品を生産しており、環境への配慮は重要な社会的責務として認識しています。商品の設計・生産・物流・マーケティングにおけるそれぞれのプロセスにおいて特に環境に配慮し、取り組んでいます。

今後も、マンダムグループの「環境理念」「環境基本方針」に基づき、客観的な視点での牽制を受けながら、「地球温暖化防止」「省エネルギー」「廃棄物の削減」などの環境問題に取り組み、地球環境の保全に努めます。

## 理念・方針

### 環境理念<エコポリシー>

わたしたちは、健康、清潔、美しさ、楽しさの事業領域において、環境に配慮した商品、サービスの提供を目指し、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ます。

### 環境基本方針<エコ活動指針>

#### ● 商品づくり

わたしたちは、3R設計を実践し、環境負荷低減に配慮した商品づくりを目指します。

#### ● 総合的取り組み

わたしたちは、生産・営業・オフィスなどにおいて総合的に次のことに取り組みます。

- ① 環境管理体制を整備し、積極的に環境保全を推進します。
- ② 資源保護に配慮し、資源・エネルギーを大切に利用します。
- ③ 環境意識の向上を図り、企業市民として社会に貢献します。

## 環境保全活動

### 商品設計場面

商品設計場面においては、品質・機能・デザインなどのお客様の利便性を考慮しながら、「3R(リデュース・リユース・リサイクル)」の視点で環境保全に取り組んでいます。

#### ● レフィル(詰め替え)

使用量の多い商品には、紙パックやスタンディングパウチ容器の詰め替え商品を採用することにより、本体の容器を繰り返し使用していただき、ごみの減量化を図っています。



#### ● 易分別設計

エアゾール商品において、通常使用時には外れず、分別時には肩カバー・キャップ・ボタンなど素材別に分離しやすく設計しており、使い終わった容器の再資源化を推進しています。



### 生産場面

資源およびエネルギーを最も多く使用し、廃棄物も多く排出する生産場面においては、環境負荷低減活動をテーマにエネルギー削減や生産時の排水処理、廃棄物の削減・再資源化を進めています。

#### ● ゼロエミッションの継続達成

福岡工場では、2003年10月に再資源化率99%以上のゼロエミッションを達成以来、継続して達成しています。

#### ● エネルギー監視システム

2008年に消費電力使用量を削減するために「エネルギー監視システム」を導入しました。関係各所にタイムリーなエネルギーデータの提供を行ない、ムダな電気使用の排除と効率的な省エネルギー活動を行なっています。

### 物流場面

物流場面においては、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、大量輸送が可能な鉄道や船舶を使った貨物輸送へ転換するモーダルシフトを推進し、CO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。



モーダルシフトの推進により「エコレーベルマーク企業」に認定

### マーケティング場面

マーケティング場面では、店頭において生活者とのコミュニケーションの一つとして、販促物を多く使用しています。環境負荷低減のため、販促物自体の減量化や再利用だけでなく、販促物を梱包する資材の減量化にも取り組んでいます。

#### ● 折りたたみコンテナ

販促物を梱包する資材をダンボールから何度でも使用できる折りたたみコンテナに変更することで、紙資源の減量化を図っています。

## 環境保全活動を支える仕組み

自社の取り組みだけではなく、社外のマネジメントシステムを導入し、客観的視点からの牽制により、より良い環境保全活動を行なっています。

国内生産拠点の福岡工場は、環境マネジメントシステムの国際基準である「ISO14001」を2000年に認証取得しています。

マンダムグループは、社員の成長なくして企業の成長はないと強く認識し、「人を活かす経営」を行なっています。

アジアを軸とした事業のグローバル化を進めるなか、社員一人ひとりが自発的に知恵を出し合いながら経営に参画する企業風土のもと、企業理念を具現化する役割を担う社員の能力開発を行なうことで、社員の成長とともに企業の成長も実現しています。

### 社員の成長を支える企業風土と仕組み

マンダムは、80年を超える歴史のなかで2度の経営危機を経験し、新入社員から経営陣に至る全社員が知恵を出し合い、その知恵を活かして事業を推進することで危機を乗り越えてきました。

この経営危機を乗り越えた経験のなかで生まれた「全員参画」という風土と、それを支える個々人から出される知恵や提案などの情報を共有する仕組みが現在も根付いており、社員が成長し、能力を発揮できる土壌となっています。

#### 社員の成長を促す経営参画意識

マンダムグループでは、新入社員から経営陣に至る社員一人ひとりが「参画」の意識を持って自発的に知恵や提案を出し合い、出された知恵や提案が部門や役職を越えてやり取りされ、経営方針・政策から商品開発や業務改善など至る所で活かされています。

こうした企業風土のなか、社員全員が経営に参画しているという意識が醸成され、社員一人ひとりの「考働(自ら考え行動すること)」につながっています。

#### 経営参画意識を醸成する情報共有の仕組み

マンダムでは、社員から発信される知恵や提案などをカードに記入してさまざまな部門に提出できる「情報カードシステム」や、経営トップの意思から社員の動向までといった会社のあらゆる情報を全社員が共有できる「MPニュース(週刊社内報)」により、社員がより参画できる環境を整備しています。

海外のグループ会社においても、社員一人ひとりが「参画」の意識を持って自発的に知恵や提案を出し合うことや、それらの情報を共有することの重要性を認識し、同様の仕組みが定着しつつあります。

### 企業理念・DNAの共有と継承

マンダムグループの企業理念・DNAは、創業から今日まで大切に継承してきたものであり、海外を含めたグループ全体における考働の根幹です。

企業理念・DNAは、全社員共通の価値観として業務遂行の判断軸となり、社員が向かうべき方向を明確化するとともに、組織の結束力を高めています。

マンダムグループは、企業理念を具現化するには、社員一人ひとりが企業理念やDNAを自分のものとし、考働の軸にできることが大変重要であると考えています。そのため、企業理念・DNAの共有と継承のできる場づくりや研修を通じて、浸透を図っています。

#### さまざまな場面で行われる理念教育

マンダムでは、入社1～3年目の若手社員を対象に行なわれる育成プログラムのなかに基礎教育として理念教育を盛り込み、理念・DNAの浸透を図っています。

また、若手社員だけでなく海外を含むマンダムグループの社員についても、企業理念・DNAの生まれた歴史や背景について講習・継承する機会を設け、グループ全体で企業理念・DNAの共有・理解・浸透を図っています。

### 社員の成長を促す能力開発

企業理念・DNAを具現化するためには、考え方を学ぶだけでなく、それを実現するための個々の能力を高めることも重要です。

マンダムグループは、アジアを軸とした事業のグローバル化を進めるうえで、全社員が、事業を展開する国の風土・慣習・宗教などに対する理解力・寛容力と、グループ内のどの国の社員ともコミュニケーションをとれる能力を身につけることが重要であると考えています。

教育プログラムや制度・政策により、これらの能力を身につけグローバルに活躍できる人財の育成に取り組んでいきます。

## 役員および監査役

### 取締役



後列左から、寺林、斉藤、桃田、塚田、田村  
前列左から、西村、亀井

代表取締役 社長執行役員

**西村 元延**  
内部統制部担当

代表取締役 副社長執行役員

**亀井 浩**

取締役 専務執行役員

**桃田 雅好**  
海外事業部、経営企画室統括、  
経営企画室担当

取締役 常務執行役員

**斉藤 嘉昭**  
リソース管理、役員秘書室統括、  
広報IR室、法務室、役員秘書室担当

取締役 常務執行役員

**寺林 隆一**  
マーケティング統括、  
宣伝販促部、商品PR室担当

社外取締役

**塚田 彊**

社外取締役

**田村 敏和**

### 監査役



左から、松尾、安井、小寺、高木

常勤監査役

**安井 博史**

常勤監査役

**松尾 隆治**

社外監査役

**小寺 一矢**

社外監査役

**高木 進**

### 執行役員

常務執行役員

**岡田 和喜**  
R & D統括、中央研究所、お客さま相談室担当

常務執行役員

**藤原 徳雄**  
人事部統括、人事部担当

常務執行役員

**北村 達芳**  
生産・物流統括、生産技術部担当

執行役員

**田中 晃**  
総務部、品質保証室、環境推進室担当

執行役員

**鈴木 博直**  
購買部担当

執行役員

**山下 充洋**  
海外事業部担当

執行役員

**小芝 信一郎**  
営業企画部、第一チェーンストア営業部、  
第二チェーンストア営業部、北日本支店、  
北関東支店、東京支店、中部支店、  
関西支店、西日本支店、流通開発部担当

執行役員

**亀田 泰明**  
第一商品開発部、開発業務室担当

執行役員

**古林 典和**  
福岡工場担当

執行役員

**金山 博**  
第二商品開発部担当

執行役員

**越川 和則**  
財務管理部、情報システム室担当

# 財務セクション

## 経営ならびに財務の分析

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 経営成績に関する分析 .....         | 30 |
| 財政状態に関する分析 .....         | 30 |
| 対処すべき課題 .....            | 31 |
| 事業等のリスク .....            | 31 |
| 経営者の問題意識と今後の方針について ..... | 32 |

## 連結財務諸表

|                      |    |
|----------------------|----|
| 連結貸借対照表 .....        | 33 |
| 連結損益計算書 .....        | 34 |
| 連結包括利益計算書 .....      | 34 |
| 連結株主資本等変動計算書 .....   | 35 |
| 連結キャッシュ・フロー計算書 ..... | 35 |



取締役 常務執行役員  
齊藤 嘉昭  
リソース管理統括

### 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、景気の持ち直しに向けた動きが見られたものの、年間を通して厳しい雇用環境やデフレ状況が続く、また世界景気の動向や円高の影響等の懸念要因もあり、総じて先行き不透明な状況で推移しました。当化粧品業界におきましても、依然厳しい収益環境が続いております。一方、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済においては、中国で景気刺激策の効果による内需拡大が続く、他の国や地域でも総じて回復基調で推移いたしました。

このような経済状況のもと、当社グループは持続的な成長の実現に向け、コア事業である男性グリーミング分野のさらなる強化による安定成長、新たな成長領域として女性分野（コスメタリー・コスメティック）の成長路線づくりおよび海外事業の継続的な拡大に取り組みしました。

この結果、当連結会計年度の連結売上高は、前期比5.4%増収の572億62百万円、当期純利益は同4.6%減益の26億72百万円となりました。

#### ① 売上高及び売上原価

売上高は、前期より29億58百万円増加し、572億62百万円（前期比5.4%増）となり、過去最高売上高を更新しました。これは主として、国内においてコア・ブランド「ギャツビー」の売上が拡大したことや、海外においても、インドネシア子会社（PT MANDOM INDONESIA Tbk）が女性用化粧品を中心に現地通貨建て売上高を順調に伸ばしたことに加え、現地通貨高によりインドネシア子会社含め海外子会社全体の売上高の円換算額が増加したことによるものであります。

売上原価は、前期より13億14百万円増加し、258億68百万円（同5.4%増）となりました。これは主として、国内外における売上拡大に伴うものであります。当社での増収による粗利益の増加ならびに現地通貨高による海外子会社の粗利益の円換算額の増加により、この結果、売上総利益は313億94百万円（同5.5%増）となりました。

#### ② 販売費及び一般管理費、営業利益

販売費及び一般管理費は、256億47百万円（同5.2%増）となりました。これは主として、国内外の売上拡大を目指した積極的なマーケティング費用（販売促進費）の投下によるものであります。現地通貨高による海外子会社の粗利益の円換算額の増加がこれを上回ったことにより、営業利益は前期に比べ3億78百万円増加し、57億47百万円（同7.1%増）となりました。

#### ③ 営業外損益、特別損益、経常利益及び税金等調整前当期純利益

営業外損益においては、主として営業外収益における受取保険金の計上額が大幅に減少したことにより、営業外損益は前期に比べ87百万円減少しました。また、特別損益においては、特別利益として37百万円を計上した一方で、特別損失として退職給付制度終了損や東日本大震災に伴う災害損失引当金繰入額などを含め、2億30百万円を計上しましたが、特別損益は前期に比べ47百万円増加しました。

これらの結果、経常利益は前期より2億91百万円増加して60億6百万円（同5.1%増）、税金等調整前当期純利益も前期より3億38百万円増加し58億13百万円（同6.2%増）となりました。

#### ④ 法人税等、少数株主損益及び当期純利益

法人税等は、主として当社における過年度法人税等の計上により前期より3億98百万円増加して26億35百万円（同17.8%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の当期純利益の増加を反映した結果、前期より69百万円増加し5億4百万円となりました。

この結果、当期純利益は26億72百万円（同4.6%減）となり、当期業績は増収減益となりました。

### 財政状態に関する分析

#### (1) 資産、負債及び純資産の状況

##### ① 資産

総資産は、前連結会計年度末に比べ8億53百万円減少して533億28百万円となりました。主として当社において、有価証券及び投資有価証券が11億97百万円減少したことによるものであります。

##### ② 負債

負債は、前連結会計年度末に比べ10億86百万円減少して80億36百万円となりました。主として、支払手形及び買掛金と未払法人税等がそれぞれ4億89百万円減少したことによるものであります。

##### ③ 純資産

純資産は、前連結会計年度末に比べ2億33百万円増加して452億91百万円となりました。これは主として、利益剰余金が12億69百万円増加したものの、その他の包括利益累計額が10億14百万円減少したことによるものです。

#### (2) キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度における現金及び現金同等物（以下「資金」という。）は、法人税等の支出額の増加やたな卸資産の増加によるキャッシュ・アウトがあったものの、有価証券の取得および償還・売却による収支額の増加や、有形固定資産の取得による支出額の減少等により、前連結会計年度末に比べ8億7百万円増加し、当連結会計年度末には105億50百万円となりました。

##### ① 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37億2百万円減少し、40億63百万円のキャッシュ・インとなりました。これは主として、前期に比べて税金等調整前当期純利益が3億38百万円増加して58億13百万円のキャッシュ・インであったものの、たな卸資産の増減額が9億86百万円減少して4億76百万円のキャッシュ・アウト、過年度法人税等の支払額を含む法人税等の支出額が17億33百万円増加して30億59百万円のキャッシュ・アウトになったことによるものであります。なお、減価償却費は前期に比べ2億68百万円増加して23億94百万円となっております。

### ②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、前期に比べ37億2百万円増加し、14億8百万円のキャッシュ・アウトとなりました。これは主として、有形固定資産の取得による支出額が前期に比べ7億67百万円減少して20億94百万円のキャッシュ・アウト、有価証券の取得および償還・売却による収支額が前期に比べ23億8百万円増加して6億50百万円のキャッシュ・インになったことによるものであります。

### ③財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ6億29百万円増加し、16億61百万円のキャッシュ・アウトとなりました。これは主として、少数株主への配当金の支払額を含めた株主配当金の支払額が前期に比べ2億60百万円増加して16億51百万円のキャッシュ・アウトとなりましたが、前期において自己株式の取得による支出が8億91百万円あったことによるものであります。

## 対処すべき課題

当社グループは、以下を対処すべき課題であると認識しております。

### (1)国内男性化粧品事業における市場環境の変化への対応

当社(単体)の男性グルーミング事業は、当期の売上高シェアにおいて6割を超えるコア事業であります。当事業領域は、競争環境が従来以上に厳しくなり、今後も異業種および海外からの参入を含め、恒常的に市場環境は変化すると認識しております。このような認識のもと、さらなるニーズ&ウォンツの探求、技術に裏付けられた商品開発および生活者接点の多様化に対応したマーケティング革新に取り組み、ヤング男性市場の強化に加え、ミドル男性市場での拡大を図ってまいります。

### (2)原油高にともなう原価上昇への対応

昨今の産油国の状況を鑑みると、今後も原油価格の高止まりが想定され、原価上昇への影響は避けられないものと認識しております。この原価上昇を抑制すべく、一部商品の生産移管を含めた海外生産拠点の活用による生産の最適化、原材料の現地調達推進および海外調達先の拡大を進めてまいります。

### (3)グローバル事業のさらなる推進力となる人材の育成強化

アジアを軸とした事業のグローバル化を推進する中で、すでに連結売上高に占める海外比率は3割を超えています。既存の進出国での事業強化に加え、今後の新規エリアでの展開を視野に入れた取組みを進める上で、グローバルに活躍できる人材の育成が重要であると認識しています。コミュニケーション能力に加え、風土・慣習・宗教などに対する理解力・寛容力を身につけた人材の育成に取り組んでまいります。

### (4)品質保証・環境対策を柱とした社会貢献活動への取り組み強化

企業の社会的責任が高まる中、CSRへの取り組みを経営課題として位置付けております。品質保証・環境対策の継続的な強化に加え、良き企業市民としてグループ全体で推進すべき社会貢献活動を実践できる体制づくりに取り組んでまいります。

## 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、次のようなものがあります。

なお、文中の将来に関する事項は、当連結会計年度末現在において当社グループが判断したものであります。

### (1)生活者ニーズへの適合について

日本を含めたアジアの化粧品市場は、同業他社間での競争に加え新規の参入により競争が激化しております。また生活者のニーズ・ウォンツの変化、流通チャネルの変化に伴う生活者接点の多様化は進み、当社グループにおいても、ブランド価値の維持・向上を目指しながら、新商品の開発・導入・育成・強化や既存品の撤退やモデルチェンジの実施、また販売方法も含めたマーケティング改革が必要であると認識し、今後取り組んでまいります。しかしながら、不確実な要因による適切な対応の遅れや、特に日本の市場においては、小売店の棚割変更に伴う定番カット商品や新旧入替えによる旧商品を代理店からの返品として受けており、その受入金額が、経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。

### (2)特定の取引先への依存度について

平成22年3月期および平成23年3月期において、当社連結売上高に対する依存度が10%を超えている販売先が日本において株式会社Paltac(29.9%)、インドネシアにおいてPT ASIA PARAMITA INDAH(17.7%)の2社あります。当社およびPT MANDOM INDONESIA Tbkは、上記2社と長期にわたって安定的な取引関係を継続しております。今後の化粧品等の流通市場においては、国内外共に大手卸売業への寡占化が進むものと考えられております。当社グループの販売に占める特定の代理店への依存度は、さらに上昇する可能性があります。

### (3)法的規制について

当社グループは、医薬部外品および化粧品を製造(一部は輸入)し、販売しており、薬事法をはじめとする法規制や品質・環境などの基準に適正に対応し、合法的かつ適切にこれらの商品を製造・輸入し販売しております。しかしながら、重大な法令違反を起こした場合に、生産活動に支障が生じるなど対象事業の継続ができない可能性があります。またこれらの法規制の変更や新たな規制の追加により、当社グループの活動が制限を受けたり、遵守のためのコストが増加する場合には、経営成績などに影響を及ぼす可能性があります。

### (4)為替変動の影響について

当社グループは、市場として今後も成長が見込まれるアジア地域での事業に注力しており、平成22年3月期および平成23年3月期における連結売上高の海外売上高比率は、それぞれ32.5%および35.5%となっております。今後も海外事業のウェイトは更に高くなることを想定しており、短期および中長期的な為替変動が当社の連結業績に影響を与える可能性、および為替換算による現地法人の業績が円貨業績にストレートに反映しない可能性を有しております。

### (5)海外での事業展開について

当社グループにおいては、経営戦略の成長エンジンとして位置づけているアジア地域での事業の拡大に注力しております。事業展開エリアにおいて、自然災害の発生や法的規制・貿易政策および関連税制

などにおいて重大な違反を起こした場合には、当該エリアの生活者の購買意欲の低下や、当社グループの事業活動に制限が生じ、経営成績に影響を及ぼす可能性があります。

## (6) 収益変動要因について

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みえるものの、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、新商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、生活者の潜在嗜好(ウォンツ)をもとに新商品の開発・発売を行なっております。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、滞留在庫の処分が売上原価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。

## (7) 為替および資源価格変動について

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、海外事業をすべ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。

## 経営者の問題意識と今後の方針について

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、女性化粧品事業を今後の新たな成長領域として位置付け、成長路線づくりを推進してまいります。

また、資本の効率化推進も常に意識しており、配当による利益還元を資本政策の重要政策として位置付け、自己株式の取得を機動的に行なうことにより、さらなる株主に対する利益還元と自己資本(剰余金)の増加抑制を図ることにより、資本の効率化に取り組んでまいります。

## (1) 経営戦略と現状の見通し

当社グループは、中長期の経営戦略の中核を「グループ事業の持続的成長」におき、グループ事業規模の段階的拡大へ向け計画的な経営資源の投下により収益の持続的な拡大を目指してまいります。その方針のもと、当中期3ヵ年経営計画では、①コア事業である男性グルーミング事業の持続的な成長、②女性コスメティック事業のアジアグローバル展開の開始による事業展開のスピードアップ、③当中期経営計画においても引き続き成長エンジンとして位置付ける海外事業の継続的な拡大を戦略テーマとし推進してまいります。

① コア事業である男性グルーミング事業の持続的な成長  
コア・ブランド「ギャツビー」においては、アジアグローバルブランドとして

更なる強化に取り組みます。国内市場では、スタイリング剤を初めとして、フェイス&ボディカテゴリーでのシェアの拡大を図り、品目拡充およびマーケティング展開強化により「ギャツビー」の更なる成長を目指します。海外市場でも、スタイリングカテゴリーを重点商品群と位置付け、ワックス商品による市場での優位性を高めながら更なるシェア拡大に努めてまいります。同時に、「ギャツビー」ブランドの認知度向上にあわせフェイス&ボディカテゴリーの展開強化を図り、規模の拡大を目指してまいります。

また、「ルシード」ブランドにつきましては、エイジングケアをコンセプトとし、すでに発売した「ルシード ヘアフォーム」を始め、今後は段階的にアンチエイジング商品を提案してまいります。

## ② 女性コスメティック事業のアジアグローバル展開の開始による事業展開のスピードアップ

国内市場では、女性スキンケアのマーケティング強化により育成拡大を加速させてまいります。また、海外市場では、インドネシアでのベースメイク商品の展開強化や前期に中国に導入しましたスキンケア商品のエリアでの深耕を強化するように、現地の市場に適応した商品導入とマーチャンダイジングを実践し、コスメティック事業の推進強化を図ってまいります。

## ③ 海外事業の継続的な拡大

海外事業の拡大につきましては、インドネシア、中国を最重要取組みエリアとし、男性スタイリング市場に対するマーケティング投資などの資源の集中投下による更なる市場深耕を図ることに加え、女性スキンケア商品の育成強化を図ってまいります。未参入地域の1つであるインドチャイナ地域におきましては、流通の整備に着手し、新たな市場展開を着実に進めてまいります。また、生活者接点の多様化への対応として、新たなマーケティング展開へ取り組み、海外事業の更なる規模の拡大を目指してまいります。

## (2) 財務方針

当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針としております。

主たる資金需要である運転資金および設備投資につきましては、内部資金によっておりますが、日本における子会社の資金不足は当社からの貸付けで対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨建短期借入で調達しております。また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しております。

当社グループは、健全な財務体質、営業活動によるキャッシュ・フロー創出能力により、飛躍的な成長を確保するため、現在の手元流動性を超える投資資金需要が発生した場合でも、必要資金を調達することが可能であると考えております。

## (3) 配当政策

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、中長期的な事業拡大、新規事業開拓および企業リスク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ております。当期における数値目標につきましては、連結ベースでの配当性向40%以上を目標としてまいります。

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、研究開発投資等企業価値向上のための戦略投資に活用するとともに、厳しい経営環境下でのさまざまな企業リスクに対応するためのセーフティネットとして位置付けております。また、株主還元策および資本効率の改善策として、自己株式の取得を選択肢として視野に入れ、検討してまいります。

## 連結財務諸表

### 連結貸借対照表 株式会社マングラムおよび連結子会社

| 科 目           | 期 別                     |       | 当連結会計年度<br>(2011年3月31日) |        | 増 減<br>(▲印減少) |
|---------------|-------------------------|-------|-------------------------|--------|---------------|
|               | 前連結会計年度<br>(2010年3月31日) |       | 金額(百万円)                 | 構成比(%) |               |
| 資産の部          |                         |       |                         |        |               |
| 流動資産          |                         |       |                         |        |               |
| 現金及び預金        | 5,531                   |       | 6,285                   |        | 754           |
| 受取手形及び売掛金     | 5,986                   |       | 6,240                   |        | 254           |
| 有価証券          | 13,615                  |       | 12,933                  |        | ▲ 682         |
| 商品及び製品        | 4,367                   |       | 4,312                   |        | ▲ 54          |
| 仕掛品           | 374                     |       | 366                     |        | ▲ 8           |
| 原材料及び貯蔵品      | 1,560                   |       | 1,873                   |        | 312           |
| 繰延税金資産        | 773                     |       | 824                     |        | 50            |
| その他           | 731                     |       | 837                     |        | 106           |
| 貸倒引当金         | ▲ 22                    |       | ▲ 20                    |        | 2             |
| 流動資産合計        | 32,918                  | 60.8  | 33,654                  | 63.1   | 735           |
| 固定資産          |                         |       |                         |        |               |
| 有形固定資産        |                         |       |                         |        |               |
| 建物及び構築物       | 17,113                  |       | 17,155                  |        | 42            |
| 減価償却累計額       | ▲ 9,742                 |       | ▲ 10,214                |        | ▲ 471         |
| 建物及び構築物(純額)   | 7,370                   |       | 6,941                   |        | ▲ 429         |
| 機械装置及び運搬具     | 11,313                  |       | 11,549                  |        | 236           |
| 減価償却累計額       | ▲ 7,184                 |       | ▲ 7,757                 |        | ▲ 537         |
| 機械装置及び運搬具(純額) | 4,128                   |       | 3,792                   |        | ▲ 336         |
| 工具、器具及び備品     | 4,027                   |       | 3,991                   |        | ▲ 36          |
| 減価償却累計額       | ▲ 3,314                 |       | ▲ 3,328                 |        | ▲ 13          |
| 工具、器具及び備品(純額) | 713                     |       | 663                     |        | ▲ 49          |
| 土地            | 511                     |       | 510                     |        | ▲ 0           |
| リース資産         | 35                      |       | 43                      |        | 8             |
| 減価償却累計額       | ▲ 15                    |       | ▲ 20                    |        | ▲ 4           |
| リース資産(純額)     | 20                      |       | 23                      |        | 3             |
| 建設仮勘定         | 216                     |       | 158                     |        | ▲ 57          |
| 有形固定資産合計      | 12,960                  |       | 12,089                  |        | ▲ 870         |
| 無形固定資産        |                         |       |                         |        |               |
| のれん           | 228                     |       | 119                     |        | ▲ 109         |
| ソフトウェア        | 257                     |       | 345                     |        | 88            |
| その他           | 129                     |       | 138                     |        | 8             |
| 無形固定資産合計      | 616                     |       | 604                     |        | ▲ 12          |
| 投資その他の資産      |                         |       |                         |        |               |
| 投資有価証券        | 4,768                   |       | 4,252                   |        | ▲ 515         |
| 繰延税金資産        | 902                     |       | 990                     |        | 88            |
| その他           | 2,083                   |       | 1,801                   |        | ▲ 281         |
| 貸倒引当金         | ▲ 66                    |       | ▲ 65                    |        | 1             |
| 投資その他の資産合計    | 7,686                   |       | 6,980                   |        | ▲ 706         |
| 固定資産合計        | 21,263                  | 39.2  | 19,674                  | 36.9   | ▲ 1,589       |
| 資産合計          | 54,182                  | 100.0 | 53,328                  | 100.0  | ▲ 853         |
| 負債の部          |                         |       |                         |        |               |
| 流動負債          |                         |       |                         |        |               |
| 支払手形及び買掛金     | 1,205                   |       | 715                     |        | ▲ 489         |
| 未払金           | 3,006                   |       | 2,669                   |        | ▲ 336         |
| 未払法人税等        | 1,302                   |       | 813                     |        | ▲ 489         |
| 賞与引当金         | 780                     |       | 749                     |        | ▲ 31          |
| 変動役員報酬引当金     | 85                      |       | 85                      |        | -             |
| 返品調整引当金       | 258                     |       | 263                     |        | 5             |
| 災害損失引当金       | -                       |       | 85                      |        | 85            |
| その他           | 589                     |       | 599                     |        | 9             |
| 流動負債合計        | 7,226                   | 13.3  | 5,980                   | 11.2   | ▲ 1,246       |
| 固定負債          |                         |       |                         |        |               |
| 繰延税金負債        | 3                       |       | 3                       |        | -             |
| 退職給付引当金       | 848                     |       | 1,050                   |        | 201           |
| その他           | 1,044                   |       | 1,001                   |        | ▲ 42          |
| 固定負債合計        | 1,896                   | 3.5   | 2,055                   | 3.9    | 159           |
| 負債合計          | 9,123                   | 16.8  | 8,036                   | 15.1   | 1,086         |
| 純資産の部         |                         |       |                         |        |               |
| 株主資本          |                         |       |                         |        |               |
| 資本金           | 11,394                  |       | 11,394                  |        | -             |
| 資本剰余金         | 11,235                  |       | 11,235                  |        | -             |
| 利益剰余金         | 25,463                  |       | 26,733                  |        | 1,269         |
| 自己株式          | ▲ 1,847                 |       | ▲ 1,848                 |        | ▲ 0           |
| 株主資本合計        | 46,245                  | 85.4  | 47,514                  | 89.1   | 1,269         |
| その他の包括利益累計額   |                         |       |                         |        |               |
| その他有価証券評価差額金  | ▲ 273                   |       | ▲ 559                   |        | ▲ 286         |
| 為替換算調整勘定      | ▲ 4,479                 |       | ▲ 5,206                 |        | ▲ 727         |
| その他の包括利益累計額合計 | ▲ 4,752                 | ▲ 8.8 | ▲ 5,766                 | ▲ 10.8 | ▲ 1,014       |
| 少数株主持分        | 3,565                   | 6.6   | 3,543                   | 6.6    | ▲ 21          |
| 純資産合計         | 45,058                  | 83.2  | 45,291                  | 84.9   | 233           |
| 負債純資産合計       | 54,182                  | 100.0 | 53,328                  | 100.0  | ▲ 853         |

# 連結損益計算書 株式会社マングラムおよび連結子会社

| 期 別<br>科 目          | 前連結会計年度<br>(自 2009年4月 1日<br>至 2010年3月31日) |        | 当連結会計年度<br>(自 2010年4月 1日<br>至 2011年3月31日) |        | 増 減<br>(▲印減少) |
|---------------------|-------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------|---------------|
|                     | 金額(百万円)                                   | 百分比(%) | 金額(百万円)                                   | 百分比(%) | 金額(百万円)       |
| 売上高                 | 54,304                                    | 100    | 57,262                                    | 100    | 2,958         |
| 売上原価                | 24,553                                    | 45.2   | 25,868                                    | 45.2   | 1,314         |
| 売上総利益               | 29,750                                    | 54.8   | 31,394                                    | 54.8   | 1,644         |
| 販売費及び一般管理費          |                                           |        |                                           |        |               |
| 販売促進費               | 4,996                                     |        | 5,684                                     |        | 688           |
| 販売報奨金               | 1,534                                     |        | 1,540                                     |        | 5             |
| 広告宣伝費               | 3,075                                     |        | 3,165                                     |        | 90            |
| 報酬及び給料手当            | 4,217                                     |        | 4,455                                     |        | 237           |
| 賞与引当金繰入額            | 797                                       |        | 776                                       |        | ▲ 21          |
| 退職給付費用              | 389                                       |        | 294                                       |        | ▲ 94          |
| 減価償却費               | 765                                       |        | 705                                       |        | ▲ 59          |
| 研究開発費               | 1,846                                     |        | 1,850                                     |        | 4             |
| その他                 | 6,760                                     |        | 7,174                                     |        | 414           |
| 販売費及び一般管理費合計        | 24,381                                    | 44.9   | 25,647                                    | 44.8   | 1,265         |
| 営業利益                | 5,368                                     | 9.9    | 5,747                                     | 10.0   | 378           |
| 営業外収益               |                                           |        |                                           |        |               |
| 受取利息                | 107                                       |        | 114                                       |        | 7             |
| 受取配当金               | 72                                        |        | 85                                        |        | 13            |
| 受取賃貸料               | 24                                        |        | -                                         |        | ▲ 24          |
| 受取保険金               | 174                                       |        | -                                         |        | ▲ 174         |
| その他                 | 106                                       |        | 172                                       |        | 66            |
| 営業外収益合計             | 485                                       | 0.9    | 373                                       | 0.7    | ▲ 112         |
| 営業外費用               |                                           |        |                                           |        |               |
| 売上割引                | 37                                        |        | 34                                        |        | ▲ 2           |
| 為替差損                | 53                                        |        | 19                                        |        | ▲ 34          |
| 寄付金                 | -                                         |        | 12                                        |        | 12            |
| 投資事業組合運用損           | 14                                        |        | -                                         |        | ▲ 14          |
| その他                 | 33                                        |        | 47                                        |        | 14            |
| 営業外費用合計             | 138                                       | 0.3    | 113                                       | 0.2    | ▲ 24          |
| 経常利益                | 5,715                                     | 10.5   | 6,006                                     | 10.5   | 291           |
| 特別利益                |                                           |        |                                           |        |               |
| 貸倒引当金戻入額            | 16                                        |        | 2                                         |        | ▲ 13          |
| 固定資産売却益             | 7                                         |        | 35                                        |        | 27            |
| 投資有価証券売却益           | 0                                         |        | -                                         |        | ▲ 0           |
| 特別利益合計              | 24                                        | 0.0    | 37                                        | 0.1    | 12            |
| 特別損失                |                                           |        |                                           |        |               |
| 固定資産売却損             | 10                                        |        | 11                                        |        | 0             |
| 固定資産除却損             | 248                                       |        | 32                                        |        | ▲ 216         |
| 減損損失                | 6                                         |        | -                                         |        | ▲ 6           |
| 災害による損失             | -                                         |        | 9                                         |        | 9             |
| 災害損失引当金繰入額          | -                                         |        | 85                                        |        | 85            |
| 投資有価証券評価損           | -                                         |        | 12                                        |        | 12            |
| 子会社株式売却損            | -                                         |        | 14                                        |        | 14            |
| 退職給付制度終了損           | -                                         |        | 47                                        |        | 47            |
| 資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額 | -                                         |        | 17                                        |        | 17            |
| 特別損失合計              | 265                                       | 0.5    | 230                                       | 0.4    | ▲ 34          |
| 税金等調整前当期純利益         | 5,474                                     | 10.1   | 5,813                                     | 10.2   | 338           |
| 法人税、住民税及び事業税        | 2,349                                     |        | 2,196                                     |        | ▲ 152         |
| 過年度法人税等             | -                                         |        | 380                                       |        | 380           |
| 法人税等調整額             | ▲ 112                                     |        | 58                                        |        | 170           |
| 法人税等合計              | 2,237                                     | 4.1    | 2,635                                     | 4.6    | 398           |
| 少数株主損益調整前当期純利益      | -                                         |        | 3,177                                     |        | 3,177         |
| 少数株主利益              | 434                                       | 0.8    | 504                                       | 0.9    | 69            |
| 当期純利益               | 2,802                                     | 5.2    | 2,672                                     | 4.7    | ▲ 129         |

# 連結包括利益計算書 株式会社マングラムおよび連結子会社

| 期 別<br>科 目       | 前連結会計年度<br>(自 2009年4月 1日<br>至 2010年3月31日) |        | 当連結会計年度<br>(自 2010年4月 1日<br>至 2011年3月31日) |        | 増 減<br>(▲印減少) |
|------------------|-------------------------------------------|--------|-------------------------------------------|--------|---------------|
|                  | 金額(百万円)                                   | 百分比(%) | 金額(百万円)                                   | 百分比(%) | 金額(百万円)       |
| 少数株主損益調整前当期純利益   | -                                         |        | 3,177                                     |        | 3,177         |
| その他の包括利益         |                                           |        |                                           |        |               |
| その他有価証券評価差額金     | -                                         |        | ▲ 285                                     |        | ▲ 285         |
| 為替換算調整勘定         | -                                         |        | ▲ 976                                     |        | ▲ 976         |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | -                                         |        | ▲ 26                                      |        | ▲ 26          |
| その他の包括利益合計       | -                                         |        | ▲ 1,288                                   |        | ▲ 1,288       |
| 包括利益             | -                                         |        | 1,889                                     |        | 1,889         |
| (内訳)             |                                           |        |                                           |        |               |
| 親会社株主に係る包括利益     | -                                         |        | 1,658                                     |        | 1,658         |
| 少数株主に係る包括利益      | -                                         |        | 230                                       |        | 230           |

## 連結財務諸表

### 連結株主資本等変動計算書 株式会社マンダムおよび連結子会社

(百万円)

|                     | 株主資本   |           |           |         |            | その他の包括利益累計額          |              |                       | 少数株主<br>持分 | 純資産<br>合計 |
|---------------------|--------|-----------|-----------|---------|------------|----------------------|--------------|-----------------------|------------|-----------|
|                     | 資本金    | 資本<br>剰余金 | 利益<br>剰余金 | 自己株式    | 株主資本<br>合計 | その他<br>有価証券<br>評価差額金 | 為替換算<br>調整勘定 | その他の<br>包括利益<br>累計額合計 |            |           |
| 2010年3月31日残高        | 11,394 | 11,235    | 25,463    | ▲ 1,847 | 46,245     | ▲ 273                | ▲ 4,479      | ▲ 4,752               | 3,565      | 45,058    |
| 当期変動額               |        |           |           |         |            |                      |              |                       |            |           |
| 剰余金の配当              |        |           | ▲ 1,402   |         | ▲ 1,402    |                      |              |                       |            | ▲ 1,402   |
| 当期純利益               |        |           | 2,672     |         | 2,672      |                      |              |                       |            | 2,672     |
| 自己株式の取得             |        |           |           | ▲ 0     | ▲ 0        |                      |              |                       |            | ▲ 0       |
| 株主資本以外の項目の当期変動額(純額) |        |           |           |         |            | ▲ 286                | ▲ 727        | ▲ 1,014               | ▲ 21       | ▲ 1,036   |
| 当期変動額合計             | —      | —         | 1,269     | ▲ 0     | 1,269      | ▲ 286                | ▲ 727        | ▲ 1,014               | ▲ 21       | 233       |
| 2011年3月31日残高        | 11,394 | 11,235    | 26,733    | ▲ 1,848 | 47,514     | ▲ 559                | ▲ 5,206      | ▲ 5,766               | 3,543      | 45,291    |

### 連結キャッシュ・フロー計算書 株式会社マンダムおよび連結子会社

(百万円)

| 科 目                            | 期 別 | 前連結会計年度<br>(自 2009年4月 1日<br>至 2010年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自 2010年4月 1日<br>至 2011年3月31日) |
|--------------------------------|-----|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
|                                |     |                                           |                                           |
| 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                    |     | 5,474                                     | 5,813                                     |
| 減価償却費                          |     | 2,125                                     | 2,394                                     |
| のれん償却額                         |     | 137                                       | 108                                       |
| 投資有価証券売却損益(▲は益)                | ▲   | 0                                         | —                                         |
| 投資有価証券評価損益(▲は益)                |     | —                                         | 12                                        |
| 子会社株式売却損益(▲は益)                 |     | —                                         | 14                                        |
| 貸倒引当金の増減額(▲は減少)                | ▲   | 29                                        | 1                                         |
| 返品調整引当金の増減額(▲は減少)              |     | 30                                        | 6                                         |
| 賞与引当金の増減額(▲は減少)                |     | 77                                        | ▲ 20                                      |
| 退職給付引当金の増減額(▲は減少)              |     | 297                                       | 229                                       |
| 受取利息及び受取配当金                    | ▲   | 179                                       | ▲ 200                                     |
| 為替差損益(▲は益)                     |     | 71                                        | 2                                         |
| 有形固定資産除却損                      |     | 248                                       | 31                                        |
| 売上債権の増減額(▲は増加)                 | ▲   | 237                                       | ▲ 492                                     |
| たな卸資産の増減額(▲は増加)                |     | 510                                       | ▲ 476                                     |
| 仕入債務の増減額(▲は減少)                 |     | 170                                       | ▲ 449                                     |
| 未払金の増減額(▲は減少)                  |     | 212                                       | 5                                         |
| その他                            | ▲   | 22                                        | ▲ 76                                      |
| 小計                             |     | 8,886                                     | 6,903                                     |
| 利息及び配当金の受取額                    |     | 206                                       | 221                                       |
| 利息の支払額                         | ▲   | 0                                         | ▲ 1                                       |
| 法人税等の支払額                       | ▲   | 1,325                                     | ▲ 2,732                                   |
| 過年度法人税等の支払額                    |     | —                                         | ▲ 326                                     |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー               |     | 7,766                                     | 4,063                                     |
| 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                   | ▲   | 956                                       | ▲ 1,084                                   |
| 定期預金の払戻による収入                   |     | 486                                       | 1,033                                     |
| 有価証券の取得による支出                   | ▲   | 27,591                                    | ▲ 23,391                                  |
| 有価証券の売却及び償還による収入               |     | 24,400                                    | 23,800                                    |
| 有形固定資産の取得による支出                 | ▲   | 2,861                                     | ▲ 2,094                                   |
| 無形固定資産の取得による支出                 | ▲   | 173                                       | ▲ 175                                     |
| 投資有価証券の取得による支出                 | ▲   | 118                                       | ▲ 157                                     |
| 投資有価証券の売却及び償還による収入             |     | 1,651                                     | 400                                       |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入       |     | —                                         | 37                                        |
| その他                            |     | 52                                        | 224                                       |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー               | ▲   | 5,111                                     | ▲ 1,408                                   |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               |     |                                           |                                           |
| 短期借入れによる収入                     |     | —                                         | 19                                        |
| 短期借入金の返済による支出                  | ▲   | 0                                         | ▲ 19                                      |
| ファイナンス・リース債務の返済による支出           | ▲   | 9                                         | ▲ 9                                       |
| 自己株式の取得による支出                   | ▲   | 891                                       | ▲ 0                                       |
| 配当金の支払額                        | ▲   | 1,178                                     | ▲ 1,402                                   |
| 少数株主への配当金の支払額                  | ▲   | 212                                       | ▲ 248                                     |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー               | ▲   | 2,291                                     | ▲ 1,661                                   |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額               |     | 184                                       | ▲ 186                                     |
| 現金及び現金同等物の増減額(▲は減少)            |     | 549                                       | 807                                       |
| 現金及び現金同等物の期首残高                 |     | 9,235                                     | 9,742                                     |
| 連結の範囲の変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(▲は減少) | ▲   | 41                                        | —                                         |
| 現金及び現金同等物の期末残高                 |     | 9,742                                     | 10,550                                    |

# 会社概要 (2011年3月31日現在)

|       |                             |       |               |
|-------|-----------------------------|-------|---------------|
| 社名    | 株式会社マンドム                    | 従業員   | 2,232名(連結)    |
| 本社所在地 | 〒540-8530<br>大阪市中央区十二軒町5-12 |       | 547名(単体)      |
| 設立    | 1927年12月23日                 | 決算日   | 3月31日         |
| 資本金   | 11,394,817,459円             | 株主総会  | 定時株主総会 毎年6月開催 |
|       |                             | 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ  |

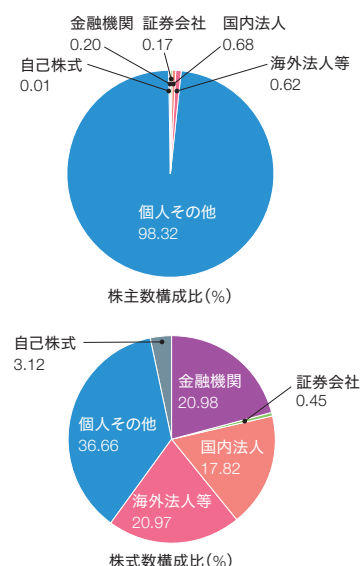
## グループ会社 (2011年3月31日現在)

| 国内         |                                             |        |                        |
|------------|---------------------------------------------|--------|------------------------|
| 社名         | 主な事業内容                                      | 議決権比率  |                        |
| 株式会社ピアセラボ  | 化粧品等販売                                      | 100.0% | 連結子会社                  |
| 株式会社エムビーエス | 生命・損害保険代理店業、総合サービス業、人材派遣業、国内グループ会社商品の品質管理   | 100.0% | 非連結子会社                 |
| 海外         |                                             |        |                        |
| 社名         | 所在地                                         | 主な事業内容 | 議決権比率                  |
| INDONESIA  | PT Mandom Indonesia Tbk                     | インドネシア | 化粧品等製造・販売 60.8% 連結子会社  |
| ASEAN      | Mandom Corporation (Thailand) Ltd.          | タイ     | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |
|            | Mandom Philippines Corporation              | フィリピン  | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |
|            | Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.                 | マレーシア  | 化粧品等販売 99.0% 連結子会社     |
| NIES       | Mandom Corporation (Singapore) Pte Ltd      | シンガポール | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |
|            | Mandom Taiwan Corporation                   | 台湾     | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |
|            | Sunwa Marketing Co., Ltd.                   | 中国(香港) | 化粧品等販売 44.0% 持分法適用関連会社 |
|            | Mandom Korea Corporation                    | 韓国     | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |
| CHINA      | Zhongshan City Rida Fine Chemical Co., Ltd. | 中国(中山) | 化粧品等製造・販売 66.7% 連結子会社  |
|            | Mandom China Corporation                    | 中国(上海) | 化粧品等販売 100.0% 連結子会社    |

## 株式・投資家情報 (2011年3月31日現在)

|          |              |
|----------|--------------|
| 発行可能株式総数 | 81,969,700株  |
| 発行済株式総数  | 24,134,606株  |
| 株主数      | 20,962名      |
| 上場証券取引所  | 東京証券取引所市場第一部 |
| 証券コード    | 4917         |
| 株主名簿管理人  | 住友信託銀行株式会社   |

### 株式分布状況



### 大株主

|                                                                               | 持株数(千株) | 出資比率(%) |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| 公益財団法人西村奨学財団                                                                  | 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)                                                       | 1,402   | 5.81    |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                                                     | 1,255   | 5.20    |
| 西村 元延                                                                         | 1,005   | 4.16    |
| マンドム従業員持株会                                                                    | 759     | 3.15    |
| 株式会社マンドム                                                                      | 753     | 3.12    |
| 西村 輝久                                                                         | 751     | 3.11    |
| 資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)                                                     | 620     | 2.57    |
| BNP PARIBAS SEC SVC LONDON /JAS/ABERDEEN INVESTMENT FUNDS ICVC/AGENCY LENDING | 605     | 2.51    |
| STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY                                           | 587     | 2.43    |

(注) 所有株式数は千株未満で切り捨てています。

### 株価推移



### マンドムグループ 企業広報活動指針

「ディスクロージャー制度に基づき、企業情報の適時・適切な情報開示とともに、その説明責任を果たします」

- わたしたちは、上場企業として、金融商品取引法および東京証券取引所の定める適時開示規則等、その他関連法令ならびに諸規則を遵守した情報開示に努めます。
- わたしたちは、ディスクロージャー制度に則った情報開示に努めるほか、当社の判断により当社を理解いただくために有効と思われる企業情報についても、公正かつ適時・適切な情報開示に努めます。
- わたしたちは、幅広いステークホルダーとの健全な関係の維持・向上に努め、開示した情報に対する説明責任を果たすことに努めます。

# 株式会社 マンダム

株式会社マンダムはISO14001(福岡工場)とISO9001(営業部門を除く  
本社・福岡工場・東京日本橋ビル)を認証取得しております。  
※ ISO9001審査登録範囲:株式会社マンダムが製造販売元となる化粧品・  
医薬部外品(但し、輸入品を除く)の設計・開発、製造及び出荷

