

グローバル企業としての大きな責任を果たすとともに、  
生活者へのお役立ちを追求します。

*M Nishimura*

代表取締役 社長執行役員  
西村 元延

## President Message

### ごあいさつ

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。

2016年3月期は、当社グループにとって大きな試練の年となりました。2015年7月10日に、インドネシアの連結子会社PT Mandom Indonesia Tbkのエアゾール生産エリアで発生した火災事故により、多くのかげがえのない従業員が亡くなり、またケガを負って入院しました。関係者の皆さまに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。

事故発生後、亡くなった従業員ならびにご遺族への対応、ケガにより入院した30名の負傷者に対しての病院での手続き、また、付き添いやお見舞いに来られるご家族へのケアのために、現地の幹部社員が中心となって24時間体制で病院に張り付いてくれたことで、会社として出来る限りの対応ができました。誠心誠意に尽くしてくれた現地スタッフには感謝の気持ちでいっぱいです。

その後の対応といたしましては、マザーカンパニーとして当社は現地に寄付を行い、基金を設立し、亡くなった従業員のお子様に対する奨学金などを支給することとしました。また、マンダムグループの会社・社員およびお取引先様からの御見舞金も現地に送りました。私は代表として、被害に遭った従業員に対してお悔やみとお詫びをするために現地を訪問した際、初めはどんな言葉をかけて謝罪したら良いか不安でしたが、逆に、ほとんどの方から心暖まる言葉を頂戴し、どんなに救われたことか一言で言い表すことはできません。幸いにも入院した30名すべての従業員が退院することができ、その内の28名が既に、リハビリを兼ねてインドネシア本社工場の方に定期的に出社しています。私として一番嬉しかったのは、退院した30名すべてがまた働きたいと当社への復帰を希望してくれていることです。今後もメンタル面も含め、彼らの社会復帰への積極的な支援を継続していきたいと存じます。また、事故後の現地地域や社会においても、当社グループの対応に対して大変好意的に受け取っていただいております。私は改めて、先人たちが長年築き上げた信頼関係へ感謝しつつ、素晴らしい人材に恵まれているということを実感しました。

マンダムグループは、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、  
それぞれの時代のスタンダードな“おしゃれ心”を満たす、  
さまざまな商品・サービスを提供してまいります。

当社では、本事故の発生を受けて原因究明および再発防止策を講じるため、第三者の学識経験者に加え専門家5名からなる「事故調査対策委員会」を設置しました。同委員会で解析した原因に対する再発防止策の最終報告につきましては、2016年5月11日に報告書を開示しております。この結果に基づき、徹底した安全への管理を図っていきます。

また、この教訓を決して忘れないために、毎年7月10日を全グループ社員で日頃の安全管理への意識を徹底させるための「安全・安心の日」と制定するとともに、現地工場では、敷地内にモスクや広場など、絶えず人が集える場所をつくりました。

当社グループは、化粧品メーカーであるとともに化学産業の一員であり、今回事故があったエアゾール施設に限らず、今後も少なからずこういったリスクがあると考えなければなりません。今回の事故を深く反省し、さらなる大きな責任とともに、今後の事業活動に活かしていくことをお約束いたします。

## 国内・海外ともに、女性分野で好調に推移した結果、6期連続で過去最高売上高を更新。



### 2016年3月期の振り返り～グループ経営成績

2016年3月期の事業環境は、国内においては、企業収益や雇用環境の改善等を背景に緩やかな回復基調で推移いたしました。一方、当社海外グループのメイン事業エリアであるアジアでは、世界ならびにアジア経済を牽引してきた中国が、製造業における投資や不動産市場における開発投資が抑制されたことに加え、株式の信用取引の規制強化などを受け、全体的に減速感がみられるものの、緩やかな拡大基調で推移いたしました。

このような状況下、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事業の持続的な成長」「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」に取り組みました。

連結ベースで見た場合の当社は、まだまだ男性向けが中心で約65%を占めている状況です。女性向けで25%程度、残りの10%程度がその他事業の構成比になります。

コア事業である男性グリーミング事業では、「ギャツビー」が一番高いウェイトになりますが、国内では、夏シーズン品が苦戦したことなどにより、残念ながら横ばいという結果になりました。ただし、グループで見た場合の男性グリーミング事業は2.8%増となりました。

国内では、インバウンドなどの効果も加わり、女性コスメティック事業全体で29.9%増、女性コスメタリー事業全体で4.8%増となり、女性向けの化粧品カテゴリーが全体を牽引した一年となりました。

また、数字的に振り返ると、インドネシア本社工場で事故後の操業が止まったことが、主なマイナス要因となりました。PT Mandom Indonesia Tbkは12月が決算月ですが、1月～6月の第1四半期・第2四半期は順調な推移を示していました。7月～9月の第3四半期初めの7月10日に事故発生・一部操業停止があり、この間で昨年対比がマイナスとなってしまいました。その後、第4四半期は市場在庫が少なくなっている状況だったため、昨年対比20%まで盛り返すことができました。当初計画は、売上高2兆5千800億ルピアでしたが、2014年売上高の2兆3千80億ルピアから、2015年売上高は2兆3千150億ルピアとなり、何とかプラスの横ばいで着地することができ、連結全体としては当初計画の修正値に対しては、ほぼ想定通りになったと思っています。

以上の結果、2016年3月期の連結売上高は、前期より41億53百万円増加し、750億78百万円（前期比5.9%増）となりました。インドネシア子会社での火災事故の影響があったものの、国内外ともに女性分野で好調に推移した結果、6期連続で過去最高売上高を更新しました。

### 2016年3月期の業績概況

連結売上高

**750億78百万円**  
前期比5.9%増

連結営業利益

**65億94百万円**  
前期比5.7%減

連結経常利益

**74億15百万円**  
前期比2.4%減

親会社株主に帰属する当期純利益

**63億83百万円**  
前期比44.2%増

利益面においては、インドネシア子会社での火災事故の影響や、海外におけるマーケティング費用（販売促進費・広告宣伝費）の積極的な投下があったことにより、連結営業利益は、前期より4億1百万円減少し、65億94百万円（同5.7%減）、連結経常利益は、前期より1億80百万円減少し、74億15百万円（同2.4%減）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、インドネシア子会社における固定資産売却益の計上があったことから、前期より19億57百万円増加し、63億83百万円（同44.2%増）となりました。

## 事業環境動向の認識

当社の対面市場であるアジアの人口動態は、確実に増え続けています。しかしながら経済面では、ASEANやNIESにとっての大きな貿易国である中国の減速が、各国に影響を与えています。特に、マレーシアで顕著な影響が出ています。また、インドネシアでは、電気等の光熱費の高騰や、今まであったガソリンへの政府補助金もなくなるなど、生活への負担がどんどん高まっています。そんな中ではありますが、同地域で販売している当社の商品は、生活必需品に近いものなので、あまり景気の影響は受けていないと見ています。数年前までは、当社がローカル地域で販売している小分け商品（サチェット）の売れ行きを見れば、当地での暮らし向きが分かるということもありましたが、現在では、中間所得層を中心とした生活者のニーズは、信頼度の高い日本製商品の質を求める傾向になっています。しかしながら、まだまだトラディショナル・トレードで小分け商品を中心に購入されている生活者もインドネシアやフィリピンには沢山いますので、今後は、彼らのような生活者へのお役立ちと、中間所得層以上の生活者への商品展開と、次元の違うところでパレルに対応していかなければと考えています。

また、当社は現在インドシナエリアにも注力しています。昨年ベトナムに拠点を作りまし、カンボジアも順調に拡販しています。一方、発展が著しいインドについては現在休眠状態にしています。当地において、ワックス、デオドラント、シェービング用などの商品は市場にも着実に浸透し、徐々にですが拡大していますが、インドに拠点や工場などを設立するには、多くの障壁が散見されますので、当面は販売等、現地のエージェントを通じて様子を見たいと考えています。

## MP-11（中期経営計画）の進捗

第11次中期経営計画（2014年4月～2017年3月）MP-11の2年目が終了しました。私は、足元の数字に一喜一憂するというよりも、本来、私どもが目指す“あるべき姿”に向かって成長している実感が持てるか、という部分を重要視しています。そういった部分では確かに、“あるべき姿”を目指して全社員が努力してきたからこそ現在の業績まで来ていると思いますが、残念ながら実態としてはまだ十分な満足は得られていない状況です。

確かに、インドネシア本社工場事故などの影響があったことで、ビジョンラインとのギャップが広がってきていますが、今後90周年・100周年の将来に向けた布石とともに、色々な意味で、より確かな実感が持てるようになればと思っていますし、また、そういう状態に持って行かなくてはなりません。

MP-11の目標達成に向けた戦略面のトピックスは、女性コスメティック事業が100億円の規模にまでなったことかと思えます。市場全体で見れば、100億円というのはまだまだ小さいですが、当社としては、ひとつの転換点になったと思えますし、インドネシアでの女性化粧品におけるマンガムは、日本とはまた違った位置づけになっていて、「ピクシー」を中心に順調な展開をしています。



## 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

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。

目標：連結売上高

MP-11最終年度

830億円

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。

#### 男性グルーミング事業の持続的成長

コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。

男性グルーミング事業  
年平均成長率

5.2%以上

#### 女性コスメティック事業の展開スピードのアップ

「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。

女性コスメティック事業  
年平均成長率

15.0%以上

#### 成長エンジンである海外事業の継続強化

主力市場である「インドネシア」への取り組み強化による規模拡大と、「中国」「インドシナ」での流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。

海外事業  
年平均成長率

11.4%以上

#### 収益性

成長のためのマーケティング投資を行うとともに、収益性の向上を目指す。

目標：連結営業利益

MP-11最終年度

86億円

#### 株主還元

安定的かつ高水準な株主還元継続

目標：連結配当性向

特別な  
要素を除いた  
連結ベース

40%以上

一方、男性グルーミング事業ですが、国内ヘアスタイリング市場は市場データを見ると久しぶりに1.7%程度の成長となりました。当社としては、前期5%以上の伸長を見せており、市場全体を盛り上げることができたと思っています。また、少子高齢化により市場のシュリンクに拍車がかかってくる中、若い人たちを中心としたエントリー層をどうやって取り込もうかと苦心しているところです。私どもが見る彼らのニーズは、ヘアスタイリング剤ではなく、完全にスキンケアが中心になってきています。スキンケア関連には多少の課題もありますが、このようなエントリー層は、しっかりと獲得していかなければなりません。

2016年3月期は、確かにインバウンドによるプラス効果がありました。商品別に見て人気があったのは、女性向けでは、「バリアリペア」のシートマスクが一番人気で、続いてクレンジング関連、男性向けでは「ルシード」の白髪染めとなりました。しかし先日、香港・中国に視察に行ったところ、生活者や市場の状況が変わってきているのを実感しました。彼らにとって、パラレル・インポートが主流になっているようです。勿論、当社の商品に限ったことではありませんが、クロスボーダー・エリアである、香港・深圳の境界辺りに行くと、日本のさまざまな商品が、ケース単位で置かれているという状況が散見していました。今後も、海外からの観光客は増え続けると思いますが、訪日目的のスタイルが、徐々に変わってきているようで、今までのように、物を購入するスタイルを優先した爆買いは、少なくなってくると思っています。

「ルシード」ブランドは、今まで期待に反してなかなか大きな成長に結びつかない状況でしたが、国内でのミドル層市場のポテンシャルがやっと上がってきた感触があり、昨今では、ニオイケアだけでなく、スキンケアの方も数字が上がってきています。マーケティングにおいても、他社が若者向けの「ギャツビー」に対抗する商品の露出を展開してきている中、当社としてはあえて戦略的に、ミドル層に向けた「ルシード」の露出を高めることに注力しました。昨年の男性向け市場のデータを見ますと、40%がスカルプケア市場になっており、残り60%の内、当社は既に44~45%のシェアを持っています。現在、スカルプケア市場における当社「ルシード」の占める割合は、まだ2.8%程度に留まっています。その中で、ニオイケアの分野においては一定の成果を出していますが、まだまだ課題が沢山ありますし、当社はまだニオイケアの分野にしか出ていませんので、それ以外でも展開を広げていければと考えています。





## 次期の見通し

当社グループ、第11次中期経営計画（MP-11）の最終年度にあたる2017年3月期は、国内においては、雇用・所得環境の改善傾向が続く中で、緩やかな回復基調が続くことが期待されるものの、海外経済の不確実性の高まりや金融資本市場の変動の懸念など、先行き不透明な状況が続くものと思われる。一方、アジア経済は、金融市場の影響のリスクを含みながらも、緩やかな拡大傾向が続くことが期待されます。

このような状況下、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取り組んでいきます。

売上面では、引き続き「男性グル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、増収を目指していきます。

利益面においては、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、売上原価率の上昇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、営業利益、経常利益での増益を目指していきます。また、親会社株主に帰属する当期純利益については、前期に発生したインドネシア子会社における固定資産譲渡による固定資産売却益の発生の影響で減益を見込んでいます。

なお、業績予想値は、主要な為替レートとして110円/米ドル、13,400ルピア/米ドル、0.0082円/ルピアを前提として算定しております。

以上により、次期の連結売上高は768億円（前期比2.3%増）、連結営業利益74億円（同12.2%増）、連結経常利益79億円（同6.5%増）、親会社株主に帰属する当期純利益50億円（同21.7%減）の見通しです。

### 2017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           | 親会社株主に帰属する当期純利益   |
|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| 768億円<br>前期比2.3%増 | 74億円<br>前期比12.2%増 | 79億円<br>前期比6.5%増 | 50億円<br>前期比21.7%減 |

## 最後に

会社として、常に競争相手を意識した相対的な目標・競争に勝つことと、競合は意識せず自分たちの“あるべき姿”を追求した絶対的な目標に向かうこととは、大きな違いがあると思います。どうしても、現状を見ると、他社や競合を意識している部分を強く感じてしまいます。多くの企業が考えるように、規模の拡大を追求していくことも大事ではありますが、私はやはり、自分たち本来の“あるべき姿”に向かっていくべきだと思っています。企業としての人間性や社会性をバランス良く持つことが重要であり、そういった企業としてのトータルバランスが取れた経営をしていけば存続が可能だと考えていますし、あまり経済的側面ばかり追いかけても、社会からの信頼は得られないと思っています。そのうえで、それぞれの時代のスタンダードな“おしゃれ心”をくすぐるような商品・サービスを提供する、オピニオンリーダーでありたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも事業へのご理解を賜り、ご支援をよろしくお願い申し上げます。

2016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