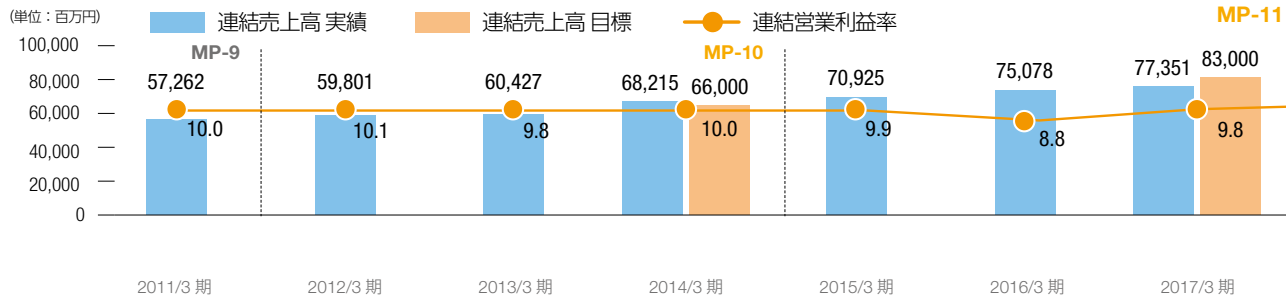


## 過去中期経営計画(MP-10~13)振り返り

### 連結売上高・連結営業利益率



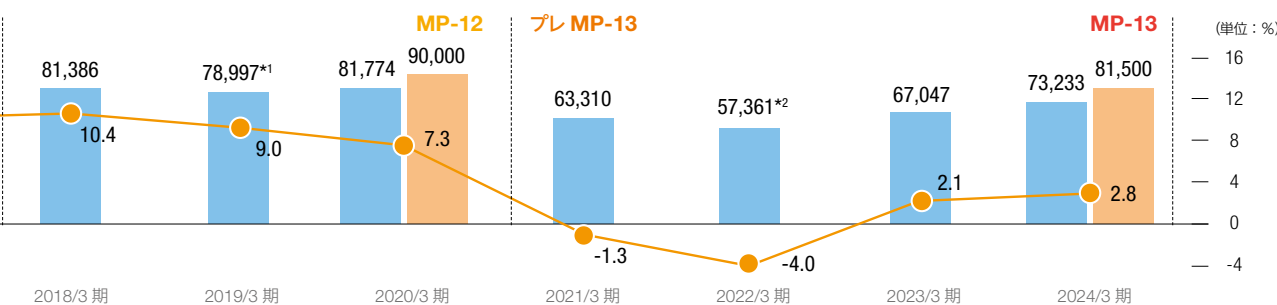
位置付け

	MP-10 2011/4-2014/3	MP-11 2014/4-2017/3	MP-12 2017/4-2020/3
位置付け	<p><b>アジアでグローバルな経営を強みとする</b> オンリーワン・カンパニー</p> <p>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。</p>	<p><b>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</b> 中期経営計画</p> <p>主力市場における事業展開強化による競争優位性の確立、新たな市場・事業分野の開拓による売上規模の拡大を目指す。</p>	<p><b>「VISION2027」実現のための</b> 企業基盤整備</p> <p>「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。</p>
経営基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>コア事業である男性グリーミング事業の安定成長</b> コア事業として安定成長を図り、男性グリーミング市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。</li> <li>● <b>女性コスメティック事業の展開強化</b> スキンケアを中核に、展開各国の市場に適應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>● <b>アジアを成長エンジンとした海外事業の継続強化</b> 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>● <b>男性グリーミング事業の持続的成長</b> コア事業として持続的成長を図り、男性化粧品市場におけるカテゴリーシェアの維持・拡大を目指す。</li> <li>● <b>女性コスメティック事業の展開スピードのアップ</b> 「スキンケア」「ベースメイク」カテゴリーに重点化し、展開各国に合わせたラインアップで、アジアにおける展開スピードのアップを目指す。</li> <li>● <b>成長エンジンである海外事業の継続強化</b> 主力市場であるインドネシアへの取り組み強化による規模拡大と、中国、インドシナでの流通網構築など育成市場での基盤づくりを目指す。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>カテゴリー戦略の推進とブランド価値向上の徹底</b> ① 強固な柱となるカテゴリーの育成 ② ブランド価値向上</li> <li>● <b>インドネシアを中核にした海外事業の成長性向上</b> 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>● <b>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</b> 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遂行ができる仕組み構築</li> </ul>
成果と課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>・男性グリーミング事業が「ギャツビー」を中心に目標成長率を上回り、連結売上高の目標を達成。</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%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、男性グリ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>・連結営業利益額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事業は売上高が減少した。</li> <li>・女性事業は「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>

数値目標	MP-10		MP-11		MP-12	
	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	660億円	<b>682億円</b>	830億円	<b>773億円</b>	900億円	<b>817億円</b>
男性グリーミング事業年平均成長率*1	3.2%	<b>5.4%</b>	5.2%以上	<b>2.6%</b>	3.0%以上	<b>△0.6%</b>
「ギャツビー」ブランド年平均成長率	3.6%	<b>5.9%</b>				
女性コスメティック事業年平均成長率*2	19.3%	<b>11.8%</b>	15.0%以上	<b>15.9%</b>	10.0%以上	<b>11.1%</b>
連結海外売上高年平均成長率	9.4%	<b>11.3%</b>	11.4%以上	<b>4.8%</b>	10.0%以上	<b>6.8%</b>
連結営業利益率*3	10%	<b>10.0%</b>	86億円	<b>76億円</b>	10%	<b>7.1%</b>
連結配当性向	40%以上	<b>40.0%</b>	40%以上	<b>40.3%</b>	40%以上	<b>63.5%</b>

\*1 \*2 MP-12は男性事業、女性事業

\*3 MP-11は営業利益額



\*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。

**プレMP-13**  
2020/4-2021/3

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

新型コロナウイルス感染症拡大に  
対処する単年度計画

テーマ 「VISION2027」実現のための変革・挑戦

経営基本方針

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

- ① 海外および女性カテゴリー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」・「ビフェスタ」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 社外と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

数値目標	プレMP-13	MP-13	
	(実績)	(目標値)	(実績)
連結売上高	633億円	815億円	732億円
男性事業 年平均成長率		6.0%以上	2.5%
「ギャツビー」ブランド 年平均成長率			
女性事業 年平均成長率		16.0%以上	7.1%
連結海外売上高 年平均成長率		17.0%以上	12.9%
連結営業利益率	-0.3%	8.0%以上	2.8%
連結配当性向	166.9%	40.0%以上	69.2%
ROIC	-0.3%	7.0%以上	2.9%

社会課題への対応

製品の環境配慮推進

国内商品の環境配慮  
対応製品への対応 **61%**  
(自社基準クリア: 60%)

プラスチック容器  
包装の使用量 **45%**削減  
(2016年度比・目標値10%削減)

プラスチック  
廃棄物量 **31%**削減  
(2016年度比・目標値10%削減)