



# Striving to become a valuable company.

代表取締役 社長執行役員  
西村 元延

多様な国と地域へ商品を通じたお役立ちを実践し、  
生活者にとって価値ある企業に。

マダムグループは、アジアにおける成長加速と新規事業開拓を積極的に推進することで、  
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”を目指してまいります。

## President Message

ごあいさつ



### アジアのグローバルリーダーとして 生活者にとって価値ある企業に！

平素より当社への格別のご理解とご支援を賜り、誠にありがとうございます。

ステークホルダーの皆さまが本誌をお読みいただいているちょうど今、もしかすると私はインドネシアのジャカルタで、お得意先のスーパーマーケットのスタッフから「ギャツビー」新洗顔料の市場動向をヒアリングしている最中かも知れません。あるいはカンボジアのプノンペンで、人気歌手ニコ氏を起用したブランディング戦略の効果を、街ゆく若者に確認していることもあるでしょう。さらにはベトナムのホーチミンで、本年1月に設立したMandom Vietnam Company Limitedの経営陣と、意見交換のパワーランチを囲んでいるかも知れません。

ご存じの通り、当社は現在のような成長がまだ予見できない1960年代末、インドネシアに進出いたしました。日本の大手自動車メーカーや家電メーカーですら、まだ進出していない頃です。以来、半世紀近くにわたり、日本とまったく異なる生活習慣や文化を持つアジアの各国で商品を提案し、それを受け入れていただき、インドネシアでは「ギャツビー」ブランドの認知率が100%と、171億72百万円もの年間売上高を得る実績を収めております。今後アジア各国の売上シェアは、その急成長・人口動態に比例し、日本の売上高を大きく上回ることでしょう。

これらは実に、ステークホルダーの皆さまのご支援と、各国スタッフの努力の賜物であることは間違いありません。皆さまの大きな力を託された私は、その期待に応えるべく、成長の最前線を訪れ、コアターゲットとなる現地の若者のテイスト、カルチャー、ムーブメントを注視し続けています。経営者としての俯瞰の目でアジア全体をグローバルに捉え、一社員のように地域マーケットでのニーズ・ウォンツの変化をきめ細かく感じ取ることに努めております。今後も、グローバルの目線、各地域に密着した目線の両方で、少子高齢化の進む日本と、タフなマーケットであるアジア全域において、「美と健康を通じ、快適な生活にお役立ちする」マンダムであり続けます。これからも、変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

売上高・各段階利益において過去最高益を達成！  
 ～第11次中期3ヵ年経営計画（MP-11）初年度を振り返って～



2015年3月期は、「アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進のための中期経営計画」と位置づけた「MP-11」の初年度でした。当中期経営計画では、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を目標としつつ、コア事業における展開強化・競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指しており、最終年度（2017年3月期）には営業利益率10%以上を目標として掲げております。

MP-11初年度における重点施策を振り返りますと、「コア事業である男性グルーミング事業の持続的な成長」に関しては、最重点ブランドである「ギャツビー」は、国内におけるヘアスタイリングカテゴリーにおけるシェア上昇や、海外における伸長があったものの、国内における天候不順や競合環境の激化を受け、夏シーズン品が伸び悩みました。一方、「ルシード」は、ニオイケアをはじめとするエイジングケア製品を中心に展開を強化し、好調に推移いたしました。結果、男性グルーミング事業全体としては、僅かですが売上高を拡大しました。

「女性コスメティック事業の展開スピードのアップ」では、国内においてスキンケアカテゴリーにおける積極的なマーケティング投資の実施・販売強化、海外においても、国内商品やインドネシア製品の水平展開の実施などによるアジアグローバルでの事業拡大を図り、売上高も拡大することができました。

「成長エンジンである海外事業の継続強化」においては、海外その他の一部地域の伸び悩みが見られたものの、インドネシアを始めとして、総じて堅調に売上拡大を図ることができました。これ

に海外での円安による円換算額のプラス影響もあり、2015年3月期の連結売上高は、前期より27億9百万円増加し、70,925百万円（前期比4.0%増）となり、5期連続で過去最高売上高を更新しました。

利益面においては、国内の原価率上昇やインドネシアを中心とした海外のマーケティング費用（広告宣伝費）の積極的な投下があったものの、国内でマーケティング費用（販売促進費・広告宣伝費）の効率的な投下に努めたことにより、連結営業利益は、前期より1億42百万円増加し、6,996百万円（前期比2.1%増）、連結経常利益は、前期より2億65百万円増加し、7,595百万円（前期比3.6%増）、連結当期純利益は、前期より3億33百万円増加し、4,425百万円（前期比8.1%増）となり、各段階利益とも過去最高利益を更新しました。

2015年3月期の業績概況

連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	連結当期純利益
70,925百万円 前期比104.0%	6,996百万円 前期比102.1%	7,595百万円 前期比103.6%	4,425百万円 前期比108.1%

# MP-11概要

(最終年度：2017年3月期)

## ▶ アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進のための中期経営計画

成長性		収益性	
<p>主力市場における事業展開強化による競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。</p> <p>目標：連結売上高</p> <p>MP-11最終年度 <b>830</b>億円</p> <p>MP-10で掲げたテーマを引き続き推進し、MP-10以上の成長を目指す。</p>		<p>成長の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。</p> <p>目標：連結営業利益</p> <p>MP-11最終年度 <b>86</b>億円</p>	
<p><b>男性グルーミング事業の持続的成長</b></p> <p>コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。</p>	<p>男性グルーミング事業 年平均成長率</p> <p><b>5.2%以上</b></p>	<p><b>株主還元</b></p> <p>安定的かつ高水準な株主還元の継続</p> <p>目標：連結配当性向</p> <p>特別な要素を除いた連結ベース</p> <p><b>40%以上</b></p>	
<p><b>女性コスメティック事業の展開スピードのアップ</b></p> <p>「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインナップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。</p>	<p>女性コスメティック事業 年平均成長率</p> <p><b>15.0%以上</b></p>		
<p><b>成長エンジンである海外事業の継続強化</b></p> <p>主力市場である「インドネシア」への取り組み強化による規模拡大と、「中国」「インドシナ」での流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。</p>	<p>海外事業 年平均成長率</p> <p><b>11.4%以上</b></p>		

### 「節約志向」が浸透するなかでの新たな市場の創造！

日本国内で見ると、日用品や生活必需品等に関する「節約志向」が浸透しており、価格的にも安いボリュームゾーンへの推移が増えてきています。女性化粧品におけるクレンジングや化粧水も、統計的に見ても千円以下の価格帯の本数が伸びている状況です。各社も価格帯は安く、品質の高い商品を投入し、競争はますます激しくなっています。何れにせよ、人口が減って少子高齢化が進むことは明白ですので、日本市場においては、質的な充実を全ての面において図っていくことが重要かと考えています。

また、国内では、ミドル・シニア向けの市場に注力しています。ミドル・シニア市場は、従来からポテンシャルは高いと言われてきた割に、本当の意味でのエイジングケア商品は品ぞろえが不十分でした。さらに、シニアの買い場においては、ポジティブなイメージもあまり多くなく、「おしゃれ」からかけ離れた存在であったのも事実です。しかし近年、“ちょいワルおやじ”やシニア男性向けファッションのマーケットが創出されて来たことで、加齢に伴う様々なトラブルに対応できる商品のニーズが生まれて来ています。ヤング層向けグルーミング（身だしなみ）マーケットで大きなシェアを持っている当社ですが、国内の人口動態や市場特性を考えた場合、ミドル・シニアのマーケットを攻めていかなければならないというのは自明の理であり、これから日本を含めた成熟したマーケットで成長していくには、現状当社がシェアを持っていない、あるいはまだシェアの低い領域に入っていくことが重要であると考えています。もともと男性の加齢に伴う当社の基礎研究には長い歴史があり、その中の1つの成果として、2013年の秋にジアセチルという、汗臭さ、加齢臭に次ぐ、第3の男の体臭、男性ミドルに特有な臭いの原因物質を解明しました。この第3の体臭“ミドル脂臭”の発生を防ぐ物質も解明し、対応するケア商品を発売・シリーズ化させて来ました。何もしないことがリスクとなる時代、「ミドル脂臭対策」という新たな市場を創造するというチャレンジは、当社がまだまだベンチャー精神をもち続けている証しでもあると思っております。

## アジアの成長と歩調を合わせ、マンダムグループ一丸となったチャレンジ！

MP-11の2年目にあたる2016年3月期は、さらにアクセルを踏み込み、計画達成に向けて成長エンジンである海外事業を中心に引き続き積極的なマーケティング投資を行い、成長を加速してまいります。

現在、大変速いスピードで変化しているアジアに対応するためには、過去の延長線上ではない発想、考働が必要とされます。それぞれの国での「生活者へのお役立ち」を心がけ、「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、マンダムグループ一丸となってチャレンジしてまいります。

その中でも私どもとしては特に、ASEANに着目しています。マクロ経済においても、一人当たりGDPにおいても、その水準が爆発的に向上し、中間所得層の厚みが増しているからです。

インドシナ各国を国毎で見ますと、タイでは「ギャツビー」と「ピフェスタ」、ミャンマーでは「ギャツビー」と「ピクシー」、カンボジアにおいては「ギャツビー」に集中してというように、アジアグローバルで展開する商品群やローカルで展開する商品群、あるいはリージョナルで展開する商品群を、その地域の中間所得層のお客さまに受け入れられる商品を見極めて提案する、きめ細かな展開を図っています。「中間所得層」と一口に申しましても、そのバックグラウンドによって購買行動は大きく異なります。この違いは日本にいるだけでは理解できず、変化のスピードについていけません。例えば、タイ・バンコクの中心街にあるドラッグストアでのヒアリングでは、“日本の商品を紹介して下さい”と言われます。富裕層のお客さまが増え、日本と同じ商品が売れているのです。しかしチェンマイなどの地方都市では、まだまだインドネシア生産の低価格の商品が中心に買われているのです。このような市場のニーズ・ウォンツに臨機応変に対応するマーケットリサーチは、約半世紀にわたって蓄積してきた当社の強みとなっています。現地5,000名を超える人財、海外売上高292億円以上を扱うメガ流通網、そして1億人を超える中間層の旺盛な購買意欲に対応するノウハウにより、アジアの巨大マーケットでたくましく成長を続けています。

2020年には広域アジアまで枠を広げ、様々な意味での需要創造を進めていきたいと考えています。すなわち、トルコ、中近東を含めた広域アジアの40億人市場を視野に入れるということです。スケール感の大きな構想ではありますが、多くの人々が黒髪に黒目という日本人と似通った容顔であり、当社の商品が展開しやすいエリアであると考えているからです。チャンスがあれば欧米・アフリカなど、他の地域に展開することも否定しませんが、あくまで経営資源を集中投下していくのはアジアだと、強く考えております。



## 次期の見通し ~6期連続の最高売上高を目指す！

2016年3月期は、海外景気の下振れなどのリスク要因が予想されるものの、雇用・所得環境の改善傾向が続くなかで、原油価格下落の影響や各種政策の効果もあり、緩やかに回復していくことが期待されています。また、アジア経済も、金融市場の影響リスクを含みながらも、緩やかな拡大傾向が続くと期待されます。一方、アジアにおける化粧品業界においては、拡大傾向が続くものの一層の競争激化が見込まれます。



このような状況のもと、当社グループは、「グループ事業の持続的成長」に向け、国内外グループ会社一体となりお役立ちの拡大に取り組んでまいります。

売上面においては、引き続き「男性グリーミング事業の持続的成長」、「女性コスメティック事業の展開スピードのアップ」、「成長エンジンである海外事業の継続強化」を3つの柱に売上拡大に努めることにより、増収を目指してまいります。

利益面におきましては、海外事業や女性分野への積極的なマーケティング費用の投下や売上原価率のアップが見込まれるものの、継続して原価低減活動や販売費及び一般管理費の効率化を推進することにより、各段階利益での増益を目指してまいります。また、連結子会社における固定資産の譲渡により、固定資産の売却益が発生する結果、親会社株主に帰属する当期純利益に約25億円の増加影響が生じる見込みです。

なお、業績予想値は主要な為替レートとして、118円/1米ドル、12,800ルピア/1米ドル、0.0092円/1ルピアを前提として算定しております。

以上により、2016年3月期の連結売上高は76,360百万円（前期比7.7%増）、連結営業利益7,360百万円（同5.2%増）、連結経常利益7,600百万円（同0.1%増）、連結当期純利益7,120百万円（同60.9%増）、EPS（一株当たり利益）304.55円、ROE（自己資本利益率）12.7%の見通しであります。

年間配当金は、上記業績見通しの達成に努めることにより、1株当たり80円（中間配当40円）を予定しております。

#### 2016年3月期の見通し

連結売上高	連結営業利益	連結経常利益	連結当期純利益
76,360百万円 前期比107.7%	7,360百万円 前期比105.2%	7,600百万円 前期比100.1%	7,120百万円 前期比160.9%

#### 私が考える、マンダムの将来像

当社が真の意味での「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」を実現するためには、経営だけのグローバル化というのではなく、人種・国に関係なく自由に交流ができて、私どもの事業を通じて人が育っていく。そのような集合体となって、多様性というものを本当に理解し、“異”の付くもの、異文化、異才能、異端とか全てを吸収することができたら、個性豊かでグローバルな企業が出来上がると考えています。実際今でも、若い社員にも相当実力が付いてきていると実感しています。執行役員も大部分が海外経験者になってきていますし、彼らがどんどん新しい時代を創って行ってくれると思っています。

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、ご鞭撻賜りますよう、お願い申し上げます。

2015年8月

株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員

西村 元延