

## 政策保有株式について

政策保有株式に関する方針は従来から変更はなく、取締役会メンバーが全員出席する経営会議において個別銘柄ごとに保有の合理性を検証しております。なお、当社では政策保有株式の連結貸借対照表計上額を毎期末純資産額の10%未満とする方針ですが、2024年3月末(MP-13最終年度末)時点では7.2%となっております。また、2021年3月末比で30%以上削減する方針でしたが、こちらも41%削減を実現しております。

## 最後に

最終年度に創業100周年を迎えるMP-14がスタートしました。100周年は重要な節目ではありますが、当社は更に次の100年においても生活者へのお役立ちを続け、持続的に成長を続けるための通過点と位置付け、そのための成長基盤構築をMP-14の最優先テーマとしております。収益改善に加え、将来の基盤となり得る新規領域の探索に資金をアロケーションし、借入も視野に入れたM&A予算枠を設け、これらを確実に

## MP-14 人財戦略

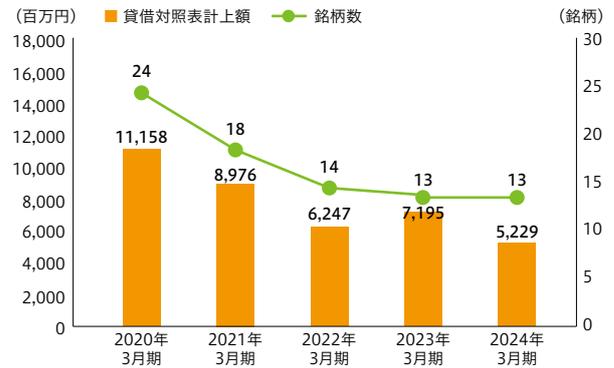
### マンダムグループの人的資本経営

マンダムグループでは、考勤原則の1つに「人財主義」を掲げており、この原則に基づいてグループ人財理念「個と会社のHAPPY」を策定しています。この人財理念の下、会社は社員の成長に対して積極的に投資を行い、社員一人ひとりが多彩な個性と強みを活かして最大限に活躍することで、会社も同時に成長し、社会へのお役立ちを実現する「社員と会社の相互成長の実現」を目指しています。

そのためマンダムグループでは、この実現に向けた経営としての一連の取り組みを「人的資本経営」と位置付け、「①企業理念と人財理念の共有と実践」をベースに、「②ダイバーシティ&インクルージョン」「③健康経営」「④自律協働型ワークスタイル」、そして「⑤タレントマネジメント」の5つに重点を置き、マンダムグループ全社員の個性と強みの最大化を目指しています。

### MP-14グループ人財戦略

MP-14以降の本格的なグループ経営の推進に向けて、人事機能に関しても、従来のような日本主軸の取り組みから視点を変え、グループ視点での人的資本投資を行い、グループ社員一人ひとりの人財パフォーマンスを最大化させることで、組織能力の向上と企業価値の最大化を目指します。



に実行していくことによりPBR1倍超復活を早期に実現し、企業価値拡大に向けた当社の変化を感じて頂ける4年間にしたいと考えております。また、社内外問わず対話による企業理解を進めるとともに、社外の皆さまの懸念点を社内共有することにより解決していく所存です。引き続き、株主、機関投資家をはじめステークホルダーの皆さまからのご支援をお願い申し上げます。

人的資本経営取組5観点 体系図

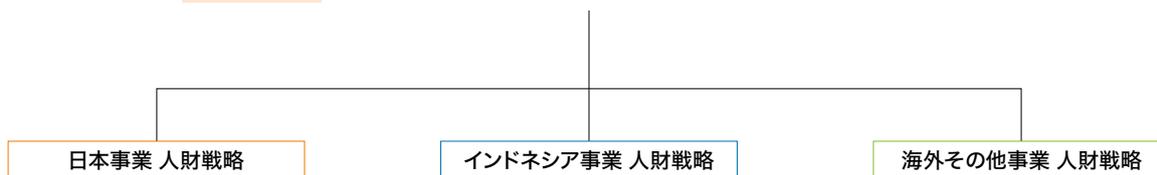


これに合わせてマンダムグループでは、MP-14より当社グループを束ねるグローバルヘッドクォーター (GHQ) の人財戦略を最上位に据え、このGHQの方針に基づく各セグメントの人財戦略を策定し、それぞれの戦略に沿った取り組みを推進していきます。

## グローバルヘッドクォーター (GHQ) 人財戦略

### 主要 取り組み

- ①グループ経営の中核となる、グローバル人事を推進するGHQの体制やポリシー、グローバル人事制度の整備
- ②グループの経営を担う次世代人財候補の育成



## MHRX (Mandom HR Transformation)の取り組み

日本では、グループの価値創出に向けた変革・挑戦できる組織と人財創造の実現に向けて、MP-13よりジョブ×自律を起点とした人事の仕組み改革(MHRX、Mandom HR Transformation)を開始し、この一環として2023年度に新たなジョブ型人事制度を導入しました。導入から約1年が経過した中、日本では徐々に次のようなMHRXに関する成果や

課題が顕在化してきています。

MP-14では、これらの現状を踏まえ、日本での改革を引き続き推進するとともに、これらの取り組みを海外グループにも波及させることで、グループ全体での変革・挑戦できる組織と人財創造を目指します。

## MHRXによる成果

### 適所適財による活躍機会の拡大

年齢や経験年数にとらわれない、適所適財の役職任用や優秀人財の早期昇格が徐々に実現し始めています。例えばMHRX開始年度の前後比較では、新任管理者の平均年齢

が低下しました。また、スタッフ層においても、年齢や経験年数に関係ない優秀人財の早期抜擢に取り組んだ結果、2023年度ではリードスタッフ(スタッフ層の最上位)への昇格者平均年齢が、約5歳低下する結果となりました。

### 組織のフラット化・権限委譲の推進

新人事制度の開始と合わせ、日本では管理職・専門職各ポジションの役割の明確化と、これに基づく組織体制の見直しを行いました。この結果、2023年度においては管理職の

ポジション数が142から121に減少し、組織のフラット化を実現できました。また、社内の決裁権限の見直しを通じたスピーディな意思決定の促進や、下位組織への権限委譲を通じた自律的・積極的にチャレンジできる環境も整備しています。

### 社員のキャリア自律意識向上

日本では、新たに「拳手制研修」を開始し、社員が自身に必要な学びを選択できる環境を整備しました。初年度となった2023年度では、実施した計6研修すべてが定員に達し、社

員のキャリア自律意識の高さがうかがえる結果となりました。同時に「社内公募制度」も導入し、2023年度は5名がこの制度を通じて、自律的なキャリア形成を実現しています。

## MHRXの現状課題

### MHRXに対する理解・浸透の未充足

2023年の日本のマンダムサーベイ結果では、「パフォーマンスマネジメント」に改善余地があり、社員の給与や福利厚生などの処遇に対する不安感が見られる結果となりました。当社ではこの結果を受けて、社員のこれらの不安を払しょくするためには、社員に対して、MHRXやジョブ型人事制度に関

する正しい内容理解とその浸透を図る必要があると考えています。そのため2024年度では、担当部署の変革を牽引するキー・パーソンである「課長」に対する理解促進に向けた研修や対話の場を設けることで、今後の全社的な理解促進につなげていきます。