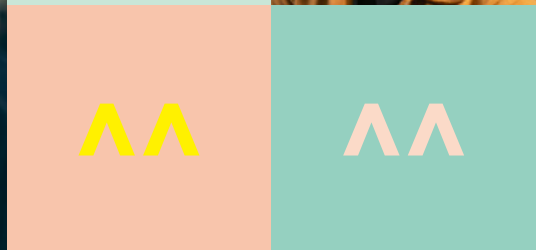




**BE ANYTHING,  
BE EVERYTHING.**



**mandom**



## 化粧品ができる社会課題解決とは？

マンダム コーポレートスローガン

なりたい自分に、全部なろう。  
**BE ANYTHING, BE EVERYTHING.**

私たちの提供する製品、サービスは、社会インフラ的なものでもなく、食料品でもなく、医薬品でもありません。つまり、これがないと人びとが生きていくことに直接支障が生じるという類のものではありません。

しかし、せっかく生きていくのであれば、“自分らしく”、“自信を持って”、“いきいきと前向きに”、毎日を過ごしたいということは世界中の人びとが持っている願望だと思います。

化粧品はそういった願望を満たすことができるモノの中のひとつだと私たちは思っています。何でもない一日の心情に共感し寄り添い、使用することで自信と元気が湧いてくる、そんな化粧品によって、世界中の生活者に対してお役立ちすることができると信じています。



マンダム ロゴマーク

**Λ Λ**  
mandom

## どうして、「人間系」？

### 人間ならではの2つのソウゾウリョク 「想像力」「創造力」がこれからの鍵

私たちの提供する化粧品、およびそれに関連するサービスは、“自分らしい美しさ、カッコよさ”をアピールしたり、人前でも自信が持てる自分を演出するために使用するものなので、美的感覚や、情緒の感性、目利き力が求められ、文化的要素が強い産業だと言えます。

だからこそ、マンダムはAIやロボットにはできない、人にしか成しえない価値である、人の気持ちを思いやる心を持ち、人が喜ぶ姿を想像し『IMAGINATION』、人に役立つ価値を創造する『CREATIVITY』ことこそが大切だと考えています。

社員が2つのソウゾウリョクを最大限に発揮して「健・清・美・楽」の領域で、生活者に発見と感動を与え、共感をいただける新しい価値を提供する集団、「人間系」企業を志向しています。



BE ANYTHING, BE EVERYTHING.  
 新入社員は「なりたい自分」を表現した服装で入社式に臨みました

**mandom** ^^



目次

**about マンダム**  
 ~過去から現在のマンダム~

- 04 理念体系
- 06 創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神
- 08 マンダムグループの事業展開エリアと2023年3月期事業ハイライト
- 10 マンダムグループの展開ブランド

**価値創造ストーリー**  
 ~現在から未来のマンダム~

- 12 トップメッセージ
- 18 人間系企業 マンダムグループの価値創造モデル
- 20 各ステークホルダーとの共創と対話
- 22 マンダムグループのサステナビリティ戦略とマテリアリティ

**マテリアリティを実現するための強みと取り組み**  
 ~現在から未来のマンダム~

- 26 『気軽楽しめるおしゃれ文化の創造』を実現するための強みと取り組み
- 28 〈特集〉Only-Oneマーケティング トピックス「ルシードエル」
- 31 『多様な生活者へのお役立ち拡大』を実現するための強みと取り組み
- 34 『社員と会社の相互成長の実現』を実現するための強みと取り組み
- 36 〈特集〉マンダムグループの人的資本経営への取り組み
- 39 『持続可能な地球環境への取り組み』を実現するための強みと取り組み
- 45 『持続可能な原材料調達』を実現するための強みと取り組み
- 48 『企業基盤の継続強化』を実現するための強みと取り組み
- 51 コーポレートガバナンス
- 58 役員の紹介
- 60 コンプライアンス

**中期経営計画**

- 62 第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」の位置付け
- 64 過去中期経営計画の振り返り
- 65 「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要
- 66 2023年3月期の振り返り
- 68 財務戦略
- 70 中期経営計画トピックス「マンダムグループのDX推進」

**2022年3月期業績**

- 72 経営並びに財務の分析
- 74 財務・非財務ハイライト
- 76 11年間の連結財務・非財務ハイライト
- 78 連結財務諸表

**会社情報**

- 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さま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」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っております。本レポートの編集に当たっては経済産業省の「価値協創ガイドンス」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  
 (注)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:** 2022年度(2023年3月期)

- マンダム、日本国内グループ会社: 2022年4月1日～2023年3月31日
- 海外グループ会社: 2022年1月1日～2022年12月31日

(注)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**

- 「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省  
 「価値協創のための統合的開示・対話ガイドンス」
- 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)  
 「GRIスタンダード」



**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、すでに知られているリスク、知られていないリスクや不確かさ、その他の要因などを含み、株式会社マンダムの実際の経営成績、業績などはこのレポートに記載した見通しとは大きく異なる結果となる可能性があります。記載金額は単位未満を切り捨てております。

## ■ 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

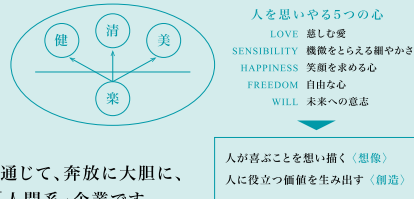
お役立ち 人間尊重 自由闊達

## ■ 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

### ■ 理念スローガン Human to Human

■ ステートメント 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、  
(企業理念) 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、「薬」を配したマンダム独自の「健清美薬」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案することです。「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案することです。

### 「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オントに応え、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、多様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と共に、能動的に対話をを行い、社会と共存するだけでなく、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「丹頂チェック」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できる精神です。

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

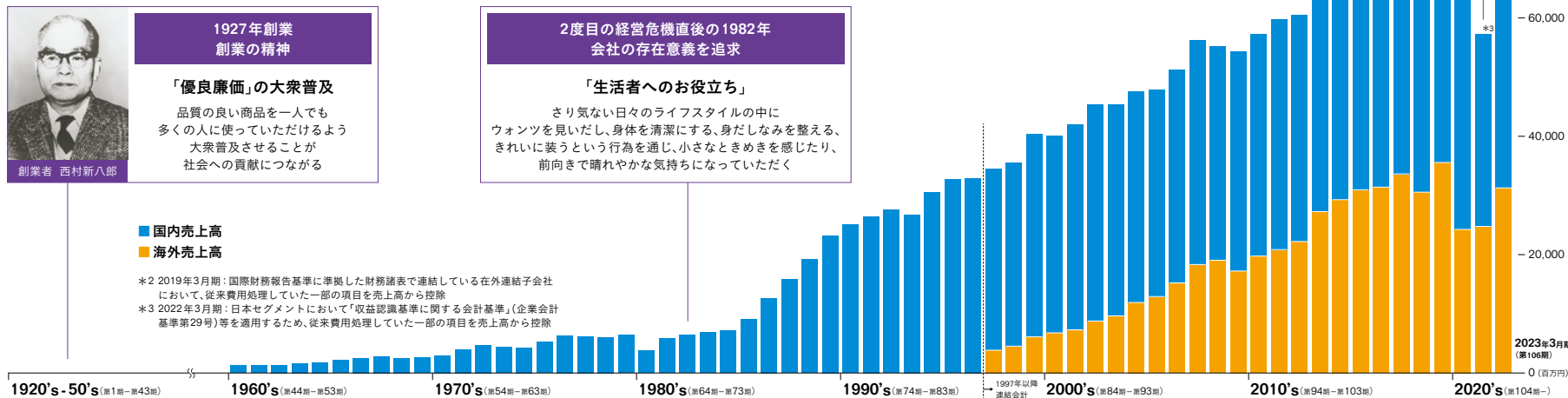
自由闊達とは、上下の関係にとらわれない風通しの良い風土の中で、自由に発言や考働することを大切にできる精神です。

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。

# 創業時から一貫して続く生活者へのお役立ち精神

創業者であった西村新八郎は「優良廉価」\*1を信条とし、化粧品の大衆普及が社会へのお役立ちになると考えました。以降、今日まで化粧品を通じた生活者へのお役立ちを当社の存在意義と考え、生活者発・生活者着視点に立ったOnly-Oneマーケティングの実践や、新たなグルーミング行動を提案する新市場創造によって、日本・アジアでお役立ちの量(売上)を拡大してきました。

\*1 独自の品質・価値を持った商品を適正な価格で生活者に提供し、その普及により利益を得て社会的意義を果たすこと



創業100周年  
である  
2027年ありたい姿

**VISION  
2027**

⇒ P.62

## 1927年 「金鶴香水株式会社」設立



1933年  
「丹頂チック」発売

## 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。当社はチック・ボマードの成功体験から抜け切れずに、生活者ウォンツの変化に対応できず業績が低迷

## 1970年 「マンダムシリーズ」発売



## 1980年 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

1982年  
第1次MPスタート  
マンダム用語の誕生  
「お役立ち」「生活者」等

## 新たなグルーミング提案により市場を創造し、業績を拡大

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

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

2006年  
「ギャツビー ムービングラバー」発売  
男性スタイリング市場での代表商品となる

2011年  
女性コスメティックブランド「ビフェスタ」発売  
スキンケア市場に本格参入

「ルシード」をエイジングケアブランドへ全面リニューアルし、ミドル男性市場を開拓

2014年  
「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」発売

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

## 海外展開

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

## 海外展開の強化

1988年 シンガポール	1990年 タイ	1993年 香港	1997年 マレーシア	2008年 中国	2015年 ベトナム
1989年 台湾	1992年 フィリピン	1996年 中国	1999年 韓国	2012年 インド	

⇒ P.31

2019年  
創業以来初のM&A  
ACG International Sdn. Bhd.の株式取得

**積み上げた資産**  
(マンダムグループの6つの強み)

**Only-One  
マーケティング**  
男性化粧品分野における知見

**アジアを中心とした海外展開**

**独自の研究と確かな技術**

**3拠点での生産体制**

**エンゲージメントの高い人材(社員)**

⇒ P.34~

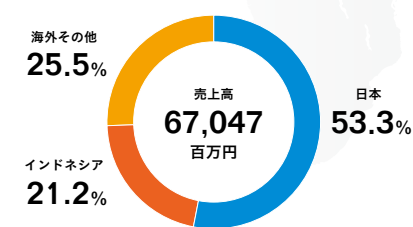
# マンダムグループの事業展開エリアと2023年3月期事業ハイライト

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。

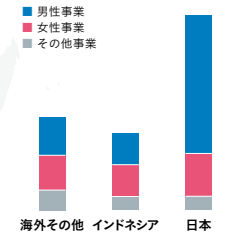


▶ 所在地別連結売上高構成比



(注) 数値はすべて2023年3月期

▶ 所在地別事業別売上高構成比

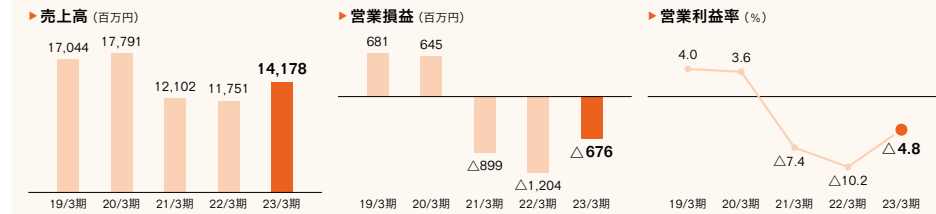


▶ 所在地別連結営業利益構成比  
(インドネシアセグメントが営業損失のため未記載)

## ▶ 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

売上高前期比 **20.7%**  
直近5年平均成長率 **△4.5%**



### 〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、コロナ影響収束からの生活者の購買意欲の回復に対し、積極的な新製品の投下を行い売上を伸ばしています。主力カテゴリーのヘアスタイリングにおいてはポマード、ウォーターグロス、ヘアクリームのサシェットタイプ製品を発売。フレグランスにおいては現地で行う瓶容器に入った「オードブルー」などを発売しました。



「ギャツビー ポマードシリーズ」

### 〈女性事業〉

メイクアップブランドの「ピクシー」は、主力商品であるファンデーション「ツウウェイケーキ」のリニューアルを実施し、TVCも投下することで大きく売上が拡大しました。フレグランスブランドの「ビュセル」は外出機会増加に伴う需要の増加を着実にとらえ、新製品の導入も順調に進みました。

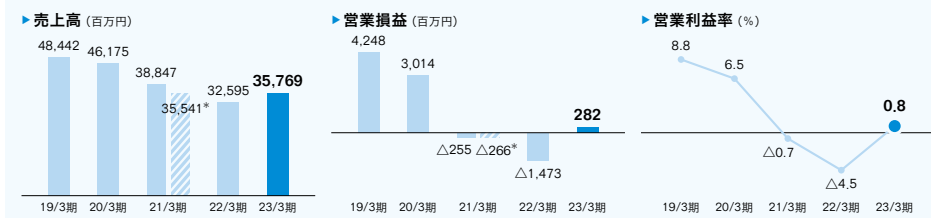


「ピクシー ツウウェイケーキ」

## ▶ 日本

マンダムグループの売上高の半分以上を占める、中核となるエリア

売上高前期比 **9.7%**  
直近5年平均成長率 **△6.2%**



\* 2022年3月期と同様の基準で算定した場合

### 〈男性事業〉

主力ブランドの「ギャツビー」は、新型コロナウイルス感染拡大の収束に伴う人流回復に加え、2022年6月末に異例の猛暑効果により夏シーズンのボディペーパー、デオドラントスプレー等の売上が拡大しました。また2023年2月には現在のヤング男性の嗜好に合わせたスタイリング剤の新ライン「メトラパー」を発売しました。手に取りやすい価格帯と高い機能性を兼ね備え、コスト・タイムパフォーマンスを求められる昨今の潮流に沿った商品となっており、今後の売上拡大が期待されます。



「ギャツビー メトラパー」

### 〈女性事業〉

クレンジング&洗顔ブランドの「ピフェスタ」も外出機会増加に伴いメイク機会の増加により実績が拡大し、新製品のクレンジングバームやクレイパック等が売上拡大に貢献しました。ヘアケアブランドの「ルシードエル」は2022年8月に「質感再整トリートメント」を発売しました。サロンで施術すると非常に高価な髪質改善トリートメントが自宅でリーズナブルな価格で体験できることが好評を博し、想定を上回る店頭導入につながりました。

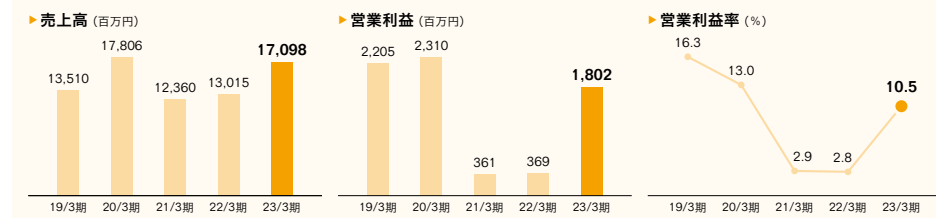


「ルシードエル #質感再整トリートメント」

## ▶ 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

売上高前期比 **31.4%**  
直近5年平均成長率 **6.1%**



### 〈マレーシア〉

2022年1月にマレーシア全土で新型コロナウイルス感染拡大による規制が撤廃された以降、市場のオープンに伴いグループ会社であるMMSB(マンダムマレーシア)は30%、女性コスメのACGI社は50%を超える非常に強い伸びを見せており、海外その他セグメントを牽引しています。



「ギャツビー フェイシャルウォッシュ」

### 〈中国〉

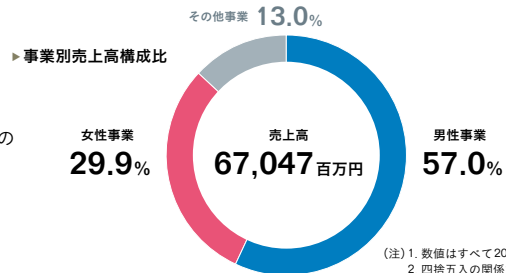
中国はゼロコロナ政策により強力な行動制限が課され、世界的にコロナ禍からの回復が進む一方で景気の低迷状態が続き当社の売上においても、前年から30%以上実績を落とす結果となりましたが、2023年に入り市場は回復基調にあり、2024年3月期は実績の拡大が期待されます。



「ピフェスタ クレンジングオイル」

# マンダムグループの展開ブランド

「男性事業」「女性事業」の2つの化粧品事業を中心に、それぞれの生活者のウォンツに細やかに対応した幅広いブランドを展開しています。

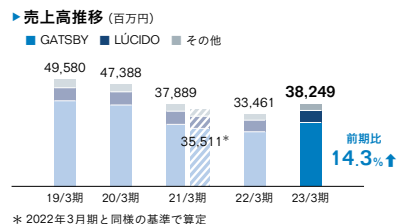


(注) 1. 数値はすべて2023年3月期  
2. 四捨五入の関係で100にはならない

## ▶ 男性事業

ヘアスタイリング商品・フェイスケア商品・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：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

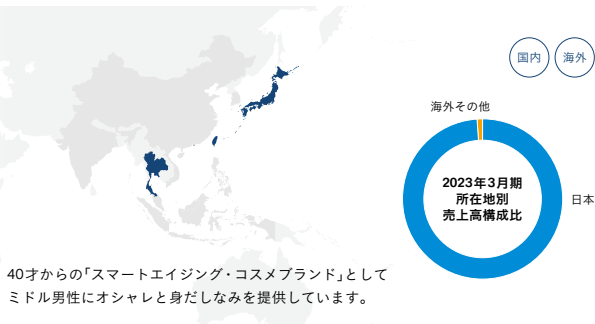


(注) 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
\* 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。

## GATSBY



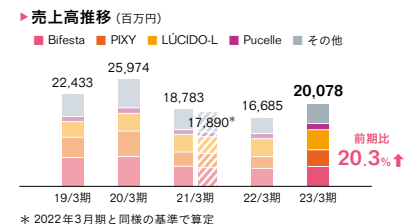
いつの時代も常にその時代の「旬のかっこよさ」を提案するメンズコスメブランドです。マンダムグループのコアブランドとしてアジア各国で水平展開しています。



## ▶ 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、ヘアスタイリング商品・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：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



(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。  
\* 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識基準に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、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。

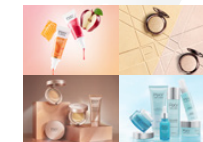
## Bifesta



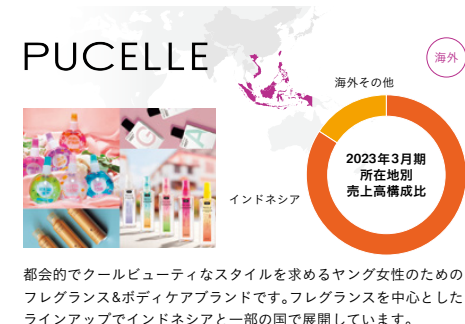
「美肌をかなえる」をコンセプトとしたブランドとして、日本だけでなくアジア各国で支持されています。



## PIXY



スキンケアからメイクアップまで幅広い品揃えて、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。

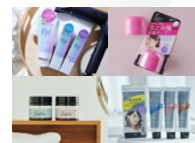


## LÚCIDO



40才からの「スマートエイジング・コスメブランド」としてミドル男性にオシャレと身だしなみを提供しています。

## LÚCIDO-L



確かな品質と常に新しい提案のヘアビューティーコスメとして、日本をはじめアジア各国で展開しています。

## PUCELLE



都会的でクールビューティなスタイルを求める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。

# トップメッセージ

生活者、社員をはじめとした  
すべてのステークホルダーにとって  
常にアクティブな企業でありたい。



株式会社マングラム  
代表取締役 社長執行役員 西村 健



## 2023年3月期振り返り

コロナ禍以前は営業利益率10%程度、連結営業利益が80億円程度出ていたことを考えますと、コロナ禍の影響とはいえこのような短期間で営業損失に陥るなどということは、経営陣も社員も想像すらしていなかったもので、会社全体として自信を失い、前向きになりきれない状況が2年間続きました。小さなことから自信を取り戻していこうということで、2023年3月期は連結上の各セグメントで黒字を出すと、そうすれば必ずと連結も黒字になるので、まずはそれを目指していこうということでスタートしました。インドネシアは、連結計上する際に決算組み替えが

ありますので、セグメントとしては営業損失となりましたが、現地通貨ベースの単体決算としては黒字を出すことができました。結果、連結では売上高は前期比16.9%増の67,047百万円、営業利益は1,409百万円となりました。ただし、あくまでも立て直しの第一歩を踏み出したということで、営業利益率を10%に近い数値に、さらにその先には10%を超える水準まで収益性も改善していかなければいけないと考えています。ROICに関しては2.1%でした。計算式の分母となる投下資本に関しては、キャッシュコンバージョンサイクルの低減に取り組み、製品在庫の適正化と製造原価の低減、これには原価低減活動と並行して得意先と連携しながら返品を極力減らすという取り組みも継続しております。進捗数値は経営会議にて3カ月ごとに

チェックをしていて、海外も含めてグループ全体で意識を高めています。分子となる営業利益率がまだまだ低い水準であるため、まずはこれをできるだけ早期に10%に届く水準までに回復させていかなければいけません。そして、次期中期経営計画(以下、中計)ではROICもできるだけ速やかに資本コストを超える水準にしなければいけないという課題意識は持っています。

## セグメントごとの近況と課題について

セグメント別にみると、日本とインドネシアの回復はまだまだこれからですが、海外その他は、一部の国を除き生活者の方がたが日常を取り戻し、前向きに生活を送り始め

ています。私も昨年2022年より海外出張を再開しましたが、現地は日本と違って街中に活気が溢れており、すでにコロナ前の売上水準に戻っている国もあります。おそらく今期中には東アジアの中国、韓国を除くと、ほとんどの国がコロナ前の水準を上回ってくるのではないかと見ています。海外その他は、次の中計においても、グループの中でも成長ドライバーとして見ています。一方でインドネシアは、今まで「ギャツビー」や「ビクシー」といったブランドを深く掘り下げることによって売上を伸ばしてきましたが、その深度も限界が近づいているのかなということを感じています。これは、インドネシアだけではなく、グループ全体の課題として見ていますが、強いブランドに頼り過ぎるのではなく、現在の強みは活かしつつも、新しいブランドを投入



するなど、次の強みをつくるために取り組み方を変えていくフェーズにきているのではということを感じています。過去の延長線上の取り組みだけでは成長スピードの鈍化を招く懸念があるというのがインドネシアに対する私の見解です。

主力市場である日本ですが、私たちは主にマス市場でビジネスを行っています。男性化粧品では「ギャツビー」と「ルシード」、女性化粧品では「ピフェスタ」と「ルシードエル」といったブランドを中心としたビジネスとなっています。男性に関して言うと、「ルシード」以降、市場に定着したブランドはありません。「ルシード」は今年で34年目、「ギャツビー」にいたっては今年で45年になります。それぞれ時代を超えてブランドを陳腐化させないように進化させて今日に至っているわけですが、これだけ時間が経つとさすがにそろそろ限界が見えてきているように感じています。そう考えると、当然マス市場に対しても新しい刺激を加えていく、新たなカテゴリなのか、新しいブランドの提案なのか、当社が長年着手してこなかったことや時代の変化への対応に取り組んでいかないと、



人口減少・経済停滞に直面する日本市場において、我々の事業も縮小均衡になってしまいかねないと危機感を抱いています。

## 生活者の変化に対応した マーケティング

近年男性化粧品マーケットに関して言えば、多くのプレイヤーが市場に参入してきて、生活者の皆さまのリテラシーが高まり、市場成熟度も高まってきています。商品に載せる機能や付加価値等が高まってきているカテゴリもあります。たとえばスキンケアだとか男性用メイクアップなどが多く上市されてきていますが、価値・機能が上がってくると当然原価も上がってきます。当社は創業から「優良廉価」の大衆普及を掲げ、いつの時代も一人でも多くの生活者の方がたに化粧文化を普及することにより、日常生活を豊かにするお役立ちができればとの想いで事業を継続してきています。今回さまざまな原材料が高騰する中で、当社も決して簡単に価格を上げるということはしません、市場では付加価値の高い製品が求められるようになり、製品機能の上昇に伴い、新製品の販売価格も上がってきています。たとえば、昨年2022年に発売した新製品の中には今までの当社の中心的な価格帯を上回る2,000円に迫る価格帯で発売したものもありますが、それぞれのカテゴリで市場のトップランクに迫るような支持をいただけているということは進化できていると言っても良い部分かと考えます。

当社ではキャリア採用という言い方をしていますが、近年デジタルマーケティングや商品企画などさまざまなマーケティングのノウハウに長けた方を複数名採用しています。長らく課題であったブランドのファンづくりの部分強化するためです。長い時間展開しているブラン

ドはロイヤルカスタマーの方がたが支持してくださっていますが、そのようなファンがブランドに対し何を求めているのかを突き詰め、新製品や宣伝販促活動に反映していく必要があると思っています。特に「ギャツビー」においては、万人受けを狙ってしまうがゆえに、本来のファンを置き去りにして、結果、ブランドとしての特徴やユニークさが薄まって、誰向けのブランドなのか分かりにくくなってしまっている部分があると感じています。昔と違い、多くのプレイヤーが市場に参入する中、我々も時代に応じた変化・進化が必要になっており、そのためにもキャリア採用したメンバーが保有しているスキルの発揮だけでなく、新しい視点をもたらしてくれることを期待しています。

## 2024年3月期の取り組み

サステナビリティは社内外含め要求が高まっていることを強く認識しています。人的資本経営を求められてきている中で、たとえばダイバーシティや女性活躍の推進は重要なテーマです。また、実業の中では、モノづくりを行う過程で使用するさまざまなエネルギーや資源の縮減や、より地球環境にやさしい製品包材の使用にも対応する必要があります。足もとではさまざまなコストが上がっているなど、取り組むべき課題の多い経営環境の中ではありますが、社会課題・環境課題に対する取り組みは積極的に進めています。この4月にはマテリアリティに関する中長期目標も設定しましたので、グループ全体としても意識は高まってきています。→P.24 当社は「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. になりたい自分に、全部なろう。」を掲げ、従来は多くのヒトやコトが、何かをするためには他の何かを諦めなければならないという、いわゆるトレードオフの関係になってきたものを、トレードオフにさせない生き方や

社会の実現に向けた価値の創造・提供を目指しています。たとえば、化粧品においても品質は当然良くなってはいけないし、なおかつ環境にも良くなってはいけない、そういったスタンスはとても大事になってきます。

今期は特に次の中計をどのようにつくるかが重要な1年だと思っています。今までは経営陣だけで決めるということが多かったのですが、今期から部門長対象の研修を始め、その研修の中でも第14次中期経営計画(以下、MP-14)に対して各部門がどのようなアクションを取れるのかということを考えて提案してもらうような取り組みを行っています。部門長まで経営計画に巻き込んで皆でやっていくという流れができています。→P.35 MP-14では、従来より少し踏み込んで、成長戦略であれば、既存のポートフォリオで伸ばせる部分と、そうではなく新しくチャレンジをしてつくっていかなくてはいけない部分、たとえば新ブランドを投入するとかM&Aを検討するとか、もう少し細分化して説明できたらと考えています。そういったワクワクするような期待感も感じられる拠りどころとなる成長戦略をお示しすることは、当然投資家の皆さまをはじめとした社外のステークホルダーのためにもなりますが、社員のためにもなると考えています。社員に対しても、会社として進む方向性をきちっと示す、現状よりグレードアップした中計を提示できればと考えているところです。

今期より経営改革室という部署を新設しています。メンバーは3名で私が室長を兼任しています。現在まず取り組んでいることは、社内向けでは、私が社長に就任してから2年間で国内の役職者全員と40歳以下の若い社員との対話を実施し、今年は40歳以上の社員との対話を予定しています。→P.35 その場で、当社が働きがいがあることに楽しく働いていけるような職場になるために、今できていることと、この先やらなければいけないことを社員それぞれにアンケートを取っています。そのアンケート結果の表

## トップメッセージ

層的な記述からも何階層か掘り下げたところにどういう本質的な課題が眠っているのかということを見つけ出す分析をしています。その結果を人事総務部や経営企画部など当該部署に提言を出して、会社の風土を改革し、活性化させていくということを手がけています。社外との取り組みとしては、外部のベンチャーやスタートアップと連携を取れるような環境づくりも必要だと思っています。もっと柔軟に社外と連携して、ともすればM&Aの機会を模索したり、スタートアップベンチャーと組んでいくということもあるかもしれません。まずは新規部署として、より早い段階で小さなことでもいくつかのアクションを起こすことで、これに共鳴してくれる社員が出てくると思います。やはり社員の皆さんに期待を持っていただける部署になっていかなければいけないと考えています。

## 真のグローバルカンパニーに向けて

商品とブランドのグローバル化というのは進みましたが、人と経営のグローバル化を進めないと真のグローバルカンパニーにはならないと考えます。恐らく、MP-14の間には海外の売上高比率が5割を超えてきます。現状はグループの中で日本が抱えている部分が大きすぎると私は思っています。グループのヘッドクォーター機能は日本が保有し各国のビジネスに寄り添いサポートするには、そこで働く社員のグループ全体へのビジネスの理解、マインドの在り方、多様性が必要になります。日本にいて、停滞感のある現状に慣れてしまっているマインドセットやスピード感では、海外事業に十分なサポートはできません。また、権限はある程度各国に委譲し、そこで働く人材はいろいろな国籍、属性が集まった会社であり、海外各社の経営陣も現地化・多様化をしていくべきだと思っています。MP-14においては変化させていくべきポイントです。

企業は、社員という観点で見ると、さまざまな属性の方たちがしっかり働けるということが重要です。日本で言えば、男女間の偏りはなくしていかないといけないと考えています。ダイバーシティといっても、性別、年齢、国籍いろいろあると思いますが、属性的なものだけでなく、会社としての企業価値の向上につながるようなバランスの良い状態こそが大事だと思っています。最近ではキャリアのダイバーシティもすごく大事だと感じていて、たとえば、私は管理職になりたいわけではなく、もっとも自分の今の現場でのスペシャリティを高めて、専門家としてプロフェッショナルとして活躍していきたいという社員も結構多いです。さまざまな働き方、さまざまなキャリアを自ら描く男性、女性、若い社員も海外の社員も一緒に働いていく状況が今後出てきます。

私が求める人材の要件の一つは、ゼロベースで物事を考えることができ、過去の成功体験に頼らないということです。ゼロベースで考えられるということは、すなわち多様性も受け入れられます。何がその中でベストなものかをしっかりと許容して組み合わせて作り出していき、そういう人材が大事です。そして、常に知的好奇心旺盛で新しいものを探してアンテナをはりめぐらせ、自ら課題意識を見つけながら、あるべき姿をきちっと設定して自分もそこに向かって成長していく。そういうことができる人が私の希望する人材です。

## 創業100年に向けて

おしゃれ文化の創造や、多様な生活者へのお役立ちの拡大や、社会と会社の相互成長の実現。このあたりが当社の持っている強みを活かした攻めのマテリアリティというべき価値創造の部分ですが、社員と会社の相互成長の実現のための仕組みとして、MHRX(Mandom HR

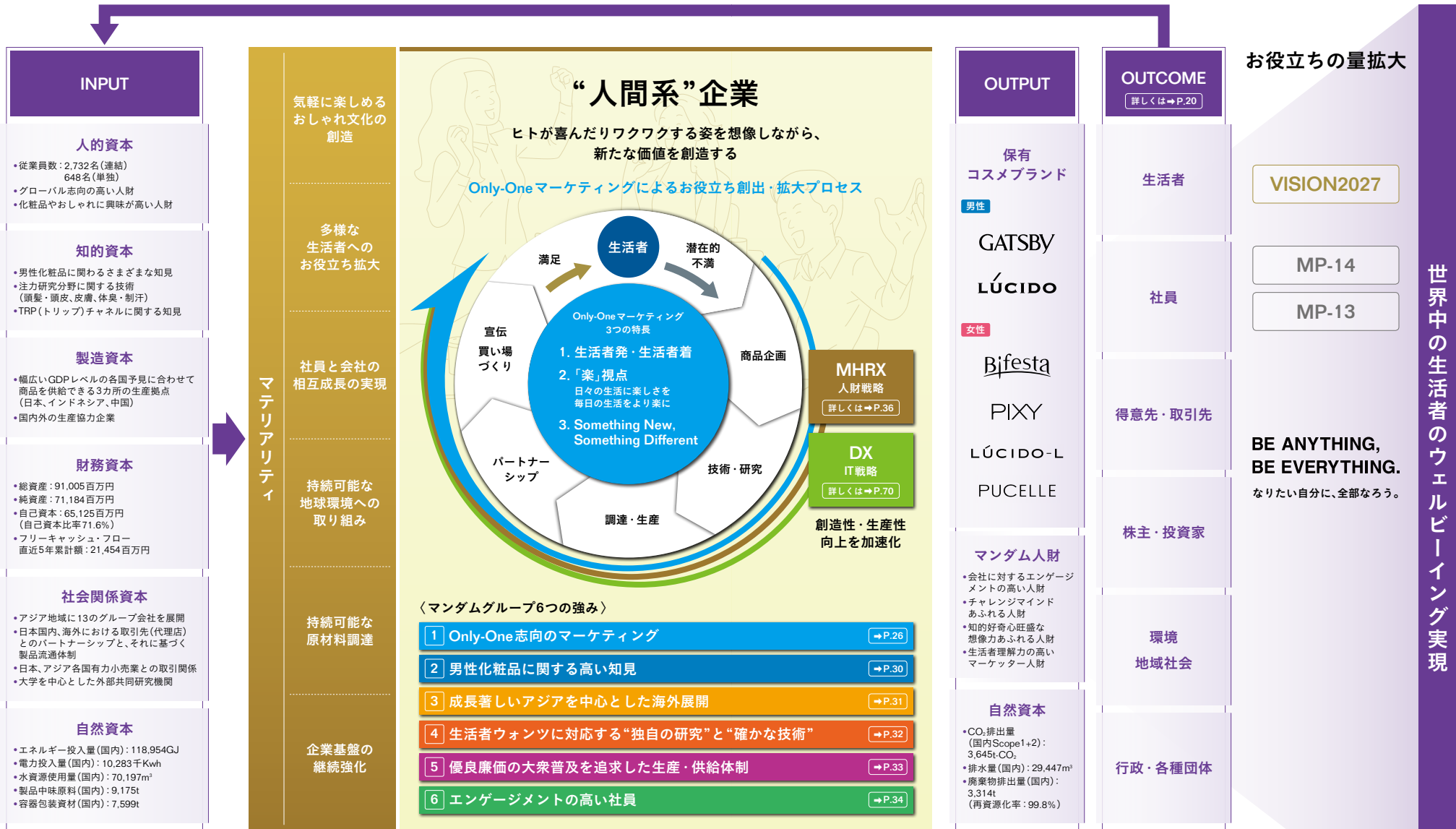
Transformation)の導入 →P.36 はとても重要と考えていて、社員の成長なくして会社の成長はなく、双方がきっちり成長して互いにハッピーを実現していくという関係性にならなくてはいけないと思っています。やはり、企業理念で表現している通り、奔放に大胆にという部分は実践していかないといけませんし、マンダムは常にアクティブな会社でなくてはいけないと思います。ブランドがロングセラーブランドであれ新しいブランドであれ、常に動きがあって、新しいニュースなり商品提案がなされている会社のイメージを社員にも持っていてもらいたいですし、すべてのステークホルダーの皆さまにもそういうイメージを持っていただける会社にしたいです。アクティブな会社であるためには、たとえば社員の評価指標の中に、成功か失敗かは置いておいて、まずはチャレンジをしたことに対してプラスの評価をするような仕組みを、MP-14に向けて制度化・体質化していきたいと考えています。会社の風土改革は社員それぞれが課題を自分ゴト化することが重要でありボトムアップが基本だと思っていますが、時にはトップダウンも必要だと認識しています。

マンダムらしさのもう一つは人間尊重です。社員は当然のこと、生活者の皆さま、取引先さま、一緒に事業を運営していく関係者の皆さまを第一に考えるというスタンスは当社のカルチャーだと思っていて、非常にヒューマンな会社だと思っています。化粧品業界の中で、長年にわたりユニークで奔放大胆に、アクティブにやってきた結果が、今まで生き延びてきているということであって、最近の停滞はその部分が少し鈍くなってしまった結果だと思っていますし、ここは100年弱変わらずに創業者の時代から受け継いできて、変えてはいけない部分だと思います。当社は社名も過去2度変わっていますし、歴史を見てみると、変化と革新の連続でさまざまな危機を乗り越えて今にたどり着いている会社なので、アクティブに動く、変化をして

いく、ひるまずに新しい時代に対してアプローチしていくということは根本的なスタンスであると思っています。これは、私が社長に就任した際に発言したことですが、マンダムをどういう会社にしたいかと聞かれたら、「日本、もしかしたら世界で一番社員が楽しく働いている会社、いきいき働いている会社」だと。企業としてはいろいろなエクセレントの出しようがあると思います。しかし、社員が育つ会社だとか、社員が楽しく働いている会社だとかを挙げる企業はあまりないと思います。でも、そういう会社が業績悪いわけがないんです。決して遊んでいて楽しいとかそういう話ではなく、仕事をしていて楽しいというのは、常に切磋琢磨しながら、時には議論を戦わせるようなことがあっても皆が同じ方向を向いて、多様な人材が働いて、常に世の中にアクティブに価値を提供できている。マンダムはそこを常に目指している企業グループでありたいと思っています。



# 人間系企業 マンダムグループの価値創造モデル



# 各ステークホルダーとの共創と対話

ステークホルダー名	ステークホルダーとの関係性	ステークホルダーへの提供価値 (OUTCOME)	提供するために必要なこと	主な接点・エンゲージメント
生活者	<p>狭義では当社製品を使用していただくエンドユーザーです。広義では、社員、得意先・取引先、株主・投資家、地域社会を構成する一人ひとりもすべて生活者です。当社は生活者のニーズ・ウォンツを汲み取り製品化することで、生活者の方がたの満足の代価として良質な利益をいただいております。</p> <p>当社は、コーポレートスローガンとして「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」を掲げており、すべての人が「自分らしく生きること」をサポートし、さらに、それを実現できる社会を持続的に作り上げていくことを、新しい「お役立ち」と位置付け、毎日の生活を豊かなものとする価値創造を目指しています。</p>	<p>文化的おしゃれ心を満たす価値提供</p> <p>品質の高い製品・サービスによる安心・安全の提供</p> <p>気軽、かつ容易に製品が入手できる流通環境・チャネルの構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生活者理解力</li> <li>文化的知識</li> <li>ファッションセンス</li> <li>“楽”軸を組み込んだ製品開発</li> <li>審美眼</li> <li>安心・安全な原材料調達</li> <li>製剤技術</li> <li>品質マネジメント</li> <li>流通との高い信頼関係</li> <li>安心して使用できる製品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>お客さま相談室 (自社ウェブサイト)</li> <li>自社ウェブサイト</li> <li>TV広告</li> <li>ウェブ広告</li> <li>小売店さま店頭</li> <li>統合レポート</li> </ul>
社員	<p>“人間系”を企業理念の根幹に据えている当社にとって社員はまさに中心をなす存在です。社員一人ひとりが個性を発揮し、専門性を高め、成長することで活躍し働きがいが高めることと、会社が多様な人材を活かしながらお役立ちを実現することで企業価値を高めていくことを両立する「個と会社のHAPPYの実現」を人財理念に掲げ、唯一無二の強みを持った化粧品会社を目指すマンドムならではの、あらたなお役立ち、新価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造を目指しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社員と会社が相互成長できる企業風土</li> <li>プロフェッショナルスキルを持つキャリア自律可能な人財育成</li> </ul> <p>ダイバーシティの推進による多様な人財の活躍</p> <p>働き方改革によるワークライフバランスの達成</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>チャレンジが尊重される組織風土</li> <li>高いモチベーションを保てる人事システム</li> <li>公正な人事評価</li> <li>タレントマネジメントシステム</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンを尊重した組織風土</li> <li>人権啓発</li> <li>各人のワークライフバランスを尊重した組織風土</li> <li>生産性の高い働き方</li> <li>ディーセントワークの推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業理念サーベイ</li> <li>業績考課面接</li> <li>自己申告制度</li> <li>1 on 1対話</li> <li>方針発表会</li> <li>統合レポート</li> </ul>
得意先・取引先	<p>当社は日本国内、海外の多くで代理店流通制度による販売方法を取っております。よって狭義での得意先は国内外の代理店となります。</p> <p>また、広義でいうと生活者と当社製品の接点となる小売店やECサイトも得意先と言えます。</p> <p>日本とアジア各国において“優良廉価”をポリシーとしてビジネス展開している当社にとって、サステナブル、かつ経済性の高い原材料の提供を通じて多くのサプライヤーに支えられています。それに対しサプライヤー側は当社に対して公正、健全な取引を求めています。また近年、社会からは環境保全や人権尊重に配慮したサステナブルなサプライチェーンの構築が要求されています。</p>	<p>対等で公正な取引関係</p> <p>安定した製品供給</p> <p>健全な利益を得ることのできる製品提供</p> <p>販売効率の高い買い場づくり提案</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正で透明性の高い購買ルール</li> <li>付加価値の高い製品づくり</li> <li>安定した製品供給能力</li> <li>精度の高い需要予測</li> <li>生活者理解力</li> <li>付加価値の高い製品提供</li> <li>適正な販売政策</li> <li>得意先理解力</li> <li>生活者理解力</li> <li>商品理解力</li> <li>営業キャッシュ・フローの確保、拡大</li> <li>財務資本戦略</li> <li>配当政策</li> <li>株主配当による安定的かつ継続的な利益還元</li> <li>投資戦略(中計レンジの投資計画)</li> <li>最適資本構成</li> <li>株価の安定的上昇</li> <li>ディスクロージャーポリシーに則った開示活動</li> <li>積極的なIR活動</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日々の購買活動</li> <li>調達先CSRガイドライン</li> <li>日々の営業考働</li> <li>新製品プレゼンテーション</li> <li>新製品展示会</li> <li>製品カタログ</li> <li>セールス規定書</li> <li>営業提案資料</li> <li>統合レポート</li> <li>自社ウェブサイト</li> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>スモールミーティング</li> <li>海外ロードショー</li> <li>証券会社主催カンファレンス</li> <li>個人投資家向け説明会</li> <li>マンドムレポート対話</li> <li>自社ウェブサイト</li> <li>統合レポート</li> <li>株主通信</li> </ul>
株主・投資家	<p>株主・投資家は金融資本の拠出者として当事業の遂行と成長を資金面から支援をいただく見返りに、資本コストを上回るリターンを当社に期待しています。また、近年では脚光を浴びているESGに対する配慮、取り組みに対する要求も高まってきています。併せて当社の業務執行に対して監視機能も担っております。それに対して、当社は経営の透明化、説明責任を重視し、必要に応じて対話を行っております。</p>	<p>健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元</p> <p>株主配当による安定的かつ継続的な利益還元</p> <p>成長投資による持続的な企業価値向上</p> <p>透明性の高い情報開示</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健全な財務体質を基本とした利益成長による株主還元</li> <li>株主配当による安定的かつ継続的な利益還元</li> <li>成長投資による持続的な企業価値向上</li> <li>透明性の高い情報開示</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>株主総会</li> <li>決算説明会</li> <li>スモールミーティング</li> <li>海外ロードショー</li> <li>証券会社主催カンファレンス</li> <li>個人投資家向け説明会</li> <li>マンドムレポート対話</li> <li>自社ウェブサイト</li> <li>統合レポート</li> <li>株主通信</li> </ul>
環境 地域社会	<p>当社がサステナブルな成長を続けていく上で、地球環境や地域社会が健全で持続可能であることが大前提であり、本業を通じた社会環境課題の解決につながるサステナブル経営を推進してまいります。</p> <p>加えて、広くアジアで展開する当社グループは地域社会との調和と相互理解なしでは事業を持続していくことは不可能だと考えています。</p> <p>さらに、展開各国において現地従業員を採用することで雇用機会も創出しております。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業活動を通じた地域環境への配慮</li> <li>ステークホルダーとの協働による持続可能な社会の共創</li> </ul> <p>アジアにおける展開地域での雇用創出への貢献</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮した原材料の確保・調達</li> <li>環境対応技術</li> <li>環境、気候変動への取り組み</li> <li>各地域に即した人事システム</li> <li>市場創出と事業規模拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社ウェブサイト</li> <li>統合レポート</li> <li>地域社会貢献活動</li> <li>会社見学会</li> </ul>
行政 各種団体	<p>社会の公器として、社会や世界中の人びとの生活レベルの持続的な発展のために有効と考えられるマルチ・ステークホルダーとのパートナーシップを構築し、新価値創造に努めております。</p> <p>また、各展開エリアにおいて法律に則った適切な納税を行うことで、法人としての社会的責務を果たします。</p>	<p>産・官・学パートナーシップによる新たな価値創造</p> <p>事業活動で獲得した利益からの納税</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>産業界におけるネットワーク</li> <li>官公庁とのネットワーク</li> <li>アカデミアとのネットワーク</li> <li>適正な利潤の創出</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同研究講座</li> <li>各種技術学会</li> <li>技術発表会</li> <li>行政機関、地方公共団体等との情報交換</li> </ul>

# マンダムグループのサステナビリティ戦略とマテリアリティ

## サステナビリティの考え方

マンダムグループの事業活動は、「E：環境」や「S：社会」が健全で持続可能であることが大前提です。

しかし、気候変動や生物多様性の減少、海洋プラスチック問題、サプライチェーンにおける人権問題など、さまざまな問題が顕在化しており、適切な対応とそれを支える健全な「G：ガバナンス」体制の構築が必要であると考えています。

企業理念に掲げる「社会との共生・共創」はマンダムグループのサステナビリティそのものと考え、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営（ESG経営+SDGs経営）を根幹に据え、2021年度にはサステナビリティ方針の策定並びに、サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）を特定し、本

業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の創造を目指していきます。

### 国際社会の枠組みとマンダムグループのサステナビリティ

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。



## サステナビリティ方針

健・清・美・楽を通じた、  
日常生活の豊かさと社会課題の解決を両立する  
独自のサステナブル経営を推進します

### 独自のサステナブル経営の構成要素

テーマ	内容
お役立ちの深さと広さの追求による生活者との強い絆創り	生活者満足最大化と、生活者接点の拡大といった2つの側面におけるお役立ちを実現するため、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けます。
社会を支える人財の育成と多彩な人財による全員参画	人は企業の将来を担う重要な財産であるという考えのもと、社員全員を「人財」へと育て、その多彩な人財が働き甲斐を得て参画し活躍することで、会社の成長と社会へのお役立ちを拡大します。
善良なる企業市民としての持続可能な社会の実現への貢献	提供する商品・サービスはもちろんのこと、サプライチェーンを含めた企業活動全体を通じて、地球環境や社会へ及ぼす影響を長期的な視点で捉え、持続可能な社会の実現に貢献します。
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み	社会との共生・共創により、いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムとともに、あらゆるステークホルダーからその存在価値を認めていただける企業として発展し続けます。

### 4つのテーマの関係性

お役立ちの深さと広さの追求による生活者との強い絆創り

社会を支える人財の育成と多彩な人財による全員参画

善良なる企業市民としての持続可能な社会の実現への貢献

〈上記3テーマを中長期にわたって実現していくための基盤〉  
ゴーイングコンサーンに向けた取り組み

## サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

Step 1	社会動向から当社を取り巻く「脅威・リスク」と「機会」をリストアップ
Step 2	「脅威・リスク」「機会」から取り組みテーマを抽出
Step 3	取り組みテーマと下記項目から「重点取り組みテーマ」を特定 ・外部機関が設定する「Household & Personal Products」 ・当社の理念体系や各種戦略 ・当社事業に対する影響度 セクターにおける重要項目
Step 4	外部有識者とStep 3で特定した「重点取り組みテーマ」に関する対話を実施（9社14名）
Step 5	Step 4の対話内容をふまえて修正した「サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）」をサステナビリティ推進委員会（現 サステナビリティ委員会）に上申し、承認

\* 外部機関：FTSE、MSCI、SASB

## サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

マテリアリティ	コミットメント	関連するSDGs
強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ		
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造 → P.26	「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」軸を配した独自の「健・清・美・楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することでときめきや晴れやかな気持ちを与え、生活者の日々の暮らしを満ちたします。	1 貧困の解消, 3 健全な生活と福祉, 5 性別平等
多様な生活者へのお役立ち拡大 → P.31	変化する生活者の価値観や消費行動に対し常に臨機応変に対応し、生活者満足につながる商品・サービスが目につけやすい、選択しやすい環境を整え、グローバル10億人にお役立ちします。	9 産業とインフラの革新, 10 不平等の是正, 17 パートナリーシップ
社員と会社の相互成長の実現 → P.34	社員全員が会社や社会を支える「人財」となるために、「単位あたりの生産性」「個の成長と働き甲斐」「創造性」が向上する働き方改革を推進します。	1 貧困の解消, 5 性別平等, 8 豊かで持続可能な成長
社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決		
持続可能な地球環境への取り組み → P.39	循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します。	6 清潔な水と衛生, 8 豊かで持続可能な成長, 12 持続可能な消費と生産, 13 気候変動への対応, 14 海洋資源の持続可能な開発, 15 陸域生態系の持続可能な開発
持続可能な原材料調達 → P.45	パーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、サプライチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たします。	17 パートナリーシップ
企業基盤の継続強化 → P.48	わたしたちの使命はお役立ちを広く深く続けることであり、その前提としてゴーイングコンサーンがあります。安心・安全の確保はもちろん、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。	1 貧困の解消, 8 豊かで持続可能な成長, 10 不平等の是正, 12 持続可能な消費と生産, 17 パートナリーシップ

CSR情報  
▶ マンダムグループのCSR > サステナビリティ戦略とマテリアリティ

## サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標と進捗

2021年度に当社はサステナビリティ方針とマテリアリティを特定し、取り組みを推進してまいりましたが、具体的なマテリアリティに関する評価指標と目標値の開示がなく課題ととらえておりました。2022年度から新設されたESG実行委員会において、取り組みテーマを精査し整理し、サステナビリティ

上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標を検討し、策定いたしました。今後は、最新の社会情勢やステークホルダーのご意見・ご期待を考慮し、マテリアリティの継続的な見直しを行いながら進捗報告も行ってまいります。

マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標		進捗 (2022年度実績)
			目標値	達成年度	
<b>強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ</b>					
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造	自分らしさを表現することへのお役立ちの深さの拡大	「自分らしさを自由に表現できる」新しい化粧品分野や生活者属性への提案件数	毎年3件以上	毎年	8件
		生活者課題解決につながる新たな技術提案件数	2021年～2027年の累計35件以上	2027年	8件(2021年～累計)
	おしゃれ文化の創造に関する人財育成	Only-oneマーケティング浸透のための研修受講率	(2023年度に開示予定)	2027年	2023年度目標値開示予定
多様な生活者へのお役立ち拡大	お役立ちの広さの拡大	流通網拡張に向けたチャレンジ数	毎年13件以上	毎年	44件
社員と会社の相互成長の実現	チャレンジする風土の醸成	理念サーベイによる「活躍社員」比率	38%以上	2027年	16%
		従業員エンゲージメント	毎年81%以上	毎年	70%
	多様な人財の活躍	女性管理職比率	女性管理職比率20%以上(マダム単体)	2027年	11.9%
<b>社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決</b>					
持続可能な地球環境への取り組み	脱炭素社会への取り組み	スコープ1+2におけるCO <sub>2</sub> 排出削減量(2013年度比)	日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO <sub>2</sub> 排出量について、2013年度比で43%以上の削減	2027年	14.8%削減
		CO <sub>2</sub> 排出量ネットゼロの実現	2050年ネットゼロに向けたシナリオが完成している	2027年	海外グループ会社におけるスコープ3を算定中
	製品の環境配慮	化石資源由来のバージンプラスチック排出抑制率	25%以上	2027年	5.7%(2016年度比)
持続可能な原材料調達	パーム油	原料の起源となるパーム油におけるRSPO認証パーム油比率	福岡工場で使用するパーム由来原料について、RSPO <sup>®</sup> 認証パーム油(ブックアンドクレーム対応を含む)を100%とする	2026年	38.1%
	紙製容器包装	紙製容器包装のFSC <sup>®</sup> 認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC <sup>®</sup> 認証紙、古紙再生紙とする	2027年	89.0%
企業基盤の継続強化	安心・安全・高品質の提供	品質に関するご指摘件数	重大ご指摘数0	毎年	2件
	社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満(日本国内)	毎年	15名
	理念経営の実践	理念経営浸透率	65%以上	毎年	62%

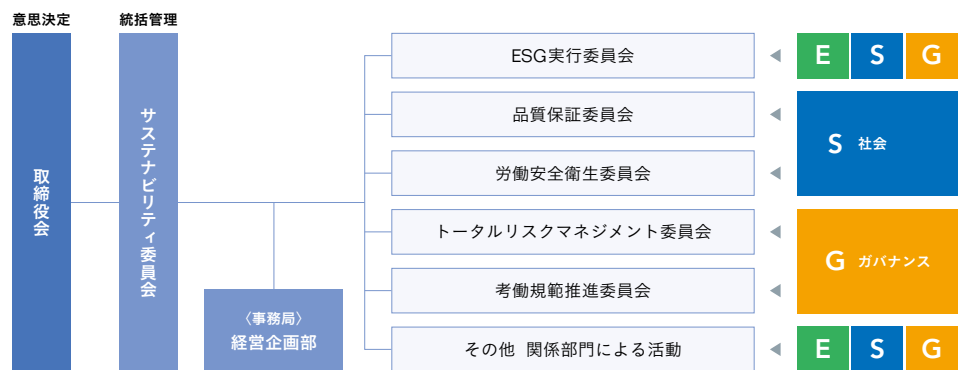
\* RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil(持続可能なパーム油のための円卓会議)

(FSC<sup>®</sup> N003667)

## サステナビリティ推進体制

わたしたちは、サステナビリティ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「サステナビリティ委員会」を設置し、マダムグループのサステナビリティ推進の考え方を

まとめるとともに、関連する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、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行っています。



CSR情報  
▶ マダムグループのCSR > マダムグループ サステナビリティ推進体制

## サステナビリティ委員会および各傘下委員会の活動内容

委員会名	2022年度活動テーマ
サステナビリティ委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティに関する中長期目標の策定</li> <li>傘下委員会の活動状況の評価・分析・改善提案等統括管理</li> <li>2023年度取り組み強化するテーマについて</li> </ul>
ESG実行委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>マテリアリティに関する中長期目標の検討</li> <li>MP-14経営課題・事業課題につながる脅威/機会をリストアップ</li> <li>直近のサステナビリティ関連課題報告</li> </ul>
品質保証委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>品質保証規程に基づくマネジメントレビューの実施</li> <li>顧客からの申し出総括</li> <li>品質課題への対応</li> <li>安全性に関わる報告</li> <li>自主回収報告及び対応時の課題と対策</li> <li>品質教育および内部品質監査の実施報告および2023年度計画</li> </ul>
労働安全衛生委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の安全衛生および職場環境の改善</li> <li>社員の健康向上のための情報提供</li> </ul>
トータルリスクマネジメント委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>ウイルスによる機密情報漏洩対策</li> <li>ヒト倫理試験委員会(分科会)の推進</li> <li>当面の新型コロナウイルス対応の継続方針</li> <li>本社BCPの策定</li> <li>展開各国の有事リスク対応</li> </ul>
考勤規範推進委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>考勤規範全社教育の方針の決定</li> <li>内部通報制度の現状確認と周知徹底施策の検討</li> </ul>

# 『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

を実現するための強みと取り組み

私たちマダムは、生活者の日々の生活の中から生まれたコンセプトを、「人間系」の考えを通じて常に本物の価値として提案することでお役立ちする会社でありたいと考えております。

お役立ちには、一人の生活者に対してどれだけ多く満足していただけるかの『深さ』と、一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』の2つの側面があり、先行きが不透明で複雑性の増した「VUCAの時代」において、生活者のニーズ・ウォンツが多様化していく中で、ニーズ・ウォンツに適合した唯一無二のユニークな商品・サービスを提案することは、お役立ちの『深さ』を拡大することであり、より多くの生活者のウェルビーイングの実現につながり、マダムが持続的に成長することにつながると考えています。

これまでも、そしてこれからも「健康」「清潔」「美」の根底に、気軽に楽しむという「楽」軸を配した独自の「健清美楽」の概念を持ち、唯一無二のユニークな商品やサービスを提案することでときめきや晴れやかな気持ちを与え、生活者の日々の暮らしを満たします。

## マダムの強み 1

### Only-Oneマーケティング

#### タブーラインを下げ、自由に化粧行動を楽しむ商品提案

マダムグループでは、「生活者発・生活者着のOnly-Oneを志向したマーケティングの実践」というマーケティング理念の下、生活者の潜在的なニーズ・ウォンツに応え、生活者に発見と感動を導くため、常に生活者と向き合い、そして寄り添った、マダム独自のマーケティングを実践しています。

たとえば、「香り」があるのが当然だった化粧品に、職業的に香りがあるものを使えないとか、身にまとうフレグランスにこだわりがあるからこそ化粧品の香りが邪魔といったウォンツに応え、1989年に「無香料」ブランド「ルシード」を発売しました。

また外出先でも顔を洗ってすっきりリフレッシュしたいというウォンツに対応し、1996年に「ギャツビー フェイシャルペーパー」を発売。それまで存在しなかったペーパー洗顔というグルーミング習慣を提案しました。

それに続き、高温多湿な日本の夏のボディケア商品として手軽に汗を拭きとりながら爽快感を得られるボディペーパーを発売。新たなグルーミング習慣を提案するとともに、男性化粧品市場におけるシートケアカテゴリーを拡大させました。

2001年には若い男性の間で急速に高まっていた明るい髪色にしたいというウォンツに対応して「ギャツビー」から男性黒髪用ヘアカラーシリーズを発売しました。男性のヘアカラーリングに対するハードルを下げたことで、ヤング男性にとってヘアカラーが日常のおしゃれの1つとして浸透しました。

このようにして、男性化粧品においていくつもの新しい市場を創造してきました。



1 無香料ブランド「ルシード」(1989年発売)



2 「ギャツビー フェイシャルペーパー」(1996年発売)



3 「ギャツビー ヘアカラーシリーズ」(2001年発売)

そしてそれは男性化粧品に限らず、女性化粧品においても同様です。

女性の社会進出が進み働く女性が増え、それに伴いワーママやワンオペ育児といった言葉も生まれるなど、忙しい女性が増えたことを背景に、疲れてすぐ寝たい、クレンジングに時間をかけられないといったウォンツに応えた、場所を選ばずクレンジング・洗顔・化粧水を1度にふき取るだけで行える水クレンジングを提案しました。この商品は現在日本だけでなく、アジア各国にも広く展開されています。

「生活者発・生活者着」という理念の下、常に生活者に寄り添い、時代によって変化する生活者ウォンツに応えられるよう、新たな化粧行動を提案し、市場創造に取り組んできました。

生活者は化粧品や化粧行動に対してここまではOK、これはやりすぎなどといったタブーラインを意識的または無意識的に持っています。このような生活者が持つ固定概念や今の常識にとらわれず、化粧行動を楽しみながら自由に自分らしさを実現できるように彼らの背中を後押しするよう価値提案を行うことが、当社のコーポレート・スローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.(なりたい自分に、全部なろう。)」の実現につながると考えます。



4 水クレンジング「ピフェスタ」(2011年発売)

### タブーラインを下げ、もっと自由に、化粧行動を楽しく

— 新たな価値提案で、新市場を創造 —

1. 香りのない無香料化粧品

化粧品には香りが付いているのが当たり前だけど、香水の香りを邪魔してるなあ。(1989年)

2. シートコスメで、外出先でも手軽に顔も体もスッキリ

外出先で顔を洗ったり、シャワーを浴びてリフレッシュしたいがそれは無理。(1996年)

3. 「男性用」ヘアカラーで男性も髪色を自由に楽しむ

髪色を変えるのは女性のおしゃれ。男性がすると不真面目に思われそう。(2001年)

4. 場所を選ばず、いつでもどこでも、クレンジングから保湿までふき取るだけで完結

クレンジングは水場がないと。ダブル洗顔をして丁寧にケアするものだよな!?(2010年頃)

〈特集〉Only-Oneマーケティングトピックス

## 一身近で愛されるヘアビューティコスメブランド「ルシードエル」 ヘアケアカテゴリーへの挑戦とサロントレンドのマス化

### 事例 ルシードエル

ルシードエルは、ヘアスタイリングブランドとして1993年の発売以降、確かな品質と新しい提案により高い評価と人気を獲得し、現在ではヘアスタイリング剤だけでなく、ヘアカラー、ヘアケアなどヘアビューティコスメブランドとして幅広いラインアップで、日本をはじめアジア各国で展開しています。

現在好調に売上拡大しているヘアケアカテゴリーへの取り組みを紹介します。



### ヘアスタイリングブランドのヘアケアカテゴリーへの挑戦

ルシードエルは発売当初よりトレンドのヘアスタイルに合わせたスタイリング剤を提案し、もともとマンダムの強みであった高いスタイリング力のある商品は、その品質の高さの評価も相まって幅広い年代の女性からの人気を獲得しました。2000年以降、ヘアカラーやヘアアイロンなどの熱器具を使用したスタイリングが定着するとともに、生活者のヘアケアに対する意識が高まり、ヘアケア市場もアウトバストリートメントなどが牽引する形で拡大しました。

ルシードエルとしてもアウトバストリートメントを幾度も提案してきたものの、当時はインバスブランドが強い市場であり、長年ヘアケアへの挑戦は苦戦が続きました。

### オイルトリートメントシリーズのヒット

そこで2014年、ヘアサロンで注目され始めていたアルガンオイルに着目。インバスブランドの持つブランド力に対し、ルシードエルのヘアケアイメージが弱かったため、トレンドや品質感を感じさせる提案にシフトしました。

当時アルガンオイルは、植物由来、保湿感も高いことで注目を集めていた一方、当時ナチュラルなヘアスタイルがトレンドであった中で発売されていたヘアオイルの多くは、使用感も重く、使用する部位や使う量の調整などでうまく使いこなせない人も少なくありませんでした。また価格帯もやや高めであったことも生活者にとっても購入の際のハードルとなっていました。そこで、当社が得意とするマス流通において、一般の生活者の方に、手に取りやすく使っていただきやすく提案したのがアルガンオイルを配合した「ルシードエル オイルトリートメントシリーズ」です。

多くの人に手に取っていただきやすい価格での提案はもちろんのこと、アルガンオイルを高圧処理し髪1本1本への拡散性を高めたことで軽くなめらかな仕上がりと、初心者でも使いやすく、口コミサイトでも高い評価を獲得するヒットアイテムとなりました。今ではアイテム数も増え、累計出荷本数1,700万本を超えるルシードエルの代表的シリーズにまで成長しました。このシリーズは、アルガンオイルが多くのにとって身近なヘアケアアイテムになる一翼を担い、先端トレンドのマス化に成功するなど、ルシードエルの売上はもとより市場を拡大させました。



### サロン発「酸熱トリートメント」

近年、ヘアカラーやアイロン・コテ等の熱器具などによるハイダメージやより美しい髪への高まりを背景に、「髪質改善トリートメント」などとして謳われヘアサロンの施術メニューとして人気となっているのが、「酸熱トリートメント」です。

「酸熱トリートメント」は施術過程でヘアアイロンによる熱処理も必要となり、技術者による施術が必要で、価格も一般的に1万円を超えるメニューです。比較的高価格のメニューながら高い効果実感で人気となっています。

### ホームケアとしての商品化へ挑戦

そこで2022年8月、酸熱トリートメント成分\*を配合したサロン技術発想の「ルシードエル 質感再整トリートメントシリーズ」を発売しました。ヘアサロン向けのプロユース商品と技術を提供するグループ会社を持ち、また長年の頭髪研究の強みを活かし、自宅でも簡単に安心して使い、高い使用実感の得られる処方を開発。酸熱トリートメントに必要な熱は、普段髪を乾かす際に使用するヘアドライヤーやスタイリング時に使用するヘアアイロンの熱を利用し、日常のヘアケア、ヘアスタイリングの中で気軽に酸熱トリートメントを体感できるアイテムとして提案しました。

\*レブリン酸



### マス流通で初の酸熱トリートメントを提案

ヘアサロンで人気の酸熱トリートメントを自宅を手軽にできるというこれまでにない新たな提案に、発売前より小売店からの期待も高く、搬入店舗は計画を大きく上回りました。発売後は流行感度の高い生活者からも高い注目と評価を獲得し、SNSでも話題となりました。「酸熱トリートメント」の認知もまだまだ拡大しており、今後市場としてもさらなる成長が期待されます。

一方アジア圏においても美髪意識が高く、グループ会社でいち早く展開を開始した台湾でも好調に推移しており、展開エリアはさらに拡大予定です。

また2023年8月にはシャンプーとトリートメントを追加発売し、ラインアップの拡充を行い、ルシードエルとして初めて本格的なインバスシリーズとしての提案に取り組みます。



### ルシードエルのさらなる成長へ向けて

コロナ禍でも影響が少なく好調に推移したアルガンオイル配合のオイルトリートメントシリーズに加え、2022年に新たに発売した酸熱トリートメント成分配合の質感再整トリートメントシリーズの貢献により、ルシードエルは2023年3月期に過去最高売上高を達成しました。

今後先端トレンドをスピーディに、より多くの人が手に取りやすく使いやすく提案し、新たな市場創造とともにお役立ちの拡大に取り組んでいきます。



# 『多様な生活者へのお役立ち拡大』 を実現するための強みと取り組み

『お役立ち』の2つの側面のうち、もう一つには、一人でも多くの生活者に満足していただけるかの『広さ』があります。一人でも多くの生活者のお役立ちとして、ブランド・コミュニケーション・カテゴリーといった『深さ』と流通・エリアの『広さ』を追求し、強い絆を創り続けることができるグローバルカンパニーを目指します。私たちがマングラムは、予測される市場環境変化を見据えながら、独自性のある新たな価値を創造し、商品、コミュニケーション、流通を通じて、その価値を生活者に提供し続けられる仕組みを構築し、『オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人へのお役立ち』を目指してまいります。

## マングラムの強み 3

### 成長著しいアジアを中心とした海外展開

マングラムグループでは、海外を生産拠点ではなく、市場としてとらえ、商品を通じて現地の生活者に“お役立ちする”というポリシーで、海外事業に取り組んできました。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」の稼働により始まりました。

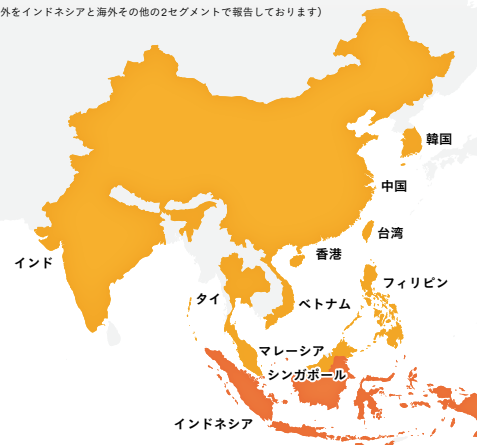
その後、1969年にインドネシアに合併による子会社を設立。以降、展開エリアを広げ、現在はアジア11のエリア、13社で事業を行っています。さらに、インドネシアからの輸出により、世界の貿易のハブとなっているドバイ(UAE)を経由し、中東やアフリカなど、90カ国以上に商品を届けています。

当社には創業時から「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れることなく、それぞれのエリアの、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・ウォンツが存在すれば、インドネシアにおけるメイクアップブランド「ピクシー」のように、日本で開発経験のなかった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、エリアによって、生活様式や所得水準、さらには香りに対する嗜好なども異なるため、現在ではインドネシア、中国、韓国に開発拠点を置き、それぞれの生活者の購買力や嗜好に合わせた商品提案や、大衆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な価格設定による商品・サービスを提供しています。

#### 海外展開エリア

(当社は海外をインドネシアと海外その他の2セグメントで報告しております)



日本と海外の男性化粧品



トラディショナルトレードの店頭(フィリピン)

マテリアリティ『気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造』

## マングラムの強み 2

### 男性化粧品

#### 男性化粧品分野の実績と知見

#### 「丹頂」「マングラム」の時代から、男性化粧品で圧倒的存在感

当社の創業時の代表商品は「金鶴香水」。

最初から男性化粧品に特化していたわけではありませんでした。

その後、「丹頂チェック」、「MANDOM(マングラム) シリーズ」の大ヒットを経て、

特に男性化粧品において強い存在感を示すようになりました。

インドネシアにおいて1987年よりメイクアップ中心に展開している

「PIXY(ピクシー)」や、2010年以降日本を皮切りにアジア各国へグローバル展開している

クレンジング&洗顔ブランドの「Bifesta(ビフェスタ)」ブランドも順調に売上拡大しておりますが、

現在でも中核となるブランドは男性用の「GATSBY(ギャツビー)」です。

長い期間「ギャツビー」やミドル男性向けコスメティックブランド「ルシード」を中心に、男性生活者からの

高い期待感に応え続けるために、当社はヒト、モノ、カネを投入し続け、男性の嗜好、価値観の変化を追い続け、

男性の毛髪や皮膚を中心とした身体に関する独自の研究を続けてきたアドバンテージを有しています。

#### アジアで絶大な支持を得ている

#### 男性グルーミングブランド「GATSBY(ギャツビー)」

1978年に誕生した「ギャツビー」は、これまで40年以上にわたるアジア各国において10、20代を中心とした

ヤング男性たちにグルーミングの楽しさを提供し続けてきました。その展開カテゴリーは幅広く、

ヘアスタイリング、ヘアカラー、スキンケア、シェービング、ボディケア、フレグランスといった身だしなみから

おしゃれに関わるあらゆるグルーミングシーンに対応した商品を提案しています。

現在、当社が展開する国内外12のエリアにおいて、すべてのエリアで「ギャツビー」を展開しています。

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

各国に合わせて設計しています。

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、アジア各国のヤング男性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。今後もSNSの浸透を背景に、ますます高まる男性のおしゃれ意識に寄り添い、

彼らのなりたい自分を実現できる商品、価値を提案し続けていきます。

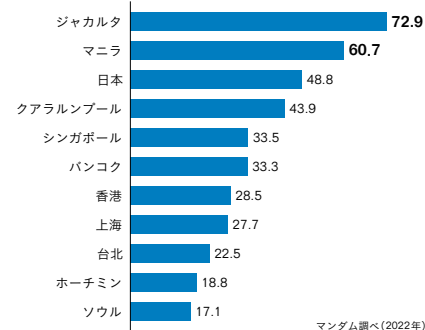


<p>GATSBY 国内 男性化粧品 ブランドシェア*1</p> <p><b>No.1</b></p>	<p>GATSBY インドネシア ヘアスタイリング剤 ブランドシェア*2</p> <p><b>No.1</b></p>
<p>GATSBY 国内 男性ヘアスタイリング剤 ブランドシェア*1</p> <p><b>40%以上</b></p>	<p>GATSBY 2022年度ブランド出荷数量 グループ合計</p> <p><b>2億6千万個</b></p>

\*1 期間：2022年4月～2023年3月 全業態、金額(マングラム算出市場データ)

\*2 期間：2022年1月～12月 ブランド売上金額 (RMSニールセン)

#### 「ギャツビー」アジア主要都市での認知率(%)



マテリアリティ『多様な生活者へのお役立ち拡大』

## マンダムの強み 4

# 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

マンダムグループでは、「頭髪・頭皮」「皮膚」に加え、近年関心が高まっている「体臭・制汗」の3つの分野に特に注力し、研究開発を行っています。

「頭髪・頭皮」「皮膚」「体臭・制汗」はいずれも人種、性別、年齢、生活習慣、気候、風土の違いから、人によってさまざまです。それぞれの人に異なる状態があるように、一人ひとりに固有の生活者ウォンツが存在しています。マンダムは、より多くの生活者ウォンツに応えるため、人体の構造・機能・メカニズムの解明からウォンツに応える成分の発見や商品への応用まで、幅広い領域で研究開発を進めています。

#### 頭髪・頭皮

頭髪・頭皮は、気候や流行など生活者を取り巻く外的環境や、加齢など生活者自身の内的変化が大きく影響する分野です。日々変化し、新たに発生する生活者のウォンツや悩みに応え続けるため、マンダムは生活者の視点に立ち、大胆かつ革新的な商品を開発するための研究開発に取り組んでいます。

#### 研究例 毛髪上に微細な結晶「スパイク」を定着させパーマ風アレンジを実現

2023年2月に発売した「ギャツビー メタラパー シリーズ」は、セット力と使いやすさを両立し、手に取りやすい価格帯で効率性とコストパフォーマンスを求めるヤング男性に向けた新たなスタイリング剤です。その中でも「ギャツビー バブルパーマスタイルクリエイター」という商品は伸ばしやすい泡状で、直毛でもパーマをかけずにパーマかけたようなアレンジスタイルが可能となる画期的な商品です。泡状の剤を毛髪に均一に塗布し馴染ませた後、それが乾燥し「スパイク」と

呼ばれる結晶が毛髪全体に付着することで粘性に加え、毛髪同士を強く引っ掛ける機能が発現します。それによって、パーマスタイルの特徴である立体的にカールした毛束を作ることができます。パーマの施術は毛髪・頭皮へのダメージ、失敗した時のリスク、費用面等で抵抗がある方もいらっしゃいますが、この技術で気軽にパーマ風のスタイルを楽しむことができ、生活者に新たな価値の提供ができると考えます。

#### 皮膚

これまでに、男性・女性の肌状態に関する調査・研究を継続的にを行い、それぞれの肌に特有の状態があることを明らかにしてきました。特に、男性に関しては化粧品業界の中でもいち早く本格的な調査・研究を実施してきました。女性とは異なる特性があることを突き止め、近年では肌状態から受け取る「見た目の印象」までも考慮した研究開発を行っています。また、女性についても性周期と肌状態の関係に着目した研究で、新たな知見を見出しています。

#### 体臭・制汗

体臭は人の印象に影響を与え、円滑なコミュニケーションを図る上で重要な役割を果たしています。体臭を理解し、適切にケアすることは、清潔で心地良い生活を送ることに直結します。マンダムは「ミドル脂臭」のような、これまで特定されていなかった新たな体臭の存在や、汗をはじめとする体臭の原因物質の働きを抑制する技術を開発するなど、さまざまな体臭に対応した最適な商品を提案するための研究開発を進めています。

#### 研究例 コンシーラーは、ミドル男性のシミや赤み、かさつきの目立ちを軽減して、即時的に印象を変えることを立証

早稲田大学理工学術院 中村航洋研究員講師と渡邊亮己教授との共同研究において、コンシーラーによるメイクアップ効果として、「シミの目立ち」、「かさつきの目立ち」、「肌の赤み」が軽減され、「見た目年齢」も低下する傾向が認められました。また、遠くよりも近くで見たときに「シミの目立ち」の軽減効果が顕著であり、「支配的である（リーダーシップがある）」印象が有意に上昇すること、さらに正面からよりも斜めから見たときに見た目の年齢が若く見える傾向があることがわかりました。

#### 研究例 汗腺の三次元構造が解剖学の世界的定番の教科書である「Gray's Anatomy」に掲載

大阪大学大学院薬学研究所先端化粧品科学(マンダム)共同研究講座の、ヒト汗腺の詳細な構造と汗の供給源である血管の構造について新たに可視化した画像が、「Gray's Anatomy」第1章の中の「皮膚」パートに掲載されています。今後、この知見をもとに汗腺障害の解明のためのアイデアが生まれ、汗腺の収縮の基礎的なメカニズムや恒常性の維持について理解が深まれば、次世代型制汗剤の開発にも役立つだけでなく、将来、熱中症や多汗症等の発汗に関連する病気の解明や治療、医療の発展に役立つことが期待されます。

## マンダムの強み 5

# 優良廉価の大衆普及を追求した生産・供給体制

### ミッションの異なる3拠点からの商品供給体制

マンダムグループでは、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、それぞれのエリア生活者の“嗜好性”、“生活様式”や所得水準・ウォンツの変化に合わせ、高品質かつ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。

日本の福岡工場は、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であり、「ピフェスタ」をはじめとした“Made in Japan”の高品質な女性化粧品をアジア各国へ提供する供給拠点です。2019年2月より、創業100周年にあたる「VISION2027」時点での日本国内および海外輸出を含めた想定供給キャパシティに対応するための新生産棟建設を行いました。以前は5棟の分棟建屋で、原材料の搬入から製品の搬出において建屋間の受渡しが発生し一部効率な部分がありましたが、新生産棟建設に合わせ、各棟を渡り廊下で接続することで従業員・原材料の全域屋内移動が可能になり効率性も向上しております。CASBEE\*(キャスビー)評価基準のAランク取得を目指した環境配慮設計としています。IoT、AI、ロボティゼーションの導入も進めており、品質精度向上と効率化、省人化が期待できます。

新生産棟は2021年11月より稼働を開始しております。

\*1「CASBEE」(建築環境総合性能評価システム):建築物の環境性能で評価し格付けする手法

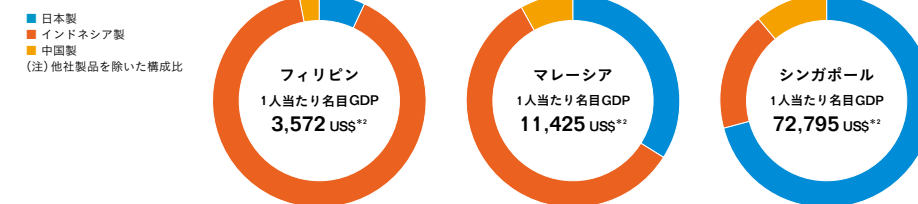
インドネシア工場は、ASEANを中心にグローバルな市場に高品質でコスト競争力のある商品を生産する体制を持つグローバル生産センターとして、中国工場は主に中国国内への商品供給とグループへの生産補完としての役割を担っています。

また、各工場において天変地異による災害、事故災害等の有事が発生した場合は、それぞれが代替・補完生産、出荷を行う体制を目指して取り組んでおります。

### 幅広いGDPレベルと各国与件に合わせた商品供給体制

各国のグループ会社は自エリアのGDPや生活者の所得水準、ライフスタイルに合わせて、日本製・インドネシア製、一部中国製の商品を輸入し、独自の製品ミックスを組んで販売します。各国において、日本製品は高めのプライスゾーンに、インドネシア製品は値頃感のあるプライスゾーンに、中国製品はその中間となります。それぞれの国に最適な商品構成を組むことが可能となっております。

#### 製造元別売上高構成比例



\*2 JETROウェブサイトより2021年値

#### ▶グループを支える3つの生産拠点



福岡工場(日本)  
生産数量: 144百万個



ファクトリー1(インドネシア)  
生産数量: 409百万個



中山工場(中国)  
生産数量: 14百万個  
(注) 2022年度生産数量実績

# 『社員と会社の相互成長の実現』

を実現するための強みと取り組み

## マンダムの強み 6

### エンゲージメントの高い社員

創業100周年となる2027年の私たちのありたい姿「VISION2027」の実現のためには全社員への企業理念の浸透、実践が最重要事項と考え、第12次中期経営計画(MP-12)初年度の2017年に、まずは役員間で合宿を通してのディスカッション、次に、企業理念の「エバンジェリスト(伝道者)」と位置付けられた部門長への浸透、そして、各部門長から自部門スタッフへのワークショップ開催による浸透と、わずか半年間というスピード感でグループ全社員に対する浸透取り組みを実施しました。

その浸透度合いのフォローを目的として2018年より毎年、社員へのサーベイ実施と結果のフィードバック、それに基づいた各部門における自らの課題解決に向けたワークショップ実践を継続しております。

## 2022年度サーベイの結果と当社対応

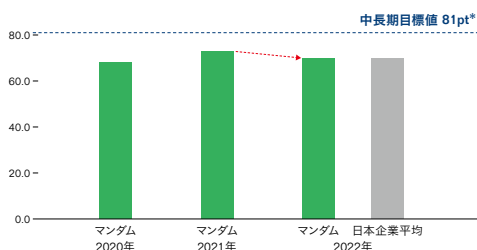
### ① 持続可能なエンゲージメント

「持続可能なエンゲージメント」のスコアに関しては、残念ながら前年より3P低下しました。

2年続けて苦戦を強いられている会社に対する不安、満足度の低下に起因していると推測され、それらを払しょくするための取り組み、施策が必要であると考えております。

昨年と比較してエンゲージメントのスコアはわずかに下降し、日本基準と同等のスコアとなっています。サーベイを含めた課題解決を通じて、中長期的目標値としては世界における消費財メーカーの水準をターゲットとする。

持続可能なエンゲージメントスコア



### ▶ 前期と比較して改善が見られたポイント

#### 権限・裁量

業務推進に必要な権限委譲やチャレンジングで魅力のある仕事の機会提供に関してスコアが上がりました。2023年度(2024年3月期)までの3年間で、第13次中期経営計画「MP-13」で「変革・挑戦期」と位置付けていますが、それが徐々に浸透し始めていると評価しております。

また、権限委譲や意思決定のスピードアップ、部門間連携の強化を目的として23年4月に組織のフラット化や部門の統廃合などの組織改編を実施しており、社員が持つ能力を最大限に発揮できる環境づくりを進めています。

### ▶ 前期と比較して改善が見られなかったポイント

#### ウェルビーイング

ブランド強化のための新製品開発を進める中で一部の部門において長時間労働を招き、社員の健康配慮に関してスコアを落としました。当社では健康経営を進めており、社員がやり甲斐をもってイキイキと活躍する前提として、社員が心身共に健康でなければならないと考えており、是正に向けて取り組みを開始しております。

### ▶ ベンチマーク比較で優っているポイント

#### ゴール・目標

所属する部門の戦略理解や各社員の仕事の意義に関しては高いレベルで理解できており、日常的に理念の根幹となるお役立ちの精神が社員に浸透していることに起因していると推察されます。今後は部門長をキーパーソンとして経営戦略と自組織の戦略をよりシंकロさせることで価値創造に繋げていきたいと考えています。

### ▶ ベンチマーク比較で劣っているポイント

#### リーダーシップ

コロナ禍を起点として業績が苦戦を強いられている中で、会社や経営陣の戦略や意思決定、変化への対応について社員の不安が増しており、より丁寧で継続的なコミュニケーションが必要だと考えております。

これまで実施してきた「統括執行役員から社員への動画メッセージ配信」や「社長と社員の対話会」に加えて、23年度より変革の実現に向けた行動変容を目的とした部門長研修を実施しております。部門長には経営と各組織のメンバーを有機的につなぐ役割があると考えており、部門長を介して経営戦略や経営陣の考えをより身近に感じられるような体制を実現することで、経営と社員が一体となって事業推進できる環境や体制を目指していきます。

## ② エンゲージメント向上に向けた取り組み

### 社長と社員の対話会

2021年度に引き続き、西村が社員との直接のコミュニケーションを通じて政策浸透と相互理解を実行する目的として、社員との対話会を開催しました。

#### 目的

- ・「変革・挑戦」期に取り組むべきことへの気づきやマンダムの中長期の方向性理解浸透
- ・日々の問題意識共有、パーソナリティ相互理解
- ・健全かつ強固な組織風土・職場形成

#### 開催スケジュール

2022年9月～2023年1月 合計44セッション

#### 参画人数

株式会社マンダム10～30代社員 計238名  
(前年参画者は247名 延べ参画者485名)



対話会は、1セッションにつき3～8名で、原則としてすべて対面で開催しました。事前課題として全グループ共通テーマと、10～20代、30代、新任管理職ごとの個別テーマを設定し、各社員が準備して対話に臨みます。

今回は若手中心の参画者となりましたが、「社内コミュニケーション・チームワークの希薄化」、「日頃、社内で“褒められる”機会がない」、「役に立っている」と感じる機会が少ない」、「上位方針が充分伝わっていないため理解できていない」、「ワークライフバランスに影響を及ぼすレベルの時間外労働が常態化」などの重要な意見が挙げられました。西村もこれらの声を真摯に受け止めており、これらの課題については既に改善に向けての取組みを開始しています。

また、対話会実施に関して、「社長が社員一人ひとりの関心事に、型にはまった受け答えではなく丁寧に答えてくれたので、うれしかった。」「現場で感じている課題と同様の課題を社長が感じていることが分かり、安心した。」「同世代同士の対話を通じて気づきが多く、モチベーション向上につながった。」とポジティブな意見も多く挙がりました。

この対話会は、会社が、トップが、現状をどう認識し、どういう方向性を目指しているかということを社員が理解・共有する有意義な機会と位置付けており、2023年度もこれまで未参加の約200名の社員と社長との対話を予定しています。

### 部門長研修

部門長は企業理念の「エバンジェリスト」であることはすでにお伝えしましたが、企業組織において経営陣と社員の架け橋であり、各組織の変革・挑戦を主導するキー・パーソンでもあります。そこで会社から部門長への役割期待を直接伝え、今後の変革と挑戦に向けた行動変容を促す場として部門長研修を新設しております。

本研修は、部門長×部門長、部門長×部下、部門長×経営陣の上下左右とのさまざまな接点を意識した設計で、大阪本社において対面形式での研修となっています。

今後1年間にわたって、部門長としてのマインドセットや組織や人材を牽引するための知識やスキルの獲得、それらを通じた変革と挑戦に向けた戦略の策定と実践までの一連の流れを実施する予定です。



## 〈特集〉マンダムグループの人的資本経営への取り組み

### ー「MHRX (Mandom HR Transformation)」本格的に稼働ー

当社グループは2021年に、コーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. (なりたい自分に、全部なる。)」を策定しました。これは、すべての生活者が「自分らしく生きること」をサポートし、これらを実現できる社会やありたい社会を持続的に作り上げていくという、当社が実現したいこれからの新しいお役立ちの形を表現しています。

そしてこの実現に向けて、全社員一人ひとりが“多彩な個性と強み(専門性)を持つ唯一無二の人財”として活躍し、今までにはない新たなオンリーワンの価値提供を通じたお役立ちを実践すべく、日々考働しています。

また、特に近年の社会環境における不確実性の高まりや、DXを通じたビジネスモデルの変革が顕著な中、当社が社会へのお役立ちを通じて継続的に企業価値を高めていくためには、これらの社会変化に的確に対応し、今まで以上にイノベーション(新たな価値の創出)を起こし続けることが重要です。

当社では、“多彩な個性と強みを持つ人財”こそが、さまざまなイノベーションを生み出す最大の源泉ととらえ、人財への積極的な投資は不可欠であると考えています。この“人財”に対する考え方は、グループ考働原則「MANDOM PRINCIPLES」の一つである「人財主義」や、当社の人財理念である「個と会社のHAPPYの実現」においても、一貫して表現されているものです。

この考えに基づき、当社の経営戦略と連動し、イノベーションを通じて社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現するために、多彩な個性と強みを持つ①「人財育成」、その人財の活躍を支える新たな②「人事制度」、③「健康経営」や④「ダイバーシティ&インクルージョン」の推進、そして⑤「生産性と創造性を高める働き方」の実践、これら5項目を人財に対する主な取り組み領域として掲げ、以下の具体的な取り組みを実践してまいります。



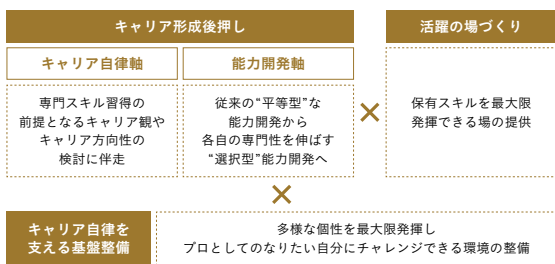
### ① 多彩な個性と強みを持つ人財育成(人財育成方針)

社員一人ひとりが個性や強みを持つ人財(プロフェッショナル人財)として成長するためには、社員自身の自律的なキャリア形成に向けた意識の醸成や、各分野における専門スキルの向上等、多角的な観点に基づく取り組みが必要になります。当社では、社内におけるプロフェッショナル人財の育成に向けたさまざまな施策を実践しています。

#### 社員のキャリア開発・能力開発支援

当社では、主体的なキャリア形成を行う人財を「自律型人財」と定義しています。これに基づき、社員がこの自律型人財へと成長するために、キャリア自律軸と能力開発軸からなる「キャリア形成後押し」、社内外で保有スキルを最大限発揮するための「活躍の場づくり」、そしてそれらを支える「基盤整備」の3つの柱を体系図としてまとめ、これらを基軸としてさまざまなキャリア開発・能力開発に関する教育や制度の構築等を行っています。

#### キャリア開発支援体系図



### 新価値創出に向けたDX教育の実施

社員の能力開発において、デジタルやDX領域の能力・スキル開発は、今後の当社の新価値創出において特に重要な要素であると考えています。当社は2021年5月よりDX推進委員会を立ち上げ、当社におけるDX推進を進めており、その中で当社の新たな価値創出を実現できる人財の育成に向けて、次の2点に取り組んでいます。

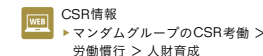
- 次世代デジタルリーダーの選抜、育成
- DX推進の風土醸成を兼ねた全社員対象のデジタル教育実施

当社におけるDXの取り組みや推進体制が経済産業省のデジタルガバナンス・コード(DX推進指標)に基づいた認定基準を満たしていること、並びにステークホルダーへの適切な情報開示が行われていることなどが評価され、2022年8月1日に「DX認定事業者」の認定を取得いたしました。



### 人財育成や教育に関する取り組み

基本研修、その他教育、キャリア支援施策に関しては、ウェブサイトをご覧ください。



## 社内環境整備方針

### ② 人事の仕組み改革に伴うジョブ型の人事制度の導入

新たな価値創出によるお役立ちの実現に向けた変革・挑戦できる組織と人財創出に向けて、ジョブ×キャリア自律を起点とした人事の仕組み改革(Mandom HR Transformation、略称MHRX=マークス)に着手し、その一環として2023年4月よりジョブに基づく役割等級制度を導入しました。



これにより、各役割に求められる職責やスキルの明確化を通じて、役割の大きさに応じた公平公正な評価と処遇を行い、社員がやりがいを感じられるようにすることで、新価値創出に繋げられる体制を実現していきます。

### ③ 健康経営の推進

当社は、「社員が健康で働くことが企業の価値を高める」という考えの下、社員自身のウェルビーイングの実現に向けて、社員が働きやすい環境下で働きがいを得て全員参画できる職場づくりを推進しています。

これらの取り組みの結果、当社は2023年3月に「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されています。

また当社は、2023年6月に「健康経営の型づくりと成果創出のためのソリューションの共創および産業界への実装」を目的として設立された「健康経営アライアンス」において、参画企業の取り組みの共有を通じて健康経営の型と成果を共創する「プラクティスグループ」の一員として参画いたします。これにより、アライアンス内で得た集合知を元にさまざまな取り組みを検討・実践することで、当社の健康経営をより一層推進してまいります。

一方で、当社のさらなる健康経営の推進に向けた課題の一つとして、「一部社員の長時間労働の是正」があります。現状、社員の一ヶ月当たりの平均時間外労働時間は15.5時間ですが、そのうち一部社員が30時間を上回る長時間労働を行っている実態が判明しています(対象はマンダム単体における管理職層を含む正社員、2020～2022年度の3年間における一ヶ月当たり平均時間で算出)。当社では、すべての長時間労働を是正し、社員が健全に働くことができる環境をつくり上げることで、社員自身のウェルビーイング、そしてそれを通じたさまざまな新価値創出やさらなる企業価値の向上が実現できると考えています。この点をふまえ、当社では新たに「2027年度までに、全正社員(管理職層を含む)平均における一ヶ月当たりの時間外労働時間10時間以下の達成」を目標として掲げ、この実現に向けて取り組んでいます。

主な施策

- ・保健師による健康指導や相談機会の拡大による「健康経営推進体制の充実化」
- ・各事業所への健康経営推進委員の配置
- ・社内健康経営ポータルサイトの開設と合わせてヘルスリテラシーや健康に関する情報を発信する「健康経営の見える化の推進」
- ・オンラインによる「健康セミナーの実施」



## 『持続可能な地球環境への取り組み』

## を実現するための強みと取り組み

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、2021年に発表された「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)の第6次評価報告書では、「人間の影響が大気、海洋および陸域を温暖化させてきたことには疑う余地がない」とされ、近年頻発している猛暑や大雨などの極端現象の増加にも人間活動の影響が現れていると結論されました。

生活者・投資家等をはじめとしたステークホルダーの地球環境に対する意識が強くなっていることから、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おり、企業として地球環境への取り組みを推進させることが、企業価値の向上につながると考えております。これまでも環境負荷低減に向けた活動を行ってまいりましたが、今後はさらにその取り組みを強化し、循環型社会への移行を目指し、脱プラスチックを含めた製品のライフサイクルにおける環境負荷低減への取り組みを進めます。特に温室効果ガスの削減については、2050年までに温室効果ガスの排出実質ゼロの実現を目指します。

## マングラムグループ環境方針

わたしたちマングラムグループは、企業理念のもと、環境問題が人類共通の課題であることを認識し、事業活動を通じたバリューチェーン全体における環境への影響把握に努め、社会からの要請に対して社会との連携を図りながら、本業を通じた価値創造により、持続可能な社会の実現に取り組みます。

- ▶ マングラムグループ環境方針については、当社ウェブサイト参照
- ▶ 福岡工場では別途「福岡工場環境方針」を定めております

## 目標の策定と進捗

- 目標**
- 2027年までに国内で販売するマングラム商品の90%を環境配慮型製品とする
  - 2050年までにマングラムグループが販売するすべての商品を100%環境配慮型製品とする

**進捗**

**53.5%**  
(2023年3月末時点)  
※目標①: 国内販売商品に対しての進捗

わたしたちマングラムグループは、環境配慮を商品価値の一つと位置付け、マングラムグループ環境配慮製品基準に則り、社会から共感の得られる価値づくりへの取り組みを進めています。その取り組みの一つとして、わたしたちが考える環境配慮型製品の基準と中長期目標を設定しております。今後は目標に対する進捗状況も確認しながら、持続可能な社会に向けて環境に配慮した商品づくりを推進してまいります。また、この基準については、今後の国内外の動向や技術的な最新情報、多様なステークホルダーの皆さまからのご意見や期待・要請を参考にさせていただきながら、継続的に更新してまいります。

## 製品の環境配慮基準

ライフサイクル区分	対応する環境問題	環境配慮基準
原材料調達	生物多様性保全・森林保全	内箱・個箱・能書・説明書などの紙資材に古紙パルプ配合率80%以上の再生紙を使用した製品 内箱・個箱・説明書などの紙資材にFSC® 認証紙を使用した製品 その他国際的な環境認証制度や指標などをクリアした原料・資材を使用した製品
	気候変動/脱炭素・CO <sub>2</sub> 削減	容器包装資材に植物由来資材バイオマス度25%以上を使用した製品 ラミネート包装材に植物由来資材バイオマス度10%以上を使用した製品
	製品の使用	容器包装資材にリサイクル原料使用率25%以上を使用した製品 ラミネート包装材にリサイクル原料使用率50%以上を使用した製品
廃棄	水資源使用量の削減	基準品と比較し、使用時にドライヤー使用電力、給湯器ガス使用量など20%以上削減の製品
	廃棄物の削減	基準品と比較し、本体容器包装資材の削除、または軽量化・薄肉化など10%以上削減の製品 基準品と比較し、1個箱の削除または軽量化10%以上削減の製品 本体容器重量と比較し、容量重量が50%以上削減の詰め替え製品
	プラスチック廃棄物の削減	石油由来プラスチック樹脂製資材から代替資材(紙・ガラスなど)へ切り替えた製品
その他	リサイクル循環型経済への対応	分別廃棄への対応と単一素材(モノマテリアル)を使用した製品

(注) 1. 上記項目を一つ以上満たす商品を環境配慮製品とする。  
2. 基準品は環境理念を改訂した2016年の製品。

(FSC® N003667)

## マテリアリティ『社員と会社の相互成長の実現』

## 4 ダイバーシティ&amp;インクルージョンの推進

“多様な個性と強みを持つ人材”こそが、さまざまなイノベーションを生み出すための最大の源泉であるという考えの下、当社では「女性社員」「キャリア採用社員」そして「外国籍社員」の活躍に特に重点をおき、このダイバーシティ&インクルージョンに向けた取り組みをよりいっそう推進してまいります。

## 女性社員の活躍推進

価値観が多様化する中で生活者へお役立ちしていくためには「日本人」「男性」「新卒社員」という一様な視点ではなく、多様な観点が欠かせません。そのうちの一つが女性の視点であると考えており、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た段階的な考働計画を設定し、取り組みを推進してまいりました。

このような取り組みの成果が認められ、2022年6月には「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」認証において最高ランクの「三つ星」を獲得、さらに翌年2月には、令和4年度「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」大規模企業部門における「優秀賞」を受賞しています。

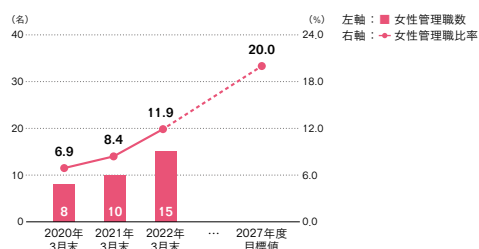
また、今後のさらなる女性社員の活躍推進に向けて、「2027年度までに女性管理職比率20%以上」を新たな指標として設定しています。この達成に向けて、当社では「単年度ごとの女性社員の管理職登用計画の策定」や「女性社員向けの各種研修の実施」、そして「経営層や管理職層に対する女性活躍に向けた各種教育の拡充」等のさまざまな取り組みを実施していきます。



**取り組み例**

- ・多様な個性や強みを活かしたさまざまなイノベーションの創出を目的とした管理職への女性社員の積極登用
- ・グローバル人材としての活躍を見据えたグループ拠点を含む異動配置や育成の実施
- ・異業種のキャリアデザインフォーラムへの参画

## 女性管理職比率の実績推移と今後の指標



備考・マングラム単体、各年3月31日時点における実績。  
・管理職比率は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出。  
・管理職には、部長および課長を含み、執行役員は含まない。

## 5 生産性と創造性を高める働き方の実践

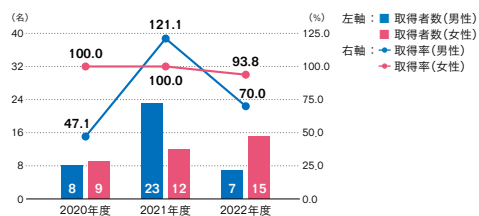
当社では、「単位当たりの生産性」「個の成長と働きがい」「創造性」が向上する働き方改革を推進しています。この働き方改革を通じて、社員がさまざまな制約にとらわれず、個性や強みを最大限発揮しながら、生産性と創造性を高める働き方を実現していきます。

また、社員の育児休業の積極的な取得も推進しています。当社では、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画(2020年4月1日～2023年3月31日)として、「男女とも育児休業取得率100%を目指す」ことを掲げ、その達成に向けて、取得対象者の休業取得に向けた人事部からの積極的なアナウンスや、対象者全員とその上長・人事部の3者における面談の必須化等に取り組んできました。計画期間における各年度の結果は下表の通りとなりますが、本指標は継続して達成すべきものであるととらえており、今後も引き続き、男女ともに育児休業取得率100%の継続的な達成を目指して取り組んでいきます。

**取り組み例**

- ・コアタイムを原則撤廃するとともに、業務開始・終了の時間だけでなく業務時間中においてもフレキシブルに働くことができる「フレックス勤務制度の導入」
- ・介護との両立をふまえた「家族の住居」を含めた「在宅勤務制度の導入」
- ・上記2制度の活用によって、出社勤務と在宅勤務を融合したハイブリッド型の勤務を推進

## 育児休業取得率の推移



補足・実績はマングラム単体、各年3月31日時点における実績。  
・取得率は、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律」(平成3年法律第76号)の規定に基づき、「育児休業、介護休業等育児又は家族介護を行う労働者の福祉に関する法律施行規則」(平成3年労働省令第25号)第71条の4第1号における育児休業等の取得割合を算出。  
・2021年度における男性の実績については、2020年度における一部取得対象者が2021年度に育児休業を取得したことから、2021年度中の取得者数が取得対象者数を上回ったことにより、100%を超える実績となっている。

## プラスチック廃棄物削減に向けた取り組み

化粧品を含めたさまざまな分野で多く使用されているプラスチック包装は、軽量化で耐久性があり、加工もしやすいというメリットがある一方で、もし適切な廃棄・管理がなされずに海に流れ込むと、いわゆる「海洋プラスチック」となり、生態系への影響の懸念も大きくなっています。また、化石資源由来のプラスチックは製造過程や焼却処理された際に大量のCO<sub>2</sub>が排出されるため、地球温暖化の一因とも言われています。

そこで、持続可能な地球環境の保全と脱炭素社会への貢献を目的として、当社は2027年度までに化石資源由来のバージンプラスチック排出を25%以上(2016年度比)削減するという中長期目標を設定しました。

マダムグループは、製品の環境配慮において特にプラスチック廃棄物の削減を最優先課題と位置付け、4R(Reduce: 使用量・排出量の削減, Reuse: 再利用, Recycle: 再資源化, Renewable: 再生可能材料への代替)による取り組みを強化し、化石資源由来のプラスチック使用の削減を通じた社会課題解決に取り組んでまいります。

<b>Reduce</b> 使用量・排出量の削減	容器包装・販促物の厚みを薄くする、軽量化、またはプラスチック以外の素材採用により、プラスチック使用量、廃棄されるプラスチックの削減への取り組みを推進する。
<b>Reuse</b> 再利用の促進	本体容器の繰り返し利用により、1回使い切りでの容器廃棄の削減に向け、詰め替え、付け替え用製品の開発を推進する。
<b>Recycle</b> 再利用の推進	分別廃棄しやすい製品や循環利用しやすい単一素材、および、リサイクル素材での容器の開発を推進する。
<b>Renewable</b> 再生可能材料への代替推進	石油由来素材の削減に向け、植物由来素材(バイオマスプラスチック等)、持続可能な素材への置き換えを推進する。

## プラスチック廃棄物削減の取り組み事例

### 「Reduce」における事例

EC限定発売の「ギャツビー フェイシャルペーパー・ボディペーパー」の個別外装を削除しました。



### 「Renewable」における事例

「GBヘアセルフカットセット」  
「GBメンズアイブローキット」の外箱やハサミなどを収納するケースをプラスチックから紙製に変更しました。



### 「Reuse」における事例

本体容器の再利用と廃棄物削減を目的に詰め替え製品を開発しました。



## 循環型社会形成の推進

福岡工場では、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、2022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を実施しています。

2022年度の一般廃棄物を含む廃棄物排出量は3,314トンで前年度比98.0%となりました。この結果を真摯に受け止めてまいります。また、循環型社会への移行に向けて、持続可能な地球環境への取り組みをいっそう強化するために、2022年にジャパン・サーキュラー・エコノミー・パートナーシップ(J-CEP)に加盟しました。ここで得た知見を活かしながら、サーキュラーエコノミーの推進に努めてまいります。

## 廃棄物再資源化への取り組み

当社の福岡工場では、毎年、工場内で廃棄物の再資源化を意識した改善活動を行っています。改善活動の一例として、かつては廃棄物として扱っていた、原材料である不織布納品時の包装紙も、中間処理業者によって回収いただき再生紙としてリサイクルされています。また、使用後は工場内で分別回収し、業者に回収してもらったニトリル手袋も、路盤材やサンドクッションの原料としてリサイクルされております。循環型社会へ向けてさらなる改善と取り組みに努めてまいります。

### 包装紙の取り組み例



### ニトリル手袋の取り組み例



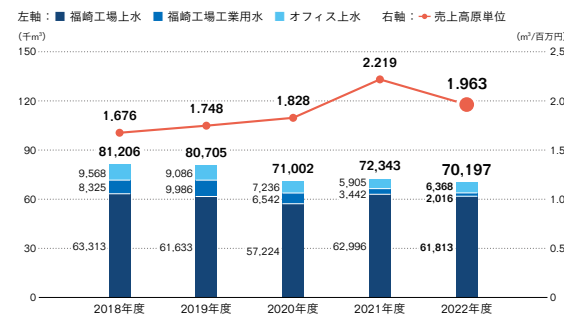
## 水資源の有効活用

2020年度はコロナ禍の影響を受け、生産数量減による水資源の使用量が減少しておりました。2022年度には生産数量が回復して前年を上回りましたが、水資源の使用量は70,197m<sup>3</sup>となり、前年度比97.0%となりました。

福岡工場では、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を実施しております。

引き続き、限られた水資源の有効活用と、水資源問題への持続的な対応を重視し、より良い環境への貢献を目指してまいります。

### 水資源使用量



## 脱炭素社会の実現に向けた取り組みの推進

### 気候変動に関する取り組み (TCFD\*1 提言に基づく開示)

当社グループは気候変動をサステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)の一つとしてとらえ、「脱炭素社会に向けた取り組み」と「環境に配慮した製品づくり」を取り組みテーマとして掲げております。時代を生き抜くダイナミズムとともに社会生活を送る善良なる企業市民として、また、本業を通じたお役立ちの進化と企業価値の創造に向けてより効果的な活動につなげるため、2022年6月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」への賛同を表明しました。TCFD提言の枠組みを活用することで気候変動に関するガバナンスをより強化するとともに、各種イニシアティブから開示されているシナリオ

を参考にシナリオ分析、気候変動に伴って生じるリスクと機会の抽出、その財務的な影響に対しての評価を行っております。また取り組みテーマに基づく各種対応を進めるとともに、積極的な情報開示を行ってまいります。



**外部サイト**  
\*1 ▶TCFD: Task force on Climate-related Financial Disclosures (気候関連財務情報開示タスクフォース)

### ガバナンス

当社では、気候変動への対応をサステナビリティ経営における重要課題としてとらえ、マテリアリティでの取り組みテーマの一つとしております。また、中長期目標\*\*を策定し、社長執行役員を委員長とし、経営層にて構成しておりますサステナビリティ委員会\*3、および、その下部委員会である関連委員会にて議論し、その内容を経営会議、取締役会に諮り、実行状況の把握、審議を実施しております。

- ▶\*2 「サステナビリティ戦略とマテリアリティ」 P.24をご確認ください。
- ▶\*3 「サステナビリティ推進体制」 P.25をご確認ください。

### 戦略(機会・リスクの分析)

気候変動課題については、温暖化防止策の状況により、さまざまなシナリオが考えられます。当社グループでは、各種資料を参考に、代表的とされる平均気温「1.5°Cシナリオ」と「4°Cシナリオ」\*4を参照し、事業経営における移行リスクと物理的リスクの検討を行っております。当社事業のドメインである製品を通じたお役立ちへの影響に関して、リスクと機会、およびそのインパクトを分析し、積極的に取り組んでまいります。

**外部サイト**  
\*4 参考とした各種シナリオ例  
▶AR6 Synthesis Report: Climate Change 2023: IPCC > World Energy  
▶World Energy Outlook (WEO) 2022: 国際エネルギー機関 (IEA)

### 当社の気候変動におけるリスクと機会

シナリオ	分類	リスク・機会	事業インパクト/財務影響	想定される顕性化時期	影響度	想定される影響額
1.5°Cシナリオ	移行リスク	炭素税の導入・上昇	炭素税の導入による運用コストの増加	中期	++	3.2億円/年 ※現状の排出が2030年まで継続された場合のリスク最大値
		再生可能エネルギー電力のエネルギーコストの上昇	再生可能エネルギー電力の需要拡大により、エネルギーコストの上昇	短期	++	1.7億円~9.9億円/年 ※現状の電力構成/電力使用量が2030年まで継続された場合のリスク最大値
		包装材料やプラスチック製品の「持続可能な製品」への移行によるコスト	包装材料やプラスチック製品に関する「持続可能な製品」への移行が進まなければ、市場から締め出されるリスク	長期	++	7.1億円/年 ※現状の使用量が2030年まで継続された場合のリスク最大値
	機会	市場の変化による収益の減少、事業コストの増加	市場の変化(消費者嗜好の変化)や特定の市場における競争が激化するなどで収益が減少、事業コストが増加するリスク	中期	++	-
4°Cシナリオ	物理的リスク	新しい製品・技術の開発によるコスト削減や収益増加、資産価値の向上等	新しい製品・技術の開発によるコスト削減や収益増加、資産価値の向上等	長期	++	-
		消費者の嗜好を反映することによる収益の増加、市場競争力の強化	消費者の嗜好を反映することによる収益の増加、市場競争力の強化	中期	++	-
	移行リスク	サプライヤーの被害によるサプライチェーンの分断	異常気象等により、事業拠点やサプライヤーの被害、サプライチェーン分断により、収益が減少するリスク	長期	++	-
		熱波や干ばつでの水不足による事業活動が停滞するリスク	熱波や干ばつでの頻度増加が予測されているため、水不足による事業活動が停滞するリスク	長期	++	-
機会	再生可能エネルギー電力のエネルギーコストの上昇	再生可能エネルギー電力の需要拡大により、エネルギーコストの上昇	短期	++	-	
		物理的リスク関連の製品開発・市場拡大およびコスト削減、それに伴う投資家からの評判向上	物理的リスク関連の製品開発・市場拡大およびコスト削減、それに伴う投資家からの評判向上	長期	++	-

\*顕性化時期について 短期:0-1年、中期:3-5年、長期:10年+  
\*影響度について ++:大きな影響がある、+:一定程度の影響がある、-:影響が小さいもしくは、ほぼ無い

### リスク管理

当社では、サステナビリティ委員会の下、関連委員会にて気候関連の機会とリスクに関する事業活動への影響度の検討を行った上で、グループ全体の状況把握と対応の検討を行い、サステナビリティ委員会での審議・承認、経営会議、取締役会への報告により、各重要課題(マテリアリティ)、目標に対するの進捗管理を行っております。

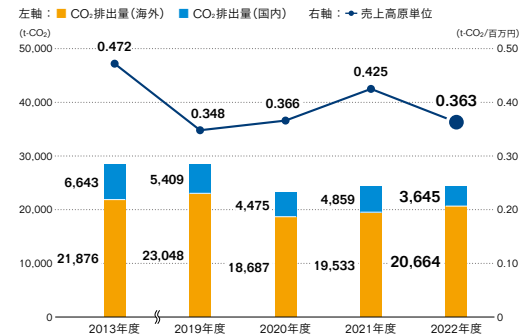
また、排出量の実績については、グループ全体の自社が使用するエネルギーや電力に由来とするCO<sub>2</sub>排出量(スコープ1+2)、および、日本事業におけるバリューチェーンでのCO<sub>2</sub>排出量(スコープ3)を年1回算出し、目標に対する進捗管理を行っております。\*

### 事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量

#### ▶CO<sub>2</sub>排出量推移 日本国内・海外(スコープ1+2)

2022年度の日本国内+海外スコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は、24,309トンで、2013年度比14.8%の削減となりました。

2022年度は、海外での生産数量が増加したことによる燃料使用量と電力使用量の増加がありましたが、日本の本社ビルで使用するすべての電力を再生可能電力に置き換えたことが影響し、前年対比で0.3%の減少となりました。

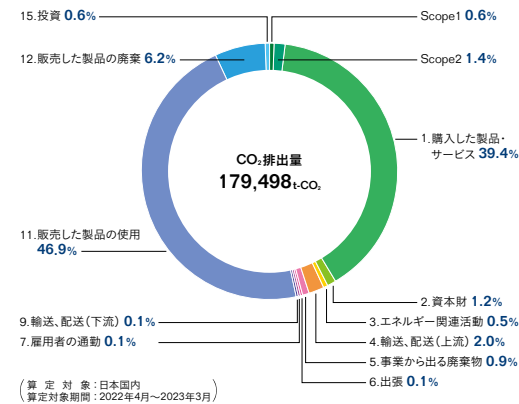


#### ▶バリューチェーン全体の温室効果ガス排出量の算定

当社では「脱炭素社会の実現」にむけ、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多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進め、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。



**CSR情報**  
▶国内マ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

# 『持続可能な原材料調達』

## を実現するための強みと取り組み

私たちマングラムグループは、ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、当社の事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防、軽減する取り組みを進めてまいります。人権デューデリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こし、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。

また、取引関係によって私たちの商品・サービスが人権への負の影響に直接関係している場合には、是正に向けた役割を果たすことがあることも認識しています。

近年、企業は「公正かつ自由な競争並びに適正な取引、責任ある調達を行う」ことが国際的に求められています。その実現に向けてマングラムグループは、パーム油や紙などの倫理的な調達を行い、森林や生物多様性の保全に努める他、環境、労働環境、人権への対応など、バリューチェーン全体を通じて企業の社会的責任を果たしてまいります。

## 人権

私たちマングラムグループは、私たちの事業活動が人権尊重を前提に成り立っているものでなければならないと認識しています。

マングラムの従業員とそこご家族、そして、当社に関わるお取

引先さまを含め、その川上の生産者を含むサプライチェーンに関わる人々、生活者の皆さまなど、マングラムグループに関わるすべてのステークホルダーの人権尊重の取り組みを推進していくに当たり、「人権方針」を策定し実践していきます。

## マングラムグループの人権方針

### 1. 人権に対する基本姿勢

すべての人びとの基本的な人権について規定した国連の「国際人権憲章」や、国際労働機関(ILO)の「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言」、および「ビジネスと人権に関する指導原則」などの人権に関わる国際規範を支持し尊重します。また、国連グローバル・コンパクト署名企業としてグローバルコンパクト10原則を支持します。マングラムグループは、事業活動を行う各国・地域における法令を遵守します。もし各国・地域の法令等と国際的な人権の原則に矛盾がある場合には、現地法を遵守しながら、国際的な人権の原則を尊重する方法を追求していきます。

### 2. ステークホルダーに対する人権の尊重とダイバーシティの推進

企業活動に関わるすべてのステークホルダーの多様な価値観・個性・プライバシーを尊重し、ダイバーシティを推進しています。人種・国籍・民族・性別・年齢・出身地・宗教・学歴・身体的特徴・障がい・健康状態・性的指向・性自認などを理由とした差別を一切行いません。従業員が、心身ともに健康で、安全かつ安心していきいきと働くことができる、相互信頼と良識のある職場環境作りを努めます。また、職場における差別、暴力的行為、ハラスメント行為を排除します。

### 3. サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスの実施

ビジネスと人権に関する国連指導原則に従って、マングラムグループの事業と関係する人権に対する負の影響を特定し、予防、軽減する取り組みを進めてまいります。人権デューデリジェンスによって、人権に負の影響を引き起こし、助長したことが明らかになった場合には、適切かつ効果的な救済措置を講じるよう努めます。また、取引関係によってわたしたちの商品・サービスが人権への負の影響に直接関係している場合には、是正に向けた役割を果たすことがあることも認識しています。

### 4. ステークホルダーとの対話・協議

ビジネスと人権への負の影響に関する一連の取り組みにおいて、社外からの専門知識を活用するとともに、関連するステークホルダーと対話と協議の機会を確保しつつ、誠意をもって行います。

### 5. 苦情対応窓口

各国・各地域において適用される法令・ルールや、人権方針を含む社内規定に、違反する可能性があることを認識した社員は、内部通報制度の窓口に通報できます。また、わたしたちは、外部のステークホルダーが、人権方針に違反した、あるいは違反するおそれがある行為について通報できる窓口を設けています。

### 6. 教育と研修

人権尊重に関する正しい知識がグループ内に浸透するよう、従業員に対して継続的に教育を行ってまいります。

### 7. 情報開示

人権尊重の取り組みの進捗状況およびその結果を、ウェブサイトなどで開示します。

## マテリアリティ『持続可能な地球環境への取り組み』

## 指標および目標

当社は、持続可能な社会の実現に向けて、GHG排出量の把握(スコープ1、2、3)を進めており、一段の取り組み加速が必要であると考え、策定していた長期目標に加え、その達成に向けた中期目標を2021年12月に策定、グループでの取り組みと

て、2022年に実施したシナリオ分析に基づいたリスクと機会における取り組みのロードマップを策定し、その推進を進めております。

### グループでのGHG排出量削減

#### 長期目標

・2050年度において、グループ全体におけるCO<sub>2</sub>排出量の「ゼロ」を目指す

#### 中期目標

・2030年度までに日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量について、「2013年度比で46%以上の削減」を目指す  
 ・2027年度までに日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量について、「2013年度比で43%以上の削減」を目指す

### 関連目標：製品での環境配慮

#### 長期目標

・2050年までにマングラムグループが販売するすべての商品を100%環境配慮製品とする

#### 中期目標

・2027年までに国内で販売するマングラム商品の90%を環境配慮製品とする

▶ 進捗状況に関しては、P24「サステナビリティ上の重要課題(マテリアリティ)に関する中長期目標と進捗」を参照ください。

## リスクと機会における取り組みのロードマップ

シナリオ	分類	リスク・機会	2023年度	2027年度	2030年度	2050年度
1.5℃シナリオ	移行リスク	・炭素税の導入・上昇 ・再生可能エネルギー電力のエネルギーコストの上昇	スコープ1+2でのCO <sub>2</sub> 排出量 43%削減	スコープ1+2でのCO <sub>2</sub> 排出量 46%削減		CO <sub>2</sub> 排出量 ネットゼロ ※スコープ3を含む
	機会	・包装材やプラスチック製品の「持続可能な製品」への移行によるコスト ・市場の変化による収益の減少、事業コストの増加		環境配慮製品の推進 (国内販売商品の環境配慮率90% (~2027年) → 100% (~2050年))		
4℃シナリオ	物理的リスク	・サプライヤーの被害によるサプライチェーンの分断 ・熱波や干ばつでの水不足による事業活動が停滞するリスク		BCP視点でのサプライチェーンの構築		

## 取り組み状況

2022年には、日本事業における本社での使用電力の再生可能エネルギー証書付き電力への切替、本社・R&D棟でのLED照明への切替を実施いたしました。その結果、コロナ禍の影響により低迷していた市場の回復に伴う生産数量の増加により、スコープ1でのCO<sub>2</sub>排出量の増加(対2021年比 442t-CO<sub>2</sub>増)が認められたが、スコープ2でのCO<sub>2</sub>排出量の削減(対2021年比 524t-CO<sub>2</sub>減)が図れたことから、スコープ1+2合計として、81t-CO<sub>2</sub>の削減(対2021年比)につながりました。

製品での環境配慮への取り組みに関しては、環境配慮製品の拡充を進めており、2022年度末時点で、国内で販売するマンダ

ム製品の53.5%(2021年度実績 45.8%)が環境配慮製品となっております。また、気候変動課題に伴う外気温の上昇による市場での生活者価値の変化への対応として、自社独自技術である「Kai-tech技術」\*6を活用した製品(例:「ギャツビー スペースシャワーペーパー頭皮用/ボディ用」、「マングラム ハッピーデオボディシート うるサラ/極冷」、「マングラム ハッピーデオひんやりフェイスミスト リフレッシュメント」)の展開を実施しております。

\*6 Kai-tech技術:皮膚感覚センサーであるTRPチャネル(トリップチャネル)の知見を活用し、より心地よい使用感を徹底追及するマングラムの独自技術

TCFDに沿った開示の詳細情報は下記の当社ウェブサイトをご参照ください。  
[https://www.mandom.co.jp/csr/eco\\_globalwarming.html](https://www.mandom.co.jp/csr/eco_globalwarming.html)



## 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

私たちは、「CSR調達体制の構築と運用」を掲げ、「調達先CSRガイドライン」の策定とお取引先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。私たちは、現在、「調達方針」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、調達方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、今後もお取引先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。

### 調達方針

わたしたちマンドムグループは、公正で透明な取引を徹底するために、以下の方針を策定・実践してまいります。

- わたしたちは、国籍・取引実績や規模を問わず、相互対等、自主性尊重、自由競争の理念のもと公正かつ公平で透明な取引を行うとともに、取引先の選定には、品質・技術・価格・納期・継続的な安定調達などの確実性を基に、継続的な技術開発力や環境保全への取組、人権尊重、経営姿勢なども総合的に勘案します。
- わたしたちは、「生活者へのお役立ち」「安全・安心」を共通目標として、価値を創造しつづけるために切磋琢磨と密接なコミュニケーションを図り、共存共栄できる取引関係の実現を目指します。
- わたしたちは、わたしたちを取り巻く社会そして地球の持続可能な発展への貢献を目指し、取引先との協働により設計・生産・物流にかかる全ての活動において環境への負荷低減を目指します。
- わたしたちは、海外事業展開に際し、現地企業として現地のステークホルダーへのお役立ちの拡大を目指し、現地生産を進めるとともに現地調達を推進します。
- わたしたちは、公正で誠実な調達活動を行っていくために、国内外の法令やルールを十分に理解し、遵守します。

### マンドムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」について

私たちは、「持続可能な調達」に取り組むため、2017年11月にマンドムグループ「調達先CSRガイドライン(第2版)」を発行し、お取引先さまに対して、本ガイドラインへのご理解をお願いするとともに、今後は、2次・3次や海外のお取引先さまにも本ガイドラインの共有をお願いするなど、お取引先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。

CSR情報  
[マンドムグループのCSR考動 > 公正な事業慣行 > マンドムグループ「調達先CSRガイドライン」\(第2版\)](#)

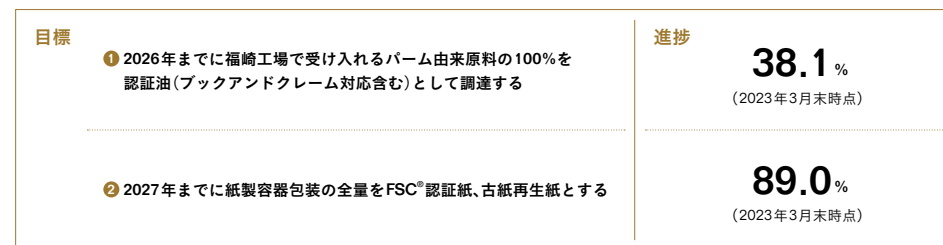
また、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが推奨する「CSR調達セルフ・アセスメント・ツール・セット」を活用したモニタリングを定期的実施しています。

・2021年度モニタリング調査実施数：110社

※次回モニタリング調査は2023年度に実施する予定です。

## 生物多様性の保全

### 目標の策定と進捗



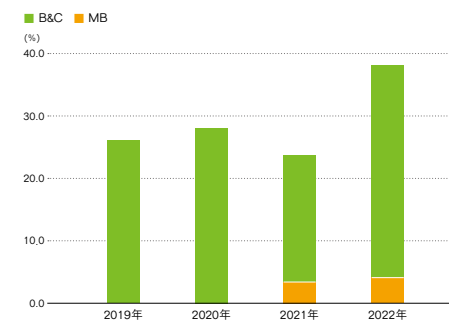
なお、この取り組みは、環境、生物多様性の保全のみでなく、関係するお取引先さまや有識者、NGO・NPOなど多様なコミュニティの方々との協力関係を積極的に構築・強化しながら、人権や労働の課題にも配慮した「CSR調達体制の構築と運用」にもつなげてまいります。

### 持続可能なパーム油の調達

マンドムでは、原材料産地の社会課題や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)」に加盟しており、2021年3月には国内唯一の生産拠点である福岡工場においてRSPOサプライチェーン認証を取得し、2021年5月よりMB(マスバランス)認証油の調達を開始しました。

2022年度は、福岡工場での使用において、一部原料でマスバランス方式でのRSPO認証パーム油の調達を行った他、最も使用量の多い原料を含めた3原料について、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」による認証證書の購入が完了しました。その他の原料についても、今後、段階的に認証證書購入を増やしていく予定です。なお、ブックアンドクレームのクレジットにつきましては、RSPO認証を取得した小規模パーム農家を支援するクレジットの購入も行っています。

パーム由来原料に占める、RSPO認証パーム油を含む原料の比率



### 持続可能な紙製資材の調達

マンドムでは持続可能な紙製資材の調達に取り組んでおり、違法伐採や生態系の破壊を防ぎながら、環境と地域に配慮した森林資源の有効利用を通じて地球温暖化の防止に貢献してまいります。

P.39「製品の環境配慮基準」に基づき、製品に使用する紙資材に関しては、2027年までに紙製容器包装の全量をFSC®認証紙または、古紙再生紙とする目標を掲げており、2023年3月末時点における進捗は89.0%となっております。

また、福岡工場ではマンドム製品の輸送に使用する段ボールについても、FSC®認証紙や再生紙を段階的に導入しています。

(FSC® N003667)

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

FSC®認証紙使用した製品例



台紙部分に使用



紙包装材に使用

# 『企業基盤の継続強化』

を実現するための強みと取り組み

私たちマンダムグループは企業理念に掲げる「社会との共存・共生・共創」＝マンダムグループのサステナビリティそのものにとらえ、社会環境課題の解決に向けてサステナブル経営（ESG経営＋SDGs経営）を根幹に据えています。

いつの時代もその時代を生き抜いていくダイナミズムとともに、あらゆるステークホルダーからその存在価値を認めていただける企業として発展し続けること、お役立ちを深く広く進めることをゴーイングコンサーンとしてとらえ、理念経営を根幹としたさらなる企業基盤の強化を進めます。

また、生活者の皆さまに安全で、そして安心してご使用いただける化粧品や医薬部外品を提供するために、マンダム安全基準の適合（安全品質）を確保した上で、生活者満足の適合（安心品質）を目指した取り組みを行っています。

## 高品質・安心を提供

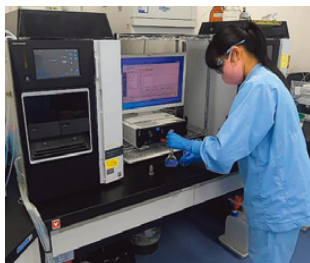
### 品質保証体制と品質保証活動

私たちは、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、販売、お客さま対応等、すべてのプロセスにおける製品・サービスの質を高める品質保証活動を行っています。

2014年1月に「ISO9001」をベースにした「マンダム品質マネジメントシステム（お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み）」を構築し、以降も継続的な改善・向上を行い運用しています。

この「マンダム品質マネジメントシステム」の有効性と信頼性を継続的に向上することを目的として、「品質保証委員会」を設置し、品質に関わる全社的な方向性の統合を行っています。また、業機法（医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律）に定められた責任役員、総括製造販売責任者、品質保証責任者、安全管理責任者、責任技術者が密に連携を取りながら、品質保証活動を統括・推進しています。「マンダム品質マネジメントシステム」の概略図については、次ページをご参照ください。

CSR情報  
消費者課題 > 品質保証体制の推進



医薬部外品の有効成分の分析



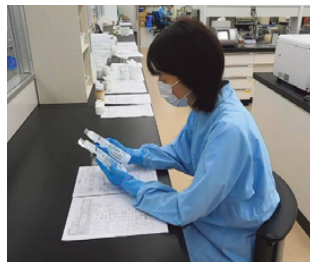
工程作業確認



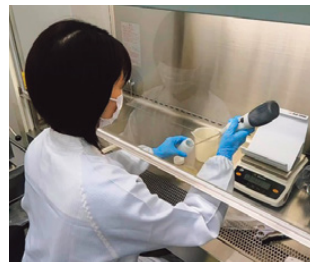
工程作業確認



商品の外観検査

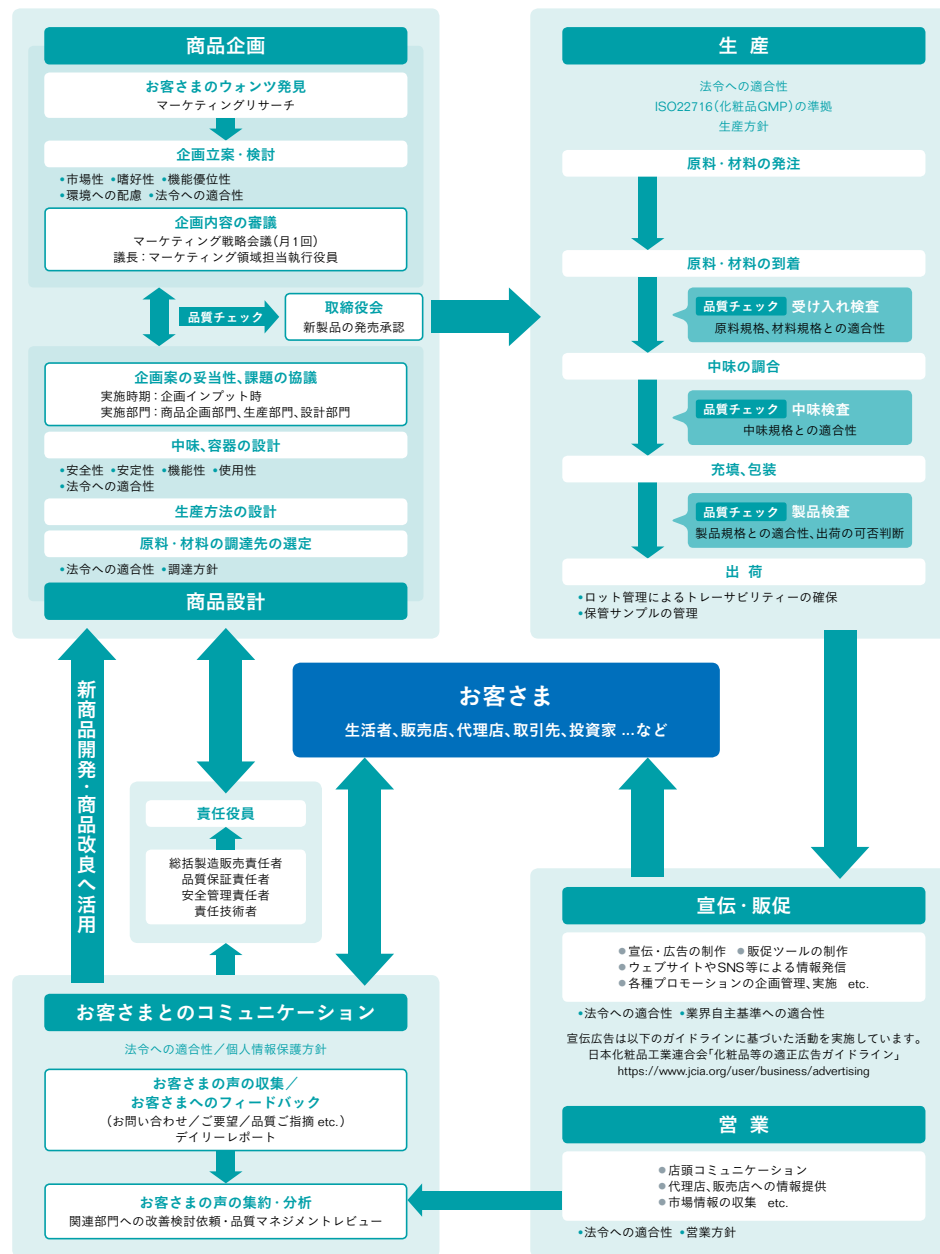


商品の抜取検査



微生物検査

マンダム品質マネジメントシステム（お客さまの声を活かす品質保証活動の仕組み）



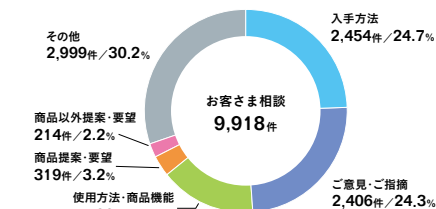
## マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

### お客さま相談システム

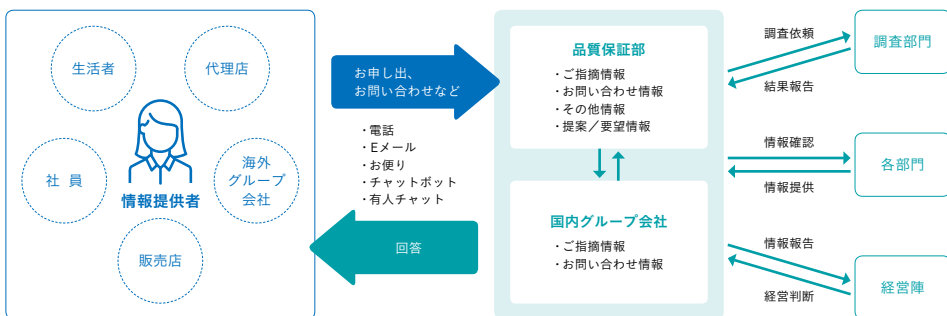
お客さまとの対話の総合窓口として1994年から「お客さま相談室」を設置し、ご提案、ご要望を含む各種相談を受け付けています。寄せられたお客さまからの声に対しては、調査・検討後に回答をお伝えするとともに、お問い合わせの多い質問についてはウェブサイトの「よくあるご質問・お問い合わせ」のページを通じて情報提供に努めています。

また、いただいた声をデータベース化し、共有する社内会議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。

### 2022年度 お客さま相談の内訳



(注) 1. チャットボットでのお問い合わせ件数は含まれておりません。  
2. ご意見・ご指摘：自主回収に伴うお問い合わせ 870件含む。



[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、「真の顧客満足の表現」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。

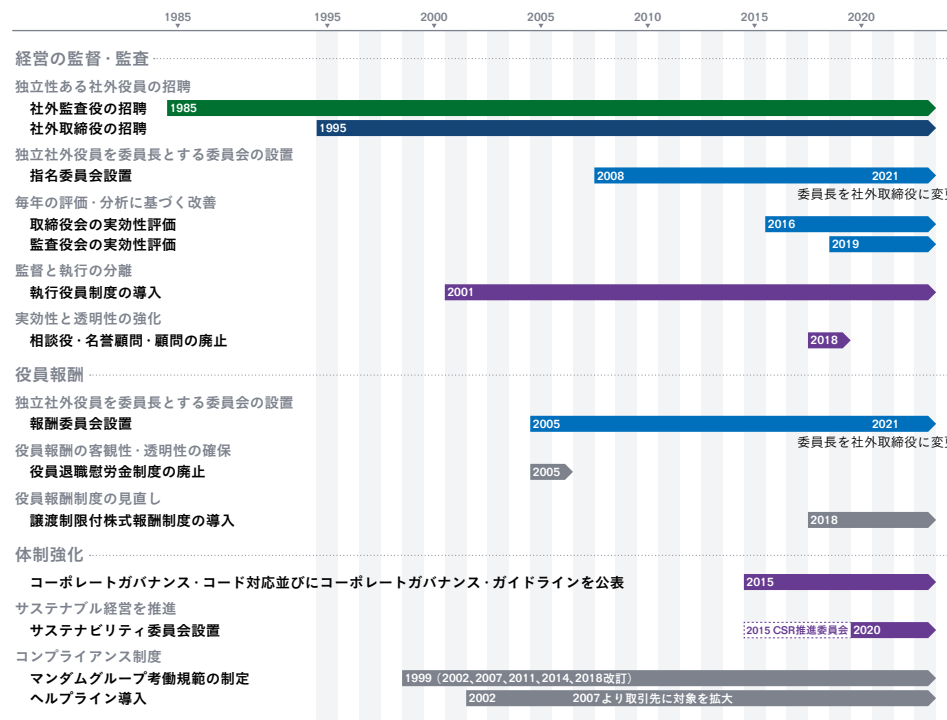
年度	商品名	事例内容
2022年度	ルシード パーフェクトスキンジェル/クリーム	中蓋の表示に関して、「説明文書が分かりにくい」、「文字が見えにくい」という声から、分かりやすい説明と視認性を向上した内容に変更
	ルシードエル オイルトリートメント #EXヘアオイルうねりくせケア	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェル状」と記載
2021年度	ルシードエル オイルトリートメントシリーズ	「残量が分かりにくい」という声からラベルの隙間を広げ、見やすくなるように改良
	ルシードエル マルチアレンジスティック	「キャップを開ける際に中味のスティックが折れてしまった」という申し出があったため、商品裏面に「キャップは回さず引き上げるようにあげてください」と記載
2020年度	ギャツビー スタイルンググリース	廃棄する際の分別方法に関する問い合わせが増えたため、親切表示として「ボトルはプラ キャップはアルミ」と記載
	ギャツビー 薬用アクネケアウォーター	成分変更により「色が黒っぽく見える」との問い合わせが増えたため、商品天面に「環境配慮パウダーに変更 ※色が薄く見えますが品質に問題ありません」と記載
	ギャツビー 除毛フォーム	デリケートゾーンへの使用に関する問い合わせがあったため、商品裏面に「デリケートゾーンへの使用はしないでください」と記載
	ルシード 薬用トータルケアひんやり化粧水	中味形状がイメージと異なるといった声から、商品に「ジェルタイプ」と記載

## 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。

### コーポレートガバナンス強化の取り組み

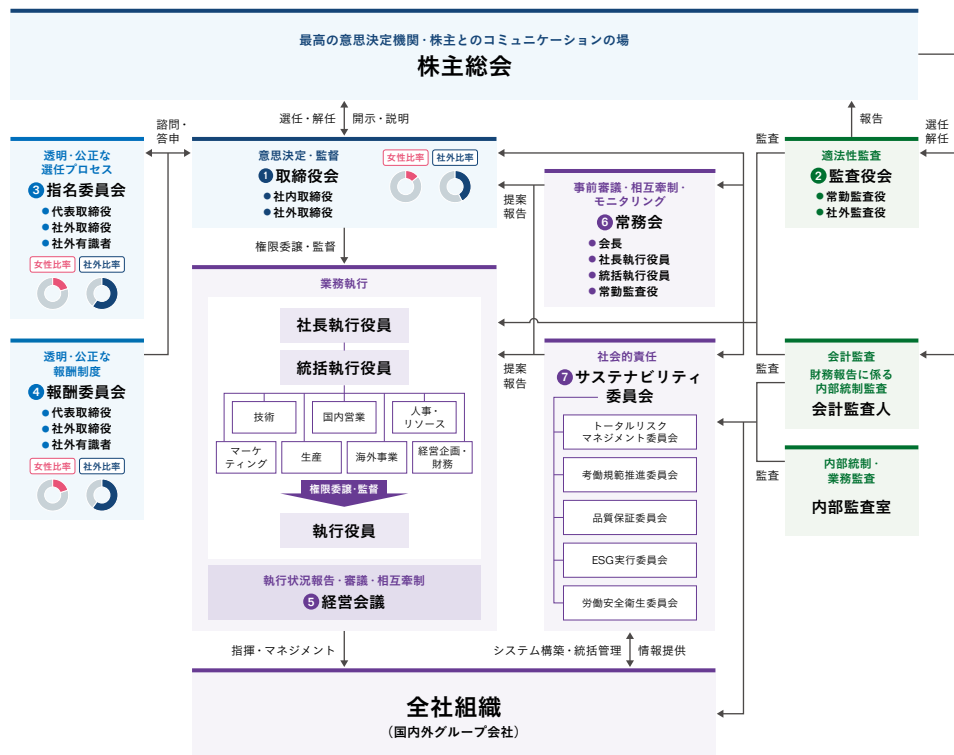


### コーポレートガバナンス体制

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、取締役会に複数名の社外取締役を設置することにより、モニタリング機能・アドバイザリー機能を強化しております。

また、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しております。

コーポレートガバナンス体制図 (2023年6月23日現在)



- 1 取締役会**  
取締役にて構成し、経営理念・経営計画に基づき、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。  
議長は、代表取締役会長が務めています。
- 2 監査役会**  
監査役にて構成し、監査役は取締役会・経営会議等の重要会議へ出席するとともに、会計監査および内部監査部門等との情報交換、各部門・関係会社へのヒアリングを通して、取締役などの業務執行を監査する。  
議長は、常勤監査役が務めています。
- 3 指名委員会**  
代表取締役と社外取締役にて構成し、取締役・監査役の候補者決定にかかるプロセスの公正性・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・監査役・統括執行役員候補者案を諮問し取締役会へ答申する。  
委員長は、社外取締役が務めています。
- 4 報酬委員会**  
代表取締役と社外取締役にて構成し、役員報酬決定のプロセスの公正性・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・統括執行役員の報酬などを諮問し取締役会へ答申する。  
委員長は、社外取締役が務めています。

- 5 経営会議**  
執行役員以上の役員にて構成し、当該事業年度を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。業務執行を経営会議に委ねることにより、変化する事業環境に迅速に対応する。  
議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。
- 6 常務会**  
統括執行役員以上の役員にて構成し、中長期を中心とした経営戦略の業務執行に関する意思決定・報告を行っている。また、当社が策定した「VISION2027」の実現に向けた審議を行っている。  
議長は、代表取締役社長執行役員が務めています。
- 7 サステナビリティ委員会**  
取締役・監査役・統括執行役員を中心とした委員にて構成し、当社グループのサステナビリティ推進の考え方、関連する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、社会の持続可能な発展への貢献に向けた取り組みの強化を行っている。  
委員長は、代表取締役社長執行役員が務めています。

取締役・監査役の実績マトリックス

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材で構成すること、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月より女性の社外取締役が就任しており、2023年6月からは伊藤麻美氏が就任しております。また、当社海外事業において最大規模であるインドネシアの上場子会社においては、8名の取締役の内、日本国籍者が6名、外国国籍者が2名(女性2名)での構成となっており活躍しております。

加えて、海外子会社においてはすでに5名(内1名は持分法適用会社)の外国籍者が代表取締役を務めています。

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いませんが、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ます。今後は、外国籍者や女性等の多様な人材を役員

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ことによって、イノベーションを導き、新たな社会へのお役立ちや企業価値の向上を実現していく方針です。

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図っております。なお、当社は、以下の通り「独立社外役員の独立性に関する基準」を定めており、当社社外取締役および社外監査役は、この基準を満たすと同時に、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出しております。

企業情報  
▶ 企業概要 > コーポレート・ガバナンス >  
社外役員「独立社外役員の独立性に関する基準」

スキルマトリックス (2023年6月23日現在)

氏名	経験分野*									
	経営企画	グローバルビジネス	マーケティング	営業	技術・生産	財務会計	人事・リソース	法務リスクマネジメント	ESG	DX・IT
<b>(取締役)</b>										
西村 元延	●			●		●				
西村 健	●	●	●	●						
亀田 泰明	●		●	●		●	●	●	●	●
小芝 信一郎		●	●	●						
<b>(監査役)</b>										
池端 剛彦	●		●							
日比 武志		●		●						
<b>独立社外</b>										
西尾 方宏						●	●	●	●	●
森 幹晴								●	●	●

\*実務経験または担当経験のある領域。「グローバルビジネス」は株式会社マングムより子会社・関連会社に向向で経営経験がある場合です。独立社外は当社以外の企業における経験分野です。

## マテリアリティ『企業基盤の継続強化』

### ■新任社外取締役メッセージ

#### 【西村会長からのコメント】

今までの波乱に満ちた異色の経歴、経営経験からの幅広い視点での助言をいただきたいこと、それに加え、当社のダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、女性活躍推進におけるアドバイスも期待しております。

また、それだけではなく、メディアにおいて自身の経験を後進に幅広く伝える活動を行っていらっしゃることもあり、当社の社員とも直接対話の機会を設けていただき、外部視点からの貴重な気づきや、大いなる刺激を与えていただくような役割も期待しております。

当社のコーポレートガバナンスの強化とともに、すべての生活者の皆さまが「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」をコーポレートスローガンとしている人間系企業マングラムグループの経営全般の質的向上にご協力いただきたいと強く希望しております。

#### 【伊藤取締役メッセージ】

皆さま、はじめまして。

2023年6月23日の株主総会において取締役に就任いたしました伊藤麻美です。どうぞよろしくお願いたします。

就任前に何度かマングラム本社に伺いましたが、社員の皆さんと会話をしっかりと交わした日は4月3日の経営方針発表会後の懇親会でした。その時の率直な印象は…「にぎやか、よく笑う、楽しそう！」私が想像していたよりもかなりフレンドリーな会社だとわかったので、安心いたしました。初対面の人でも受け入れることができる、「Come on in! You're more than welcome!」的な雰囲気満載でした。気持ちよく受け入れていただけて心地よかったです。長い歴史の中で何度か転換期があったと思いますが、変化を恐れず、逆に変わっていくことを味方しながら成長してきたことが当社の強みであり、その結果がフレンドリーな社風のアレンジだと感じました。

私は2000年に父が創業した表面処理の会社、日本電鍍工業株式会社の代表取締役に就任いたしました。創業者の娘ですが、父がすでに他界していたこと、想定外の社長就任でしたので会社に行っても挨拶してくれる社員はほんの一握りでした。逆に無視する社員がいたほど歓迎されない環境での船出を経験しました。会社自体が倒産寸前であったことから、存続の危機だと感じていた社員たちの目には輝きもなく、社内はどんよりした空気が流れていました。ほとんどが団塊の世代の男性社員だったこともあり、経験の無い娘に何ができるのか、これで会社は終わったという諦めモードいっぱいでした。負けず嫌いの私は、反発が出れば出るほどやる気度がアップしてきました。しかしながら、実際に会社を蘇らせるのには時間と労力が必要でした。会社の経営がそこまで悪化してしまった理由を簡単に言えば、父亡き後は時代を見抜くことができず、現実を目の当たりにしながらも何もなかった、なんのアクションも起こさずいたからです。チャンスはいくらでもあったのかもしれ



ませんが、行動しないまま、なんとかなればいい、変化を嫌い、新しいことへの挑戦を拒んでしまった結果だと思います。

業界外だから、性別が違うから、価値観が合わないから受け入れない、もしくは拒否をすることほど愚かなことはないと思います。人はみんな違って当たり前です。同じではないからこそ新鮮で、新たな発見ができると思います。誰が見てもスゴイと思えるわかりやすい特技を持っている人もいれば、表からは見えにくいものの、驚異的な才能の持ち主もいます。強みも違えばウイークポイントだってみんなそれぞれです。自分とは違うからこそ認め合い、尊重することが大事ではないでしょうか。

日本は素晴らしい国です。しかしながら、周りを気にしすぎて、他の人と違うことを好まない人の割合がまだまだ高い気がします。出る杭は打たれる文化がまだ根強いのでしょうか。ユニークであることがこんなにも素敵なことなのに、それを認めようとする風土があるのかもしれませんが、まわりに引っ張られず、自分の考えを持ち、主張することの大切さが浸透していないのかもしれませんが。女性が活躍しやすい国になりきれていないのも、このようなことが原因の一つではないでしょうか。長年、女性の意見を反映せず、男性主導で多くの方針を決めてきたことありますが、それを許してしまってきた女性側にも問題がないとは言えません。言えは叩かれる可能性があります。それでも、後輩たちのために、未来のためにも勇気を出して行動に出ることも必要だったと思います。先進国の中で、日本はダイバーシティ後進国です。しかし、皆さんもご存知の通り、これだけ少子化が進めば、ダイバーシティ&インクルージョン、多様な人材に活躍してもらわなければ、企業だけではなく国の存続すら危うくなります。自分たちがなにもなくても、きっと誰かがなんとかしてくれる、誰かが何かをやってくれるのを見てから考えようという段階は終わりです。

「今こそ行動！」

前に進むことで必然と同じようなマインドを持っている仲間たちと出会うはず。違う楽器で音を奏でながら美しいハーモニーを奏せさせてくれるオーケストラのように、異なる個性が重なり合うことでパワフル&インパクトのあるメッセージを世の中に発信していけるはずで。

私のマングラムへのfirst impressionは明るい社風以外に、誰でもやりたいことを可能にする会社です。まさに、「BE ANYTHING BE EVERYTHING!」このpositive impressionが社内だけで浸

### ■会社員の報酬額決定に関する方針

当社の取締役の報酬は、「健全性と透明性の確保」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、役員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。

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ます。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(社内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の初年度に、中期経営計画の対象期間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。譲渡制限付株式報酬は、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を与えると同時に、株主の皆さまとのいっそうの価値共

透するのではなく、当社の商品を使用してくださる生活者の皆さまにもしっかり伝わる会社にしていただければと思っています。マングラムの姿勢や価値を通じて、誰もが自分らしい人生を楽しむことを忘れない、そんな影響力のある会社にしていきたいです。就任して間もないこともあり、まだまだ理解していかないことが多いと思いますが、23年の経営者としての経験と、bicultural(二文化的)な環境で育った感性を活かしながら、社外取締役としての役割を果たしていきたいと思っています。

有を進めることを目的としております。

なお、社外取締役の報酬に関しては、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・向上を図ることを方針としております。監査役報酬については、監査役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。

取締役の報酬額は、議長を独立社外取締役とした半数以上が社外構成員(社外役員・社外有識者)から構成される報酬委員会に諮問し、同委員会による審議・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。

#### 適正なバランスの固定・変動報酬(標準評価時)

報酬配分	固定報酬 (金銭) 約60%	短期変動報酬 (金銭) 約31%	中長期 変動報酬 (株式) 約9%
役職に応じた報酬水準を設定	単年度の目標達成に応じた業績評価	中期経営計画の目標達成に応じた業績評価	
付与方法	月額固定報酬として支給	目標達成度を評価し賞与として支給	中期経営計画の対象となる3事業年度内に当社株式を付与
業績評価期間	—	1年	3年(2021~2023年度)
評価指標	—	会社業績 ・当該事業計画連結売上高達成率 ・当該事業計画連結営業利益率達成率 ・配当金伸長率 個別業績 ・貢献度評価(代表取締役は会社業績のみの評価)	会社業績 ・中期経営計画 最終年度連結売上高達成率 ・中期経営計画 最終年度連結営業利益率達成率 ・連結ROIC達成率
評価の変動幅	—	標準の上下50%	標準の上下33%
対象者	取締役 監査役 統括執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員	取締役(社外取締役除く) 統括執行役員 執行役員

## 2022年度の取締役および監査役の報酬等の額

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(名)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役 (うち社外取締役)	288 (24)	203 (24)	49 (-)	36 (-)	7 (3)
監査役 (うち社外監査役)	50 (14)	50 (14)	- (-)	- (-)	4 (2)
合計 (うち社外役員)	339 (38)	253 (38)	49 (-)	36 (-)	11 (5)

(注) 1. 取締役の金銭報酬の額は、2006年6月23日開催の第89回定時株主総会において年額450百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の取締役の員数は、8名(うち社外取締役は1名)であります。  
また、上記の報酬種とは別枠で、2018年6月22日開催の第101回定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬制度の報酬額として年額150百万円以内、株式数の上限を年39,000株以内(社外取締役は付与対象外)と決議しております。当該報酬額は、原則として、中期経営計画の対象期間の初年度に、中期経営計画の対象期間にわたる職務執行の対価に相当する額を一括して支給する場合を想定したものであります。当該株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は、5名であります。  
2. 監査役の金銭報酬の額は、2005年6月24日開催の第88回定時株主総会において年額70百万円以内と決議しております。当該株主総会終結時点の監査役の員数は、4名(うち社外監査役は2名)であります。

## 政策保有株式に関する方針

上場株式の政策保有については、株式保有を伴う関係強化によるシナジーが、中長期的な視野において、当社グループの持続的な企業価値向上に資すると判断する会社の株式を政策的に保有することを基本とし、毎年取締役会で個別銘柄ごとに保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを検証し、保有の合理性について総合的に判断する方針としております。保有の合理性が無いと判断する場合には縮減するなど検討してまいります。保有の合理性がある場合も、フリーキャッシュ・フロー、投資計画等を総合的に勘案し、必要に応じて売却を検討してまいります。政策保有株式の貸借対照表計上額を、毎期末純資産額の10%未満とする方針としておりますが、

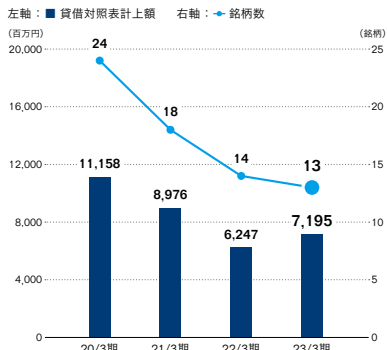
2023年3月末では10.1%となりました。なお、2024年3月末には2021年3月末比で30%以上削減する方針であります。

なお、株式の政策保有については、取締役会の承認事項としております。また、主要な政策保有株式の保有目的については、有価証券報告書において公表しております。政策保有株式にかかる議決権行使については、当該銘柄にかかる企業グループの株主価値の向上に資するか否かに加え、政策投資の目的との整合性等を考慮して判断をいたします。株主の立場から保有先との建設的な対話に努めるとともに、相互の健全なる企業価値・シナジーの向上のために、適正かつ厳正に行使していく方針であります。

### 政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額

区分	20/3期	21/3期	22/3期	23/3期
上場	24	18	14	13
銘柄数				
非上場	7	6	6	6
合計	31	24	20	19
貸借対照表計上額 (百万円)				
上場	11,158	8,976	6,247	7,195
非上場	26	24	24	24
合計	11,184	9,000	6,271	7,219

### うち上場株式の推移



## 取締役会の実効性評価

当社は2016年より毎年、取締役会参画者(議長除く)を対象とした「取締役会の実効性」に関する調査を実施しております。調査結果に基づき、定量評価にて「適切に行われている」というポイントが高い項目は、当社の取締役会の実効性は確保できている根拠としております。また、定性評価にて指摘・提言を受けたことや、今後のコーポレートガバナンスで強化しなければ

ならない事項を課題・改善項目としております。

当社の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」)におけるコーポレートガバナンスコード(以下、「CGコード」)【補充原則4-11③】に基づき、2023年3月期の取締役会の実効性に関する評価・分析を行った概要は以下の通りです。

### 評価・分析の手順と定量結果

- 2023年1~2月にかけて、当社の取締役会がCGガイドラインに記載した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、調査票を取締役会参画者に配布し、すべての対象者より回答を得ました。
- 同回答に基づき、取締役会議長である代表取締役会長が社内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。
- 上記調査票の回答およびインタビュー結果を指名委員会参画者に提供し、参画者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、取締役会に対して答申を行いました。
- 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。  
4段階評価における最上位評価「適切」が67.0%(2021年66.1%)、次位評価「課題はあるが適切」が29.1%(同30.3%)、次々位評価「課題が多く適切に行われていない」が2.6%(同1.7%)となりました。

### 実効性が確保できている項目

- 取締役会は、当社の企業理念体系に基づき、常務会・経営会議等での事前審議を通じて、建設的な議論により、コーポレートガバナンスポリシー・CGガイドラインを策定・適宜改定し、開示できていること。
- 取締役会は、適切な「独立社外役員の独立性に関する基準」を設定し、開示するとともに、同基準を遵守することはもとより、豊富な経営経験または経営に関する理論・学識を有し、客観的かつ株主視点でのモニタリング機能が担える人材を招聘できていること。
- 取締役会は、独立社外取締役・監査役の助言を受けるとともに、建設的な議論により、「取締役会全体としてのバランス・多様性・規模に関する考え方」「取締役の選任に関する方針・手続」を適切に定め、開示し、かつこれに準拠した取締役会の構成を維持できていること。

### 課題・改善項目

- 社外取締役を委員長とした、指名委員会、報酬委員会は適正に運用されているが、役員、経営陣の人事や育成に関しては、方針や手続きを明確にすることで、透明性が増し議論も深まると考えられる。
- 経営陣の業務執行に対する監督機能をより強化することで、経営計画に対する進捗の差異分析・振り返りを通じて、次のアクションへの結びつけの強化につながると考えられる。

### 具体的コメント例

#### 実効性が確保できている項目

- 社外取締役が委員長を務める指名委員会が適正に運営され、その答申が尊重されており、十分なガバナンスが確保されている。  
【補充原則4-3④】
- 社外取締役による執行役員との情報交換が行われており、モニタリング機能を発揮するのに効果的であると感じている。  
【原則4.6. 経営の監督と執行】
- 執行役員との懇談会、品質会議や工場原価会議など、情報入手と現状把握に有効。監査役との定期的な情報交換会は大変有意義。  
【補充原則4-13③】

#### 課題・改善項目

- 長期ビジョンについては、VISION2027とウイズ、アフターコロナにおける経営環境の変化や会社のビジネスモデルの適合性などの面でギャップが発生していると思われる、取締役会のリーダーシップの下で見直しを行う必要が生じていると思われる。  
【補充原則4-1②】
- 経営陣幹部の人事については、もっと余裕をもって対応しないといけないのではないか。  
【補充原則4-3①】
- 社外取締役のキャリアが同一ですべて経営者である。  
【原則4.7. 独立社外取締役の役割・責務】

# 役員紹介 (2023年6月23日現在)



代表取締役 会長 **西村 元延**  
(1951年1月9日生)

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  
2004年 6月 当社社長執行役員  
2008年 4月 当社内部統制推進部統括・担当(2015年6月まで)  
2019年 4月 当社内部監査室担当  
2021年 4月 当社社長(現任)

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
取締役会 議長



社外取締役 **鈴木 茂樹**  
(1953年1月2日生)

1975年 4月 トヨタ自動車工業株式会社  
(現 トヨタ自動車株式会社)入社  
1999年 1月 同社第2材料技術部部長(高分子系材料)  
2001年 1月 同社第3材料技術部部長(先端材料技術研究)  
2003年 1月 同社第1材料技術部部長(金属・無機系材料)  
2007年 6月 同社常務役員(材料技術領域、知的財産部、環境部、FP部)  
2013年 4月 プライムアースEVエナジー株式会社 顧問  
2013年 6月 同社代表取締役副社長  
2014年 6月 同社代表取締役社長  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)



代表取締役 社長執行役員 **西村 健**  
(1982年5月12日生)

## マーケティング統括 内部監査室、経営改革室担当

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、当社マーケティング統括  
2019年 6月 当社取締役(現任)  
2021年 4月 当社代表取締役(現任)、当社社長執行役員(現任)  
2021年 5月 PT MANDOM INDONESIA Tbk 監査役(現任)  
2022年 4月 当社内部監査室担当(現任)  
2023年 4月 当社マーケティング統括(現任)  
当社経営改革室担当 兼 室長(現任)

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
経営会議・常務会 議長  
サステナビリティ委員会 委員長



社外取締役 **谷井 等**  
(1972年6月2日生)

1996年 4月 日本電信電話株式会社入社  
1997年 9月 合資会社デジタルネットワークサービス設立 代表社員  
2000年 1月 株式会社インフォキャスト設立 代表取締役  
2000年 9月 インデックスデジタル株式会社設立 代表取締役社長  
2005年 6月 シナジーマーケティング株式会社設立 代表取締役  
2016年 9月 株式会社マーケットエンタープライズ 社外取締役(現任)  
2017年 2月 株式会社ベイフォワード 代表取締役(現任)  
2017年 3月 株式会社アディッシュ 社外取締役  
2019年 1月 株式会社スペースエンジン 社外取締役(現任)  
2019年 7月 シナジーマーケティング株式会社 取締役会長(現任)  
2019年 8月 株式会社エニキヤリ 社外取締役(現任)  
2019年 12月 株式会社オンデック 社外取締役(現任)  
2020年 1月 ハッピーPR株式会社設立 代表取締役(現任)  
2020年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
指名委員会 委員長  
報酬委員会 委員長



取締役 副社長執行役員 **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 法務部、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、広報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  
2021年 4月 当社副社長執行役員(現任)、当社国内管掌

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)



社外取締役 **伊藤 麻美**  
(1967年11月24日生)

2000年 3月 日本電鍍工業株式会社 代表取締役(現任)  
2012年 4月 日本アクセサリー株式会社 代表取締役社長(現任)  
2012年 7月 株式会社ジュリコ 代表取締役社長(現任)  
2020年 6月 株式会社きもと 社外取締役(現任)  
2023年 3月 リョービ株式会社 社外取締役(現任)  
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

取締役会の出席回数および出席率  
\*新任



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 海外事業戦略室担当

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)  
2021年 4月 当社海外管掌

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)



常勤監査役 **池端 剛彦**

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
監査役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 16回/16回(100%)



常勤監査役 **日比 武志**

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
監査役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 16回/16回(100%)  
監査役会 議長



社外監査役 **西尾 方宏**

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
監査役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 16回/16回(100%)



社外監査役 **森 幹晴**

取締役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 13回/13回(100%)  
監査役会の出席回数および出席率  
2023年3月期: 16回/16回(100%)

## 執行役員

常務執行役員 **岡田 文裕** 技術統括  
薬事推進部、技術戦略部、品質保証部担当

常務執行役員 **渡辺 浩一** 生産統括  
購買部担当

常務執行役員 **内山 健司** 国内営業統括  
東日本営業部、西日本営業部、  
チェーンストア営業部担当

執行役員 **大森 剛介**

ブランドマーケティング部、  
ブランドマーケティング二部、  
セールスマーケティング部、  
マーケティング戦略部担当  
兼 ブランドマーケティング一部長

執行役員 **香川 亥一郎**

海外マーケティング部、  
ECマーケティング部、広報部担当  
兼 海外マーケティング部長

執行役員 **伊澤 禎二**

ヘアケア研究所、先端技術研究所、  
スキンケア研究所担当 兼 ヘアケア研究所長

執行役員 **廣田 倫久** 福岡工場、生産技術部担当 兼 福岡工場長

執行役員 **小松 輝彦** 営業戦略部、流通開発部担当 兼 営業戦略部長

執行役員 **山田 秀徳** 海外事業部担当 兼 海外事業部長

執行役員 **上田 正博** PT MANDOM INDONESIA Tbk  
代表取締役社長

執行役員 **吉田 康政** PT MANDOM INDONESIA Tbk  
代表取締役副社長

執行役員 **高橋 哲也** 人事総務部担当 兼 人事総務部長

執行役員 **松田 哲明** 経営企画部、ITイノベーション推進部担当  
兼 経営企画部長


執行役員 **澤田 正典** 財務部、IR室担当 兼 財務部長

# コンプライアンス

マンダムグループのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

マンダムグループは、役員・従業員が、企業理念を具現化するために常に心がけておくべきコンプライアンスプログラムとして「**マンダムグループ考働規範**」を制定(1999年制定以降5回改訂)しています。この考働規範の遵守を徹底するために、考働規範推進委員会を設置し、全部門を対象にしたコンプライアンスに関する啓発・教育に注力しています。

また、2002年12月に、コンプライアンス違反リスクの早期発見・早期是正・未然防止を目的として、コンプライアンス違反に関する内部通報制度であるヘルプラインシステムを導入(2007年には対象を取引先まで拡大)しました。このシステムにおいては、正当な情報提供者は完全に保護され、情報提供者に対する報復行為は絶対に禁止されています。

 ▶ マンダムグループ考働規範

## マンダムグループ考働規範(2018年度改訂版)より一部抜粋

### マンダムグループのコンプライアンス

わたしたちは、社会の一員として、国内外の法令、慣習その他すべての社会規範とその精神を十分に理解し、遵法精神をもってこれらを遵守するとともに、常に高い社会良識をもって倫理的に考働します。

マンダムグループのコンプライアンスは、「お役立ち」(創業精神)と「社会に対して正直であること」(企業哲学)が原点になっています。

すなわち、わたしたちのコンプライアンスは、「法令さえ遵守すればいい」という他律的・消極的な概念ではなく、「生活者へのお役立ち」のために、法令の遵守は勿論のこと、これらを超えた独自の基準をもって生活者の安全や利益を守るという自律的・積極的な概念です。

また、わたしたちは、社会に対して正直であるために、コンプライアンス経営を貫き、成果を得るための手段として、決して不正な方法を採用しません。

したがって、マンダムグループにおいては、

**(1) 目的は手段を正当化しません。**

業績達成のためならどんな手段を採ってもいいという考え方は認めません。


**(2) モラルは成果に優ります。(成果はモラルに劣ります。)**

いくら業績をあげようともモラルなき手段(不正手段)による成果は認めません。

## ヘルプラインシステム

2002年12月に、コンプライアンス違反に関するリスクの早期発見・未然防止・再発防止を目的として、内部通報制度である「ヘルプラインシステム」を導入しました。これは、職場で各種法令や考働規範等に反する行為を見た時、また違反するおそれのある場合に報告や相談を受け付ける仕組みです。運営は、社外窓口(弁護士)を含めた考働規範推進委員会を受付窓口とし、通報者が不利益な扱いを受けることのないよう保証されています。そして、2007年9月から、ヘルプラインシステムを日本国内の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いました。

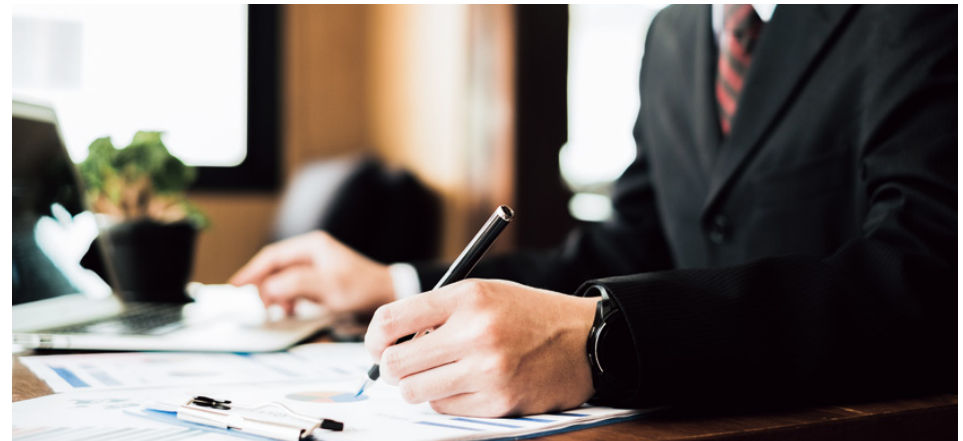
日本国内の当社グループ各社やその役員・従業員によるコンプライアンス違反やそのおそれのある行為について、お気づきになりましたお取引先さまにおかれましては、下記の要領により、当社のヘルプライン受付窓口にご通報いただきたいと思います。通報を受領いたしましたら、考働規範推進委員会を中心として、速やかに事実関係の調査・原因究明・違反行為の未然防止・差止め・再発防止を行い、解決を図ってまいります。

 グループ企業情報  
▶ コーポレート・ガバナンス > ヘルプラインシステム

### — 記 —

- ヘルプラインシステムの対象となるお取引先さまは、当社を含めた日本国内の当社グループ各社の仕入先さま、得意先さまその他提携先さまであります。
- 公正な調査を行うために、ご通報は、匿名によらず、実名でお願いいたします。
- ご通報いただいた事実およびその内容(通報者の氏名等の個人情報を含む)につきましては、当社の調査機関(考働規範推進委員会)のみが保有し、当該ご通報に基づく、調査・対応以外の目的には使用いたしません。
- ご通報の事実を理由として、当社グループは、通報者に対し、不利益を与えることはありませんし、通報者の所属するお取引先さまに対し、当該通報者に不利益を与えるような要請はいたしません。ただし、誹謗・中傷など、ヘルプラインシステムの趣旨(コンプライアンス違反リスクの回避・極小化)に反する不正な通報については、この限りではありません。
- ご通報は、E-mail・手紙により、お受けいたします。末尾に添付の通報参考書式をご参照された上で、極力これに沿った形で通報をお願い申し上げます。ご通報を受領いたしましたら、通報者ご本人さまにヘルプライン窓口より確認のご連絡をさせていただきますので、ご連絡先・ご連絡方法につきましては、必ず明示していただけますようお願い申し上げます。

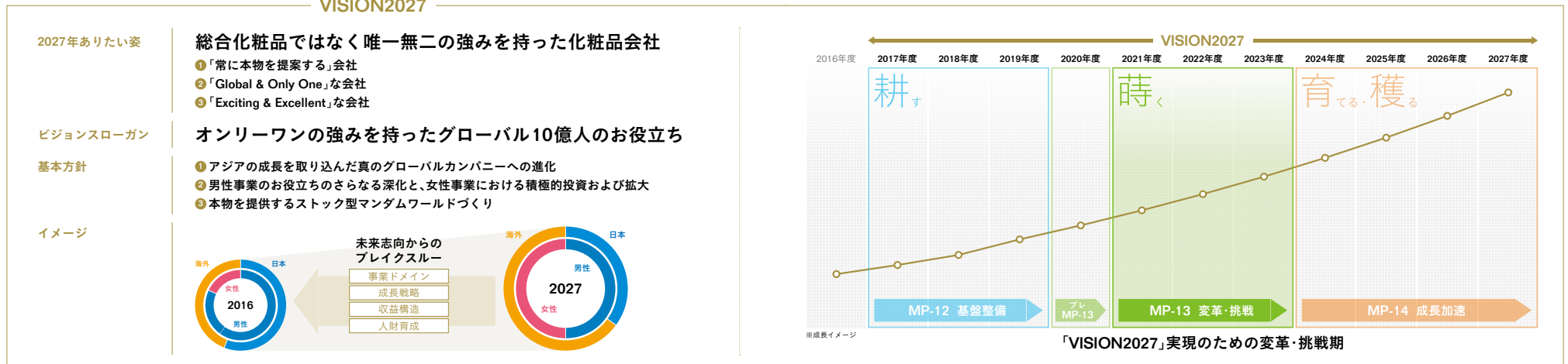
お取引先さま専用受付窓口  
〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5番12号  
株式会社マンダム 考働規範推進委員会 ヘルプライン窓口  
専用メールアドレス: mandom-helpline@mandom.com





# 中期経営計画

## 第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」の位置付け



## MP-13策定の背景(外部環境、内部課題)

外部環境	課題認識	対応	経営基本方針
<p><b>脅威・リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新型コロナウイルスの影響の長期化</li> <li>気候変動・異常気象</li> <li>2050年カーボンニュートラル宣言</li> <li>生活者のライフスタイルの変化</li> <li>生活者の価値観の多様化</li> <li>テクノロジーの指数関数的発展によるビジネス環境の急激な変化</li> <li>人口減少・少子高齢化社会(日本)</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ニューノーマル移行に伴う新たなウォンツの出現</li> <li>若年層中心に環境配慮意識の高揚</li> <li>エシカル消費の拡大</li> <li>ウェルビーイング実現への期待拡大</li> <li>衛生意識の向上に伴う市場拡大</li> <li>グローバル化による情報タイムラグ解消</li> <li>EC市場の拡大</li> <li>アジア圏のGDP拡大</li> </ul>	<p><b>製品面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ギャツビー」ブランドの伸び悩み</li> <li>女性化粧品の成長性</li> <li>製品ポートフォリオ</li> <li>コロナの影響を受けるお出かけアイテムへ偏重</li> <li>男性化粧品のポートフォリオ転換</li> <li>男性化粧品におけるイノベーター層の獲得</li> </ul> <p><b>地域面</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ECへの購入機会シフト</li> <li>男性化粧品市場での競争激化</li> <li>化粧品新規参入企業の増加(日本)</li> <li>ヘアスタイリング市場の縮小(日本)</li> <li>インバウンド消失(日本)</li> <li>インドネシアの収益率低下傾向</li> </ul> <p><b>社内体制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>稼ぐ力(利益率)の低下傾向</li> <li>流通パートナーの役割と取引条件</li> <li>EC売上高構成比の低下</li> <li>自前主義からの脱却</li> <li>過去の成功体験からの脱却</li> <li>サステナビリティへの取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「ギャツビー」ブランドの再強化(日本・海外)</li> <li>「ギャツビー」から新ラインの提案(日本)</li> <li>「ピフェスタ」ブランド継続強化(日本・海外)</li> <li>「MA-T Pure」発売による衛生市場への進出(日本・海外)</li> <li>保有メイクブランド「ピクシー」、「シルキーガール」の展開国拡大(海外)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>ECチャネルの強化(日本・海外)</li> <li>デジタルマーケティング強化(日本・海外)</li> <li>男性フェイスクケア、ボディケアカテゴリー強化(日本・海外)</li> <li>「ギャツビー」現地開発強化(海外)</li> <li>インドネシアの収益改善の取り組み</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>新たに収益性目標にROICを取り入れる</li> <li>サステナビリティ戦略を中核とした経営体系</li> <li>ECチャネルの強化</li> <li>外部とのオープンイノベーション取り組み強化</li> <li>健・清・美・楽領域での新しいお役立ち</li> <li>DX活用による新価値創造のための資源創出</li> <li>エシカル視点をフックポイントにした商品提案</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ニューノーマルにおけるカテゴリー戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新</li> <li>2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新</li> <li>3. デジタルライゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換</li> <li>4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化</li> </ol>

マテリアリティ特定 → P.23

過去中期経営計画の振り返り

	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3	プレMP-13																																																																		
位置付け	アジアでグローバルな経営を強みとする オンリーワン・カンパニー グループ事業の成長性を加速させるために「アジアでのお役立ち」に注力する。	アジアにおける成長加速と新規事業開拓の推進のための中期経営計画 主力市場における事業展開強化による競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。	「VISION2027」実現のための企業基盤整備 「VISION2027」実現に向けた3つのフェーズの内の第1フェーズ。 真のグローバル企業を目指して、マーケティング強化や社内体制強化のための積極的投資を実践。																																																																			
key point	バックキャスト視点での経営計画立案にシフト。長期的な視野の中で、マンダムのあるべき姿・企業像を描き、従来の延長線上ではない高い目標計画を立案。	成長期待の高いアジア市場における競争力を高めるべく、グループ経営のアジアシフトをいっそう進める。	「人間系」を中心に置いた新しい「使命」すなわち新理念と、創業100周年となる2027年のありたい姿「VISION2027」発表。																																																																			
骨子	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コア事業である男性グルーミング事業の安定成長 コア事業として安定成長を図り、男性グルーミング市場におけるカテゴリシェアの維持・拡大を目指す。</li> <li>●女性コスメティック事業の展開強化 スキンケアを中核に、展開各国の市場に適応した商品ラインアップによる展開の強化・育成を目指す。</li> <li>●アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化 インドネシア・中国を重点エリアとして設定し、積極的な展開を図り、アジア市場の深耕とグループの成長性向上を目指す。また、今後成長の見込める市場としてインド・インドチャイナにおける流通網の整備を行い、展開を進める。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●男性グルーミング事業の持続的成長 コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリシェアの維持・拡大を目指す。</li> <li>●女性コスメティック事業の展開スピードのアップ 「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。</li> <li>●成長エンジンである海外事業の継続強化 主力市場であるインドネシアへの取り組み強化による規模拡大と、中国、インドネシアでの流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カテゴリ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の育成 ②ブランド価値向上</li> <li>●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</li> <li>●グループオペレーション体制の構築と単位当たり生産性の向上 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当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略策定と実行ができる仕組み構築</li> </ul>																																																																			
数値目標	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>660億円以上</td> <td>682億円</td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>3.2%以上</td> <td>5.4%</td> </tr> <tr> <td>「ギャツビー」ブランド年平均成長率</td> <td>3.6%以上</td> <td>5.9%</td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率 (注)MP-12は女性事業</td> <td>19.3%以上</td> <td>11.8%</td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>9.4%以上</td> <td>11.3%</td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額</td> <td>10%以上</td> <td>10.0%</td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td>40.0%</td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	660億円以上	682億円	男性グルーミング事業年平均成長率	3.2%以上	5.4%	「ギャツビー」ブランド年平均成長率	3.6%以上	5.9%	女性コスメティック事業年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%	連結海外売上高年平均成長率	9.4%以上	11.3%	連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額	10%以上	10.0%	連結配当性向	40%以上	40.0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>830億円</td> <td>773億円</td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>5.2%以上</td> <td>2.6%</td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率</td> <td>15.0%以上</td> <td>15.9%</td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>11.4%以上</td> <td>4.8%</td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率</td> <td>86億円</td> <td>76億円</td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td>40.3%</td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	830億円	773億円	男性グルーミング事業年平均成長率	5.2%以上	2.6%	女性コスメティック事業年平均成長率	15.0%以上	15.9%	連結海外売上高年平均成長率	11.4%以上	4.8%	連結営業利益率	86億円	76億円	連結配当性向	40%以上	40.3%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>(目標値)</th> <th>(実績)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>連結売上高</td> <td>900億円</td> <td>817億円</td> </tr> <tr> <td>男性グルーミング事業年平均成長率</td> <td>3.0%以上</td> <td>△0.6%</td> </tr> <tr> <td>女性コスメティック事業年平均成長率</td> <td>10.0%以上</td> <td>11.1%</td> </tr> <tr> <td>連結海外売上高年平均成長率</td> <td>10.0%以上</td> <td>6.8%</td> </tr> <tr> <td>連結営業利益率</td> <td>10%以上</td> <td>7.1%</td> </tr> <tr> <td>連結配当性向</td> <td>40%以上</td> <td>63.5%</td> </tr> </tbody> </table>		(目標値)	(実績)	連結売上高	900億円	817億円	男性グルーミング事業年平均成長率	3.0%以上	△0.6%	女性コスメティック事業年平均成長率	10.0%以上	11.1%	連結海外売上高年平均成長率	10.0%以上	6.8%	連結営業利益率	10%以上	7.1%	連結配当性向	40%以上	63.5%	
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	660億円以上	682億円																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	3.2%以上	5.4%																																																																				
「ギャツビー」ブランド年平均成長率	3.6%以上	5.9%																																																																				
女性コスメティック事業年平均成長率 (注)MP-12は女性事業	19.3%以上	11.8%																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	9.4%以上	11.3%																																																																				
連結営業利益率 (注)MP-11は営業利益額	10%以上	10.0%																																																																				
連結配当性向	40%以上	40.0%																																																																				
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	830億円	773億円																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	5.2%以上	2.6%																																																																				
女性コスメティック事業年平均成長率	15.0%以上	15.9%																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	11.4%以上	4.8%																																																																				
連結営業利益率	86億円	76億円																																																																				
連結配当性向	40%以上	40.3%																																																																				
	(目標値)	(実績)																																																																				
連結売上高	900億円	817億円																																																																				
男性グルーミング事業年平均成長率	3.0%以上	△0.6%																																																																				
女性コスメティック事業年平均成長率	10.0%以上	11.1%																																																																				
連結海外売上高年平均成長率	10.0%以上	6.8%																																																																				
連結営業利益率	10%以上	7.1%																																																																				
連結配当性向	40%以上	63.5%																																																																				
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性グルーミング事業が「ギャツビー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標は達成。</li> <li>・女性コスメティック事業は国内が伸び悩み、目標成長率は未達成。</li> <li>・海外事業が好調に推移し、年平均成長率は目標を上回り10%以上となる。</li> <li>・連結営業利益率は10%で目標を達成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・女性コスメティック事業は「ピフェスタ」の伸長により目標成長率を達成したものの、男性グルーミング事業が伸び悩み、連結売上高は未達に終わる。</li> <li>・インドネシアの工場事故の影響もあり、海外事業が目標成長率未達成となった。</li> <li>・連結営業利益率は主に売上高が計画を下回ったことにより達成できなかった。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・基盤整備に関する実施すべき取り組みは、ほぼ実行できた。</li> <li>・2020年3月期の日本の天候不順による夏シーズン品の売上減少の影響で男性グルーミング事業は売上高が減少した。</li> <li>・女性コスメティック事業は「ピフェスタ」、「ピクシー」が好調で引き続き目標成長率は達成した。</li> <li>・売上高が計画を下回ったことに加え、基盤整備に伴う費用投下もあり、連結営業利益率目標は未達成となった。</li> </ul>																																																																			
為替影響 ルピア/円(期中平均)	MP-10 設定レート ¥0.0093	2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093	MP-11 設定レート ¥0.0085	2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年:0.0083	MP-12 設定レート ¥0.0083	2017年:0.0084 2018年:0.0078 2019年:0.0077																																																																

「MP-13(2021年4月～2024年3月)」概要

## MP-13 2021/4-2024/3

テーマ

経営基本方針

経営基本目標

成長性

収益性

社会課題への対応

### 「VISION2027」実現のための変革・挑戦

1. ニューノーマルにおけるカテゴリ戦略の進化・挑戦とブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新
  - ① 海外および女性カテゴリの成長加速につながる全社体制の早期構築
  - ② グローバルブランド「ギャツビー」、「ピフェスタ」のアジア全体における価値向上
  - ③ ウィズ/アフターコロナにおけるお役立ちの質的向上と領域拡大
2. インドネシア事業再生のスピーディな完遂と海外事業のビジネスモデル革新
  - ① インドネシア事業の課題解決に向けた早期の体制構築と遂行
  - ② 海外各国とマーケティング領域との連携強化による成長加速と経営効率の改善
3. デジタルイノベーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換
  - ① ウェルネスの実現につながるDX(デジタルトランスフォーメーション)のサクセス創出
  - ② 社外のナレッジを取り入れた新しいおしゃれ文化の創造・拡大
4. サステナブル経営を中核とした企業価値向上とお役立ちの進化
  - ① 社会課題(ESG・SDGs)の解決に資する事業展開の推進
  - ② オンリーワン価値創造力の進化とコーポレートブランディング力の向上

連結売上高	815	億円	事業別年平均成長率	6	%以上
年平均成長率	10.7	%		16	%以上
連結営業利益率	8.0	%以上		17	%以上
連結ROIC	7.0	%以上	ROIC=(NOPLAT*1+持分法投資損益)/投下資本*2		

\*1 (営業利益+受取利息+受取配当金)×(1-実効税率)  
\*2 借入金+社債+リース負債+純資産 [期初-期末の平均値を採用]

#### 製品の環境配慮推進

日本：国内商品の環境配慮対応製品への対応 (自主基準クリア) 60%

インドネシア：プラスチック容器包装の使用量 10%削減 (2016年度比)

プラスチック廃棄物量 10%削減 (2016年度比)

## 2023年3月期の振り返り

2023年3月期は、第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)の2年目でした。MP-13は当社の創業100周年に当たる「VISION2027」実現のための変革・挑戦期という位置付けで、4つの経営基本方針を掲げ、変革、挑戦に着手しました。日本国内、海外において新型コロナウイルスの影響も収束に向かった中ではありましたが、ウクライナ情勢の長期化と、それに伴うエネルギー、原材料価格の上昇の影響を受けて、物価の高騰、需要の伸び悩みが発生し、その回復スピードに関してはエリアによって温度差があった1年でした。

当社においては2022年3月期まで2期連続の営業損失を計上しており、営業利益黒字化というのが最重要課題でしたが、売上高は、人流回復に伴い日本、インドネシア、海外その他いずれの所在地においても増収となり、前期から16.9%増の67.047百万円となりました。営業利益も原材料値上げ影響は受けたものの、主に売上総利益の増加によって、連結での営業利益黒字化は達成することができました。その結果、経常利益、並びに親会社株主に帰属する当期純利益も黒字転換することができました。

MP-13の経営基本方針と、それに基づいた2023年3月期の主な取り組みは下記の通りです。今期(2024年3月期)も2023年3月期に引き続き、商品を通じた生活者へのお役立ちを再徹底していきます。生活者ウォンツを充足する付加価値と、高い品質、効果実感を最優先で考え、その結果として生活者の支出金額が上がるような当社創業時の経営思想でもある“優良廉価”に則ったモノづくりを行ってまいります。そして、これ以外にも、2024年4月から始まるMP-14が、スムーズなスタート・ダッシュが切れるように今期やるべきことは積み残すことなく実践してまいります。



取締役 副社長執行役員 亀田 泰明

## 1

ニューノーマルにおけるカテゴリ戦略の進化・挑戦と  
ブランド価値向上を徹底できる全社マーケティング革新

## 具体的な取り組みと成果

## ① 商品を通じた生活者へのお役立ちの再徹底

価値観や、やりたいスタイルが多様化していることから、生活者ウォンツが掴みづらい時代となっています。あらためて“生活者発・生活者着”を徹底し、お客さまが喜ぶ姿を想像しながら、見てみたい、是非使ってみたいという、需要を喚起するようなコンセプトやストーリーを持った製品を提案することに最大限注力しました。男性用スキンケアの「ルシード 薬用パーフェクトスキンクリームEX」、女性用ヘアケアの「ルシードエル 質感再整」シリーズをはじめとした、新しいお役立ち提案と、高い効果実感、コストパフォーマンスのバランスがとれた製品が誕生しました。

## ② 日本市場における製品ポートフォリオのシフト

近年、日本において売上構成の高まっている夏シーズン品は、天候による影響を受けることと、市場での競争環境が激化するなど課題を内在しております。一方で、コロナ禍を経てスキンケア、ヘアケア製品の需要が拡大しております。当社は2023年3月期においては、男性用「ギャツビー」、「ルシード」でのスキンケア製品、女性用「ルシードエル」でのヘアトリートメントにおいて新製品を積極投入、強化しました。また、人流増加に伴い市場も回復傾向の男性用ヘアスタイリングカテゴリーにおいても「ギャツビー メタラバー」シリーズを発売しました。

## 2

インドネシア事業再生のスピーディな完遂と  
海外事業のビジネスモデル革新

## 具体的な取り組みと成果

## ① アフターコロナに向けた現地総代理店との協働による流通強化

新型コロナウイルスの影響も収束してきたことから、ようやくインドネシア総代理店との協働が実施できるようになりました。市場自体も回復基調へと移行する中、総代理店の強みである伝統市場流通に対するアプローチが可能となり、2023年3月期においては伝統市場を中心とした販促プロモーションを強化し、売上拡大につなげました。

## ② ACGI社「SILKYGIRL」のアフターコロナを見据えたマーケティング強化

コロナ禍からのリ・オープニングにあわせ、メイクアップの「SILKYGIRL」は生活者ウォンツや、マインドの変化に先回り対応した商品提案が高い成果につながりました。マスク着用義務のあったコロナ禍においては、新製品の発売は抑制し、ECを中心としたデジタル・マーケティングに投資を集中。プロモーション対象製品もマスクをしていても露出しているアイメイクに特化しました。コロナ規制が撤廃された以降は、一転してメイクへの渴望感を先取りして、リップ、フェイス、アイとすべてのカテゴリーで積極的に新製品を発売し、コロナ禍からのデジタル強化も功を奏して、生活者からの高い支持を獲得しています。

## 3

デジタルイノベーションとオープンイノベーションによる  
新価値創造企業への転換

## 具体的な取り組みと成果

## ① 原価低減の取り組み

各エネルギーや、さまざまな原材料の高騰が発生しましたが、連結の原価率は2.0P低下し57.2%、日本セグメントも1.0P低下し50.4%となりました。各セグメントにおける売上高回復による生産数量拡大、それに伴う生産効率上昇の効果が大きく貢献しました。調達・生産部門でも原価低減のためのプロジェクト活動を実行しており、日本においての一例としては「ルシードエル ヘアオイル」シリーズにおいて、調達、生産方法の見直しによって、5千万円規模のコストダウンを達成しました。それ以外にも、調達における商流の変更、部品仕様の見直しでコストダウンを実現しております。また、福岡工場においては、ロボット導入によるラインの省人化を図り、総製造経費の縮減につなげております。

## ●

## 経営基盤強化のための取り組み事項

## 具体的な取り組みと成果

## 組織改革と人材創造を具現化する戦略人事の実践 — 「MHRX」稼働への準備 —

グループのあらたな価値創出に向けて、変革・挑戦できる組織と人材の創造を目的とした新しい人事の仕組み「MHRX」導入へ向けての準備の集大成の1年間となりました。当初の計画通り、2023年4月からはその一環として、等級・評価・報酬制度などを全面的に刷新したジョブ型の新人事制度の運用がスタートしております。

# 財務戦略

## 1 財務戦略

当社では第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)スタートに当たり、2021年4月「持続的な企業価値向上に資する財務戦略」を策定し、社内共有を図りました。  
**基本的な考え方は、フリーキャッシュ・フロー(以下、FCF)の観点とし、**  
 以下の財務戦略により、企業価値向上に取り組んでいます。

### ① ROIC目標の設定

近年、投資家さまが懸念している当社グループの課題として「稼ぐ力の低下」があげられます。MP-13では従来の売上高目標、利益目標に加えて、資本効率の観点から新たにROICを採用し、「稼ぐ力」を重視した経営へとシフトいたしました。目標値は2023年度(MP-13最終年度)連結ROIC 7.0%以上といたしました。これは当社資本コストを上回り、企業価値拡大が可能な水準です。しかしながら、2021年3月期以降、コロナ禍による外出制限、人流の減少をはじめとして、原材料物資の値上がり、急速なドル高、円安進行など世界を取り巻く環境は大きく変化し、当社グループ業績も売上高、利益とも当初計画からは下振れしてしまっております。その結果、2023年3月期の連結ROICは2.1%にとどまりました。2023年3月期で営業黒字転換し、2024年3月期以降も営業利益を向上させてまいります。2024年3月期の連結ROICは2.4%を想定しています。

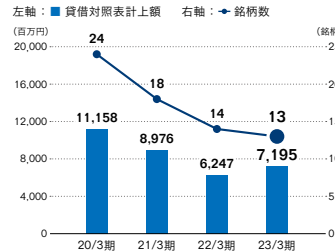
### ② BS(バランスシート)マネジメントによる資産効率向上

ROICの目標達成に向け、財務戦略として以下の施策を実施し、BS(バランスシート)、CF(キャッシュ・フロー)も考慮した経営へと進化していきます。

#### (1) 政策保有株式の縮減

政策保有株式の連結貸借対照表計上額を期末純資産額の10%未満とし、2024年3月末(MP-13最終年度末)には2021年3月末比で30%以上削減する方針としました。2023年3月末の政策保有株式の連結貸借対照表計上額は期末純資産額の10.1%、2021年3月末比で19%の削減にとどまりました。期中に政策投資株式の削減を進めましたが、保有株式時価が上昇したことにより。2024年3月期は、引き続き、個別銘柄ごとに保有の合理性を検証し、縮減を検討してまいります。

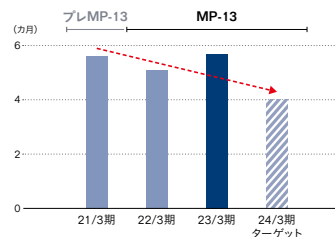
政策保有株式(上場株式)の推移



#### (2) CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善

売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、支払債務回転期間の各サイクルの改善を検討し、2021年3月末残高ベース5.6カ月を2024年3月末(MP-13最終年度末)残高ベースで4.0カ月以下を目指します。2023年3月末残高ベースでは、5.7カ月となりました。マンダム(日本)にて新製品および夏シーズン品の前倒し生産対応により期末製品在庫が増加したことにより。引き続き、資産効率の向上を目指して取り組んでまいります。

CCCの推移



### (3) グループキャッシュマネジメント

グループ各社のキャッシュ・フローを定期的に確認し、余力のあるキャッシュはグループ本社である当社に集約し、グループで収益性の高い投資に活用します。2022年3月期、2023年3月期で計13.7億円の資金を集約いたしました。

### (4) 戦略投資のための調達枠

各取引銀行さまにご協力いただき、融資枠200億円を設定しています。2023年3月末時点での利用残高はありません。FCF、PL(損益計算書)も勘案した上で、戦略投資に活用していきます。また、第14次中期経営計画(MP-14)におきましては、FCFと融資枠を合わせたキャッシュアロケーションの方針を検討いたします。なお、取引銀行各行さまとは当社の業績、中期経営計画をはじめとした目指す方向等の共有を適宜適切に図り、強固な関係を構築しています。

### ③ 株主還元向上

BSマネジメントによりFCFを高め、ROICを向上させるとともに、株主還元向上にも努めます。

#### (1) 配当政策

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、FCFの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して実施してまいります。配当金による安定的かつ継続的な利益還元を実施すること(数値目標：特別な要素を除く連結配当性向40%以上)を基本方針としております。2023年3月期は2022年3月期から2円増配の38円、配当性向は178%となりました。

#### (2) 自己株式取得

自己株式取得に関しては、経済情勢、会社財産、FCFの状況、株価動向等を総合的に勘案し、検討いたします。

## 2 会計に関するガバナンス強化

財務戦略の実行に当たり、その基盤となる財務ガバナンスの強化も必要です。財務ガバナンスの強化を図るべく以下の取り組みを実施しています。

### ① グループ共通基幹業務システム(SAP)の導入

意思決定の精度・スピードの向上に加え、情報の正確性の確保、連結決算の早期化等を目的に、グループ各社へのSAP導入を進めています。連結売上高の80%をSAP導入社でカバーする体制構築を目指し、2023年3月末では連結売上高の77%をカバーしています。併せて、海外グループ各社の経営情報の可視化も推進しています。

### ② グローバルベースの会計基準統一

グローバルベースの会計基準の原則統一、グループにおける各種制度、業務ルール、プロセスを変更・整備することによりグループ経営運営体制強化と経営判断のスピード化を図っています。

### ③ グローバルベースでの税務リスク極小化

事業展開しているすべての国で適正な納税を通じて社会貢献を果たすことを大前提として、グループ全体の税務リスクを極小化することに努めています。

# マンダムグループのDX推進

マンダムグループにおいては、第13次中期経営計画(MP-13)経営基本方針において、「デジタルライゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換」を掲げ、「ウェルネスの実現につながるDX(デジタルトランスフォーメーション)のサクセス創出」に向けて社内基盤整備を推進中です。

## MP-13におけるDX推進

当社は、2021年5月よりDX推進委員会を立ち上げ、全社におけるDX推進を進めており、2022年8月に「DX認定制度\*認定事業者」に認定されました。



\*DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。

MP-13経営基本方針	<p><b>3. デジタルライゼーションとオープンイノベーションによる新価値創造企業への転換</b></p> <p>① ウェルネスの実現につながるDXのサクセス創出</p>
DX目的	<p><b>デジタル変革による新価値創造企業への転換</b></p> <p>デジタル基盤を活用し、既存事業の効率化と新規事業への取り組みを同時進行で進めることで、お役立ちの質と量を劇的に拡大する</p>

## IT戦略

DX推進による新価値創造企業への転換の実現に必要なIT環境を整備するために、MP-13におけるIT領域の重点施策をIT戦略として策定しました。注力分野として、新たなデジタル技術獲得、データ活用、技術的負債低減という3つの戦略テーマを掲げ、各テーマで定めた“ありたい姿”に向けて、MP-13を通して取り組みを進めています。

### 戦略テーマ 1 新たなデジタル技術獲得

業務プロセスの変革や新価値創造に向けた、新たなデジタル技術活用の組織的能力獲得に向けて、RPA、AI、ローコード/ノーコード開発の各技術活用の知見獲得と活用実績の蓄積を実施しています。

RPA	定型業務の自動化による経営資源創出に向けて、社内各部門による主体的な推進体制を整備し、RPAを全社に展開。
AI	自社の課題解決につながるAI技術の調査と社内活用事例の集約を行い、AIや機械学習技術の活用による業務の最適化・高度化を促進。
ローコード/ノーコード開発	内製でのアジャイルな業務アプリケーション構築を目指して、事業部門とIT部門の連携によりローコードツールによる開発を推進。

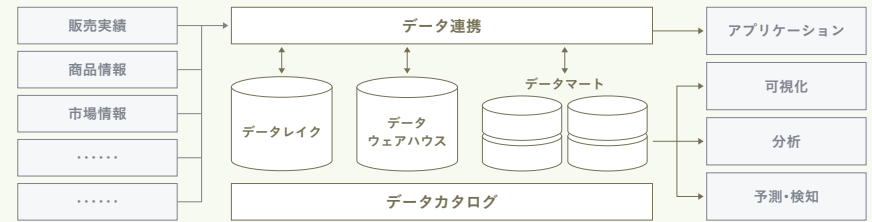
### 戦略テーマ 2 データ活用

#### データ活用

デジタル技術による価値創造の源泉であるデータの効果的な活用のため、マンダムとしてのデータ活用の基本方針を定めるとともに、データに関する課題の分析と保有データの利活用状況や管理状態の把握を並行して実施することで、データガバナンス/データマネジメントを推進しています。

また、全社のデータハブとして機能するデータ活用基盤システムを、目的や用途に応じて柔軟に拡張できるクラウド上に構築しました。この基盤を中心として、社内のデータ資産の価値を最大限に引き出してビジネス成果を創出するさまざまなデータ活用施策を進めています。

データ活用基盤システム概念図



### 戦略テーマ 3 技術的負債低減

#### 技術的負債低減

新たなテクノロジーを積極的に活用してビジネス価値を最大化するためには、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる情報システム基盤の構築・維持が重要であるため、IT活用の全社的なガバナンスルールを策定するとともに、既存のIT資産を複眼的な観点で評価して、新たなテクノロジー活用の阻害要因となる技術的負債リスクの特定と対処に取り組んでいます。

## 情報セキュリティ対策

当社グループでは、高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、安心・安全な事業環境を維持するために、国内外グループ会社全体を包括する情報セキュリティ対策を、組織、人、技術等の各観点で実施しています。

組織的対策として、「グループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、情報セキュリティに対する基本的な考え方や対策方針についてグループ内で共有しました。また、グローバルスタンダードや国内の各種ガイドラインを参照して、グループ企業が遵守すべき事項を「グループ情報セキュリティ統一基準」として定め、対策基準の準拠に向けた取り組みをグループ各社で実施しています。

人的対策として、年間を通して定期的な社員教育を実施し、情報セキュリティ対策における遵守事項や基本的なセキュリティ対策手順の周知、世の中で発生しているセキュリティ事故などの情報を注意喚起として社内に発信しています。

技術的対策として、万が一の事態に備えて、セキュリティ侵害を早期に検知・対応できるツールをグループ全体に導入した上で、外部のセキュリティ専門家による24時間/365日のセキュリティ監視体制を構築・運用しています。

これらの取り組みによって、グループ全体として情報セキュリティ対策の最適化を推進しています。

# 経営並びに財務の分析

## 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、新型コロナウイルス感染症に対する行動制限の緩和により、経済社会活動の正常化が進み、持ち直しの動きが見られました。一方、ウクライナ情勢の長期化に伴い原材料価格が上昇するとともに、世界的な金融引き締め等を背景とした海外景気の下振れが国内景気を下押しするリスクとして懸念されるなど、景気の先行きは不透明な状況にあります。

当社海外グループの事業エリアであるアジア経済については、東アジアが中国を中心に新型コロナウイルス感染症再拡大に伴う行動制限の影響を受けた一方で、東南アジアにおいては全体として行動制限の

緩和が進み、経済活動の回復が持続しました。

このような経済状況の下、当社グループは「VISION2027」実現のための「変革・挑戦」期と位置付けた中期経営計画の経営基本方針に基づき諸施策を推進しております。

この結果、当連結会計年度の売上高は67,047百万円(前期比16.9%増)、営業利益は1,409百万円(前期は2,308百万円の営業損失)、経常利益は2,207百万円(前期は1,856百万円の経常損失)、親会社株主に帰属する当期純利益は958百万円(前期は621百万円の親会社株主に帰属する当期純損失)となりました。

	2022年3月期(百万円)	2023年3月期(百万円)	増減(百万円)	前期比(%)
売上高	57,361	67,047	9,685	+16.9
売上原価	33,964	38,362	4,398	+13.0
販売費及び一般管理費	25,706	27,274	1,568	+6.1
営業利益又は営業損失	△2,308	1,409	3,718	-
営業外損益	452	798	345	+76.5
経常利益又は経常損失	△1,856	2,207	4,064	-
特別損益	1,094	△617	△1,712	-
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失	△762	1,589	2,351	-
法人税等	72	571	499	+690.0
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失	△212	59	272	-
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	△621	958	1,580	-

## 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流動資産合計は、49,573百万円となり、前連結会計年度末に比べ6,705百万円増加しました。これは主に受取手形及び売掛金が1,968百万円、商品及び製品が3,233百万円増加したことによるものであります。

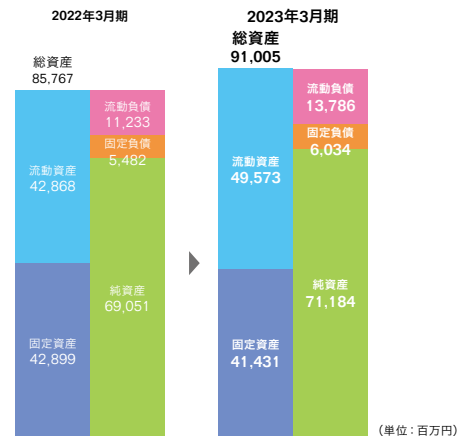
固定資産は41,431百万円となり、前連結会計年度末に比べ1,468百万円減少しました。これは主に減価償却により有形固定資産が2,202百万円減少したことによるものであります。

流動負債は13,786百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,552百万円増加しました。これは主に支払手形及び買掛金が444百万円、未払金が492百万円、その他が994百万円増加したことによるものであります。

固定負債は6,034百万円となり、前連結会計年度末に比べ552百万円増加しました。これは主に繰延税金負債が337百万円増加したことによるものであります。

純資産合計は、71,184百万円となり、前連結会計年度末に比べ2,132百万円増加しました。これは主に為替換算調整動が1,854百万円増加したことによるものであります。

この結果、自己資本比率は71.6%(前連結会計年度末は73.8%)となりました。

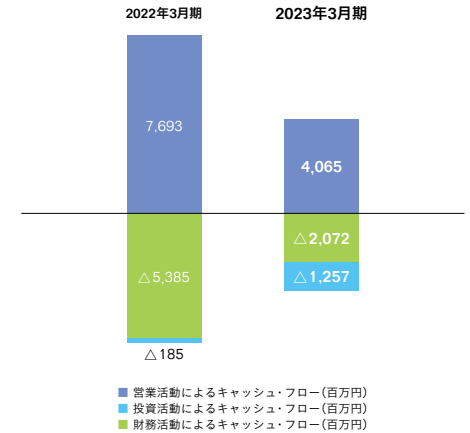


## 2. キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。))は、前連結会計年度末に比べ1,466百万円増加し、17,481百万円となりました。

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4,065百万円(前期は7,693百万円の収入)となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益1,589百万円および減価償却費4,988百万円による増加と、棚卸資産の増加額2,943百万円による減少であります。
- ▶ **投資活動によるキャッシュ・フロー**  
投資活動の結果使用した資金は1,257百万円(前期は185百万円の支出)となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出1,200百万円による減少であります。
- ▶ **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2,072百万円(前期は5,385百万円の支出)となりました。主な内訳は、配当金の支払額1,667百万円による減少であります。



## 資本政策について

当社グループの資金需要は、主に運転資金需要と設備投資需要の2つがあります。運転資金需要のうち主なものは、当社グループ製品製造のための原材料の仕入の他、製造費、販売費及び一般管理費の営業費用によるものであります。また、設備投資需要としては、主に生産設備の取得に伴う建物や機械装置等固定資産購入によるものであります。

### 1. 財務政策

当社グループは、堅固なバランスシートの維持、事業活動のための適切な流動性資産の維持を財務方針とし、主たる資金需要である運転資金および設備投資につきましては、原則として内部資金の活用を優先し、不足分については金融機関からの借入を行っております。日本における子会社の資金不足は当社からの貸付けで対応し、在外子会社の短期資金需要は現地法人による現地通貨建短期借入で調達しております。また、当社における手元資金は事業投資の待機資金であることを前提に流動性・安全性の確保を最優先に運用しております。

当社グループは、不測の資金需要に備えるため、金融機関との間にコミットメントラインを設定しており、常時月商の3カ月分以上の資金を確保できる体制を構築しております。

### 2. 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、1,433百万円となり、前連結会計年度に比べ536百万円(27.2%)減少しました。各セグメント別の内訳は、次の通りであります。

セグメントの名称	当連結会計年度(百万円)	前期比(%)
日本	606	△54.4
インドネシア	503	7.9
海外その他	323	88.0
<b>合計</b>	<b>1,433</b>	<b>△27.2</b>

### 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、計画策定に当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いては、経常的な設備の更新のための新設等を除き、重要な設備の新設等の計画はありません。

### 3. 配当政策

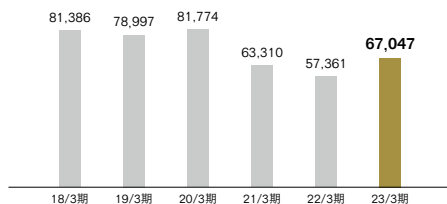
当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、フリーキャッシュ・フローの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して実施してまいります。配当金による安定的かつ継続的な利益還元を実施すること(数値目標:特別な要素を除く連結配当性向40%以上)を基本方針としております。内部留保資金につきましては、既存事業拡大のための設備投資、海外投資、研究開発投資等、企業価値向上のための戦略的投資等の備えとする他、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するための自己株式の取得等を検討いたします。

なお、当事業年度に係る剰余金の配当は以下の通りであります。

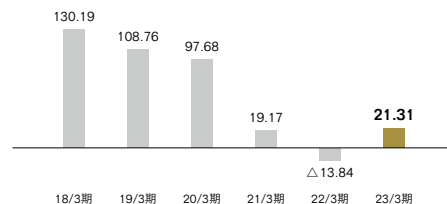
決議年月日	配当金の総額(百万円)	1株当たり配当額(円)
2022年11月2日 取締役会決議	854	19.00
2023年6月23日 定時株主総会決議	854	19.00

## 財務ハイライト

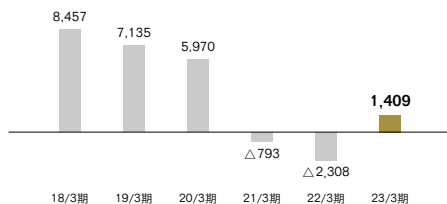
▶ 連結売上高<sup>\*1\*</sup> (百万円)



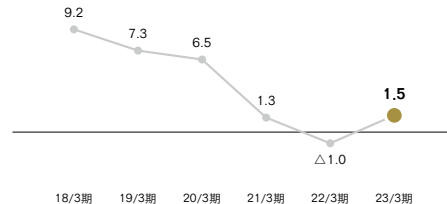
▶ 1株当たり当期純利益 [EPS]<sup>\*3</sup> (円)



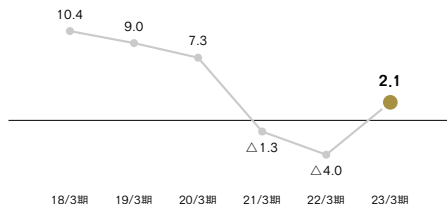
▶ 連結営業利益 (百万円)



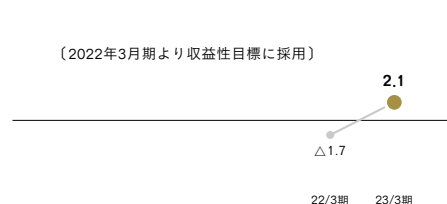
▶ 自己資本当期純利益率 [ROE] (%)



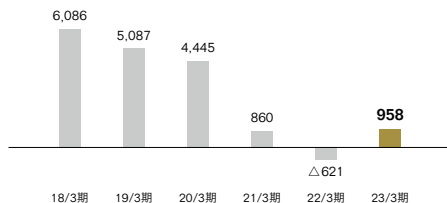
▶ 営業利益率 (%)



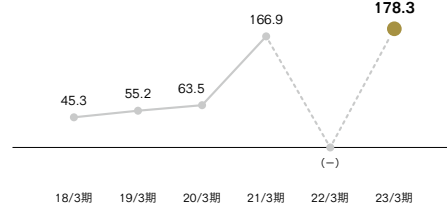
▶ 投下資本利益率 [ROIC] (%)



▶ 親会社株主に帰属する当期純利益 (百万円)



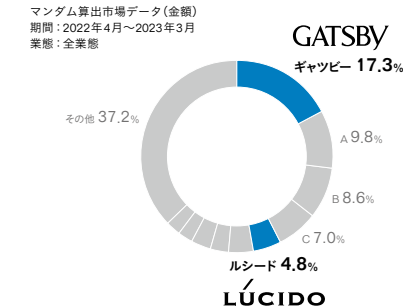
▶ 配当性向 (%)



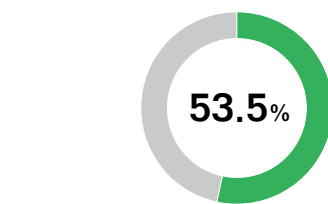
\*1 2019年3月期より、国際財務報告基準に準拠した財務諸表で連結している在外連結子会社において、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
\*2 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、従来費用処理していた一部の項目を売上高から控除しております。  
\*3 2017年10月1日を効力発生日として、1:2の株式分割を実施しており、上記1株当たり当期純利益[EPS]はすべて株式分割の影響を考慮した数値となっております。

## 非財務ハイライト

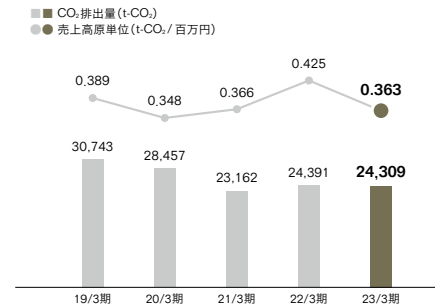
▶ 国内男性化粧品市場ブランドシェア



▶ 国内の環境配慮製品への対応 (自主基準<sup>\*4</sup>クリア)

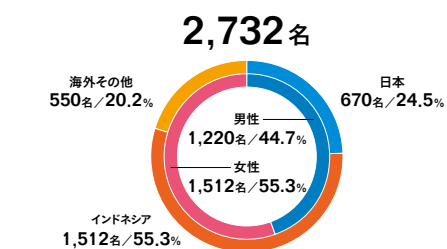


▶ CO<sub>2</sub>排出量 (日本国内+海外 Scope1+2)<sup>\*5</sup>

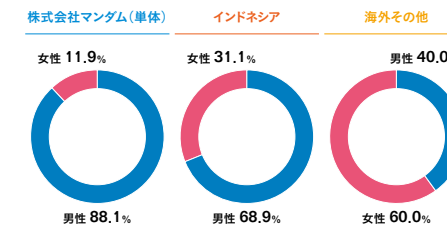


\*4 自主基準: 商品の環境配慮基準 (<https://www.mandom.co.jp/csr/environment.html>)  
\*5 全期間のデータにおいて算出方法の見直しを実施しております。  
\*6 日本は2023年3月末時点、インドネシアおよび海外その他は2022年12月末時点の対象人員数を記載しております。

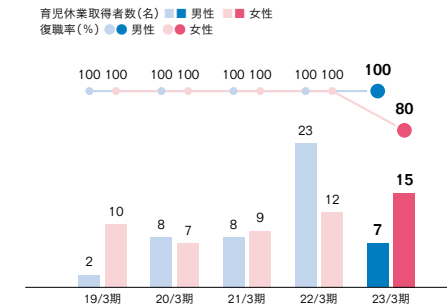
▶ 連結従業員数<sup>\*6</sup> (2023年3月末時点)



▶ 管理職<sup>\*7</sup>における男女比率 (2023年3月期)



▶ 育児休業取得者数・復職率<sup>\*8\*</sup>



\*7 管理職は課長以上の人数を対象として算出。役員は含まない。株式会社マダム (単体) は女性活躍推進法の定義を準用し算出しております。  
\*8 復職率: 育児休業からの復職者数÷育児休業からの復職予定者数×100  
\*9 株式会社マダム (単体) における実績です。

# 11年間の連結財務・非財務ハイライト

	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)	第103期 2020年3月 (令和2年3月)	第104期 2021年3月 (令和3年3月)	第105期 2022年3月 (令和4年3月)	第106期 2023年3月 (令和5年3月)	
<b>経営成績</b> (百万円)												
●売上高	60,427	68,215	70,925	75,078	77,351	81,386	78,997	81,774	63,310	57,361	<b>67,047</b>	
海外比率(%)	36.8	40.0	41.3	41.3	40.6	41.3	38.7	43.5	38.6	43.2	<b>46.7</b>	
日本	38,208	40,945	41,637	44,104	45,945	47,739	48,442	46,175	38,847	32,595	<b>35,769</b>	
インドネシア	13,510	15,968	17,172	18,164	18,323	19,616	17,044	17,791	12,102	11,751	<b>14,178</b>	
海外その他	8,708	11,301	12,115	12,809	13,081	14,030	13,510	17,806	12,360	13,015	<b>17,098</b>	
●営業利益又は営業損失	5,947	6,853	6,996	6,594	7,617	8,457	7,135	5,970	△793	△2,308	<b>1,409</b>	
日本	3,921	4,480	4,485	4,704	5,077	5,525	4,248	3,014	△255	△1,473	<b>282</b>	
インドネシア	1,117	1,147	1,028	880	925	1,181	681	645	△899	△1,204	<b>△676</b>	
海外その他	908	1,225	1,482	1,008	1,614	1,750	2,205	2,310	361	369	<b>1,802</b>	
●経常利益又は経常損失	6,241	7,330	7,595	7,415	8,183	9,264	8,161	6,706	△273	△1,856	<b>2,207</b>	
●親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失	3,607	4,091	4,425	6,383	5,566	6,086	5,087	4,445	860	△621	<b>958</b>	
設備投資額	1,467	7,632	3,443	3,725	3,309	2,855	3,559	9,193	7,980	1,970	<b>1,433</b>	
減価償却実施額	2,165	2,143	2,599	2,919	3,165	3,315	3,583	4,369	4,818	5,337	<b>4,988</b>	
販売促進費	6,599	7,850	8,228	8,581	8,077	8,673	6,006	6,471	4,836	2,021	<b>2,281</b>	
広告宣伝費	3,105	4,121	4,243	4,998	5,331	5,207	5,156	4,725	3,416	3,204	<b>3,279</b>	
研究開発費	1,792	1,960	1,731	1,558	1,717	1,813	1,826	1,855	1,480	1,399	<b>1,402</b>	
<b>財政状態</b> (百万円)												
総資産	60,163	67,858	75,980	79,821	83,835	93,195	93,402	91,660	87,911	85,767	<b>91,005</b>	
負債	9,126	12,679	15,000	13,965	14,245	17,445	17,592	18,208	18,198	16,716	<b>19,820</b>	
純資産	51,037	55,179	60,980	65,856	69,590	75,749	75,810	73,452	69,713	69,051	<b>71,184</b>	
<b>キャッシュ・フロー</b> (百万円)												
営業キャッシュ・フロー	7,605	7,303	5,488	7,232	9,045	10,246	6,587	6,937	6,208	7,693	<b>4,065</b>	
投資キャッシュ・フロー	△5,387	△5,596	△5,141	△2,383	△5,920	△6,776	6,921	△9,836	△5,680	△185	<b>△1,257</b>	
フリーキャッシュ・フロー	2,218	1,706	346	4,849	3,124	3,469	13,509	△2,899	528	7,508	<b>2,808</b>	
財務キャッシュ・フロー	△1,646	△1,833	△341	△3,534	△2,215	△2,669	△4,020	△8,307	1,125	△5,385	<b>△2,072</b>	
<b>1株当たり指標</b> (円)												
1株当たり純資産額[BPS]	1,005.54	1,091.54	1,197.11	1,277.01	1,352.88	1,484.67	1,496.20	1,495.40	1,431.42	1,407.65	<b>1,448.35</b>	
1株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失[EPS]	77.15	87.51	94.64	136.52	119.05	130.19	108.76	97.68	19.17	△13.84	<b>21.31</b>	
1株当たり配当金	31.00	35.00	38.00	40.00	48.00	59.00	60.00	62.00	32.00	36.00	<b>38.00</b>	
<b>財務指標</b> (%)												
売上高営業利益率	9.8	10.0	9.9	8.8	9.8	10.4	9.0	7.3	△1.3	△4.0	<b>2.1</b>	
自己資本比率	78.2	75.2	73.7	74.8	75.4	74.5	74.9	73.2	73.1	73.8	<b>71.6</b>	
投下資本利益率[ROIC]									△0.3	△1.7	<b>2.1</b>	
自己資本当期純利益率[ROE]	8.0	8.3	8.3	11.0	9.1	9.2	7.3	6.5	1.3	△1.0	<b>1.5</b>	
総資産経常利益率[ROA]	10.8	11.5	10.6	9.5	10.0	10.5	8.8	7.2	△0.3	△2.1	<b>2.5</b>	
配当性向	40.2	40.0	40.2	29.3	40.3	45.3	55.2	63.5	166.9	—	<b>178.3</b>	
<b>非財務データ</b>												
所在地別従業員数(名)	2,221	2,316	2,400	2,663	2,662	2,694	2,914	2,954	2,914	2,765	<b>2,732</b>	
日本	565	566	557	562	581	595	605	629	667	665	<b>670</b>	
インドネシア	1,222	1,353	1,421	1,689	1,670	1,671	1,693	1,701	1,652	1,561	<b>1,512</b>	
海外その他	434	397	422	412	411	428	616	624	595	539	<b>550</b>	
<b>市場実績</b>												
国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(%)	2021年4月より算出方法を変更したことにより、同条件で算出できるデータは第101期(2018年3月期)以降となっております						27.9	27.6	26.8	24.5	22.8	<b>23.5</b>
国内男性化粧品市場における当社市場シェア*(順位)							1位	1位	1位	1位	2位	<b>2位</b>

(注) 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株当たり当期純利益又は1株当たり当期純損失[EPS]および1株当たり配当金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. 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。  
 3. 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。  
 4. 2022年3月期より、日本セグメントにおいて「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)等を適用するため、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。  
 \* マグナム算出市場データ(金額) 全業態、期間: 各年4月~翌3月



# 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 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	増減額
<b>資産の部</b>			
<b>流動資産</b>			
現金及び預金	20,018	21,493	1,474
受取手形及び売掛金	9,227	11,196	1,968
商品及び製品	8,511	11,744	3,233
仕掛品	456	480	23
原材料及び貯蔵品	3,152	3,303	150
その他	1,524	1,362	△161
貸倒引当金	△22	△6	16
<b>流動資産合計</b>	<b>42,868</b>	<b>49,573</b>	<b>6,705</b>
<b>固定資産</b>			
<b>有形固定資産</b>			
建物及び構築物	32,012	32,427	414
減価償却累計額	△15,588	△16,720	△1,131
建物及び構築物(純額)	16,423	15,706	△716
機械装置及び運搬具	26,987	27,590	602
減価償却累計額	△19,392	△21,401	△2,009
機械装置及び運搬具(純額)	7,595	6,188	△1,406
工具、器具及び備品	7,784	7,591	△192
減価償却累計額	△7,003	△6,909	93
工具器具及び備品(純額)	781	682	△99
土地	1,213	1,247	34
リース資産	4	4	0
減価償却累計額	△1	△2	△0
リース資産(純額)	2	1	△0
使用権資産	874	995	121
減価償却累計額	△538	△655	△116
使用権資産(純額)	335	340	4
建設仮勘定	308	291	△17
<b>有形固定資産合計</b>	<b>26,660</b>	<b>24,458</b>	<b>△2,202</b>
<b>無形固定資産</b>			
のれん	2,821	2,820	△0
商標権	861	861	△0
顧客関係資産	1,346	1,346	△0
ソフトウェア	1,825	1,287	△538
その他	388	567	179
<b>無形固定資産合計</b>	<b>7,243</b>	<b>6,882</b>	<b>△360</b>
<b>投資その他の資産</b>			
投資有価証券	7,405	8,302	896
退職給付に係る資産	309	418	108
繰延税金資産	627	763	135
その他	663	613	△49
貸倒引当金	△10	△7	3
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>8,995</b>	<b>10,090</b>	<b>1,094</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>42,899</b>	<b>41,431</b>	<b>△1,468</b>
<b>資産合計</b>	<b>85,767</b>	<b>91,005</b>	<b>5,237</b>

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)	増減額
<b>負債の部</b>			
<b>流動負債</b>			
支払手形及び買掛金	3,188	3,632	444
短期借入金	226	142	△84
未払金	4,111	4,603	492
未払法人税等	151	414	262
賞与引当金	654	1,085	430
変動役員報酬引当金	37	49	11
その他	2,863	3,858	994
<b>流動負債合計</b>	<b>11,233</b>	<b>13,786</b>	<b>2,552</b>
<b>固定負債</b>			
繰延税金負債	1,621	1,959	337
退職給付に係る負債	2,580	2,775	194
その他	1,280	1,300	19
<b>固定負債合計</b>	<b>5,482</b>	<b>6,034</b>	<b>552</b>
<b>負債合計</b>	<b>16,716</b>	<b>19,820</b>	<b>3,104</b>
<b>純資産の部</b>			
<b>株主資本</b>			
資本金	11,394	11,394	0
資本剰余金	11,058	11,086	27
利益剰余金	48,513	47,807	△705
自己株式	△6,589	△6,590	△0
<b>株主資本合計</b>	<b>64,376</b>	<b>63,698</b>	<b>△678</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>			
その他有価証券評価差額金	3,348	3,967	619
為替換算調整勘定	△4,555	△2,701	1,854
退職給付に係る調整累計額	152	161	8
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>△1,055</b>	<b>1,426</b>	<b>2,482</b>
<b>非支配株主持分</b>	<b>5,729</b>	<b>6,058</b>	<b>328</b>
<b>純資産合計</b>	<b>69,051</b>	<b>71,184</b>	<b>2,132</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>85,767</b>	<b>91,005</b>	<b>5,237</b>

## 連結損益計算書

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	増減額
売上高	57,361	67,047	9,685
売上原価	33,964	38,362	4,398
売上総利益	23,397	28,684	5,286
<b>販売費及び一般管理費</b>			
販売促進費	2,021	2,281	260
広告宣伝費	3,204	3,279	75
運送費及び保管費	2,997	3,418	421
報酬及び給料手当	7,450	7,769	318
賞与引当金繰入額	524	846	322
退職給付費用	296	303	7
減価償却費	1,429	1,414	△15
のれん償却費	226	253	27
研究開発費	1,399	1,402	2
その他	6,156	6,304	147
<b>販売費及び一般管理費合計</b>	<b>25,706</b>	<b>27,274</b>	<b>1,568</b>
<b>営業利益又は営業損失(△)</b>	<b>△2,308</b>	<b>1,409</b>	<b>3,718</b>
<b>営業外収益</b>			
受取利息	193	257	63
受取配当金	108	95	△13
持分法による投資利益	162	230	68
為替差益	—	122	122
その他	157	228	71
<b>営業外収益合計</b>	<b>622</b>	<b>934</b>	<b>312</b>
<b>営業外費用</b>			
支払利息	22	21	△1
コミットメントフィー	12	9	△2
支払補償費	103	84	△18
為替差損	2	—	△2
その他	29	20	△8
<b>営業外費用合計</b>	<b>170</b>	<b>136</b>	<b>△33</b>
<b>経常利益又は経常損失(△)</b>	<b>△1,856</b>	<b>2,207</b>	<b>4,064</b>
<b>特別利益</b>			
固定資産売却益	3	8	4
投資有価証券売却益	1,162	42	△1,119
<b>特別利益合計</b>	<b>1,165</b>	<b>50</b>	<b>△1,115</b>
<b>特別損失</b>			
固定資産売却損	2	0	△1
固定資産除却損	68	16	△51
事業構造改善費用	—	651	651
その他	0	—	△0
<b>特別損失合計</b>	<b>71</b>	<b>668</b>	<b>596</b>
<b>税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)</b>	<b>△762</b>	<b>1,589</b>	<b>2,351</b>
法人税、住民税及び事業税	132	666	534
法人税等調整額	△59	△94	△35
法人税等合計	72	571	499
<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b>	<b>△834</b>	<b>1,018</b>	<b>1,852</b>
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△212	59	272
<b>親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)</b>	<b>△621</b>	<b>958</b>	<b>1,580</b>

## 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

科目	前連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)	当連結会計年度 (自 2022年4月1日 至 2023年3月31日)	増減額
<b>当期純利益又は当期純損失(△)</b>	<b>△834</b>	<b>1,018</b>	<b>1,853</b>
<b>その他の包括利益</b>			
その他有価証券評価差額金	△1,476	619	2,096
為替換算調整勘定	2,884	1,999	△885
退職給付に係る調整額	138	69	△69
持分法適用会社に対する持分相当額	108	151	42
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>1,654</b>	<b>2,839</b>	<b>1,185</b>
<b>包括利益</b>	<b>820</b>	<b>3,857</b>	<b>3,037</b>
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	346	3,440	3,095
非支配株主に係る包括利益	474	416	△58

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2021年4月1日至2022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	11,013	50,662	△6,826	66,245	4,825	△6,933	85	△2,023	5,491	69,713
当期変動額											
剰余金の配当			△1,527		△1,527						△1,527
親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△621		△621						△621
自己株式の取得				△0	△0						△0
自己株式の処分		△9		236	227						227
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		53			53						53
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						△1,477	2,377	67	968	238	1,206
当期変動額合計	—	44	△2,149	236	△1,868	△1,477	2,377	67	968	238	△662
当期末残高	11,394	11,058	48,513	△6,589	64,376	3,348	△4,555	152	△1,055	5,729	69,051

(単位:百万円)

当連結会計年度(自2022年4月1日至2023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	11,058	48,513	△6,589	64,376	3,348	△4,555	152	△1,055	5,729	69,051
当期変動額											
剰余金の配当			△1,664		△1,664						△1,664
親会社株主に帰属する当期純利益			958		958						958
自己株式の取得				△0	△0						△0
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		27			27						27
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						619	1,854	8	2,482	328	2,810
当期変動額合計	—	27	△705	△0	△678	619	1,854	8	2,482	328	2,132
当期末残高	11,394	11,086	47,807	△6,590	63,698	3,967	△2,701	161	1,426	6,058	71,184

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2021年4月1日至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日至2023年3月31日)	増減額
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>			
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失(△)	△762	1,589	2,351
減価償却費	5,337	4,988	△348
のれん償却額	226	253	27
貸倒引当金の増減額(△は減少)	12	△21	△34
返品調整引当金の増減額(△は減少)	△481	—	481
賞与引当金の増減額(△は減少)	△190	431	622
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	△3	60	63
受取利息及び受取配当金	△302	△352	△50
為替差損益(△は益)	△105	△265	△159
持分法による投資損益(△は益)	△162	△230	△68
有形固定資産売却損	68	15	△52
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,162	△42	1,119
固定資産売却損益(△は益)	△1	△7	△6
事業構造改善費用	—	651	651
売上債権の増減額(△は増加)	319	△1,585	△1,905
棚卸資産の増減額(△は増加)	964	△2,943	△3,908
仕入債務の増減額(△は減少)	1,743	398	△1,345
未払金の増減額(△は減少)	△251	172	424
その他	2,557	428	△2,128
小計	7,807	3,539	△4,267
利息及び配当金の受取額	482	643	161
利息の支払額	△22	△21	1
事業構造改善費用の支払額	—	△5	△5
法人税等の支払額	△573	△91	481
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>7,693</b>	<b>4,065</b>	<b>△3,628</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>			
定期預金の預入による支出	△3,264	△5,643	△2,379
定期預金の払戻による収入	2,678	5,854	3,176
有形固定資産の取得による支出	△1,741	△1,200	540
無形固定資産の取得による支出	△350	△416	△66
投資有価証券の取得による支出	△8	△8	△0
投資有価証券の売却及び償還による収入	2,462	131	△2,330
その他	39	26	△12
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△185</b>	<b>△1,257</b>	<b>△1,071</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>			
短期借入金の純増減額(△は減少)	△3,476	△98	3,378
リース債務の返済による支出	△200	△244	△44
配当金の支払額	△1,525	△1,667	△142
非支配株主への配当金の支払額	△3	△2	0
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	△178	△57	121
その他	△0	△0	0
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△5,385</b>	<b>△2,072</b>	<b>3,313</b>
<b>現金及び現金同等物に係る換算差額</b>	<b>851</b>	<b>730</b>	<b>△120</b>
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>2,974</b>	<b>1,466</b>	<b>△1,507</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>13,040</b>	<b>16,015</b>	<b>2,974</b>
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>16,015</b>	<b>17,481</b>	<b>1,466</b>

# 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
- 1929.11 ▶ 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・ジャカルタ市に合併による現地法人  
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 ▶ 日本ドクター・ルノー化粧品株式会社設立  
(現・連結子会社 株式会社 株式会社)
- 1976. 3 ▶ 福岡工場が竣工、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  
「バリアッチ」ライン発売
- 10 ▶ インドネシアにて「ビクシー」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 ▶ 女性マスマーケットへの第1弾として、  
ティーンズ向け「ビュセル マイリップ」発売
- 1985. 2 ▶ 訪問販売による化粧品市場参入
- 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 ▶ 福岡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  
「ビクシー 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併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.)

- 1988.11 ▶ 株式を店頭公開
- ▶ 公募増資により50万株を発行
- 1989. 3 ▶ 主カフォーム、財日本環境協会より  
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
- ▶ 日本ドクター・ルノー化粧品(株)を併ピセラポに社名変更
- 12 ▶ 台湾にて現地合併会社スタート  
(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
- ▶ タイにて現地合併会社スタート  
(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併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom Philippines Corporation)
- 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 ▶ 香港にて現地合併会社スタート  
(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
- 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
- ▶ ホームページ「マンダムワールド」開設
- 12 ▶ 中国にて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Zhongshan City Rida Cosmetics Co.,Ltd.)
- 1997. 1 ▶ マレーシアにて現地合併会社スタート  
(現・連結子会社 Mandom (Malaysia) Sdn. Bhd.)
- 4 ▶ 株式会社 ビス設立(現・株式会社 ビス)
- 1998. 8 ▶ 170万株の自社株公開買付を実施
- 1999. 3 ▶ 「ギャツビー」が男性化粧品ブランドとしては業界初の  
100億円の上場を突破
- 4 ▶ 第6次中期3カ年経営計画スタート
- 8 ▶ 韓国にて現地合併会社スタート  
(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 ▶ 福岡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 ▶ 福岡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 ▶ 福岡工場・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 ▶ 日本通運株式に3PL(サードパーティロジスティクス)  
業務を委託
- 2005. 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氏を起用
- ▶ 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 ▶ 株式会社 ビスを株式会社 ビスに吸収合併
- 7 ▶ 88,800株の自社株取得

## 2010-

- 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 ▶ 女性コスメティックブランド「ビフエスタ」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 ▶ ミドル層と対策の「ルシード ニオイケアシリーズ」発売
- 3 ▶ 福岡工場の生産棟を増設

- 2014. 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 Co., Ltd. 設立  
(連結子会社)
- 6 ▶ PT Mandom Indonesia Tbk 本社・工場を  
ジャカルタからプカンに移転
- 7 ▶ 大阪大学にて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、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周年に当たる  
2027年でのありたい姿「VISION2027」を策定
- ▶ 第12次中期経営計画スタート
- ▶ 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
- ▶ いっそう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 ▶ 多様な人材の活用、および雇用の拡大を目的として  
株式会社 ビス設立
- 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)
- 5 ▶ 『天猫国際(Tmall Global)』に越境EC旗艦店をオープン
- 11 ▶ 1,903,500株の自社株取得

## 2020-

- 2021. 4 ▶ 西村健、代表取締役 社長執行役員に就任  
西村元延は代表取締役 会長に
- ▶ 第13次中期経営計画スタート
- ▶ 北里大学薬学部にて「スキンケアサイエンス共同研究講座」を  
開設
- 9 ▶ VI(ビジュアル・アイデンティティ)を刷新し、コーポレート  
スローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING.」を導入
- ▶ 福岡工場新生産棟竣工
- 11 ▶ アナフィラキシー症状を含む健康被害により、  
リゾチーム塩酸塩配合5商品の自主回収を実施
- 2022. 4 ▶ 東京証券取引所の市場区分の見直しにより、  
市場第一部からプライム市場に移行
- 6 ▶ マンダム、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」の  
最高ランク「三つ星認証企業」に認証
- ▶ マンダム、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)  
提言への賛同を表明し、TCFDコンソーシアムへも加入
- 10 ▶ 「ギャツビースペースシャワーベーパー」が  
国際宇宙ステーション(ISS)搭載品として宇宙へ
- 2023. 4 ▶ 「MHRX(Mandom HR Transformation)」の一環として  
ジョブ型の人事制度を運用開始



# マダムグループ会社 (2023年3月31日現在)

# 会社概要 / 株式・投資家情報 (2023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	議決権の所有割合
株式会社マダム	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	-	1997年	非連結子会社	100.0%
株式会社マダムウィル	日本	マダムグループ各社からの請負業務	-	2018年	非連結子会社	100.0%

## 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	議決権の所有割合
Mandom Corporation (Singapore) Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレットリー、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%
Mandom Corporation (Thailand) Ltd.	タイ	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品	1990年	連結子会社	100.0%
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 Korea Corporation	韓国	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品	1999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%
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%
Mandom Vietnam Co., Ltd.	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%
ACG International Sdn. Bhd.	マレーシア	その他	-	2009年	連結子会社	100.0%
Alliance Cosmetics Sdn. Bhd.	マレーシア	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	1991年	連結子会社	100.0%
Alliance Cosmetics Pte. Ltd.	シンガポール	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	1965年	連結子会社	100.0%
PT Alliance Cosmetics	インドネシア	化粧品等の販売	コスメタリー、メイクアップ化粧品	2008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、トイレットリー、スキンケア化粧品	1997年	連結子会社	99.5%
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%
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	65.2%
Sunwa Marketing Co., Ltd.	中国(香港)	化粧品等の販売	コスメタリー、トイレットリー、スキンケア化粧品	1993年	持分法適用関連会社	44.0%

(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. の株式取得完了(子会社化)は2019年です。  
 3. Alliance Cosmetics Sdn. Bhd. と Alliance Cosmetics Pte. Ltd. は、ACG International Sdn. Bhd. の子会社です。  
 4. ACG International Sdn. Bhd. のインドネシア子会社であったPT Alliance Cosmeticsは、2021年よりPT Mandom Indonesia Tbkの子会社へと移行しました。  
 5. 議決権の所有割合は小数点第2位以下を切り捨てて表示しております。

## 会社概要

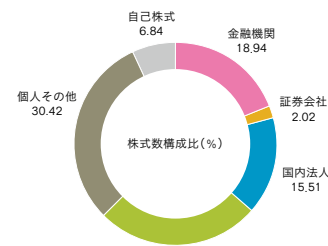
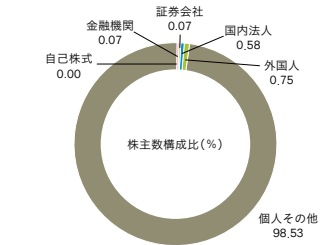
社名	株式会社マダム
本社所在地	〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5-12
設立年月日	1927年12月23日
資本金	11,394百万円
従業員数	2,732名(連結) / 648名(単独)

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	44,464名
上場市場	東京証券取引所プライム市場
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

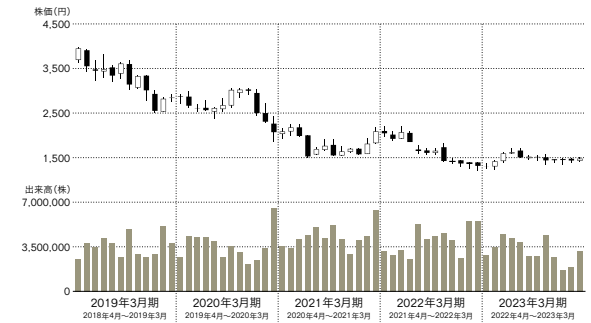


(注) 四捨五入の関係で100にはならない

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 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)		5,562	12.37
公益財団法人西村奨学財団		3,600	8.01
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)		2,876	6.40
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT		1,858	4.13
西村 元延		1,415	3.15
マダム従業員持株会		1,390	3.09
THE BANK OF NEW YORK 134105		1,032	2.30
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE TOWERS WATSON COMMON CONTRACTUAL FUND (TTF)		837	1.86
BNP PARIBAS LUXEMBOURG/2 S/JASDEC/JANUS HENDERSON HORIZON FUND		671	1.49
M・Nホールディングス株式会社		570	1.27

(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3,303,802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



### 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



