トップマネジメント・インタビュー

男性グルーミング事業「ギャツビー」ブランドならびに、女性コスメティック事業「ビフェスタ」ブランドが順調に推移した結果、７期連続で過去最高売上高を更新。

2017年3月期の振り返り～グループ経営成績

2017年3月期の国内事業環境は、世界経済の不確実性等の懸念がある中、企業収益の堅調な推移や雇用環境の改善等を背景に緩やかな回復基調で推移しました。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、全体的に減速感が見られるものの、緩やかな拡大傾向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ル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。

結果、2017年3月期の連結売上高は、前期より22億72百万円増加し、773億51百万円（前期比3.0％増）となりました。男性グルーミング事業の「ギャツビー」ブランドが堅調に推移したことに加え、女性コスメティック事業の「ビフェスタ」ブランドが順調に推移した結果、７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、日本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ものの、原価率低減ならびにインドネシア子会社の業績回復による増益により、連結営業利益は、前期より10億23百万円増加し、76億17百万円（同15.5％増）、連結経常利益は、前期より７億68百万円増加し、81

2017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	親会社株主に帰属する当期純利益
773億51百万円 前期比3.0%増	76億17百万円 前期比15.5%増	81億83百万円 前期比10.4%増	55億66百万円 前期比12.8%減

億83百万円（同10.4%増）となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、前期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、８億16百万円減少し、55億66百万円（同12.8%減）となりました。

事業環境動向の認識

2017年3月期から現在に至る事業環境は、当社にとっての戦略的事業展開エリアであるアジアのマーケット動向において、国内との違いを大いに感じています。新興国が多い中、従来からの既存のシステムが充実していないがゆえに、例えばスマートフォンやECシステム等による現金を伴わない決済が日本よりもはるかに速いスピードで進展しているなど、SNSの世界やEC、シェアリングエコノミー等の普及が早く、競合他社の動向も含めて業態の変化も速いため、スピードと質ともに変化への対応に注力していかなければならないと思っています。

当社は現在、発展著しいインドシナエリア（タイ、ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス）においても注力した事業展開を推進しています。当エリアにおいては、現地でのコミュニケーションの取り方の違いをはじめ、媒体の多様化や行動の変化のスピードに日本との違いを感じています。一部の地域を除き当社商品ブランドの認知度もまだ低く、さまざまなマーケティング活動を積極的に実施しているところです。例えば、大学のキャンパスのイベントに参加するなどして、サンプリングを行うとともに商品の特長や使用方法等をコアターゲットである若者に直接伝わるような有効的なプロモーションを展開しています。現にカンボジアでは、創意工夫したマーケティング活動を重ねてきたことにより、商品認知率がかなり上がってきていますし、インドシナエリア各国においても、ヘアスタイリング剤といえば「ギャツビー」というように、徐々に浸透してきている手応えを感じています。

また、女性向け商品の浸透にも注力を図っています。当初、アジアに進出し新たなマーケットを創出していくにあたって、まずは、当社の一番の強みである「ギャツビー」を中心とした男性向けのヘアスタイリング剤商品でNo.１を獲得することを目標に事業を推進し、現在の成功体系を構築してきました。女性向けに関しても、この成功をベースに置いた事業の一層の拡大策として推進中で、シンガポール、タイ、香港においては、クレンジングローションをはじめとした女性化粧品のシェアが順調に伸びてきています。

生産拠点については、日本、インドネシア、中国の3拠点体制で商品の製造・供給を行っています。マザーファクトリーである日本の福崎工場は、生産量の拡大を継続的に図るのはもちろんのことですが、グループをリードするテクノロジーや生産の仕組みを持つ、高付加価値を提供し続けるイノベーションセンターとしての質的向上を図っていくことが重要であると思っています。一方、インドネシアの生産拠点は、大規模な体制を構築しており、年間で約6億5千万個におよぶ各種商品をアジア各国向けに製造・供給しています。

MP-11（第11次中期経営計画）の総括

第11次中期経営計画（2014年4月～2017年3月）MP-11が終了しました。MP-11を全般的に振り返ると、当初計画とのギャップは発生しており、まだまだ当社が目指す“ありたい姿”の実現には課題は山積みですが、成長性の回帰という点で、ある一定の成果は出てきていると考えます。

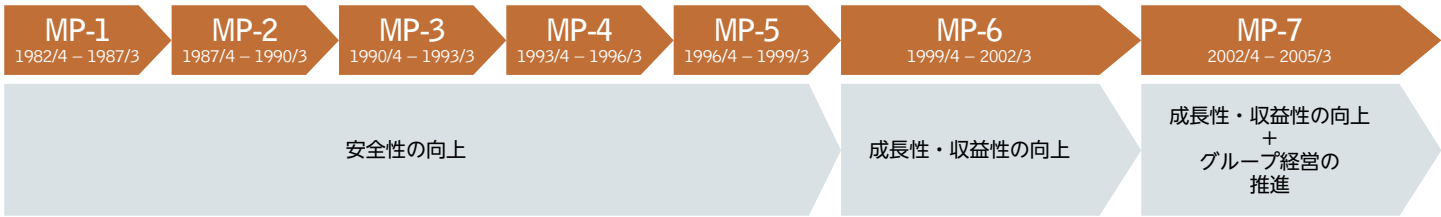
男性グルーミング事業においては、年平均2.6%の伸長となりました。国内における男性グルーミング事業を見ると現在、当社はヘアスタイリング剤で64%程度、スキンケア、ボディケアでそれぞれ33～34%程度のシェアを保有しています。男性向け市場の約60%を構成する上記3市場においては高いシェアを獲得しています。一方、残り40%のスカルプケアにおいては、当社は3%程度のシェアにとどまっている状況です。

アジア・グローバルマーケットの展開でも、ヘアスタイリング剤関連の商品が圧倒的に強く、社内における売上構成比も高くなっています。ヘアスタイリング剤に強い当社としては、そのカテゴリーの中で新しい価値を提案し続けることで、ヘアスタイリング市場全体を活性化していくことも重要な役割であると思っていますが、今後、更なる成長を図るためには、スキンケアやボディケア、スカルプケアカテゴリーをより重点化していかなければならないと考えています。そのためには、ターゲット生活者との双方向での情報交換によるきめ細かい商品提案が必要になります。あわせて、生活者ウォンツが多様化・高度化し、加えて、コミュニケーション行動、メディア行動、購買行動も多様化していることから、コアターゲットに対して、一番効率的な提案の仕方をメディアミックスで検討する必要があると考えています。現在、国内で新しい切り口によるチャレンジを続けていますが、そのサクセスとして、無香料で“40才からのスマートエイジング”をコンセプトにしている「ルシード」については、ニオイケアを糸口にしたボディケア、スカルプケアや、ケア型白髪染め等での提案に対する理解・浸透が進んできており、1989年の発売以来、最高売上を達成するまでに至りました。

女性コスメティック事業においては、当初計画を上回る年平均15.9%の伸長となりました。特に、クレンジングのカテゴリーにおいて、水ベース商品の提案が順調に推移し、目元専用のメイク落としやクレンジングシート等が市場でのシェアを伸ばしました。また一部、インバウンド需要の効果を受けて、特に「バリアリペア」のシートマスクが好調な伸びを見せました。アジアにおいても、タイ、香港、シンガポールを中心に生活者に多く受け入れていただき、女性コスメティック事業は全般的に好調な推移となりました。一方、大きな収益の柱となっている「ピクシー」を製造・提供しているインドネシアでは競合による攻勢もあり多少の苦戦を強いられましたが、中間層の購買ターゲットのニーズ・ウォンツに対して、新商品やリニューアル提案を的確に行うことで今後の順調な成長のための布石づくりが図れたと考えています。

海外事業については、為替変動の影響による円換算額の減少もあり、年平均4.8%の伸長にとどまりました。中でもアジアにおける成長エンジンの中心に位置するインドネシアでは、一昨年に発生した悲しい事故の影響が大きかったですが、現地スタッフが誠心誠意、機敏に考働してくれたことによって致命的なダメージとなることもなく、現在では順調に生産を再開できています。いずれにしても、当初計画通りの推移は叶いませんでしたが、前期も二桁近い成長を見せているので、今後、十分に成長軌道に戻ることができると考えています。

中期経営計画の変遷



MP-12（第12次中期経営計画）の推進にあたって

今期より、新たな成長に向けた第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）MP-12がスタートしました。

当社は、将来の成長に向けた経営戦略として、1982年4月より中期経営計画（MP計画）を推進してきました。計画初期は「安全性の向上」、その後「成長性・収益性の向上」、「新たな収益基盤づくりと持続的成長」、「成長加速」、「新規事業開拓」などを軸に取り組んでまいりました。このような中、「新たな収益基盤づくり」をテーマとしたMP-9が終わった時点で、当社を取りまく社会情勢や事業環境が大きく変わってきたこともあり、旧来の価値観・成功体験の延長線上で未来の絵を描くのが難しくなってきました。そこで、現在の立ち位置からの積み上げという考え方ではなく、未来の“ありたい姿”からバックキャストする未来志向に発想を変えてチャレンジをしていくこととしております。MP-12は「VISION2027実現のための基盤整備」期と位置づけ、来るべき人口ボーナス期にアジアの成長とともに当社グループも飛躍的に成長するためのさまざまな基盤整備を進めつつ、売上高・利益の安定的、かつ堅実な成長を図っていきたいと考えております。

第12次中期経営計画（2017年4月～2020年3月）MP-12の概要

テーマ **VISION2027実現のための企業基盤整備**

経営基本方針

1.カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底
①強固な柱となるカテゴリーの育成
②ブランド価値向上

2.インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上
①インドネシア：マス中間所得層へのお役立ち拡大
②その他海外：各国生活者ウォンツ把握による独自のマーケティング推進と、収益性向上の実現

3.グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上
①グループ人事制度、会計システム、情報システムの整備による意思決定の精度・スピードの向上と単位あたりの生産性を高める体制構築
②事業会社における迅速な戦術策定と遂行ができる仕組み構築

経営基本目標

成長性

連結売上高	男性事業	女性事業	海外
MP-12最終年度 900億円	年平均成長率 3%以上	年平均成長率 10%以上	年平均成長率 10%以上

収益性

連結営業利益率
10%

株主還元

特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向
40%以上

MP-8 2005/4 – 2008/3	MP-9 2008/4 – 2011/3	MP-10 2011/4 – 2014/3	MP-11 2014/4 – 2017/3	MP-12 2017/4 – 2020/3
成長性・収益性の向上 ＋ 新たな収益基盤づくり	持続的成長性を軌道に乗せる ＋ 新たな収益基盤づくり	グループ事業の成長性を加速させる	アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進	VISION2027実現のための基盤整備

MP-12では、まず第一に「カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底」を図っていきます。アジア各国が発展を続けていく中で、日本を軸としたグローバルな水平展開を広げていくことができると思っています。当然ながら、グローバルに共通展開していくものと、よりきめ細かく現地での展開を注力していくものがある中、色々な意味でしっかりと横串を通した仕組みを構築していきたいと考えています。特に、国内市場ももちろんですが、グローバルにおいて、スキンケアのカテゴリーに力を入れていきたいと考えており、成長余地が一番大きいと考えています。現在、大阪大学との産学連携によるスキンケアの共同研究・開発も順調に進んでおり、将来、機能性の高いスキンケア商材の商品化の可能性が高まってきています。アジアにおいては競合他社がこのカテゴリーで急速な伸びを見せていますので、当社としてもこのカテゴリーへの積極的な展開がマストとなってきています。

第二に「インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上」を図ります。インドネシアにおけるマーケットの環境変化は、質やスピードの面で従来と全く変わってきています。総人口約2億5千万人のうち、対象となる中間層の世代人口は約9千万人いると想定しています。彼らのニーズ・ウォンツが急速的な変化を見せている現在、当社としてもマーケットに存在する多少のズレを解消するとともに、「ピクシー」ブランドを軸としながら女性化粧品も含めて充実させていかなければならないと考えています。また、インドネシア国内で流通する商品を対象としながら、ハラル認証もインドネシア工場で全て取得し、現地ニーズ・ウォンツへの幅広い対応も進めていきたいと思います。そして、当社の重点エリアであるインドネシアを中核としながら、ASEAN、インドシナエリアの成長拡大を図っていきます。

第三に「グループオペレーション体制の構築と単位あたり生産性の向上」を図ります。当社が競合大手に打ち勝つためには、国内はもちろんのことですがグローバルにおいても、コミュニケーションのあり方やコラボレーションの進め方も含め、意思決定のスピードを速め、質・量ともに単位あたり生産性の向上を図ることが重要だと思っています。

次期の見通し

当社グループ第12次中期経営計画（MP-12）の初年度にあたる2018年3月期は、国内においては、雇用・所得環境の改善、各種政策の効果を背景とした緩やかな回復の継続が期待されるものの、世界経済の不確実性の高まり等、先行き不透明な状況が続くものと思われます。アジア経済も、緩やかな拡大が期待されるものの、景気の下振れ懸念等、先行きの不透明感が増しています。

このような中、当社グループは、アジア各国においては、現地通貨ベースでは、従来通り二桁成長をターゲットにしています。国内においては、成熟市場の環境下ということもありアジアのような二桁成長は厳しい

2018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
800億円 前期比3.4%増	80億円 前期比5.0%増	85億円 前期比3.9%増	56億円 前期比0.6%増

と思っていますが、前期はおかげさまで4%強伸ばすことができましたので、次期も女性向けスキンケアの拡大をはじめ、男性向けにおいてもスキンケアカテゴリーへのチャレンジを積極的に推進していくことで、前期に引き続き、伸長させていきたいと考えています。

また、近い将来の商品化に向けたスキンケアの共同研究を外部と積極的に進めています。現在、研究での裏付けや知見をもとにした評価系の段階においては、人の『汗腺(かんせん)』について見通しが立ってきたと思っています。この評価系がより確かなものとなれば、可能性のある原料や素材を、どんどん見出していくことができます。いきなり100%の完成度を目指すのではなく、50%あるいは60%でも、従来品と違った効能・効果を出すことができれば順次新たな商品の投入をしていきたいと考えています。販売面においても、商品の機能によって新しいチャネルも構築していけると期待しています。

このような状況のもと、当社グループは、男性事業の維持拡大、女性分野のさらなる強化、インドネシアを中核にした海外事業の強化に努めることにより増収を目指すとともに、ブランド価値向上に向け積極的なマーケティング費用の投下を行っていくものの、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。

なお、業績予想値は主要な為替レートとして110円／米ドル、13,200ルピア／米ドル、0.0083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800億円（前期比3.4%増）、連結営業利益80億円（同5.0%増）、連結経常利益85億円（同3.9%増）、親会社株主に帰属する当期純利益56億円（同0.6%増）の見通しです。

最後に

グローバリゼーションの問題を考えますと、単に保護主義に走るのではなく、化石エネルギーにしてもその他の資源においても、皆が奪い合っているといずれ枯渇してしまいます。我慢するところは我慢して“分かち合う”ことが大事であり、利便性の面においても、限りなく求め続けるのではなく、ある一定のところまでで我慢することが重要だと考えています。いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムと共に、社会生活を送る善良なる企業市民として、人間性・社会性をバランス良く持たなければなりません。ましてや今後は技術に支えられて生きていく時代になるので、“地球にとって”“人間にとって”何が必要なのかを判断していくことが重要です。当然のことですが、企業は経営を続けていく中で社会的なコストを負担する義務を負っていると考えます。企業に対して社会的責任が強く求められる昨今、社会的価値をなくしてしまうと、経済的価値もなくしてしまうことになります。社会に対して常に正直に考働し、責務を遂行し、お役立ちをしていくことが企業として持続的に発展するための大事な必要条件であるとも思っています。当社グループは今後も、社会にとって無くてはならない企業であり続けるべく、グループ一丸となって事業活動に邁進していく所存です。

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。

2017年7月

株式会社マンダム
代表取締役 社長執行役員　西村 元延