

## MP-14 財務戦略

### ■ 財務戦略～CFOメッセージ～



### 創業100周年と、さらにその先の成長領域獲得を視野に入れた資源配分を実行します。

私は2017年11月に前職の金融関係企業よりマンダムに入社し、以降財務部長として財務基盤の強化に努めてまいりました。2024年4月より経営推進体制の変更に伴い、CFO職を拝命しました。より大きな権限を与えられた一方で、同時に責任の大きさも痛感しており、今まで以上に財務戦略の進化と企業価値の拡大に邁進する所存でございます。あらためてよろしくお願ひ申し上げます。

CFO 澤田 正典 財務部、IR室担当 兼 財務部長

### ■ 「第13次中期経営計画(MP-13)」を振り返って

「MP-13」は『VISION2027』実現のための変革・挑戦期」と位置付け、最終年度に当社創業100周年を迎える「第14次中期経営計画(MP-14)」において、またさらにそれ以降においても持続的な成長につながる新たなチャレンジに取り組もうという中期経営計画でした。日本では、生活者の価値観、生活スタイルの変化に対応し、当社の従来からの収益基盤であるマス流通以外のチャンネル向けとして、2021年10月に「ギャツビー」の新ラインである「ギャツビー ザ デザイナー」

を発売、2024年3月期終盤には、D2Cチャンネルへの本格的な取り組みとなる「aono」、「HOLIDEA」や、小売業さまとのコラボレーションブランドも発売し、新たな芽をいくつか創り出しました。しかし、その一方で、コロナ禍の影響による外出機会の減少に伴う生活スタイルの変化に加え、競合激化等によりグローバル主力ブランドである「ギャツビー」「ピフェスタ」が計画に届かず、業績目標においては大きなギャップを残し終了しました。

連結売上高、連結営業利益 単位：百万円

	MP-13目標値	MP-13実績値	差異		MP-14目標値	MP-13からの増加
連結売上高	81,500	73,233	△ 8,267	➡	100,000	+26,767
連結営業利益	6,520	2,020	△ 4,500		9,000	+6,980
連結営業利益率	8.0%以上	2.8%	△5.2P		9.0%	+6.2P
ROIC	7.0%以上	2.9%	△4.1P		8.0%	+5.1P

### ■ 「MP-14」における財務戦略と、並行して取り組む構造改革

MP-13における反省点は、上記の影響によって業績が厳しい状況の中で収益を確保するために、将来に向けての十分な成長投資が実行できなかったことです。当社は2021年3月期以降、ROEが急降下したことに伴ってPBRも低下し、2022年3月期以降PBRは1倍前後を推移している状況です。もちろん業績回復の力強さの不足が一番の要因であることは承知しておりますが、コロナ前水準への業績回復の道筋や、さらには、それ以上の成長期待を投資家の皆さまに感じて頂

けていないことも重要な要因だと痛感しております。MP-14においては、積極的な成長投資を実行してまいります。

また、成長投資と並行してMP-14においては、重要テーマとしてバリューチェーンの抜本的見直しによる収益性の改善を進めます。具体的には、まずは日本において製造費用低減のための、原材料のグローバル調達、高い品質や使用感を維持しつつ代替となり得る原材料への切り替え、既存製品の適正販売価格への改定をはじめとして、単なる経費削減にはと

どまらず、継続性が期待できるバリューチェーンの変革に取り組めます。MP-14初年度の2025年3月期はインドネシアにおいてもビジネス環境整備に伴う原価率上昇に加え、宣伝広告強化を計画しているため、一時的営業損失拡大となり、連結でも減益となる見通しですが、この収益性改善により拠出したキャッシュを成長投資に充てていくことで、後半の3年目以降大きく収益を拡大しながらも、2027年度以降の成長

基盤を探索していく計画です。

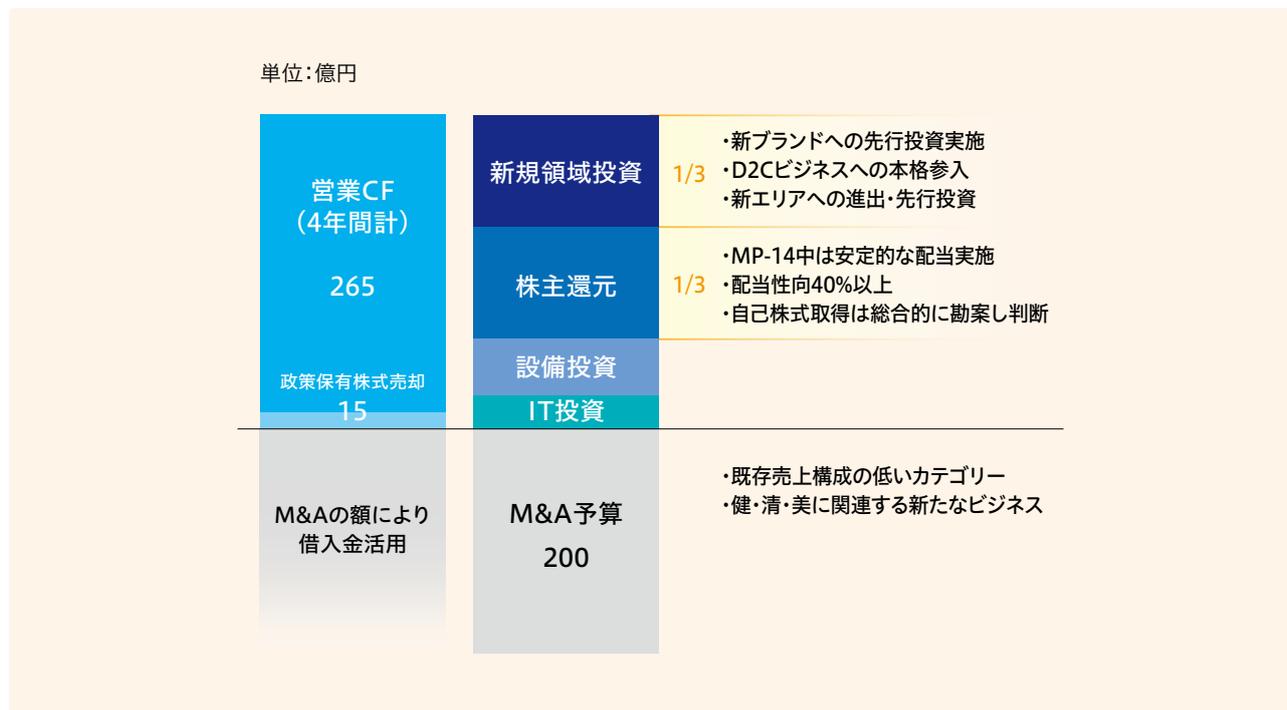
もちろん、成長投資を実行していきながら財務の健全性も確保してまいります。想定外の事態にも対応できるよう手元保有のキャッシュ水準は月商の3カ月分と設定することとし、ネットデット、EBITDA有利子負債倍率、DEレシオには社内で一定の制限を設定しております。

## ■ MP-14におけるキャピタルアロケーション

MP-14においては、中長期的発展を目指して、資金を事業投資、株主還元のアロケーションしてまいります。まず期間中の獲得キャッシュは営業キャッシュ・フローに加えて、前期の政策保有株式売却を加えた280億円と試算しております。この内、約1/3を新規領域投資へアロケーションします。次に、同じく1/3を配当金による株主還元に充当します。そして、

残り1/3を設備投資とIT・DX投資に充当する計画です。

また、これらとは別にM&Aも積極的に検討してまいります。借入金を活用することも視野に入れ、最大200億円の枠を設定しております。M&Aの対象としましては、化粧品で当社の売上構成の低いカテゴリーや、化粧品以外の健・清・美に関連する新たなビジネスなどを想定しております。



## ■ 株主還元方針について

株主還元方針は上述した通り、獲得キャッシュの1/3を株主還元にあてる計画です。配当性向としては40%以上と設定しております。この4年間はMP-14以降も成長基盤となる新領域への成長投資に重点を置きながらも、安定した配当を実行してまいります。初年度は配当性向200%近くを想定しま

すが、減配はしない見込みです。一方で、利益を大幅拡大する予定の3年目の2027年3月期、最終年度の2028年3月期は配当性向40%に準じて大幅な増配を計画しております。どうかご理解を頂きますようお願い申し上げます。