



アニュアルレビュー 2012

For a Unique Company Focusing on Asia



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。

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。

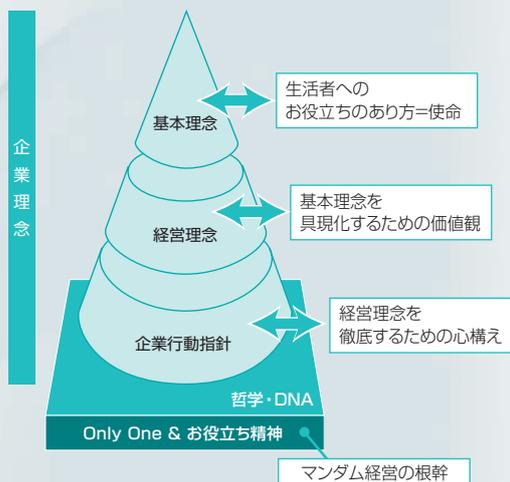
社会との共存共栄

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

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

マンダムグループ企業理念体系



Contents

マンダムグループの企業理念	1
マンダムグループの歩み 「生活者へのお役立ち」「オンリーワン」へ向けた マンダムグループの歴史	3
連結財務指標サマリー	5
事業の概況 エリア別概況および戦略事業別概況 生活者に合わせた商品展開を実現する商品供給体制	7
ステークホルダーの皆さまへ 「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 ～業績の概況および第10次中期3カ年 経営計画の進捗状況～	9
特集 男性化粧品 ～「男性化粧品」における 当社の強みと今後の展開～	15
セグメント別の概況 「日本」「インドネシア」「海外その他」の 事業概況と今後の取り組み	21
経営情報 社会貢献への取り組み コーポレート・ガバナンス 役員および監査役	27 27 29 32
経営ならびに財務の分析	33
連結財務諸表	38
会社概要／株式・投資家情報	42



代表取締役社長執行役員
西村 元延



将来見通しの記述について

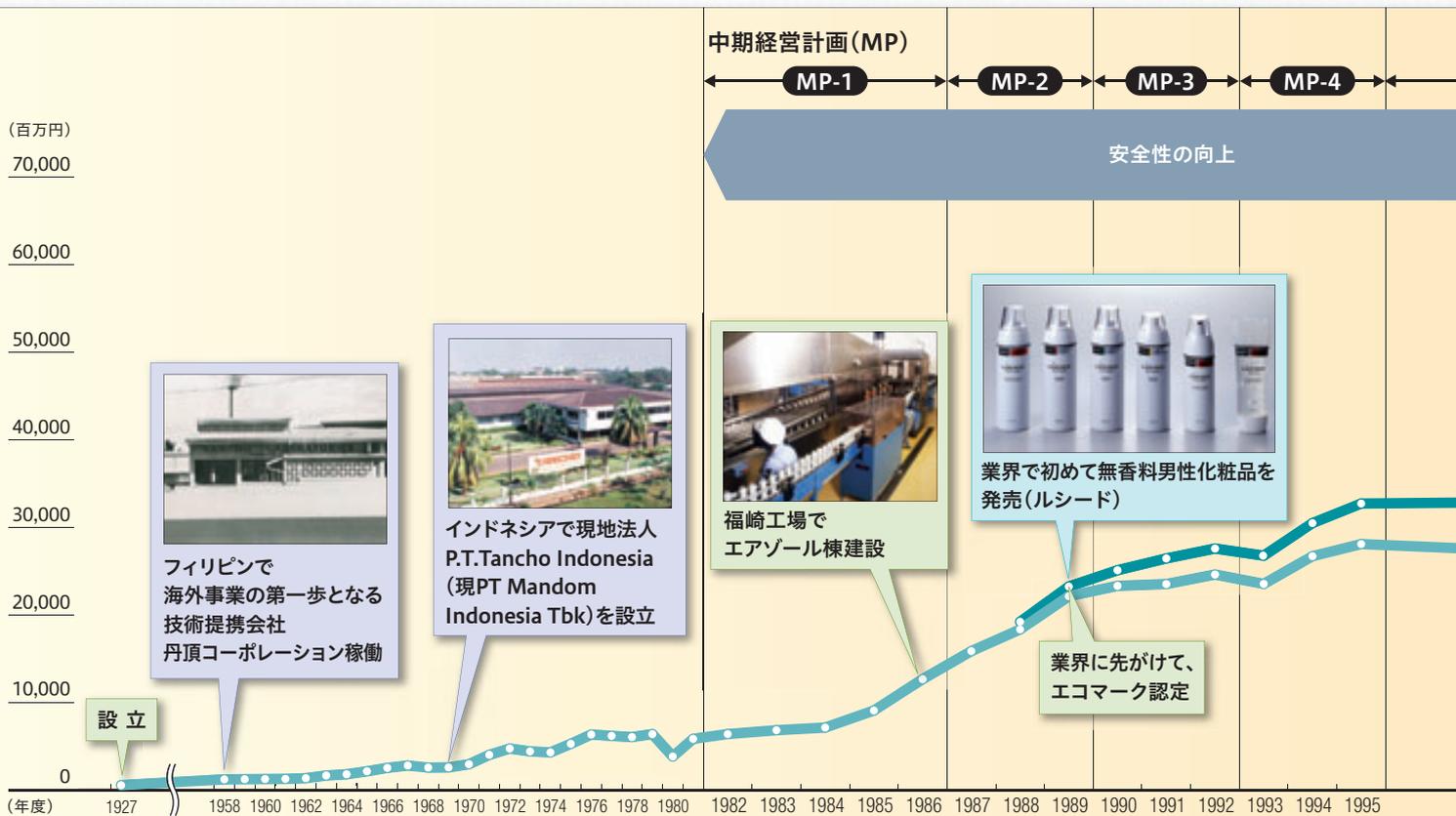
このレポートに記載されている株式会社マンダムの現在の計画、戦略、確信などのうち、過去の事実以外のものは株式会社マンダムの将来の業績に関する見通しの記述であり、現在入手可能な情報に基づく経営陣の仮定と確信に基づくものであります。これらの将来見通しの記述は、すでに知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、株式会社マンダムの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。記載金額は単位未満を切り捨てております。

生 活者へのお役立ちのために

「時代・社会の流行、欲求は常に改廃を加えなければならない。客観的に状況を検討すれば、品質において始終改良を施さなければならないのは勿論、意匠、体裁、包装等に至るまで、その時代、大衆の嗜好に応じたものにしなければならない」。西村新八郎(創業時社長)が昭和8年の年頭挨拶で語ったように、創業時からマンダムは良品の大衆普及を通じて社会に貢献する「優良廉価の精神」のもと、事業を展開してきました。「スタンダードなおしゃれ心を満たす、一般的な生活者にオシャレを普及していく」。この使命は、創業から85年経った今も綿々と受け継がれています。

オ ンリーワン・カンパニーを目指して

マンダムは、創業以来2度の経営危機を経験しました。特に、2度目は企業存亡の危機というべき深刻な事態にまで陥りました。それを機に、身の丈に合った独自の経営を模索し「マンダムらしさ」を追求した経営へと転換。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を数多く保有する「オンリーワン・カンパニー」に向けて邁進しています。



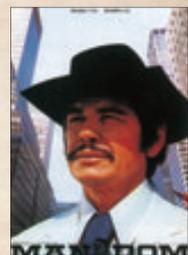
丹頂チック

1933年に発売した「丹頂チック」は、発売とともに整髪料業界に一大旋風を巻き起こしました。当時のチックは、髪付け油に代わって相当の需要がありましたが、製造技術の問題から輸入品に占有されていました。しかし、国産初の植物油を基調とし、金鶴香水に用いていたラベンダーを香料とした品位ある芳香、表面を透明のセルロイドで被膜した光沢を帯びた純白の容器といった斬新なアイデアにより、輸入品よりも高価だったにも関わらず、たちまちのうちに市場を席巻し、市場の90%を占拠するという活況を呈しました。



MANDOMシリーズ

1970年に発売した「MANDOM」シリーズは、男の体臭を表現した「男らしい香り」、常識を破った大きなキャップをメインにした斬新な商品デザイン、ハリウッドの大スターのチャールズ・ブロンソンを起用したCMなど、「これまでの常識や価値観にとらわれることなく挑戦しよう」という価値転換のキャンペーンでした。当時の男性の理想像であるクールな知性、野性的なダイナミックさや、人間愛を体現した商品は、1か月足らずで爆発的な人気となりました。

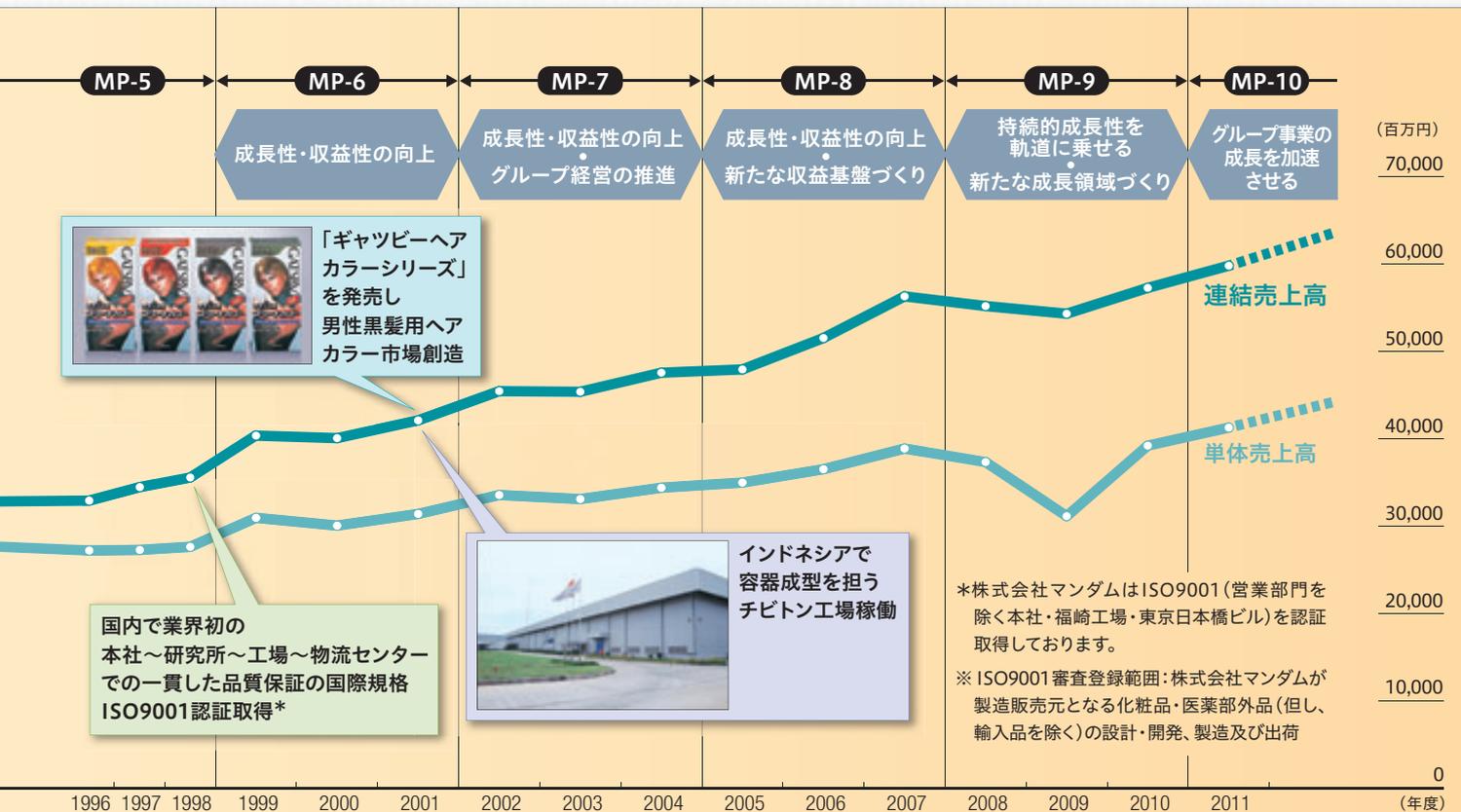


現地に根差した海外展開

マンダムが海外事業の第一歩を踏み出したのは、フィリピンに技術提携会社を設立した1958年。それ以降、生活者を理解するために、本当の意味で現地の生活に入り込み、現地の文化・習慣・風土などの徹底的な理解、尊重に努めています。海外事業を展開するどの国においても、その国の生活者の皆さまに貢献できるよう、現地に根差した経営を基本姿勢として貫いています。

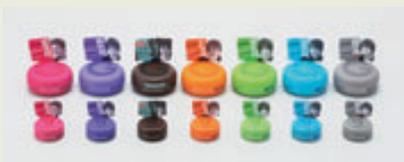
アジアでグローバルに活躍できる人財を

マンダムでは、人をコストではなく資源財産と捉え、「人財」と呼んでいます。企業が成長するとともに人も成長する企業の実現を目指しています。アジアを軸として事業展開をする上で、アジアの多様な価値観を理解し、きめ細かい対応を行なうことのできる人財の育成に取り組んでいます。



ギャツビー ムービングラバーシリーズ

1996年にセルフ市場で初のヘアワックスが登場して以来、ヘアワックスは若年層を中心に使用され、ヘアスタイリング市場のメイン剤型となっています。2006年に発売した「ギャツビー ムービングラバー」シリーズは、多様化する生活者ウオンツ、デザイン嗜好に対応し、現在ヘアスタイリング市場において15%以上、ヘアワックス市場においては65%以上のシェアを誇り、コア・ターゲットである若年層を中心に幅広く支持を集めています。



ギャツビー フェイシャルペーパーシリーズ

男性にとって洗顔が生活習慣として定着してきた1990年代は、清潔志向がさらに進み、他人に対してのエチケット意識から自身の清潔・快適意識へと変化し、心地よい使用感が得られ、かつ使用後も快適に保ってくれる商品が求められていました。1996年に発売した「ギャツビー フェイシャルペーパー」は、外出先でも顔の汚れやアブラ浮きを拭き取りたいというヤング男性のウオンツに対応した商品として市場を創造し、現在もさらに拡大し続けています。



ピクシー Two Way Cake

1990年代、インドネシアの女性化粧品マス市場におけるファンデーション市場は、まだ小さく市場定着していませんでした。1995年に発売した「ピクシー Two Way Cake」は、一つの商品で使い方によって仕上がりや使用感が選べるタイプのファンデーションの先駆けであったことや、コンパクトに詰め替えずにそのまま使用できるレフィルタイプを発売し1個当たりの絶対価格を引き下げたことにより、爆発的にヒットしました。現在も、拡大するファンデーション市場の中で大きく成長し、地位を確立しています。

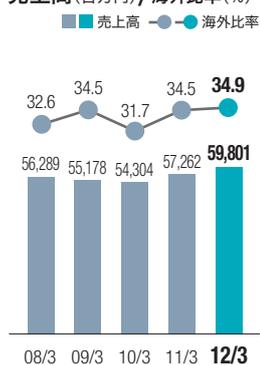


連結財務指標サマリー

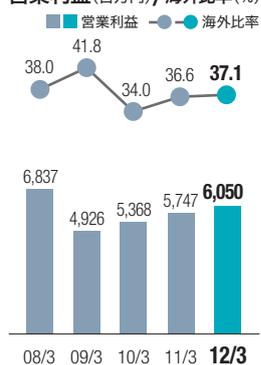
	2003/3	2004/3	2005/3	2006/3
経営成績				
単位:百万円				
売上高	45,434	45,364	47,546	47,923
海外比率	19.3%	21.3%	25.0%	27.0%
営業利益	6,322	6,680	6,700	6,065
海外比率	20.3%	21.3%	26.3%	27.4%
経常利益	5,976	6,304	6,281	6,120
当期純利益	2,988	3,253	3,211	3,099
設備投資額	1,065	1,042	1,791	2,862
減価償却実施額	1,730	1,694	1,632	1,653
研究開発費	1,482	1,574	1,888	1,688
財政状態				
単位:百万円				
総資産	43,868	45,474	47,397	51,320
負債	7,540	7,087	7,329	8,190
純資産	34,714	36,687	38,168	40,568
キャッシュ・フロー				
単位:百万円				
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,466	4,396	6,061	4,911
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 3,194	▲ 1,810	▲ 6,919	▲ 2,444
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,845	▲ 1,456	▲ 1,345	▲ 1,196
1株当たり指標				
単位:円				
1株当たり株主資本(BPS)	1,434.94	1,516.70	1,577.94	1,677.82
1株当たり当期純利益(EPS)	128.32	130.83	128.73	124.36
1株当たり配当金	50.00	50.00	55.00	60.00
財務指標				
売上高営業利益率	13.9%	14.7%	14.1%	12.7%
自己資本比率	79.1%	80.7%	80.5%	79.1%
自己資本当期純利益率(ROE)	9.3%	9.1%	8.6%	7.9%
総資産経常利益率(ROA)	14.5%	14.1%	13.5%	12.4%
配当性向	39.0%	36.3%	42.7%	48.2%

財務ハイライト

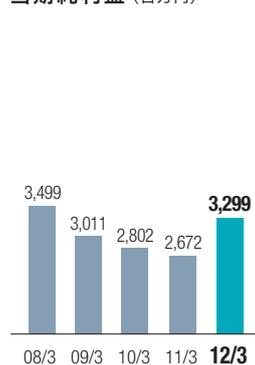
売上高(百万円)/海外比率(%)



営業利益(百万円)/海外比率(%)



当期純利益(百万円)



売上高営業利益率(%)

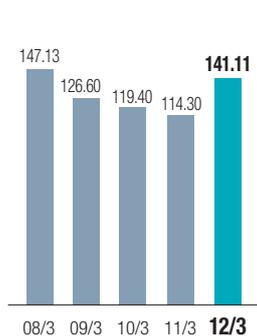


ROE(%)

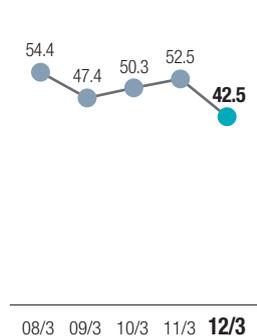


	2007/3	2008/3	2009/3	2010/3	2011/3	2012/3
						単位：百万円
	51,250	56,289	55,178	54,304	57,262	59,801
	29.7%	32.6%	34.5%	31.7%	34.5%	34.9%
	5,195	6,837	4,926	5,368	5,747	6,050
	36.7%	38.0%	41.8%	34.0%	36.6%	37.1%
	5,109	6,704	5,175	5,715	6,006	6,308
	2,488	3,499	3,011	2,802	2,672	3,299
	2,541	2,096	2,039	3,221	1,696	2,157
	1,856	2,236	2,353	2,125	2,394	2,242
	1,866	2,024	2,037	1,846	1,850	1,921
						単位：百万円
	51,620	54,218	49,078	54,182	53,328	55,600
	7,438	8,349	6,698	9,123	8,036	8,517
	44,182	45,868	42,379	45,058	45,291	47,082
						単位：百万円
	3,411	7,614	3,458	7,766	4,063	3,692
	▲ 1,120	▲ 5,040	▲ 1,204	▲ 5,111	▲ 1,408	▲ 2,694
	▲ 2,554	▲ 1,659	▲ 2,045	▲ 2,291	▲ 1,661	▲ 1,668
						単位：円
	1,727.55	1,779.67	1,661.94	1,774.64	1,785.56	1,861.01
	104.28	147.13	126.60	119.40	114.30	141.11
	60.00	80.00	60.00	60.00	60.00	60.00
	10.1%	12.1%	8.9%	9.9%	10.0%	10.1%
	79.6%	78.1%	80.5%	76.6%	78.3%	78.3%
	6.1%	8.4%	7.4%	6.9%	6.4%	7.7%
	9.9%	12.7%	10.0%	11.1%	11.2%	11.6%
	57.5%	54.4%	47.4%	50.3%	52.5%	42.5%

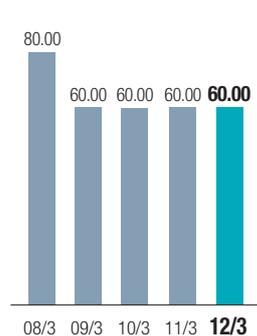
EPS (円)



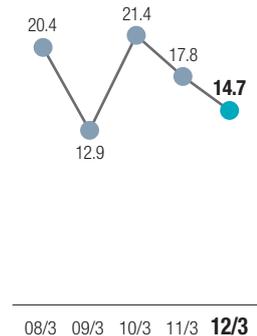
配当性向 (%)



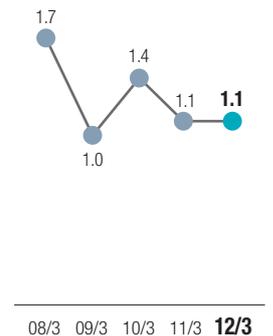
1株当たり配当金 (円)



株価収益率 (%)

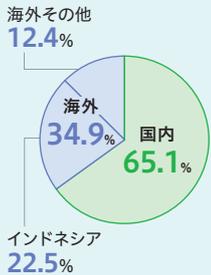


株価純資産倍率 (%)



エリア展開

連結売上高における国内・海外比率



マンダムグループは、戦略エリアを JAPAN、INDONESIA、ASEAN、NIES、CHINA、INDIA の6つに区分し、グループ共通の企業理念・政策のもと、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推進しています。

国内

【日本】

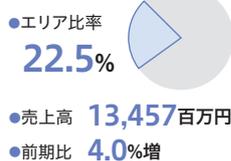


ライフスタイルなどの変化により成長分野が見られるものの、少子高齢化や市場成熟化、低価格化などにより国内市場は伸び悩んでおり、異業種からの参入などにより、さらなる競争激化が想定されます。

マンダムでは、男性化粧品においては市場シェアが高くリーダー的な存在であるため、シェアの維持・拡大による安定成長を、女性化粧品においては生活者ウォンツに対応した手軽で高品質な商品群を展開し売上規模の拡大を図っています。

海外

【インドネシア】



海外事業の中核であるインドネシアは、経済成長が著しく、また生活者の購買力も上がってきているため、今後の成長が見込める市場です。

マンダムでは、従来の商品群に加え、生活者の購買力の向上による、嗜好性やライフスタイル、購買行動の変化に対応した商品群を展開することにより、成長する市場の中で売上規模の拡大を目指しています。

【海外その他】



今後の成長を担う事業エリアであるアジアは、各国の経済成長とともに、人口増加や生活水準の向上により、ますます成長が見込める市場です。

マンダムでは、男性頭髪化粧品分野において市場の創造および牽引に取り組むとともに、他分野においても各エリア特性に合わせた商品群を展開することにより、売上規模の拡大を図っています。

エリア区分・商品供給体制

マンダムでは、国によって、時代によって、変化する生活者の嗜好性や生活様式、購買力に合わせた商品展開を実現する商品供給体制を整備しています。

CHINA

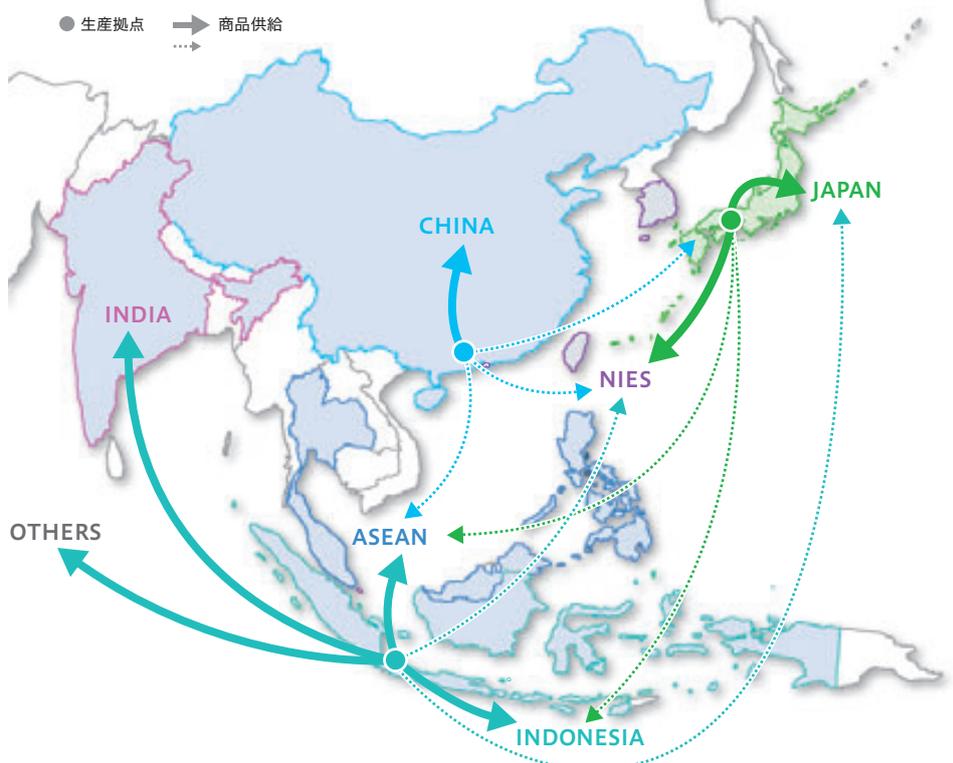
JAPAN エリアのトレンドとのタイムラグが少ないエリアです。受容性や購買力の高い地域もありますが、男性化粧品市場、ヘアスタイリング市場は未成熟で、今後の高い成長が期待できます。

ASEAN (タイ、フィリピン、マレーシア)

INDONESIA エリアと同様、おしゃれや化粧品への意識が高まってきているエリアです。生活者の購買力に幅があり、ライフスタイルや嗜好も多様であるため、それぞれの国、生活者のライフスタイルに対応したサイズや価格で商品を展開しています。インドネシア生産の商品を中心に、展開国の特性に合わせて一部日本生産の商品も取り扱っています。

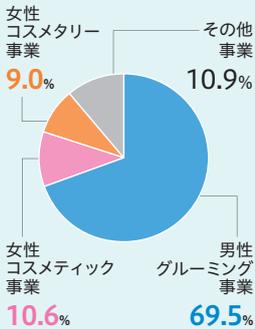
INDIA

おしゃれや化粧品の意識が高まってきているエリアです。男性化粧品市場、ヘアスタイリング市場は未成熟で、今後の高い成長が期待できます。インドネシア生産の商品を取り扱っています。



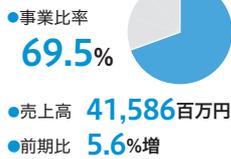
商品展開

連結売上高における各事業比率



マンダムグループは、「男性グリーミング事業」「女性コスメティック事業」「女性コスメタリー事業」を中心に6つの戦略事業単位を設定し、それぞれの生活者ウォンツに細やかに対応した事業展開を推進しています。

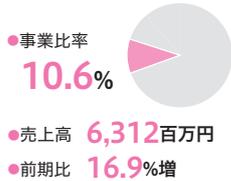
男性グリーミング事業



男性の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、「ギャツビー」「ルシード」ブランドを中心に展開しています。マンダムでは、男性グリーミング事業をコア事業と位置付け、その安定成長を図ることで、強固な経営基盤の構築を目指しています。



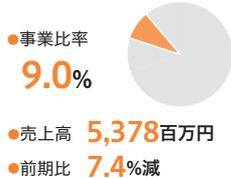
女性コスメティック事業



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、「ピクシー」「ピフェスタ」ブランドを中心に展開しています。マンダムでは、女性コスメティック事業の展開強化を図り、売上規模の拡大を目指しています。



女性コスメタリー事業



スタイリングやフェイス&ボディなど女性の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、「ルシードエル」「ピュセル」ブランドを中心に展開しています。マンダムでは、女性コスメタリー事業に対し、それぞれのブランド再構築により、基盤強化を目指しています。



※ その他事業は、「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事業からなります。

JAPAN

アジアにおけるトレンドリーダーであり、情報発信源でもあるエリアです。生活者の化粧品に対する意識やこだわりが強く、JAPANエリアのトレンドとのタイムラグも少ないエリアです。受容性や購買力も比較的高いため、トレンドに対応した高機能で高品質な商品を展開しています。日本生産の商品を中心に、展開国の特性に合わせて一部インドネシア生産の商品も取り扱っています。

NIES (韓国、台湾、香港、シンガポール)

生活者の化粧品に対する意識やこだわりが強く、JAPANエリアのトレンドとのタイムラグも少ないエリアです。受容性や購買力も比較的高いため、トレンドに対応した高機能で高品質な商品を展開しています。日本生産の商品を中心に、展開国の特性に合わせて一部インドネシア生産の商品も取り扱っています。

INDONESIA

おしゃれや化粧品への意識が高まってきているエリアです。生活者の購買力に幅があり、ライフスタイルや嗜好も多様であるため、それぞれの生活者のライフスタイルに対応したサイズや価格で商品を展開しています。

● 日本 福崎工場

高度な生産技術、最新の設備を有しており、日本の最新トレンド、生活者ウォンツに対応した高機能で高品質な商品の生産を行なっています。主にJAPAN・NIESエリアに商品供給しています。



● インドネシア スンター工場、チビトン工場

容器製造から商品化まで一貫した生産体制と効率的な物流体制により、品質・価格の両面において優位性を発揮し、インドネシアにおける生活者の幅広い購買力に対応したバリエーション豊富な商品の生産を行なっています。主にINDONESIA・ASEAN・INDIAエリアに商品供給しています。



▲スンター工場



▲チビトン工場

● 中国 中山工場

日本から移管した開発・生産ノウハウにより、日本と同等の品質の商品を生産しています。主にCHINAエリアに商品供給するとともに、グループ会社の生産補完も担っています。



「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第10次中期3ヵ年経営計画のさらなる推進に取り組みます。

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」)の初年度にあたる2012年3月期は、国内では東日本大震災による消費マインドの低下や原材料価格の高騰、海外では円高による円換算額の減少など、業績への影響が懸念されるなか、収益性を確保した上で成長性を向上すべく、戦略テーマに注力するとともに効率化によるコスト削減に取り組みました。その結果、増収増益を果たし、当初掲げた計画を大幅に上回ることができました。

2013年3月期は、MP-10の目標であるグループの成長の加速に向け、事業規模拡大に取り組み、最高売上高・最高利益(当期純利益)を目指すとともに、「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」に向け、マダムグループ一丸となって取り組んでまいります。



代表取締役
社長執行役員

西村 元延

2012年3月期の概況

連結売上高	598億 1百万円	(前期比 4.4%増)
連結営業利益	60億50百万円	(同 5.3%増)
連結経常利益	63億 8百万円	(同 5.0%増)
連結当期純利益	32億99百万円	(同 23.4%増)

2012年3月期の市場環境

国内市場の厳しい市場環境下で 男性フェイス&ボディ市場が好調に、 また海外市場が堅調に推移しました。

2012年3月期のわが国経済は、東日本大震災の影響により、大変厳しい状況で推移しました。現在はサプライチェーンの復旧が進み、景気も緩やかに持ち直しつつあるものの、世界経済の減速や長引く円高の影響により、先行き不透明な状況が続いています。これにともない化粧品市場も厳しい状況が続いています。その中で、男性フェイス&ボディ市場は、好調に推移しました。また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済は、世界経済の影響を受け全般的に減速気味であるものの、堅調に推移しました。これにともない化粧品市場も堅調に推移しました。

このような市場環境のなか、当社グループは、戦略テーマである「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」および「アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化」により持続的な成長に向けて取り組むとともに、継続した原価低減活動や効率化によるコスト削減による収益性の向上に取り組みました。

2012年3月期の業績概況

国内・海外ともに好調に推移し、増収増益、 過去最高売上高を達成しました。

これらの取り組みの結果、売上高は前期比4.4%増の598億1百万円、営業利益は前期比5.3%増の60億50百万円、経常利益は前期比5.0%増の63億8百万円、当期純利益は前期比23.4%増の32億99百万円となりました。増収増益を達成するとともに過去最高売上高を更新しました。

ケア意識の高まりによる国内男性フェイス& ボディカテゴリーの伸長が牽引し増収となりました。

売上面では、国内においてコア・ブランド「ギャツビー」が夏シーズン品を中心に売上を拡大し、海外においてインドネシア

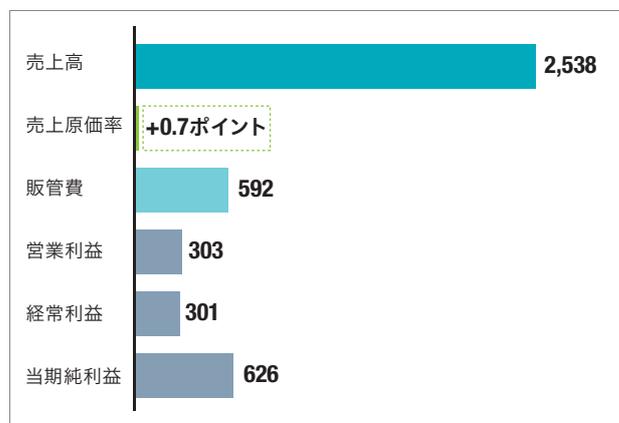
子会社が女性用化粧品を中心に順調に売上高を伸ばしたことに加え、他の海外子会社全体の売上高も増加したことにより増収となりました。

特に、国内において清潔志向の高まりや節電などの影響によるケア意識の向上を受けて、男性のフェイス&ボディカテゴリーが好調に推移し、「ギャツビー」の夏シーズン品が大きく伸長したことが売上に貢献しました。

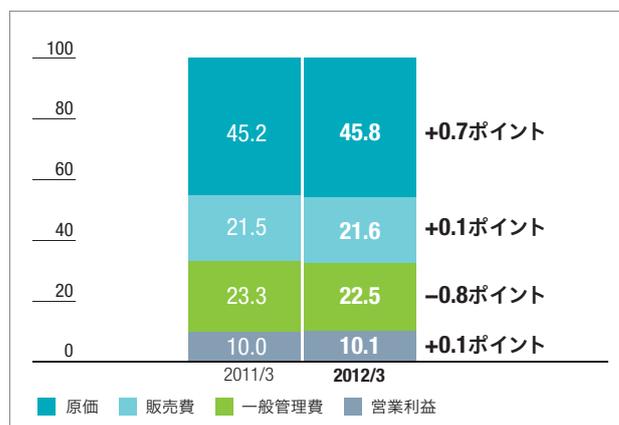
売上原価率が上昇したものの、効率化による コスト削減や増収効果により増益となりました。

利益面では、国内における高原価商品の比率上昇や夏シーズン品の需要の大幅増加に対応した外注加工費の増加、返品率の上昇、海外における現地通貨安などによる売上原価率の上昇があったものの、増収効果に加え、マーケティング費用や一般管理費の効率化により増益となりました。なお、当期純利益は、過年度法人税の減少の影響により、大幅に増益となりました。

2012年3月期 主要費目別業績 増減内訳 (百万円)



売上高に占める営業費用・営業利益の比率内訳 (%)



MP-10の初年度進捗状況

MP-10初年度は、好調なスタートを切ることができました。

マンダムは、MP-10を「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」として位置付け、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、「海外事業の継続強化」、「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」を柱に成長加速を目指し、スタートしました。

MP-10初年度の結果

成長性・収益性ともに当初計画を上回りました。

MP-10初年度は、前述の通り好調に推移し、成長性・収益性ともに当初計画を上回りました。これは、MP-10で掲げたテーマが初年度において概ね計画以上に推移し、想定以上に成長性を押し上げ、またその増収効果に加え、販売費及び一

般管理費の効率化や見直しにより想定以上に収益性が向上したためです。特に成長性は、国内における清潔志向の高まりや節電などの影響により男性のケア意識が大幅に向上したことで、男性フェイス&ボディ市場が大幅に伸長し、コア・ブランドである「ギャツビー」の夏シーズン品が想定以上に好調に推移したことが、当初掲げた計画を上回った主な要因です。

MP-10初年度の評価

基本的な取り組みの積み重ねにより、目標を上回ることができました。

MP-10初年度は、当初掲げた計画を上回ることができました。これは単に外部要因が作用しただけではなく、日本を含めた各国で、3理解力*に徹底して取り組んだためです。生活者のウォンツに対応した商品を発売し、商品に関わるすべての人にご理解いただけるよう地道にプレゼンテーションを重ね、店頭では見やすく、手に取りやすい、また選びやすい買い場

第10次中期3ヵ年経営計画(MP-10)の概要

グループ事業の成長を加速させるためのMP

成長性

コア事業の安定成長と成長領域における事業展開の強化に注力することで売上規模の拡大を目指す

目標：連結売上高 **660** 億円以上

■商品別

- ・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

■エリア別

- ・アジアを成長エンジンとした継続強化

収益性

成長を加速するためのマーケティング投資を行なうとともに、収益性の向上を目指す

目標：連結営業利益率 **10** %以上

1) 成長性を高めるための積極的な市場投資

成長性を高めるため、コア事業および成長領域に対して積極的にマーケティング投資を行なうことにより、規模拡大を目指す

2) 収益性の向上による利益率の改善

引き続きコストの見直しを徹底することにより、収益性を向上させて利益率の改善を目指す

株主還元

安定的かつ高水準な株主還元の実施

継続目標：連結配当性向 **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株主還元を継続する

第10次中期3ヵ年経営計画(MP-10)の進捗状況

MP-10 初年度進捗状況

当初計画から上ブレ

成長性

連結売上高初年度結果 **4.4%増収** (初年度計画 2.2%増収)

■取り組み状況

- MP-10で掲げたテーマは概ね計画通り・計画以上に推移
- +) 現地通貨ベースでの海外事業の継続強化
 - +) 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

■外部要因

- +) 国内における節電の影響
-) 国内男性ヘアスタイリング市場の低迷
-) アジア各国通貨に対する円高

収益性

連結営業利益初年度結果 **5.3%増益** (初年度計画 3.4%減益)

連結営業利益率結果 **10.1%** (最終年度計画 10%以上)

■取り組み状況

- +) 増収効果による利益額・利益率の上昇
- +) 販売費の効率化と一般管理費の見直しの継続
-) 返品増加にともなう国内売上原価率の上昇

■外部要因

- +) インドネシアにおける現地通貨高による原材料価格低下
-) アジア各国通貨に対する想定以上の円高

株主還元

連結配当性向初年度結果 **42.5%**

を実現するなどの基本的な取り組みを、きめ細かく、一つひとつ積み重ねてきました。目標を上回る結果を得られたのは、こうした取り組みによるものと一定の評価をしています。

* 3理解力: 生活者理解力・商品理解力・得意先理解力の3つの理解力で、マンダムのマーケティング考働の基本。

今後の取り組み

**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、
MP-10で掲げた戦略テーマに取り組みます。**

MP-10の2年度以降の取り組み

**当初掲げた計画を上回る成長に向け、
さらに投資を進めます。**

MP-10の2年度以降は、円高による為替のマイナス影響はあるものの、当初掲げたテーマを変更することなく、取り組ん



でいきます。収益性・株主還元の方針は変更せず、海外事業におけるマーケティング投資をさらに進め、当初掲げた計画を上回る成長を目指していきます。

MP-10 2年度以降の取り組み

成長に向けた投資をさらに進める

成長性

現地通貨ベースでは、当初計画通りに伸長
(為替の影響により、円ベースでは目減り)

■ 取り組み状況

MP-10において掲げたテーマのさらなる推進

■ 外部要因(リスク)

- ・当初計画レートよりも円高に推移
- ・国内男性ヘアスタイリング市場の低迷

収益性

**海外への投資に注力するものの、
売上原価率低減への取り組みにより、
営業利益率目標の達成を目指す**

■ 取り組み状況

- ・売上原価率低減に向けた取り組み
- ・海外事業におけるマーケティング投資の継続

■ 外部要因(リスク)

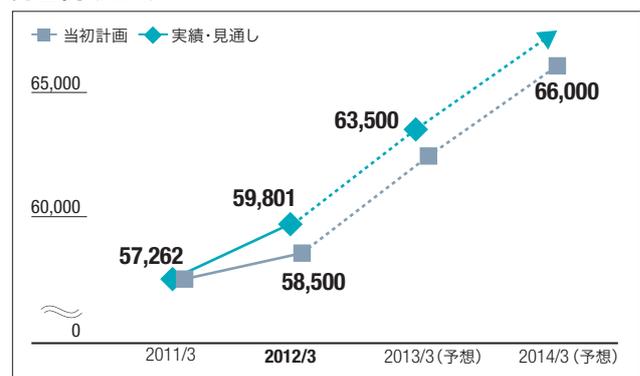
- ・原材料価格の高止まり
- ・当初計画レートよりも円高に推移

株主還元

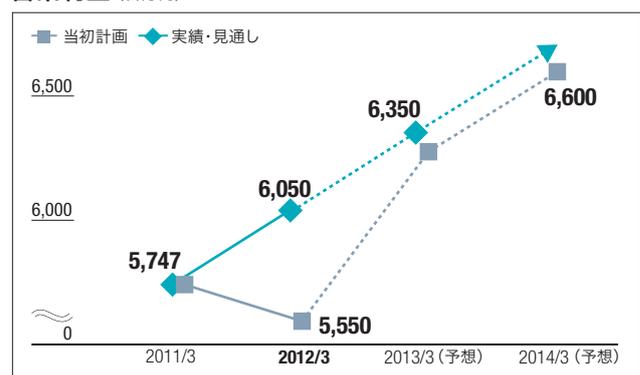
継続目標の達成

MP-10当初目標および実績・見通し

売上高 (百万円)



営業利益 (百万円)



2013年3月期連結業績予想

連結売上高	635億円	(前期比 6.2%増)
連結営業利益	63億50百万円	(同 5.0%増)
連結経常利益	65億50百万円	(同 3.8%増)
連結当期純利益	35億円	(同 6.1%増)

2013年3月期は、増収増益、過去最高売上高・過去最高利益(当期純利益)を目指します。

2013年3月期は、わが国経済は景気の緩やかな持ち直しが期待されるものの、電力供給の制約や原油価格高騰の影響により、先行き不透明な状況が続くと見込まれます。一方、アジア経済は欧州の債務問題による影響のリスクを含みながらも、拡大傾向で推移すると見込まれます。

このような状況のもと当社グループは、「グループの持続的な成長」に向け国内・海外グループ会社一体となり取り組むとともに、2012年3月期に発生した問題点の解決に注力していきます。

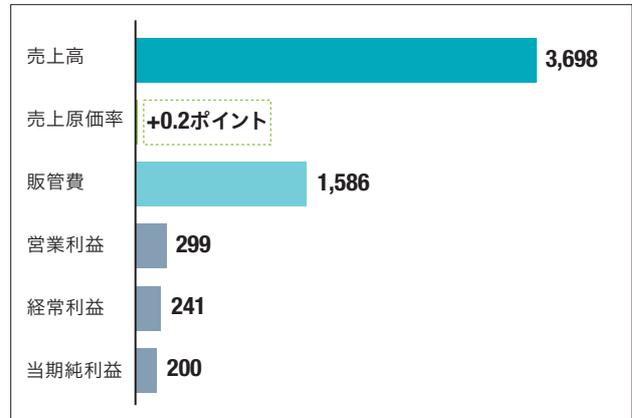
売上面では、アジアを中心とした海外事業の継続成長に取り組むとともに、男性グルーミング事業の安定成長、女性コスメティック事業の拡大に向けた取り組みを強化し、増収を見込んでいます。

利益面では、海外や女性化粧品分野に積極的にマーケティング費用を投下するとともに、原油高による原材料費の上昇懸念があるものの、原価の継続した低減活動や、販売費及び一般管理費の効率化に取り組み、各段階利益での増益を見込んでいます。特に前期において大幅に上昇した国内売上原価率については、原因となった外注費の抑制、夏シーズン品を中心とした返品率の縮小に取り組むとともに、継続した原価低減活動に取り組んでまいります。

この結果、売上高は前期比6.2%増の635億円、営業利益は前期比5.0%増の63億50百万円、経常利益は前期比

3.8%増の65億50百万円、当期純利益は前期比6.1%増の35億円を見込んでいます。

2013年3月期 主要費目別業績予想 増減内訳 (百万円)



今後の取り組み

急速に変化するアジアの市場の中では、変革が必要不可欠です。

アジア各国を訪問した際、空港に降り立つと多くの人の熱気に包まれ、一歩街に出ればオートバイや車などの交通量の増大に目を見張るばかりです。その活況ぶりに接するたび、世界経済の中心は新興国に移ったと実感します。また、グローバル競争も、世界的に急成長している新興国企業が参加してきており競争環境が急速に変化するなど、マダムを取り巻く環境は一変しています。

このようなスピーディで多様、そして不連続な変化が常態化している市場で、マダムが「アジアにおいて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」となるには、既成概念や価値観、過去の成功体験を捨て、時代の変化に対応する仕組みや具体的な手段を構築し、変革していかなければなりません。



**経営そのもののグローバル化を
推し進めるとともに
商品における独自性を高めていきます。**

アジアの場合は、宗教、慣習、習慣など文化的なバリエーションが非常に多く、多様性を受容することが求められます。多様性を受容できる人財を数多く育成することにより、経営そのものをグローバル化することに加え、生活者のニーズ・ウォンツにきめ細やかに対応し、高品質な商品を、生活者にとって求めやすい価格で提供できるよう価値を絞り込みながら商品の独自性を高めていきます。

2013年3月期は、生活者のニーズ・ウォンツにきめ細かく対応できるマーケティングや生産体制を構築するとともに、新しい事業・取り組みの実践に向けた組織を立ち上げ、それぞれの目標達成に向けて動き始めています。

おわりに

MP-10の2年度である2013年3月期がスタートしていますが、MP-10の達成に注力するとともに、「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、グループ社員一丸となって取り組んでまいります。今後とも一層のご支援、ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2012年7月

代表取締役 社長執行役員

西村 元延

男性化粧品

2012年3月期、マンダムは連結売上高 598 億 1 百万円の過去最高売上高を達成しました。

この成長を支え、牽引しているのが「ギャツビー」ブランドを展開する男性グルーミング事業です。

その事業規模は、連結売上高の 7 割を占め、当社のコア事業となっています。

長年男性化粧品を中心とした事業を展開し、時代によって変化する男性のおしゃれ意識を満たす商品を提供し続け、今では日本だけでなくアジアを代表する男性化粧品メーカーとして確固たる地位を確立しています。

本特集では、ますます市場拡大が期待される男性化粧品において、

当社が今日の地位を確立してきた経緯や今後の展開についてご紹介します。



日本で独自に進化した男性化粧品

世界的に珍しい“男性”化粧品市場の定着

日本の男性化粧品市場は、2012年3月期で約1,200億円規模となっており、一つの市場として定着しています。

これは世界の中でも珍しく、日本以外では「シェービング市場」「フレグランス市場」として分類されるのが一般的です。日本では“男性用”を明確に謳った化粧品が多岐のカテゴリーにわたって数多く展開されており、それらを使う男性の化粧行動も一般化しているため「男性化粧品」の市場が定着しています。

カテゴリー、バリエーションのさらなる広がり

日本では現在、男性化粧品のカテゴリーは、シェービングはもちろん、ヘアスタイリング、洗顔料や化粧水などのフェイスクア、デオドラントスプレーやボディローションなどのボディケア、ヘアブリーチや黒髪染めなどのヘアカラー、育毛剤などのスカルプケアなど、多岐にわたっています。そのようななか、男性の化粧行動の目的も身だしなみからケア意識、さらに美意識へ広がり、ウォンツが多様化するにともない、それぞれのカテゴリーにおいても新たな剤型やバリエーションが提案されるなど、男性化粧品はさらなる広がりを見せています。

日本における男性化粧品の歴史 ～日本人特有の毛髪により、整髪料から発展～

日本人男性は、古く江戸時代より「鬢付け油」という整髪料を使っていました。入浴も生活習慣として古くから定着しており、「清潔に身だしなみを整える」という文化が根付いていたといえます。明治時代以降、男性の髪型が短髪になり、もともと太くコシのある毛髪である日本人男性にとって、髪の毛をまとめる整髪料がなくてはならない化粧品となったことから、男性用の整髪料は発展してきました。また清潔意識の高い日本人男性は、スキンケア、ボディケアに対する意識も高いため、“男性用”化粧品という日本独特の概念が発生、定着し、男性化粧品市場として発展していくこととなったのです。

急速に成長するアジア市場

生活水準の飛躍的な伸びと消費のさらなる拡大による有望なマーケット

現在、当社が主に事業展開するアジアは急速な経済成長の真っ只中にあり、世界における存在感を高めています。GDPも各国概ね2桁成長しており、世界経済においても、成長を牽引するエリアの一つとなっています。また人口ボーナス期を迎えつつあり、非常に勢いのある市場となっています。

中国をはじめインドネシアやインドなどのアジア各国では、急激な経済成長や都市化の進展に伴い、生活者の生活水準が飛躍的に上昇してきており、中間層の拡大による消費のさらなる拡大が見込まれます。

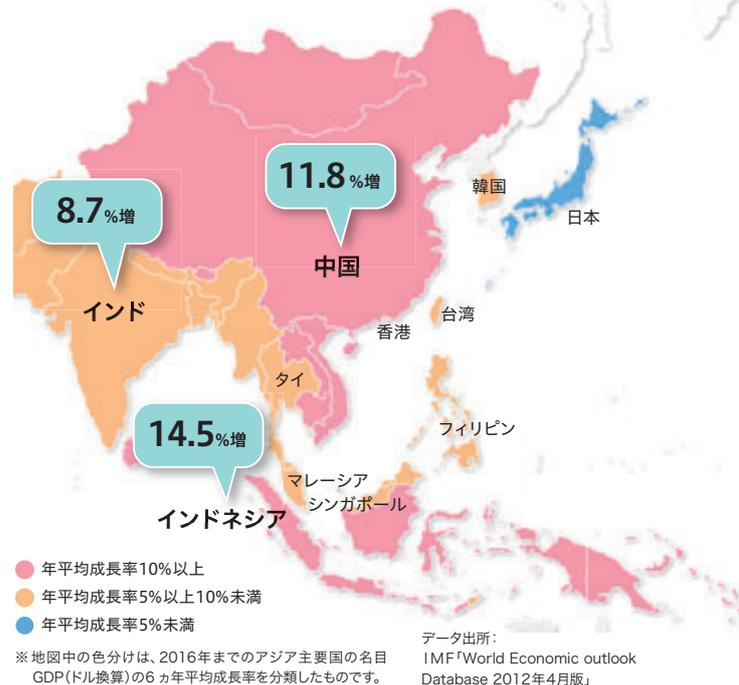
今やアジアは、単なる生産拠点という位置付けではなく有望な消費マーケットとして注目されています。

おしゃれ意識が高く、日常生活において香りを楽しむ文化

東南アジアを中心に、日常生活の中で香りを楽しむ文化が根付いており、男性がフレグランスやデオドラント剤を使うのが、一般的な身だしなみ習慣となっています。また従来から髪形に対する男性のおしゃれ意識も高いため、生活者の所得上昇に伴い、おしゃれ意識のさらなる向上や商品需要の拡大が期待されます。

このような生活者ウォンツの変化に対応し、男性に向けて新たな化粧行動や価値を提案していくことで、男性化粧品市場はさらに拡大すると見込まれています。

アジアのGDP年平均成長率見通し(期間:2010~2016年)



男性化粧品市場を開拓したオンリーワンビジネス

現在、当社は日本の男性化粧品市場においてトップシェアを占めます。また早くから海外展開に積極的に取り組み、特にインドネシアでは、圧倒的なシェアを誇り、日本同様「男性化粧品といえばマンダム」と言われるほど広く認知された存在になっています。長年にわたってさまざまな研究を重ね、その成果やノウハウをグループで蓄積、共有し、独自のビジネスモデルを築いてきたことが、今日、男性化粧品市場でOnly Oneの存在と言われる当社の強みにつながっています。

男性の嗜好性に合わせた商品の提案により “男性”化粧品市場を開拓

男性化粧品といっても、当初は整髪料とシェービング料がほとんどで、剤型のバリエーションもそれほど多くはありませんでした。男性化粧品市場は、女性化粧品市場に比べて規模が小さいため、当社のコア事業である男性グルーミング事業を成長させるためには、市場シェアの拡大だけでなく、市場自体の拡大が必要不可欠でした。そのため、これまでの化粧品の概念にとらわれない、男性の嗜好性に合わせた男性専用の化粧品を次々に発売。商品、カテゴリーを増やし、男性化粧品市場を新たなものに革新し、市場を拡大してきました。

またインドネシアでは、男性化粧品という概念さえない時代から、インドネシアの男性のおしゃれ意識を高めながら、男性に合わせた化粧品を提案し、市場を開拓、成長させてきました。このような取り組みが、男性からの高い支持と、高い市場シェアの獲得につながり、男性化粧品メーカー NO.1の地位を確立することができたのです。

既存概念にとらわれない新たな価値提案と それを支える長年にわたる研究

男性化粧品市場としては、まだ一般的ではないものであっても、男性のウォンツとして捉えたものを、商品として具体化させ、既存の化粧品の概念にとらわれない新たな商品を次々に提案してきました。



▲業界で初めての無香料男性化粧品「ルシード」を発売

香りや、清涼感、使用感そしてパッケージなど、あらゆる面において、男性ならではの嗜好性を追求し、細かなウォンツにまで対応した商品を提供しています。



▲幅広いラインナップをそろえるヘアワックスシリーズ「ギャツビー ムービングラバー」

展開エリアによっては、大衆層の所得水準もまちまちで、それぞれのエリアの大衆層である生活者の購買力に合わせて、決して無理をせずおしゃれを楽しめる価格で商品を提供しています。



▲生活者の購買力に合わせたサイズバリエーション

また各国での商品展開において、日本での展開商品にとらわれることなく、現地生活者のウォンツに応えるという考え方のもと、地域ごとに異なるウォンツを商品として具現化し、提供してきた結果、グループとして多彩な商品バリエーションを保有するに至っています。



パフュームティッシュ
香水をしみ込ませたティッシュ



ヘアダイ
粉末タイプの白髪染め



タルカムパウダー
粉末タイプのデオドラント剤

▲各国の現地生活者のウォンツに合わせた商品を発売

男性化粧品を開発してきたなかで、男性の髪や肌、感覚などにおける嗜好性などさまざまな分野において、男性化粧品ならではの研究に長年にわたって取り組み、それらをノウハウとして蓄積しています。

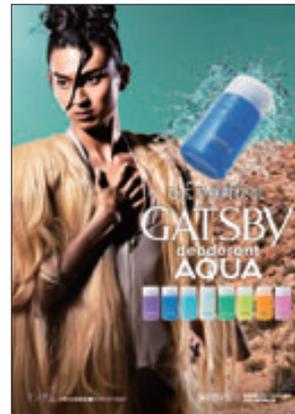


▲長年にわたり男性化粧品に関わる様々な研究に
取り組み、ノウハウを蓄積

最も身近でおしゃれな化粧品として 浸透させるため

生活者の日常生活に入り込んだ、最も身近でおしゃれな化粧品として浸透させるために、生活者と商品との接点拡大にも注力しています。

何よりもまず、生活者に商品を知ってもらい、関心を持ってもらうため、生活者にとって身近な媒体であるTVCMや街頭広告、WEBサイトなど、クロスメディアによるコミュニケーションを展開し、認知拡大と商品理解の向上に取り組んでいます。



◀展開各国の生活者に合わせた
広告展開

また生活者に商品を手にとって、買っていただくために、彼らの購買行動に即したチャネルに商品を展開することももちろん、生活者と商品が直接出会う場である店頭で、生活者が見やすく、選びやすく、買いやすい「買い場づくり」に努めています。店頭における購買促進や情報発信のための店頭プロモーションの実施、生活者視点での棚割りの提案をしているほか、限られた買い場で効率よく商品提供するためのカテゴリーマネジメントなどを実施し、生活者と商品の店頭接触率を高めるだけでなく、効率性、効果性の向上にもつなげています。



▲生活者視点での見やすく、選びやすく、買いやすい棚割を提案

その国、そのエリアの大衆層のために

「品質の良い商品を、一人でも多くの生活者に使ってもらえるよう大衆普及させる」。

この「優良廉価の大衆普及」の精神が、創業時からマンダムには息づいています。そのため、どのエリアで展開するにも、商品を軸にターゲットを決めるのではなく、それぞれのエリアの最も一般的な大衆層をターゲットとして展開するというのが、エリア戦略の基本的な考え方となっています。

そこで最も大事にしてきたのが「生活者発・生活者着」という経営理念です。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、生活者に価値や満足を提供するという経営理念に基づき、それぞれのエリアの大衆層にあたる生活者への理解力に磨きをかけ、商品開発・提案を行なっています。



▲生活者発のニーズ・ウォンツを商品として具現化

また、各国の大衆層である生活者へ商品提案していく上で、現地生活者のウォンツを的確に捉え満たすため、文化、宗教、気候、生活環境、嗜好性などあらゆることの理解に努め、徹底した現地化を推進しています。男性化粧品市場を一つの市場と捉えるのではなく、各国ごとに個別の市場として捉え、商品、流通、マーケティングなど、あらゆる面にわたって各国の環境に即した形態で展開しています。現地生活者のウォンツに合った商品を、現地生活者が購入できる価格で、生活圏内にある店舗で提供し、なおかつ日常的に接している身近な媒体でコミュニケーションを展開することで、現地への浸透を図っています。



▲生活者にとって身近なチャネルでの販売



進化し、広がる男性化粧品

現在、当社の商品は、日本をはじめグループ各社が展開するインドネシア、マレーシア、タイ、フィリピン、シンガポール、台湾、香港、韓国、中国だけでなく、世界の貿易のハブとなっているドバイを経由し、世界各国へ商品供給されています。グループ会社を設置しているエリアの深耕に努めるとともに、新たな展開エリアを求めて市場開拓に取り組んでいます。

男性のおしゃれ意識の高まりにより、さらなる成長が期待

日本をはじめアジア各国で、男性化粧品市場は女性化粧品市場に比べればまだまだ未成熟市場です。日本では、全体として伸長率は高くないものの、男性の美意識は年々高まっており、今後も新たなウォンツの具現化や化粧行動の提案を通じたカテゴリーやバリエーションを拡大することで、さらなる市場成長が期待できます。その他のアジア各国では、生活水準の上昇に伴い、男性のおしゃれ意識は高くなってきてはいるものの、市場自体がまだまだ小さく、男性化粧品市場という概念さえもないようなエリアも多く存在します。また、経済力が高いにも関わらず、男性のおしゃれ意識が低いエリアもあります。それだけに、今後の生活者の所得水準の上昇や、それぞれのエリアに合わ

せた商品や化粧行動を提案すれば、身だしなみ意識の定着を含め、男性のおしゃれ意識の向上が見込まれ、男性化粧品市場の成長ポテンシャルは非常に大きいものと思われます。

新たな展開エリアとして、インド・インドシナ半島への展開に着手

2012年3月、新たな展開エリアとして、インドに海外11社目となるグループ会社Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.を設立し、本格展開に着手しました。インドは経済成長目覚ましく、GDPは2005年から2011年までに2倍以上の規模に成長し、人口も約10%増加するなど、今後急速な経済発展と市場拡大が見込まれる有望市場です。

またインドシナ半島では、タイで事業を展開してきましたが、

その周辺国であるミャンマー、ベトナムでも、生活者のおしゃれ意識向上の兆しが見えはじめ、成長ポテンシャルが高いことから、現在流通網の整備など市場開拓を進めています。



▲インドでの展開を強化

さらなるグローバルな広がりへの新たな取り組み

インターネットの普及やアジア文化に対する関心が高まるなか、アジア男性のヘアスタイルが欧米の若者に注目されたこ

とで、ギャツビーの整髪料は、現在個人輸入などを通じて、ユーザーが各国に広がっています。このように直接商品を展開していないエリアにおいても、「ギャツビー」の認知が高まり、人気が出てきていることから、まだまだ世界各国での男性化粧品に対する潜在需要は高いと思われます。

これらのことから、2011年8月、ギャツビーグローバルサイトを開設、併せてfacebook公式ページも開設しました。これらサイトを通じ、商品やその使い方、またスタイリングやスキンケアなどのさまざまな情報を提供することで、より多くの男性にお



しゃれをする楽しさを知ってもらい、男性化粧品の認知拡大と購買促進につなげていきます。

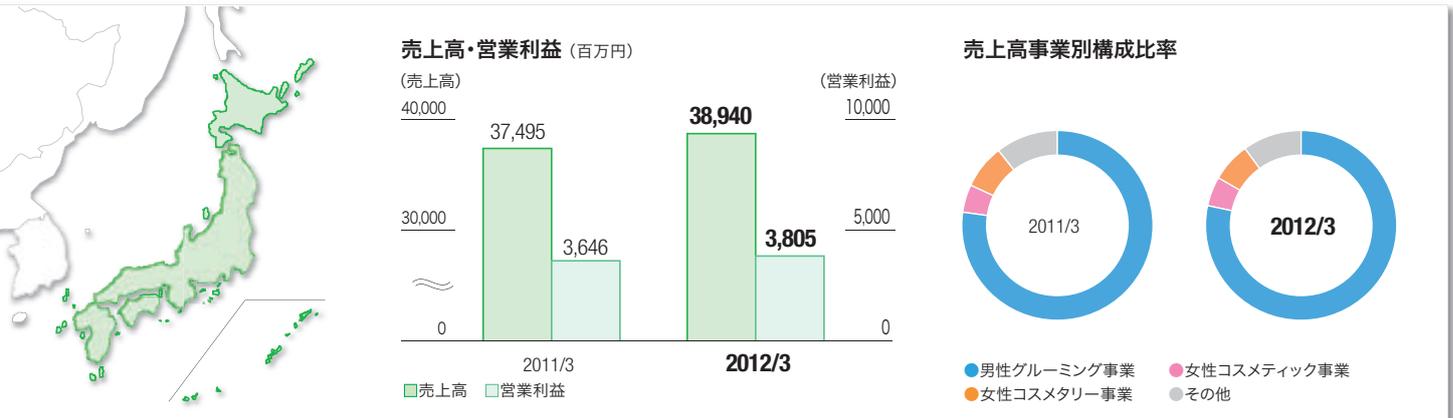
▲「ギャツビーグローバルサイト」を通じ、世界へ情報発信

世界の一人でも多くの男性のおしゃれ心を満たすために

世界の化粧品市場において、男性化粧品市場の規模はまだまだ非常に小さく、“化粧品”として認知さえされていないところもあるのが現状です。しかしながら、おしゃれをすることにより得られる満足感は、女性だけでなく男性にとっても同じです。化粧品を通じ、男性におしゃれすることの楽しさを知ってもらうこと、おしゃれ心を満たすこと、そしておしゃれにより満足感を得ってもらうこと。それこそが、長年男性化粧品をコア事業として展開してきた当社にとっての使命であると捉えています。これまでのさまざまな経験の中で培ってきた男性化粧品のノウハウを最大限に活かし、世界で一人でも多くの男性のおしゃれ心を満たし、満足感を感じてもらえるような商品、価値を提供し続けられるよう取り組んでいきます。



国内事業



日本

マンダムグループの売上の6割以上を占める中核となるエリア

2012年3月期実績

コア事業である男性グルーミング事業の伸長と女性コスメティック事業の堅調な推移により、3.9%増収、4.4%増益

2012年3月期の日本の売上高は、コア・ブランド「ギャツビー」の夏シーズン品を中心としたフェイス&ボディカテゴリーが、清潔志向の高まりや節電の影響などにより、大幅に伸長しました。さらに、女性コスメティック事業で「ピフェスタ」が好調に推移したことにより、既存商品の伸び悩みをカバーし、前期比3.9%増の389億40百万円となりました。

営業利益は、相対的に原価率が高いペーパー商材を中心とした夏シーズン品の売上拡大や返品率の増加に伴う売上原価率の上昇があったものの、マーケティング費用の効率的投下や増収効果により、前期比4.4%増の38億5百万円となりました。

男性グルーミング事業

〈市場環境〉

男性化粧品市場は鈍化傾向にあるものの、フェイス&ボディ市場は好調な成長を維持

国内における男性化粧品市場は、約1,200億円規模で、近年成長は鈍化傾向であるものの伸長しています。

これはヘアスタイリング市場が、少子化によるエンターユーザーの減少などにより、縮小傾向にある一方で、生活者のケア意識の向上や、近年の夏の猛暑によるボディケア商材の

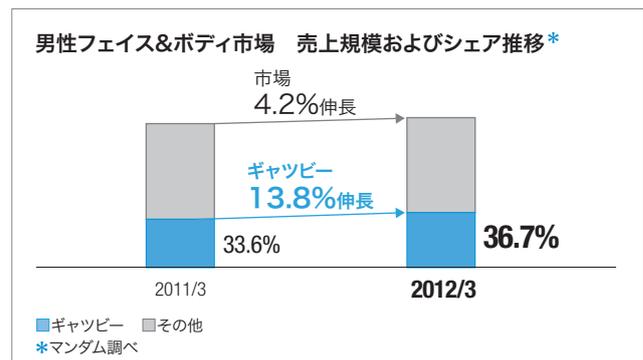
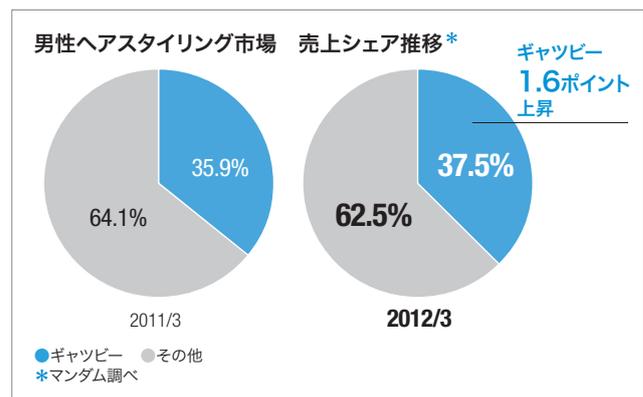
需要拡大により、フェイス&ボディ市場が拡大傾向にあることが、要因であると考えられます。

特にフェイス&ボディケア商品の使用率は、ヘアスタイリング剤と比較して低く、フェイス&ボディ市場は今後の成長が期待できます。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ギャツビー」は夏シーズン品の大幅な伸長により好調に推移

2012年3月期は、ヘアスタイリング市場は一段と厳しい状況で推移したものの、フェイス&ボディ市場は近年の拡大傾向に加え、節電の影響による急激な需要拡大により、市場が大幅に拡大しました。



「ギャツビー」はヘアスタイリングカテゴリで市場シェアを拡大。フェイス&ボディカテゴリも好調に推移し、市場の成長を牽引

このような環境下において、「ギャツビー」ではヘアスタイリングカテゴリの主力アイテムであるヘアワックス「ムービンググラー」シリーズのラインナップを強化し、新たな生活者ウォンツに対応しました。これにより市場が縮小する中でも、売上を伸ばし、市場シェアを拡大しています。フェイス&ボディカテゴリでは、ペーパー商材を中心とした夏シーズン品の需要拡大に対応し、ラインナップの強化を図りました。それに伴い、TVCM、雑誌、WEBサイトを通じた広告宣伝により、認知拡大と使用喚起を促すとともに、それらと連動した店頭プロモーションの展開を強化し、購買促進に努めました。昨年の節電による需要の拡大も影響して、フェイス&ボディカテゴリは、大幅に伸長し、市場の成長を牽引しました。



▲ ペーパー商材を中心とした夏シーズン品

「ルシード」はミドル男性のエイジングケア行動の定着を図る

また、人口構成の推移や生活者のエイジングケアへの意識の高まりから、今後拡大が期待されるミドル男性向け化粧品市場の育成に、継続して取り組んでいます。このミドル男性に向けたブランド「ルシード」では、エイジングケアを訴求したフェイスクアシリーズをリニューアルするとともに、継続した広告展開や、携帯アプリのリリース、サンプリングなどを通じたケア意識の啓発により、ケア行動の定着を図りました。

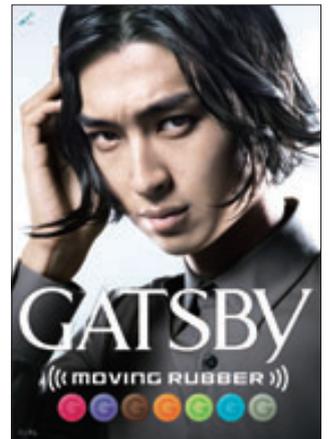


▲ エイジングケアを訴求した広告展開

〈今後の取り組み〉

新たな生活者ウォンツへの対応と、ミドル市場の育成を継続強化

今後ますます激化が予想される市場に対し、「ギャツビー」のさらなるブランド力向上を目的に、イメージキャラクターとして新たに松田翔太さんを起用し、生活者に「匂」のカッコよさを提案していきます。また好調に推移するボディケアカテゴリのクール商材について、既存シリーズのアイテム追加や、ゼリータイプボディローション「アイスデオフリーザー」を発売するなど、ラインナップを強化していきます。さらに、新シリーズ「アクアボディミルク」を発売し、うるおいある肌ケア習慣を提案するなど、ボディケアカテゴリの商品を拡充し、成長市場のさらなる育成強化に取り組めます。また需要が高まりつつある髪のダメージへのケアに対し、ヘアトリートメントシリーズを発売するなど生活者の新たなウォンツに対応した商品を展開していきます。ミドル男性の市場についても、継続した提案を行ない、市場育成に取り組んでいきます。



▲ 新イメージキャラクターに松田翔太さんを起用し、「匂」のカッコよさを提案

女性コスメティック事業

〈市場環境〉

クレンジング市場は市場規模が大きいものの、近年伸び悩み

女性スキンケア市場は、近年徐々に縮小傾向にあります。なかでもクレンジング市場は全体では伸び悩み、競争環境も厳しい状況が続いていますが、市場規模としては大きく、新たなコンセプト、価値の提案によりシェア獲得が見込める市場です。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ビフェスタ」で、「水クレンジング」の認知拡大に取り組み、実績を大幅に拡大

2012年3月期も、市場縮小傾向にあるなか、低価格帯の化粧品市場への展開を各社が強化するなど、競争環境がさらに激化しています。このような環境のもと、スキンケアカテゴリのさらなる強化と今後の展開拡大を見据え、これまで「水クレンジング」という新たな機能価値を訴求してきた「クレンジングエクスプレス」を、新たに「ビフェスタ うる落ち水クレンジング」シリーズ



▲「ビフェスタ うる落ち水クレンジング」シリーズとしてリニューアル

としてリニューアルしました。なかでも主力アイテムであるクレンジングローションについては、初めてTVCMを投下するなど、肌へのやさしさを訴求した「水クレンジング」の認知拡大と使用喚起に取り組みました。また、店頭においてもTVCMと連動したプロモーションを展開し、生活者との接点拡大に取り組みました。これにより、クレンジング市場におけるローション剤型の規模の拡大を牽引し、大幅に実績を拡大しました。



▲ TVCMなどで「水クレンジング」を訴求

〈今後の取り組み〉

ラインナップの拡充、新たな価値提案による「ビフェスタ」のブランド力を強化

今後は、クレンジング市場においてさらなる成長が期待できる「水クレンジング」の認知拡大の継続に加え、シートタイプを追加するなどラインナップを強化します。また「ビフェスタ」より新スキンケアシリーズ「未来美肌」を発売し、30代女性に簡単に高機能なエイジングケアという新たな価値提案を行ない、「ビフェスタ」のブランド力の強化と展開カテゴリーの拡充に取り組んでいきます。



▲ 30代女性に簡単に高機能なエイジングケアを提案する「ビフェスタ 未来美肌」

女性コスメタリー事業

〈市場環境〉

女性ヘアスタイリング市場は、年々縮小傾向にあるものの、女性のボディペーパー市場は近年大幅に伸長

女性ヘアスタイリング市場は、年々縮小傾向にあります。ヘアスプレー、ヘアフォーム、ヘアワックスは縮小傾向にある一方で、ヘアクリームやヘアミルクなど、その他の剤型は、実績を拡大してきており、剤型のトレンドの変化が見られます。

また、女性ボディケア市場も、年々拡大傾向にあり、特にボディペーパー市場が近年大幅に伸長しています。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ルシードエル」は、ヘアケア意識に対応した提案を行なったものの、実績は低迷

2012年3月期は、特に大きな市場の変化はなく、微減傾向が継続しました。「ルシードエル」では、生活者のダメージヘアへのケア意識に対応し、ヘアケアしながらスタイリングできる新スタイリングシリーズ「ヘアメイクサブリ」を発売し、「髪にサブリ」という新たな価値を提案しました。また雑誌やウェブサイトにおいて、「美髪」をキーワードにスタイリング提案を行ない、口コミサイトなどで高い評価を得ています。しかしながら、ヘアスタイリングカテゴリーの市場の縮小に伴い、実績は低迷しています。

〈今後の取り組み〉

ボディペーパーへの市場参入と「ルシードエル」の主力剤型ヘアワックスシリーズの刷新により、底上げを図る

「ルシードエル」は、主力剤型であるヘアワックスシリーズをトレンドに合わせた商品に刷新し、また髪のダメージケアアイテムを追加するなど、ラインナップを強化し、ブランド再構築に取り組んでいきます。また、近年大幅に伸長するボディペーパー市場にディズニーデザインのボディペーパーの発売をもって参入し、シェアの獲得を目指すとともに、女性コスメタリー事業の底上げを図ります。



▲ 髪のダメージケアアイテム「ルシードエル ヘアメイクサブリ」



▲ 女性用ボディペーパーの「マンダム ボディペーパー」

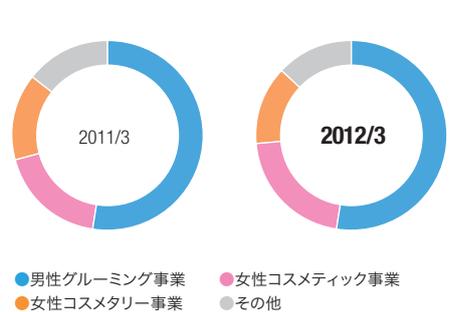
海外事業



売上高・営業利益 (百万円)



売上高事業別構成比率



インドネシア

海外事業の成長を牽引する海外グループ最大の事業エリア

2012年3月期実績

女性コスメティック事業の大幅伸長、男性グルーミング事業の好調な推移と、マーケティング費用の効率化により、4.0%増収、8.9%増益

2012年3月期のインドネシアの売上高は、女性コスメティック事業の「ピクシー」が大幅に伸長したのに加え、「ギャツビー」も好調に推移したことにより、女性コスメタリー事業の低迷や円高による円換算額の減少があったものの、前期比4.0%増の134億57百万円となりました。

営業利益は、増収効果に加え、輸入原材料の仕入れにおいて現地通貨高が原価低減に貢献したことやマーケティング費用の効率的投下により、円高による円換算額の減少があったものの、前期比8.9%増の14億32百万円となりました。

男性グルーミング事業

〈市場環境〉

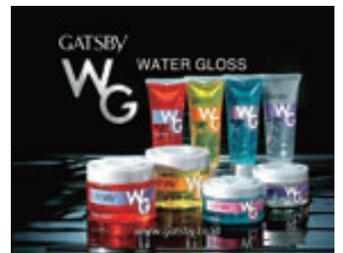
好調な経済環境を背景に、好調に拡大する男性化粧品市場

インドネシアの好調に推移する経済成長を背景に、男性化粧品市場も好調に推移しています。環境変化や所得水準の上昇により、生活者の購買行動や消費行動は急速に変化していくものと思われます。男性のおしゃれ意識の向上や、購買力の上昇に伴い、男性化粧品市場もさらなる拡大が期待される有望市場です。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ギャツビー」は、ヘアスタイリングカテゴリーの主力アイテム強化と、フェイス&ボディカテゴリーのラインナップ拡充により、好調に推移

2012年3月期は、市場は好調に推移する一方で、グローバル企業の展開拡大が目覚ましく、競争環境が激化しています。このようななか、「ギャツビー」では、ヘアスタイリングカテゴリーの主力アイテムである「ウォーターグロス」シリーズの強化策としてTVCMを投下するとともに、店頭における展開を強化し、生活者との接点拡大に取り組みました。また競争の厳しいフェイス&ボディカテゴリーでは、洗顔料とシャワージェルのシリーズをリニューアルするとともに、ラインナップを拡充し、生活者のケア意識の高まりとウォンツの多様化に対応しました。これらについても、TVCMの投下や、店頭プロモーションの強化により、生活者との接点拡大に取り組みました。これにより「ギャツビー」は、ヘアスタイリングカテゴリーをはじめとして、好調に推移しました。



▲主力アイテム「ギャツビー ウォーターグロス」の強化策としてTVCMを投下



▲「ギャツビー 洗顔シリーズ」の店頭プロモーション強化



▲リニューアルした「ギャツビー 洗顔シリーズ」

セグメント別の概況

〈今後の取り組み〉

生活者の購買力の向上による、ウォンツの多様化、変化に対応した商品を展開

今後、生活者の購買力の向上による生活者ウォンツの多様化や市場の変化への対応を強化していきます。まずはヘアスタイリングカテゴリにおいては、日本やNIESエリアを中心に展開している「ギャツビー」のヘアワックス「ムービングラバー」シリーズを、高いおしゃれ意識を持つ生活者のウォンツに対応すべく、展開を開始します。このように、これまでのインドネシア生産の商品だけでなく、高機能で高品質の日本生産の商品も生活者ウォンツに合わせて展開し、グループ力を活かした展開を強化し、環境の変化に柔軟に対応していきます。

女性コスメティック事業

〈市場環境〉

女性化粧品市場は好調に拡大するも、グローバル企業の市場参入により、競争環境が激化

生活者の所得水準の上昇に伴い、女性の化粧意識も高まり、市場はスキンケアカテゴリ、メイクアップカテゴリともに好調に拡大するなか、グローバル企業の市場参入も増加し、競争環境の激化が続くと思われるものの、今後もさらなる拡大が見込まれる市場です。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ピクシー」は好調なメイクアップカテゴリに加え、スキンケアカテゴリの強化に取り組み、大幅に伸長

2012年3月期は、競争環境が激化しているものの、市場規模は好調に推移しています。このようななか、スキンケアカテゴリ強化のため、主力ブランド「ピクシー」のスキンケアシリーズをリニューアルするとともに、新たに「ブライトマツ」シリーズを追加し、ラインナップを拡充しました。なかでも、洗顔料のカテゴリ強化策として、TVCMを投下し、訴求強化やブランド力の向上を図りました。また、販売員の育成を強化し、店頭での商品提案力の向上にも取り組みました。これらの取り組みにより、



▲「ピクシー ブライトマツ」シリーズの発売に併せ、TVCMを投下

圧倒的なシェアを獲得しているファンデーション（Two Way Cake）をはじめとしたメイクアップカテゴリに加え、スキンケアカテゴリが伸長し、「ピクシー」が大幅に伸長しました。



▲「ピクシー 洗顔フォーム」

〈今後の取り組み〉

ラインナップの拡大や鮮度アップによる商品展開の強化と、販売員育成による店頭提案力を強化

急速に変化する市場環境と、多様化する生活者ウォンツに対応し、ラインナップの拡充や鮮度アップを図るためのリニューアルを実施するなど、商品展開を強化していきます。また、販売員の育成を継続強化するとともに、高い認知度とブランド力を活かし、新規ユーザーの獲得と既存ユーザーへの提案強化に取り組んでいきます。



▲販売員の育成を継続強化し、店頭における提案を強化

女性コスメタリー事業

〈市場環境〉

ボディケア市場は好調に拡大しているものの、厳しい競争環境

経済成長に伴い、ボディケア市場は好調に拡大しており、今後も成長が期待できる市場です。特に、香りをおしゃれとして楽しむ文化が定着しているインドネシアでは、ティーン的女性にとってライトフレグランスはおしゃれのエンタリーアイテムであり、使用率も高く、競争環境の厳しい市場です。

〈2012年3月期の取り組み状況〉

「ピュセル」は、フレグランスカテゴリのアイテム拡充を行なったものの、既存品が低迷

2012年3月期も、市場は拡大傾向にあり、競争環境も厳しくなっています。「ピュセル」の主力カテゴリであるフレグランスカテゴリでは、好調に推移する「ジャパニーズシーズンズ」のアイ

テムを拡充するとともに、新たに「ハッピーリフレッシュ」シリーズを発売し、商品提案を強化しました。

しかしながら、新製品は好調に推移しているものの、既存商品の売上が競争環境の激化に加え、トレンドとのミスマッチによる低迷により、伸び悩んでいます。



▲「ピュセル ハッピーリフレッシュ」を発売し、商品提案を強化

〈今後の取り組み〉

ラインナップ拡充と展開強化により、 ブランドを再構築

競争環境が厳しいなか、低迷する「ピュセル」では、新規ユーザー獲得を目的に、新シリーズ「ウォーターインリップ」の発売や、新たなフレグランスシリーズ「グラゼル」の発売などラインナップを拡充し、展開強化を図るなど、ブランドの再構築に取り組んでいきます。

海外その他

海外事業の成長を担う成長ポテンシャルの高い
市場開拓・深耕エリア

2012年3月期実績

展開各国において、為替のマイナス影響があったものの、 概ね好調に推移し、8.5%増収、3.5%増益

2012年3月期の海外その他の売上高は、展開各国で好調に事業規模を拡大し、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により、円高による円換算額の減少があったものの、前期比8.5%増の74億3百万円となりました。

営業利益は、各国の現地通貨安の影響による（輸入商品の）売上原価の上昇や、売上規模拡大のための積極的なマーケティング投資により、前期比3.5%増の8億12百万円となりました。

エリア別

成長ポテンシャルの高いアジア各国での 展開拡大に取り組み、特に経済成長著しい 中国をはじめ、インドシナ半島やインドにおける 取り組みを強化

〈中国〉

さらなる事業規模拡大のため、 男性へのおしゃれ意識の啓発による市場育成と 女性コスメティックの展開を強化

経済成長に伴い、女性化粧品市場は大幅に規模を拡大している一方で、男性化粧品市場は、ポテンシャルは大きいものの、成長スピードが遅く、規模もまだ小さいため、男性へのおしゃれ意識の啓発を含めた市場育成が必要です。

流通網を都市部だけでなく、各省都へと拡大するとともに、若者男性へのスタイリング提案を行ない、認知拡大と市場の育成に取り組んでいます。

また都市部では、日本発スキンケアブランド「バリアモイスト」の展開を強化し、事業規模の拡大に取り組んでいます。

〈インドシナ〉

今後の有望市場として、ベトナム・ミャンマーなどでの 流通網構築

インドシナエリアは、タイをはじめベトナム、ミャンマーなどが経済成長の過程にあり、今後グローバル企業の進出による競争環境の激化が予想されるものの、成長ポテンシャルの高い有望市場です。

タイより周辺国のベトナム、ミャンマーなどへの市場開拓を進め、インドシナエリアでの事業規模拡大に取り組んでいます。

〈インド〉

2012年3月に現地法人を設立し、本格的に展開

急速な経済成長のなか、男性のおしゃれ意識も高まっており、今後の市場拡大が見込まれる有望市場です。インドネシアの貿易事業エリアとして、これまで順調に展開を拡大し、流通網も整備してきました。今後さらなる展開強化のため、2012年3月に Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd. を設立し、本格展開してまいります。

社会貢献への取り組み

マンダムグループは、企業の社会的責任が高まるなか、CSRへの取り組みを経営課題として位置付け、品質保証・環境保全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います。

品質保証

マンダムグループは、化粧品製造業として、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、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、一層の品質維持・向上に向けて、生活者の声や客観的視点からの牽制を活かす仕組みを活用しています。

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・設計場面

企画・設計場面では、生活者の声やリサーチ結果をもとに生活者ウォンツの把握と分析を行ない、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に的確に反映することに取り組んでいます。

また、安全性の確保を前提としたうえで、独自の高い技術力を活かした機能性、効果性の追求や評価方法の確立、使い

やすさを考慮したデザイン設計など、商品設計のあらゆる場面において、生活者に満足いただけるような、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、日本、インドネシア、中国の3つの生産拠点から、商品を展開しているそれぞれの国の生活者に満足いただける品質の商品を、効率的かつ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崎工場は、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向上に取り組んでいます。

品質保証活動を支える仕組み

● 生活者の声をフィードバック

お客さま相談室における、生活者からの意見や要望などを収集、蓄積し、速やかに関係部門へフィードバックさせる仕組みを品質保証活動に活用するなどにより、一層の品質維持・向上に取り組んでいます。

● 客観的視点での牽制

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に外部機関の審査を受審し、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・福崎工場(ただし、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。

環境保全

マンダムグループは、化粧品製造業として、環境への配慮を重要な社会的責務として認識し、化粧品の製造・販売を通じた設計・生産・物流・マーケティングのそれぞれのプロセスにおいて、環境保全に努めています。

1999年に「環境理念」と「環境基本方針」を制定し、グループ内での共通認識を図るとともに、環境マネジメントシステムを構築するなどにより、環境保全活動の一層の充実に取り組んでいます。

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。

*3R: Reduce(減量)・Reuse(再利用)・Recycle(再利用)

●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めます。

- 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

商品設計場面では、品質・機能・デザインにおけるお客さまの利便性を考慮しながら、「3R:Reduce(減量)・Reuse(再利用)・Recycle(再利用)」の視点で商品設計することにより「商品の環境負荷低減」に取り組んでいます。

●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では、地球環境保全の推進と循環型社会の形成をテーマに「CO₂の排出量削減」や「省エネルギー」、「廃棄物の削減」に取り組んでいます。

●物流場面

物流場面では、輸送の効率化を目的とした物流業務の3PL業者への委託や、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の推進により、「CO₂の排出量削減」や「省エネルギー」に取り組んでいます。

●マーケティング場面

マーケティング場面では、店頭における生活者とのコミュニケーションツールとして、販促物を多く使用しています。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より、「環境負荷低減」に取り組んでいます。

環境保全活動を支える仕組み

●客観的視点での牽制

環境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に外部機関の審査を受審することで、システムの継続的な改善につなげ、環境保全活動の推進・徹底を図っています。

国内生産拠点の福崎工場は、国際標準規格の環境マネジメントシステム「ISO14001」を2000年に認証取得しています。

その他の社会貢献活動

マダムグループは、「良き企業市民」として社会との協調・融和に努め、その発展に貢献したいと考え、事業を活かした活動を中心に社会貢献活動に取り組んでいます。

企業行動指針に社会貢献活動について明記するなど、社会貢献活動の促進に向けて取り組んでいます。

事業を活かした社会貢献活動

●日本

若者のクリエイティブ活動を支援 「GATSBY DANCE COMPETITION」 「GATSBY学生CM大賞」を開催	GATSBYブランドのターゲットである若者の自己表現の機会(ダンスコンペティション、CM映像コンテスト)を提供
小学生を対象とした 「理科実験授業」を実施	大阪商工会議所の「理科大好き“なにわっ子”育成事業」に協力 
「身だしなみ教室」を開催	大阪府内の特別支援学校で男性化粧品の使い方などを伝える
「減装(へらそう)ショッピング」を支援	包装ごみの少ない商品を選ぶ買い物基準を普及させるプロジェクトに参画
中高生を対象とした 「職場体験学習」を実施	福崎工場にて地元中高生を数名ずつ受け入れ、業務を体験してもらう機会を提供

●インドネシア

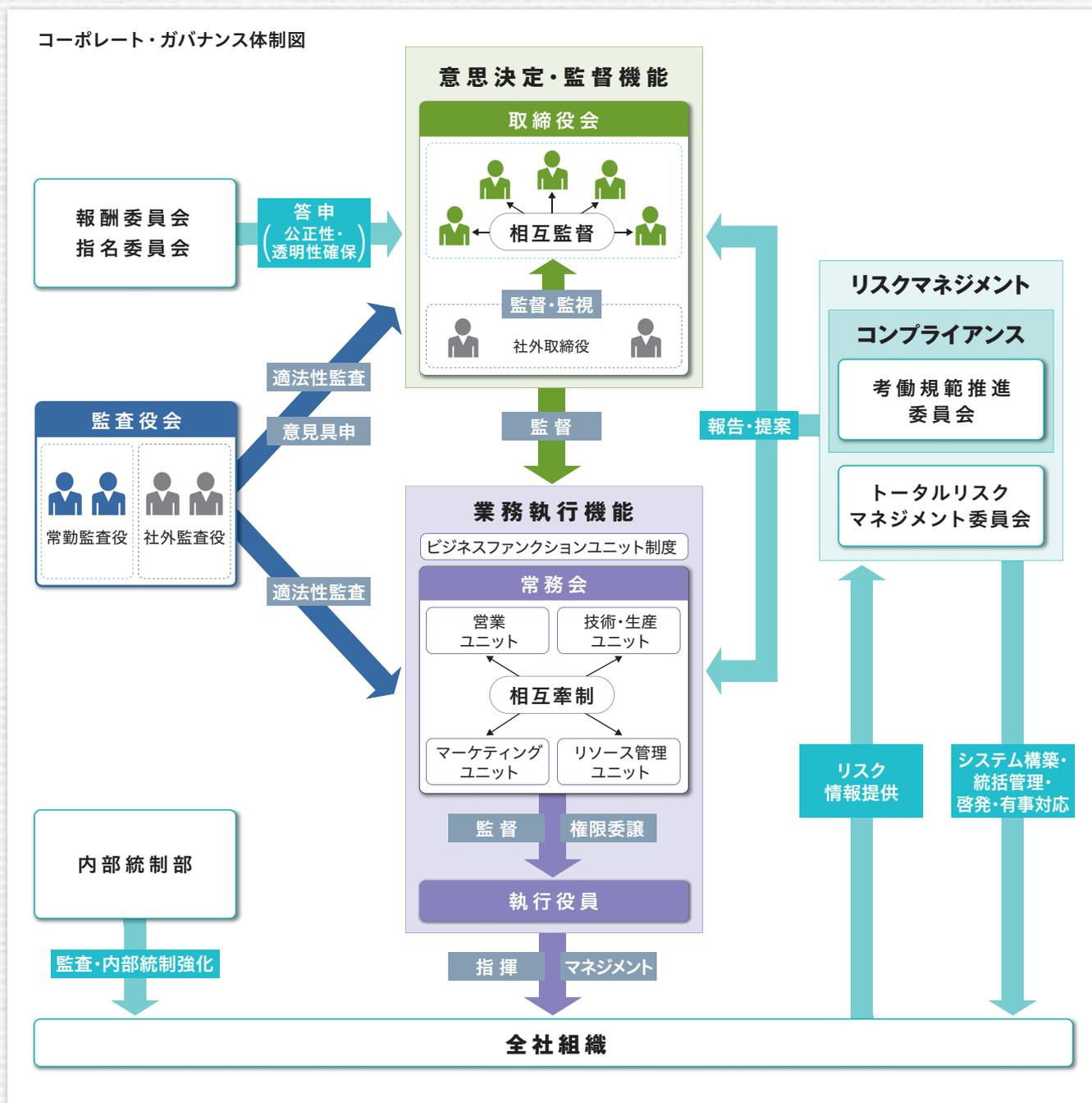
女性を対象とした 「美容セミナー」を開催	インドネシア政府の「婦人活性化・児童保護省」が進める女性の社会進出促進活動に協力
職業高等学校の学生を対象とした「実務研修」を実施	ビューティアドバイザーや販売員としての実務研修の機会を提供
キッズニアジャカルタに 「ファッションモデルスクール」をオープン	子供たちにファッションモデルとしての職業体験の場を提供

コーポレート・ガバナンス

マンダムグループは、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。

マンダムは、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

マンダムは、社外監査役として企業法務に精通した弁護士のほか経営指導経験の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

マンダムは、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、ユニットごと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、1995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・役付執行役員を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。

年	実施事項
1986年	社外監査役の設定
1995年	社外取締役の設定
1999年	マンダムグループ考勤規範を制定 ビジネスファンクションユニット制度を導入
2001年	執行役員制度を導入
2002年	マンダムグループ考勤規範を改訂(1回目) 考勤規範推進委員会を設置 内部通報制度(ヘルプラインシステム)を導入
2003年	取締役の任期を1年に短縮
2004年	役付取締役制度を廃止し、役付執行役員制度に移行
2005年	報酬委員会を設置
2006年	監査役監査の実効性確保に関する規程を制定
2007年	内部通報制度(ヘルプラインシステム)の対象を 取引先まで拡大 マンダムグループ考勤規範を改訂(2回目)
2008年	社長執行役員直轄の内部統制部を設置 指名委員会を設置
2009年	トータルリスクマネジメント委員会を設置
2011年	マンダムグループ考勤規範を改訂(3回目)

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（最低限の道徳）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持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に禁止されています。

社外取締役コメント



社外取締役 塚田 疆

（プロフィール）

1963年4月 トヨタ自動車工業株式会社
（現 トヨタ自動車株式会社）入社
1988年2月 同社部長職
1993年6月 国際デジタル通信株式会社
（現 ソフトバンクテレコム株式会社）
常務取締役
2000年6月 朝日航洋株式会社 取締役社長
2004年6月 株式会社ワールド・ビジネス・チャンネル
取締役会長（現任）
2006年8月 当社顧問
2007年6月 当社社外取締役（現任）

現在の企業にとって「透明性」と「アカウンタビリティ（説明責任）」は必須となってきており、これらの欠如は、企業としての存在価値が問われるほど重要なものと認識しています。

マンダムは、公正・透明な風土が社内に浸透しており、幸いにもこれまでは不祥事から企業価値を毀損したことはありませんが、組織である以上、不祥事が起こる可能性を否定すべきではないとの認識のもと、社外取締役という組織内部から距離をおいた立場を活かし、「社内情報に接すること」「そのために行動すること」「意見を発すること」により、ガバナンスの充実・強化に向けて自らの役割を全うしていきたいと考えています。

現在の企業文化を基本におき、加えて、異質の文化や価値観を許容する意識が向上することにより、人として、さらには企業としても成長し、目指すところに近づくと考えています。

このような経営の質的向上においても、企業経営に携わった経験を活かし、外部からの「見方」「考え方」「価値観」に基づき提言していきたいと考えています。

役員および監査役 (2012年6月22日現在)

取締役



後列左から、岡田、斉藤、塚田、田村
前列左から、寺林、西村、桃田

代表取締役 社長執行役員

西村 元延
内部統制部統括、担当

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 専務執行役員

寺林 隆一
営業統括
営業企画部、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

岡田 和喜
マーケティング、Eビジネス準備室統括
Eビジネス準備室担当

社外取締役

塚田 壘

社外取締役

田村 敏和

監査役



左から、松尾、安井、小寺、津田

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

津田 昌俊

執行役員 (取締役兼務者を除く)

常務執行役員

藤原 徳雄
人事部、C4準備室統括
人事部、C4準備室担当

常務執行役員

北村 達芳
技術・生産統括
生産技術部、生産戦略室担当

執行役員

田中 晃
総務部、環境推進室、品質保証室、
お客さま相談室担当

執行役員

鈴木 博直
中央研究所、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
宣伝販促部、グループマーケティング戦略室、
商品PR室担当

執行役員

亀田 泰明
第一チェーンストア営業部、第二チェーンストア営業部、
流通開発部担当

執行役員

古林 典和
福岡工場担当

執行役員

金山 博
第一商品開発部、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



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

2012年3月期におけるわが国経済は、東日本大震災の影響により、大変厳しい状況で推移しました。現在はサプライチェーンの復旧が進み、景気も緩やかに持ち直しつつあるものの、世界経済の減速や長引く円高の影響により、先行き不透明な状況が続いております。また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済は、世界経済の影響を受け全般的に減速気味であるものの、堅調に推移しました。このような経済状況のもと、当社グループは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事業の安定成長」、「女性コスメティック事業の展開強化」および「アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化」に取り組みました。

この結果、2012年3月期における連結売上高は、前期比4.4%増収の598億1百万円、当期純利益は、同23.4%増益の32億99百万円となりました。

① 売上高および売上原価

売上高は、前期より25億38百万円増加し、598億1百万円（前期比4.4%増）となり、前期に引き続き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」が夏シーズン品を中心に売上拡大したことや、海外においても、インドネシア子会社（PT MANDOM INDONESIA Tbk）が女性化粧品を中心に売上高を順調に伸ばしたことに加え、他の海外子会社全体の売上高も増加したことによるものであります。

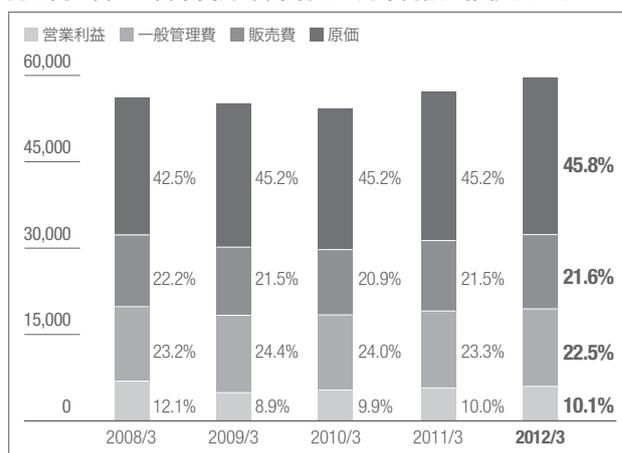
売上原価は、前期より15億41百万円増加し、274億9百万円（同6.0%増）となりました。これは主として、国内外において売上拡大したことに加え、国内での原価率が上昇したこ

とによるものであります。この結果、売上総利益は、323億92百万円（同3.2%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、263億41百万円（同2.7%増）となりました。これは主として、国内におけるマーケティング費用（販売促進費）の効率的投下および海外子会社における販売管理費の円換算額の減少によるものであります。この結果、営業利益は、前期より3億3百万円増加し、60億50百万円（同5.3%増）となりました。

売上高に占める営業費用・営業利益の比率内訳の推移（百万円）



③ 営業外損益、特別損益、経常利益および税金等調整前当期純利益

営業外損益においては、営業外費用の増加が営業外収益の増加を上回ったことにより、前期より1百万円減少しました。また、特別損益においては、特別利益として80百万円を計上した一方で、特別損失として固定資産除売却損や投資有価証券売却損など2億69百万円を計上しました。これらの結果、

経常利益は、前期より3億1百万円増加し、63億8百万円(同5.0%増)、税金等調整前当期純利益は、前期より3億6百万円増加し、61億19百万円(同5.3%増)となりました。

④ 法人税等、少数株主損益および当期純利益

法人税等は、主として過年度法人税等の減少により、前期より2億81百万円減少し、23億54百万円(同10.7%減)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減少を反映した結果、前期より39百万円減少し、4億65百万円となりました。

この結果、当期純利益は、32億99百万円(同23.4%増)となり、当期業績は増収増益となりました。

財政状態に関する分析

(1) 資産、負債および純資産の状況

① 総資産

2012年3月期の総資産につきましては、前期末より22億72百万円増加して556億円となりました。主として、たな卸資産が17億20百万円増加し、有価証券および投資有価証券が11億62百万円増加したことによるものです。

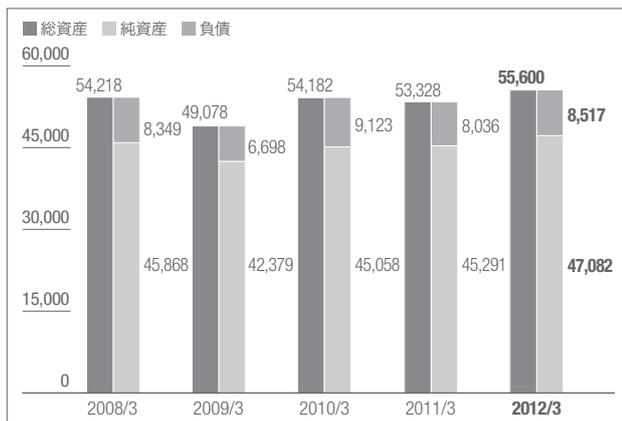
② 負債

負債につきましては、前期末より4億81百万円増加し、85億17百万円となりました。主として未払金が5億5百万円増加したことによるものであります。

③ 純資産

純資産につきましては、前期末より17億91百万円増加し、470億82百万円となりました。主として、利益剰余金が18億96百万円増加したことによるものであります。

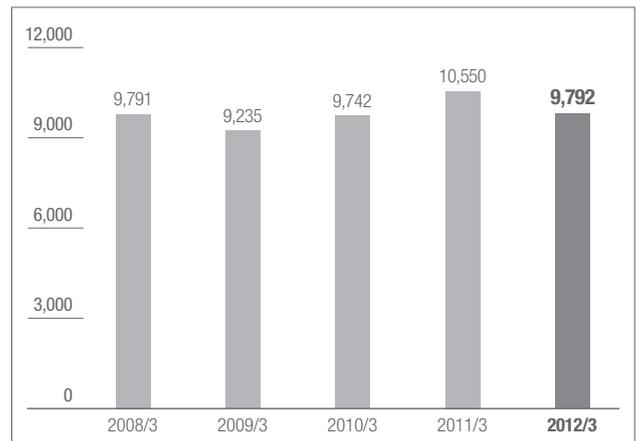
総資産、負債および純資産の推移(百万円)



(2) キャッシュ・フローの状況

2012年3月期における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前期に比べ税金等調整前当期純利益や仕入債務の増減額の増加といった「営業活動によるキャッシュ・フロー」項目の増加があったものの、有価証券の取得および償還・売却による収支額の減少等により、前年度末に比べ7億58百万円減少して当年度末には97億92百万円となりました。

現金及び現金同等物の期末残高の推移(百万円)



① 営業活動によるキャッシュ・フロー

2012年3月期の営業活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ3億71百万円減少して36億92百万円のキャッシュ・インとなりました。これは主として、前期に比べ仕入債務の増減額が6億34百万円増加して、1億85百万円のキャッシュ・イン、法人税等の支払に伴う支出額が8億43百万円減少して22億15百万円のキャッシュ・アウトにとどまった一方、たな卸資産の増減額が14億28百万円減少して19億4百万円のキャッシュ・アウト、売上債権の増減額が6億38百万円減少して11億31百万円のキャッシュ・アウトと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1億51百万円減少して22億42百万円となっております。

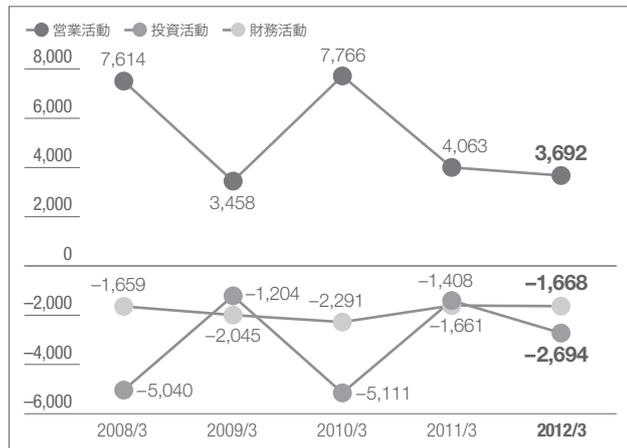
② 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動によるキャッシュ・フローは、前期に比べ12億86百万円減少して26億94百万円のキャッシュ・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14億86百万円減少して8億35百万円のキャッシュ・アウトになったことによるものであります。

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6百万円減少して16億68百万円のキャッシュ・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より7百万円減少して16億58百万円のキャッシュ・アウトになったことによるものであります。

キャッシュ・フローの推移(百万円)



事業等のリスク

経営成績、財政状態などにおいて、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、2012年3月期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、新製品の開発・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製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

2011年3月期および2012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(2011年3月期29.9%、2012年3月期30.2%)、インドネシアにおいてPT ASIA PARAMITA INDAH(2011年3月期17.5%、2012年3月期18.5%)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製品を製造・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、2011年3月期および2012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35.5%および35.8%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激しく、特に日本においては緩やかなデフレの状況が続く、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、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。

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もの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はかってまいります。

(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、原材料の現地調達の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組み強化

企業の社会的責任が高まる中、CSRへの取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。

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)の増加抑制をはかることにより、資本の効率化に取り組んでまいります。

(1) 経営戦略の現状と見通し

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。

また、戦略テーマを遂行するにあたり、M&A・業務提携を通じた外部資源の活用についても機動的に検討してまいります。

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さらなる強化に取り組みます。国内市場では、スタイリング剤をはじめとして、フェイス&ボディカテゴリーでのシェアの拡大をはかり、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」のさら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さら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はかり、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た商品を、今後も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中国でのスキンケア商品のエリアでの深耕を強化するように、現地の市場に適應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はかってまいります。

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、既存拠点国における最重点取組みエリアであるインドネシア、中国においては、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はかることに加え、女性スキンケア商品の育成強化をはかってまいります。さらに新規エリア

であるインドシナ、インドも最重点取組みエリアとし、インドシナ地域においては、流通網の整備及び拡大を行い、新たな市場展開を着実に進めてまいります。成長著しいインド市場においては、化粧品事業の基盤確立、規模拡大を目的に2012年3月に設立した海外子会社にて、市場展開を進めてまいります。

(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) 還元方針

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。2012年3月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%以上と設定してございました。引き続き2013年3月期も、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様々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

株式会社マンダムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	期 別	前連結会計年度 (2011年3月31日)	当連結会計年度 (2012年3月31日)	増 減 (▲印減少)
資産の部				
流動資産				
現金及び預金		6,285	5,674	▲ 611
受取手形及び売掛金		6,240	7,188	948
有価証券		12,933	13,922	989
商品及び製品		4,312	5,498	1,186
仕掛品		366	385	19
原材料及び貯蔵品		1,873	2,388	515
繰延税金資産		824	704	▲ 119
その他		837	797	▲ 40
貸倒引当金		▲ 20	▲ 16	3
流動資産合計		33,654	36,543	2,889
固定資産				
有形固定資産				
建物及び構築物		17,155	16,944	▲ 210
減価償却累計額(建物等)		▲ 10,214	▲ 10,297	▲ 83
建物及び構築物(純額)		6,941	6,647	▲ 294
機械装置及び運搬具		11,549	12,146	597
減価償却累計額(機械等)		▲ 7,757	▲ 8,315	▲ 557
機械装置及び運搬具(純額)		3,792	3,831	39
工具器具及び備品		3,991	3,941	▲ 49
減価償却累計額(器具備品)		▲ 3,328	▲ 3,364	▲ 36
工具器具及び備品(純額)		663	577	▲ 85
土地		510	510	—
リース資産		43	45	1
減価償却累計額(リース)		▲ 20	▲ 24	▲ 4
リース資産(純額)		23	20	▲ 3
建設仮勘定		158	325	166
有形固定資産合計		12,089	11,912	▲ 177
無形固定資産				
のれん		119	38	▲ 81
ソフトウェア		345	283	▲ 62
その他		138	132	▲ 6
無形固定資産合計		604	454	▲ 150
投資その他の資産				
投資有価証券		4,252	4,426	173
繰延税金資産		990	703	▲ 287
その他		1,801	1,601	▲ 200
貸倒引当金		▲ 65	▲ 41	23
投資その他の資産合計		6,980	6,690	▲ 289
固定資産合計		19,674	19,057	▲ 617
資産合計		53,328	55,600	2,272
負債の部				
流動負債				
支払手形及び買掛金		715	888	172
未払金		2,669	3,175	505
未払法人税等		813	703	▲ 110
賞与引当金		749	770	21
変動役員報酬引当金		85	85	—
返品調整引当金		263	227	▲ 36
災害損失引当金		85	—	▲ 85
その他		599	589	▲ 9
流動負債合計		5,980	6,439	458
固定負債				
繰延税金負債		3	3	—
退職給付引当金		1,050	1,045	▲ 4
その他		1,001	1,029	27
固定負債合計		2,055	2,078	22
負債合計		8,036	8,517	481
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	▲ 0
利益剰余金		26,733	28,629	1,896
自己株式		▲ 1,848	▲ 1,849	▲ 0
株主資本合計		47,514	49,410	1,895
その他の包括利益累計額				
その他有価証券評価差額金		▲ 559	▲ 336	222
為替換算調整勘定		▲ 5,206	▲ 5,562	▲ 355
その他の包括利益累計額合計		▲ 5,766	▲ 5,898	▲ 132
少数株主持分		3,543	3,571	27
純資産合計		45,291	47,082	1,791
負債純資産合計		53,328	55,600	2,272

連結財務諸表

連結損益計算書

株式会社マングラムおよび連結子会社

(単位:百万円)

期 別	前連結会計年度 (自 2010年4月 1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日)	増 減 (▲印減少)
科 目			
売上高	57,262	59,801	2,538
売上原価	25,868	27,409	1,541
売上総利益	31,394	32,392	997
販売費及び一般管理費			
販売促進費	5,684	6,039	354
販売報奨金	1,540	1,513	▲ 27
広告宣伝費	3,165	3,168	3
報酬及び給料手当	4,455	4,561	106
賞与引当金繰入額	776	810	34
退職給付費用	294	299	4
減価償却費	705	701	▲ 4
研究開発費	1,850	1,921	71
その他	7,174	7,326	151
販売費及び一般管理費合計	25,647	26,341	694
営業利益	5,747	6,050	303
営業外収益			
受取利息	114	121	6
受取配当金	85	96	10
受取保険金	1	41	40
その他	171	150	▲ 20
営業外収益合計	373	410	37
営業外費用			
売上割引	34	39	5
為替差損	19	55	36
投資事業組合運用損	7	18	10
その他	52	39	▲ 13
営業外費用合計	113	152	38
経常利益	6,006	6,308	301
特別利益			
貸倒引当金戻入益	2	—	▲ 2
固定資産売却益	35	20	▲ 14
災害損失引当金戻入額	—	60	60
特別利益合計	37	80	43
特別損失			
固定資産売却損	11	18	7
固定資産除却損	32	72	39
訴訟関連損失	—	89	89
災害による損失	9	0	▲ 8
災害損失引当金繰入額	85	—	▲ 85
投資有価証券売却損	—	87	87
投資有価証券評価損	12	0	▲ 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
リース解約損	—	0	0
特別損失合計	230	269	39
税金等調整前当期純利益	5,813	6,119	306
法人税、住民税及び事業税	2,196	2,028	▲ 168
過年度法人税等	380	127	▲ 253
法人税等調整額	58	199	140
法人税等合計	2,635	2,354	▲ 281
少数株主損益調整前当期純利益	3,177	3,764	587
少数株主利益	504	465	▲ 39
当期純利益	2,672	3,299	626

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

(単位:百万円)

期 別	前連結会計年度 (自 2010年4月 1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日)	増 減 (▲印減少)
科 目			
少数株主損益調整前当期純利益	3,177	3,764	587
その他の包括利益			
その他の有価証券評価差額金	▲ 285	223	508
為替換算調整勘定	▲ 976	▲ 532	444
持分法適用会社に対する持分相当額	▲ 26	▲ 7	18
その他の包括利益合計	▲ 1,288	▲ 316	971
包括利益	1,889	3,448	1,558
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	1,658	3,167	1,508
少数株主に係る包括利益	230	281	50

連結株主資本等変動計算書

株式会社マングラムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	期 別	
	前連結会計年度 (自 2010年4月 1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日)
株主資本		
資本金		
当期首残高	11,394	11,394
当期末残高	11,394	11,394
資本剰余金		
当期首残高	11,235	11,235
当期変動額		
自己株式の処分	—	▲ 0
当期変動額合計	—	▲ 0
当期末残高	11,235	11,235
利益剰余金		
当期首残高	25,463	26,733
当期変動額		
剰余金の配当	▲ 1,402	▲ 1,402
当期純利益	2,672	3,299
自己株式の処分	—	▲ 0
当期変動額合計	1,269	1,896
当期末残高	26,733	28,629
自己株式		
当期首残高	▲ 1,847	▲ 1,848
当期変動額		
自己株式の取得	▲ 0	▲ 0
自己株式の処分	—	0
当期変動額合計	▲ 0	▲ 0
当期末残高	▲ 1,848	▲ 1,849
株主資本合計		
当期首残高	46,245	47,514
当期変動額		
剰余金の配当	▲ 1,402	▲ 1,402
当期純利益	2,672	3,299
自己株式の取得	▲ 0	▲ 0
自己株式の処分	—	0
当期変動額合計	1,269	1,895
当期末残高	47,514	49,410
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	▲ 273	▲ 559
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲ 286	222
当期変動額合計	▲ 286	222
当期末残高	▲ 559	▲ 336
為替換算調整勘定		
当期首残高	▲ 4,479	▲ 5,206
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲ 727	▲ 355
当期変動額合計	▲ 727	▲ 355
当期末残高	▲ 5,206	▲ 5,562
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	▲ 4,752	▲ 5,766
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲ 1,014	▲ 132
当期変動額合計	▲ 1,014	▲ 132
当期末残高	▲ 5,766	▲ 5,898
少数株主持分		
当期首残高	3,565	3,543
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲ 21	27
当期変動額合計	▲ 21	27
当期末残高	3,543	3,571
純資産合計		
当期首残高	45,058	45,291
当期変動額		
剰余金の配当	▲ 1,402	▲ 1,402
当期純利益	2,672	3,299
自己株式の取得	▲ 0	▲ 0
自己株式の処分	—	0
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	▲ 1,036	▲ 104
当期変動額合計	233	1,791
当期末残高	45,291	47,082

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

株式会社マダムおよび連結子会社

(単位:百万円)

科 目	期 別	前連結会計年度 (自 2010年4月 1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月 1日 至 2012年3月31日)	増 減 (▲印減少)
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		5,813	6,119	306
減価償却費		2,394	2,242	▲ 151
のれん償却額		108	81	▲ 26
投資有価証券売却損益(▲は益)		—	87	87
投資有価証券評価損益(▲は益)		12	0	▲ 12
子会社株式売却損益(▲は益)		14	—	▲ 14
貸倒引当金の増減額(▲は減少)		1	▲ 25	▲ 27
返品調整引当金の増減額(▲は減少)		6	▲ 32	▲ 38
賞与引当金の増減額(▲は減少)		▲ 20	22	43
退職給付引当金の増減額(▲は減少)		229	19	▲ 210
受取利息及び受取配当金		▲ 200	▲ 217	▲ 17
為替差損益(▲は益)		2	▲ 7	▲ 9
有形固定資産除却損		31	60	28
売上債権の増減額(▲は増加)		▲ 492	▲ 1,131	▲ 638
たな卸資産の増減額(▲は増加)		▲ 476	▲ 1,904	▲ 1,428
仕入債務の増減額(▲は減少)		▲ 449	185	634
未払金の増減額(▲は減少)		5	189	184
その他		▲ 76	▲ 19	57
小計		6,903	5,669	▲ 1,233
利息及び配当金の受取額		221	240	18
利息の支払額		▲ 1	▲ 1	0
法人税等の支払額		▲ 2,732	▲ 2,215	516
過年度法人税等の支払額		▲ 326	—	326
営業活動によるキャッシュ・フロー		4,063	3,692	▲ 371
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		▲ 1,084	▲ 1,537	▲ 453
定期預金の払出による収入		1,033	1,414	380
有価証券の取得による支出		▲ 23,391	▲ 33,291	▲ 9,900
有価証券の売却及び償還による収入		23,800	32,500	8,700
有形固定資産の取得による支出		▲ 2,094	▲ 1,710	383
無形固定資産の取得による支出		▲ 175	▲ 98	77
投資有価証券の取得による支出		▲ 157	▲ 375	▲ 217
投資有価証券の売却及び償還による収入		400	331	▲ 68
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	—	▲ 37
その他		224	74	▲ 150
投資活動によるキャッシュ・フロー		▲ 1,408	▲ 2,694	▲ 1,286
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	—	▲ 19
短期借入金の返済による支出		▲ 19	—	19
ファイナンス・リース債務の返済による支出		▲ 9	▲ 8	0
自己株式の取得による支出		▲ 0	▲ 0	▲ 0
配当金の支払額		▲ 1,402	▲ 1,406	▲ 3
少数株主への配当金の支払額		▲ 248	▲ 252	▲ 4
財務活動によるキャッシュ・フロー		▲ 1,661	▲ 1,668	▲ 6
現金及び現金同等物に係る換算差額		▲ 186	▲ 88	98
現金及び現金同等物の増減額(減少)		807	▲ 758	▲ 1,565
現金及び現金同等物の期首残高		9,742	10,550	807
現金及び現金同等物の期末残高		10,550	9,792	▲ 758

会社概要

社名	株式会社マンダム	従業員	2,256名(連結)
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12		544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

	社名	所在地	主な事業内容	議決権比率
JAPAN	株式会社ピアセラボ	日本	化粧品等販売	100.0% 連結子会社
	株式会社エムビーエス	日本	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
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 Cosmetics 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
INDIA	Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.	インド	化粧品等販売	100.0% 連結子会社

株式・投資家情報

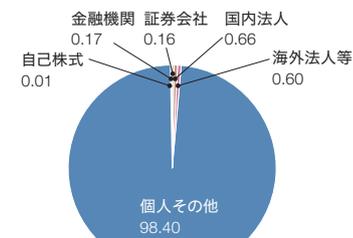
発行可能株式総数	81,969,700株
発行済株式総数	24,134,606株
株主数	22,798名
上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部
証券コード	4917
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

大株主

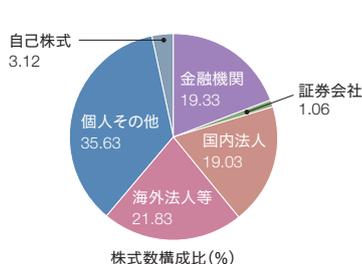
氏名又は名称	所有株式数 (千株)	所有株式数の 比率(%)
公益財団法人西村奨学財団	1,800	7.46
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,150	4.77
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	1,134	4.70
マンダム従業員持株会	767	3.18
株式会社マンダム	753	3.12
西村 元延	720	2.98
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	635	2.63
BNP PARIBAS SEC SVC LONDON /JAS/ABERDEEN INVESTMENT FUNDS ICVC/AGENCY LENDING	559	2.32
資産管理サービス信託銀行株式会社(証券投資信託口)	478	1.98
BNP PARIBAS SEC SERVICES LUXEMBOURG/JASDEC/ABERDEEN GLOBAL CLIENT ASSETS	395	1.64

(注) 所有株式数は千株未満で切り捨てています。

株式分布状況



株式数構成比 (%)



株価・出来高推移



マンダムグループ 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して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。

問合せ先 株式会社マンダム 広報IR室 〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12 電話 / 06-6767-5020 Fax / 06-6767-5043 URL / <http://www.mandom.co.jp/>

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

