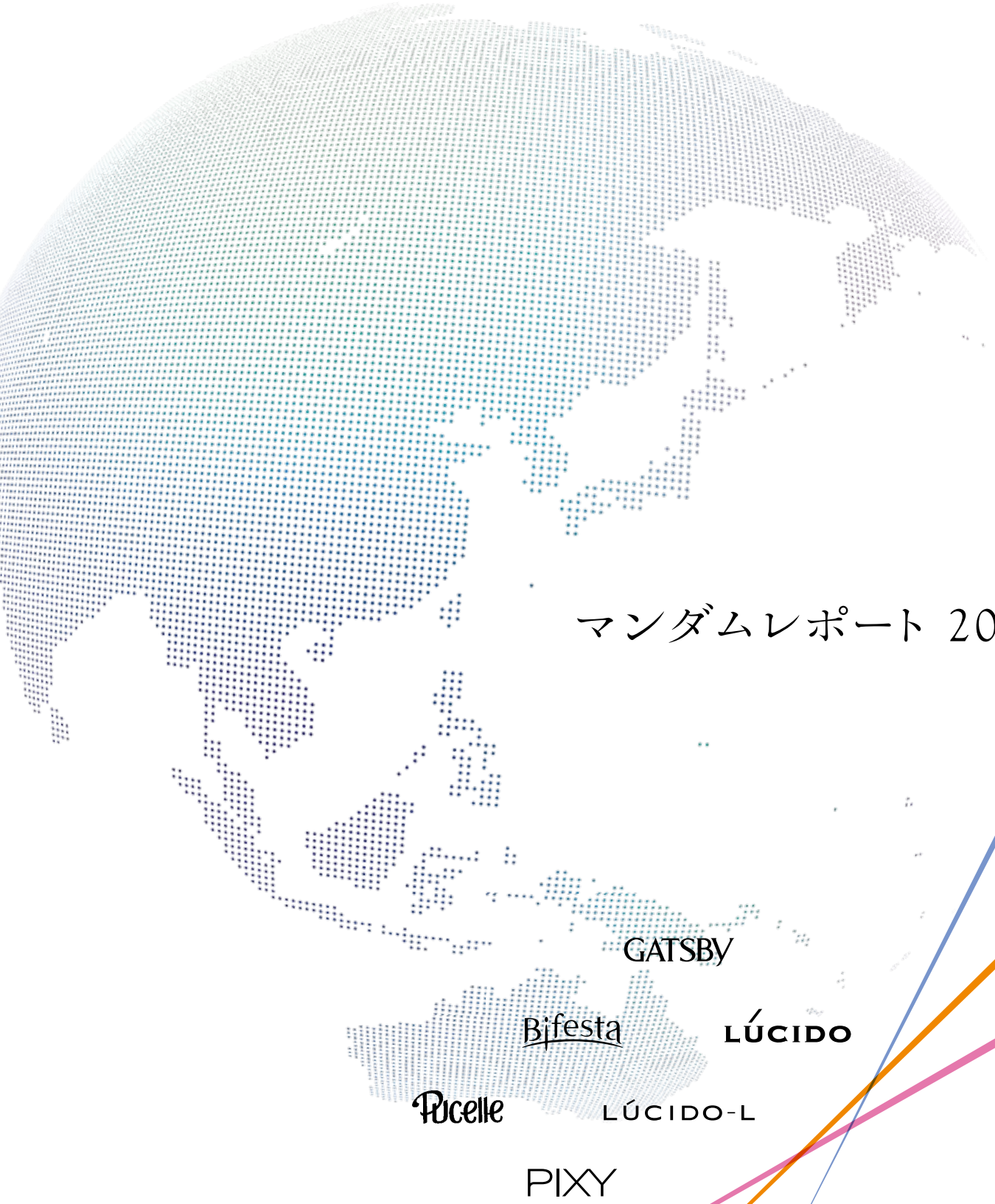
mandom／Human & Freedom



マンダムレポート 2019

株式会社マンダム

目 次

02 理念体系
04 トップメッセージ

価値創造ストーリー
12 価値創造の歴史
14 マンダムグループの価値創造モデル
20 財務・非財務ハイライト

成長戦略
22 成長戦略
30 ブランド展開
32 事業領域

コーポレートガバナンス
36 コーポレートガバナンス
42 役員および監査役紹介

持続可能性
44 事業等のリスク
46 CSRの考え方
54 CSRの取り組み

財務・非財務データ
74 経営ならびに財務の分析
76 11年間の連結財務・非財務ハイライト
78 連結財務諸表

84 マンダムグループの沿革
86 マンダムグループ会社
87 会社概要／株式・投資家情報

編集方針

マンダムグループは、ステークホルダーの皆様に中長期的な価値創造についてご理解いただくために、2018年より「マンダムレポート（統合レポート）」を発行しております。「マンダムレポート 2019」では、従来の「考働レポート（CSRレポート）」も統合したレポートとし、企業としてより統合された情報発信に努めるとともに非財務情報の充実を図りました。本レポートの編集にあたっては経済産業省の「価値協創ガイダンス」等を参考にしつつ、マンダムの企業価値向上にとって重要性の高い情報を中心に簡潔にまとめております。

詳細な情報につきましては、当社ウェブサイトをご参照ください

- IR情報：https://www.mandom.co.jp/ir/
- CSR情報：https://www.mandom.co.jp/csr/

対象組織

株式会社マンダムおよび国内外の関係会社

※詳細はP.86「マンダムグループ会社」をご参照ください

対象期間

2018年度（2019年3月期）

- マンダム、日本国内グループ会社：
  2018年4月1日～2019年3月31日
- 海外グループ会社：
  2018年1月1日～2018年12月31日

※発行時点での最新の情報も可能な限り記載しました

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス」
- 日本規格協会編「ISO26000：2010 社会的責任に関する手引」
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- GRI（Global Reporting Initiative）
  「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン・スタンダード」

Environment Social Governance
価値協創ガイダンス

【将来の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、既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。

■理念体系

MANDOM MISSION

Human to Human

私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、
あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

MANDOM PRINCIPLES

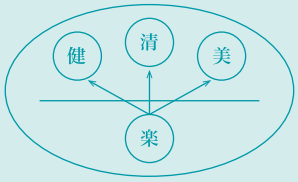
生活者発・生活者着
チャレンジ・チェンジ・イノベーション
全員参画
社会との共存・共生・共創
人財主義

MANDOM SPIRIT

お役立ち　人間尊重　自由闊達

■ MANDOM MISSION

**私たちマンダムの存在意義であり、
社会において果たすべき使命です**



人を思いやる5つの心
LOVE 慈しむ愛
SENSIBILITY 機微をとらえる細やかさ
HAPPINESS 笑顔を求める心
FREEDOM 自由な心
WILL 未来への意志

人が喜ぶことを想い描く〈想像〉
人に役立つ価値を生み出す〈創造〉

■理念スローガン **Human to Human**

■ステートメント（企業理念）　私たちマンダムは、健康と清潔と美を通じて、奔放に大胆に、あなたの日常を発見と感動で満たす「人間系」企業です

「健康と清潔と美を通じて」（ドメイン）

「健康」「清潔」「美」の根底に、“気軽に楽しむ”という視点、「楽」を配したマンダム独自の「健清美楽」の概念を持ち、事業を展開していきます。

「奔放に大胆に」（スタイル）

「奔放」とは、自分の好き勝手にふるまうことではなく、常識や既成概念にとらわれず考働することです。「大胆」とは、突飛なことを行うのではなく、チャレンジ精神に満ち、困難に立ち向かう覚悟を持って考働することです。

「あなたの日常を発見と感動で満たす」（バリュー）

「あなたの日常」とは、世界中の人々が毎日繰り返す暮らしや営みのことです。私たちは、何か新しい/Something New、何か違う/Something Different「発見」と、ときめきや晴れやかな気持ち「感動」を与え、日々の暮らしを満たします。

「人間系」（スタンス）

どんなに科学が進歩しても、人にしか成しえないこと。それは、人の気持ちを思いやる心（5つの心）を持ち、人の幸せや喜びを描き（想像）、そして人に役立つ価値を創る（創造）ことです。私たちは、人の感性や創造力「人間系」を尊重する企業です。

MANDOM PRINCIPLES

マンダム社員が常に遵守すべき考働原則です

生活者発・生活者着

生活者の潜在的なウォンツに応え、生活者の発見と感動を導く。すべての企業活動の起点・終着点が生活者であることが、大切だと考えています。そのために、私たちは常に生活者と向き合い、自分が一生活者であることを忘れることなく考働します。

チャレンジ・チェンジ・イノベーション

私たちは、新しいことや困難なことに挑む勇気であり考働である「チャレンジ」の結果、未来のありたい姿に向けて現状のプロセスや仕組みを変える「チェンジ」を実践し、最終的に全く新しい価値を創造する「イノベーション」を実現していきます。

全員参画

全員参画とは、多彩、多能な人財がベクトルを合わせた上で、一人ひとりが役割を全うすることです。私たちはお互いを尊重し協働することで、組織としての総合力を発揮します。

社会との共存・共生・共創

私たちは、多様な人々の声に真摯に耳を傾けると共に、能動的に対話を行い、社会と共存するだけではなく、社会の多様な価値観や生活スタイルの違いを認め尊重し、共生していきます。また、グローバルな視点で社会課題を捉え、本業を通じて、その課題解決にステークホルダーと協働し、より良く持続可能な社会の共創を目指します。

人財主義

私たちは、共に働く仲間を会社の将来を支える大切な財産である「人財」として尊重し合い、社会へ貢献できる企業人として考働します。

MANDOM SPIRIT

マンダム社員が創業時から引き継いできた、そしてこれからも引き継がれていく大切な礎です

お役立ち

お役立ちとは、『創意工夫を重ね、お客様や取引先に喜んでいただくこと』です。その喜びの対価として利益を頂戴し、この利益をステークホルダーに還元するという精神です。

化粧品が非常に高価であった時代、私たちは一人でも多くの人に化粧品を使う喜びと楽しさを日常の中で感じて頂きたいという想いの下、「優良廉価」の思想を実践した「丹頂チック」を誕生させました。この「優良廉価」は、単に『よい物を安く』という意味ではない「お役立ち」の真意が込められています。

人間尊重

人間尊重とは、人に関心を持ち、人が好きで人を愛し、人と人が信頼し合うことを大切にする精神です。

創業時から代々、社員への思いやりを大切にし、社員の声に耳を傾け、常に考働するマンダム社員としての心構えを語り、人の成長なくして企業の成長はありえないと考えていました。その精神は今も受け継がれ、世界中に広がっています。

自由闊達

自由闊達とは、上下の関係にとらわれない風通しの良い風土の中で、自由に発言や考働することを大切にする精神です。

1970年に発売した商品「マンダムシリーズ」は、業界の常識をくつがえす「反逆のマーケティング・キャンペーン」を展開し、その反響は社会現象となりました。私たちは、自由闊達の精神から生まれる「知的にぎわい」の交流の場で、日々新しい価値創造を続けることが大切と考えます。

マンダムは2017年、企業活動の原点に立ち返り、先人たちが創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、そして進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、理念体系を生まれ変わらせました。
マンダムレポート 2018のトップメッセージの中では、社長の西村元延が自身の経験からくる経営に対する考えや、企業理念に込められた意味について次のように語っています。

― 西村社長がこれまでの経験から学ばれてきたことは？

私がマンダムに入社したのは1977年、販売会社を立ち上げ、まさに直販に踏み切ろうとしていたタイミングでした。最初の仕事は、代理店経由の流通から、販売会社の全国70カ所を超える営業拠点からの直販流通に変更する営業です。しかし、お取組先様はじめ、市場からの支持を得ないメーカー本位の強引な改革は2年で挫折、収支バランスを失墜した販売会社の清算を余儀なくされました。極端な売上思考に走っていたため、今のお役立ち考働とは相反する生産者発・生産者着思考により大量に発生した返品の処理、創業の地の一部売却、最もつらかった手を着けてはいけない人員の整理、去るも地獄・残るも地獄、**会社がつぶれるかもしれないという現実を目の当たりにした、二度と繰り返してはいけない経験は、私にとっては心に留め置く大切な教訓です。**

1980年に再起をかけ経営陣の刷新が断行され、経営陣は一気に若返りましたが、若手経営陣は気力・体力では先輩方に負けませんが経営経験が乏しく、また現在のように経営戦略立案へ向けての機能もなく、**全員参画で建て直しを進めざるを得ませんでした。**まず手がけたのは現状把握で、会社のまずさ加減を全部洗い出しました。なんと会議室の壁面がKJカードが貼られた模造紙で埋まってしまうほど、たくさん問題点が出てきたのです。それらを親和集約し課題単位にまとめ、さらに関連するグループへと集約を行ない、原因・結果のフローチャートを作成しました。最終的には理念に結び付け、全社的取り組み課題と部署単位での取り組み課題に分類しプロジェクトチームを立ち上げました。それがMP会議（Middle Range Planning会議）のはじまりです。スタート当初は6、7名で編成されたプロジェクトチームが20近くあり、毎月2日間一堂に会しディスカッションを実施していました。役員から入社3、4年の若手までで構成する、まさに全員参画での取り組みでした。課題だらけの実情でしたので、MP会議で議論され、上申された提案の多くは、すぐ経営に反映されました。MP会議がスタートして最初の2年間は、対生活者とか対市場とか言っている状況ではなく、収支バランスの回復へ向けてはもちろんですが、再建へ向け社内のベクトルを合わせることに奔走しました。**最初の頃は社員の皆からの発言は天動説が多かったですね。ところが議論を重ねていくうちに地動説に変わっていくのです。**例えば営業現場で品切れが多くて、お取組先様にご迷惑をおかけしているという問題が提起され、解決に向けどう取り組んでいけば良いのかという話になったとき、工場でより緻密な生産計画を立てて、品切れを起こさないようにして欲しいという発言が出ました。「工場は何を根拠に生産計画を作成するのか」→「営業本部から提出される販売計画です」→「営業本部は何を根拠に販売計画を作成するのか」→「全国の営業所から提出された販売計画です」と議論が展開していきます。最終的には、「各営業マンが自分の担当エリアの情報を的確に把握して、より正確な販売計画を作成することが品切れ防止につながる」という結論に至りました。もちろん品切れ防止対策は、生産・営業・購買・商品開発等関連部署が連携して解決していく課題ですが、今自らができることは何かという視点に立って考えることができるようになると、課題は解決に向け動き始めます。全員参画でこのようなディスカッションを継続していると、ベクトルが合い始め会社が一つの方向に動きだしました。

このような変化や動きが肌で感じられるようになったときに、**現在にもつながる生活者発・生活者着の視点に立った事業展開の基盤ができ、お客様側に立ったさまざまなマンダム用語も誕生しました。**「消費者」ではなく「生活者」ではないか。「売り場」ではなく「買い場」であるとか。営業も「プッシュ」ではなく「プル」となるとか。「販売促進」ではなく、お客様から見た「選択促進」であるべきとか。この発想の転換から会社全体が良い方向に動きだし、1988年に店頭公開しました。会社がつぶれるかもしれないという状態を目の当たりにしてから8年目です。大きな歯車が回りだして、店頭公開までたどりつけたというプロセスは、今日の私にとってとても大きな経験です。

― 企業理念に込められた意味は？

私たちの現在の理念の大切な礎に、生活者へのお役立ちがあります。私たちが考えるお役立ちとは、非日常の特別な時間ではなく、エスタブリッシュメントやオピニオンリーダーたちではなく、世界中の人たちのさり気ない、日々の生活場面、ライフスタイルの中にウォンツを見いだし、おしゃれで楽しいコンセプトで確かな技術に裏付けされた "Something New" 何か新しい、"Something Different" 何か違う発見のある価値を提供することで人々の暮らしの中で身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきや前向きな晴れやかな気持ちになっていただきたいということです。また、将来の予測が困難な時代では、常識や既成概念、良かれと思っていた価値観、過去の成功体験などにとらわれることなく発想し考働するような奔放さや、時代の潮流変化と対峙し、勇気を持ってリスクテイク、チャレンジし、自らの力で未来を切り開いていく覚悟を持って考働するような大胆さが大切です。このように、創業以来90年間受け継いできた精神を礎にして、次の100周年、さらに、その先に続く未来において、私たちが社会で必要とされる企業であるために、先人たちが創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、昨年理念体系を新しく生まれ変わらせました。

― 科学技術の進歩が目覚しい中、「人間系」にこだわった理由は？

今、テクノロジーは指数関数的な成長率で進化を遂げていることを実感します。

21世紀は人工知能、ロボット、IoTや生命科学など、さまざまな科学技術に支えられて生きていく社会です。しかしテクノロジーだけが独善的に進化していくことは避けなければなりません。そのためには、新しいテクノロジーに対する正しい知識を身に付け、確固たる道徳心、倫理観をもって人間にとって、地球にとって何が必要なのかという個人の判断能力が要求されます。最終的に求められるのは心です。人間がどう判断するのかがよりどころとなります。

私たちが議論をして理念を再構築していく中でも押し寄せるデジタル化の波や、進化し続けるAIやサービスのあり方、それが当たり前の時代になるだろう。だからこそ、私たちは人間を見つめ、人間の心を大切にして、人間にしかできない価値創りをやり抜こうと思うに至りました。人間にしかできないこと、それはなんだろうということもよく話し合いました。

美しいものに触れたとき人は心に深く感動を覚え満足感が広がっていく、こうした美意識は人間にしかないものだろう。過去のデータや常識にとらわれない偉大な創造性を発揮することもそうだろう。美しい、カッコイイ、カワイイ、わくわくして楽しい、切なく哀しい、そういう感情に訴えかけ、人の心を揺さぶるような新しい価値を創り出すことこそが人間の想像力です。そして情熱に火をつけて、価値観を同じくする志の高い仲間達と不屈の精神で不可能を可能にすること、つまり心をとらえて、心を揺さぶり、自分たちの未来を創造していくこと、これが人間の仕事だと思いますし、私たちの目指す人間系企業の役割だと考えています。

（マンダムレポート 2018より抜粋）

トップメッセージ

世界中の生活者へのお役立ちを追求するとともに、
社会にとって存在価値のある企業であり続けるために
自らを進化させていきます。

M Nishimura

株式会社マンダム
代表取締役 社長執行役員　西村 元延

VISION2027実現に向けて

― 次期MPに向けて、MP-12で掲げている基盤整備の手ごたえは？

私たちが目指すVISION2027実現に向けてのロードマップとして、基盤整備期と位置付けられている、MP-12も最終年度を迎えました。基本方針に則り、「真のグローバルカンパニーへの進化」にむけ、最大の基盤となる理念経営の徹底に始まりグローバルスタンダードに照準を定めたグループオペレーション体制の構築、それをサポートするマネージメントプラットフォームの整備に取り組んできました。MP-12策定時に、役員合宿を通じて経営課題を抽出し、その中の基盤構成要素として人財創造、財務基盤、情報基盤、コーポレートガバナンス、この4課題を取り上げました。

MP-12において既に経過したこの2年間、人財創造においては、初年度に8つの言語に訳した「理念」の各国、全社員への理解・浸透をスタートし、2年目では理念の実践度サーベイを行いました。その結果として、嬉しかったのは、社員の理念に対するエンゲージメントが非常に高かったことです。一方で若手社員からは、もっと自分たちの能力が発揮できるような仕事にチャレンジできる機会や環境が欲しいという前向きな要望も出てきました。同時に進めている、グループ全社員が同じ制度のもと成長できるグループ人事制度の実施と組み合わせ、よりよい方向へ環境を整備していきます。このように毎年のサーベイにて課題を確認し改善していくということを継続していきます。VISION2027を実現するために必要なプロ人財の獲得や育成の制度も開始いたしました。働き方改革もマンダムならではの理念をベースにした働き甲斐・創造性・生産性、3点の向上で進めています。

財務基盤では、初年度は日本から始まり、昨年からインドネシアにも導入した共通会計システムが今期より稼働し始めました。マンダムグループの両輪である日本とインドネシアの間で、同じ基準でより早く正確に実績を把握し、全社最適視点で物事を判断するための土台が整いました。引き続きグループの全社へ共通会計システムを導入していきます。グローバル規模での効率的・効果的な資金運用や取引のあり方についてもポリシーを定め、素早く対応していきます。管理会計についても、さまざまな部門が自分たちの業務をより利益面から多面的にとらえて考働する基盤が整ってきております。

情報基盤においては、生産・営業を含む基幹システムの刷新に加えて、グループ規模での統一したコミュニケーションネットワークを導入し、タイムリーな情報交換・共有や決裁スピードの促進が期待されます。ペーパーレス化などのデジタル化の促進など、単位当たりの生産性の向上に結び付く取り組みが始まっています。コーポレートガバナンス面では、統合思考に基づく経営陣の戦略策定から始まり、取締役の実効性評価の内容充実などが挙げられ、その内容は昨年から発行している統合レポートの中に記載されている通りです。

次の中期経営計画（MP-13）はVISION2027実現のための変革・挑戦期と位置付けています。安定した大きな基盤ができれば大きくジャンプすることができますので、そのためにも、基盤整備についてはMP-12最終年度となるこの一年かけて完遂させたいと思っています。

唯一無二の強みを持った化粧品会社を目指して

― 人間系企業としてマンダムが大事にしている生活者への提供価値とは？

私たちが提供する価値というのは「理念」そのもので、生活者へのお役立ちということになります。私たちが考えるお役立ちとは、昨年申し上げたことと重複しますが、非日常の特別な時間ではなく、エスタブリッシュメントやオピニオンリーダーたちではなく、世界中の人たちのさり気ない、日々の生活場面、ライフスタイルの中にウォンツを見いだし、おしゃれで楽しいコンセプトで確かな技術に裏付けされた“Something New” 何か新しい、“Something Different” 何か違う発見のある価値を提供することで人々の暮らしの中で身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきや前向きな晴れやかな気持ちになっていただきたいということです。

また、マンダムの提供価値の中心には「楽軸」があります。“楽”という言葉は前向きな気持ちになれます。「ギャツビー」のCM一つとってもそうですが、「かっこいいけどどこかやんちゃっぽいところがあって、楽しさとか、リズム感とかを持ったCMだ」という評価をいただいています。これは当社にしか出せないメッセージで、マンダムらしさ・世界観が表現された一面だと思います。

五感の部分でも「人は触れあい感じあう」というのが大事ですよね。デジタルネイティブの若者は、さまざまな情報をさまざまな手段で集約しながら、その中で選択しています。今話題となっていることや、売れているものは分かるかもしれないですが、一方で自分に本当に必要なものを判断できる感性が醸成されているかという点では疑問が残ります。そのような感性を醸成するためには文化的な側面であるとか、喜怒哀楽という情緒的なものも絡まなければなりません。だからVISION2027で掲げる私たちのありたい姿の定性的なイメージにはいくつか要素

があるのですが、絶えず「フローではなくストックとなるような本物を提供したい」ということが一番に挙げられます。本物の価値の提供こそが日々の発見と感動というところに結びついてくるという思いが根底にあります。

― 人間系企業を目指す上での組織づくりとは？

平成の30年間は、人類の歴史上から見ても、インターネットやゲノムの解析に代表されるような大変な技術の発展がありましたが、世界はこれからの数十年間に、指数関数的なスピードで成長している科学技術の進歩が限りなく垂直方向に伸びる局面に入ってきて、私たちの想像をはるかに超えた、人間のあり方とか、新しい社会制度が求められるような変化を遂げるのではないかと言われています。この事はもう避けることは出来ません。しかしながらどの様な社会になるかは私たち人間次第だと思います。あくまでもテクノロジーは地球環境も含めた私たちのクオリティ・オブ・ライフや仕事の質の改善に使われなければいけないと思います。近い将来、必ずしも特別な知識やスキルを求められない業務やデータ分析、秩序的・体系的な作業が求められる業務はAIやロボットに代替されてい

くと思いますが、デジタル・トランスフォーメーション、デジタル技術の導入で従来のビジネスプロセスや業務を根本から変える大きな変化となるのではと思っています。AIにより人間の仕事が奪われると心配する声もありますが、データ処理をはじめ定型化された日常作業から開放されイマジネーション・クリエイティビティー・総合的判断力などを要する仕事に時間や体力を割く事が可能になれば、働き方の質の向上につながります。人間に求められる役割が変わってくるのだと思います。たとえばより生活者との接点を密にする、社会の非効率を解消する、これまで解決策の無かった難問を解決する、イノベーションを生み出すといったこれからの新しい価値を創造するのはAIではなくやはり人間です。

継続的にイノベーションを生み出せる革新的な企業に対し、普通は自由闊達、チャレンジ、失敗容認そういう風土をイメージします。しかし、能力に対する評価は厳しく、期待された成果に答えられない人財には容赦ない処遇を行っているのが実態です。

私たちの会社はそのような、成功と失敗をトレードオフにするようなやり方ではなく、全員参画の中で積極的に挑戦し、意味のある失敗は評価することでイノベーションを続けられる風土をつくっていきたいと思っています。実際、その風土の実現は非常に難しいと思われます。したがって、イノベーションを引き起こし、気持ちよく仕事ができる刺激的な環境をいかにしてつくり上げていくかということが大きな課題となります。国を越えたジョブローテーションが日常的に当たり前の状態になり、多様な人が周りにいて、しかも社内外から情報が集約されてくる。そのような中で新しい価値創造が行われ、そこで適切な評価がなされて人が成長し、高いモチベーションが維持されている。自立した強い個の集団で、権限とか立場ではなくそれぞれの役割に基づいたリーダーシップが発揮される、そういう人間集団が理想です。

そのために基盤整備期であるこのMP-12にてグローバル人事制度を整え、これからのマンダムをグローバル規模で支えていく人財に対する教育がスタートしております。

— お役立ちを支持され続けるための人づくりで大切にしていることは？

今年の新入社員研修で伝えたことが2つあります。一つ目は常に有意注意ですべての物事に接して欲しいということです。そうすれば、漫然と生きている人と比べると、同じ場所で同じ時間を過ごしていても、自分の得ることのできる経験とか気付きや感性の度合いは大きく違ってきます。スマホやパソコンでの情報も大いに役に立ちますが目で見て耳で聞いて五感をフルに使って手足で動いてみないと分からないことは山ほどあります。集中していればたとえ結果がどうであれ、そのプロセス中で次につながる新たな発見があるはずです。

二つ目は何事に対しても「できない」は捨て、「できる」を前提としてポジティブに発想を拡げて欲しいということです。人生は日々繰り返されるさまざまな選択、決断の積み重ねとも言えます。

“今日の自分自身”の決断や考働がその後の決断や考働に少なからずの影響を与え、しいては創りだされるであろう“将来の自分自身”を大きく左右すると考えると、何事に対しても「できない」は捨て、「できる」を前提としてポジティブに発想を拡げ、頭で考えるだけではなく手足を動かし五感を全部使って思いついた事を考働してみることで、思いもよらぬ発見に出会うかもしれません。多くの人は途中で諦めてしまうので、「どうすればできるか」を考え続けるといった「集中力」と「諦めない継続力」が重要です。

「できない」は捨て「できる」を前提として発想を拡げポジティブな循環を生きて欲しいです。

また、上司は権限委譲を進め、部下たちに高い次元での仕事を与えながら自部門の目標を達成することを進めて欲しいと考えています。難しいことを乗り越えられた時に人は成長します。今の中間管理職の社員には20代から海外でさまざまな経験を積んでいる人も多いので、今の若い社員にも20代から海外に赴任してもらうというのも一つの手段ではありますが、いろいろな意味で挑戦できる環境においてあげるということが、まだまだ充分ではないことは組織としての課題だと感じています。

―「グローバル10億人のお役立ち」づくりに向けて取り組んでいることは？

VISION2027のビジョンスローガンとして掲げている「オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち」に向けて、お役立ちの質と量を拡大していかなければいけません。そのためにもアジアの生活者のライフスタイルの中に当社商品を定着させることが重要ですが、それぞれの国・地域によってライフスタイルは異なります。例えば日本で成功している男性用のフェイシャルペーパーやボディペーパーといった商材は、台湾のようにアジアでは豊かな国であっても、一回使い捨てなので、ライフスタイルの中に定着するというところまではなかなか行きつきませんでした。今では台湾のコンビニエンスストアでも完全に定番化しておりますが、ここに至るまでにはこまめな街頭やガソリンスタンドでのサンプリングなどの啓発活動を行い、時間をかけて市場を創造し、定着させてきました。さらに、先ほども申し上げましたが、今の時代はITを中心とした技術革新が非常に進んできているので、情報の入手の仕方や購買行動、価値観についても大きく変わってきています。このように国ごとに異なる価値観が存在し、かつその価値観や購買行動などが急速に変化している中でお役立ちの量と質を拡大していくためには、やはり生活者発・生活者着発想の徹底が不可欠となります。

MP-12当初より、グループシナジーを生むためのマトリクス体制を整備しています。中でも横軸であるマーケティング機能には力を注いでおり、①グローバル規模でのトータルマーケティングの推進、②国を越えた人事交流によるマーケティングノウハウの共有、③グループでの新たな価値創造、に取り組んでいますが、その一環としてマーケティング機能を東京の青山に集約しました。結果、IMCG（ギャツビー国際マーケティング会議）やIMCL（女性化粧品国際マーケティング会議）ではより本質的な議論ができるようになっています。

例えば前回のIMCGでは全員で「ギャツビー」の未来を語り合いました。一人ひとりの思いが国境を越えてぶつかり合い、理解しあうことで、仲間意識が深まったようです。成長著しいアジア市場で勝てば、自ずと世界が拡がるのではないか、と社員のモチベーションも高まっています。

また、グローバル化の象徴的な事例として、「ビフェスタの誕生日会」を去年開催しました。後発ながらグローバルブランドとしてここまで育成できたこともさることながら、誕生日会を企画したのが台湾籍の女性だったこと、ヘッドクオーターである青山オフィスを巻き込み、世界中の拠点を結び付けたことは、マーケティング機能を集約した狙いの一つが具現化したことを実感できるものだったと感じます。

他の面においても、グローバルブランドである「ギャツビー」や、近年ブランドアクティビティ低下が課題となっていた「ピクシー」のリブランディング、日本においては出遅れていた越境ECへの取り組みを強化し始めています。

持続可能な成長に向けて

― マンダムにとっての持続可能な会社とは？

私達が先人達から引き継いできたSPIRITの中心にあるのは“お役立ち”です。実践していくためにも会社は潰してはいけない。ゴーイングコンサーン（企業の継続性）という視点に立った時、私たちは時間的分業をしていて長い歴史の一コマに携わっているに過ぎません。いつの日か次世代にバトンタッチする時がきます。その時に重要なのは「人財」と「理念」だと思います。人が成長する舞台を作り続けてそれを次世代に継承していくことが必要になりますが、その時代にどのような人物が旬の役者（経営者）というのはわかりません。ただし、引き継ぐ舞台は集客力のあるものでないといけませんし、どのように私たちが舞台の格を上げながら次世代に継承していけるかということが重要になってきます。

そのためにも取締役会などの会議では結論ありきではなく「衆議を尽くして決める」という事を大切にし、納得いくまでディスカッションするようにしています。

VISION2027実現に向けた経営課題の最上位に位置付けているのは「コーポレート・ブランドの確立」・「企業価値の最大化」です。後を絶たない企業の不祥事、利益を上げるためには手段を選ばない、効率を高めるためにはルールも無視するでは、営々と積み上げてきた企業の信頼も崩壊する時は一瞬です。社会的価値があってこそ経済的価値が生きてくるSDGsやESGも重要な物差しになってきた今、経済的価値に軸を置いていると有効な経営戦略が構築できない時代になってきたと実感します。社会的価値を突き詰めれば企業の理念、SPIRIT、PRINCIPLES等その企業の存立基盤となっている価値だと思います。

「人間系」という考え方を根幹に据えた理念を大切にいつの時代もその時代を生き抜くダイナミズムと、共に社会生活をおくる善良なる企業市民としての社会性、人間性をバランスよく持ち合わせたパートナー、ステークホルダーの皆様方から社会的存在価値を認めていただける個性豊かなOnly one companyとして活かされ続ける企業でありたいですね。

インタビュアー感想

この先がどうなるのか予測が難しい中で、化粧品は前向きな気持ちになるという役割を持ちながら、「生活者へのお役立ち」ということをキーワードに、常に自分たちの会社の中で変化を感じ取れるようなマーケティングカンファレンスの開催や青山のマーケティングオフィス活用などの仕組みを考えられています。

人間系と言っている中でも、すごく興味深かったのが、「有意注意」という発言で、ここには何か仕組みをつくったり、モニタリングをするというよりも、“全員参画”というイノベーションにつきるのかなと感じました。全員がリーダーシップの意識を持っていて、自分の役割を認識して、一緒の仲間の違う役割の人も尊重しながら、国境を越えた価値観も楽しめる、そういうところでイノベーションがバンバン出てくるような組織というのがイメージできました。「楽しい」っていうのがキーワードで、その環境を楽しめる人の集団。

「できない」っていうのをやめようとか、どういう風にするのかを考えるようにしようとか、日々の言動が明日をつくるのだなと。YesterdayじゃないTomorrowを見て行こうというところとポジティブに生きようというところが、私が子供の頃から見ていたCMからも感じるところがあり、すごくマンダムさんらしいなと思いました。

インタビュアー

小澤 ひろこ氏

米国公認会計士／
日本シェアホルダーサービス株式会社
チーフコンサルタント

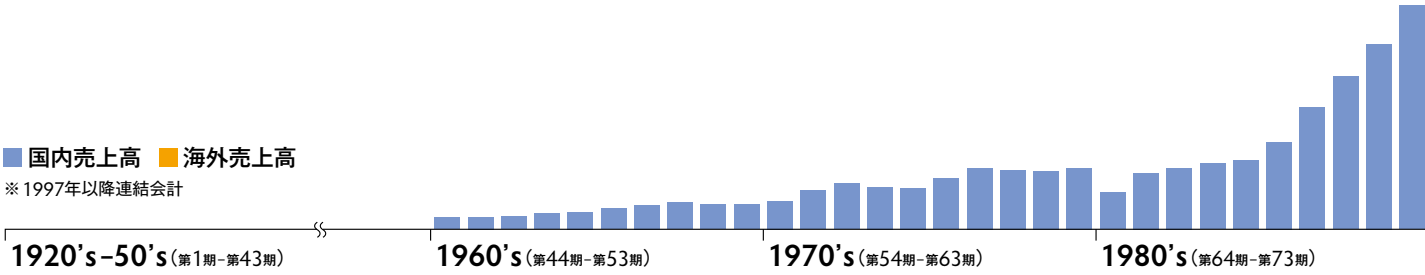
会計監査法人系コンサルティング・ファームにて、企業買収および事業再編のアドバイザリー業務を経験後、新日本有限責任監査法人に入所。CSRや統合報告を中心とした企業情報開示のアドバイザリーを担当。2012年5月から2018年9月まで、国際統合報告書評議会の日本事務局を兼務。2018年10月より、現職にてSR／IRに関するコンサルティングに従事。

価値創造の歴史

株式会社マンダムの歴史は高級国産香水である「金鶴香水」の商標を継承した
「金鶴香水株式会社」として1927年にスタートしました。当時の社長であった西村新八郎は
「**優良廉価**」を信条とし化粧品の大衆普及に努め、その精神は現在にまで受け継がれています。
その後、さまざまな業界初の商品を発売するなど、いつの時代も生活者のライフスタイルに合わせた
独自性のある商品を提案し、日本・アジアで市場を拡大してきました。
これからも世界中の生活者に対し、健康と清潔と美を通じたお役立ちを追求してまいります。

創業者 西村新八郎

創業の精神 ー「優良廉価」の大衆普及
品質の良い商品を一人でも多くの人に
使っていただけるよう大衆普及させることが
社会への貢献につながる



1927年
「金鶴香水株式会社」設立

1960年代
1度目の経営危機
アルコール系液体整髪料が市場に登場
チック・ポマードの成功体験から抜け切れなかったことで、
生活者ウォンツの変化に対応できず業績が低迷

1970年代後半～1980年代初頭
2度目の経営危機
1978年に直販体制に移行するも費用負担が
膨らみ2年で頓挫し、再び代理店経由販売へ
人員整理の実施など深い傷跡を残すことに

1933年
「丹頂チック」発売

1970年
「マンダムシリーズ」発売

1980年代～
新たなグルーミング提案により市

1985年
「ギャツビー」から
店頭販売初の男性用
ヘアフォームを発売

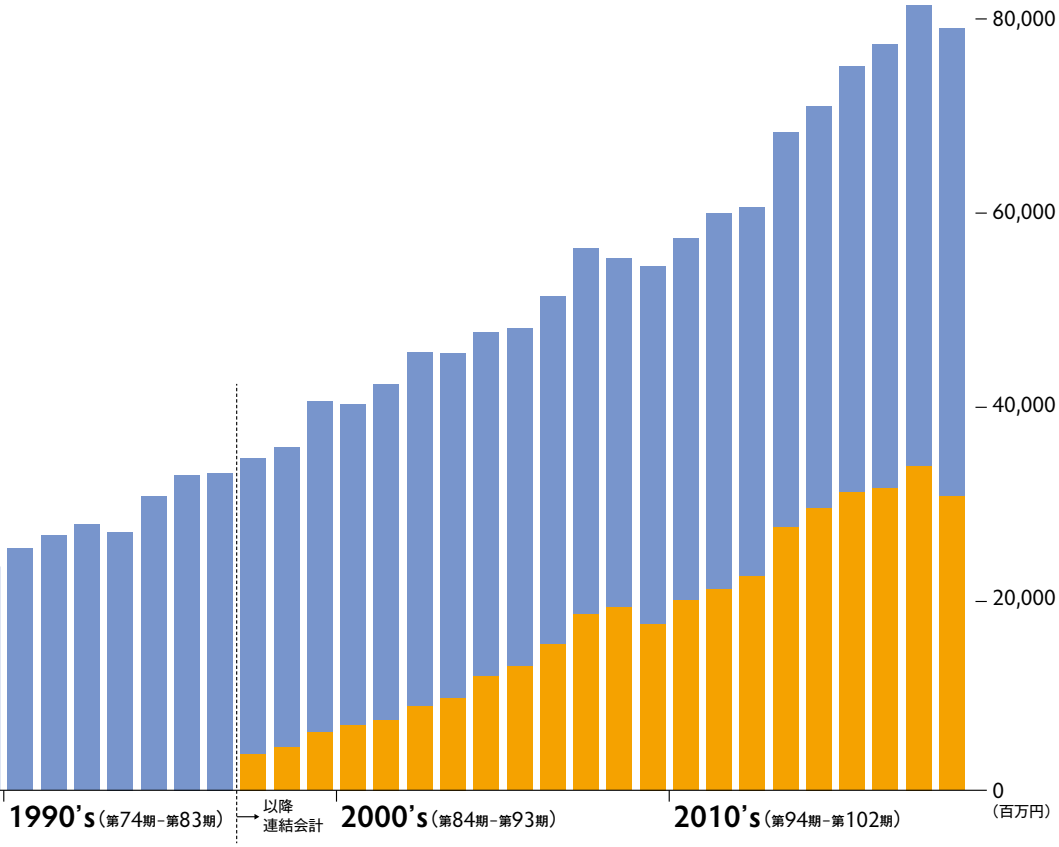
1989年
男性化粧品「ルシード」発売
業界で初めての
無香料男性化粧品

1958年
フィリピンで技術提携会社稼働

1969年
インドネシアに合弁会社設立

1980年代～
海外展開の強化

1988年 シンガポール
1990年 タイ
1993年 香港
1989年 台湾
1992年 フィリピン
1996年 中国



VISION 2027

➡P.22

1982年
1980年に一新した経営陣のもと、
第1次MPプロジェクトスタート
マンダム用語の誕生
「お役立ち」「生活者」「買い場」
「PushからPull」等

2017年
従来の企業理念を見直すと
共に、100周年にあたる
2027年でのありたい姿
「VISION2027」を策定

場を創造し、業績を拡大

1994年
インドネシアで男性ヘアスタイリング
「ギャツビー ウォーターグロス」を発売
幅広いサイズバリエーションで展開し、
小袋タイプを中心に生活者に浸透

1995年
インドネシアで女性コスメティック
「ピクシー ツーウェイケーキ」を発売

1996年
「ギャツビー
フェイシャルペーパー」発売
新たなグルーミングを提案

2001年
「ギャツビー
ヘアカラーシリーズ」発売
男性黒髪用ヘアカラー市場を創造

1997年 マレーシア
2008年 中国
2015年 ベトナム
1999年 韓国
2012年 インド

2019年
創業以来初のM&Aを実施
ACG International Sdn. Bhd.の
全株式を取得(子会社化)

積み上げた資産

生活者発・生活者着の
Only-one
マーケティング

独自の研究と
確かな技術

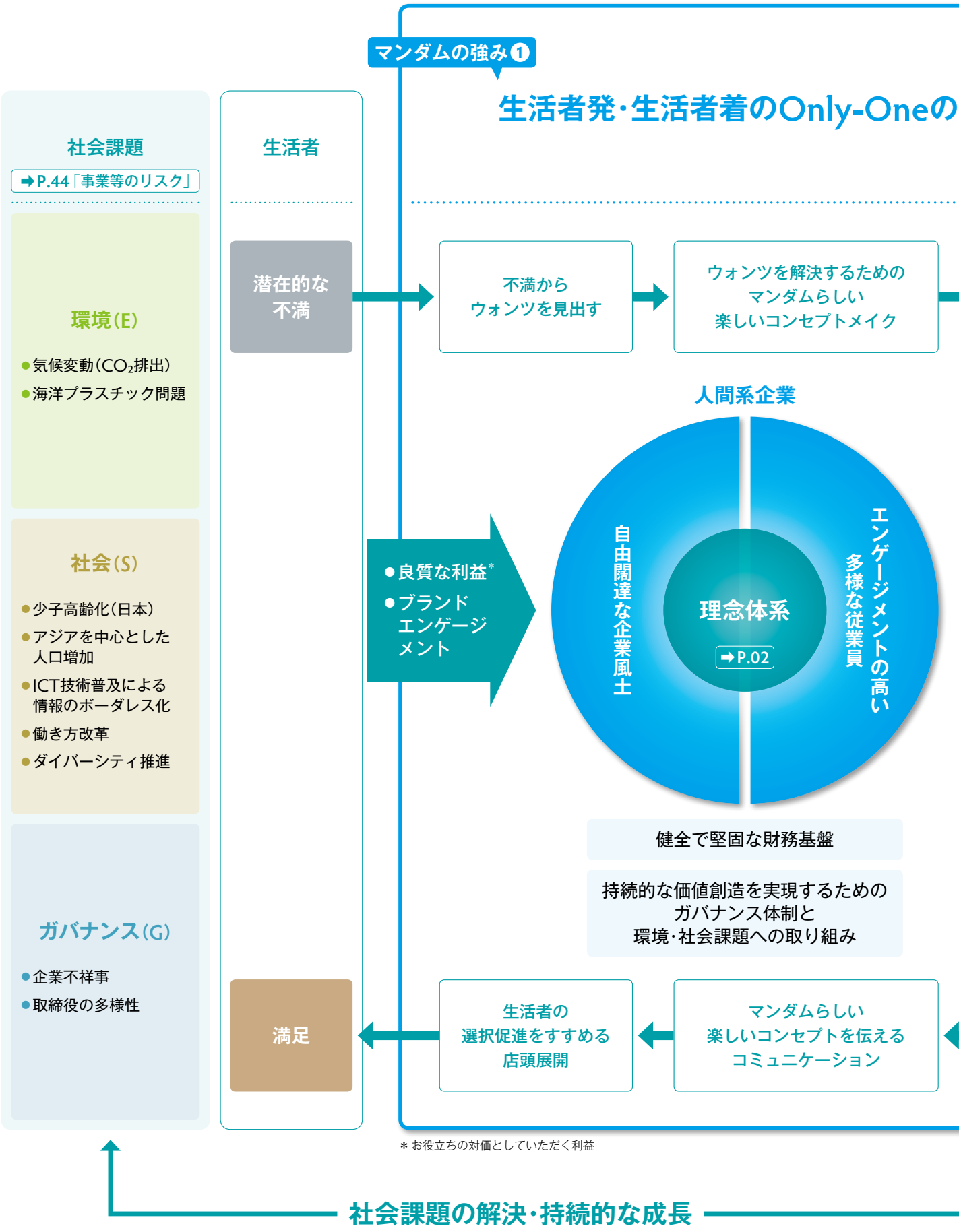
エンゲージメントの高い
多様な人財

顧客基盤

大衆普及を追求した
生産体制

健全で堅固な
財務基盤

マンダムグループの価値創造モデル



＊お役立ちの対価としていただく利益

マーケティング

➡P.16

独自の研究と
確かな技術を使った
Something New
Something differentの
製品開発
➡P.19

大衆普及を追求した
生産体制により
GDPレベルに合わせた
リーズナブルな価格での
商品供給
➡P.19

マンダムの強み❸

取引先との
パートナーシップに基づき、
成長著しいアジアに拡がる
流通網
➡P.18

主要ブランド

男性事業

マンダムの強み❷

GATSBY
➡P.17

LÚCIDO

女性事業

Bifesta

PIXY

LÚCIDO-L

Pucelle

ステークホルダーに対する提供価値

生活者
- 文化的おしゃれ心を満たす本物の価値
- 楽しみながらできるグルーミング習慣
- 安心・安全に使うことのできる化粧品、医薬部外品

従業員
- 働き甲斐と社員の成長
- ダイバーシティの推進による誰もが働きやすい環境
- 働き方改革によるライフワークバランス

株 主
- 健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元
- 成長投資による持続的な企業価値向上

得意先・取引先
- 健全な利益を得ることのできる製品
- 販売効率の高い買い場づくり提案
- 対等で公正な取引関係

地域社会
- 環境に配慮した製品・サービスの提供

マンダムワールドの創造と拡大

マンダムの強み❶

生活者発・生活者着の Only-oneマーケティング

1982年のMP-1より、マンダムの企業姿勢は「全員参画経営」へと転換を遂げ、「お役立ちする企業」「生活者重視の経営」へとスタンスを切り替えました。このときに「消費者から生活者」「売り場から買い場」「ものづくりから価値づくり」「PushからPull」「他動から自働」「参加から参画」等のマンダム用語といわれる独自の言葉や思想の大半が誕生しています。

ここから「生活者起点」「生活者ウォンツの商品化」という概念が生まれ、マンダムのマーケティング理念である「生活者発・生活者着」につながっています。生活者のウォンツに応える・インサイトを満たす目的でつくられた商品が本当にそうであれば生活者に“満足”を提供でき、企業は売上と共に“利益”を得るという構図となっています。マンダムの商品開発は技術者の思い込みや、企業トップの一声でやるものではなく、生活者満足を最終目的である“生活者着”とする考えを大切にしています。商品開発だけでなく、コミュニケーションや店頭づくりなども含め、生活者にお役立ちするために社員一人ひとりが自分の顧客へのお役立ちをしっかり果たすことが重要であることをしっかり認識して考働することが、新たな市場創造やブランドエンゲージメントの獲得へとつながっています。

生活者発・生活者着発想による「お役立ち」事例

当社は生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、生活者の発見と感動を導くため、常に生活者と向き合ってきました。その結果、フェイシャルペーパーや男性用のヘアカラーなど、新たなグルーミング習慣を提案し、いくつもの市場を創造してきました。

フェイシャルペーパー

男性用ヘアカラー

また、日本国内のみならず海外においても各国で生活者発・生活者着を徹底しており、例えばインドネシアでは生活者の潜在的なニーズ・ウォンツを探るため、一般的な生活者の使用場面を確認するために家庭訪問を行ったり、トレンド発信地であるヘアサロンを訪問するなど、積極的に生活者と対話をしてきました。日本で開発をしたことが無いカテゴリーであったとしても、現地生活者のニーズ・ウォンツが存在すれば積極的にチャレンジし、市場に提案することで現地に根ざした事業拡大を実現しています。

家庭訪問の様子

店頭での提案

店頭における生活者との接点拡大

当社は生活者視点を大切にしており、商品を購入できる場所を「売り場」ではなく「買い場」と表現しています。生活者にとって買いやすく、購買意欲が喚起されるような「買い場」づくりを実践するために、営業社員やフィールドスタッフが定期的に店頭を訪問。**年間延べ20万店以上**（月平均1人当たり延べ約80店）の店頭を訪問し、生活者と店頭の接点拡大を図ると共に、店頭で得られるさまざまな情報を社内へフィードバックし、事業活動に活用しています。

マンダムの強み❷

アジアで絶大な支持を得ている男性化粧品ブランド「ギャツビー」

1978年に誕生した「ギャツビー」は、若者を愛し、若者に愛されるブランドとしてこれまで40年以上にわたり、若者たちに喜びを提供し続けています。時代の中で姿形は変わっていますが、若者たちに寄り添うブランドであることはこれまでも、これからも変わりません。

現在、当社が展開する国内外11の国と地域において、すべてのエリアで「ギャツビー」を展開しております。同じ「ギャツビー」ブランドで世界観は統一されていますが、日本と海外で販売している商品は異なります。日本と海外各国では現地生活者のニーズ・ウォンツや生活水準も異なるため、商品の中味や販売価格も各国にあわせて設計しています。日本やNIESなど一人あたりGDPの高い国では日本の工場で生産した「ギャツビー」を中心に販売していますが、所得水準の高くないASEAN諸国では主にインドネシアの工場で生産した「ギャツビー」を販売し、中国では中国の工場で生産した「ギャツビー」を販売しています。

商品だけでなく、コミュニケーションや店頭での接点拡大も含め、アジア各国の若者に寄り添った展開を続けてきた結果、多くの国で「ギャツビー」のブランド認知率は高く、ヘアスタイリング市場No.1の地位を築くほどまで市場に浸透しています。

ギャツビー（日本）

ギャツビー（海外）

▶ ギャツビーの歴史

1978年7月
「ギャツビー」発売

1985年3月
店頭販売初の男性用ヘアフォームを発売

1994年11月
インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー ウォーターグロス」を発売
幅広いサイズバリエーションで展開し、小袋タイプを中心に生活者に浸透

1999年3月
男性化粧品ブランドとしては業界初の売上100億円を突破

2001年3月
「ヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造

2002年3月
「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位
（CMデータバンク：首都圏CM好感度調査）

2006年8月
「ギャツビー ムービングラバー」を発売

2013年8月
「ギャツビー ヘアジャムシリーズ」を発売し、ワックスに次ぐ新剤型を提案

2014年5月
インドネシアで男性ヘアスタイリング「ギャツビー スタイリングポマード」を発売

マンダムの強み❸

成長著しいアジアを中心とした海外展開

マンダムグループでは、海外を生産地（安く生産し、日本に輸入して販売する）としてではなく、市場として捉え、商品を通じて現地の生活者に“お役立ちする”という思想で、海外事業に取り組んでいます。海外展開は、1958年のフィリピンにおける技術提携会社「丹頂コーポレーション」の稼動により始まりました。

その後、1969年にインドネシアに合弁による子会社を設立。以降、展開エリアを広げ、現在は海外10の国と地域・16社で事業を行っています。さらに、インドネシアからの輸出により、世界の貿易のハブとなっているドバイ（UAE）を経由し、中東やアフリカなど、90カ国以上に商品を届けています。

同一アイテムのサイズバリエーション

マンダムには創業時から「優良廉価の大衆普及」の精神が息づいています。海外での展開においても、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、日本での商品にとらわれることなく、それぞれの国と地域の、それぞれの生活者に対して「生活者発・生活者着」を徹底した商品開発を行っています。生活者のニーズやウォンツが存在すれば、たとえ日本での開発経験のないカテゴリーであっても果敢にチャレンジし、多種多様なカテゴリーを展開しています。また、国と地域によっては、大衆層の所得水準も異なるため、それぞれの生活者の購買力に合わせた商品のサイジング追求や、中間層が手に入れやすい流通の構築など、決して無理をせず、おしゃれを楽しめるように商品・サービスを提供しています。

トラディショナルトレードの店頭（フィリピン）

▶ 海外展開エリア

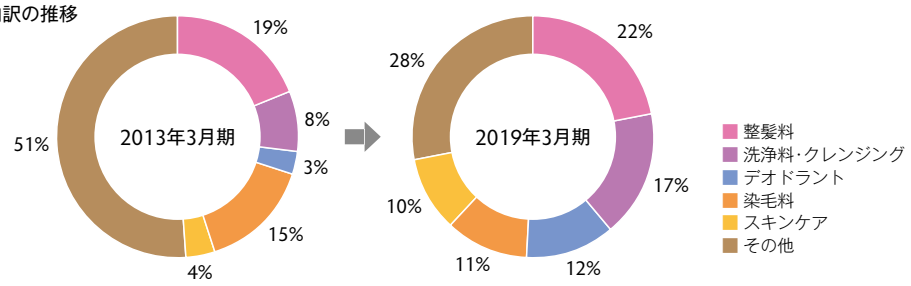
事業を支える経営資産

生活者ウォンツに対応するための“独自の研究”と“確かな技術”

多様化する生活者ウォンツ対応に向けた独自の研究

当社は長年男性化粧品に強みを持つメーカーとして、男性の髪や肌に関する知見を多く有しており、現在でも新たな技術開発を進めています。また、体臭研究や冷感等の感覚刺激に関する研究、印象肌研究など、人間の感覚を重視した研究も進めており、“業界初”となる「ミドル脂臭*」の発生メカニズム発見や、「白色活性炭」といった素材の開発など様々な成果をあげています。近年では、若者男性の嗜好の変化や女性事業を強化している関係から、クレンジング・洗顔やスキンケアに関する研究も強化しており、保有特許数も増加しています。　＊ミドル男性のアブラっぽい汗のニオイ

▸ 保有特許内訳の推移



体臭研究の様子

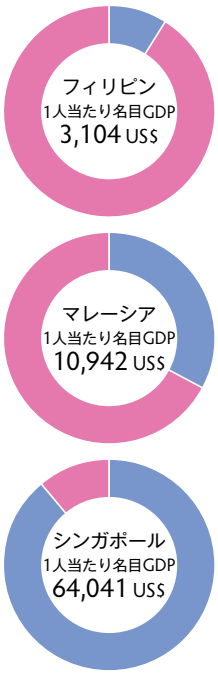
事業を支える経営資産

優良廉価の大衆普及を追求した生産・供給体制

幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

アジアで展開しているすべての国において「生活者発・生活者着」を徹底しており、それぞれの生活者の“嗜好性”“生活様式”の変化や所得水準・ウォンツに合わせ、高品質でリーズナブルな商品・サービスを提供できるよう、日本・インドネシア・中国と3つの生産拠点を保有しています。
日本の福崎工場は、グループをリードする技術や生産の仕組みを持つイノベーションセンターとして、インドネシア工場は、ASEANを中心にグローバルな市場に高品質でコスト競争力のある商品を生産する体制を持つグローバル生産センターとして、中国工場は中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。

▸ 製造元別売上高構成比例



▸ 生産拠点と生産数量（2018年度実績）

福崎工場（日本）
敷地面積：71,058㎡
生産数量：189百万個

中山工場（中国）
敷地面積：27,253㎡
生産数量：19百万個

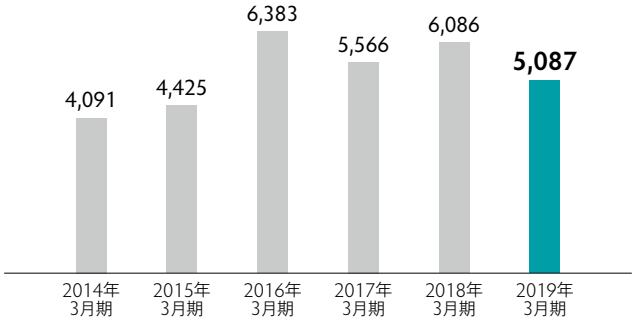
［製造工場］
ファクトリー1（インドネシア）
敷地面積：147,936㎡
生産数量：511百万個

［プラスチック容器成型工場］
ファクトリー2（インドネシア）
敷地面積：54,442㎡

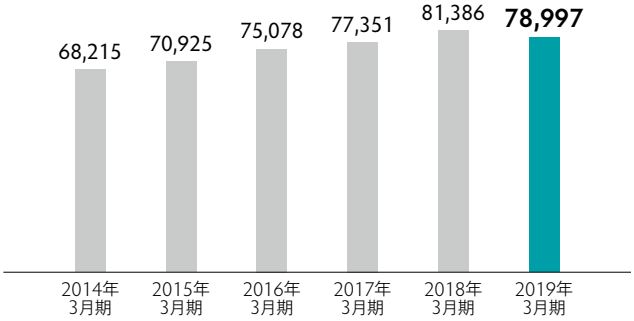
財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

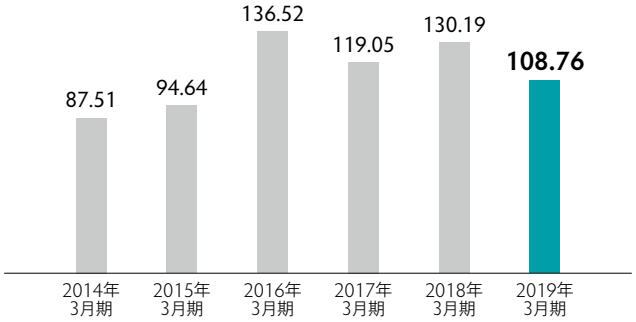
▶ 親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



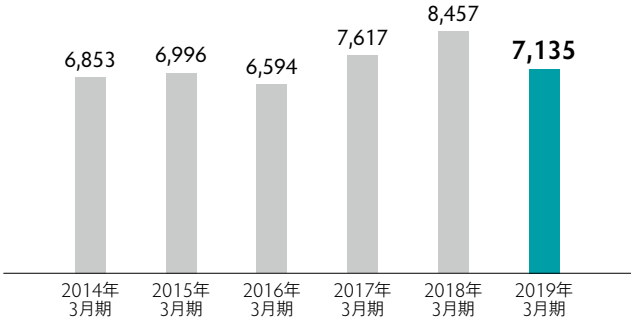
▶ 連結売上高*1(百万円)



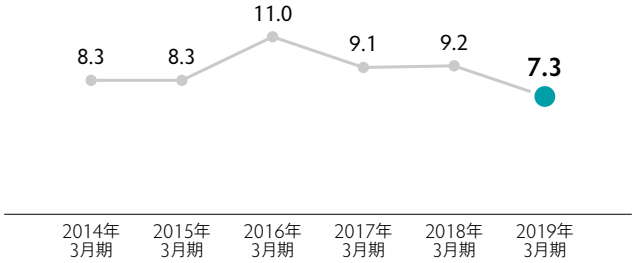
▶ 1株あたり当期純利益[EPS]*2(円)



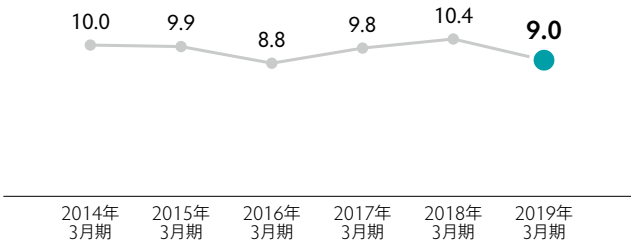
▶ 連結営業利益(百万円)



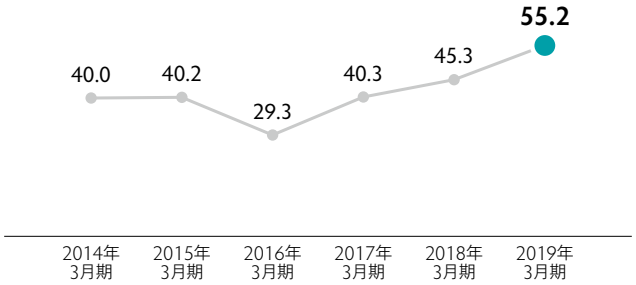
▶ 自己資本当期純利益率[ROE](%)



▶ 営業利益率(%)



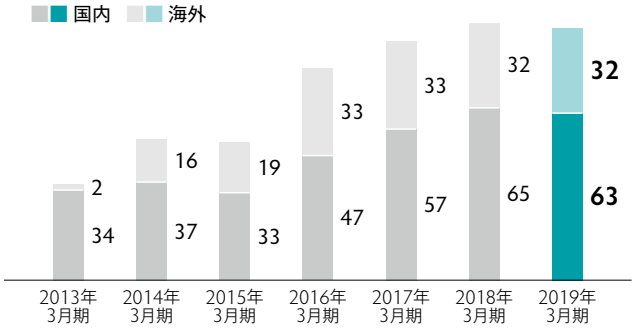
▶ 配当性向(%)



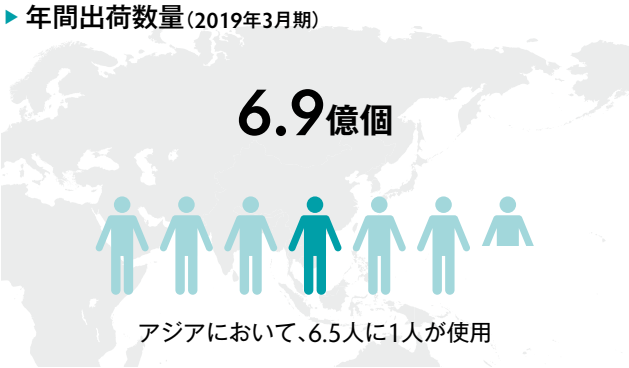
＊1 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
＊2 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株あたり当期純利益(EPS)はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

非財務ハイライト

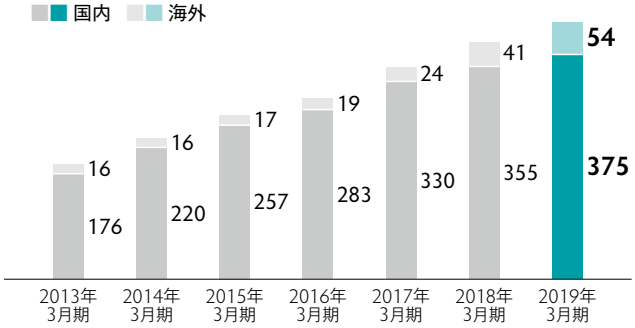
1年あたりの特許出願件数(件)



年間出荷数量(2019年3月期)

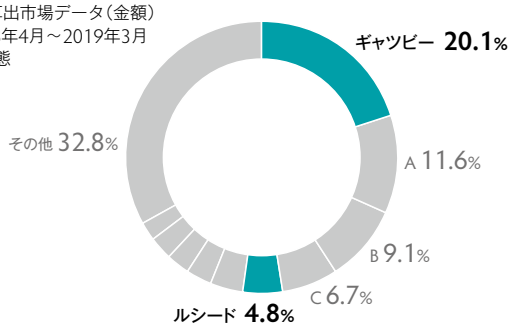


保有特許数の推移(件)

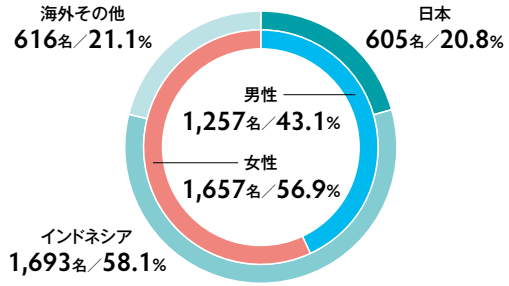


国内男性化粧品市場ブランドシェア

マンダム算出市場データ(金額)
期間:2018年4月～2019年3月
業態:全業態

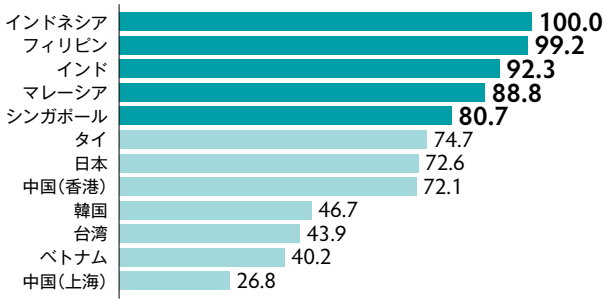


連結従業員数(2019年3月期)

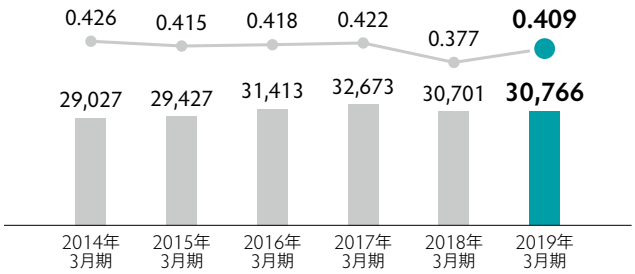


ギャツビー ブランド認知率(%)

マンダム調べ(2018年)



CO_2排出量(スコープ1+2)



成長戦略

90周年を機に「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、
過去の積み上げにはとらわれない未来志向の新しい「夢」すなわちVISION2027を策定いたしました。
100周年である2027年での実現を目指し、進化していきます。

VISION2027

2027年ありたい姿

総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社

❶「常に本物を提案する」会社
❷「Global & Only One」な会社
❸「Exciting & Excellent」な会社

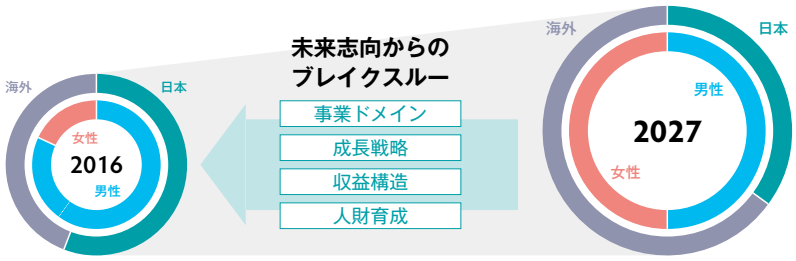
ビジョンスローガン

オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち

基本方針

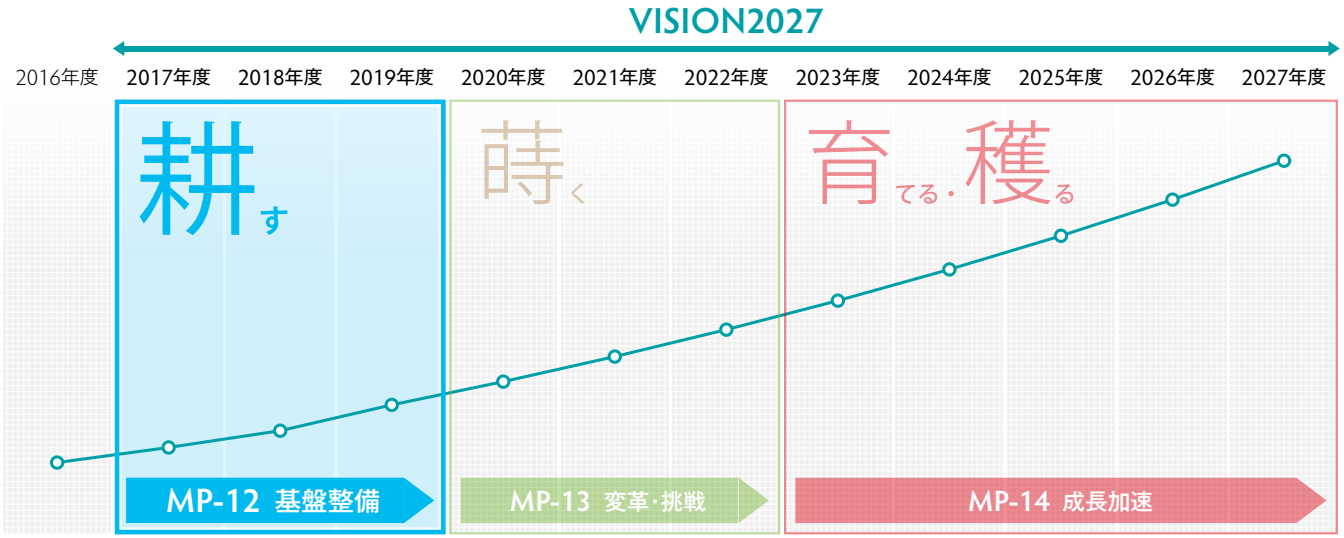
❶アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化
❷男性事業のお役立ちの更なる深化と、女性事業における積極的投資および拡大
❸本物を提供するストック型マンダムワールドづくり

イメージ



MP-12（第12次中期経営計画）の位置づけ

MP-12（2017年4月～2020年3月）は、VISION2027実現のための1stステップとして
「基盤整備期」と位置づけています。



※成長イメージ

MP-12の経営方針について

将来の予測が困難な時代において、「未来を創ること」が最も確実な未来予測になります。
そこからバックキャスト型でどのようにグループの力を集結して未来を創っていくかが重要です。
次の節目である100周年、2027年のありたい姿、心から目指したいと思える未来像を目指し、
置かれている外部環境や課題を洗い出し、基盤整備期での方針を掲げました。

外部環境

脅威	機会
•少子高齢化等の人口動態変化 •生活者のニーズ・ウォンツの多様化 •生活者の購買スタイルの急激な変化(ECの台頭) •アジアにおけるグローバル企業、他業種企業参入による競争激化	•シニア市場の活性化 •ユニークなニッチマーケットの可能性 •新しいマーケティング手法によるイノベーション •アジア市場の活性化

課題認識

商品面	エリア面	基盤整備
•男性ヘアスタイリングでは市場シェアNo.1を多くの国で獲得しているが、その他のカテゴリーは十分な市場シェアを獲得できていない •少子高齢化に対応した商品・サービスが不足している •展開各国の多様性に対し、柔軟に対応しきれていない •女性化粧品の売上規模がまだまだ小さい	•インドネシア:所得水準の上昇や流通の変化など、急激な市場環境の変化に対する対応力強化が必要である •その他海外:展開各社の事業規模が小さい •アジアの中でもまだ本格的に展開できていないエリアが存在	•今までの海外展開は、各国単位での対応となっており、グループシナジーを生めていない •マネジメントプラットフォームがグループ全体で統一化されていない

対 応

•コア事業として男性分野での更なる提案 •女性分野拡大:既存カテゴリーの数量拡大、新規カテゴリーへの挑戦 •将来におけるアジア各国に対するお役立ちの水平展開を視野に、課題先進国として日本でミドル・シニア向け対応を強化 •グローバルなブランド育成 •展開各国の多様性に応じた商品 •生活者との強い絆をつくるための新たなコミュニケーションモデルの構築	•インドネシア:商品開発や店頭展開を含め、展開を更に強化 •その他海外:インドシナ(5カ国でインドネシアとほぼ同等と人口、平均年齢は若い)、中国(ポテンシャルが高い)を注力エリアとして設定 •3事業にエリアを分割し、収益面での体制強化を図る	•グループシナジーを生むために、事業軸と機能軸によるマトリクス体制へ移行し、機能軸を強化 •マーケティング機能(カテゴリー戦略)を上位とし、技術、生産機能もグローバル視点で全体最適化を図る •これらを支えるグループの経営基盤(人財育成、会計システム、情報システム等)を整備

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	**2. インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上**	**3. グループオペレーション体制の構築と単位あたりの生産性の向上**

☞ 各方針の詳細は次ページ「経営基本方針」にて説明しております。

MP-12（第12次中期経営計画）

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	年平均成長率	年平均成長率	年平均成長率
900億円	3%以上	10%以上	10%以上

収益性

連結営業利益率
10%

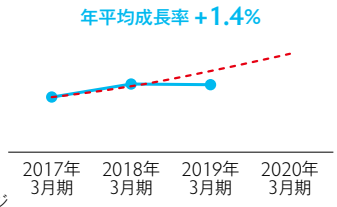
株主還元

特別な要素を除いた連結ベースでの配当性向
40%以上

MP-12 経営基本目標と進捗状況について

「成長性」に関して、3つの重点成長分野を設定し、それぞれに年平均成長率を提示しております。経営計画的には、毎年同じレベルの成長曲線ではなく、2年目、3年目と累進的に成長率が上昇するシナリオを想定しております。

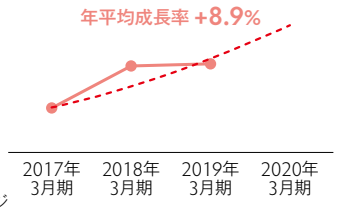
男性事業



※成長曲線はイメージ
※2019年3月期業績に関しても、それまでと同様の基準にて算定

- 男性事業の2年間の平均成長率は1.4%でした
- 男性事業においては「ギャツビー」の再加速が何よりも最優先課題と認識しておりますので、現在取り組み中の「リブランディング」を一層強力に推し進め、アジアのヤング男性に対し影響力、存在感を与え続ける、新しい「ギャツビー」へと進化させるべく強化を継続してまいります

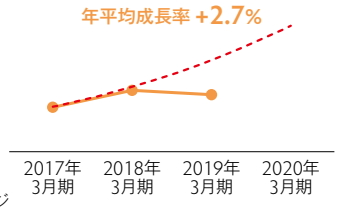
女性事業



※成長曲線はイメージ
※2019年3月期業績に関しても、それまでと同様の基準にて算定

- 女性事業の平均成長率は8.9%でした
- ビフェスタはグローバルブランドとして、"日本発の高品質な洗顔&クレンジングシリーズ"という共通ブランド価値の浸透を通じて、ブランドイメージ向上とお役立ちの量と質を拡大してまいります
- インドネシア、マレーシアでは引き続き、「ピクシー」のブランドアクティビティーの強化を実行してまいります

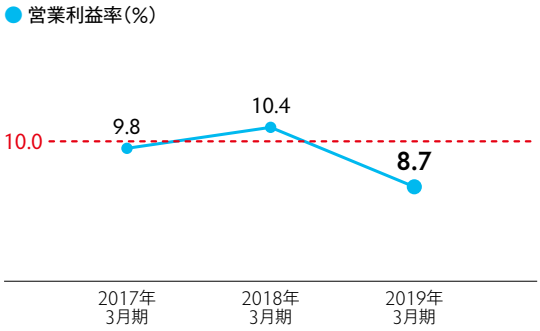
海外



※成長曲線はイメージ
※2019年3月期業績に関しても、それまでと同様の基準にて算定

- 2019年3月期にインドネシア事業が低迷したことが大きく影響し海外の平均成長率は2.7%でした
- インドネシアでは「ギャツビー」「ピクシー」を最優先に、変化している現地生活者を理解し、彼らに寄り添った商品を提案することにあらためて注力し、お役立ちの量と質の拡大を図っていきたいと考えています
- 海外その他に関しては、引き続き積極的なマーケティング投資を行ってまいります
- 2020年3月期から加わるACG International社も含め、マンダムワールドの拡大を推進してまいります

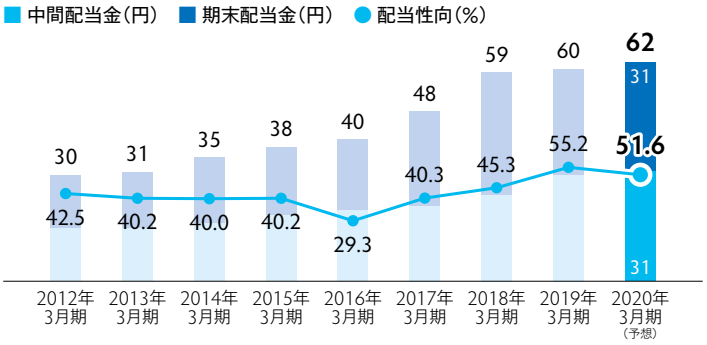
収益性



- 営業利益率目標10%に対し、2019年3月期の営業利益率は8.7%と未達成でした
- インドネシアにおける売上の大幅な下ブレ、日本における費用の大幅増加が影響しました
- VISION2027実現に向けた基盤整備は完遂させながら、資本効率を高めて各段階利益の拡大による、収益性の改善を図っていきたいと考えています

※2019年3月期業績に関しても、それまでと同様の基準にて算定

株主還元



- 株主還元については、連結配当性向40%以上(特別な要素を除いた連結ベース)の目標に対し、当期純利益が下回ったことも影響して配当性向目標40%以上に対し、55.2%と大幅に上回りました
- なお、2020年3月期は年間で62円と8期連続の増配を予定しており、計画どおりに推移いたしますと、配当性向は51.6%となります
- また、10年ぶりとなる自己株式取得を実施しております。株主様への利益還元を強化すると共に、資本効率の向上を図ってまいります

※当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記グラフの数値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

MP-12 経営基本方針の取り組み状況

全社への理念浸透

当社が経営のグローバル化を目指していく上で一番重要な取り組みは、グループ全社員への理念浸透と考えております。

この考えに則り、2017年から2018年1月にかけて日本国内各拠点を皮切りに、海外の全ての子会社まで、経営陣から部門長への「エバンジェリスト教育」、そしてエバンジェリストから自部署の部員に対しての「理念共有ワークショップ」を実施いたしました。2018年度はこれに続き、理念実践プログラムの一環である「理念実践度サーベイ」を全社員対象で実施しました。

この調査結果を受けて、まず役員がエバンジェリストに対する教育で“強み”、“要改善点”を共有し、次にエバンジェリストが自部署の社員とワークショップ形式で“現状”と“目指すべき姿”、そしてそのギャップを埋めるための「アクションプラン」を立案、スケジュール化して実践するという活動を行いました。

社員全員がイキイキと働くための職場風土を形成し、理念を実践するために必要なことを各自が考え、共有できる機会をつくっていくために、今後も毎年継続して理念の理解、浸透を図ってまいります。

エバンジェリスト教育の様子

ワークショップの様子

次世代グローバルリーダー育成

VISION2027の実現や、さらにその先の未来を見据えるうえで、グローバル視点を持ち、その責務を完遂していける人財の育成・ストックが必要不可欠です。マンダムグループの将来を担う人財を段階的に育成・ストックしていくため、グループ共通の教育プログラムとして、2018年度より「次世代グローバルリーダー育成研修」をスタートしました。

VISION2027を実現するために戦略発想ができ、「マネジメント」と「マーケティング」の両輪を実践でき、不確実性の高い環境変化の中でも将来市場を構想（バックキャスト）し、自ら仮説・検証を行い、グループ視点で方針を策定し、それに沿った戦略立案・実行が担えるリーダーを育成します。

・2018年度対象者：15名

研修の様子

「ギャツビー」リブランディング

現在、世界のデジタル化、ボーダレス化の急速な流れは価値観の共通化を進めており、生活者のライフスタイルや価値観、コミュニケーション行動が全く変わってしまっています。

「ギャツビー」についても、1978年の発売以降40年以上に渡り、いつの時代も常にその時代の「旬のかっこよさ」を提案してきましたが、グローバルで展開していく上では、世界のビッグカンパニーと店頭で競争していかなければならず、1つの転換点に来ていることを実感しています。

「ギャツビー」がより強いブランドとなるためには、各国の生活者の中に築き上げられた価値を尊重しながらも、グローバルでの共通の価値を再規定する必要があると考え、国際マーケティング会議の中で各国のマーケッターが「ギャツビー」の強み、スピリット、ブランド価値について語り合い、アジア全体における「ギャツビー」共通の価値を改めて規定化しました。また、その中で、ブランドブックやコンセプトVTRを作成するなど、2018年度よりリブランディングに取り組んでいます。

まず日本において、クリエイティブチームを再編成し、コミュニケーションも刷新しました。新イメージキャラクターに、俳優の柳楽優弥さん、新田真剣佑さんを起用し、テーマソングにヤング層を中心に絶大な支持を得ている米津玄師さんの「TEENAGE RIOT」を起用した新TV-CM『GATSBY COP』をスタートしました。

あわせて、デジタル・ネイティブ世代である今日のヤング男性に対して、デジタルを最大限に駆使したコミュニケーション手法にシフトしています。『GATSBY COP』の動画はもちろんのこと、Twitter投稿を利用してヤング男性の間で話題となるコンテンツを展開し、非常に多くのリツイートや“いいね”を獲得しています。

2019年4月22日にリリースしている通り、「ギャツビー」のキャンペーン動画とCMが、アジア太平洋地区で最大級の広告祭「第22回アジア太平洋広告祭」において計3部門で受賞しました。

これからもアジアの若者のライフスタイル変化へのお役立ちを軸に展開してまいります。

TV-CM『GATSBY COP 第1部篇 15秒』

ギャツビー国際マーケティング会議の様子

ACG International社の全株式を取得し、連結子会社化

2019年1月、当社創業以来初の企業買収として、マレーシアを中心にヤング女性向けメイクアップブランド「SILKYGIRL」などを展開するACG International社の株式を100%取得しました。

当社が掲げる「VISION2027」の実現を目指す上で足元と比較すると、ギャップが大きく、より強化をしなければいけない領域は、地域では"海外"であり、製品では"女性"分野です。

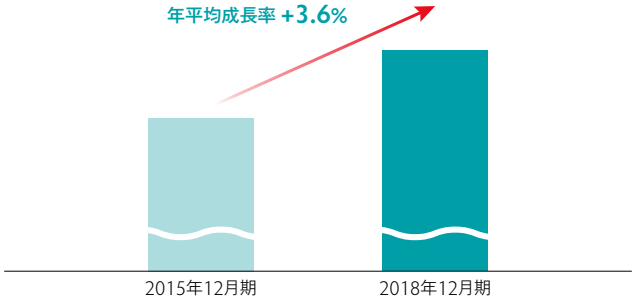
そのような中、今回のACG International社の件は、まさにVISION2027の方針と合致しており、今後、東南アジアにおける当社グループの存在感とお役立ちの量と質を一層高めていけるものと考えています。

世界的なコスメティックトレンドを素早く取り入れた上で、東南アジアの感性豊かな生活者の嗜好にフィットした「SILKY GIRL」は、マレーシアを中心にシンガポール、インドネシア、ブルネイで展開し、モダントレードを主な流通販路としており、特にマレーシアの首都であるクアラルンプールにおいては、10代～20代の女性を中心に大きな支持を得ており、2017年の当社調べでは、20代女性におけるブランド別の現使用率でNo.1との回答を得ております。

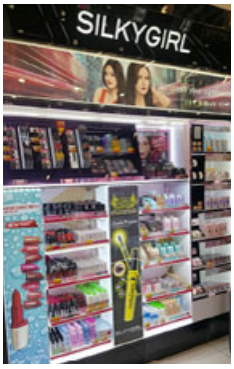
2018年度のACG International社の売上高は日本円換算で32億円強で、3年間の年平均成長率は3.6%と着実に伸長しており営業利益率も15%前後と収益性の高い会社です。

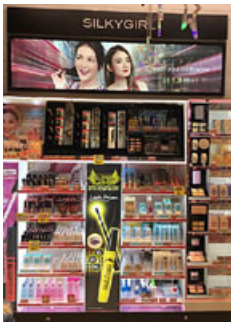
当面は、お互いの組織、人財の混乱を避けるために急激な事業統合は行いませんが、まずは価値観、理念の共有を図っており、中長期視点でVISION2027の実現につなげていきたいと考えております。

▶ **売上高**（現地通貨ベース）



店頭イメージ





企業基盤整備のための共通会計システムの導入

VISION2027の実現に向けた基盤整備として、マネジメントプラットフォームの改革を進めており、現在、会計、生産管理等の基幹システムの共有化を推進しております。

管理会計の各社のレベルを共通化することによって、以下のような経営におけるメリットを生むと考えています。

- より適切な経営判断が可能になる
- グループとしての全体最適視点での意思決定ができる
- 在庫管理の最適化、ムリ、ムダのない生産ができる　など

日本、タイに続いて、2018年度はインドネシアでの導入を完了し、2019年初頭から本格稼動にこぎつけました。基盤構築の一環であるマネジメントシステムの改革を通じて、企業価値向上に向け、事業部門に対し、より付加価値の高いマネジメント情報を提供する重要な役割を求めています。

今後も全社的に利益マインドが浸透することによって、生産性の高い組織体系に変革できるように順次、各国への導入を進めてまいります。

EC（電子商取引）への取り組み

昨今、世界的な大きな流れとして、生活者の購買行動の変化が見られますが、中でも最も顕著なものがECの拡大です。

今までは、生活者に小売店の店頭にて商品を購入していただくことが当社の考える基本的な接点づくりでしたが、このような社会環境の変化に対応し、2017年には第三マーケティング部という対応部署を設置して分析、検討を実施し、2018年より更にスピードを上げて取り組みを推進するため、グループの自社ECを検討・企画する「新規ビジネス開発室」と、日本事業でのEC対応部署として「EC推進部」を新設し、積極的に取り組んでまいりました。

2019年5月にはT-mallの越境ECサイトにマンダムの旗艦店をオープンし、まずは、ギャツビー、ビフェスタ、ルシード、バリアリペアの4ブランド32アイテムの販売を開始しました。インバウンド需要の高い「バリアリペア シートマスク」をはじめとしたマンダム製品を、中国の生活者の皆様がよりお手軽に安心して入手できる仕組みができることなりました。

生活水準の向上や、デジタル環境の進化に伴って、ボーダレス化が進むアジアのマーケットにおいて、当社の特長であるアジア各国に拠点を保有する強みを活かし、グループ各社、各事業の連携を密にして環境変化への対応速度を速め、この新たに発生する巨大マーケットをマンダムグループとして取り込んでいきたいと考えています。

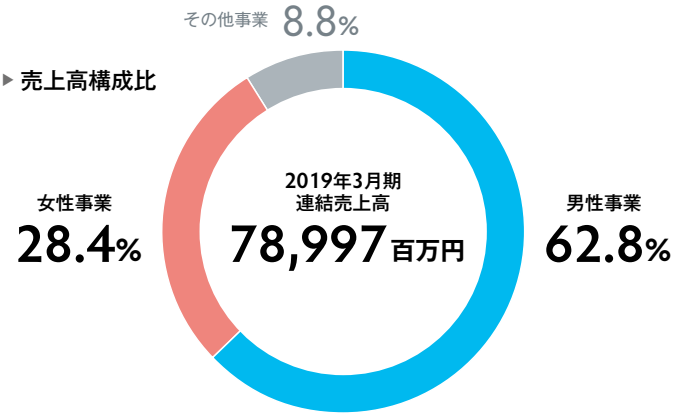
T-mall Globalのマンダム旗艦店

ブランド展開

「男性事業」「女性事業」の2つの事業を中心に
5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
対応した事業を展開しています。

＊その他事業として「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事業を展開しています。

▶ 売上高構成比

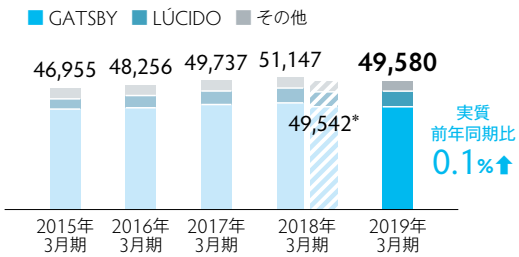


▶ 男性事業

ヘアスタイリング剤・スキンケア商品・ボディケア商品など、
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

対象カテゴリー：ヘアスタイリング／ヘアカラー／スカルプケア／
フェイスケア／ボディケア

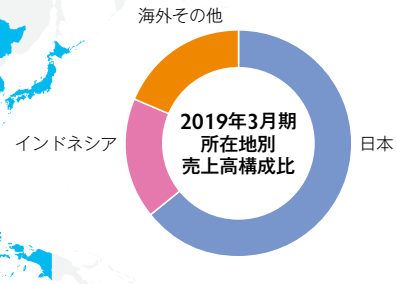
▶ 売上高推移（百万円）



＊2019年3月期と同様の基準で算定した場合

GATSBY

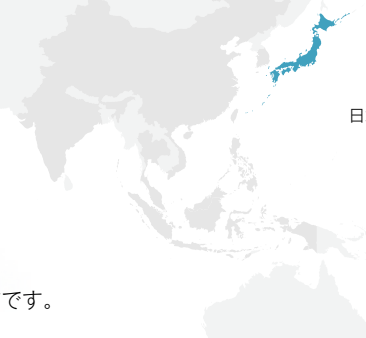
国内　海外



ヤング男性のためのメンズコスメブランドです。
マンダムグループのコアブランドとしてアジア各国で水平展開しています。

LÚCIDO

国内



ミドル男性のためのスマートエイジング・コスメブランドです。
日本で展開しています。

▶ 海外展開地域

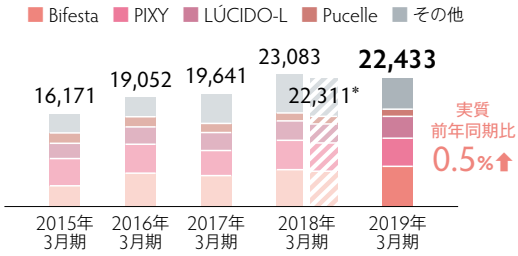
	日本	インドネシア	シンガポール	台湾	香港	韓国	マレーシア	フィリピン	タイ	ベトナム	中国	インド
男性事業												
GATSBY	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
LÚCIDO	●											
女性事業												
Bifesta	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	
PIXY		●					●					
LÚCIDO-L	●	●	●	●	●	●	●		●		●	
Pucelle		●					●			●		

▶ 女性事業

メイクアップ商品・スキンケア商品など女性のビューティライフに
彩りを添えたり、ヘアスタイリング剤・ボディケア商品など、
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

対象カテゴリー：メイクアップ／スキンケア／ヘアスタイリング／
ヘアカラー／ヘアトリートメント／ボディケア

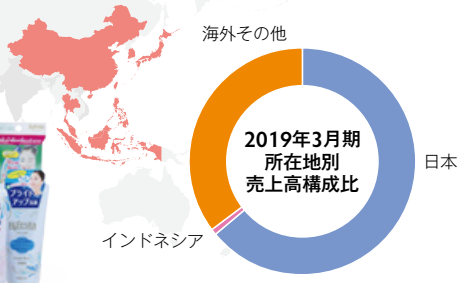
▶ 売上高推移（百万円）



＊2019年3月期と同様の基準で算定した場合

Bifesta

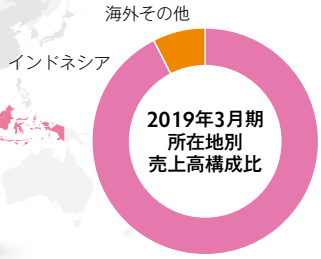
国内　海外



多忙な現代女性の美肌をかなえるクレンジング&洗顔ブランドです。
日本発の商品を各国に水平展開しています。

PIXY

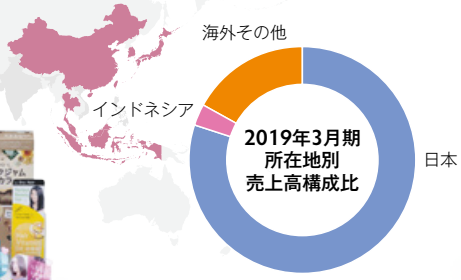
海外



日本の美と技とファッション性を活かし、
アジア女性の多様な美しさを引き出すブランドです。
インドネシアと一部の国で展開しています。

LÚCIDO-L

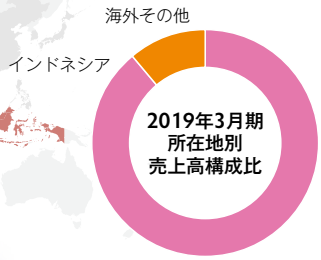
国内　海外



ヤング女性のためのヘアメイク&ケアブランドです。
日本をはじめアジア各国で展開しています。

Pucelle

海外



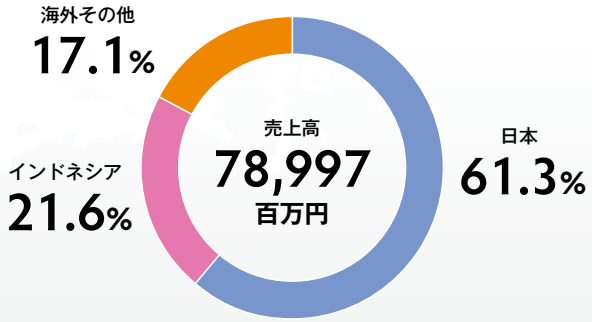
おしゃれに目覚めたヤング女性のためのフレグランス&
ボディケアブランドです。フレグランスを中心とした
ラインアップでインドネシアと一部の国で展開しています。

事業領域

マンダムグループの事業展開エリア

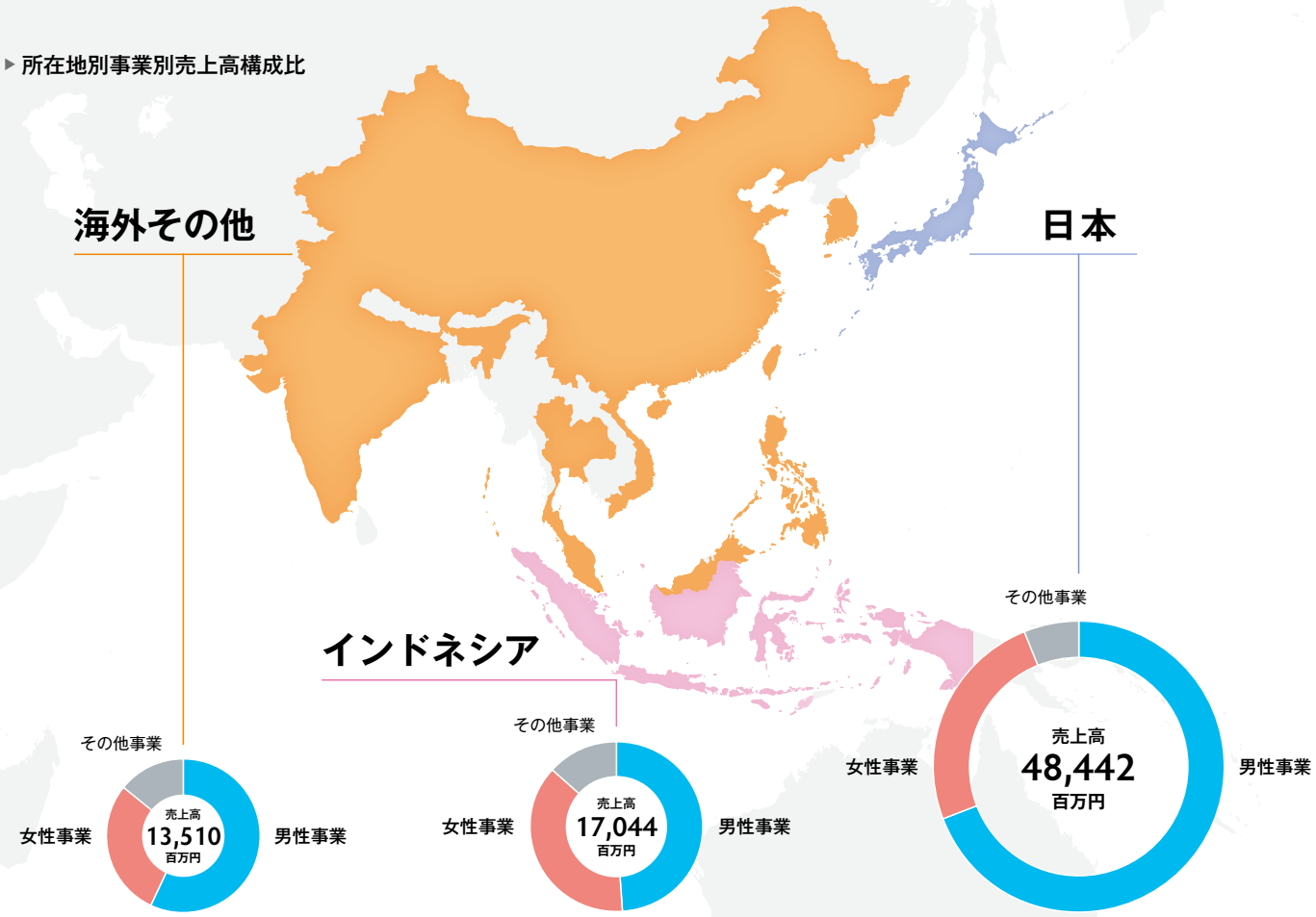
マンダムグループでは、「日本」、「インドネシア」、「海外その他」の
3セグメントのエリア区分でアジアを中心にグローバルな事業を推進しています。
各エリアのマーケット状況や、生活者の嗜好性やライフスタイル、購買力など
それぞれの地域特性にきめ細かく対応することによって市場を創造、活性化しています。

▶ 所在地別連結売上高構成比



▶ 所在地別連結営業利益構成比

▶ 所在地別事業別売上高構成比



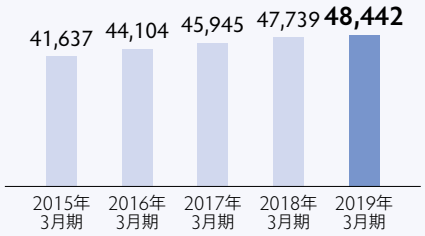
※数値はすべて2019年3月期

▶日本

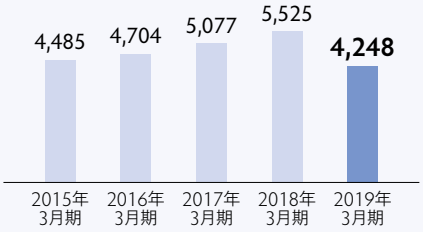
マンダムグループの売上高の約6割を占める、中核となるエリア

売上高前年対比 **+1.5%**　直近5年平均成長率 **+3.4%**

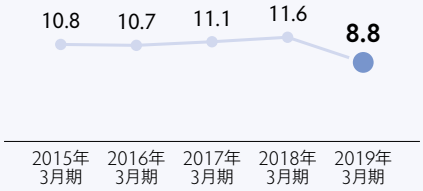
▶売上高(百万円)



▶営業利益(百万円)



▶営業利益率(%)



2018年度(2019年3月期)の業績

2018年度は記録的な猛暑による影響で、「ギャツビー ボディペーパー」を中心に男女の夏シーズン品が好調に推移しました。

さらに、「ルシード」や「ビフェスタ」、「ルシードエル」も堅調に推移したものの、インバウンド売上の大部分を占める「バリアリペア シートマスク」が下半期以降大幅に減少したため、全体としては1.5%の増収に留まりました。

また、2018年度はVISION2027実現に向けた基盤整備期として、創業以来初となるM&Aやマーケティング機能の青山集約、グループの共通会計システム導入支援など積極的な費用投下を行った結果、営業利益は23.1%の減益となりました。

今後の成長戦略

日本の化粧品市場は成熟市場であるものの、男性化粧品市場ではボディケアやフェイススキンケアなど成長余力のあるカテゴリーを中心に、新たなグルーミング提案の強化を図ります。

女性化粧品については、競争環境は厳しいものの市場規模は男性化粧品市場の約10倍あり、当社が差別化を図れるカテゴリーに絞って展開することで、十分に事業拡大は可能と考えております。当面はクレンジング・洗顔とフェイススキンケアに注力し、お役立ちの量と質の拡大を目指します。

また、インバウンドにつきましては、アジアに販売網を保有している強みを活かし、日本でのインバウンド購入だけでなく訪日観光客が自国に帰国した後も購入していただける仕組みを現地グループ会社と連携して構築するとともに、越境ECへの取り組みも強化してまいります。

WEB より具体的な取り組みについては、2019年3月期決算説明会資料をご参照ください
URL：https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_201903.pdf

ギャツビー ボディペーパー

バリアリペア シートマスク

ビフェスタ クレンジングシート

ルシード トータルケア乳液(左)／
ルシード エイジングケア
ボディクリーム(右)

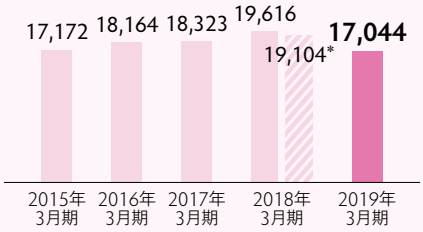
ギャツビー プレミアムタイプデオドラントロールオン(左)／
ギャツビー スキンマルチクリーム(右)

▶インドネシア

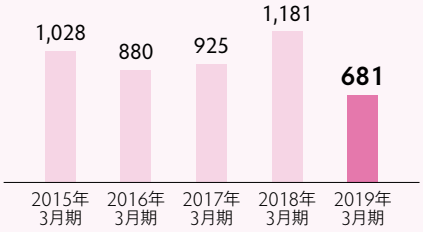
グループの成長をけん引する海外最大の事業エリア

売上高前年対比　実質 −10.8%

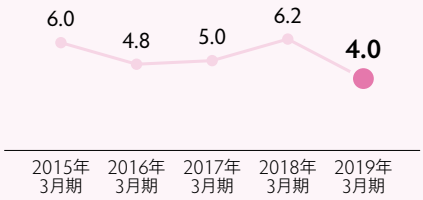
▶売上高(百万円)



▶営業利益(百万円)



▶営業利益率(%)



＊2019年3月期と同様の基準で算定した場合

2018年度(2019年3月期)の業績

2018年度はここ数年成長をけん引してきた「ギャツビー スタイリングポマード」の成長が一服したことに加え、ワックスやジェルといったポマード以外の剤型がカニバリゼーションにより苦戦したことや、競争環境の激化やブランドアクティビティの低下が課題となっていた「ピクシー」において、リブランディングのための新製品発売が当初計画よりも遅れたことが影響し、現地通貨ベースでは2.1%の減収、連結ベースではそこに為替のマイナス影響も加わり、実質10.8%の減収となりました。

営業利益については、主に減収影響により連結ベースで42.3%の減益となりました。

今後の成長戦略

インドネシアでは急速に拡大する中間所得層のウォンツや価値観、購買行動が著しく変化しており、商品面だけでなく、コミュニケーションや流通においても迅速・的確な変化対応が求められています。化粧品市場の成長率はこれまでの2ケタ成長から1ケタ台へと落ち着いたものの、継続的に成長しており当社は引き続き市場以上の成長を目指してまいります。

男性化粧品において、当社が最も優位性があり市場自体も高成長を続けているヘアスタイリング市場では生活者ウォンツがポマード剤型に集中しており、これまでの当社の独占状態から競争状態へと移行しています。ポマード市場の成長はしばらく続くと考えられるため、当社も引き続き新製品の提案を通じて拡大を図ります。

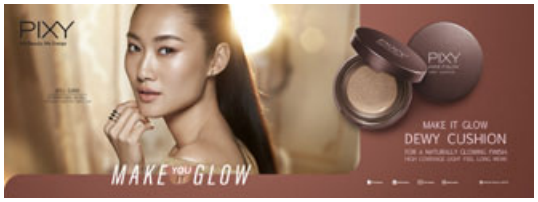
女性化粧品では、リブランディングによるブランドイメージの刷新と、若年層の新規ユーザーの獲得を最重点テーマとして活動してきた「ピクシー」のブランドアクティビティの強化を引き続き実行してまいります。

WEB より具体的な取り組みについては、2019年3月期決算説明会資料をご参照ください
URL：https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_201903.pdf

ギャツビー スタイリングポマード

ギャツビー ジェルシリーズ(奥)／ギャツビー ワックスシリーズ(手前)

ギャツビー リグルームポマード



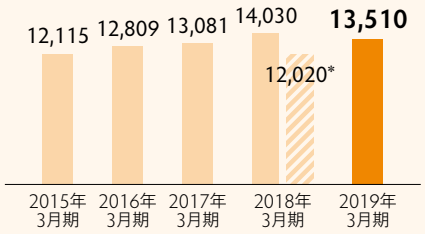
ピクシー MAKE IT GLOW クッションファンデーションの広告

▶海外その他

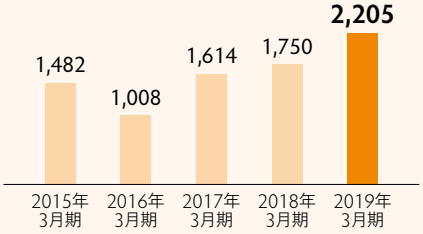
将来の成長余力が高く、今後の成長エンジンとなることが期待されるエリア

売上高前年対比　実質 ＋12.4%

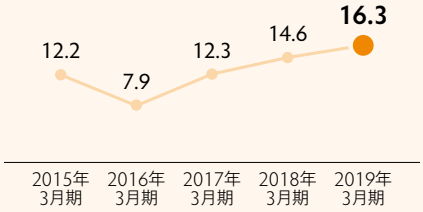
▶売上高（百万円）



▶営業利益（百万円）



▶営業利益率（%）



＊2019年3月期と同様の基準で算定した場合

2018年度（2019年3月期）の業績

2018年度は中国やマレーシアなど5つの国・地域で2ケタ成長しており、前年対比で実質12.4%の増収となりました。

好調だった国・地域に共通していることとして、女性化粧品の「ビフェスタ」が好調だったことがあげられます。各国それぞれのアイデアを凝らしたデジタルマーケティングの活用とそれと連動させたリアル店頭でのしかけにより新たなファンを着実に獲得いたしました。

また台湾において「ギャツビー」の「フェイシャルペーパー」や「ボディペーパー」を通じた新たなグルーミング習慣の創造、提案が着実に定着してきております。

営業利益につきましては、主に増収効果により26.0%の増益となりました。

今後の成長戦略

海外その他の化粧品市場は、GDPレベルの比較的高いシンガポール、香港、台湾、韓国のNIESエリアでは成熟しつつあるものの、人口ボーナス期を迎えているASEANエリアや13億人超の人口を抱える巨大な市場が存在する中国などでは高い消費ポテンシャルと所得向上に伴う生活者の化粧品に対する意識向上により、引き続き大きな成長が期待されます。

当社の強みが発揮できる男性ヘアスタイリングと、現在好調に推移している女性クレンジング・洗顔を中心に商品・コミュニケーション・流通の強化により、継続してお役立ちの量と質を拡大してまいります。

WEB より具体的な取り組みについては、2019年3月期決算説明会資料をご参照ください
URL：https://www.mandom.co.jp/ir/pdf/presentation_201903.pdf

「ギャツビー」
屋外広告（台湾）

「ビフェスタ」
ポップアップストア
（中国）

「ビフェスタ」
KOLによる情報発信
（中国、台湾）

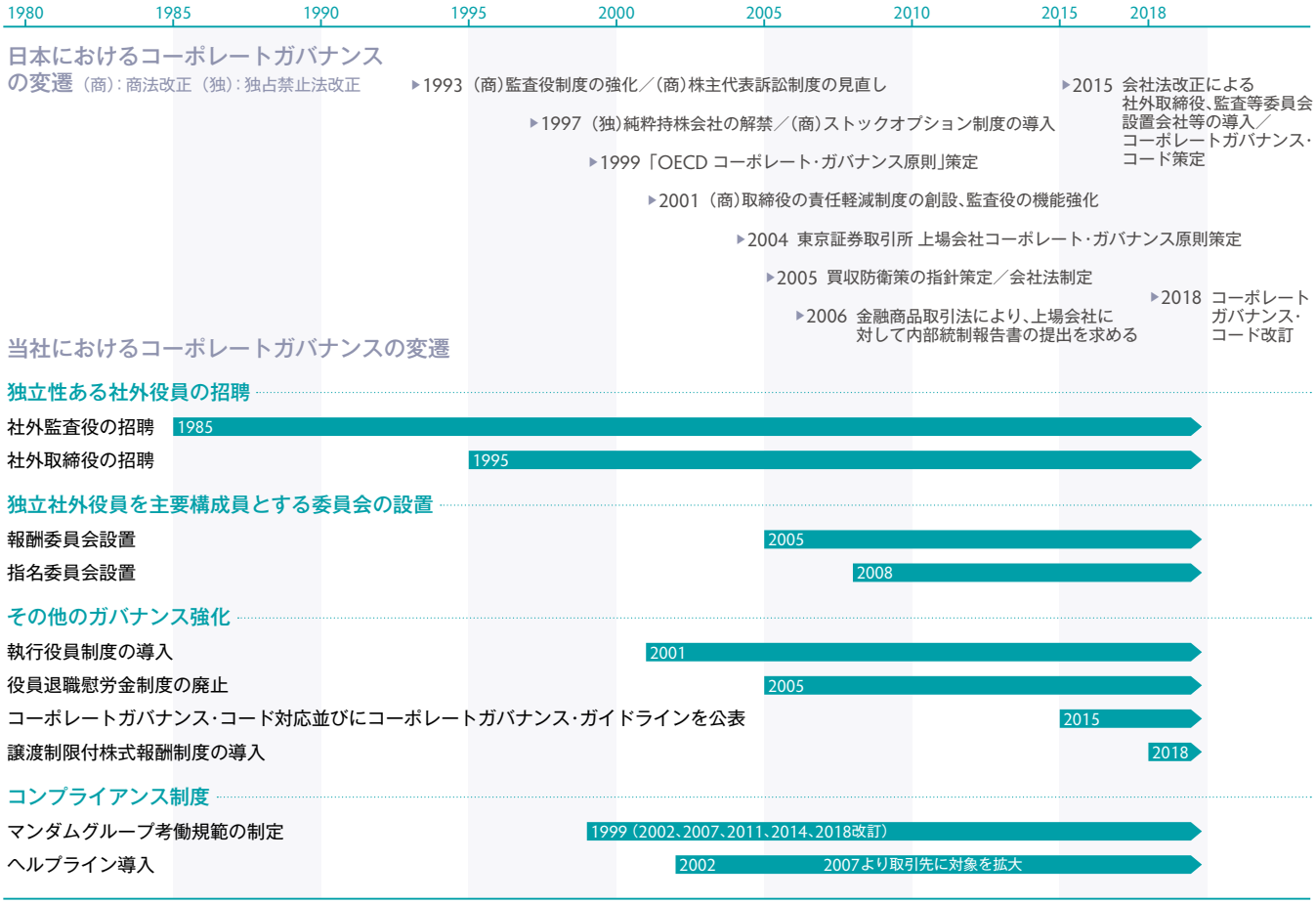
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス ポリシー

グローバル社会と共存・共生・共創するマンダムグループの使命として、企業理念を具現化するため、「健全性と透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を通して、良質な利益を生み出すことにより、生活者・社会をはじめとしたステークホルダーとともに、持続的に健全なる発展を遂げる。

マンダムのコーポレートガバナンスへの取り組み

法整備等に先駆けた積極的な取り組み



企業統治の体制

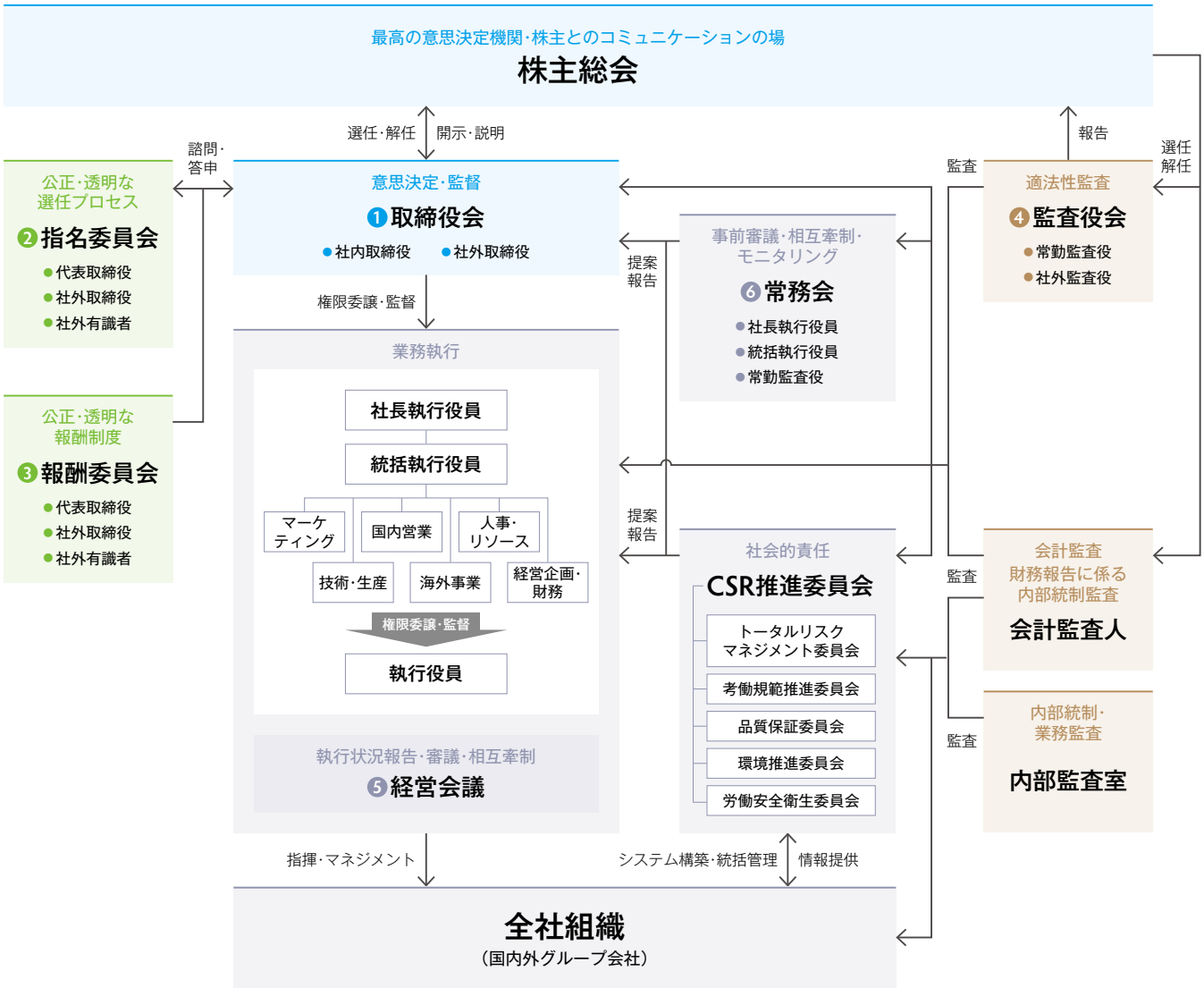
企業統治の体制の概要および当該体制を採用する理由

当社は、監査役会設置会社制度を採用し、監査役による厳格な適法性監査をコンプライアンス経営の基礎とした上で、複数名の社外取締役の招聘によりモニタリング機能・アドバイザリング機能を強化するとともに、統括・担当執行役員制度を採用し責任の明確化と権限委譲を行い積極的・機動的な業務執行が行えるシステムを構築することにより、「健全性・透明性の確保」を前提として適正に「効率性の追求」を行う体制を整備して参ります。また、当社では、任意の機関として、メンバーの半数以上が社外役員により構成される報酬委員会および指名委員会を設置しております。役員報酬および役員人事については、これらの委員会の答申を経て、答申内容を尊重した上で取締役会決議により決定することとしております。

当社においては、経営の健全性と効率性を両立させるためには、経営のモニタリング機能を充実させた上で、業務執行現場の意見を経営の意思決定に十分に反映させる必要があると認識しているため、業務執行のトップおよび統括執行役員が取締役を兼任し、これに社外取締役を加えた形で取締役会を構成しております。

監査役会設置会社制度を採用した上で、さらに任意の委員会を設置し、取締役会において取締役間の相互牽制・監督および社外取締役による監視・監督を適正に機能させ、これを監査役会が厳格に監査する体制を整備することが、当社のコーポレートガバナンスの強化に資するものと判断しております。

コーポレートガバナンス体制



❶取締役会

取締役全員をもって構成し、業務執行の基本方針および業務執行に関する重要事項を決定するとともに、取締役および執行役員の業務執行を監督する。

取締役会の主な議題

2018年 4月：取締役会の実効性評価・分析結果の概要の開示に関する件
5月：「相談役・名誉顧問・顧問に関する内規」の廃止とアドバイザー制度の導入の考え方に関する件
6月：2018年度コーポレートガバナンス・ガイドライン改訂に関する件
7月：2018年度（第102期）取締役業績変動報酬に関する件
譲渡制限付株式に係る金銭報酬債権の支給に関する件
11月：ACG International社の株式譲渡契約締結に関する件
12月：2019年インドネシア事業領域の事業計画および販売計画に関する件
2019年海外事業領域（海外11社合計）の事業計画および販売計画に関する件
2019年 1月：2019年度執行役員任命に関する件
3月：福崎工場新生産棟着工に関する件

❷指名委員会

取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの透明性・公正性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員候補者案を取締役会へ答申する。

❸報酬委員会

役員報酬決定プロセスの公正性・透明性の確保を目的として、取締役会の諮問機関として設置。取締役・執行役員の報酬などの方針および個人別報酬案を取締役会へ答申する。

❹監査役会

常勤、社外監査役をもって構成し、監査に関する重要な事項について報告を受け協議を行い、または決議する。

❺経営会議

取締役会の付議事項の事前審議、および経営管理の方針に関する審議を行う。

❻常務会

取締役会および経営会議の付議事項並びに統括執行役員の業務執行に関する事項についての事前審議を行う。

役員の選任と構成について

当社では、取締役および監査役の構成に関して、さまざまな分野での経験を経てきた人財を選抜することと、多様性の重要性を認識しております。

女性の活用という観点では、2019年6月に、社外取締役として中山礼子氏が就任されました。それ以外にも2015年4月より女性執行役員1名が就任しております。また、海外において最大規模となるインドネシアの上場子会社においては、女性取締役2名が選任され活躍しております。

加えて、当社はグローバルな企業を目指しており、現状では、日本以外の国籍の取締役および監査役は存在しておりませんが、ダイバーシティ経営を推進していく上で重要な課題として認識しており、今後は、海外国籍者や女性等の多様な人財を役員ないし管理職に積極的に登用し、活躍の場を提供していく方針です。2018年度からは日本だけでなく、海外子会社からも選抜した「次世代グループリーダー選抜教育」を実施しており、グローバルで活躍できる人財の見極め、教育育成する仕組みをスタートしております。

また、当社は当社と特別の利害関係を有しない独立性の高い社外取締役および社外監査役を選任することにより、当社の企業統治の強化およびグループ経営全般の質的向上をはかっており、「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めています。社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすとともに、東京証券取引所の独立性基準を満たしており、全員を独立役員として東京証券取引所に届け出ております。「独立社外役員の独立性に関する基準」の詳細は、「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。

WEB 「独立社外役員の独立性に関する基準」
https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex2.pdf

併せて、経営陣幹部・取締役・監査役の個人ごとの選任・指名理由についても、「マンダム ウェブサイト」に掲載しておりますので、ご参照ください。

WEB 「経営陣幹部の選任および取締役・監査役候補者の指名を行う際の個々の選任・指名理由についての説明 」
https://www.mandom.co.jp/company/src/g_guideline_ex1.pdf

役員の概要（2019年6月21日現在）

氏名		経験分野*1									
		経営企画	グローバル	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・リソース	法律	社会資本・環境	金融・資本市場
〔取締役〕											
西村 元延					●		●				
小芝 信一郎			●	●	●						
亀田 泰明		●		●	●		●		●	●	●
日比 武志			●		●						
西村 健		●	●	●	●						
独立社外	長尾 哲	●	●	●	●		●	●	●	●	
独立社外	中山 礼子	●			●		●	●			●
〔監査役〕											
寺林 隆一				●	●		●				
水野 博夫					●	●		●			
独立社外	辻村 幸宏								● 弁護士		
独立社外	西尾 方宏						● 公認会計士				

＊1 実務経験または担当経験のある領域。「グローバル」は株式会社マンダムより子会社、関連会社への出向で経営経験がある場合です。
独立社外取締役と独立社外監査役は当社以外の企業における経験分野です。
＊2 2018年6月22日をもってアドバイザーに。

新任社外取締役メッセージ

私が子供の頃は、マンダムと言えば、男性向けヘアスタイリング化粧品の会社でしたが、現在では、取り扱い商品が多岐にわたっており、多くの人々がマンダムと知らずに日常的に利用している国民的消費財と言っても過言ではないでしょう。

国内は少子高齢化で今後ますます消費は減少すると言われていますが、果たしてそうでしょうか。化粧品・トイレタリー商品は感性に訴える商品であり、新しい考え方や利便性を提案すれば、新たに一定の市場が誕生します。今後高齢化と女性の社会参加で、当社の目指す「健康・清潔・美」には、さらに新しいビジネスチャンスが生まれるはずです。また世界一選別眼が厳しいとも言われる日本人に認知されれば、グローバル展開の可能性も広がります。

社外取締役の職務は、常に社外の少数株主の視点に立って長期的な成長戦略を練ることであると考えております。上場会社は公的な存在であり、その周りには株主始め、従業員とその家族、取引先、顧客等多くのステークホルダーが取り巻いています。そのすべてのステークホルダーの期待に応えるためには、我々は何をしなければならないのか、何をしてはいけないのか、を常に考え、奔放に大胆に実行しなければなりません。

その先に当社の企業価値の一層の向上があります。コーポレートガバナンスとは、「守る姿勢」ではなく、企業価値向上のために「攻める姿勢」で臨むものであると考えます。

中山 礼子

監督

氏名		2019年3月期における出席状況（出席回数／開催回数）			
		取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査役会
〔取締役〕					
西村 元延		13／13	3／3	3／3	
小芝 信一郎		13／13			
亀田 泰明		13／13			
日比 武志		13／13			
北村 達芳		13／13			
独立社外	中島 賢	12／13	3／3	3／3	
独立社外	長尾 哲	13／13	3／3	3／3	
〔監査役〕					
寺林 隆一		13／13			14／14
水野 博夫		13／13			14／14
独立社外	辻村 幸宏	13／13			14／14
独立社外	西尾 方宏	13／13			14／14
〔アドバイザー〕					
桃田 雅好		3／13 *2			
塚田 彊			3／3	3／3	

執行

経営会議	常務会
2019年3月期 年間開催回数	2019年3月期 年間開催回数
11回	10回
メンバー	メンバー
社長執行役員	社長執行役員
統括執行役員	統括執行役員
執行役員	常勤監査役
社外取締役	
常勤監査役	
社外監査役	
内 社外構成員 取締役 2名 監査役 2名	

取締役会の実効性評価

1. 当社は以下の手順で、評価・分析を行いました。

（1）2019年1月に、取締役会構成員に対し、「当社の取締役会がコーポレートガバナンス・ガイドライン（以下、「CGガイドライン」）に記載したコーポレートガバナンス・コード（以下、「CGコード」）第4章（取締役会等の責務）に対応した方針等に従って実効的にその役割を果たしているか」について、調査票*を配布し、すべての対象者より回答を得ました。

＊調査票の構成は、CGコード第4章に対応してCGガイドラインに記載した方針等を23項目に集約し、各項目に4段階の評価基準を設定するとともに、課題提示などの自由記述欄を設けております。

（2）同回答に基づき、2月中に代表取締役（社長執行役員）が各取締役にインタビューを行い、内容の確認を行いました。

（3）3月に、上記調査票の回答およびインタビュー結果を、外部視点による評価・検討を目的として指名委員会構成員に提供し、構成員による検討の期間と機会を確保した上で、指名委員会において、慎重審議の上、4月の取締役会に対して答申を行いました。

（4）上記指名委員会の答申を受けて、内容を理解・尊重の上、取締役会が自ら取締役会の実効性に関する評価・分析結果を確認しました。

2. 取締役会の実効性に関する評価・分析結果の概要について

当社は理念経営を基軸としており、2017年に社内外に発表した「新理念体系」をグローバル全社員に浸透を図りながら“オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち”をスローガンとした「VISION2027」の実現を目指しております。

評 価

取締役会が適切に設定した「独立社外役員の独立性に関する基準」を満たし、かつ、アドバイザリング機能とモニタリング機能を果たせる複数名の独立社外取締役を招聘し、その社外取締役・社外監査役に対し、問題提起を含めた指摘・意見を求めるとともに、各取締役・監査役に対しても、積極的な発言を促すなど、自由闊達で建設的な議論・意見交換が実現できていること、独立社外者は、定期的に独立社外者のみを構成員とする意見交換会を開催するとともに、適宜、必要に応じ、独立社外者間でコミュニケーションを図り、客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を行っていること等から、実効性は確保できているものと評価しております。

継続課題

①事業軸×機能軸のマトリクス体制における経営管理手法の更なる強化を図ることにより、経営計画達成に向けた計画と実績の差異要因について、分析結果の次期戦略・計画への的確な反映が可能となり、経営効率の更なる向上が期待できる。

②「リスク評価の精度を高めた上での積極的なリスクテイク」や「意思決定・業務執行の機動性確保」の重要性をあらためて再確認し、認識を高めることにより、更に高度でチャレンジングな意思決定を機動的に行うことが期待できる。

③子会社管理の面において「関係会社管理規程」のきめ細かな運用指導・監督、会計システムの段階的統一推進等に注力すること、加えて、国際税務対応の基盤づくりを進めることにより、海外を含めた子会社の「健全性の確保を前提とした成長」を推進することが期待できる。

3. 実効性評価における具体的コメント

評 価 コメント

- 「2018年度においては、新たに経営陣への業績連動型の株式報酬制度を導入するとともに、創業来初のM&Aを実行し、リスクテイクを伴うチャレンジが行われつつある。」
- 「監査役会と独立社外取締役の情報交換も行われており、独立社外取締役との情報・認識共有に貢献している。今後はこうした活動をより強化することが望ましいと考える。」
- 「外部セミナー、勉強会も含め、自身の情報収集、スキルアップに役立つならば、積極的に取り組める風土が醸成されている。」
- 「内部監査部門と常勤監査役との情報共有はこまめになされている。」

要改善 コメント

- 「計画未達成の場合の原因・課題の分析が市場要因や内部要因の現状分析にとどまり、製品戦略やブランド戦略などの中長期的な対策へ展開されずに終始している印象がある。また、現状分析を行う過程において、市場シェアの状況や同業他社の業績との比較分析による市場での位置を確認する必要があると考える。」
- 「最高経営責任者の後継者育成プログラムについて、人選およびキャリアプランは明確化されているが、具体的な育成プログラムがまだ示されていないため、監督に関してはまだ十分とは言えない。」
- 「コーポレートガバナンス・コードの改訂によって、ジェンダーや国際性を含む多様性が要求されるようになったので、特にジェンダーについて今後の取組みが必要となると考える。」

社外取締役の活動状況（2019年3月期）

1. 日本国内拠点訪問

目的：①あらたな取り組み中の拠点や、重要拠点に対し、社外取締役が現状把握するとともに、社外視点からの提言を頂く。
②社外取締役との意見交換をすることで、現場社員のモチベーションアップを図る。

日程	場所	部署	訪問者		備考
			中島 賢	長尾 哲	
6月	東京	青山オフィス（マーケティング部門）	○		マーケティング統括常務との面談
7月	大阪	大阪大学院 共同研究講座	○	○	
8月	大阪	大阪大学院 共同研究講座	○		
8月	東京	日本橋オフィス（東日本営業部、営業企画部）	○		
3月	東京	青山オフィス（マーケティング部門）	○	○	社員との懇談会

2. 海外子会社視察訪問

目的：①海外子会社の経営状況把握と、社外視点からの提言を頂く。
②各国の市場を視察し、現状把握して頂く。

日程	国名	企業名	日数	訪問者	
				中島 賢	長尾 哲
5月	フィリピン	Mandom Philippines Corporation	3日間	○	○
5月	タイ	Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	3日間	○	○
10月	インドネシア	PT Mandom Indonesia Tbk	4日間		○
12月	マレーシア	Mandom (Malaysia) Sdn.Bhd.	2日間	○	
12月	シンガポール	Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	2日間	○	
3月	台湾	Mandom Taiwan Corporation	2日間		○

役員報酬の内容

方針と決定方法

役員の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に係る事項

1. 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる役員の員数（人）
		固定報酬	業績変動報酬	
取締役（社外取締役を除く）	258	163	95	6
監査役（社外監査役を除く）	36	36	–	2
社外取締役	24	24	–	2
社外監査役	14	14	–	2

2. 役員の報酬等の額の決定に関する方針

1）会社役員の報酬額決定に関する方針

当社の業務執行取締役の報酬は、「健全性・透明性の確保」を前提とした「効率性の追求」を行うことにより、経営計画を達成し、企業価値の向上を図るために、職務専念の安定のために必要な固定報酬を設定した上で、業績との連動性を高め、モチベーションの高揚を促すためのインセンティブとしての業績変動報酬を適正バランスで設定する方針としております。「固定報酬」は、外部データ等を参照し、役位別に当社グループの経営の対価として妥当な水準を設定しております。「業績変動報酬」は、適切な割合にて単年度の業績と中長期的な業績に連動する内容としており、単年度の業績に連動する内容については、前事業年度の業績・計画達成度および当事業年度の事業計画を勘案した業績反映報酬として年間支給額（業務執行取締役の個別の支給額については、個別の業績評価の結果に基づき決定）を設定し、中長期的な業績に連動する内容については「譲渡制限付株式報酬」（原則として、当社の中期経営計画の対象期間である3事業年度の初年度に、3事業年度にわたる職務執行の対価に相当する額を設定）を採用しております。

非業務執行取締役（社外取締役を含む）の報酬に関しては、「固定報酬」のみとしております。

当社の監査役報酬は、当社グループのコンプライアンス経営の根幹をなす厳格な適法性監査という重要な役割と責任に照らし適正な水準を設定することにより、企業価値の維持・向上をはかることを方針としております。監査役の報酬については、監査役の役割と責任において業績に関係なく厳格な適法性監査を求められることから、業績に左右されない「固定報酬」部分のみから構成されます。

2）会社役員の報酬決定プロセス

取締役の報酬額は、半数以上が社外役員から構成される「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、株主総会にて承認を受けた報酬枠内において、取締役会決議により決定しております。また、取締役の報酬額決定に関する方針についても、「報酬委員会」による審議・答申を経て、これに基づき、取締役会決議により決定しております。なお、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、当社の社外取締役を除く取締役を対象に、当社の企業価値の持続的な向上のためのインセンティブ付与および株主の皆さまとの一層の価値共有を進めることを目的として、譲渡制限付株式報酬制度を導入しております。

監査役の報酬額は、各監査役の能力、監査実績、外部データ等を総合的に勘案し、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。また、監査役の報酬額決定に関する方針についても、社外監査役2名を含む監査役間において協議の上決定しております。

CEOの育成プログラムに関して

当社は、最高経営責任者の後継者について、その資質を有すると判断する人財について、段階的に、右記の育成プログラムを実施する方針としており、その実施内容については、適宜、取締役会に報告され、取締役会がこれを監督するシステムとしております。その上で、諮問機関として半数以上が社外構成員から構成される指名委員会において審議を重ね選定いたします。この選任方針に基づき、選定プロセスを明確化し、客観性・適時性・透明性を確保してまいります。

育成プログラムは、以下の通りです。
①国内外各業務現場の経験
②海外留学等による経営に関する理論と学識の修得
③管理職登用後の部門ローテーション
④執行役員登用後の統括・担当領域のローテーション
⑤取締役登用後の代表取締役・社外取締役等からのOJTを含めたトレーニング

詳しくは「マンダム ウェブサイト」をご参照ください。 WEB https://www.mandom.co.jp/company/governance.html

役員および監査役紹介（2019年7月1日現在）

代表取締役 社長執行役員　西村 元延（1951年1月9日生）

内部監査室担当

1977年 4月　当社入社
1983年 4月　当社東日本地区営業部長
1984年 6月　当社取締役（現任）
1987年 6月　当社常務取締役
1990年 6月　当社代表取締役（現任）、当社取締役副社長
1995年 6月　当社取締役社長
2000年 5月　PT Mandom Indonesia Tbk 監査役（現任）
2004年 6月　当社社長執行役員（現任）
2008年 4月　当社内部統制推進部（現 内部監査室）統括・担当（2015年6月まで）
2019年 4月　当社内部監査室担当（現任）

取締役 専務執行役員　小芝 信一郎（1963年12月24日生）

海外事業統括、第一海外事業部、海外事業戦略部担当

1987年 4月　当社入社
1993年 7月　Sunwa Marketing Co.,Ltd. 専務取締役
1997年 5月　Zhongshan City Rida Fine Chemical Co.,Ltd.
（現 Zhongshan City Rida Cosmetics Co.,Ltd.）経理
2002年 4月　当社営業企画部長
2008年 6月　当社執行役員
2013年 4月　当社常務執行役員、当社マーケティング統括
2016年 6月　当社取締役（現任）
2018年 4月　当社専務執行役員（現任）、当社海外事業統括（現任）、
PT Mandom Indonesia Tbk 監査役会長（現任）

取締役 専務執行役員　亀田 泰明（1961年11月1日生）

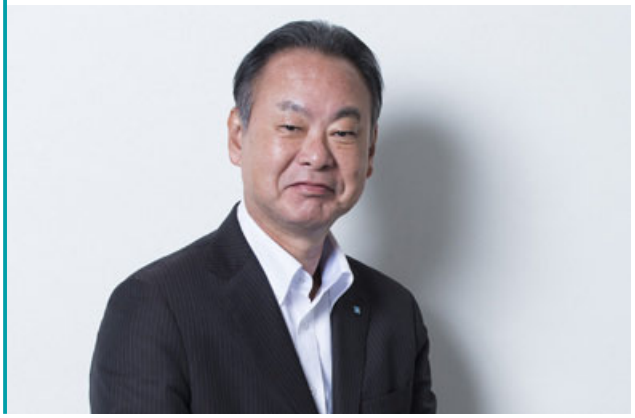
経営企画・財務、人事・リソース統括、CSR推進部、法務室、IR室、役員秘書室担当

1984年 4月　当社入社
2008年 4月　当社第一商品開発部（現 商品企画部）部長
2009年 4月　当社執行役員
2012年 4月　当社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 兼 第二チェーンストア営業部長
2014年 4月　当社経営企画部（現 経営管理部）、広報IR室（現 IR室）担当 兼 経営企画部長
2015年 4月　当社常務執行役員、当社経営企画統括
2017年 4月　当社経営企画・財務、人事・リソース統括（現任）
2017年 6月　当社取締役（現任）
2018年 4月　当社専務執行役員（現任）

取締役 常務執行役員　日比 武志（1960年4月16日生）

国内営業統括、EC推進部、営業企画部、流通開発部担当

1984年 4月　当社入社
1999年 4月　Mandom（Malaysia）Sdn. Bhd. 取締役社長
2008年 4月　PT Mandom Indonesia Tbk 常務取締役
2011年 4月　同社代表取締役社長
2014年 4月　当社執行役員
2015年 4月　当社常務執行役員（現任）
2016年 4月　当社営業統括
2016年 6月　当社取締役（現任）
2017年 4月　当社国内営業統括（現任）



執行役員

常務執行役員　鈴木 博直　技術・生産統括、購買部、生産戦略室担当

常務執行役員　有地 達也　PT Mandom Indonesia Tbk 代表取締役社長

執行役員　野仲 昇　東日本営業部、西日本営業部担当

執行役員　渡辺 浩一　PT Mandom Indonesia Tbk 専務取締役

執行役員　椿原 操　製品保証部、技術開発センター、技術戦略室担当 兼 技術開発センター所長

執行役員　内山 健司　商品企画部、コミュニケーションデザイン部、第一マーケティング部、海外マーケティング室担当 兼 コミュニケーションデザイン部長

取締役 常務執行役員 西村 健（1982年5月12日生）

マーケティング統括、第二マーケティング部、新規ビジネス開発部、
グループマーケティング戦略部、広報部担当

2008年 4月　当社入社
2011年 1月　Mandom Corporation(Singapore) Pte. Ltd.
　　アシスタントマネジャー
2013年 4月　当社人事部
2015年 7月　当社人事部欧州駐在 IESE Business School(スペイン)
2017年 5月　同校卒業(MBA)
2017年 7月　当社執行役員、当社経営戦略部長
2018年 4月　当社常務執行役員(現任)、当社マーケティング統括(現任)、
　　当社第二マーケティング部、新規ビジネス開発室(現 新規ビジネス開発部)、
　　グループマーケティング戦略部、広報部担当(現任)

社外取締役 長尾 哲（1946年10月29日生）

1969年 4月　トヨタ自動車販売株式会社(現 トヨタ自動車株式会社)入社
1996年 1月　同社部長職
2001年 1月　株式会社ディーディーアイ(現 KDDI株式会社)入社、同社経営戦略本部長
2001年 6月　同社執行役員常務
2003年 4月　同社執行役員専務
2003年 6月　同社取締役
2005年 6月　同社代表取締役執行役員副社長(CFO)(2010年6月まで)
2007年 6月　株式会社KDDIエボルバ 代表取締役会長(2012年6月まで)
2014年 6月　当社社外取締役(現任)

社外取締役 中山 礼子（1959年4月2日生）

1983年 4月　日本合同ファイナンス株式会社(現 株式会社ジャフコ)入社
1997年 1月　丸三證券株式会社入社
2000年 3月　同社投資情報部長
2004年10月　同社引受部長
2008年10月　株式会社リブテック 取締役
2009年 2月　同社取締役管理本部長
2015年 3月　株式会社ラックランド 社外取締役
2016年 3月　同社社外取締役(監査等委員)(現任)
2017年 3月　UcarPAC株式会社 監査役(現任)
2018年 6月　株式会社ユーシン精機 社外取締役(現任)

常勤監査役 寺林 隆一

常勤監査役 水野 博夫

社外監査役 辻村 幸宏

社外監査役 西尾 方宏

執行役員	上田 正博	PT Mandom Indonesia Tbk 専務取締役
執行役員	田井 淳士	第一チェーンストア営業部、第二チェーンストア営業部、第三チェーンストア営業部担当 兼 第二チェーンストア営業部長
執行役員	本郷 良和	第二海外事業部担当 兼 第二海外事業部長
執行役員	東 徳仁	福崎工場、生産技術部担当 兼 福崎工場長
執行役員	澤田 正典	情報システム部、財務部担当 兼 財務部長
執行役員	牛神 雅彦	総務部、人事部担当 兼 人事部長
執行役員	岡田 文裕	基盤研究所担当 兼 基盤研究所所長
執行役員	吉田 康政	経営戦略部、経営管理部担当 兼 経営戦略部長

事業等のリスク

現在、私たちが生活している社会は大きな変化の真っただ中におかれています。

そのうちの一つは、デジタル技術をはじめとした科学技術の指数関数的な進化です。WEB環境やスマートフォンの激的な普及に伴い、EC（電子商取引）が急拡大する等、私たちの身近な生活行動にも大きな変化をもたらしています。また、気候の温暖化をはじめとする世界規模の気候変動も深刻な問題です。異常レベルの高温状態が続いたり、破壊的な台風が発生したりと、私たちの日常生活に大きな影響を及ぼしはじめています。

さらに、日本においては少子高齢化による人口減少が問題となっていますが、地球規模で見るとアジアを中心に人口の増加が続く等人口動態も大きく変化しています。

当社は2度の経営危機を経験した教訓から、企業はゴーイングコンサーン（企業の継続性）であることが必要と考えています。そして、企業が永続するためには、まずは持続可能な社会であることがその大前提と言えると思います。

2015年9月には国際社会共通の目標として、持続可能な開発目標（SDGs）が国連で採択されています。一企業市民として、SDGsの達成への貢献も含めサステナブルな社会の存続のために何ができるのか、真摯に考え実行していくことが重要だと考えています。

当社の現在のビジネスの中心である化粧品の製造・販売を考えた場合、まずは生活者の皆さまに安心して使用して頂ける商品の提供が最優先の責務と考えております。

1998年1月に「品質理念」「品質基本方針」を制定し、以降独自の「マンダム品質マネジメントシステム」の運用をベースとした安全・安心な商品・サービスの提供の確保をこころがけています。

併せて、環境や社会に配慮した事業活動でなければならないと考えます。近年、気候変動やプラスチック海洋汚染問題に代表される環境問題は、その深刻度が年々増しており、将来の当社の事業活動の継続性にも影響を与えるものと認識しています。また、変化する社会を的確にとらえ、新たな収益機会を取り込むためのイノベーションを生み出し、企業が持続可能であるためにも、多様な属性や価値観を持つ人財が、それぞれの能力を最大限発揮できることが重要であると考えています。

もう一方で、当社ならではの社会から求められることを考えると、化粧品は文化産業であるという側面で見た場合、当社の商品を使うことで自分に自信が持てるとか、晴れやかな気持ちになるといった価値を提供することこそが当社が社会で存在する上での使命と考えています。

これを実践する上で大事なことは、いかに生活者のニーズ・ウォンツを的確にくみ取ることができるかということです。いま日本を含む世界中で情報のボーダーレス化が進み、入手するタイミングや、エリア間の差もどんどんなくなっています。これに伴いファッションや化粧品のトレンドも目まぐるしく、しかも刻々と変わっていきます。このような生活者のニーズ・ウォンツの変化などの不確実な要因に対する適切な対応が遅れた場合、生活者から当社商品が選択されず、陳腐化した滞留製品を抱えるリスクにつながります。

反面、理念の一つである“生活者発・生活者着”の製品開発で、新たなグルーミング提案を通じて様々な市場を創造してきた当社にとっては、このような変化は新たな市場を創造する機会でもあります。“生活者発・生活者着”の製品提案を今後も実践し、どの企業よりも生活者に寄り添い、彼ら、彼女たちの気持ちを想像し、魅力的な製品を創造して行けるかが大きなポイントだと考えています。

マンダムは、これらの自らのゴーイングコンサーンの大前提となるサステナブルな社会実現へのお役立ちと、各国の生活者の日常に彩りを与えるためのお役立ちに最大限の注力を行い、VISION2027のビジョンスローガンである「オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち」の実現を目指してまいります。

CSRの考え方

国際社会の枠組みとマンダムグループのCSR

2015年9月25日の「持続可能な開発サミット」にて、2030年までに達成を目指す世界共通の目標である「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、社会の持続可能な発展を目指した国際社会全体の新しい取り組みが開始されました。

わたしたちマンダムグループにおいても、2015年度からの取り組みテーマの一つとして「CSR推進体制の強化」を掲げ、その専任部署として、2015年4月にCSR推進部を新設しました。

また、2015年9月には、マンダムグループの全社員が、社会の持続可能な発展に向けて国際社会と同じ価値観を共有し、多様で幅広いステークホルダーとの関係性を強化する新たな機会の創出などを目的として、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、国連グローバル・コンパクトが提唱する4分野10原則への支持を表明しました。

マンダムグループは、2015年9月に国連グローバル・コンパクトへの参加を表明し、人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則をグローバル企業の尊重すべき普遍的な原則として支持しています。

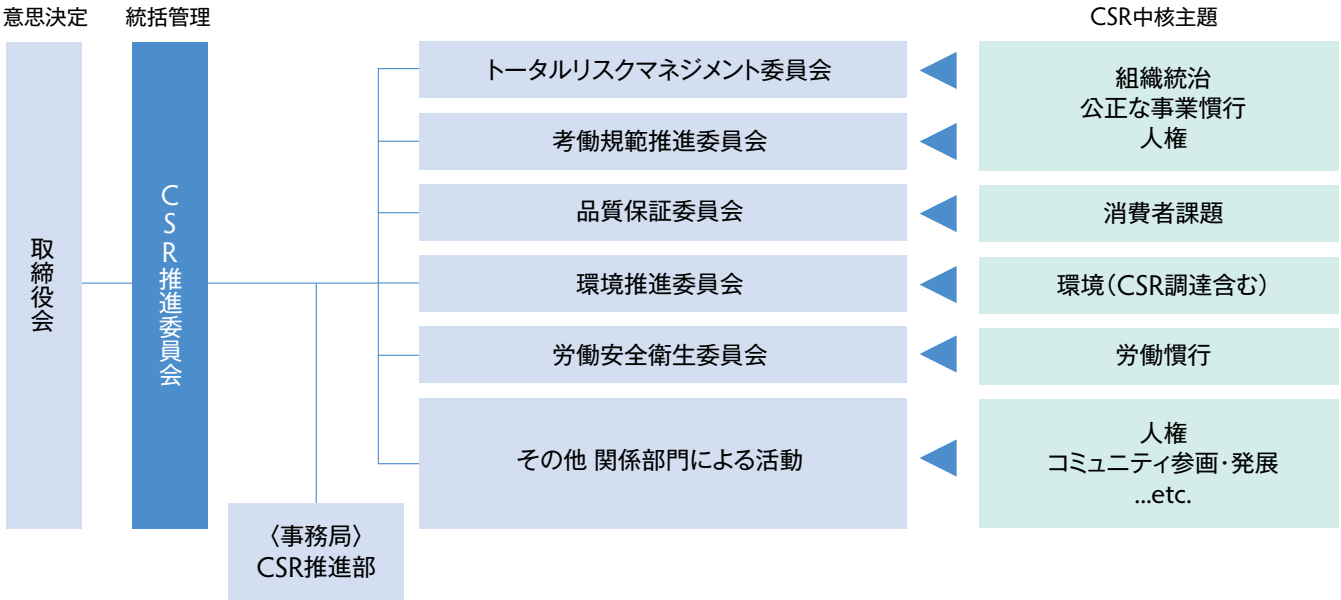
国連グローバル・コンパクトの10原則

人権	原則 1：国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべきである。
	原則 2：自らが人権侵害に加担しないよう確保すべきである。
労働	原則 3：結社の自由と団体交渉の実効的な承認を支持すべきである。
	原則 4：あらゆる形態の強制労働の撤廃を支持すべきである。
	原則 5：児童労働の実効的な廃止を支持すべきである。
	原則 6：雇用と職業における差別の撤廃を支持すべきである。
環境	原則 7：環境上の課題に対する予防原則的アプローチを支持すべきである。
	原則 8：環境に関するより大きな責任を率先して引き受けるべきである。
	原則 9：環境に優しい技術の開発と普及を奨励すべきである。
腐敗防止	原則10：強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである。

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT

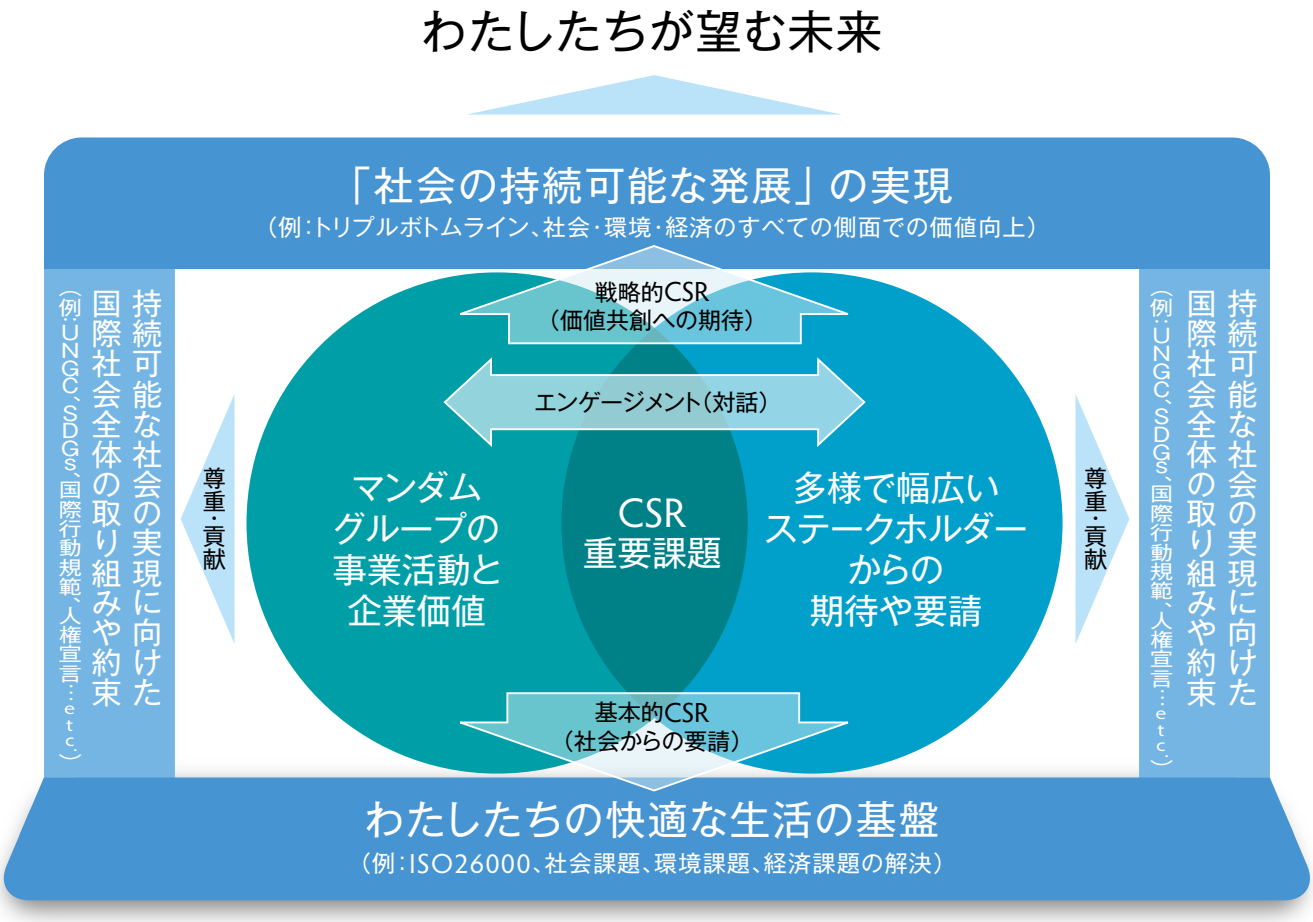
マンダムグループのCSR推進体制

わたしたちは、CSR推進体制の強化を目的として、社長執行役員を委員長とする「CSR推進委員会」を設置し、マンダムグループのCSR推進の考え方をまとめるとともに、関連する5つの委員会や会議などを通じて関係部門との協議を行いながら、CSR考働の強化とCSR重要課題の進捗管理を行っています。



CSRの考え方とCSR指針

マンダムグループのCSRの考え方をまとめるに当たり、マンダムグループの企業理念体系や特定分野の理念・方針などの社内の価値観・価値基準と、「国連グローバル・コンパクトの10原則」や「SDGs」、国際行動規範など国際社会全体の枠組みとの関連づけを行いながら、CSRの考え方と「ISO26000」の7つの中核主題別での取り組みの方向性を、以下の通りに整理しました。



外部サイト

UNGC 国連グローバル・コンパクト
▶ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン公式ウェブサイト

SDGs 持続可能な開発目標
▶ 国際連合広報センター 2030アジェンダ

組織統治
経営の「公正性」、「透明性」の維持と更なる向上を目指すとともに、法令遵守を超えてステークホルダーの安全と利益の保護に全力を尽くしてまいります。

人権
国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重するとともに、人権侵害に加担することがないように自らの事業活動の各段階を通じて、継続的な監視と教育に努めてまいります。

労働慣行
社員を「企業の財産」すなわち「人財」と位置づけ、社員一人ひとりが個性を発揮でき、安全かつ衛生的な職場の環境づくりに継続的に取り組んでまいります。

環境
製品・サービスの開発から調達、生産、輸送、販売、使用後まですべての段階で環境への影響を配慮した事業活動と負荷低減に継続的に取り組んでまいります。

公正な事業慣行
「持続可能な社会の発展」を共通の目的として、取り組み先と良好なパートナーシップを構築するとともに、事業活動を通じた社会的な責任を果たしてまいります。

消費者課題
お客さまの声を事業活動に活かして、生活者の視点で、製品とサービスのベネフィット（利便性）の向上や安全・安心の確保などを追求してまいります。

コミュニティへの参画およびコミュニティの発展
「社会の持続可能な発展」と「持続可能な事業成長」に向けて、地球規模の視点で社会課題をとらえ、その解決に向けた「お役立ち考働」を行ってまいります。

CSR重要課題とマンダムグループのバリューチェーン

マンダムグループのCSR重要課題（第2版：2017年2月）とマンダムグループの事業活動の各段階（バリューチェーン）との関係性を以下のように整理しました。

CSRの取り組みは、大きく分けて「基本的CSR」と「戦略的CSR・CSV」との2つに分けられます。基本的CSRは、事業活動がおよぼす「負の影響（マイナスのインパクト）」の排除または低減を目指すものであり、戦略的CSRは、事業活動による「正の影響（プラスのインパクト）」を最大化させるものといえます。

今後もマンダムグループの事業活動がおよぼす影響（インパクト）を「正（プラス）」と「負（マイナス）」の両面から把握しながら、取り組みの更なる推進と強化を行い、企業理念に基づく、マンダムグループらしい「わたしたちが望む未来」の具体的な姿を探究してまいります。

課題No. 基本的CSR、または、これまでの事業活動の継続への脅威や克服すべき課題に向けた考働

課題No. 戦略的CSR・CSV、または、今後の事業活動や競争力、企業価値の向上などにつながる機会の創出や更なる体制の強化に向けた考働

ISO26000中核主題	資材・原材料の調達（販促用資材も含む）	生産・開発・リソースなど社内での活動	物流・マーケティング・販売など	
			社内およびパートナー	中間流通・小売店など
組織統治	課題No.01 リスクマネジメントの体制構築と継続的改善 グループ全社へのリスクマネジメント体制の整備			
	課題No.02 企業理念・企業文化、コンプライアンスの推進 グローバル視点でのマンダムグループ理念体系の構築と理解浸透			
人　権		課題No.03 人権啓発への継続投資 インクルーシブな社会の構築に向けた人権啓発活動の実施		
労働慣行		課題No.04 労働における安全衛生の向上 【最重要課題】インドネシア工場火災事故の原因究明と再発防止、および事故の被		
		課題No.05 従業員満足（ES）と多様性の確保 ディーセント・ワーク、ワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティの推進		
環　境	課題No.06 製品・サービスの環境配慮 製品・サービスの環境配慮の取り組みと評価体制の構築			
	課題No.07 脱炭素社会に向けた取り組みの推進 温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進			
	課題No.08 生物多様性の保全 製品ライフサイクルにおける生物多様性への影響配慮			
		課題No.09 循環型社会形成の推進 産業廃棄物のゼロエミッション（再資源化）の達成と定着　※日本国内の営業拠点やオ		
公正な事業慣行	課題No.10 CSR調達体制の構築と運用 人権・労働慣行・環境の側面も踏まえたCSR調達体制の構築			
消費者課題	課題No.11 生活者の安全衛生と品質への責任 品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善			
		課題No.12 生活者との新たな共通価値の創造 コミュニケーション体制と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の推進		
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	課題No.13 新しい社会のパラダイムの感知と貢献 国連グローバル・コンパクトやSDGsなど国際的な枠組みへの貢献			
	課題No.14 社会との価値共創の実現 研究機関やNGO/NPOとの価値共創取り組みの推進			

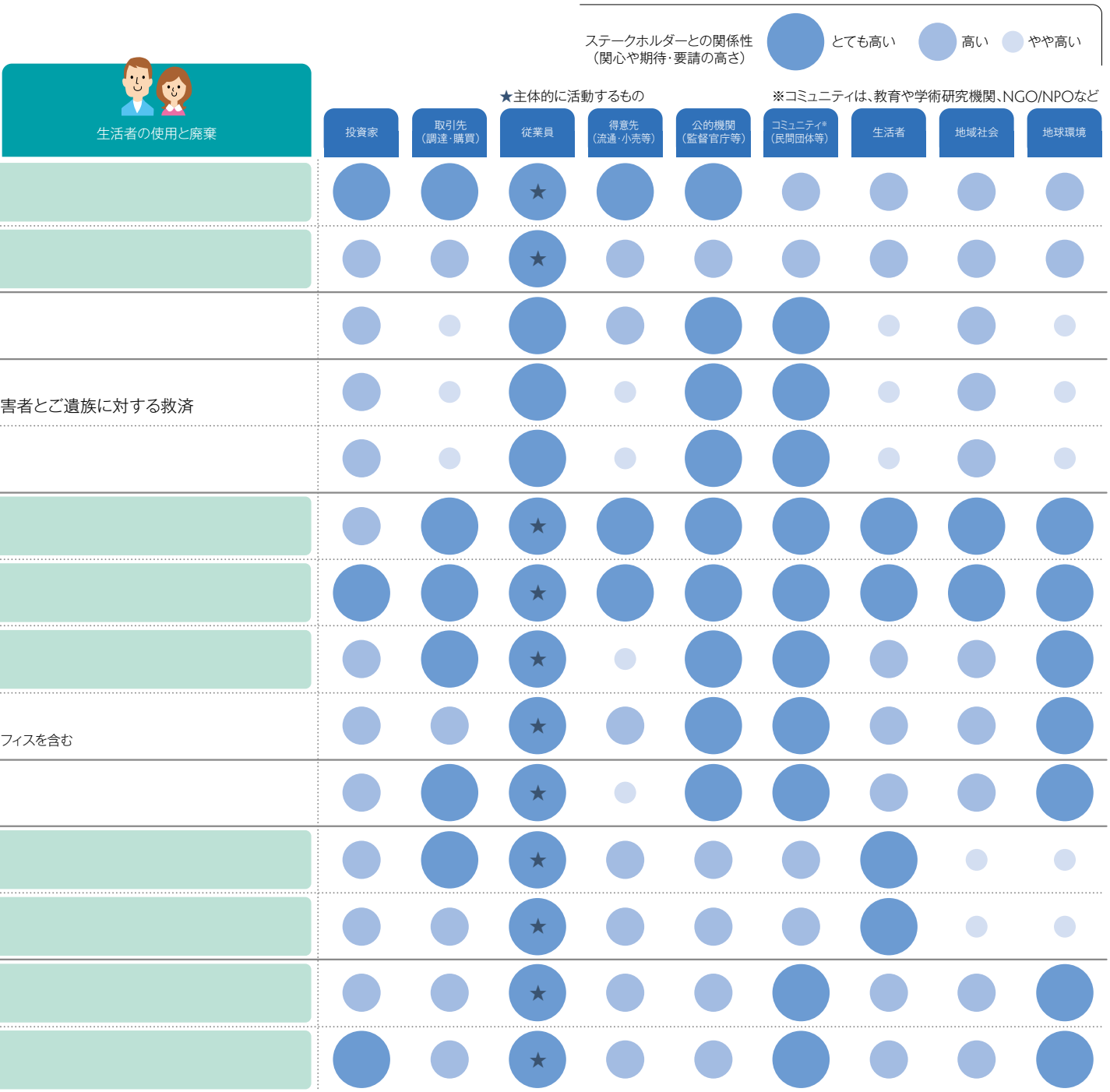
CSR重要課題とステークホルダーとの関係性

マンダムでは、多様で幅広いステークホルダーの皆さまからの期待や要請をわたしたちの事業活動に反映することを目的として、2006年度よりステークホルダー・ダイアログを実施しています。

ステークホルダーといっても、その立場や信条、生活スタイルや考え方などによって企業に対する期待や要請、持続可能性に対する課題の優先順位などは多様です。

マンダムグループの考働原則の一つである「生活者発・生活者着（Consumer-led Lifestyle Value Creation）」に基づき、有識者や研究機関、団体など多様な方々と意見交換や対話ができるさまざまな機会を活かしながら、今後のCSR重要課題の推進や考働の改善、見直しなどを継続・実施してまいります。

CSR情報
▶ステークホルダー・ダイアログ



マンダムグループCSR重要課題の進捗報告と今後の考働計画

ISO26000 中核主題	No.	マンダムグループCSR重要課題（第2版） CSR重要課題の活動指針	関連するSDGsのテーマ（SDGs：持続可能な開発目標）	2018年度の主な具体的な活動
組織統治	1	テーマ リスクマネジメントの体制構築と継続的改善 「トータルリスクマネジメント委員会」によるBCM/BCPの継続的改善、およびグループ全社へのリスクマネジメント体制の整備に関する指導・監督の実施	mandom	●化学物質関連法規の改正対応における情報収集・管理体制を整備。 ●GDPRについてグループ全体への影響、保有している個人情報の調査・確認を実施。 ●最新の国際動向を踏まえながら新たなリスク対応テーマを設定。
	2	テーマ 企業理念・企業文化コンプライアンスの推進 グローバル視点でのマンダムグループ理念体系の構築とその実現を目指したグループ全社に対する理解浸透と教育の実施	8 働きがいも経済成長も mandom	●理念実践度調査の実施。 ●考働規範冊子の改訂（2018年度版）。 ●コンプライアンス教育（各部門年6回）、考働規範研修（年2回）、マンダム考働規範全社教育（年1回）を実施。 ●腐敗行為防止方針、腐敗行為防止ガイドラインの策定、グループ全体での腐敗行為防止に関する教育（年1回）の実施。
人　権	3	テーマ 人権啓発への継続投資 グローバルに事業展開を行う企業にふさわしい社員の育成とインクルーシブな社会の構築を目指した社内での人権啓発活動の実施 （課題No.10：CSR調達体制の構築と運用）	5 ジェンダー平等を実現しよう 8 働きがいも経済成長も 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	●ヘルプラインの周知徹底について、継続的に全社考働規範教育にて浸透教育を実施。 ●マンダムグループ調達先ガイドライン（第2版）に基き、GCNJセルフアセスメントツールを活用して、国内サプライヤーに対して、2回目となる調査を実施。（2018年12月） ●マンダムインドネシアの現地サプライヤーに対して、同調査を実施。（2019年2月）
労働慣行	4	テーマ 労働における安全衛生の向上 【最重要課題】 インドネシア工場火災事故の原因究明と再発防止、および事故の被害者とご遺族に対する救済 全従業員に対する予防に主眼をおいた健康診断の受診の推進、およびストレスチェックとメンタルヘルスの実施と啓発	8 働きがいも経済成長も 3 すべての人に健康と福祉を	●労働安全衛生法に基づいた従業員の安全と健康の確保、職場巡視による改善活動など、快適な職場環境の形成促進を継続実施。
	5	テーマ 従業員満足（ES）と多様性の確保 ディーセント・ワークの実現、ワーク・ライフ・バランス、および多様な人財の確保と公平・公正な評価を目的とした人事労務制度の構築と継続的な改善	8 働きがいも経済成長も 5 ジェンダー平等を実現しよう 10 人や国の不平等をなくそう	●多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として特例子会社を設立。 ●業務の生産性向上と時間外勤務の抑制、社員の健康の保持増進、ワークライフバランス推進を図るための時差出勤制度の策定（2019年4月よりフレックスタイムへ一部変更）。 ●長時間労働撲滅、年休/振休取得促進のための従業員の労働時間管理の共有、啓蒙活動の実施。 ●育児・介護に次いで、「治療」との両立支援を開始。ガイドブックを作成、相談窓口を設置。
環　境	6	テーマ 製品・サービスの環境配慮 製品・サービスの環境配慮プロセスと結果が評価できるマネジメントシステム構築による「商品の環境配慮」の継続的な向上	12 つくる責任つかう責任 14 海の豊かさを守ろう 13 気候変動に具体的な対策を 15 陸の豊かさも守ろう	●ラミネート包材へのRenewable資材導入に向けた検討を実施。 ●環境配慮製品基準の見直しを実施。

総評（一部直近までの活動を含む）	長期目標（ゴール）の設定	今後の方針と考働計画
●GDPRへの対応など、海外グループ会社も含めた継続的なリスクの抽出と対応策の検討を行っているが、全体的なBCMの整備やBCPの策定には至っていない。	—	●化学物質関連法規への継続対応。 ●機密情報漏洩、GDPRへの対応に関する教育・マニュアルの整備。 ●（災害・緊急対応時）マニュアル整備によるBCPの策定。 ●新規リスクテーマへの対応。
●理念実践度調査により抽出された課題対応に向け、各部門ごとにアクションプランを策定。 ●コンプライアンス教育、考働規範研修、腐敗行為防止教育により、グループ全体のコンプライアンス意識が向上。	—	●継続的な企業理念の理解浸透と教育のグループ全社員への実施。 ●コンプライアンス・腐敗防止に関するグループ全体への理解浸透。
●人財理念と連動した社内の整備、明文化等には至っていない。	（検討中） （注）CSR調達については課題No.10	●ヘルプラインシステムの実効的な運用の継続強化。 ●障害者差別解消法の遵守やLGBTへの配慮・対応など、人権やハラスメントに関する社内規定や考働規範の整備と明文化。
●福崎工場安全衛生マネジメントシステム「OHSAS 18001」の外部更新審査を終了。（2018年11月） ●2018年度 福崎工場労働災害件数：3件 ●2018年度 従業員健康診断受診率：97.0% ●2018年度 ストレスチェック受検率：84.7%	●労働災害件数：0 件 ●健康診断受診率：100% ●ストレスチェック受検率：100%	●予防に主眼をおいた健康診断の受診、ストレスチェックとメンタルヘルスの継続実施と啓発。 ●労働安全衛生活動の全拠点への波及・周知に向けた取り組みの推進。
●特例子会社マンダムWILLの設立。 ・2018年度障がい者雇用率：2.76% ●2018年度マンダム単体1人当たり年間時間外労働時間 ・管理職を除く正社員：152時間31分（昨対112.6%） ・管理職を除く契約を含む全社員：98時間51分（昨対107.8%）3/31在籍社員数	●障害者法定雇用率を毎年上回る。 ●育児離職者数：毎年0名 ●介護離職者数：毎年0名 ●振替休日取得率：100% ●年次有給休暇消化率：70%以上 ●時間外労働：1人当たり月平均5時間以内 ●在宅勤務、フレックスなど多様な働き方の社内制度の利用率50%以上	●ワークライフバランスとポジティブアクションの推進 ・働き方改革の企画・計画の策定。 ・男性短期育児休業の利用促進。 ・フレックスタイム制の利用促進。 ●ディーセントワークの推進 ・シニア、若手社員への支援。 ●ダイバーシティ&インクルージョンの推進 ・外国籍社員の活躍推進に向けた制度の充実。 ・治療との両立支援の推進。
●ラミネート包材の一部にRenewable資材の導入を開始。 ●環境配慮製品の中長期目標を策定。	●2027年までにマンダム国内商品の90%を環境配慮製品（自社基準クリア）とする。 ●2050年までにマンダムグループ商品の100%を環境配慮製品（自社基準クリア）とする。	●環境配慮商品（4R）の開発推進。 ●再生可能な資材の採用推進。 ●FSC認証紙化の対象範囲の拡大（能書や台紙などを含む）および流通管理認証（CoC認証）未取得企業との定期的な情報交換の実施。

CSRの考え方

マンダムグループCSR重要課題の進捗報告と今後の考働計画

ISO26000 中核主題	No.	マンダムグループCSR重要課題（第2版） CSR重要課題の活動指針	関連するSDGsのテーマ（SDGs：持続可能な開発目標）	2018年度の主な具体的な活動
環　境	7	テーマ 脱炭素社会に向けた取り組みの推進 パリ協定に基づく脱炭素社会の形成に向けた取り組みと温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進	13 気候変動に具体的な対策を 12 つくる責任 つかう責任	●マンダム単体のスコープ3を算定、CO_2排出量削減ポイントを明確化。 ●パリ協定、政府方針を見据えた全社CO_2排出量削減目標の改訂。 ●福崎工場にて新ボイラー設備の導入と、灯油からLPGへの燃料切替によるCO_2排出量削減。 ●省電力化設備（LED照明や変圧器の変更など）の導入推進。
	8	テーマ 生物多様性の保全 製品のライフサイクル全体を考慮した生物多様性への影響把握と生物多様性保全の推進	14 海の豊かさを守ろう 15 陸の豊かさも守ろう	●国内最多のパーム油由来原料について、「ブックアンドクレーム方式」にてRSPO認証証書の購入を開始。 ●福崎工場生産製品に使用する輸送用段ボールについて、FSC認証紙への切替を開始。
	9	テーマ 循環型社会形成の推進 産業廃棄物の循環利用のためのゼロエミッション（再資源化）の達成と定着	12 つくる責任 つかう責任	●福崎工場サイト：埋立処分となる産業廃棄物の、再資源化処理可能業者を選定。 ●本社サイト：産業廃棄物取引先へのゼロエミッション維持の確認。
公正な事業慣行	10	テーマ CSR調達体制の構築と運用 調達先CSRガイドラインの策定とサプライヤーさまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用 （人権・労働慣行・環境の側面も踏まえた体制構築と運用）	12 つくる責任 つかう責任 10 人や国の不平等をなくそう 16 平和と公正をすべての人に	●マンダムグループ「腐敗行為防止方針」および「腐敗行為防止ガイドライン」を発行し、グループ全社への教育を開始。内容は日本語を含め8カ国語に翻訳。（2018年11月～） ●国内サプライヤーに対して、2回目となるマンダムグループ調達先CSRガイドライン（第2版）の理解浸透とセルフアセスメント調査を実施。（2018年12月） ●マンダムインドネシアの現地サプライヤーに対して、同調査を実施。（2019年2月）
消費者課題	11	テーマ 生活者の安全衛生と品質への責任 企画、設計・開発、調達、生産、出荷、販売のすべての事業活動の段階における品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善	12 つくる責任 つかう責任	●以下2件の自主回収への対応。 ・「ルシード」などヘアフォーム7品にて全成分表示の誤表記。（2018年7月25日） ・「ビフェスタ クレンジングローション」数量限定企画商品での台紙誤挿入。（2018年6月5日）
	12	テーマ 生活者との新たな共通価値の創造 幅広い生活者からの声を活かすことのできるコミュニケーション体制の構築と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の構築	12 つくる責任 つかう責任	●ヘアフォーム製品での誤使用防止を目的として、ウェブサイトに使用方法に関する動画を掲載。 ●ユニバーサルフォントの採用（2019年春新商品68アイテム中65アイテム）。
コミュニティへの参画およびコミュニティの発展	13	テーマ 新しい社会のパラダイムの感知と貢献 国連グローバル・コンパクトの10原則や持続可能な開発目標（SDGs）など国際社会の枠組みの社内での理解浸透と貢献に向けた考働の検討	17 パートナーシップで目標を達成しよう mandom	●関西大学高等部2年生大阪フィールドワークに協力。（2018年6月） ●大阪府立千里高等学校SGHプロジェクトの秋休み企業訪問研修に協力。（2018年10月） ●WWF様に協力いただきサステナビリティ勉強会とダイアログを開催。（2018年12月） ●第92回日本薬理学会年会にてオープンイノベーション促進に向けたランチョンセミナーの実施。（2019年3月）
	14	テーマ 社会との価値共創の実現 「社会の持続可能な発展」に向けた研究機関やNGO/NPOなどとの共創関係の構築と取り組みの開始 （動物実験代替法学会、大阪大学大学院 薬学研究科など）	9 産業と技術革新の基盤をつくろう 17 パートナーシップで目標を達成しよう	●大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座の取り組みを継続して推進中。 ●大阪大学と薬学研究科で初のクロス・アポイントメント制度に関する協定を締結。（2018年8月3日リリース） ●動物実験代替法国際研究助成金公募を継続して実施。（第12回テーマ決定：2019年5月14日リリース）

総評（一部直近までの活動を含む）	長期目標（ゴール）の設定	今後の方針と考働計画
●2018年度総エネルギー投入量： 443,580GJ（昨対97.7%） 国内：121,481GJ（昨対95.2%） 海外：322,099GJ（昨対101.9%） ●2018年度温室効果ガス（CO_2）排出量 スコープ1+スコープ2：30,766t-CO_2（昨対100.2%） 国内：5,781t-CO_2（昨対93%） 海外：24,985t-CO_2（昨対102%）	●2027年までに日本国内事業のスコープ1・2におけるCO_2排出総量を2013年度比で26%削減。 ●2050年までにマンダムグループにおけるCO_2排出量を2013年度比で80%削減。	●再生可能エネルギーの導入検討。 ●省エネ推進活動の継続と拡大。 ●CO_2排出量スコープ3算定の海外拠点への拡大。
●ブックアンドクレーム方式によるRSPO認証証書の購入実績 2018年度実績：最多のパーム油由来原料の100% ●カートンケースFSC認証紙への切替実績 2018年度実績：57%	2027年までに以下を達成する。 ●原料の起源となるパーム油の全量をRSPO認証パーム油とする。 ●紙製容器包装の全量を認証紙とする。	●最多のパーム油由来原料の全量分についてブックアンドクレーム方式によるRSPO認証証書の購入を継続。 ●他のパーム油由来原料について、ブックアンドクレーム方式によるRSPO認証証書購入の検討。 ●2020年までに段ボール全量をFSC認証紙とする。 ●ペーパーレス化の継続推進。
●産業廃棄物の再資源化率 福崎工場：100%、本社：100% ●ゼロエミッションの達成・維持とともに、継続的な廃棄物削減に向けた取り組みが必要。	●ゼロエミッションの継続達成。	●中味充填重量当たりの産業廃棄物量削減。 ●産業廃棄物取引先へのゼロエミッション維持確認の継続。
●これまでのガイドラインとセルフアセスメント調査 国内 ・2016年9月（第1版）：78社 ・2017年11月（第2版）：21社 ・2018年12月：78社 インドネシア ・2019年2月：94社 ●マンダムグループ調達方針の改訂には至らず。	（検討中）	●2次・3次、海外のサプライヤーなど対象範囲の拡大。 ●マンダムグループ調達方針の改定と取引先さまへの説明と理解浸透。 ●調達先CSRガイドラインとセルフアセスメントの回答状況の確認の実施継続。 ●モニタリング機能強化のための評価方法の検討。
●自主回収発生に対しての原因追究、対応時の課題の明確化、再発防止策の策定。 ●品質保証方針の改定を実施。	●品質クレーム「0」に向けたチャレンジ。	●回収・リコール発生防止のための品質保証サイクルの継続的な改善と強化。（PDCAにおけるチェック機能の強化）
●お客さまの声を参考に商品・サービスの改善は実施したものの、生活者との新たな共通価値の創造までには至らず。	（検討中）	●すべての生活者の方々が安全で安心して商品をご使用いただけるための容器・説明表記などに対するユニバーサルデザイン採用の推進継続。
●サステナビリティ勉強会には64名が参加。ダイアログには選抜社員8名とオブザーバー7名が参加。	—	●国連グローバル・コンパクト（ネットワーク・ジャパン）やその他の社外団体の取り組みへの積極的な参加。 ●社会・環境課題に関する勉強会とダイアログの継続。 ●社内教育プログラムの検討と実施。 ●GRIなど国際的なレポーティング・ガイドラインへの対応強化とコミュニケーション体制の充実と継続強化。
●大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座のこれまでの成果は以下のウェブサイトを参照ください。 コミュニティへの参画および発展 > 大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座	—	●大阪大学大学院薬学研究科との取り組み継続。 ●動物実験代替法学会との取り組み継続。 ●課題No.13の取り組みを通じた新たな共創関係の模索と探求。

CSRの取り組み

環　境

基本的な考え方	製品・サービスの開発から調達、生産、輸送、販売、使用後まですべての段階で環境への影響を配慮した事業活動と負荷低減に継続的に取り組んでまいります。

長期目標

- 2027年までにマンダム国内商品の90%を環境配慮製品（自社基準クリア）とする。
- 2050年までにマンダムグループ商品の100%を環境配慮製品（自社基準クリア）とする。
- 2027年までに日本国内事業のスコープ1・2におけるCO_2排出総量を2013年度比で26%削減。
- 2050年までにマンダムグループにおけるCO_2排出量を2013年度比で80%削減。
- 2027年までに原料の起源となるパーム油の全量をRSPO認証パーム油とする。
- 2027年までに紙製容器包装の全量を認証紙とする。
- ゼロエミッションの継続達成。

重点取り組み

- 製品・サービスの環境配慮プロセスと結果が評価できるマネジメントシステム構築による「商品の環境配慮」の継続的な向上
- パリ協定に基づく脱炭素社会の形成に向けた取り組みと温室効果ガス排出削減のための全拠点における取り組みの推進
- 製品のライフサイクル全体を考慮した生物多様性への影響把握と生物多様性保全の推進
- 産業廃棄物の循環利用のためのゼロエミッション（再資源化）の達成と定着

環境理念と環境方針

わたしたちマンダムグループは、事業活動を通じて、生活者や社会にお役立ちをしたい、地球環境の保全に努めたい、日常業務において一人ひとりが環境について考えたいという思いから、1999年8月にマンダム環境理念、環境基本方針、福崎工場〈環境方針〉を制定し、2000年11月には福崎工場が「ISO14001」を認証取得しました。

その後、2016年5月には、「バリューチェーンを通じた環境保全の取り組み」、「社会からの要求への対応」、「計画的なパフォーマンスの向上」の強化を図ることを目的として、環境理念を改定するとともに、「商品」「生物多様性保全」「福崎工場」を重点3領域とし、それぞれの環境方針を定め、環境活動を推進しています。

環境理念

わたしたちは、バリューチェーンにおける環境への影響把握に努め、社会との連携を図りながら、計画的に環境保全を推進します。

環境方針

●商品の環境方針

わたしたちは、環境配慮を商品「価値」の一つと位置づけ、持続可能な社会づくりに「お役立ち」するため、環境（エコロジー）と経済（エコノミー）が両立する商品の「価値づくり」を推進します。

●生物多様性保全方針

わたしたちは、様々な生物からの恵みと自然の豊かさから恩恵を受けていることを認識し、バリューチェーンにおける生物多様性への影響把握に努め、生物多様性への影響回避と低減に取り組みます。

●福崎工場環境方針

わたしたちは、化粧品および医薬部外品の生産活動における環境への影響把握に努め、持続可能な社会づくりに「お役立ち」するためによりよい地球環境の保全および地域社会との共生を目指して、環境活動を推進します。

1. 生産活動が環境に与える影響を的確に捉え、技術的、経済的に可能な範囲で、環境目標を定め、取り組み、定期的に見直し、環境保全の継続的改善を実施します。
2. 生産活動における環境負荷低減を目指し、下記の項目を重点的に取り組み、持続可能な社会づくりに「お役立ち」します。
   (1) 省エネルギーを推進し、温室効果ガス（二酸化炭素）排出量の削減
   (2) 埋立処分廃棄物ゼロ（ゼロエミッション）の推進
   (3) 産業廃棄物排出量の削減
   (4) 排水リスクの予防による地域環境の保全
3. 環境法規制および地域社会や利害関係者との合意事項を順守し汚染の予防に努めます。
4. 従業員一人ひとりが、本環境方針に沿った自らの役割を自覚し、行動するよう努めます。

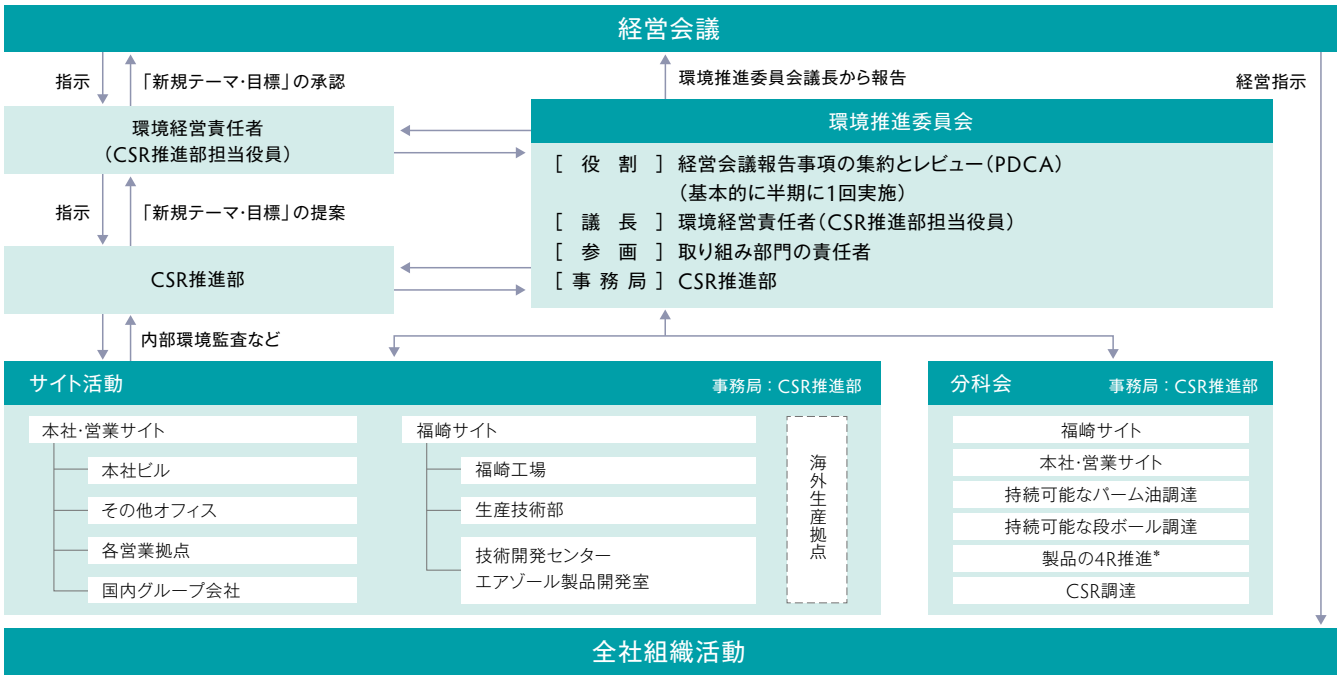
この環境方針は、必要とする社内外のすべての方々に公表します。

環境推進体制と分科会による活動

マンダムでは、環境保全を経営上の重要課題と位置づけ、「環境理念」、「環境方針」に基づいた環境活動を推進しています。

福崎工場では、2000年11月にISO14001の認証を取得、オフィス（本社ビル、東京日本橋オフィス、青山マーケティングオフィス、各営業拠点など）では、ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築し、環境目標を設定してPDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルによる環境推進活動を実施しています。

環境推進体制



＊4R推進：Reduce（減量）、Reuse（再利用）、Recycle（資源の再利用）、Renewable（再生可能な資源や原材料の利用）の推進

製品・サービスの環境配慮

商品の環境配慮基準と目標の策定

商品の環境方針にのっとり、商品の各ライフサイクル段階の環境配慮を進めるための基準を設定し、持続可能な社会に向けた環境に配慮した商品づくりを推進します。

ライフサイクル区分	貢献する環境課題	環境配慮項目
原材料調達	生物多様性保全 森林保全	原料にRSPO認証パーム油の使用
		内箱・個箱・説明書などの紙資材にFSC認証紙の使用
		内箱・個箱・説明書などの紙資材に古紙パルプ配合再生紙の使用
	CO_2削減	容器包装資材に再生可能な資材の使用
製品使用	CO_2削減	基準品と比較し、ドライヤー使用電力、給湯ガス使用量の削減
	水使用量削減	基準品と比較し、水使用量の削減
廃棄	廃棄物削減	基準品と比較し、本体容器包装資材重量の削減
		基準品と比較し、内箱・個箱重量の削減、または削除
		詰め換え品による、本体容器重量の削減
	プラスチック廃棄物削減	プラスチック容器から紙またはガラス容器への切り替え
その他	リサイクル	分別廃棄が容易となる仕組み（はがしやすいラベルなど）

基準品は、環境理念を改定した2016年の商品を基準とする。

環境配慮項目を一つ以上満たす商品を環境配慮製品とし、以下の目標達成に向けて段階的に取り組んでまいります。

- 2027年までにマンダム国内商品の90%を環境配慮製品（自社基準クリア）とすること
- 2050年までにマンダムグループ商品の100%を環境配慮製品（自社基準クリア）とすること

製品サービスの環境配慮

マイクロプラスチックビーズ使用中止の方針

近年、海洋中に流出するプラスチックに関し、環境への負荷が懸念されています。

米国などでは、洗い流しのパーソナルケア製品に関し、マイクロプラスチックビーズの使用を段階的に廃止するなどの法律も整備されています。

こうした状況を踏まえて、マンダムグループでは、今後、洗い流しの製品にマイクロプラスチックビーズを使用しないとともに、2017年末までに洗顔料に配合しているマイクロプラスチックビーズを本懸念のないものに代替する方針を定めてまいりました。

過去に、一部の洗い流しの製品にマイクロプラスチックビーズに該当する成分を使用しておりましたが、本方針にのっとり、2017年度に代替原料化を完了し、新製品の出荷を開始しています。

生物多様性の保全

マンダムでは、2016年4月に生物多様性の保全に関する方針を策定し、環境方針（P.54参照）に新たに盛り込むとともに、2017年2月のCSR推進委員会にて、マンダムグループCSR重要課題（第2版）として、以下の長期目標を設定しました。

1. 2027年までに原料の起源となるパーム油の全量をRSPO[*1]認証パーム油とすること
2. 2027年までに紙製容器包装の全量をFSC[*2]認証紙とすること

＊1 RSPO：持続可能なパーム油のための円卓会議（Roundtable on Sustainable Palm Oil）

外部サイト

FSC＊2	WWFジャパン公式ウェブサイト
▶FSCジャパン公式ウェブサイト	▶RSPOについて

なお、この取り組みは、環境、生物多様性の保全のみでなく、関係するサプライヤーさまや有識者、NGO・NPOなど多様なコミュニティの方々との協力関係を積極的に構築・強化しながら、人権や労働の課題にも配慮した「CSR調達体制の構築と運用」にもつなげてまいります。

持続可能なパーム油の調達

環境への影響に配慮した持続可能なパーム油の調達に向けて、2018年3月に「持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）」に加盟をいたしました。将来の長期目標にむかって、福崎工場での使用において、パーム油由来原料として最も使用量の多い原料については、その全量分のRSPOサプライチェーン認証モデル「ブックアンドクレーム方式」による認証証書の購入が完了しました。

持続可能な紙製容器包装資材の調達

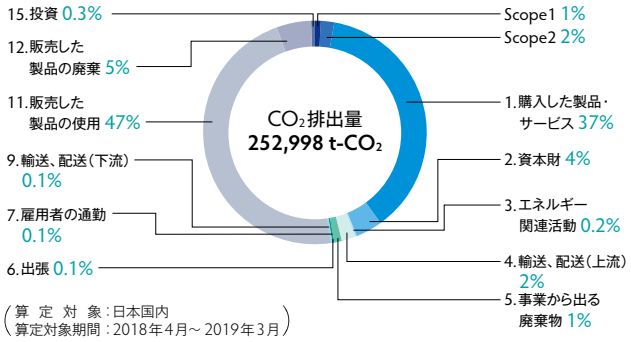
持続可能な紙製容器包装資材の調達に向けて、福崎工場においてマンダム製造の商品の輸送に使用する段ボールを対象に、2018年2月新規納品分より、FSC認証を受けた段ボールへ順次、切り替えを開始いたしました。

（2018年度切替実績：57%）

脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

バリューチェーン全体(スコープ3)の温室効果ガス排出量の算定

マンダムでは「脱炭素社会の実現」に向け、原材料調達から製品製造、販売、製品使用、廃棄に至るまでのバリューチェーン全体での温室効果ガス排出量削減が重要であると考え、2018年度より「GHGプロトコル スコープ3基準」に基づき、バリューチェーン全体での温室効果ガス排出量の算定を開始いたしました。



算定により、スコープ3で9割以上を占め、特にカテゴリー1「購入した製品・サービス」、カテゴリー11「販売した製品の使用」時における排出量が大きいことが把握できました。

今後は算定精度を向上させるとともに、上記カテゴリーの排出量削減につながるような環境配慮製品の開発などを通じ、バリューチェーン全体での環境負荷低減に努めてまいります。

福崎工場での取り組み

福崎工場では、エネルギー監視システムの電力使用量データを毎月の所属長会議で共有し、工場各課における節電対策に活用しています。また、空調や冷却装置に夜間電力を熱エネルギーに転換して昼に使用する氷蓄熱システムを採用することで電力の有効利用や、空調機器の更新、照明のLED化を進めています。

2018年度の福崎工場の電力使用量は720.7万kWhで前年度比96.2%(売上高原単位の前年度比94.8%)、CO_2排出量(スコープ1+2)は3,762トンで前年度比91.2%(売上高原単位の前年度比89.9%)となりました。

福崎工場のエネルギー監視システム

オフィスでの取り組み

本社ビルでは、デマンド監視装置で時間帯別の電力量を管理し、最大需要電力(デマンド値)を抑制しています。また、照明のLEDへの切り替えや変圧器の高効率型への変更にも、継続的に取り組んでいます。

2018年度の国内オフィスでの電力使用量は289.1万kWhで前年度比103.1%、CO_2排出量(スコープ1+2)は2,019トンで前年度比96.6%となりました。

本社ビルのデマンド監視装置

物流・輸送での取り組み

物流・輸送によるCO_2排出量を削減するために、業務の効率化やトラック輸送を貨物列車・貨物船輸送に切り替えるモーダルシフトに注力しています。また、物流・輸送業務の効率化を目的として、2004年10月より物流・輸送の業務を外部委託しており、姫路から九州の物流拠点までは主に鉄道貨物輸送、舞鶴から北海道の物流拠点までは海上貨物輸送としています。なお、トラック輸送については、積載率を限りなく100%に近づけるよう継続して努めています。

2018年度の物流・輸送(スコープ3・カテゴリー4)によるCO_2の排出量は4,616トンで前年度比99.7%となりました。

WEB CSR情報
- 国内マンダムグループの環境負荷の全体像
- 環境データ推移
- 生産拠点別環境データ推移

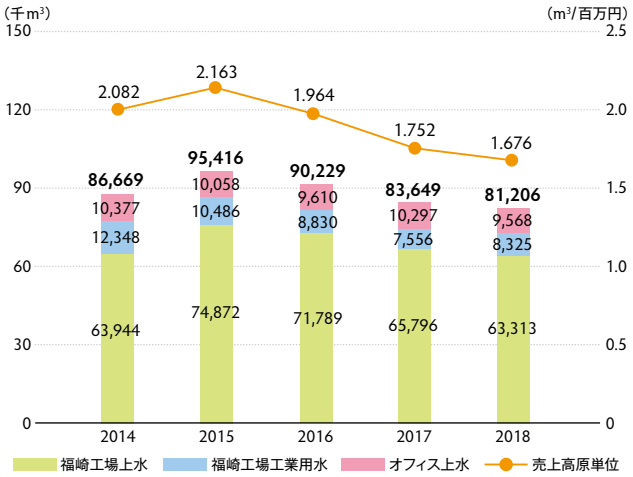
循環型社会形成の推進

水資源の有効活用

福崎工場では、日頃から各部署における節水の呼びかけや生産設備・配管などの洗浄方法の見直しなどを行い、水使用量の削減に努めています。また、本社ビルでは、水量調節ができる器具や、節水型の水洗トイレを導入しています。

2018年度の水資源使用量は81,206m³で前年度比97.1%（売上高原単位の前年度比95.7%）と削減されました。

■水資源使用量（m³）



廃棄物への取り組み

福崎工場では、2003年10月以降、産業廃棄物の再資源化を99%以上とする「ゼロエミッション」を達成し、2018年度においても、国内の全事業所で達成しました。

本社ビルでは、廃棄物の削減とリサイクル促進のため、異動者、新規入社者を対象に環境問題に関する講義、廃棄物の適正区分・適正処理のルールなどの説明会を毎年6月に実施しています。

2018年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は3,584トンで前年度比104.4%となりました。

汚染防止への取り組み

福崎工場では、大気汚染物質である硫黄酸化物（SOx）や窒素酸化物（NOx）の排出量を抑制するため、新しいボイラー設備や電気温水器の導入などの対策を講じています。

2018年度は、硫黄酸化物（SOx）の排出は5kgにて前年度比23.8%となり、窒素酸化物（NOx）の排出は80kgにて前年度比23.4%になりました。

排水への取り組み

2015年9月より、福崎工場からの排水は、兵庫県の福崎町下水道に接続されたことで、排水基準が緩和されることになりましたが、協定値より厳しい排水基準を設定し、排水処理を行っています。また、下水道へ排水した水質測定結果は、1カ月ごとに福崎町へ報告しています。

2018年度の国内トータルの排水量は、38,678m³で前年度比96.9%（売上高原単位の前年度比95.5%）になりました。

WEB CSR情報
▶ 国内マンダムグループの環境負荷の全体像
▶ 環境データ推移
▶ 生産拠点別環境データ推移

労働慣行

基本的な考え方	社員を「企業の財産」すなわち「人財」と位置づけ、社員一人ひとりが個性を発揮でき、安全かつ衛生的な職場の環境づくりに継続的に取り組んでまいります。

長期目標

- 労働災害件数：0件
- 健康診断受診率：100%
- ストレスチェック受検率：100%
- 障害者法定雇用率を毎年上回る。
- 育児離職者数：毎年0名
- 介護離職者数：毎年0名
- 振替休日取得率：100%
- 年次有給休暇消化率：70%以上
- 時間外労働：1人当たり月平均5時間以内
- 在宅勤務、フレックスなど多様な働き方の社内制度の利用率50%以上

重点取り組み

- インドネシア工場火災事故の原因究明と再発防止、および事故の被害者とご遺族に対する救済
- 全従業員に対する予防に主眼をおいた健康診断の受診の推進、およびストレスチェックとメンタルヘルスの実施と啓発
- ディーセント・ワークの実現、ワーク・ライフ・バランス、および多様な人財の確保と公平・公正な評価を目的とした人事労務制度の構築と継続的な改善

多様性の確保／ダイバーシティ＆インクルージョン

わたしたちは、2015年4月よりダイバーシティ推進室を設置し、多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

また、2017年5月に公表した「マンダム社員が常に遵守すべき考働原則」である5つの「MANDOM PRINCIPLES」の中で「全員参画」と「人財主義」を掲げ、日々、考働しています。

女性活躍の推進について

2016年4月より施行されている女性活躍推進法については、広く社会から期待・要請されている重要な課題と理解した上で「マンダムグループのCSR重要課題」の「従業員満足（ES）と多様性の確保」のテーマの一つに盛り込んでいます。同法の趣旨と目的にのっとり、女性の活躍推進とその個性と能力を十分に発揮できる社会の実現に向けて段階的に設定した行動計画を実践するとともに、下記の厚生労働省の公式ウェブサイトでも情報公開を行い、順次、情報を更新・追加してまいります。

女性の活躍推進企業 データベース

外部サイト
厚生労働省公式ウェブサイト
▶ 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画のマンダムページ

障がい者の雇用促進について

わたしたちは、「ダイバーシティ＆インクルージョン」を目指した組織体制づくりの一つとして、障がい者の雇用促進と活躍推進に向けた職場の環境づくりを進めています。

本社ビルにおいては、障がい者用トイレを1階に設置しているほか、障がい者用駐車スペースの確保、オフィス内での車いすなどで通行可能な通路の確保などバリアフリーへの取り組みや配慮を行っています。

また、福崎工場では、エントランスや2014年に増改築した生産棟などにてバリアフリーや多目的（多機能）トイレを設置するなどの取り組みを行っています。

こうしたハード面での取り組みのみでなく、多様な人財とともにやりがいを持って働ける職場の風土づくりとマインド（ハート）の醸成を目的として、日本ユニバーサルマナー協会さま（株式会社ミライロさま）にご協力いただき、ユニバーサルマナー検定研修も実施しています。

CSR情報
▶ 人事労務関連データ

人財育成

グループ人財VISION2027

わたしたちは、全社員が「人財」となり、働きがいを得て「参画」する会社を目指す「グループ人財VISION2027」を掲げ、日々、考働しています。「グループ人財VISION2027」では、社員は会社そして社会を支える「人財」を目指し、会社は社員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働きがいを得て「参画」し活躍する会社を目指しています。

今後も、社員と会社の両者がありたい姿を目指し、お役立ちする仕組みや体制を変革、整備してまいります。

2018年度の主な取り組み

新入社員研修	入社2年以内の若手社員を対象に、理念教育やマンダムで働く上での基礎知識、社会人として必要なスキルの習得と確認、マインド形成などを通じ、自立型社員の育成をします。
	2018年度新卒入社：21人（4月：3週間、10月：4日間） 2年目社員：25人（1月：2日間）
新任管理職研修	新たに管理職になった社員を対象に、社内にて実施。管理職へのマインドセットと管理職の役割、コーチング、メンタルヘルス、会社規程などを習得します。
	年1回1日間　2018年度対象者：12名（7月）
次世代グローバルリーダー育成研修	VISION2027を実現するために戦略発想ができ、「マネジメント」と「マーケティング」の両輪を実践でき、不確実性の高い環境変化の中でも将来市場を構想（バックキャスト）し、自ら仮説・検証を行い、グループ視点で方針を策定し、それに沿った戦略立案・実行が担えるリーダーを育成します。
	2018年11月～2019年10月　15名（選抜指名）
機密情報管理教育	全社員を対象に、個人情報保護法など関連法規の理解とマンダムの個人情報や機密情報の管理に関する各種規程の理解と確認を行います。各部門別に実施し、テストも実施しています。
	年1回 約2時間　対象：全社員
考働規範全社教育	全社員を対象に、マンダムグループ考働規範の理解と確認を行います。各部門別に実施し、テストも実施しています。また、毎月1回発行の社内メールマガジンを使用した教育も実施しています。
	年1回 約2時間（メルマガ月1回）　対象：全社員
ライフプランセミナー	50歳時、定年までの10年間、仕事に対する取り組みスタンスの自己確認。退職関連制度、社会保険の確認をしています。
	年1回 1日間　2018年度対象者：31名

福崎工場安全衛生・環境保全教育	2011年度より福崎工場全体研修として1日生産を止め、従業員の教育を実施しています。テーマは、「労働安全衛生」、「環境負荷低減」、「品質」、「規則・関係法令」とし、直接生産業務に関わる従業員に対して年1回でスタートしました。その翌年からは対象を福崎工場の全従業員とし、2014年度より半期に1回（年2回）実施することで、さらに高いレベルの教育を実践しています。 また、福崎警察署交通課のご協力による交通安全教育も取り入れ、マイカー通勤における通勤災害防止にも努め、福崎工場全従業員で「安全操業」・「品質向上」・「環境負荷軽減」に取り組んでいます。
	年2回　各1日　対象：全社員
e-ラーニング	社員のさまざまな知識・スキルの向上を図り、現在あるいは興味ある業務に対する知識・スキルに対し補完的な役割を果たしています。
	通期　対象：全社員
語学学習支援制度	希望者を対象に、TOEIC受験費用の助成、語学学習費用の助成などを行っています。
	通期　対象：全社員
フォーラム8（異業種交流）	首都圏・関西圏に事業所を持つ企業8社の受講生・事務局が一体となり作り上げていく内製型の異業種交流ワークショップ。各社第一線で活躍中のトップ・ミドルによる講義・講演およびケース演習や自社研究・他社研究等を通じて広く、深くビジネススキルを高めていきます。
	年1回 社内公募（首都圏5回、関西圏8回） 2018年度参画人数：首都圏3名、関西圏3名
社外留学制度	世界規模での最先端の経営スキルや知識、多様な価値観を理解することを目的に、選抜された社員が社命として社外留学し、資格などの取得を目指す制度です。
	2018年度参画人数：対象者なし

確定拠出年金制度

マンダムグループでは社員の退職後の生活を支えるため、2003年11月から確定拠出年金制度を導入しています。

1985年から適格退職年金制度を導入していましたが、公的年金制度が改革されたことを受け、退職から年金受給開始年齢である65歳までの所得の確保、退職給付債務の圧縮・安定化、雇用の流動化や多様化する社員の要望に対応することを目的に退職金制度を改定しました。

現在実施している企業年金制度は「確定給付企業年金（DB）」と「確定拠出年金（DC）」で、社員は任意で加入でき、年1回加入の意思確認を行っています。年金制度のいずれか一方、または両方に加入していない場合は、前払い退職金として、年2回賞与に上乗せして支給されます。また、2017年1月の確定拠出年金法改正により、「企業型確定拠出年金」に加入していない社員は「個人型確定拠出年金」に加入することができるようになりました。

なお、従業員に対しては、制度と資産運用の理解促進を目的とした定期的な勉強会を実施するほか、WEBサービスによる残高や資産状況の確認、運用商品の実績確認や変更などもできるよう対応しています。

ニュースリリース
▶11月より確定拠出年金制度を導入（2003年11月4日）

従業員満足（ES）ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランス

ディーセント・ワークとワーク・ライフ・バランスの実現を目指して

マンダムでは、ディーセント・ワークの実現、社員の健康管理、ワーク・ライフ・バランスの推進などを目的として、以下のような取り組みや制度の運用を行っています。

社員意識調査	部門風土の課題把握と改善に向けた情報の一つとして、正社員を対象に調査を実施しています。実施後、人事部ワークショップ（管理職補佐以上が参画）にてさまざまな角度から分析の上、結果を確認。課題認識を共有するとともに、部門長面談などを通じて、全体的な結果の報告を実施しています。
	2018年より毎年実施
ストレスチェック	2015年12月1日に施行された「改正労働安全衛生法に基づくストレスチェック制度」に従い、対象を全社員に拡大しEAP団体と協動でストレスチェックを実施しています。 結果については、本人にフィードバックするとともに、個人を特定できない形式で部門、部署ごとでの集計・分析を実施しています。 EAP: Employee Assistance Program（従業員支援プログラム）
	年1回（9月）　対象：全社員 2018年受検人数：891名（受検率 84.7%）
健康診断および人間ドック助成金制度	全社員を対象とした定期健康診断の実施、および35歳以上の社員、配偶者を対象に人間ドックを推奨し助成金制度を導入しています。
	年1回　対象：全社員 2018年受診人数：1,117名（受診率 97.0%）
産業医との取り組み	本社、福崎工場にて産業医による職場巡視と月1回開催の安全衛生委員会に参画していただいており、職場改善や、健康指導を実施していただいています。
	随時　産業医：3名（本社、日本橋／青山、福崎工場）
治療と仕事の両立支援	社員が治療を受けながらも安心して働けるように、各種支援制度をまとめた「治療と仕事の両立支援ガイドブック」を発行し、相談窓口を開設しています。
	2018年10月より運用開始

育児・介護支援制度	育児・介護など働く上で制約が生じても継続就労ができるよう支援制度を構築しています。育児では、対象者全員に三者面談（本人・上司・人事部）を義務化し、育児休業の取得を促進しています。また、介護と仕事の両立支援の強化を目的として、社内に相談窓口を設置しています。
	随時
フレックス勤務	業務の繁閑に合わせて労働時間の融通性を高め、健康・学びへの投資時間を確保することにより生産性・創造性の向上を目指して、フレックスタイム制を導入しています。（フルタイム勤務の社員対象）
	2019年4月より運用開始
在宅勤務制度	多様な社員一人ひとりが働きやすく、また、能力を最大限に発揮できる働きがいのある職場環境づくりを目指し、在宅勤務制度を運用しています。まずは育児や介護など、勤務場所や時間に一定の制約を受ける社員を対象とし、月5回を上限に半日単位から取得可能としています。
	2018年度制度利用者：29名
再雇用制度（定年退職者）	2006年度より「定年退職者再雇用制度」を導入し、現在は2013年の法改正に準じた制度改定を実施し運用しています。
	随時
ジョブリターン制度	過去、自己都合で会社を辞めた優秀な社員が再度マンダムで活躍できるように、「ジョブリターン制度」を導入しています。
	2019年4月より随時応募可能
ボランティア休暇制度	青年海外協力隊（JICA）の「民間連携ボランティア制度」を活用したボランティアへの参加希望者を募集。隊員として派遣される社員には、期間中、特別休暇が取得できるように支援しています。
	年1回 社内公募　2018年参画人数：公募無し

育児・介護など仕事と家庭の両立支援について

マンダムでは、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）実現のために、育児・介護などに関する諸制度を整え、変化するライフステージに合わせて社員が働けるように支援しています。

2009年度からは、出産後に不安なく復職ができるように妊娠中の社員とその上司、人事部の3者面談を実施しています。

また、介護支援では、介護休業・勤務制度、年間5日の特別休暇を取得できる介護休暇制度に加え、2012年からフレックス勤務を導入するとともに、プールされている失効有給休暇を、介護目的で使えるようにしました。

なお、次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画については、厚生労働省が運営している下記の外部サイトをご確認ください。

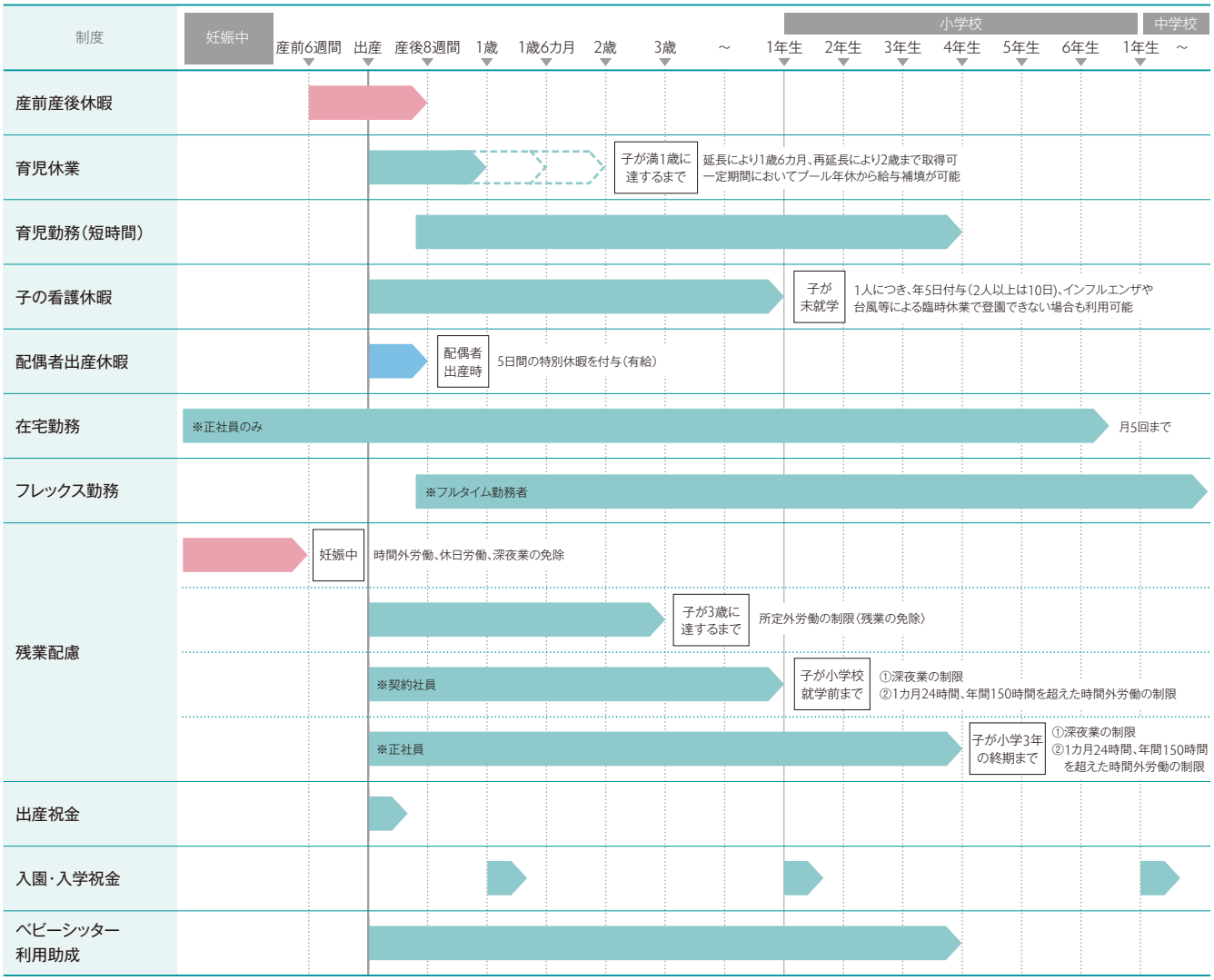
CSR情報
▶ 人事労務関連データ

外部サイト
両立支援のひろば
▶ 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画のマンダムページ

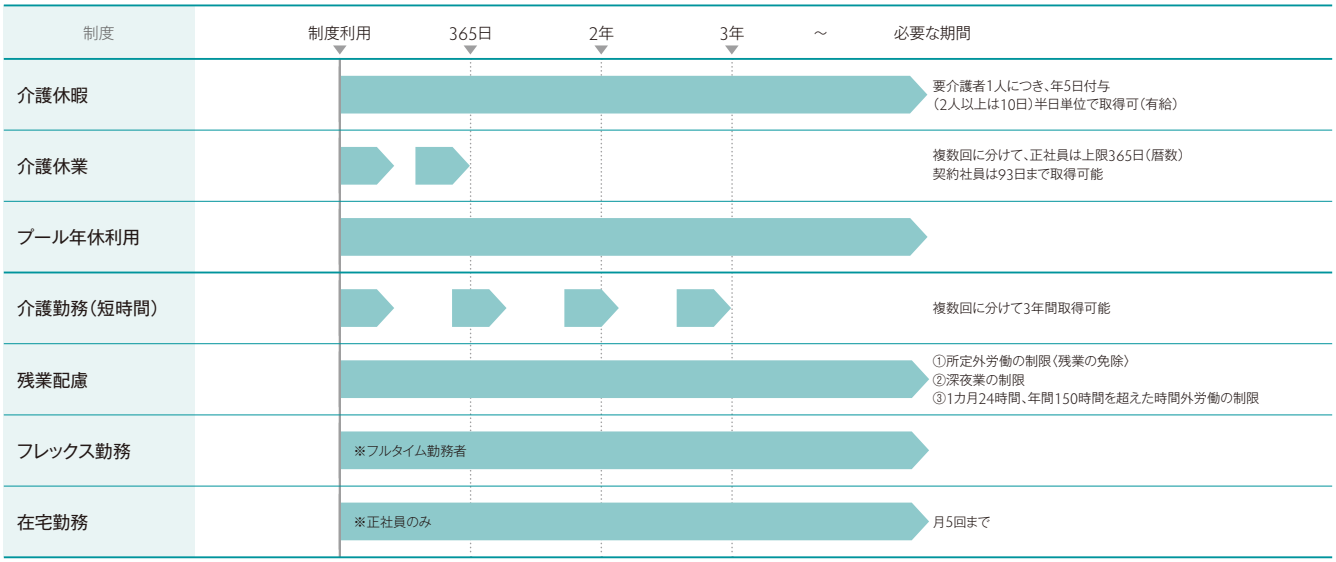
■育児・介護支援制度一覧

●育児支援制度の一覧

女性　男性　男女共通の制度



●介護支援制度の一覧



労働安全衛生

工場での安全で衛生的な職場の環境づくり

福崎工場では、国際的に広く採用されている労働安全衛生マネジメントシステムに関する規格である「OHSAS18001」を認証取得し、安全で衛生的な職場の環境づくりに努めています。
(OHSAS:Occupation Health & Safety Assessment Series)

「OHSAS18001」は、組織の労働安全衛生方針を明らかにし、"定められた評価システム"によるPDCA(Plan-Do-Check-Action)管理を実施することにより、労働上の事故や災害、健康被害の危険性を未然に防止することを目的とした国際規格です。

今後も、福崎工場では労働安全衛生マネジメントシステム、サステナビリティ(持続可能性)の考えに基づいた環境リスクの低減および環境への貢献と経営の両立を目指す環境マネジメントシステム(国際規格「ISO14001」)、そして、企業・商品・サービスの質を高め、真の顧客満足に応える「マンダム品質マネジメントシステム」の3つのマネジメントシステムを運用し、継続的な運用と相乗効果を図ることにより、生活者・社会・環境・従業員に配慮した操業に努めてまいります。

福崎工場での労働安全衛生と環境保全に関する集合教育の様子

外部サイト

一般社団法人日本能率協会 審査登録センター公式ウェブサイト
▶ BS OHSAS18001
「労働安全衛生マネジメントシステム(OHSMS)」とは

メンタルヘルス対策

2011年度からEAP(従業員支援プログラム)団体である「保健同人社」を活用し、外部カウンセラーに悩みを相談できるフリーダイヤル「社員と家族のサポートホットライン」を設置しています。

また、GLTD保険(団体長期障害所得補償保険)への加入や、2011年5月に社員の休業中および職場復帰後のフォローアップについて定めた「休職者取扱規則」を制定するなど、メンタルヘルス対策の強化を図っています。2012年度からは全社員を対象に「ストレスチェック」を実施し、必要であれば個別相談にてフォローをしています。

本社安全運転講習会を開催

国内マンダムグループでは、営業車両・通勤車両含め、全国で平日約500台の車両が走行しています。このため、車両安全対策委員会を設置し、事故防止に向けた社内啓発活動に継続的に取り組んでいます。

2018年度は、5月に本社ビル勤務の営業職社員とドライバー、参加希望者を対象に、外部講師による安全運転講習会を開催しました。受講した社員に、会社の代表として運転することへの責任や重みを再認識させるとともに、常に安全運転を心がける意識の徹底を図っています。

本社安全運転講習会の様子

本社ビルでの安全対策

マンダムでは、災害による被害を防ぐため、各種の取り組みを実施しています。本社ビルにおいては、毎年、大阪市中央消防署より消防隊員の方々にお越しいただき、地震や火災の発生に備えて、火災発生通報、初期消火、消火器の使用、救助や避難など各種訓練を実施しているほか、日常生活でも役に立つ「普通救命講習会」や「防災実技訓練」なども実施しています。

普通救命講習会の様子

人　権

基本的な考え方	国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重するとともに、人権侵害に加担することがないように自らの事業活動の各段階を通じて、継続的な監視と教育に努めてまいります。

長期目標	重点取り組み
●（検討中）	●グローバルに事業展開を行う企業にふさわしい社員の育成とインクルーシブな社会の構築を目指した社内での人権啓発活動の実施

人権啓発の推進

マンダムでは、「マンダムグループ考働規範（2018年度改訂版）」にて、以下の内容を周知徹底し、安全で働きやすく働きがいのある職場づくりのための考働を促すとともに、継続的な社員教育を通じた人権啓発の推進に努めています。

■マンダムグループ考働規範（2018年度改訂版）より抜粋

人権の尊重・差別的取り扱いの禁止

1. わたしたちは、ひとり一人の基本的人権を尊重します。
2. わたしたちは、どんな場合においても、国籍・人種・民族・宗教・肌の色・年齢・性別・性自認・性的指向・健康状態・障がい・雇用形態などによる差別となる行為は行いません。また、そのような差別が行われている場合、見て見ぬふりをしません。
3. わたしたちは、思い込みや偏見などによる差別をしません。
4. わたしたちは、個人的な信条や趣向を強要しません。

児童労働・強制労働の禁止

1. わたしたちは、いかなる場合においても、就業年齢に満たない児童に労働（児童労働）をさせません。
2. わたしたちは、いかなる場合においても、身体的または精神的拘束を手段とする不当な労働（強制労働）をさせません。
3. わたしたちは、児童労働・強制労働を禁止した条約・法令等を遵守します。

職場環境の整備

1. わたしたちは、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します。
2. わたしたちは、ひとり一人の能力を高め、多様性・人格・個性を尊重する働き方を実現することにより、ひとり一人の力をチームの力へと高めます。
3. わたしたちは、人命を最優先し、労働条件・労働安全衛生に関する法令・ルール等を遵守します。
4. わたしたちは、安全第一の職場環境づくりや労働時間の適正化等の施策に積極的に取り組みます。
5. わたしたちは、健康を保持・増進するための取り組みに積極的に参画します。
6. わたしたちは、事故・トラブル等が発生した場合には、速やかにこれに対応します。

ハラスメントの禁止

1. わたしたちは、相手の立場に立って、思いやりのある言動をします。
2. わたしたちは、セクシャルハラスメント（相手方の意に反した性的な働きかけ）をしません。
3. わたしたちは、パワーハラスメント（職務上の地位を利用した職場内外における嫌がらせ）をしません。
4. わたしたちは、マタニティハラスメント（妊娠・出産を理由とした不当な扱い）をしません。
5. わたしたちは、その他ソーシャルハラスメント（SNS上のプライバシーの侵害その他の迷惑行為）、アルコールハラスメント（酒席への出席・一気飲みの強要といった、飲酒に関連した嫌がらせや迷惑行為）等のハラスメント行為をしません。
6. わたしたちは、ハラスメント行為が行われている場合に、見て見ぬふりをしません。

サプライチェーンにおける人権の取り組み

わたしたちは、2015年よりCSR推進委員会を設置し、組織横断的なCSR活動の推進に取り組んでいます。

CSR推進委員会では、CSR重要課題の一つとして「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、社内の関連部署のメンバーを構成員としたCSR調達分科会を設置し、サプライヤーさまへの協力要請を行いながら、サプライチェーンにおける「人権」、「労働慣行」、「環境」、「公正な事業慣行」などの課題の側面を踏まえたCSR調達体制の構築に取り組んでいます。

2017年11月には、マンダムグループ「調達先CSRガイドライン（第2版）」を発行し、サプライヤーの皆さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。詳しくは、P.67 マンダムグループ「調達先CSRガイドライン（第2版）」をご参照ください。

CSR情報
▶ マンダムグループCSR推進体制
▶ 公正な事業慣行 ＞ CSR調達体制の構築と運用を目指して

多様な人財が活躍できる社会の実現に向けて

マンダムでは、女性社員の活用に限らず、さまざまな個性あふれる多様な能力の活用や外国籍社員の受け入れ活用など、「多様性」、「異質」を尊重する風土づくりの一環として、2015年4月より、「ダイバーシティ推進室」を設置しています。「人権」と「労働慣行」の課題は密接に関連します。多様な属性や価値観を持つ人財を確保し、それぞれの能力を最大限発揮できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を目指した組織体制づくりを推進しています。

特例子会社「株式会社マンダムウィル」について

多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として2018年8月に「株式会社マンダムウィル（以下マンダムウィル）」を設立し、2018年12月17日に「障害者雇用促進法」に定める特例子会社の認定を取得しました。

マンダムウィルでは、障がい者や再雇用者が無理なく長期的にかつ意欲的に就労ができるように、多様な能力や特性に合わせて業務を振り分けたり、通院などを考慮して時間単位での年休取得を可能にするなど、多様性に合わせて環境や制度を整備しています。また仕事を通じて自己成長ができるよう人財育成にも取り組んでいます。

マンダムグループは、多様性を受け入れ、個々の能力を最大限に発揮し、企業と社員がともに成長できるように、「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進しています。今後も、全社員が「人財」となり、働きがいを得て活躍できる会社の実現に向けて人財育成や環境・制度の整備に取り組んでまいります。

海外での事業活動における現地の文化・習慣の理解と尊重

わたしたちは、海外においては、各国地域の歴史・文化や人々の考え方・習慣を尊重した事業活動を目指しています。

国民の約9割がイスラム教を信仰しているインドネシアの連結子会社であるPT Mandom Indonesia Tbkでは、イスラム教を信仰する従業員の習慣を尊重し、敷地内に礼拝所を建設するとともに、礼拝時間にも可能な限り配慮した操業を行っています。

なお、2015年7月10日に発生したインドネシア工場火災事故の被害者とそのご家族やご遺族への対応についても、現地の文化や習慣、信仰される宗教などを尊重した対応を行っています。

インドネシアで発生した工場火災事故の被害者を偲んで行われた100日祭
（2015年10月19日）

公正な事業慣行

基本的な考え方	「持続可能な社会の発展」を共通の目的として、取り組み先と良好なパートナーシップを構築するとともに、事業活動を通じた社会的な責任を果たしてまいります。

長期目標	重点取り組み
●（検討中）	●調達先CSRガイドラインの策定とサプライヤーさまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用（人権・労働慣行・環境の側面も踏まえた体制構築と運用）

公正で透明な取引のために

取り組み先の皆さまの良きパートナーとして、公正・透明な商取引と安定した信頼関係を築くため、2004年7月に「独占禁止法遵守プログラム」を制定、2010年には改訂を行いました。

これに基づき、法務室が営業部門と購買部を対象に勉強会を実施。さらに購買部では、購買調達に関わる外部セミナーなどにも参加し、知識の習得に努めています。

また、年1回、国内マンダムグループの全部門で実施している考働規範教育では、調達活動や営業活動に関する各種指針などの読み合わせを行い、社員への浸透を図っています。

なお、マンダムグループでは、2007年9月から、ヘルプラインシステムをマンダムグループ各社のお取引先さまにもご利用いただけるよう対象拡大を行っています。詳しくは当社ウェブサイトをご参照ください。

WEB CSR情報
▶公正な事業慣行

CSR調達体制の構築と運用

CSR調達体制の構築と運用を目指して

わたしたちは、CSR重要課題の一つとして、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、「調達先CSRガイドライン」の策定とサプライヤーさまへの協力要請によるCSR調達体制の構築と運用に取り組んでいます。

グローバル化が急速に進む時代の変遷とともに、社会・環境課題は、ますます多様化し、複雑化しています。わたしたちは、現在、「調達活動指針」に基づいて考働を行っていますが、今後の新たな社会・環境課題の発生に対する予防やリスクの回避、「多様で幅広いステークホルダーからの期待や要請」に応え続けるためには、調達活動指針の継続的な改善や見直しなどによる運用の強化が必要です。

公正で透明な取引を徹底することはもちろんですが、今後もサプライヤーさまへの協力要請を行いながら、「人権」、「労働慣行」、「環境」などの課題の側面にも配慮したデューデリジェンスの実施など、持続可能なCSR調達体制の構築に努めてまいります。

WEB CSR情報
▶公正な事業慣行

マンダムグループ「調達先CSRガイドライン（第2版）」について

わたしたちは、「持続可能な調達」に取り組むため、2017年11月にマンダムグループ「調達先CSRガイドライン（第2版）」を発行し、サプライヤーの皆さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを開始しました。

今後は、2次・3次や海外のサプライヤーさまにも本ガイドラインの共有をお願いするなど、サプライヤーの皆さまからのご理解とご協力をいただきながら協議を続け、サプライチェーンの透明化に向けて、段階的に取り組んでまいりたいと考えています。

マンダムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」

マンダムグループは、お取引先さまを持続可能な発展にお役立ちするためのパートナーと考え、本ガイドライン(以下の内容)を遵守する調達先を支持しています。

コーポレートガバナンス

1. 事業活動に関わる法令・自主基準・国際条約の把握・遵守
2. CSRに関わる企業方針・行動規範の策定と社内浸透の徹底
3. コンプライアンス経営を実践するための内部統制システムの構築
4. 事業継続計画(BCP)体制の構築

人権

1. 人権の尊重、人権侵害への加担の回避
2. 多様性の尊重と差別の禁止
3. 先住民の生活および地域社会の尊重
4. あらゆるハラスメントの排除

労働

1. 国際的な労働原則(※)の認識と適用

   ※世界人権宣言、ILO中核的労働基準、国連グローバル・コンパクト10原則、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」、OECD「多国籍企業行動指針」など
2. 人財育成やキャリアアップ等に関する従業員への平等な機会提供
3. 安全で清潔な労働環境の提供と、従業員の健康管理
4. 法令で定める最低賃金以上の賃金支払い・労働時間の適切な管理
5. 強制労働の撤廃と非人道的な扱いの禁止、児童労働の実効的な廃止
6. 操業する国や地域の宗教的な伝統や慣習の尊重
7. 結社の自由と団体交渉の実効的な承認の支持

環境

1. 環境経営推進体制の構築と、目標設定による継続的改善の実施
2. 省資源・温室効果ガス削減・汚染防止・生物多様性保全の実施
3. 化学物質・廃棄物処理の適切な管理

公正な事業慣行

1. 公正・透明・自由な商取引と契約条項の尊重
2. 財産権の尊重と侵害の防止
3. 反社会勢力・組織に対する関与の明確な排除
4. 強要と贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止
5. 社外からの苦情や相談窓口の設置

品質・安全性

1. 製品・サービスの品質・安全を確保する管理体制の構築
2. 製品・サービスの品質・安全を担保する適正な情報提供
3. 持続可能な発展に貢献できる製品・サービスの提供

情報セキュリティ

1. 情報セキュリティ対策による機密情報(個人情報を含む)の厳正な管理

サプライチェーン

1. マンダムグループとのお取引に関係する、貴社のサプライチェーン上流企業や協力企業にも、本ガイドラインの遵守を要請していただきますようお願いいたします。
   なお、貴社に本ガイドラインと同様のガイドラインがあり、すでに調達先に対して遵守を要請されている場合は不要です。

地域社会との共生

1. 地域社会との連携による良好な関係の構築
2. 周辺地域からの苦情に対する的確な対応
3. 事業活動を通じたコミュニティ支援

●本ガイドラインの改訂について

本ガイドラインは、社内外の動向変化により適宜見直します。
改訂内容はマンダムウェブサイトで公開し、改訂内容においても同意や遵守状況を確認させていただきます。

●遵守状況の確認について

調達先の皆さまへのアンケート「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」については、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが「持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ」の第9弾として発行している「CSR調達 セルフ・アセスメント・ツール・セット」を利用しています。詳しくは、以下をご参照ください。

WEB 外部サイト

グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンウェブサイト
▶ 持続可能な世界実現のためのお役立ちシリーズ第9弾
CSR調達 セルフ・アセスメント・ツール・セット

消費者課題

基本的な考え方	お客さまの声を事業活動に活かして、生活者の視点で、製品とサービスのベネフィット（利便性）の向上や安全・安心の確保などを追求してまいります。

長期目標	重点取り組み	
●品質クレーム「0」に向けたチャレンジ。	●企画、設計・開発、調達、生産、出荷、販売のすべての事業活動の段階における品質マネジメントシステムの効果的な運営と継続的な改善	●幅広い生活者からの声を活かすことのできるコミュニケーション体制の構築と利便性と安全性に配慮した商品企画体制の構築

生活者の安全衛生と品質への責任

品質理念、品質基本方針

わたしたちは、販売する化粧品や医薬部外品の品質保証に関して、生活者が購入してから使い終わるまでのすべての場面で、生活者の要求する品質が十分満たされることを保証するために、企画、設計・開発、生産、出荷段階における製品・サービスの質を高める活動を行っています。この活動を確実にするために、1998年1月に「品質理念」「品質基本方針」を制定し、品質保証システムを構築して、1998年12月に「ISO9001」の認証を取得しました。

その後、全社的にも浸透・定着したと判断し、「ISO9001」の認証については2013年12月をもって返上、以降も継続的な改善・向上を行い「マンダム品質マネジメントシステム」として運用しています。

品質保証活動と品質保証体制

わたしたちは、医薬品医療機器等法上、満たすべき、GQP（Good Quality Practice：製造販売品質保証基準）、GVP（Good Vigilance Practice：製造販売後安全管理基準）、ならびに化粧品のGMP（Good Manufacturing Practice：製造品質管理基準）に関わる国際規格「ISO22716」を遵守しています。

「真の顧客満足」を目指すマンダムグループの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組みについては、右ページをご参照ください。

WEB CSR情報
▶消費者課題 ＞ 品質保証体制の推進

異物混入防止の対策（エアシャワー）

商品の外観検査

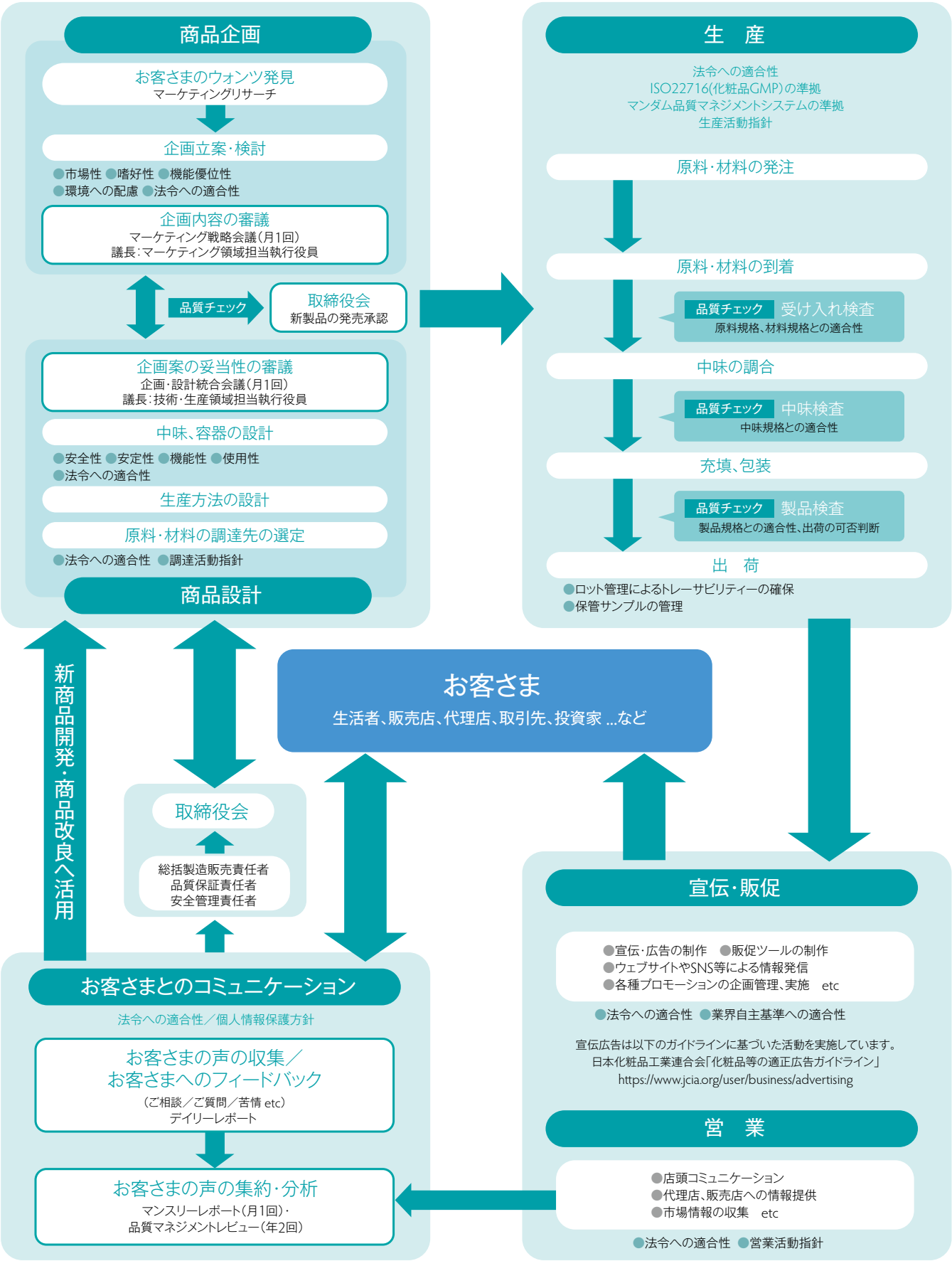
中味の官能試験

医薬部外品の有効成分の分析

医薬部外品の有効成分の分析

中味の機能性検査

■マンダムの品質保証活動とお客さまからの声を業務に活かす仕組み



生活者との新たな共通価値の創造

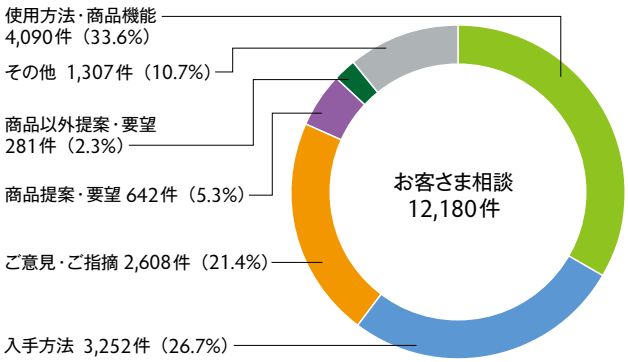
お客さまからの声を業務に活かす仕組み

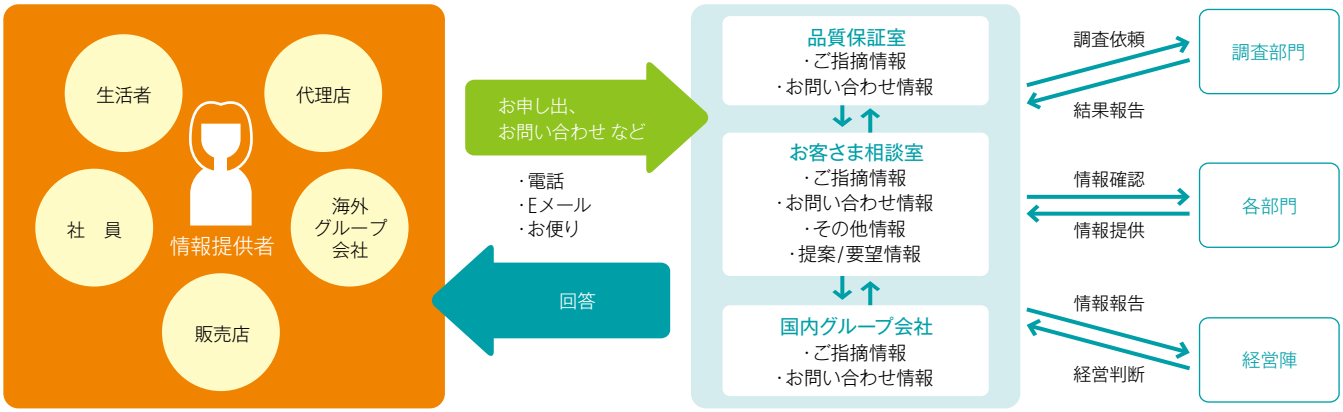
●お客さま相談システム

お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

また、いただいた声をデータベース化し、設計管理会議、品質保証会議、顧客情報ミーティングなどを通じて、経営陣や関連部門に伝え、商品開発、商品改善に活かしています。

■2018年度お客さま相談の内訳





WEB トップページ
▶お客さまサポート

お客さまからの声を活かした取り組みの事例

マンダムでは、お客さまからの声を経営陣や関連部門で共有し、「真の顧客満足の実現」に努めています。

以下、お客さまからの声を活かした最近の取り組みについて、ご紹介します。

2018年度	春新製品	視認性・読みやすさの向上を目的として、ユニバーサルフォントを新製品の一部より採用開始。
2017年度	ヘアフォーム商品	ヘアフォーム商品を最後まで泡状で使い切るための正しい使い方について、分かりやすい動画をウェブサイト「よくあるご質問・お問い合わせ」のページに追加。
	ルシード ワンプッシュヘアカラー	カバーの脱着が困難とのご意見から仕様の改善とボタンのデザインを変更。
	GB（ジービー）ボディヘアトリマー	商品の分解と替え刃の交換ができるとの誤解に対する対応として、替え刃式でないことが分かるように注意表示を追加。
2016年度	ギャツビー ナチュラルブリーチカラー ルシードエル ミルクジャムヘアカラー	中味の入れ替えなどのいたずら防止や異物混入の防止のため、お使いいただくまで商品が開封できないように仕様を変更。注意表記もより見やすいように改善。
	ギャツビー ヘアスタイリングフォーム	「使っていくうちに、泡にならない」との声から、中味を最後までお使いいただくために、従来の使用方法のイラストをより大きく見やすいように改善。
	ルシードエル オイルトリートメント #EXヘアオイル	「アイキャッチラベルの突起部分が手に痛い」との声から、先端に丸みを持ったラベル形状に改善。

WEB CSR情報
▶消費者課題 > お客さまとのコミュニケーション

ヘアカラーを正しく安心してお使いいただくために

2015年10月23日付にて、消費者安全調査委員会により、「消費者安全法第23条第1項の規定に基づく事故等原因調査報告書」がまとめられ、毛染めによる皮膚障害の重篤化を防ぐための取り組みについて、厚生労働大臣に対し意見が提出されました。

マンダムでは、厚生労働省より、ヘアカラーに関係する業界関係各位に対し消費者安全調査委員会からの意見を踏まえて通知された内容をもとに、ウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」および「商品情報」のヘアカラーカテゴリーの各商品の紹介ページなどにおいて、お客さまがヘアカラーを正しく安心してお使いいただくための情報、特にヘアカラー使用前（染毛の48時間前）のパッチテスト実施の重要性についての情報の提供に努めています。

外部サイト
厚生労働省ウェブサイト
▶毛染めによる皮膚障害

トップページ
▶お客さまサポート ＞ ［商品カテゴリー］のQ&A ＞ ［ヘアカラー］のQ&A ＞ ［安全性］のQ&A ＞ 詳細

マンダムウェブサイト商品情報ページにて「全成分情報」を公開

マンダムのお客さま相談室では、生活者の方々から多くのご相談やお問い合わせをいただいていますが、その中には、お手持ちの商品の成分に関するお問い合わせもあります。

商品には、スペースの関係で容器自体に全成分表示のないもの（台紙や外箱などに表示）や、お客さまが詰め替え後に容器を処分してしまうケースもあり、これらのお問い合わせには、これまでお客さま相談室で個別に対応していましたが、電話受付時間外は回答に時間がかかり、誤飲やアレルギーなどの緊急時にお客さまが速やかに成分情報を得ることができないといった状況がありました。

このような背景から、お客さまへのお役立ち推進の一環として、以下の目的で、2017年4月28日よりマンダムの公式ウェブサイト上でも「全成分情報」を公開することにしました。

目的

- 健康トラブル（皮膚症状、誤飲、アレルギーなど）発生時に受診される際、速やかにお客さまが全成分情報を取得できる。
- お客さまのお問い合わせ（電話、メール）にかかるお手間を省くことができる。

CSR情報
▶最新CSR情報（2017年5月11日更新記事）

「においケアセミナー」の開催

商品やサービスが成熟した昨今では、接客対応などの人的要素が事業の成否を分けるとも言われ、「体臭やニオイ」も社内外の良好な関係の阻害要因にもなり得るとメディアでも取り上げられるほど、急速にソーシャルな問題として発展しつつあります。

マンダムでは、男性デオドラント研究を活かしたお役立ちとして、2014年より「スメルマネジメント活動」を開始し、「においケアセミナー」を行っています。

2018年度は、12の企業・団体さまにて開催し、合計で639名の方々が受講されました。

なお、個人さま向けには「においケア検定（e-ラーニング）」を行っています。詳しくは下記をご参照ください。

トップページ
▶男の体臭を科学する　男のにおい総研
▶においケアセミナーの概要とお問い合わせ・お申込みについて

個人情報の取り扱いについて

マンダムでは、個人情報を苦情やお問い合わせ、相談等に適切に対応するために利用しています。利用目的の達成のため外部業者に委託する場合がありますが、業務委託先以外の第三者に開示することはありません。

また、安心で快適な生活にお役立ちするため、当社が保有する個人情報を正確かつ適切に取り扱うことが当社の事業活動の基本の一つであるとともに、社会的責務であると考え、個人情報保護方針を定めて、これを遵守しています。

企業情報
▶企業理念 ＞ 特定分野の理念・方針

コミュニティへの参画およびコミュニティの発展

基本的な考え方	「社会の持続可能な発展」と「持続可能な事業成長」に向けて、地球規模の視点で社会課題をとらえ、その解決に向けた「お役立ち考働」を行ってまいります。

重点取り組み

- 国連グローバル・コンパクトの10原則や持続可能な開発目標(SDGs)など国際社会の枠組みの社内での理解浸透と貢献に向けた考働の検討
- 「社会の持続可能な発展」に向けた研究機関やNGO/NPOなどとの共創関係の構築と取り組みの開始(動物実験代替法学会、大阪大学大学院 薬学研究科など)

日本動物実験代替法学会

近年の化粧品に対する安全性意識の高まりの中、より安全・安心な製品開発を進める上でさまざまな評価技術が求められています。

わたしたちマンダムにおいても動物実験を実施しない方針を表明しており、日本動物実験代替法学会にて技術情報を発表するとともに、2008年より動物実験代替法の国際研究に対し、毎年、助成金の公募を実施し、研究費を助成しています。

2017年11月日本動物実験代替法学会第30回大会において、これまでのマンダムの研究助成活動が、日本動物実験代替法学会に大きく貢献したと認められ、当学会より「功労賞」を授与されました。

なお、第12回(2019年度)の助成テーマに決定した2テーマに対しては、2019年4月より研究費の助成を開始しています。

CSR情報
▶コミュニティへの参画および発展 >
動物実験代替法に関する取り組み

外部サイト
日本動物実験代替法学会公式ウェブサイト

大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

2015年6月、国立大学法人大阪大学とマンダムは、大阪大学大学院 薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」(共同研究講座)を設置しました。

共同研究講座では、近年発展の著しい再生医療分野などの最先端技術を駆使し、次世代の機能性化粧品や医薬部外品などへの応用・創出に取り組んでいます。

また、アジアにおける技術のグローバルネットワークを広げる取り組みの一つとして、アジアの大学からの若手教員の大阪大学大学院 薬学研究科への招聘に積極的に取り組んでいます。

なお、これまでの研究成果として発表した内容は以下の通りです。

- ヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功
- ヒト皮脂腺の3次元観察に成功し、皮脂分泌における独自の評価法を確立
- ヒト皮脂腺で生成された皮脂量を数値化することに成功し、新たな評価法を確立 ～この評価法を応用してフィチン酸の皮脂抑制効果を実証～

CSR情報
▶コミュニティへの参画および発展 >
大阪大学大学院 薬学研究科との共同研究講座

教育支援

支援学校や施設での「身だしなみ教室」

知的障がいのある方の自立支援の一環として、就労するに当たり社会で必要とされる“身だしなみ”を身につけていただくことを目的に、2004 年度より「身だしなみ教室」を継続的に実施しています。

「身だしなみ教室」は知的障がいのある方を対象に開催しているため、“初めて化粧品を使用する人”を想定して、商品の開け方、使い方、しまい方、そして社会へ出て必要とされる“身だしなみ”については“おしゃれとの違い”をハッキリとお伝えし、“清潔感”をキーワードに講義を進めています。

2018年度は、11の学校・施設で実施し、223名の方に参加いただきました。

スーパー・グローバル・ハイスクール事業への協力

グローバルな人財の育成は、社会の持続可能な発展と今後のわたしたちの事業の健全な成長を支える基盤であると考えています。

2018年度は、文部科学省が推進しているスーパー・グローバル・ハイスクール（SGH）事業の指定校である大阪府立千里高等学校さまと関西大学高等部さまの取り組みに協力しました。大阪府立千里高等学校さまでは、「秋休み企業訪問研修」に協力しました。また、関西大学高等部さまでは、「大阪フィールドワーク ～持続可能な開発目標（SDGs：Sustainable Development Goals）について考える特別授業～」に協力しました。

海外での取り組み

BOPビジネス*の展開

マンダムインドネシアの事業展開の一つとして、小袋化や小型化など商品のサイジングを工夫することにより、現地のBOP層の生活者でも買いやすい価格で購入できるような商品を提供しています。

男性用では、「ギャツビー」のポマードやウォーターグロスなどヘアスタイリング剤のサチェット（小袋）商品、女性用では、インドネシアの人気メイクアップブランドの一つである「ピクシー」ブランドからそのままでも使用できるようにパフを同梱したツーウェイケーキのレフィル（つめかえ）などを製造・販売しており、現地のBOP層や地方エリアなど幅広い生活者に受け入れられています。

そのままでも使えて人気の
ツーウェイケーキのつめかえ商品

インドネシアやフィリピンなどで販売されているサチェット（小袋）商品

こうしたBOP市場向けの商品は、生産国のインドネシアのみでなく、フィリピンやインドシナエリア、遠くは西南アジアやアフリカなどにも輸出しており、現地のBOP層の生活者へのお役立ちのみでなく、現地の化粧品市場や流通網の拡大にも貢献することを目指しています。

＊BOPビジネス：途上国におけるBOP層（Base of the Economic Pyramid層）を対象（消費者、生産者、販売者のいずれか、またはその組み合わせ）とした持続可能なビジネス。BOP層とは、「経済ピラミッドの底辺層」「所得ピラミッドの最下層」の意味で、一人当たり年間所得が購買力平価で3,000ドル以下の階層であり、全世界人口の約7割である約40億人が属するとされています。

インドネシアでのその他のCSR活動

マンダムのインドネシア連結子会社であるマンダムインドネシア（会社名：PT Mandom Indonesia Tbk、1993年9月ジャカルタ証券取引所へ上場）においても、人権、労働、環境、腐敗防止に配慮したCSR活動を推進しています。詳しくは、マンダムインドネシア公式ウェブサイトをご参考ください。

WEB マンダムインドネシア公式ウェブサイト
CSR情報（英語版）

経営ならびに財務の分析

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、世界経済の不確実性等の懸念がある中、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。また、当社海外グループの事業エリアであるアジア経済も、先行きの不確実性等あるものの、緩やかな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」に取り組みました。なお、当連結会計年度より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しており、比較を容易にするため、前年同期の売上高を同様の基準で算定した場合の前期比を、以下「実質」として記載しております。

当連結会計年度の経営成績は、売上高はインドネシアを中心とした競争環境激化と、第2四半期連結累計期間まで好調であった国内の女性事業の減収が影響し、実質0.2%増の78,997百万円（前期比2.9%減）となりました。営業利益は事業基盤強化のための一般管理費の積極的な投下もあり、7,135百万円（同15.6%減）、経常利益は8,161百万円（同11.9%減）、親会社株主に帰属する当期純利益は5,087百万円（同16.4%減）となりました。

	2018年3月期（百万円）	2019年3月期（百万円）	増減（百万円）	前期比（%）
売上高	81,386	78,997	△2,389	△2.9%
売上原価	36,550	37,115	565	＋1.5%
販売費および一般管理費	36,379	34,746	△1,632	△4.5%
営業利益	8,457	7,135	△1,322	△15.6%
営業外損益	806	1,026	219	＋27.2%
経常利益	9,264	8,161	△1,102	△11.9%
特別損益	△45	△203	△158	＋348.5%
税金等調整前当期純利益	9,218	7,958	△1,260	△13.7%
法人税等	2,544	2,392	△151	△6.0%
非支配株主に帰属する当期純利益	587	478	△108	△18.5%
親会社株主に帰属する当期純利益	6,086	5,087	△999	△16.4%

財政状態、キャッシュ・フローに関する分析

（1）資産、負債および純資産の状況

当連結会計年度末の資産合計は、前連結会計年度末に比べ799百万円増加の93,402百万円となりました。

流動資産は、主に、現金及び預金が13,198百万円増加したことと、有価証券が22,799百万円減少したことにより、52,926百万円となりました。

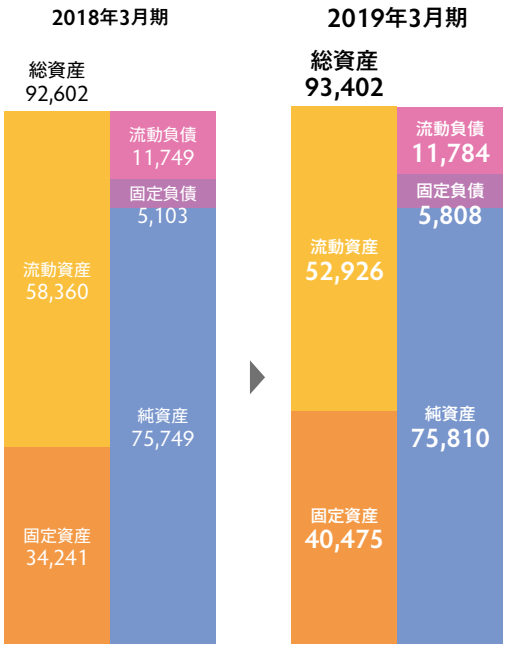
固定資産は、主に、企業結合により、のれんを3,408百万円、顧客関係資産を1,626百万円、商標権を1,039百万円計上したことにより、40,475百万円となりました。

当連結会計年度末の負債合計は、前連結会計年度末に比べ738百万円増加の17,592百万円となりました。

流動負債は、主に、支払手形及び買掛金が365百万円増加したことにより、11,784百万円となりました。

固定負債は、主に、繰延税金負債が688百万円増加したことにより、5,808百万円となりました。

純資産合計は、前連結会計年度末に比べ60百万円増加の75,810百万円（前連結会計年度は75,749百万円）となりました。これは主に、利益剰余金が親会社株主に帰属する当期純利益5,087百万円および剰余金の配当3,016百万円により2,070百万円増加したことによるものであります。



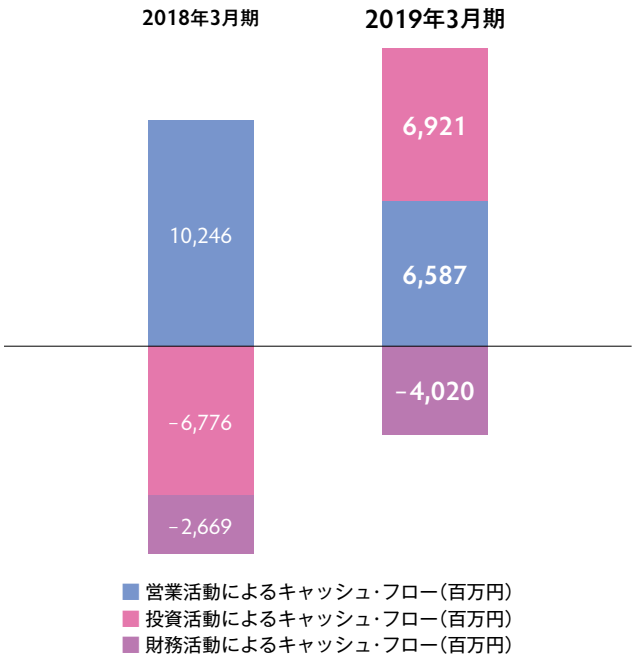
（単位：百万円）

(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、主に税金等調整前当期純利益が7,958百万円(前期比13.7%減)と減少したものの、有価証券の売却及び償還による収入、売上債権の増加等の要因により、前連結会計年度末に比べ9,139百万円増加し、当連結会計年度末には22,779百万円となりました。

当連結会計年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

- **営業活動によるキャッシュ・フロー**
  営業活動の結果得られた資金は6,587百万円となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益7,958百万円および減価償却費3,583百万円などによる増加と、法人税等の支払額2,484百万円およびたな卸資産の増加額2,372百万円などによる減少によるものであります。
- **投資活動によるキャッシュ・フロー**
  投資活動の結果得られた資金は6,921百万円となりました。これは主に、有価証券の売却及び償還による収入21,300百万円などによる増加と、連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出6,491百万円などによる減少によるものであります。
- **財務活動によるキャッシュ・フロー**
  財務活動の結果使用した資金は4,020百万円となりました。これは主に、配当金の支払額3,013百万円などによる減少によるものであります。



資本政策について

当社は、日々激化するグローバル市場における競争環境の中で、企業継続を前提として、当社グループが持続的成長を果たすために、強固な財務基盤を維持した上で、資本を海外投資、研究開発投資、設備投資、M&A等の戦略投資に積極的に活用するとともに、株主還元については、配当金による安定的かつ継続的な利益還元を優先的に実施することを資本政策の基本方針とします。

なお、本業である化粧品事業の拡大による企業価値の向上を第一に考えており、経営計画の数値目標としては、上記配当性向の他、成長性と収益性に関する目標(売上高・営業利益率)を設定し、ROEの目標設定は行っておりません。ただし、資本効率の向上は、常に念頭に置いており、積極的な事業投資や株主還元の充実に努める他、経済情勢、会社財産の状況、株価動向等によっては自己株式の取得も視野に入れ、検討してまいります。

なお、株主還元策および資本効率の改善策として、2019年5月14日開催の取締役会にて2,000,000株を上限とする自己株式の取得を決議いたしました。

設備の状況

(1)設備投資等の概要

当社グループでは、「競争力優位を維持する製品」の生産設備投資を基本としております。当連結会計年度の設備投資については、3,559百万円となり、前連結会計年度に比べ703百万円(24.7%)増加しました。

各セグメント別の内訳は、右の通りであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前年同期比(%)
日本	2,129	45.4
インドネシア	1,321	6.4
海外その他	108	△27.2
合計	**3,559**	**24.7**

(2)重要な設備の新設等

当社グループの設備投資については、投資効率等を総合的に勘案して策定しております。設備計画は原則的に連結会社各社が個別に策定しておりますが、計画策定にあたっては提出会社を中心に調整を図っております。

なお、当連結会計年度末現在における重要な設備の新設、除却等の計画は次の通りであります。

会社名	事業所名(所在地)	セグメントの名称	設備の内容	投資予定金額(百万円)		資金調達方法	着手および完了予定年月		完成後の増加能力
				総額	既支払額		着手	完了	
提出会社	福崎工場(兵庫県神崎郡福崎町)	日本	生産設備	14,920	119	自己資金	2019年7月	2021年8月	60%増加

※上記の金額には、消費税等は含まれておりません。

11年間の連結財務・非財務ハイライト

	第92期 2009年3月 (平成21年3月)	第93期 2010年3月 (平成22年3月)	第94期 2011年3月 (平成23年3月)	第95期 2012年3月 (平成24年3月)
経営成績 (百万円)				
売上高	55,178	54,304	57,262	59,801
海外比率(%)	34.5	31.7	34.5	34.9
営業利益	4,926	5,368	5,747	6,050
海外比率(%)	41.8	34.0	36.6	37.1
経常利益	5,175	5,715	6,006	6,308
親会社株主に帰属する当期純利益	3,011	2,802	2,672	3,299
設備投資額	2,039	3,221	1,696	2,157
減価償却実施額	2,353	2,125	2,394	2,242
研究開発費	2,037	1,846	1,850	1,921
財政状態 (百万円)				
総資産	49,078	54,182	53,328	55,600
負債	6,698	9,123	8,036	8,517
純資産	42,379	45,058	45,291	47,082
キャッシュ・フロー (百万円)				
営業キャッシュ・フロー	3,458	7,766	4,063	3,692
投資キャッシュ・フロー	△1,204	△5,111	△1,408	△2,694
フリーキャッシュ・フロー	2,253	2,655	2,655	998
財務キャッシュ・フロー	△2,045	△2,291	△1,661	△1,668
1株あたり指標[*1] (円)				
1株あたり純資産額[BPS]	830.97	887.32	892.78	930.50
1株あたり当期純利益[EPS]	63.30	59.70	57.15	70.56
1株あたり配当金	30.00	30.00	30.00	30.00
財務指標 (%)				
売上高営業利益率	8.9	9.9	10.0	10.1
自己資本比率	80.5	76.6	78.3	78.3
自己資本当期純利益率[ROE]	7.4	6.9	6.4	7.7
総資産経常利益率[ROA]	10.0	11.1	11.2	11.6
配当性向	47.4	50.3	52.5	42.5
非財務データ				
連結従業員数(人)	2,280	2,269	2,232	2,256
日本(人)	584	599	601	590
インドネシア	1,309	1,298	1,221	1,236
海外その他	387	372	410	430
国内男性化粧品市場における当社市場シェア[*2](%)	26.2	25.2	25.9	27.0
国内男性化粧品市場における当社市場シェア[*2](順位)	1位	1位	1位	1位

(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。
2019年3月期より、「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を当連結会計年度の期首から適用しております。
＊1 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株あたり指標はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。
＊2 マンダム算出市場データ(金額) 全業態、期間:各年4月～3月

第96期 2013年3月 （平成25年3月）	第97期 2014年3月 （平成26年3月）	第98期 2015年3月 （平成27年3月）	第99期 2016年3月 （平成28年3月）	第100期 2017年3月 （平成29年3月）	第101期 2018年3月 （平成30年3月）	**第102期** **2019年3月** **（平成31年3月）**
60,427	68,215	70,925	75,078	77,351	81,386	**78,997**
36.8	40.0	41.3	41.3	40.6	41.3	**38.7**
5,947	6,853	6,996	6,594	7,617	8,457	**7,135**
34.1	34.6	35.9	28.7	33.3	34.7	**40.5**
6,241	7,330	7,595	7,415	8,183	9,264	**8,161**
3,607	4,091	4,425	6,383	5,566	6,086	**5,087**
1,467	7,632	3,443	3,725	3,309	2,855	**3,559**
2,165	2,143	2,599	2,919	3,165	3,315	**3,583**
1,792	1,960	1,731	1,558	1,717	1,813	**1,826**
60,163	67,858	75,980	79,821	83,835	93,195	**93,402**
9,126	12,679	15,000	13,965	14,245	17,445	**17,592**
51,037	55,179	60,980	65,856	69,590	75,749	**75,810**
7,605	7,303	5,488	7,232	9,045	10,246	**6,587**
△5,387	△5,596	△5,141	△2,383	△5,920	△6,776	**6,921**
2,218	1,706	346	4,849	3,124	3,469	**13,509**
△1,646	△1,833	△341	△3,534	△2,215	△2,669	**△4,020**
1,005.54	1,091.54	1,197.11	1,277.01	1,352.88	1,484.67	**1,496.20**
77.15	87.51	94.64	136.52	119.05	130.19	**108.76**
31.00	35.00	38.00	40.00	48.00	59.00	**60.00**
9.8	10.0	9.9	8.8	9.8	10.4	**9.0**
78.2	75.2	73.7	74.8	75.4	74.5	**74.9**
8.0	8.3	8.3	11.0	9.1	9.2	**7.3**
10.8	11.5	10.6	9.5	10.0	10.5	**8.8**
40.2	40.0	40.2	29.3	40.3	45.3	**55.2**
2,221	2,316	2,400	2,663	2,662	2,694	**2,914**
565	566	557	562	581	595	**605**
1,222	1,353	1,421	1,689	1,670	1,671	**1,693**
434	397	422	412	411	428	**616**
26.1	26.0	26.6	26.8	27.2	26.7	**26.6**
1位	1位	1位	1位	1位	1位	**1位**

連結財務諸表

連結貸借対照表

（単位：百万円）

科　目	前連結会計年度（2018年3月31日）	当連結会計年度（2019年3月31日）	増減額
資産の部			
流動資産			
現金及び預金	13,143	26,341	13,198
受取手形及び売掛金	10,624	11,770	1,145
有価証券	22,799	—	△22,799
商品及び製品	7,839	10,028	2,189
仕掛品	433	479	45
原材料及び貯蔵品	2,487	3,009	521
その他	1,052	1,318	266
貸倒引当金	△20	△21	△1
流動資産合計	58,360	52,926	△5,434
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物	24,201	23,412	△789
減価償却累計額	△13,658	△13,400	258
建物及び構築物（純額）	10,543	10,012	△530
機械装置及び運搬具	18,987	19,996	1,008
減価償却累計額	△13,559	△14,280	△720
機械装置及び運搬具（純額）	5,427	5,715	287
工具、器具及び備品	6,156	6,950	793
減価償却累計額	△5,155	△5,603	△448
工具、器具及び備品（純額）	1,001	1,346	345
土地	510	510	0
リース資産	46	17	△29
減価償却累計額	△37	△12	24
リース資産（純額）	9	4	△4
建設仮勘定	774	549	△224
有形固定資産合計	18,267	18,140	△127
無形固定資産			
のれん	—	3,408	3,408
商標権	2	1,041	1,039
顧客関係資産	—	1,626	1,626
ソフトウエア	1,365	2,350	985
その他	849	204	△644
無形固定資産合計	2,216	8,630	6,414
投資その他の資産			
投資有価証券	12,010	12,147	137
退職給付に係る資産	—	0	0
繰延税金資産	619	510	△109
その他	1,138	1,056	△82
貸倒引当金	△11	△11	0
投資その他の資産合計	13,757	13,704	△53
固定資産合計	34,241	40,475	6,233
資産合計	92,602	93,402	799

（単位：百万円）

科　目	前連結会計年度（2018年3月31日）	当連結会計年度（2019年3月31日）	増減額
負債の部			
流動負債			
支払手形及び買掛金	1,744	2,110	365
短期借入金	272	105	△166
未払金	5,592	5,133	△459
未払法人税等	1,184	1,119	△65
賞与引当金	924	958	34
変動役員報酬引当金	84	73	△10
返品調整引当金	239	363	124
その他	1,708	1,920	212
流動負債合計	11,749	11,784	34
固定負債			
繰延税金負債	1,799	2,488	688
退職給付に係る負債	2,321	2,179	△141
その他	982	1,140	157
固定負債合計	5,103	5,808	704
負債合計	16,853	17,592	738
純資産の部			
株主資本			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,235	11,016	△218
利益剰余金	47,966	50,037	2,070
自己株式	△1,866	△1,828	38
株主資本合計	68,729	70,620	1,890
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	5,419	5,407	△12
為替換算調整勘定	△4,467	△5,878	△1,411
退職給付に係る調整累計額	△269	△148	120
その他の包括利益累計額合計	683	△620	△1,303
非支配株主持分	6,336	5,809	△526
純資産合計	75,749	75,810	60
負債純資産合計	92,602	93,402	799

連結損益計算書

（単位：百万円）

科　目	前連結会計年度 （自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）	当連結会計年度 （自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）	増減額
売上高	81,386	78,997	△2,389
売上原価	36,550	37,115	565
売上総利益	44,836	41,882	△2,954
販売費及び一般管理費			
販売促進費	8,673	6,006	△2,666
販売報奨金	2,281	1,686	△594
広告宣伝費	5,207	5,156	△51
報酬及び給料手当	7,077	7,243	166
賞与引当金繰入額	721	736	14
退職給付費用	363	366	2
減価償却費	826	938	112
研究開発費	1,813	1,826	13
その他	9,413	10,784	1,371
販売費及び一般管理費合計	36,379	34,746	△1,632
営業利益	8,457	7,135	△1,322
営業外収益			
受取利息	263	293	30
受取配当金	118	132	13
持分法による投資利益	307	370	62
為替差益	7	38	30
その他	203	271	67
営業外収益合計	900	1,105	204
営業外費用			
売上割引	22	18	△4
支払補償費	49	23	△26
解約違約金	0	18	17
その他	21	19	△2
営業外費用合計	94	79	△15
経常利益	9,264	8,161	△1,102
特別利益			
固定資産売却益	10	10	0
災害保険金収入	—	204	204
特別利益合計	10	214	204
特別損失			
固定資産売却損	3	2	△1
固定資産除却損	51	392	340
減損損失	—	22	22
その他	—	0	0
特別損失合計	55	418	362
税金等調整前当期純利益	9,218	7,958	△1,260
法人税、住民税及び事業税	2,511	2,424	△86
法人税等調整額	32	△32	△65
法人税等合計	2,544	2,392	△151
当期純利益	6,674	5,565	△1,108
非支配株主に帰属する当期純利益	587	478	△108
親会社株主に帰属する当期純利益	6,086	5,087	△999

連結包括利益計算書

（単位：百万円）

科　目	前連結会計年度 （自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）	当連結会計年度 （自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）	増減額
当期純利益	6,674	5,565	△1,108
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	2,620	△12	△2,633
為替換算調整勘定	△336	△1,761	△1,424
退職給付に係る調整額	△95	222	318
持分法適用会社に対する持分相当額	△44	△15	29
その他の包括利益合計	2,143	△1,566	△3,710
包括利益	8,818	3,999	△4,819
（内訳）			
親会社株主に係る包括利益	8,548	3,784	△4,764
非支配株主に係る包括利益	270	215	△54

連結株主資本等変動計算書

（単位：百万円）

	前連結会計年度（自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）										
	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,235	44,264	△1,862	65,031	2,798	△4,352	△224	△1,778	6,337	69,590
当期変動額											
剰余金の配当			△2,384		△2,384						△2,384
親会社株主に帰属する当期純利益			6,086		6,086						6,086
自己株式の取得				△4	△4						△4
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						2,620	△114	△45	2,461	△0	2,460
当期変動額合計	－	－	3,702	△4	3,698	2,620	△114	△45	2,461	△0	6,159
当期末残高	11,394	11,235	47,966	△1,866	68,729	5,419	△4,467	△269	683	6,336	75,749

（単位：百万円）

	当連結会計年度（自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）										
	株主資本					その他の包括利益累計額				非支配株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	11,394	11,235	47,966	△1,866	68,729	5,419	△4,467	△269	683	6,336	75,749
当期変動額											
剰余金の配当			△3,016		△3,016						△3,016
親会社株主に帰属する当期純利益			5,087		5,087						5,087
自己株式の取得				△1	△1						△1
自己株式の処分		82		40	122						122
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△301			△301						△301
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△12	△1,411	120	△1,303	△526	△1,829
当期変動額合計	－	△218	2,070	38	1,890	△12	△1,411	120	△1,303	△526	60
当期末残高	11,394	11,016	50,037	△1,828	70,620	5,407	△5,878	△148	△620	5,809	75,810

連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

科　目	前連結会計年度 （自 2017年4月1日 至 2018年3月31日）	当連結会計年度 （自 2018年4月1日 至 2019年3月31日）	増減額
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	9,218	7,958	△1,260
減価償却費	3,315	3,583	268
減損損失	―	22	22
貸倒引当金の増減額（△は減少）	1	2	0
返品調整引当金の増減額（△は減少）	△55	124	180
賞与引当金の増減額（△は減少）	54	19	△35
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	451	△0	△452
受取利息及び受取配当金	△381	△425	△43
災害保険金収入	―	△204	△204
為替差損益（△は益）	8	△113	△122
持分法による投資損益（△は益）	△307	△370	△62
有形固定資産除却損	54	392	338
固定資産売却損益（△は益）	△6	△7	△1
売上債権の増減額（△は増加）	△1,065	△668	397
たな卸資産の増減額（△は増加）	△323	△2,372	△2,049
仕入債務の増減額（△は減少）	103	△13	△116
未払金の増減額（△は減少）	725	△99	△825
その他	254	634	380
小計	12,047	8,461	△3,585
利息及び配当金の受取額	380	406	26
保険金の受取額	171	204	32
法人税等の支払額	△2,353	△2,484	△131
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,246	6,587	△3,658
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	△3,677	△4,039	△362
定期預金の払戻による収入	2,855	4,820	1,964
有価証券の取得による支出	△29,299	△3,499	25,799
有価証券の売却及び償還による収入	27,000	21,300	△5,700
有形固定資産の取得による支出	△2,572	△3,965	△1,393
無形固定資産の取得による支出	△992	△1,197	△204
有形固定資産の売却による収入	11	16	4
投資有価証券の取得による支出	△9	△8	0
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	―	△6,491	△6,491
その他	△93	△12	80
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,776	6,921	13,698
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金の純増減額（△は減少）	―	△147	△147
配当金の支払額	△2,383	△3,013	△630
非支配株主への配当金の支払額	△270	△266	4
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	―	△586	△586
その他	△14	△6	8
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,669	△4,020	△1,350
現金及び現金同等物に係る換算差額	△39	△350	△310
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	760	9,139	8,378
現金及び現金同等物の期首残高	12,880	13,640	760
現金及び現金同等物の期末残高	13,640	22,779	9,139

マンダムグループの沿革

▶経営全般　▶研究・商品開発・マーケティング

1927－1969

1927.12 ▶「金鶴香水株式会社」設立
1932.11 ▶西村新八郎、取締役社長に就任
1933. 4 ▶「丹頂チック」発売
一世を風靡する大ヒット商品となり、企業基盤を確立
1958. 4 ▶フィリピン・マニラ市にて海外事業の第一歩となる
技術提携会社、丹頂コーポレーションが稼働
1959. 4 ▶社名を「丹頂株式会社」に変更
1961. 5 ▶西村彦次、取締役社長に就任
1966.11 ▶会長 西村新八郎逝去（3日）
1969.11 ▶インドネシア・ジャカルタ市に合弁による現地法人
P.T.Tancho Indonesiaを設立
（現・連結子会社 PT Mandom Indonesia Tbk）

1970－

1970. 6 ▶輸出貢献企業として通商産業（現・経済産業）大臣の
表彰を受賞（'71、'72年にも受賞）
7 ▶「マンダムシリーズ」発表会を開き、
9品種10品目の発売を発表
キャラクターには日本で初めてハリウッドスターを起用
（チャールズ・ブロンソン氏）
1971. 4 ▶社名を「株式会社マンダム」に変更
1972.10 ▶日本ドクタ・ルノー化粧品㈱設立
（現・連結子会社㈱ピアセラボ）
1976. 3 ▶福崎工場が竣工、操業開始
1978. 5 ▶代理店経由販売から、販売店直接取引（直販）に移行
7 ▶「ギャツビー」「スポルディング」、業界で初の2ライン
同時発売

1980－

1980. 4 ▶販売店直接取引（直販）から、代理店経由販売に移行
8 ▶西村育雄、取締役社長に就任
1982. 4 ▶第1次中期5カ年経営計画（MPプロジェクト）スタート
9 ▶美容院ルートに新しいヘアケアシステムの提案となる
「パリアッチ」ライン発売
10 ▶インドネシアにて「ピクシー」発売
1983. 4 ▶新しいCIシステムの導入により、
シンボルマークなどの外見要素を変更
1984. 4 ▶情報カードシステムを導入
7 ▶女性マス市場への第1弾として、
ティーンズ向け「ピュセル マイリップ」発売
1985. 2 ▶訪問販売による女性化粧品市場参入のため
㈱ミック設立
3 ▶「ギャツビー」から店頭販売初の
男性用ヘアフォームを発売
1986. 1 ▶社外監査役の設置
9 ▶福崎工場エアゾール棟建設
1987. 4 ▶第2次中期3カ年経営計画スタート
11 ▶インドネシアにて女性コスメティック
「ピクシー モイスチャーリップスティック」発売
1988. 2 ▶シンガポールにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Corporation（Singapore）
Pte. Ltd.）
11 ▶株式を店頭公開
▶公募増資により50万株を発行
1989. 3 ▶主力フォーム、㈶日本環境協会より
業界で初のエコマーク認定
9 ▶業界で初めての無香料男性化粧品「ルシード」発売
▶日本ドクタ・ルノー化粧品㈱を㈱ピアセラボに社名変更
12 ▶台湾にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Taiwan Corporation）

1990－

1990. 4 ▶第3次中期3カ年経営計画スタート
▶タイにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Corporation（Thailand）Ltd.）
7 ▶販売助成金の廃止による建値の改正
1991. 4 ▶マンダム東京支店ビル竣工
1992. 2 ▶フィリピンにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation）
9 ▶選別流通による化粧品販売会社として㈱エムザ設立
1993. 2 ▶マンダム本社ビル第1期工事竣工　新社屋で営業開始
4 ▶第4次中期3カ年経営計画スタート
7 ▶香港にて現地合弁会社スタート
（現・持分法適用関連会社 Sunwa Marketing Co., Ltd.）
9 ▶無香料女性ヘアメイクライン「ルシードエル」発売
▶P.T.Tancho Indonesia Tbk、ジャカルタ証券取引所
（現・インドネシア証券取引所）に上場
10 ▶フランスのエステティック化粧品販売会社として
㈱ギノージャパン設立
1994. 6 ▶マンダム本社ビル、第2期工事を終え完成
1995. 6 ▶西村元延、取締役社長に就任
▶社外取締役の設置
1996. 4 ▶第5次中期3カ年経営計画スタート
▶グループ会社の化粧品輸入製造会社として
㈱ビューコス設立
▶ホームページ「マンダムワールド」開設
12 ▶中国にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics
Co.,Ltd.）
1997. 1 ▶マレーシアにて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom（Malaysia）Sdn. Bhd.）
4 ▶㈱公南サービス設立（現・㈱エムビーエス）
1998. 8 ▶170万株の自社株公開買付を実施
1999. 1 ▶女性用敏感肌スキンケアライン「システムE/O」を
通信販売で発売
3 ▶「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の
100億円の売上を突破

4 ▶ 第6次中期3カ年経営計画スタート
8 ▶ 韓国にて現地合弁会社スタート
（現・連結子会社 Mandom Korea Corporation）

2000–

2000. 5 ▶ 取締役相談役 西村育雄逝去（23日）
8 ▶ 単元株式数を1,000株から100株に変更
11 ▶ 福崎工場と物流センターで環境マネジメントシステムの国際規格ISO14001の認証を取得
2001. 3 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk チビトン工場稼働
▶「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」発売により男性黒髪用ヘアカラー市場を創造
6 ▶ 執行役員制度導入
8 ▶ 233万株の自社株公開買付を実施
2002. 1 ▶ 東京証券取引所市場第二部に株式上場
3 ▶ マンダムグループ東京日本橋ビル竣工
▶「ギャツビー」ヘアカラーCM、総合第1位（CMデータバンク：首都圏CM好感度調査）
4 ▶ 第7次中期3カ年経営計画スタート
5 ▶ アジア地域で「ギャツビー」「ルシードエル」の水平展開をスタート
2003. 1 ▶ 名誉顧問 西村彦次逝去（25日）
3 ▶ 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定
▶ 公募増資により165万株を発行
10 ▶ 福崎工場がゼロエミッションを達成
▶ PT Mandom Indonesia Tbk「インドネシアEVA（経済的付加価値）優良企業賞」を受賞（'04、'05、'06年にも受賞）
2004. 2 ▶ 熱傷事故により「ギャツビー EXハイブリーチ」の自主回収を実施（創業以来初）
3 ▶ 福崎工場・物流センター・生産技術室が労働安全衛生マネジメントシステム（OHSAS18001）の認証を取得
10 ▶ 日本通運㈱に3PL（サードパーティロジスティクス）業務を委託
2005. 2 ▶ 100%子会社㈱エムザを吸収合併
3 ▶ 100%子会社㈱ミックの全株式をBHL社へ譲渡
4 ▶ 第8次中期3カ年経営計画スタート
6 ▶ 役員退職慰労金制度の廃止
11 ▶ アルカンジオール配合の「防腐剤フリー（防腐剤無添加）処方」を開発
▶ 女性化粧品自社開発第1号「パーフェクトアシスト24」発売
2006. 8 ▶「ギャツビー ムービングラバー」を発売、イメージキャラクターに木村拓哉を起用
8 ▶ 33万株の自社株取得
11 ▶ マンダム本社ビルR&D棟竣工
2007. 1 ▶ 2009年の裁判員制度導入に向けて就業規則を改定
2 ▶ 東京証券取引所「第12回（平成18年度）ディスクロージャー表彰」受賞
12 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 年間売上1兆ルピア達成
2008. 4 ▶ 第9次中期3カ年経営計画スタート
5 ▶ 中国にてMandom China Corporation設立（連結子会社）
2009. 3 ▶ 首都圏営業拠点を再編（マンダム東京支店ビル、マンダムグループ東京日本橋ビル、マンダム日本橋馬喰町ビルを売却）
4 ▶ ㈱ビューコスを㈱エムビーエスに吸収合併
7 ▶ 88,800株の自社株取得

2010–

2010.10 ▶ 100%子会社㈱ギノージャパンの全株式をワミレスコスメティックス㈱へ譲渡
2011. 2 ▶「ルシード」エイジングケアブランドへ全面リニューアル
4 ▶ 第10次中期3カ年経営計画スタート
8 ▶「ギャツビー」グローバルサイトおよびフェイスブックページを開設
▶ 女性コスメティックブランド「ビフェスタ」を発売
2012. 3 ▶ インドにてMandom Corporation（India）Pvt. Ltd.設立（連結子会社）
2013. 8 ▶「ギャツビー ヘアジャム」を発売し、ヘアワックスに次ぐ新剤型を提案
2014. 2 ▶ ミドル脂臭対策の「ルシード ニオイケアシリーズ」発売
3 ▶ 福崎工場の生産棟を増設
4 ▶ 第11次中期3カ年経営計画スタート
2015. 1 ▶ ベトナムにてMandom Vietnam Company Limited設立（連結子会社）
6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk本社・工場をジャカルタからブカシに移転
7 ▶ 大阪大学に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置
▶ PT Mandom Indonesia Tbk工場にて犠牲者を伴う火災事故が発生
2016.10 ▶ 先端化粧品科学共同研究講座においてヒトの汗腺幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成功
2017. 4 ▶ 従来の企業理念を見直すとともに、100周年にあたる2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
▶ 第12次中期3カ年経営計画スタート
▶ 働き方改革の一環として、「在宅勤務制度」を導入
10 ▶ 株式分割を実施（普通株式1株につき、2株の割合をもって分割）
2018. 5 ▶ グループのマーケティング機能を東京・青山に集約
6 ▶ 譲渡制限付株式報酬制度を導入
▶ 一層の実効性と透明性を高めることを目的に、相談役・名誉顧問・顧問を廃止
8 ▶ 多様な人財の活用、および雇用の拡大を目的として㈱マンダムウィル設立
2019. 1 ▶ マレーシアを中心に若年層の女性向けメイクアップブランドなどを展開するACG International Sdn. Bhd.の株式を100%取得（子会社化）

マンダムグループ会社（2019年3月31日現在）

国内

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
株式会社マンダム	日本	代理店を通じて、ドラッグストア・コンビニエンスストアを中心にしたマス流通向けに商品を製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1927年	—	—
株式会社ピアセラボ	日本	代理店を通じて、ヘアサロンにプロユース商品と技術を提供	ヘアサロン用化粧品	1972年	連結子会社	100.0%
株式会社エムビーエス	日本	保険代理業、旅行業、総合サービス業、国内グループ会社商品の品質保証	—	1997年	非連結子会社	100.0%
株式会社マンダムウィル	日本	マンダムグループ各社からの請負業務	—	2018年	非連結子会社	90.0%

海外

社名	所在地	主な事業内容	主な商品分野	設立	連結対象	出資比率
PT Mandom Indonesia Tbk	インドネシア	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品、スキンケア化粧品	1969年	連結子会社	62.8%
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1988年	連結子会社	100.0%
Mandom Taiwan Corporation	台湾	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1989年	連結子会社	100.0%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国（香港）	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用関連会社	44.0%
Mandom Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1999年	連結子会社	100.0%
Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.1%
Mandom Philippines Corporation	フィリピン	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1992年	連結子会社	100.0%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレタリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
Mandom Vietnam Company Limited	ベトナム	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2015年	連結子会社	100.0%
Mandom China Corporation	中国（上海）	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2008年	連結子会社	100.0%
Zhongshan City Rida Cosmetics Co., Ltd.	中国（中山）	化粧品等の製造・販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	1996年	連結子会社	66.7%
Mandom Corporation (India) Pvt. Ltd.	インド	化粧品等の販売	コスメタリー、スキンケア化粧品	2012年	連結子会社	100.0%
ACG International Sdn. Bhd.	マレーシア	その他	—	2009年	連結子会社	100.0%

（注）1. Mandom Corporation（India）Pvt. Ltd.は、現在、事業を休止しております。
2. ACG International Sdn. Bhd.は化粧品等販売会社3社の持株会社です。
3. ACG International Sdn. Bhd.の株式取得完了（子会社化）は2019年です。
4. 出資比率は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

会社概要／株式・投資家情報（2019年3月31日現在）

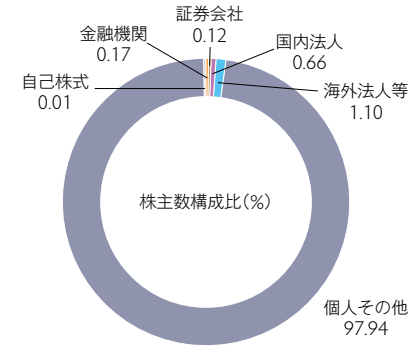
会社概要

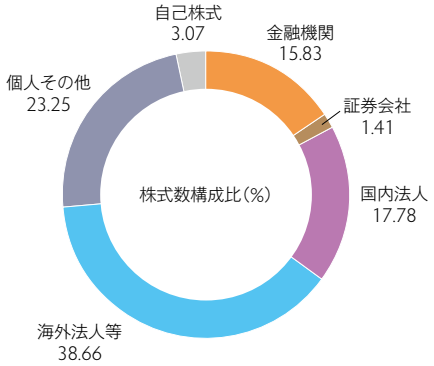
社名	株式会社マンダム
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12
設立年月日	1927年12月23日
資本金	11,394百万円
従業員数	2,914名（連結）／586名（単独）
事業内容	化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売
決算日	3月31日
株主総会	定時株主総会、毎年6月開催
会計監査人	有限責任監査法人トーマツ

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	48,269,212株
株主数	21,517名
上場市場	東京証券取引所市場第一部
証券コード	4917
名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

株式分布状況

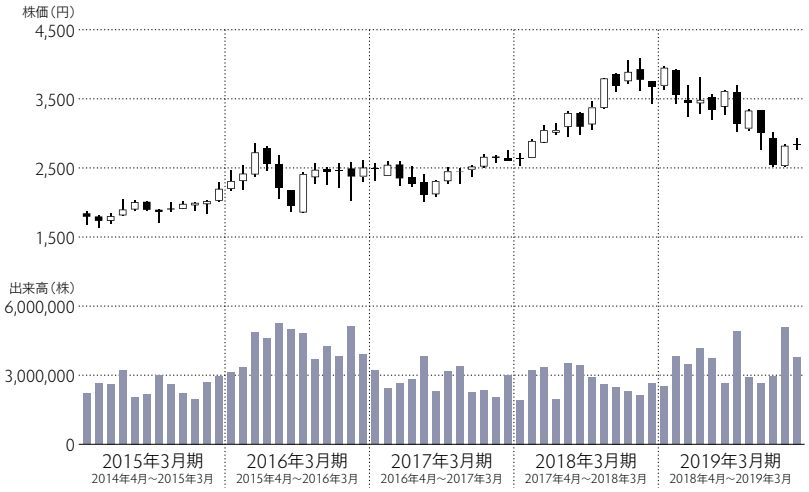




大株主 氏名または名称	所有株式数（千株）	所有株式数の比率（%）
公益財団法人西村奨学財団	3,600	7.69
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	1,983	4.24
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口）	1,558	3.33
西村 元延	1,437	3.07
マンダム従業員持株会	1,227	2.62
JP MORGAN CHASE BANK 385174	1,007	2.15
SEB AB FBO DIDNER AND GERGE GLOBAL	970	2.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口5）	881	1.88
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	821	1.76
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	734	1.57

（注）1. 所有株式数は千株未満を切り捨てて表示しております。
2. 所有株式数の比率は小数点第2位未満を四捨五入して表示しております。
3. 当社は、自己株式1,483,926株を所有しておりますが、上記の表には記載しておりません。
4. 所有株式数の比率は自己株式を控除して計算しております。

株価・出来高の推移



※当社は2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記グラフの数値はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっています。

IR関連サイトのご紹介

当社では、株主・投資家の皆さまに対する適時かつ公平な情報提供を目的に、ウェブサイトを活用したIR活動にも注力しています。

IR情報 ▸ **https://www.mandom.co.jp/ir/**

CSR情報 ▸ **https://www.mandom.co.jp/csr/**

IR情報

CSR情報

問合せ先　株式会社マンダム IR室　〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12　電話／06-6767-5020　Fax／06-6767-5044　URL／https://www.mandom.co.jp/

株式会社マンダム