

# 2024年3月期 決算説明会資料

2023年4月1日～2024年3月31日



株式会社マンドム  
(証券コード 4917)



## 目次

1. 2024年3月期 決算概要
  2. 2024年3月期 事業概況
  3. 第14次中期経営計画（MP-14）
  4. 2025年3月期 業績見通し
- ◆ 参考資料



# 1. 2024年3月期 決算

## 2024年3月期 決算サマリー

### ・売上高 73,233百万円

9.2%の増収、6,186百万円増加

日本における女性化粧品の好調や、海外その他では男女とも好調に伸長したのに加え、為替による円換算額のプラス効果が発生。

### ・営業利益 2,020百万円

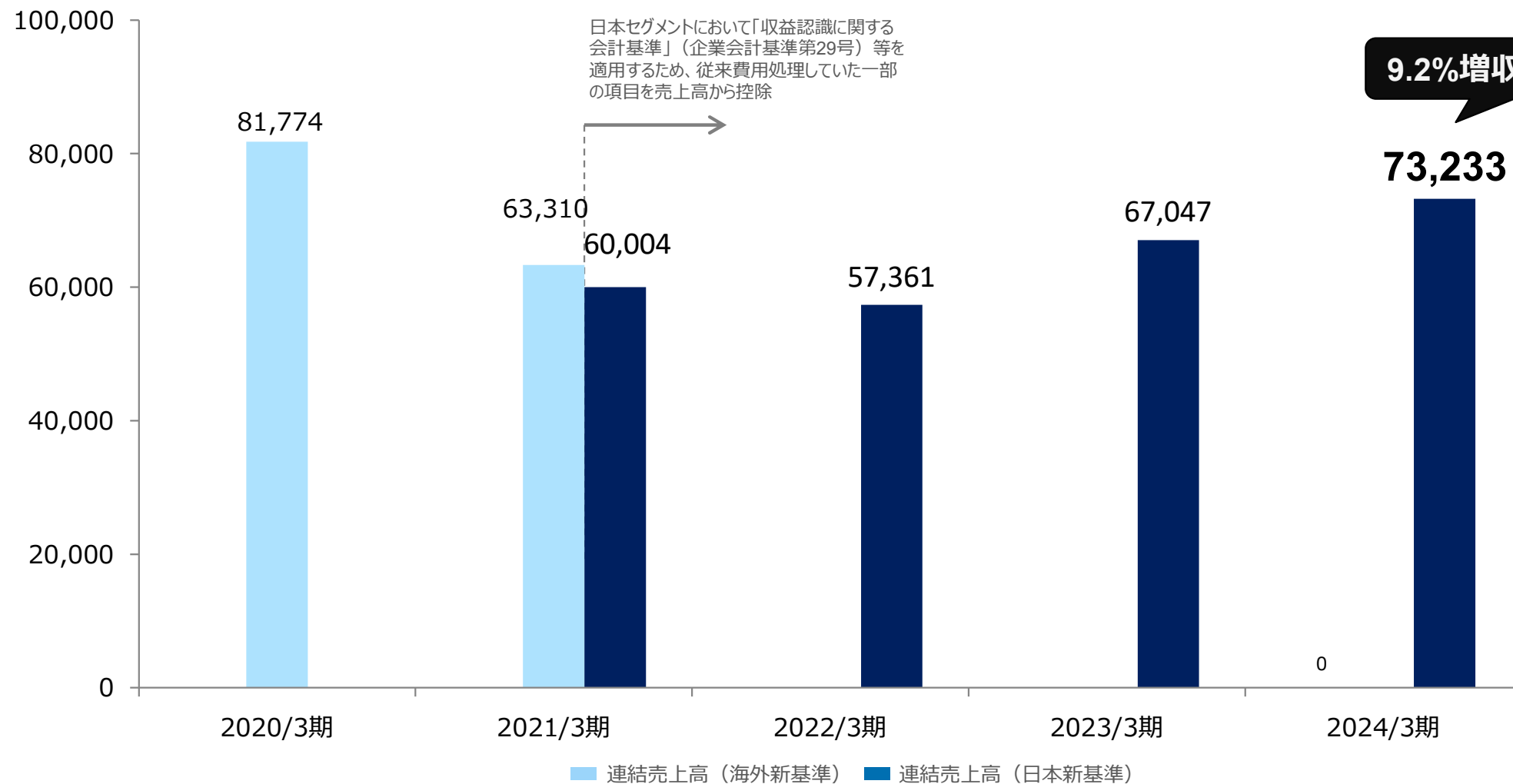
43.3%の増益、610百万円増加

日本、インドネシアにおいて減益となるも海外その他が非常に好調だった。

**経常利益は2,981百万円。**（773百万円増加）投資有価証券売却益10億円の計上もあり、**親会社株主に帰属する当期純利益は2,601百万円。**（1,642百万円増加）

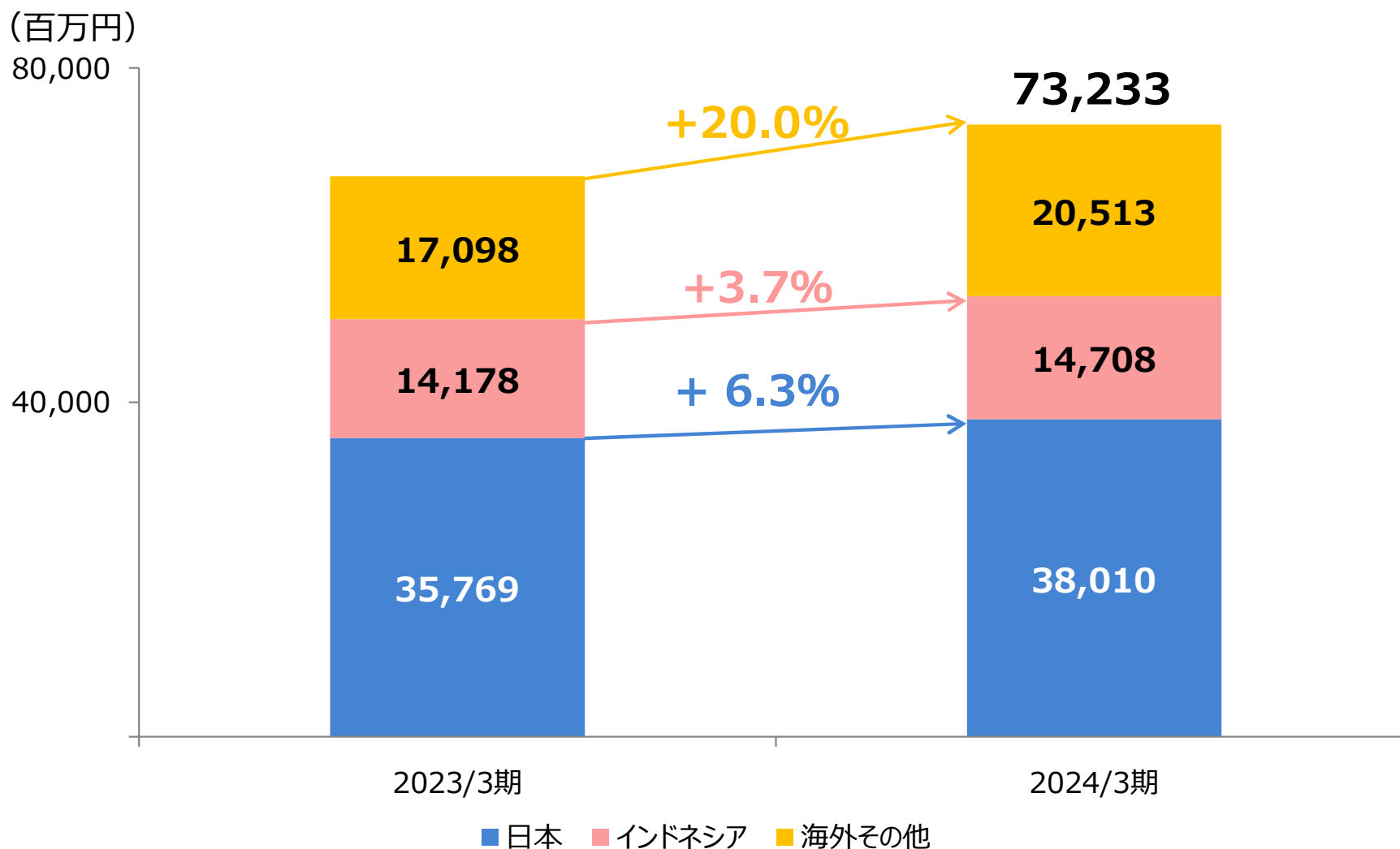
## 1) 連結売上高は9.2%の増収

(百万円)



## 2)すべての所在地で増収 特に日本において高い伸長

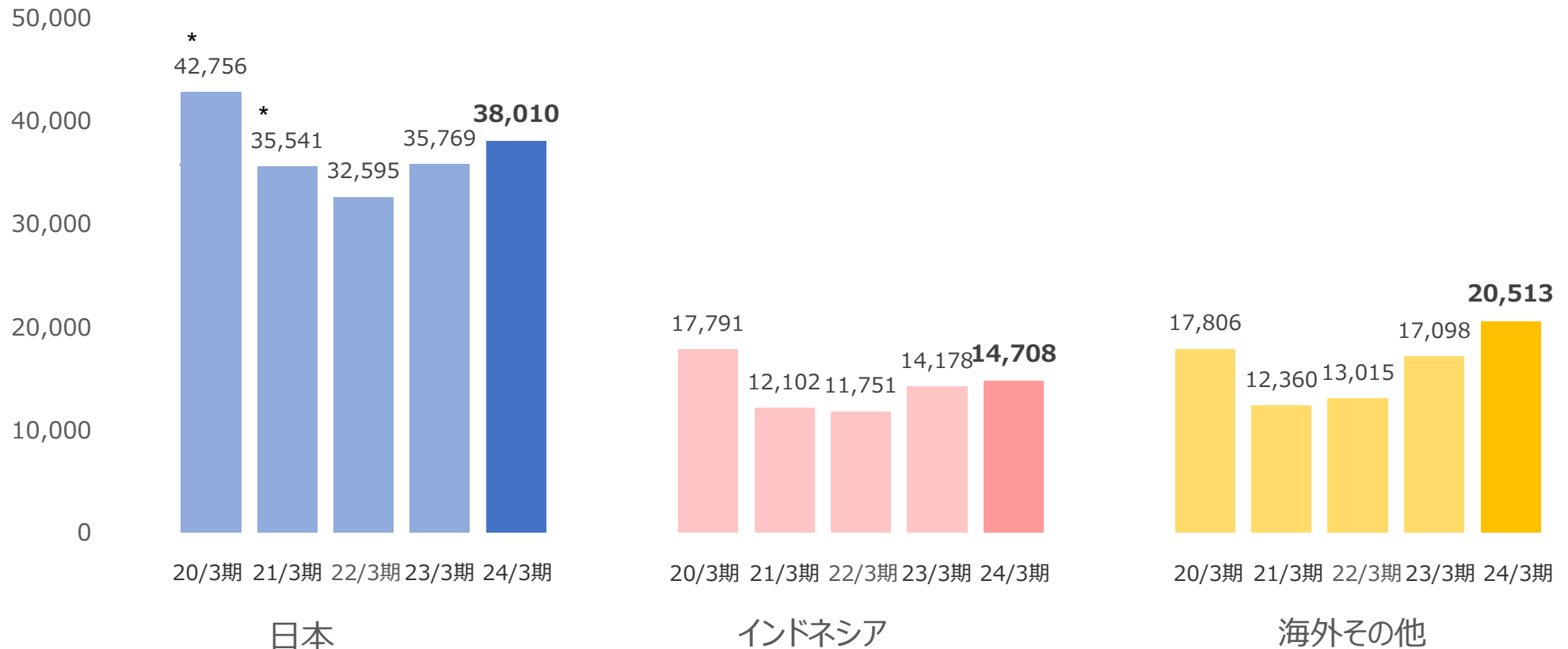
・日本は猛暑効果による夏シーズン品が売上を牽引。新製品等による増収効果もあり好調。



## 3)すべての所在地において、コロナ前(2021年3月期)水準を上回るまで回復

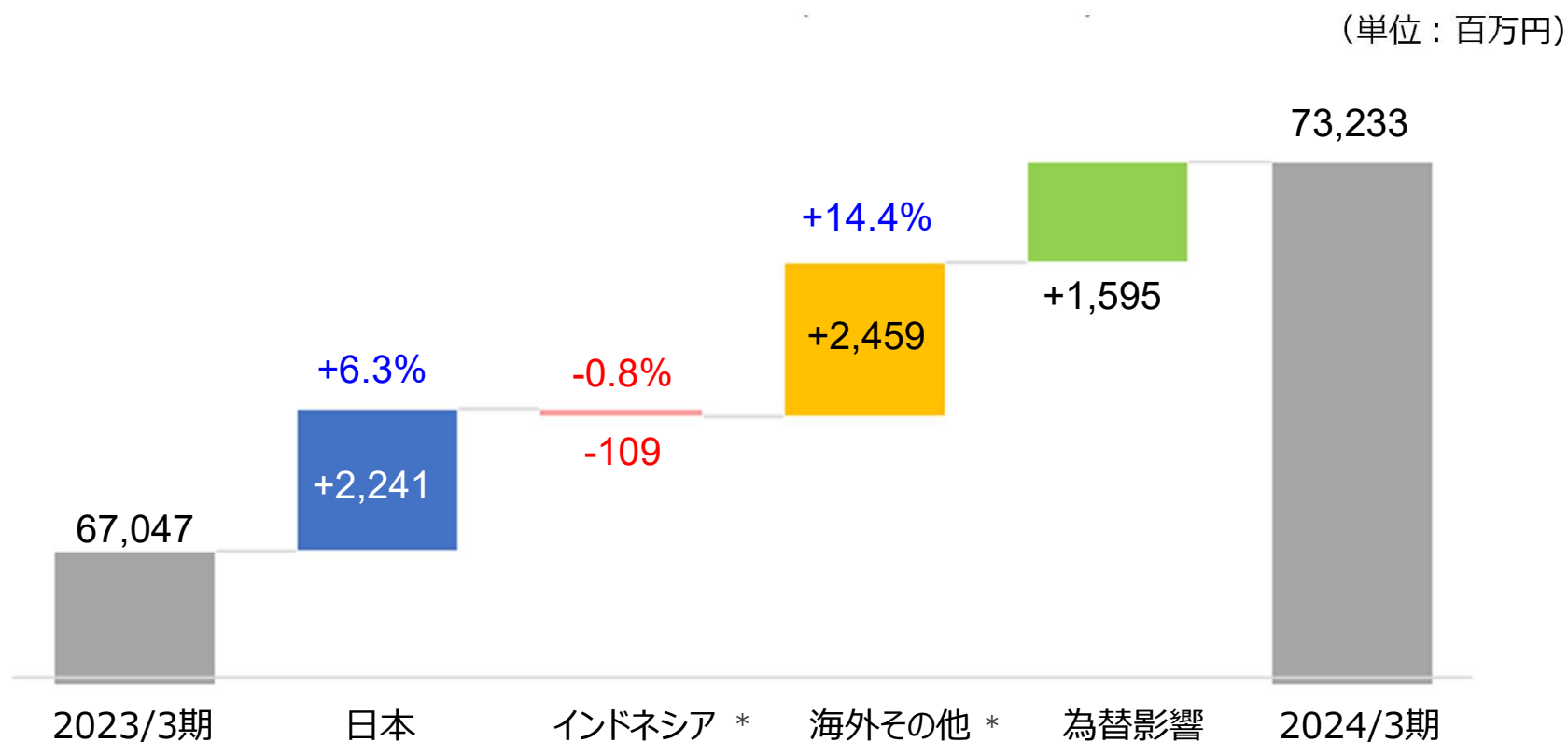
・日本および東南アジア各国が力強く回復

(単位：百万円)



\* 日本セグメントの2020/3期および2021/3期は「収益認識に関する会計基準」(企業会計基準第29号)換算値

4)日本及び海外その他は好調に伸長したものの、インドネシアが苦戦。

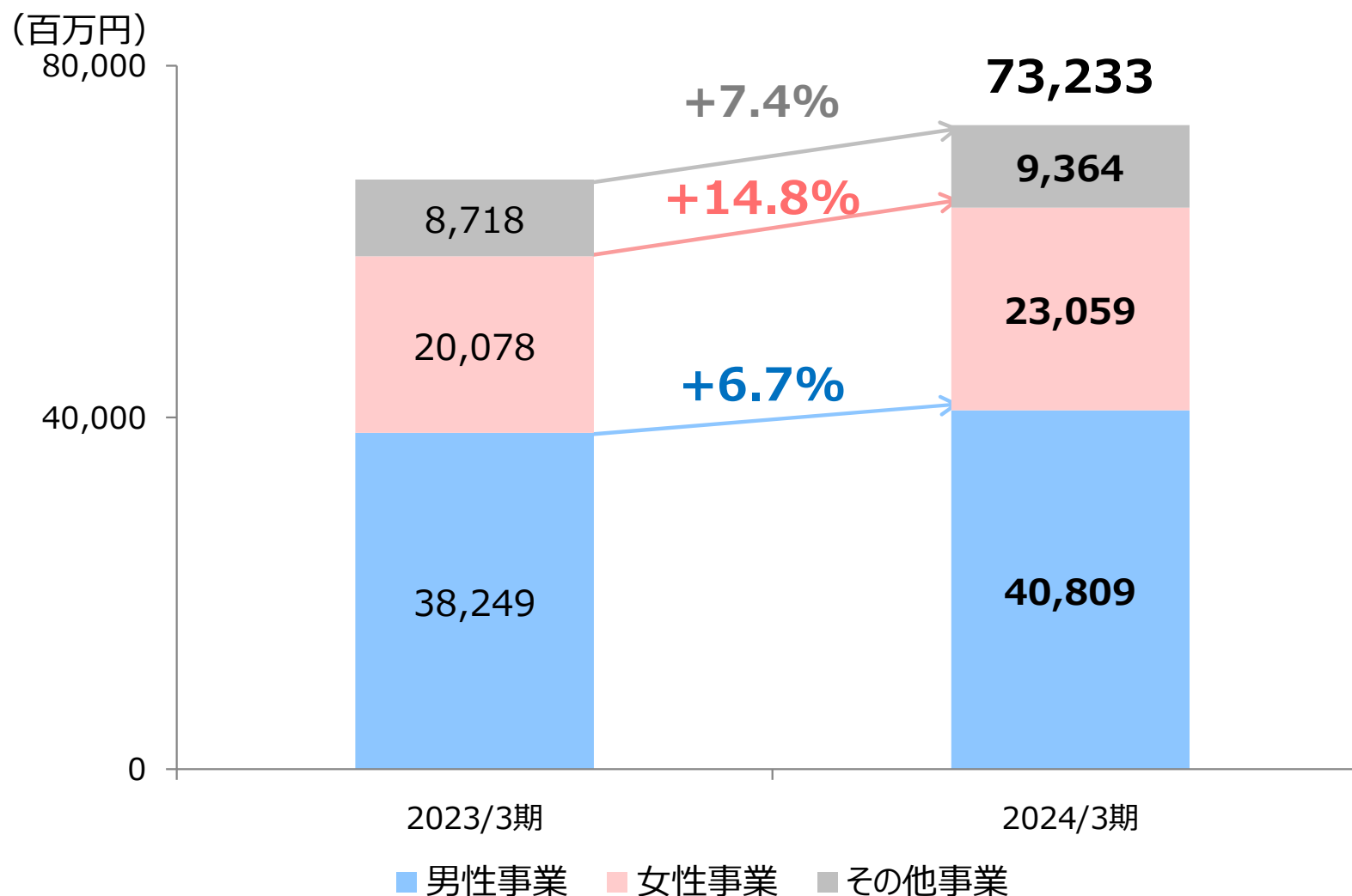


\* インドネシア及び海外その他セグメントは前期レート換算値

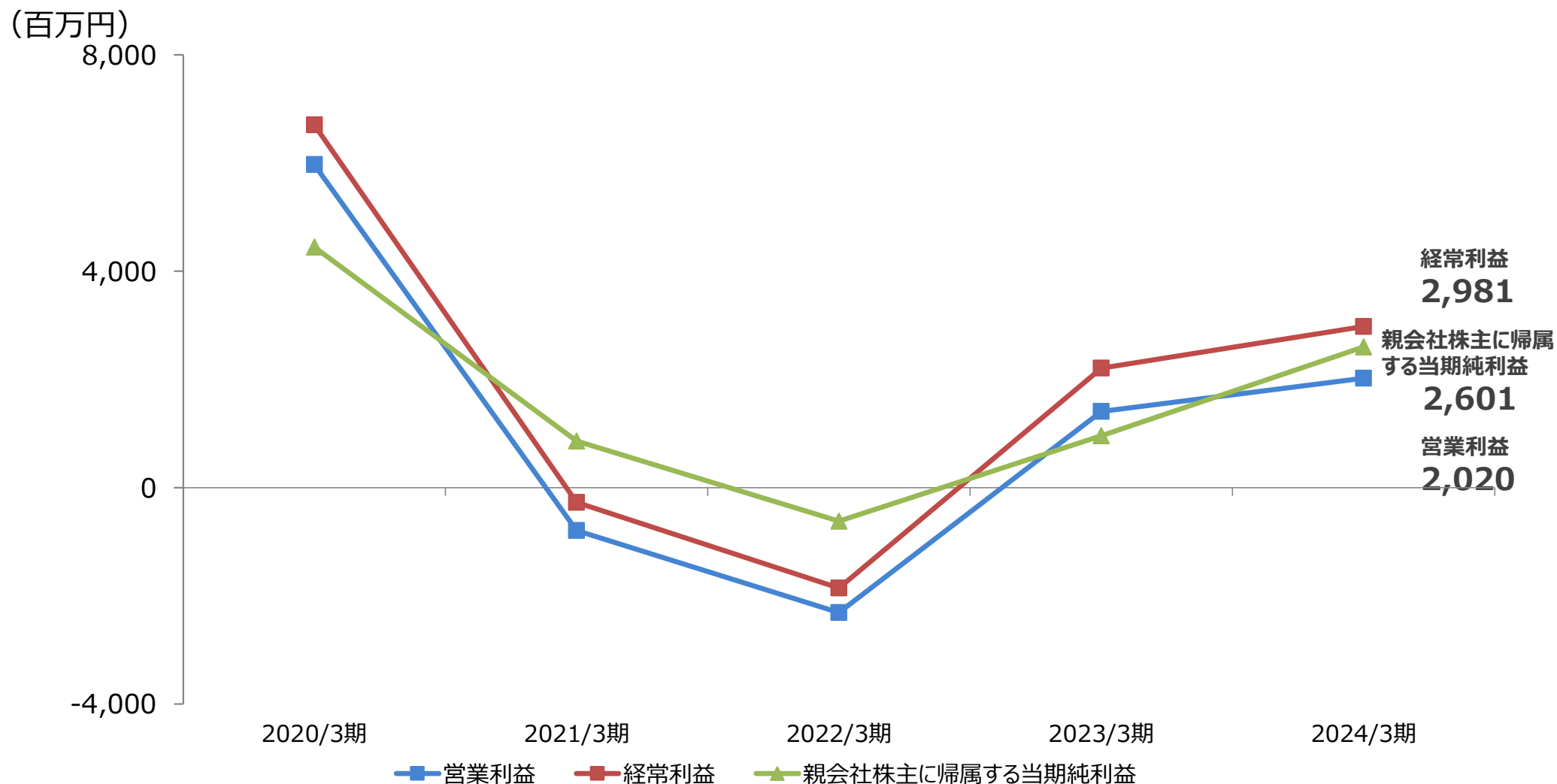


## 5) 女性事業が国内外において大きく伸長。

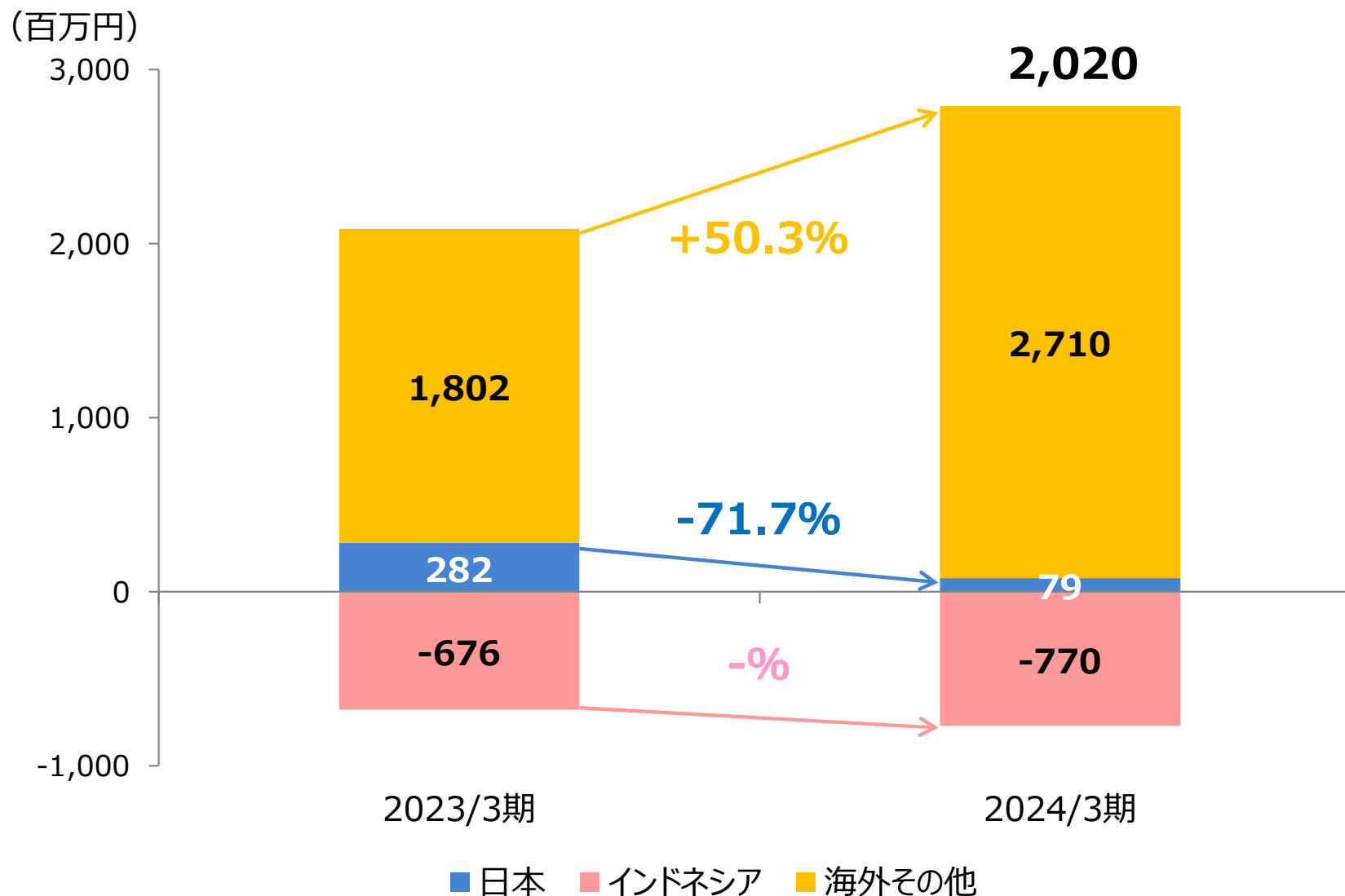
・男性事業の「GATSBY」「LUCIDO」が堅調に推移。女性事業の「Bifesta」「LUCIDO-L」が国内外で好調に伸長したのに加え、「SILKYGIRL」が大幅伸長。



## 6) 増収効果に加え投資有価証券売却益の計上もあり、各段階利益において増収



## 7) 日本とインドネシアが減益も、海外その他の大幅増益でカバー



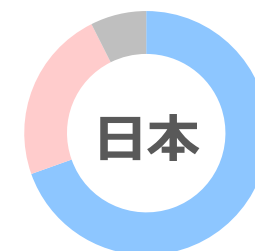


## 2. 2024年3月期 事業概況

### ブランド別事業推進状況

売上高事業別構成比

- ・男性事業は、猛暑効果によりシーズン品が好調に推移。新ブランド、新製品の搬入効果もあり増収。
- ・女性事業はメイク機会の回復やアイテム拡充により大幅伸長。

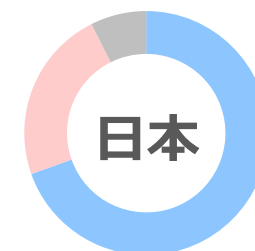


主要ブランドの状況

男性事業	女性事業
<p>GATSBY →</p>	<p>Bifesta ビフェスタ ↗</p>
<p>LÚCIDO ↗</p>	<p>LÚCIDO-L ↗</p>

# GATSBY

売上高事業別構成比



- ・前期同様、夏シーズン品の早期店頭展開を実施。ストア専売品の取組み強化の効果もあり、順調に展開を拡大。
- ・商品面においても、自社の最先端汗腺研究を応用した「EXプレミアムタイプデオドラントシリーズ」を発売。

### ■ GATSBY EXプレミアムタイプデオドラントシリーズ



# LUCIDO

- ・ブランドアンバサダーにオダギリジョー氏を起用し、新たなコミュニケーションを開始。
- ・ミドル男性に向けたスキンケア及びミドル脂臭ケアに対する商品提案及びプロモーションを強化し、共に実績を拡大。ルシードブランドとして過去最高売上を達成。

### ■ LUCIDO スキンケアシリーズ



### Bifesta ビフェスタ

- ・メイク機会の回復などでクレンジングシートが好調に推移したことに加え、ラインナップの拡充、企画品施策等の効果により、前期比で大幅伸長。

■ Bifesta クレンジングシート



### LÚCIDO-L

- ・主力のアルガンオイルトリートメントシリーズをリニューアル。コラボ商品も好評で、シェアも回復。
- ・酸熱トリートメントシリーズに本格的なインバスアイテムの追加によるラインナップ拡充もあり、ブランド全体で実績も好調に伸長。

■ LUCIDO-L 酸熱ケアシリーズ



### 2024年3月期のあらたな取組み

#### 新ブランドによるD2C強化



男性スキンケアブランド「aono」



女性スキンケアブランド「HOLIDEA」

#### 美容家電事業への参入



男性向け美容家電ブランド「ium」

#### 小売業様との取組み

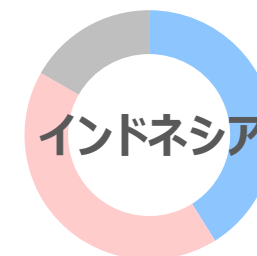


大手小売店様専売男性ブランド「KNOWLEDGE」



### ブランド別事業推進状況

売上高事業別構成比



- ・原価率高騰に伴う販売費削減の影響により、主力のGATSBYおよびPIXYが苦戦。
- ・男女ともにフレグランスカテゴリーでラインナップ強化。

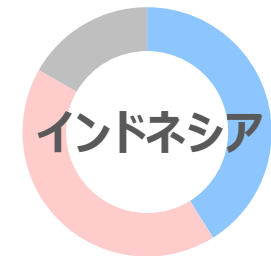
主要ブランドの状況

男性事業	女性事業
<p><b>GATSBY</b> →</p>	<p><b>PIXY</b> My Beauty, My Energy →</p>
	<p><b>PUCELLE</b> ↗</p>

# GATSBY

売上高事業別構成比

- ・コロナ影響からの生活者の購買意欲回復に対し、積極的な新製品の投下。
- ・主力カテゴリーのヘアスタイリングにおいて、新剤型のバームやポマードを追加し、トレンドに合わせた商品を上市。フレグランスカテゴリーにおいても、新製品の追加により幅広い価格帯にて商品を提案。
- ・十分なプロモーション施策が行えず、販売計画は未達に。



■ GATSBY Prime Body Perfume



# Lovillea

- ・リブランディングを実施し、新たなアイテムを積極的に発売。  
PUCELLEとは異なるターゲットへのアプローチにより、実績を拡大中。  
今後も引き続きフレグランスカテゴリーの提案を強化。

■ Lovillea Hijabmood

■ Lovillea HAPPY HYPE



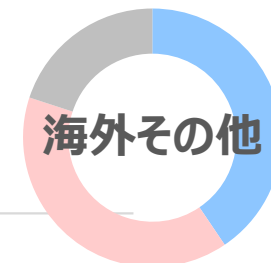
# 2. 2024年3月期 事業概況 <海外その他>



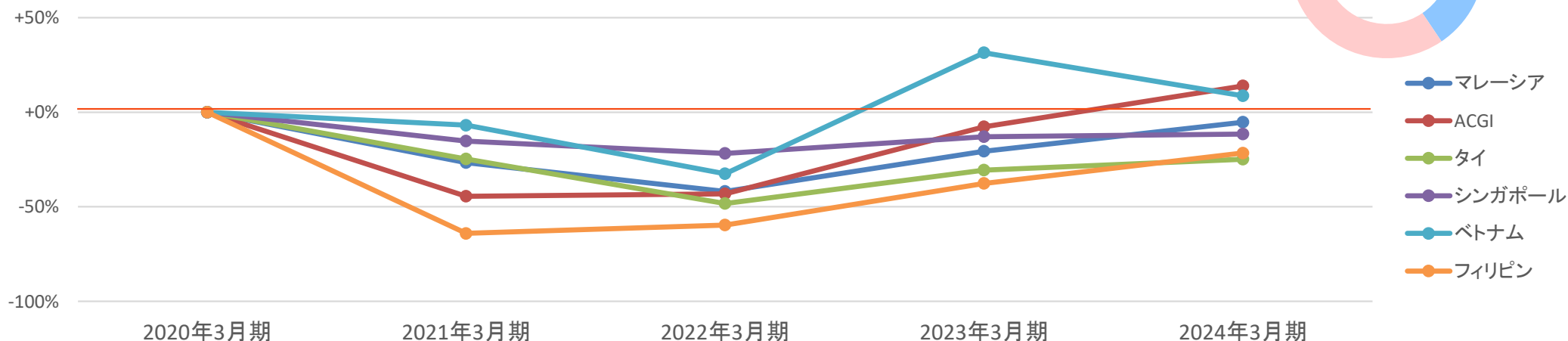
## 海外その他 国別 4カ年推移

売上高事業別構成比

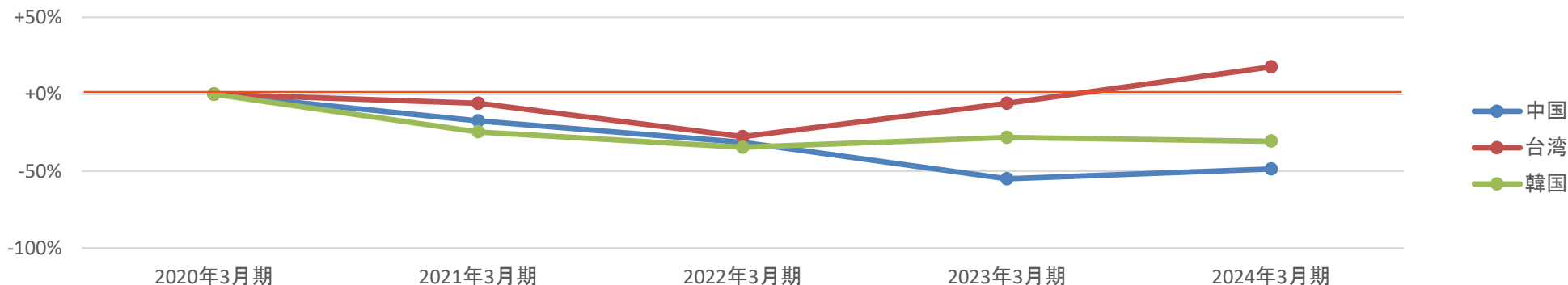
※2020年3月期(コロナ前)基準、現地通貨ベース



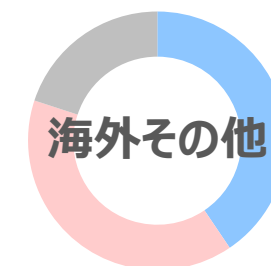
### ・東南アジア



### ・東アジア



売上高事業別構成比



- ・コロナからの消費回復を背景に中断していたプロモーションの再開や新製品の発売等により、“GATSBY”、“Bifesta”を中心に売上が大幅に回復し、各国増収。
- ・東南アジアにおいて出店加速する日系小売業との取組強化により、現地での展開も拡大。
- ・グローバルのヘアトレンドを元に海外専用商品として発売した“GATSBY シーソルトシリーズ”が展開国で好調な売れ行き。

### ■ GATSBY SEA SALT Series



SEA SALT  
series

- ・“SILKYGIRL”は、マレーシアの好調な経済状況を背景に実施したプロモーションが功を奏し大幅に伸長。今後海外展開も強化。

# 3. 第14次中期経営計画 (MP-14) (2024年4月～2028年3月)

## マダムグループ 企業理念

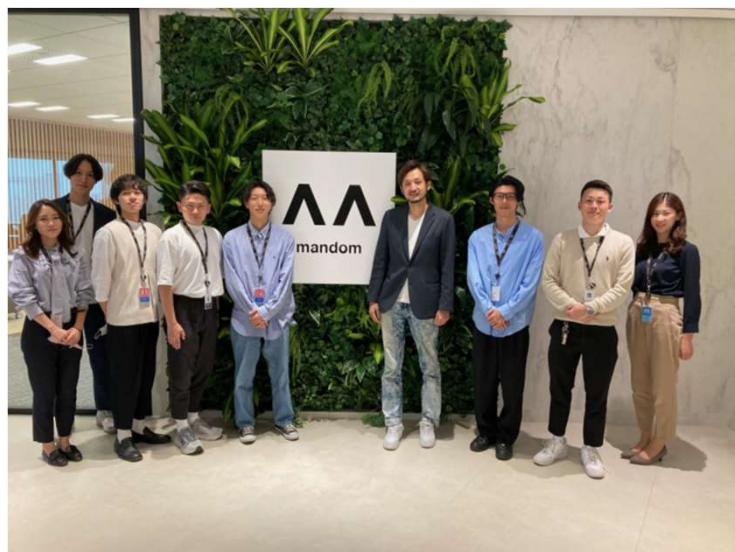


mandom

MANDOM MISSION

Human to Human

私たちマダムは、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



## マダムグループ コーポレートスローガン

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



一人ひとりが「自分らしく生きること」をサポートします



「どう思う？部活ヘア」活動より

## マンダムグループ初の長期ビジョン「VISION2027」

### 創業100周年の私たちのありたい姿

#### VISION2027

2027年ありたい姿

総合化粧品ではなく唯一無二の強みを持った化粧品会社

- ①「常に本物を提案する」会社
- ②「Global & Only One」な会社
- ③「Exciting & Excellent」な会社

ビジョンスローガン

オンリーワンの強みを持ったグローバル10億人のお役立ち

基本方針

- ① アジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化
- ② 男性事業のお役立ちのさらなる深化と、女性事業における積極的投資および拡大
- ③ 本物を提供するストック型マンダムワールドづくり

イメージ





### 3. 第14次中期経営計画（MP-14）



## マンダムグループ サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

### 強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ

マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標	
			目標値	達成年度
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
		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
	おしゃれ文化の創造に関す る人財育成	考働原則（MANDOM PRINCIPLES） の実践率	80%以上	2027年
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
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
		従業員エンゲージメント	毎年 81%以上	毎年
	多様な人財の活躍	女性管理職比率	20%以上（マンダム単体）	2027年

### 3. 第14次中期経営計画（MP-14）



## マダムグループ サステナビリティ上の重要課題（マテリアリティ）

### 社会と企業の持続可能性の実現に向けた課題解決

マテリアリティ	取り組みテーマ	評価指標	中長期目標	
			目標値	達成年度
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CO2排出量削減量（2013年度比）	日本国内+海外のスコープ1+2におけるCO2排出量について、2013年度比で43%以上の削減	2027年
		CO2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
		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
	製品の環境配慮	自社基準による環境配慮製品比率	国内で販売するマダム商品の90%を環境配慮製品とする	2027年
	廃棄物削減	製品・販促物廃棄物の削減率（2022年度比）	65%以上	2027年
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	福崎工場で使用するパーム由来原料について、RSPO認証パーム油（ブックアンドクレーム対応含む）を100%とする	2026年
	紙製容器包装	紙製容器包装のFSC認証紙、古紙再生紙比率	紙製容器包装の全量をFSC認証紙、古紙再生紙とする	2027年
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
	社員の安心・安全	長期休業者数	10名未満（日本国内）	毎年
	データセキュリティ強化	サイバーセキュリティ経営ガイドラインへの対応	重要10項目全てに対応できていること	2027年
	理念経営の実践	理念をベースにした全社員による個々の業務判断の実践率	80%以上	2027年

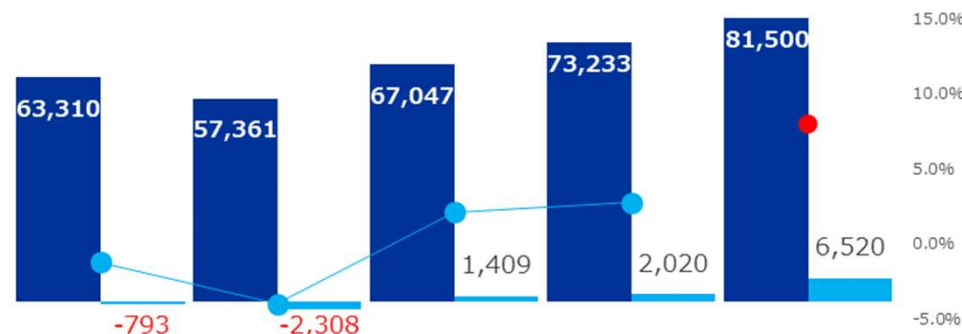
# 3. 第14次中期経営計画 (MP-14)



## 第13次中期経営計画「MP-13」 経営基本目標総括

(単位：百万円)

■ 連結売上高 ■ 連結営業利益 ● 連結営業利益率



	*参考 2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期	当初目標 2024年3月期
連結売上高	63,310	57,361	67,047	73,233	81,500
連結営業利益率	-1.3%	-4.0%	2.1%	2.8%	8.0% 以上
連結営業利益	-793	-2,308	1,409	2,020	6,520
連結ROIC	-0.3	-1.7	2.1	2.9	7.0% 以上
(参考) 配当性向	166.9%	—	178.3%	69.2%	40.0% 以上
(参考) 1株当たり配当金[単位：円]	32	36	38	40	—
				期間実績	MP-13期間目標
連結売上高成長率				5.0%	10.7% 以上
男性事業成長率				2.5%	6.0% 以上
女性事業成長率				7.1%	16.0% 以上
海外事業成長率				12.9%	17.0% 以上
製品の環境配慮推進					
日本 製品の環境配慮基準 (自主基準クリア)	—	46%	54%	61%	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)	—	-39%	-39%	-45%	-10%
プラスチック廃棄物量 10%削減 (2016年度比)	—	-43%	-57%	-31%	-10%

## 第13次中期経営計画（MP-13）経営基本方針総括

変革・挑戦期という位置付けでいくつか新たな取組みには着手したが、全体業績への影響度はまだ軽微であり、変革、進化の半ばである。

### 基本方針 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」・「ビフェスタ」のアジア全体における価値向上
- ③ ウイズ／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

### 基本方針 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

### 基本方針 3 デジタ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



- 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

### 基本方針 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

## 第13次中期経営計画 (MP-13) における事業課題

<b>男性事業</b> <b>CAGR 2.5%</b> (目標 6%以上)	<b>女性事業</b> <b>CAGR 7.1%</b> (目標 16%以上)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>GATSBY</b>    <b>CAGR 2.9%</b>    海外その他は 拡大も日本・インドネシアが低迷</li> <li>● <b>LUCIDO</b>    スキンケアが成長もその他が伸び悩み</li> <li>● <b>スタイリング</b>    市場シェア減少(日本・インドネシア)</li> <li>● <b>夏シーズン品</b>    原価率高止まりと売上構成比率増による収益性悪化(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>PIXY</b>            市場でのブランドアクティビティの低下</li> <li>● <b>Bifesta</b>        アイテム拡充により拡大</li> <li>● <b>LUCIDO-L</b>      日本では好調も海外での拡大に遅れ</li> <li>● <b>SILKYGIRL</b>    フレキシブルな供給体制とマーケティング施策により順調に拡大</li> </ul>
<b>日本事業</b> <b>CAGR ▲0.7%</b>	<b>海外事業</b> <b>CAGR 12.9%</b> (目標 17%以上)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>男性スタイリング</b>    少子化・使用機会減少に加え、 新興ブランドの攻勢によるシェア減などにより低迷</li> <li>● <b>夏シーズン品</b>    市場拡大も価格競争激化により 収益性低下</li> <li>● <b>スキンケア</b>        男女ともに拡大も計画未達</li> <li>● Z世代およびミドル層より上の世代へのアプローチ不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上回復の遅れとインフレによる原価率の高止まりによる収益性の悪化(インドネシア)</li> <li>● 消費低迷と業績悪化に伴う販売費の大幅抑制に伴う市場プレゼンスの低下によるシェア減少(インドネシア)</li> <li>● ゼロコロナ政策影響とその後の景気悪化などの先行き不透明な社会状況(中国)</li> <li>● コロナ影響により海外での展開エリア拡大図れず</li> </ul>

## MP-14策定における環境および課題認識

### 外部環境

コロナによる生活変容  
ウクライナ情勢  
中東情勢  
気候変動・異常気象  
デジタル・スマホ社会  
原材料・エネルギー  
価格高騰  
物流課題  
ECチャネル拡大  
少子高齢化  
ダイバーシティ&インクルージョン  
ジェンダーレス  
円安  
新興企業台頭

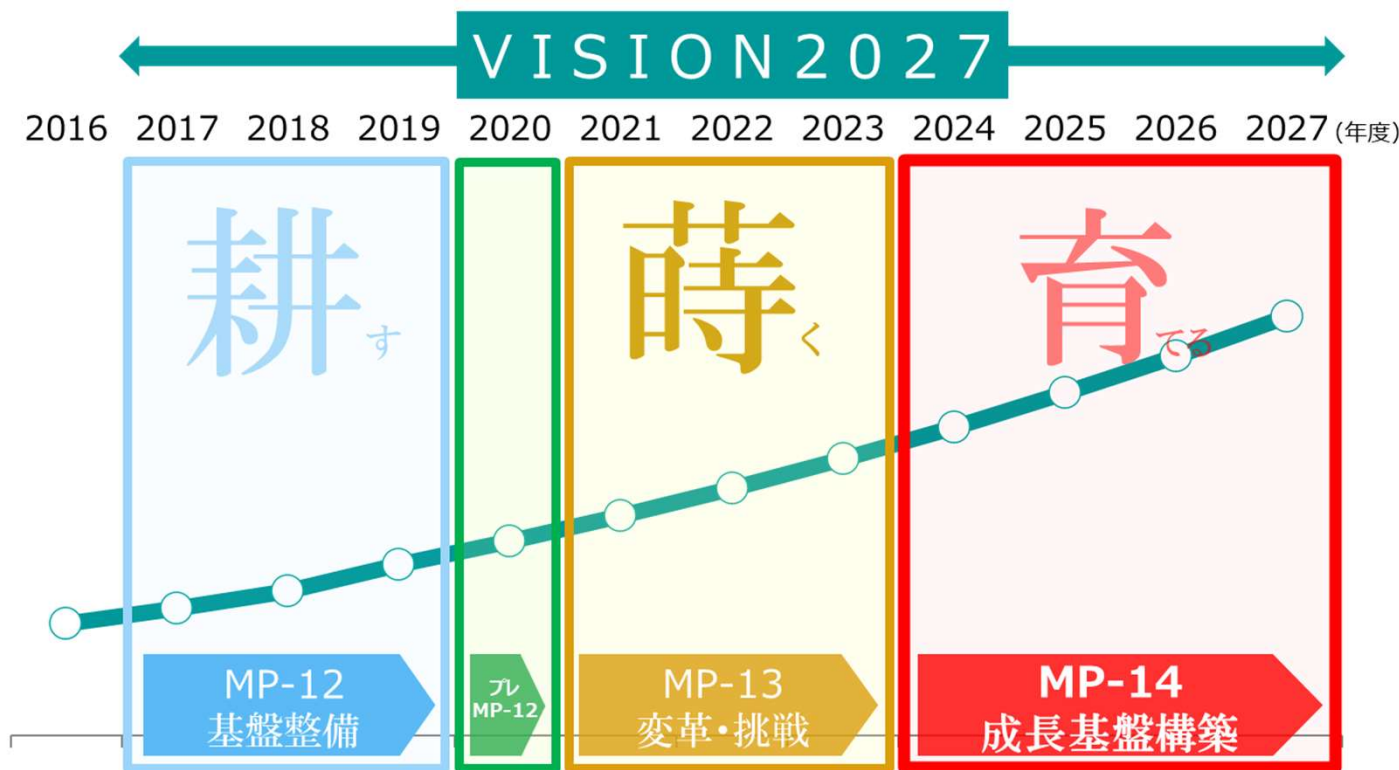
### 社内課題

ダイバーシティ&インクルージョン  
新市場創造  
環境配慮商品・サービスの開発  
気候変動への対応  
サプライチェーンマネジメント  
廃棄物の削減  
企業理念(統治目的)  
ワークライフバランスの向上  
データセキュリティ  
生活者のニーズ・ウォンツの多様化への  
対応によるQOL向上  
人財育成

### 社外からの声

インドネシア事業の  
具体的課題と解決策が不透明  
PBR1倍割れに対する対応策は？  
日本の男性事業は  
既存ブランド強化か新規ブランド育成か？  
インドネシアの高原価率要因は？  
好調な海外その他の成長持続性は？  
一番の成長期待エリアは？  
営業利益10%水準への回帰はいつか？  
次期中計も女性事業の成長強化するのか？

## MP-14位置付けの再定義



“成長加速期” 改め、  
次の100年の持続的成長に向けた**“成長基盤構築期”**に

最終年度に売上高、営業利益とも過去最高を目指す  
既存ブランド以外の将来の成長ドライバーを探索する

### 3. 第14次中期経営計画 (MP-14)



#### MP-14 経営基本目標

	2024年3月期	2028年3月期	平均成長率
連結売上高	73,233 百万円	100,000 百万円	+8.1%
連結営業利益	2,020 百万円	9,000 百万円	+45.3%
営業利益率	2.8%	9.0% 以上	—
ROIC	2.9%	8.0% 以上	—
配当性向	69.2%	40% 以上	—
	2024年3月期	2028年3月期	平均成長率
日本事業 売上高	38,010 百万円		+6% 以上
インドネシア事業 売上高	14,708 百万円		+7% 以上
海外その他事業 売上高	20,513 百万円		+10% 以上



# 3. 第14次中期経営計画 (MP-14)



## MP-14経営基本方針策定の考え方

経済的価値の最大化に向けた重要課題と社会的価値の最大化に向けて  
マテリアリティを解決すること

MP-14重要課題  
(経営戦略に反映すべき課題)



マテリアリティ  
(サステナビリティ上の重要課題)



MP-14中期経営基本方針  
(事業×機能×経営基盤)

MP-14重要課題 (分類)
新市場創造
ダイバーシティ&インクルージョン
企業理念 (統治目的)

現状のマテリアリティ
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造
社員と会社の相互成長の実現
企業基盤の継続強化

生活者のニーズ・ウォンツの多様化への対応によるQOL向上
気候変動
環境配慮商品・サービスの開発
廃棄物の削減
ワークライフバランスの向上
人材育成
データセキュリティ
サプライチェーンマネジメント

気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造
多様な生活者へのお役立ち拡大
持続可能な地球環境への取り組み
持続可能な地球環境への取り組み
持続可能な地球環境への取り組み
社員と会社の相互成長の実現
社員と会社の相互成長の実現
気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造
企業基盤の継続強化
持続可能な原材料調達

経営基本方針	
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	海外事業のASEANエリアを中心とした量的成長の実現
基本方針2 「生活者発・生活者着」を基本とした 価値共創による新たなお役立ちの実践	生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大
	生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索
	デジタルを活用した新価値創造 (DX) のための顧客データ活用の仕組み構築
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	人的資本の最大化による組織能力の向上
基本方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と更なるガバナンス強化
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	日本事業およびインドネシア事業における収益性改善と新たな成長エンジン獲得にむけたチャレンジ
	グループにおけるEC体制の確立による顧客接点の拡大・深耕
	生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造と拡大
基本方針2 「生活者発・生活者着」を基本とした 価値共創による新たなお役立ちの実践	デジタルを活用した新価値創造 (DX) のための顧客データ活用の仕組み構築
	グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指したコーポレートブランディングの実践
基本方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進
基本方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	人的資本の最大化による組織能力の向上
基本方針3 グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化	人的資本の最大化による組織能力の向上
基本方針2 「生活者発・生活者着」を基本とした 価値共創による新たなお役立ちの実践	デジタルを活用した新価値創造 (DX) のための顧客データ活用の仕組み構築
基本方針1 各事業の成長ステージに応じた構造変革	社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進

## MP-14の位置づけ

次の100年の持続的成長に向けた

# 成長基盤構築期

## 経営基本方針

事業

1

各事業の成長ステージに応じた構造変革

機能

2

「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による  
新たなお役立ちの実践

経営  
基盤

3

グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化

## MP-14 経営基本方針 1

事業

### 各事業の成長ステージに応じた構造変革

- 日本とインドネシアにおける収益性の改善と  
新たな成長ドライバーの獲得
- ASEANを中心とした、お役立ちの『量』と『質』の拡大成長
- EC体制の確立による顧客接点の拡大と深耕
- 社会課題・環境課題への対応を考慮した事業活動の推進

## MP-14 経営基本方針 2

機能

# 「生活者発・生活者着」を基本とした価値共創による 新たなお役立ちの実践

- 生活者から共感が得られる商品・サービス提供による市場創造
- 生活者のウェルビーイング実現につながる新規事業の探索
- デジタルを活用した新価値創造（DX）のための顧客データ活用の仕組み構築

## MP-14 経営基本方針 3

経営  
基盤

# グループ経営実践に向けた経営基盤の継続強化

- 人的資本の最大化による組織としての能力向上
- グループ経営体制の整備による経営効率の最大化と  
ガバナンス強化推進
- グローバルでの企業ブランドのイメージ確立を目指した  
コーポレートブランディングの実践

#### MP-14 4つの重要テーマ

経営推進体制変更によるグループ経営加速

収益性改善

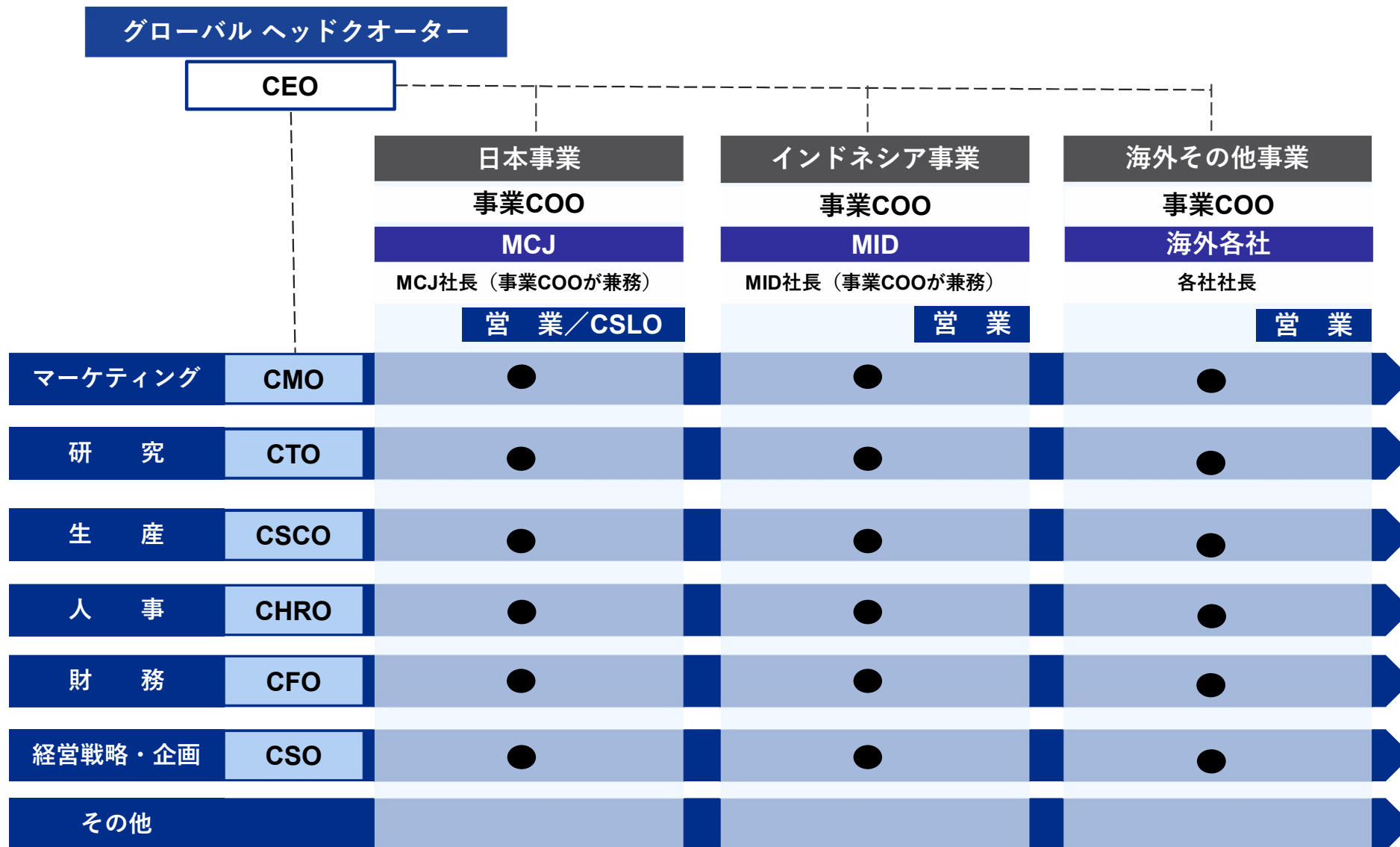
インドネシアの事業再生

あらたな領域獲得のための投資実行

# 3. 第14次中期経営計画 (MP-14)

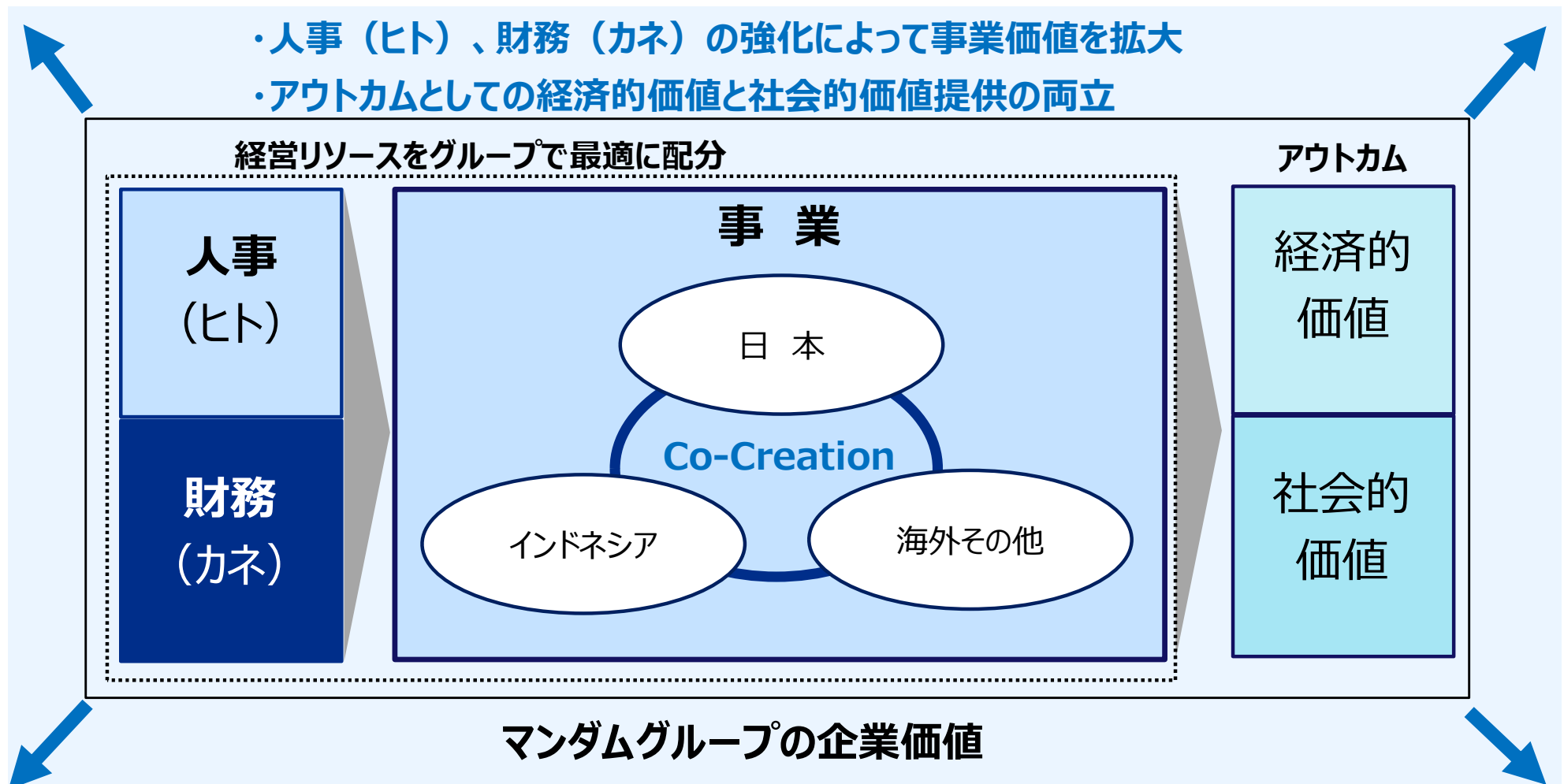


## 重要テーマ 1 経営推進体制変更によるグループ経営加速



## 重要テーマ 1 経営推進体制変更によるグループ経営加速

グループ内で経営リソースを最適に配分し、最大限活用していくことで企業価値の最大化を図る





## 重要テーマ 2 収益性改善

原価率低減を主としたバリューチェーンの抜本的見直しによる収益改善に取り組む  
社長ヘッダの特別プロジェクトを日本を皮切りに始動

### 原価率低減の取組み

- ・原材料のグローバル調達化
- ・代替可能な原材料への切り替え
- ・収益上、適正な水準の販売価格設定および改定
- ・不採算商品の絞り込み

等

原価率低減効果を含む**収益改善額 70億円以上**(4年間総額)

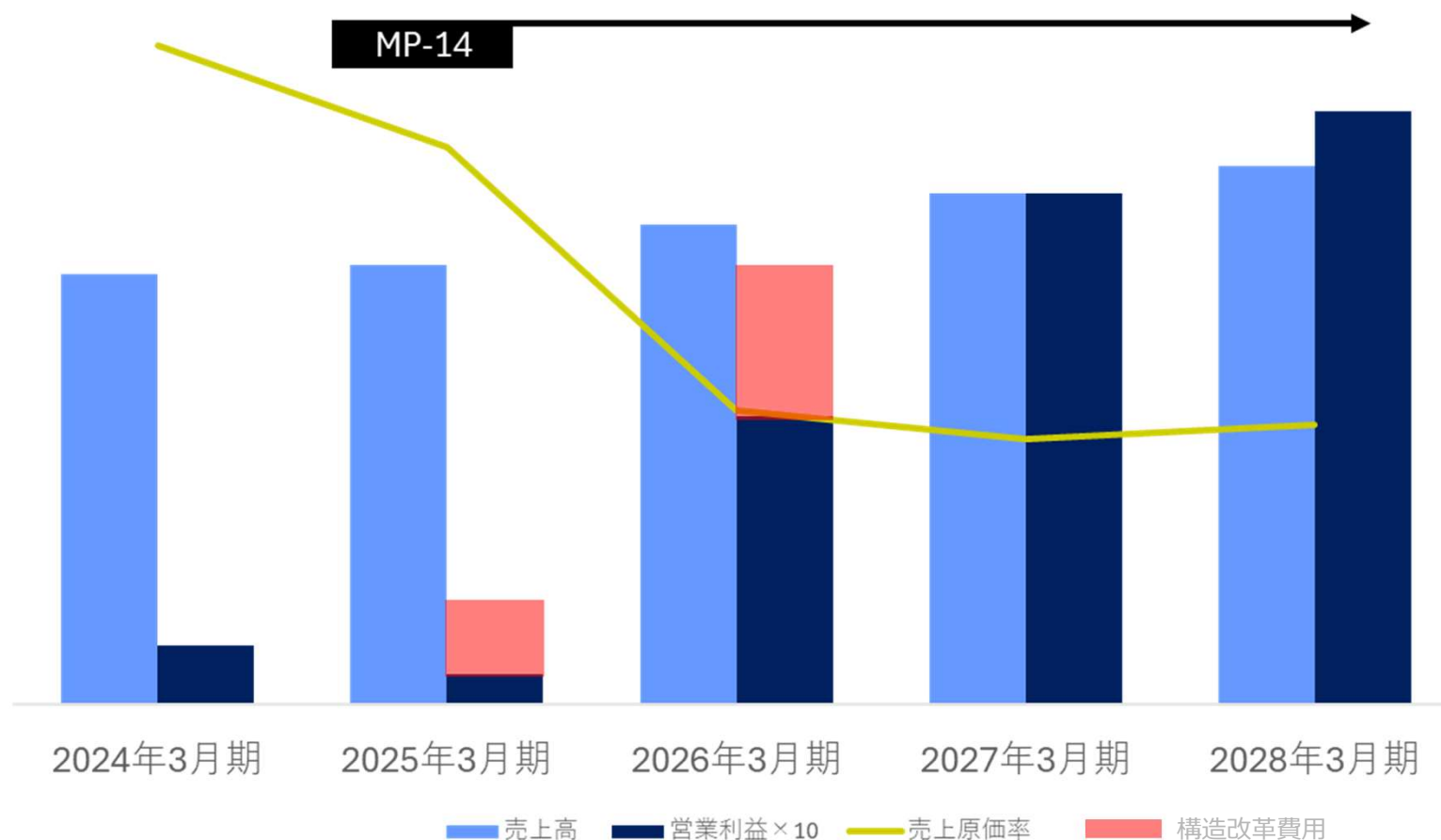
→**成長投資・株主還元へ配分**

## 重要テーマ 2 収益性改善

日本セグメント 4カ年業績推移イメージ

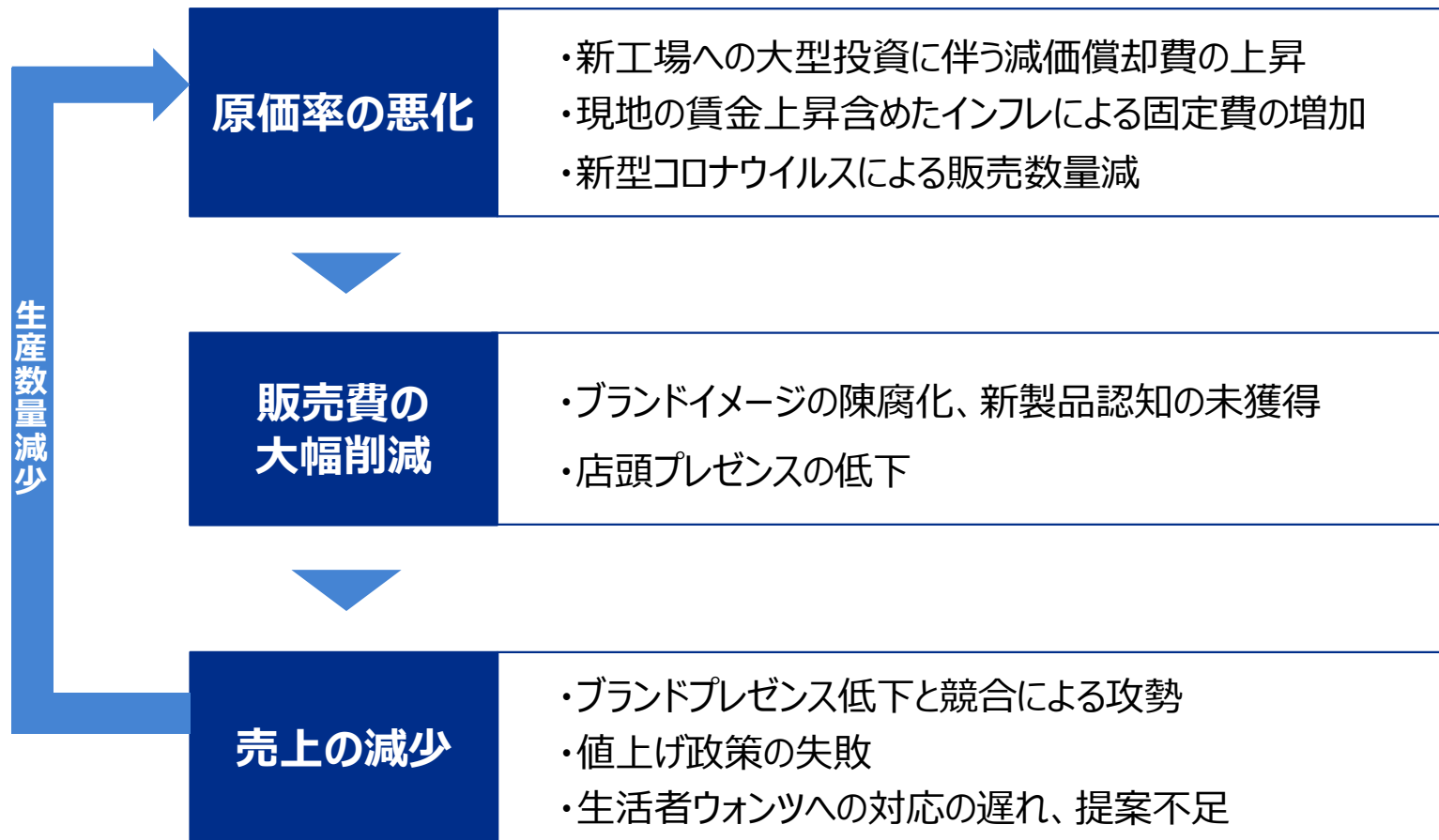
24年3月期終盤より、収益性改善の構造改革に着手

25年3月期、26年3月期にかけて取組み、26年3月期より大きく原価率を改善する計画



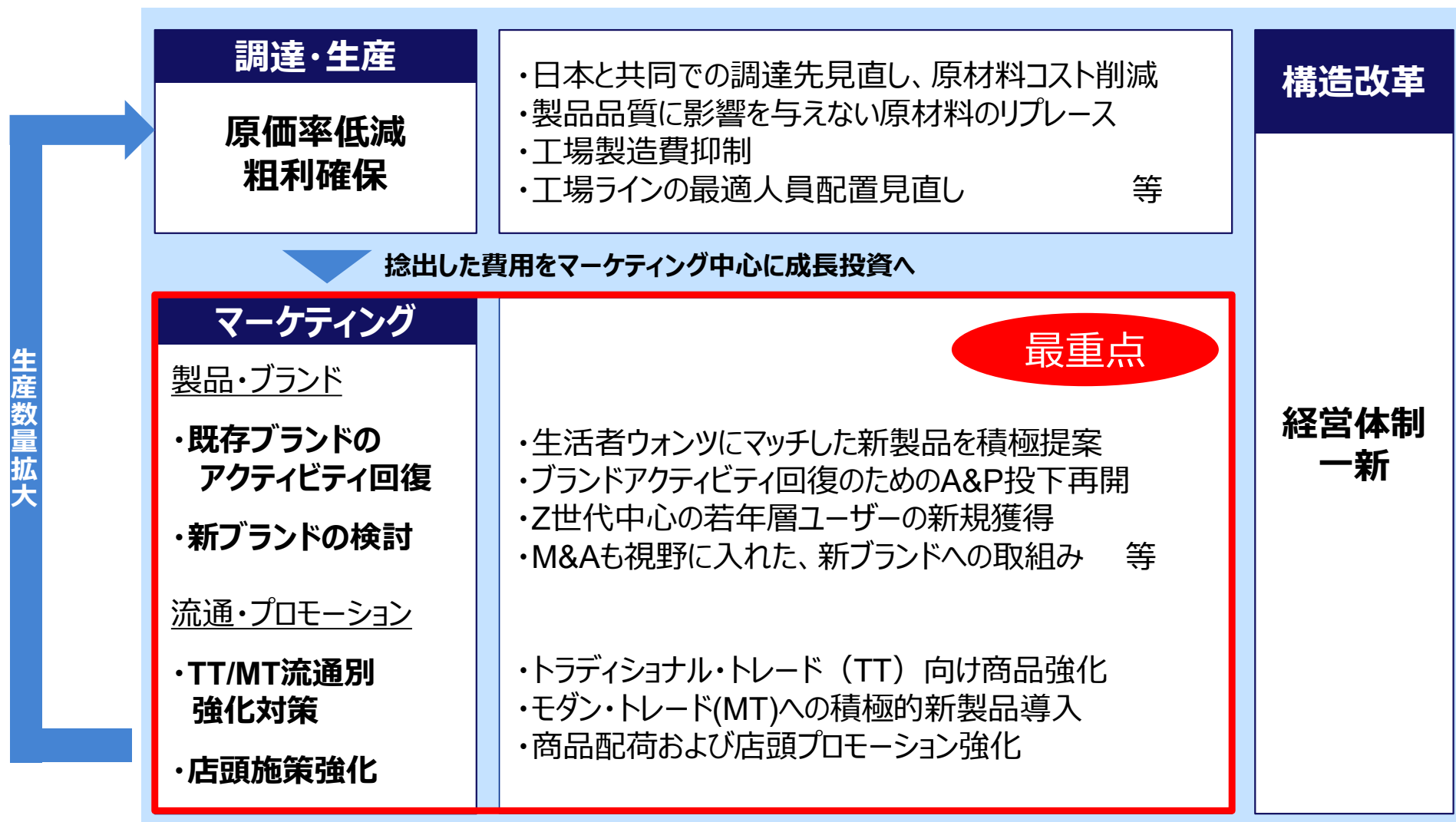
## 重要テーマ 3 インドネシアの事業再生

**【現状】 高原価率の常態化に伴うマーケティング費用の大幅削減により  
売上が低迷**



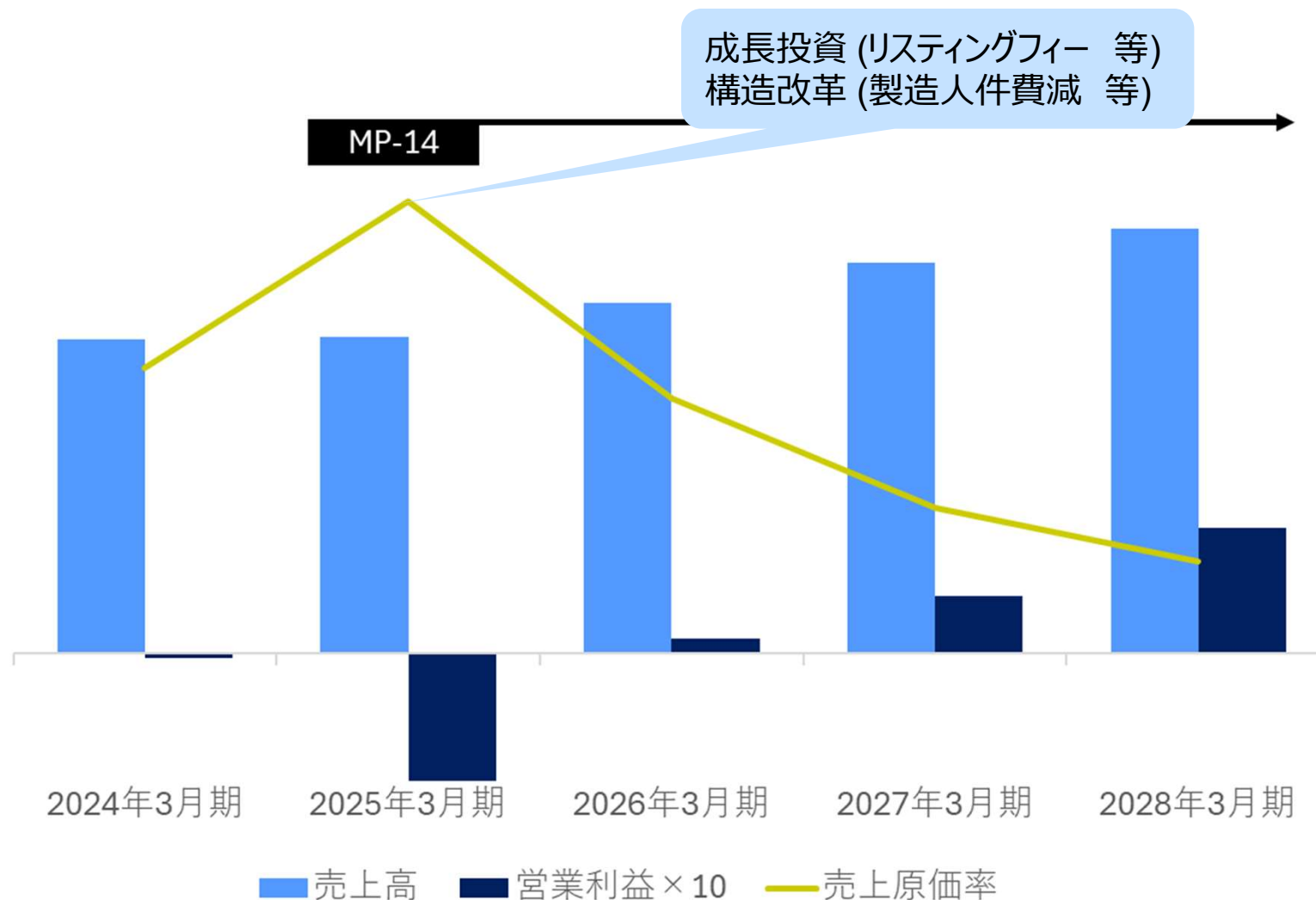
## 重要テーマ 3 インドネシアの事業再生

粗利の拡大を起点として、捻出したキャッシュを生活者に対して投資できる良い循環を構築する



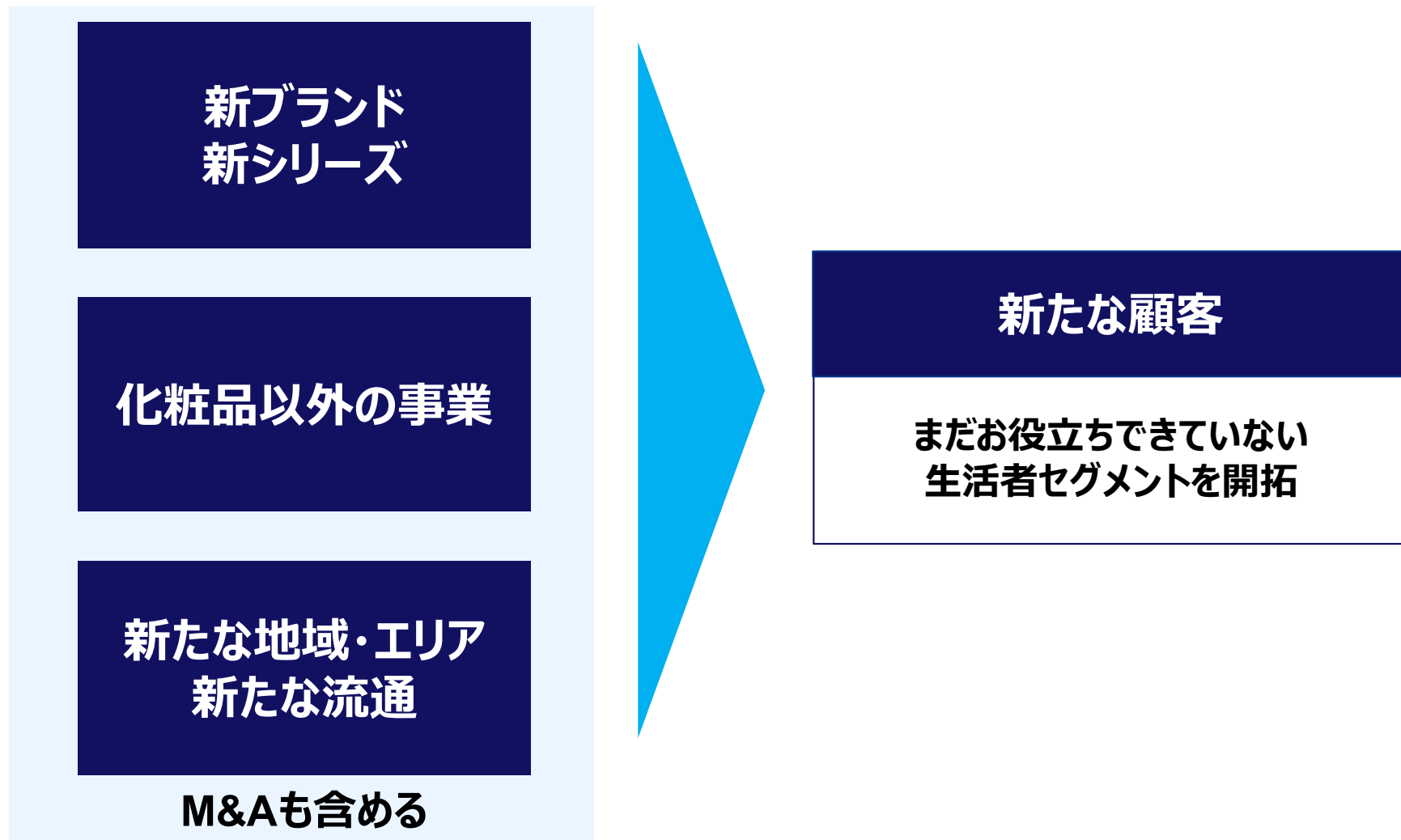
## 重要テーマ 3 インドネシアの事業再生

インドネシアセグメント 4カ年業績推移イメージ



#### 重要テーマ 4 あらたな領域獲得のための投資実行

MP-15以降の将来に向けて、あらたな企業価値拡大につながる先行投資を実践



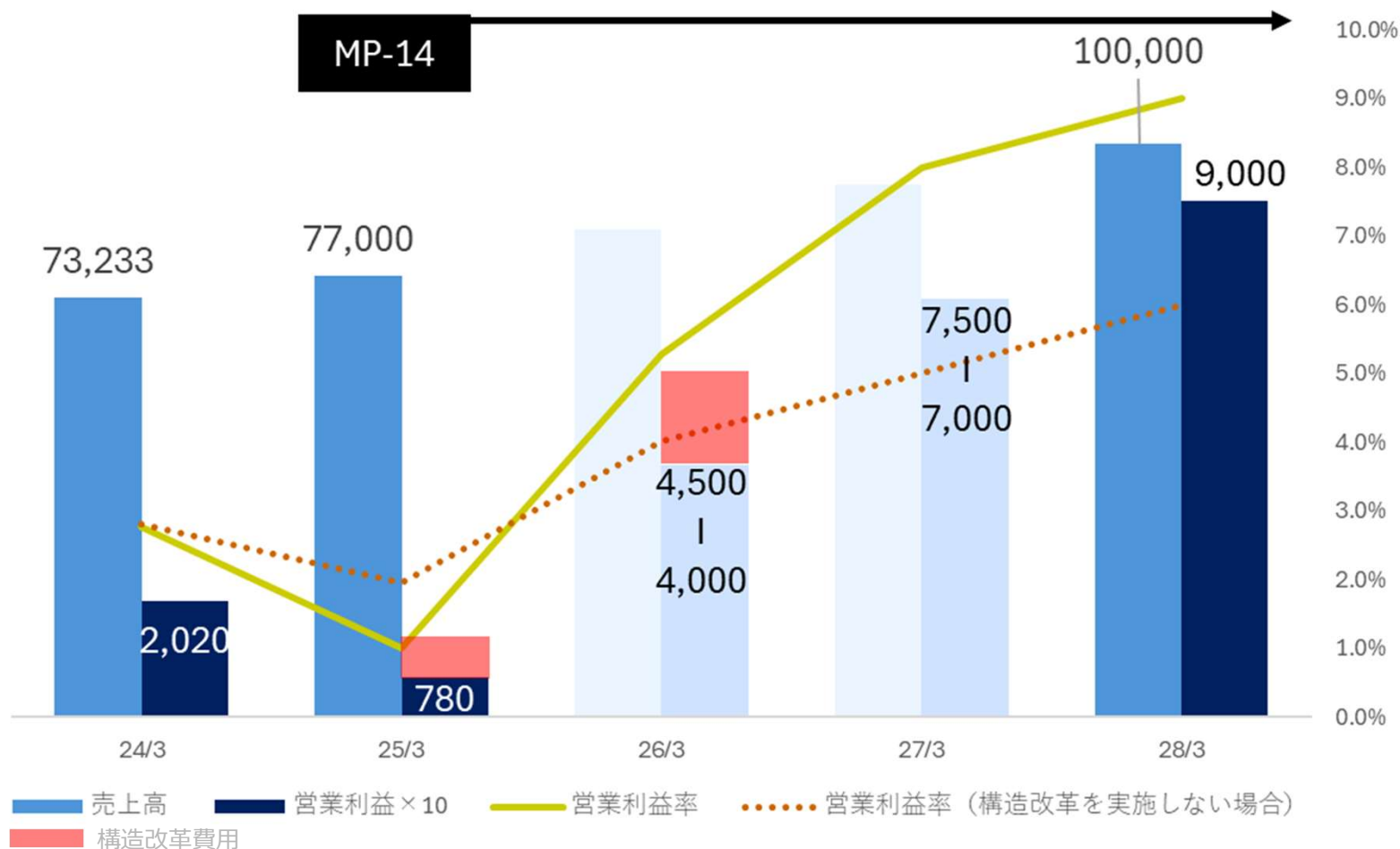
### 3. 第14次中期経営計画 (MP-14)



#### MP-14 経営基本目標

売上高、営業利益伸長イメージ

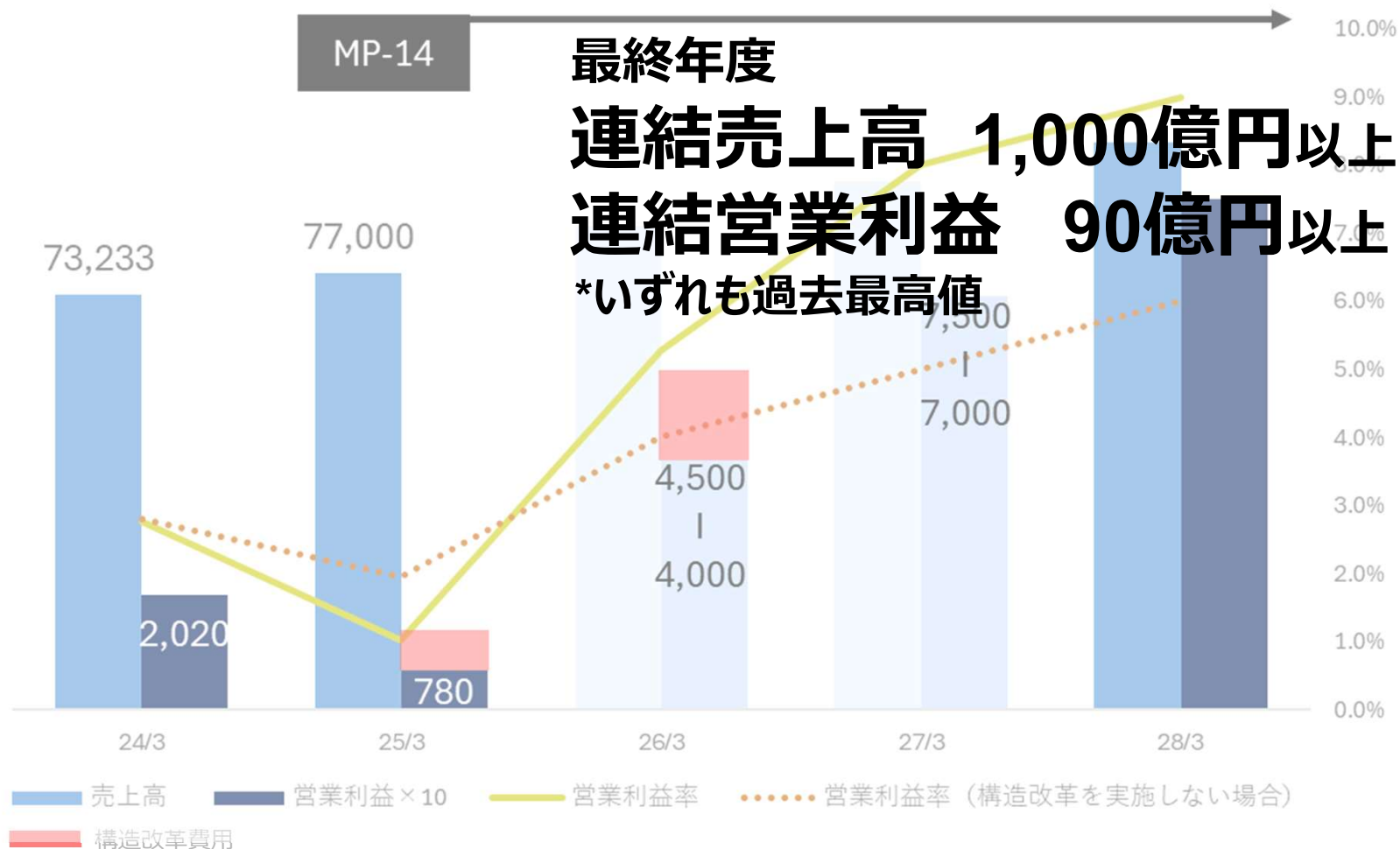
初年度の25年3月期は日本、インドネシアにおいて構造改革費用発生を見込んでおり減益計画。  
2年目の26年3月期より構造改革が寄与し、収益性を急回復させる。



## MP-14 経営基本目標

売上高、営業利益伸長イメージ

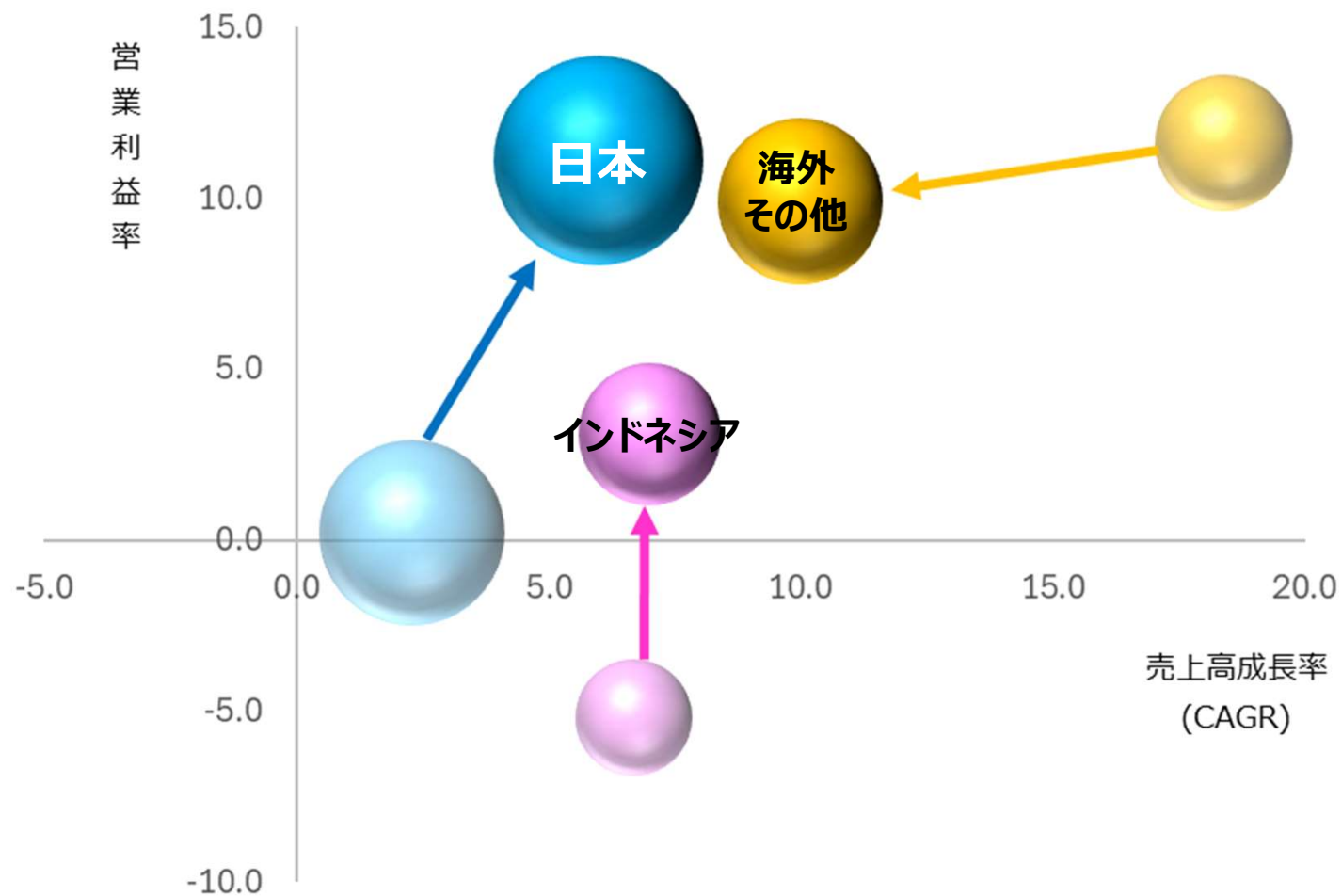
初年度の25年3月期は日本、インドネシアにおいて構造改革費用発生を見込んでおり減益計画。  
2年目の26年3月期より構造改革が寄与し、収益性を急回復させる。





## 重要テーマ 2 収益性改善

### MP-14 セグメント別成長性・収益性イメージ



## 財務ポリシーに関する外部要請

### 投資家様からの新中期経営計画に対する要望

- 手元の現金水準が高止まりしている一方、生産設備増強以外の積極的な成長投資があまり見られない。成長戦略とあわせて、財務ポリシー、資本効率に関するポリシーをお示し頂きたい。
- フリーキャッシュフローは安定して稼げるビジネスだと思うが、そのキャッシュの具体的な用途やその配分を明確に示して欲しい。
- 配当金に対する考え方は？ 自社株購入を含めた株主還元方針はどのように考えているのか。

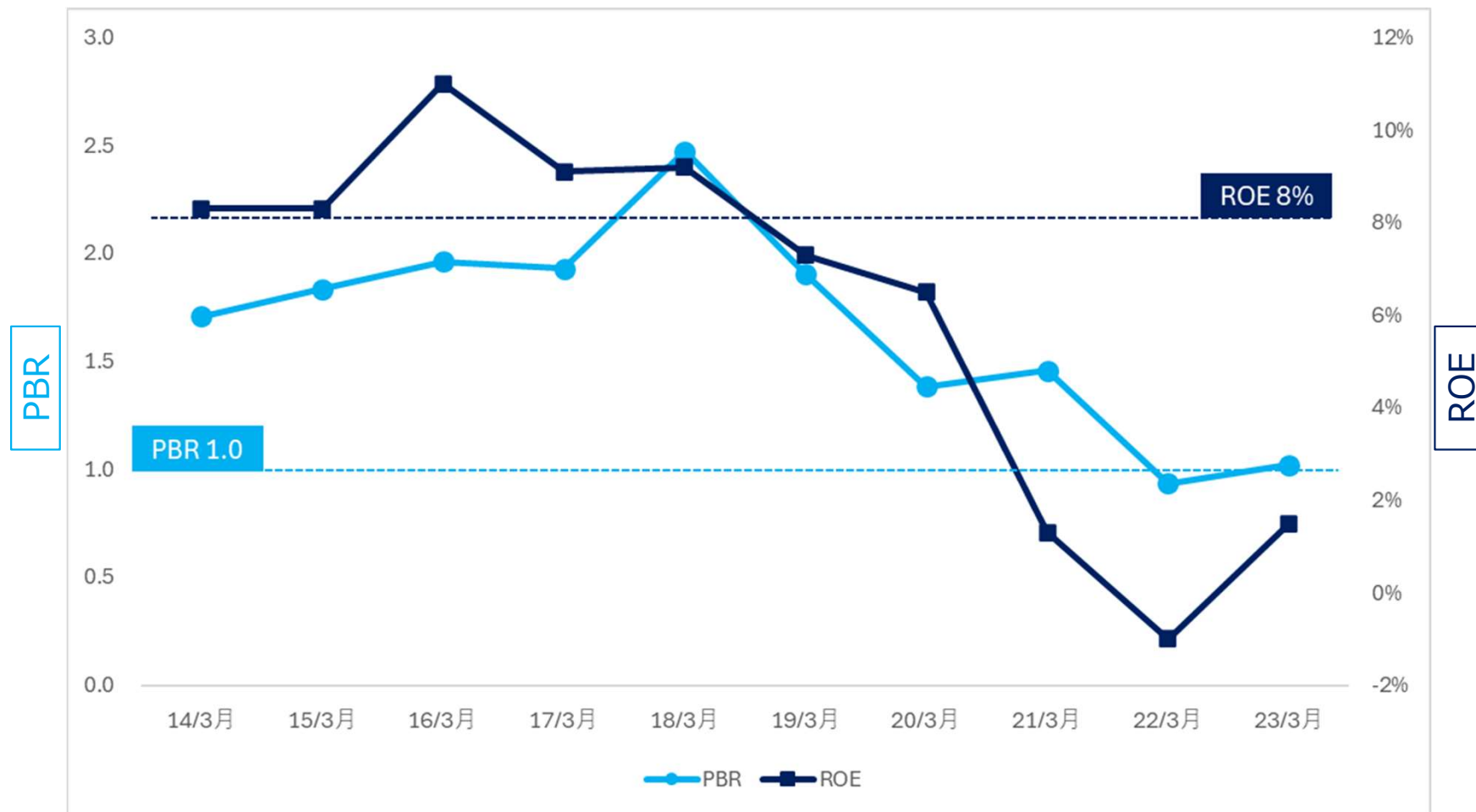
### 東京証券取引所からの要請事項 ～「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」より～

現状分析	自社の資本コストや資本収益性を的確に把握し、その内容や市場評価に関して、取締役会で現状を分析・評価
計画策定・開示	改善に向けた方針や目標・計画期間、具体的な取組みを取締役会で検討・策定し、その内容について、現状評価とあわせて、投資者にわかりやすく開示
取組みの実行	・計画に基づき、資本コストや株価を意識した経営を推進する ・開示をベースとして、投資者との積極的な対話を実施

## PBR課題に対する見解

### PBRに関する当社認識 1

PBRの推移とROEの推移はほぼ一致。ROEの低下がPBR低迷の大きな原因。



## PBR課題に対する見解

### PBRに関する当社認識 2

#### ROEの低下の主要因

- ①工場増強投資に、コロナ禍、原材料高が重なり原価率はじめコスト率が上昇
- ②キャッシュの効率的活用による新規事業含めた成長投資不足と、それに伴う社外の期待未充足

#### 下記2点を柱として取り組み

### MP-14最終年度 連結営業利益 90億円、連結ROIC 8%を達成する

#### ①バリューチェーンの抜本の見直しによる収益性の改善

グローバル調達へのシフト、販売価格改定品目の拡大、営業費用の効率化等、単なる経費削減にとどまらず、バリューチェーンの変革を実現する。

#### ②有利子負債活用を含めたキャピタル・アロケーションを策定し、戦略投資を実施

D2C新ブランド、メンズ美容家電の成長投資。さらなる新規事業投資も継続。アロケーション100億円とし、将来の事業根幹を探索する。M&Aも積極検討。アロケーション200億円。

## MP-14 財務戦略

前提 当社は資本コストをWACCで算出し、連結資本コストは4%を下回る程度と認識 ※今後外部機関算出データを参考に数値確定

### 財務方針

- ・中長期的発展を目指し、資金を株主還元、事業投資にアロケーションするため、借入金も活用。
- ・想定外の事態にも対応できるよう、財務安全性も考慮。月商の3カ月分の現預金は保持。
- ・ネットデット、有利子負債EBITDA倍率、DEレシオに一定の制限を設定。政策投資株式は従来方針に従い、継続的に保有の妥当性を検証。

#### 【活用予定キャッシュ】

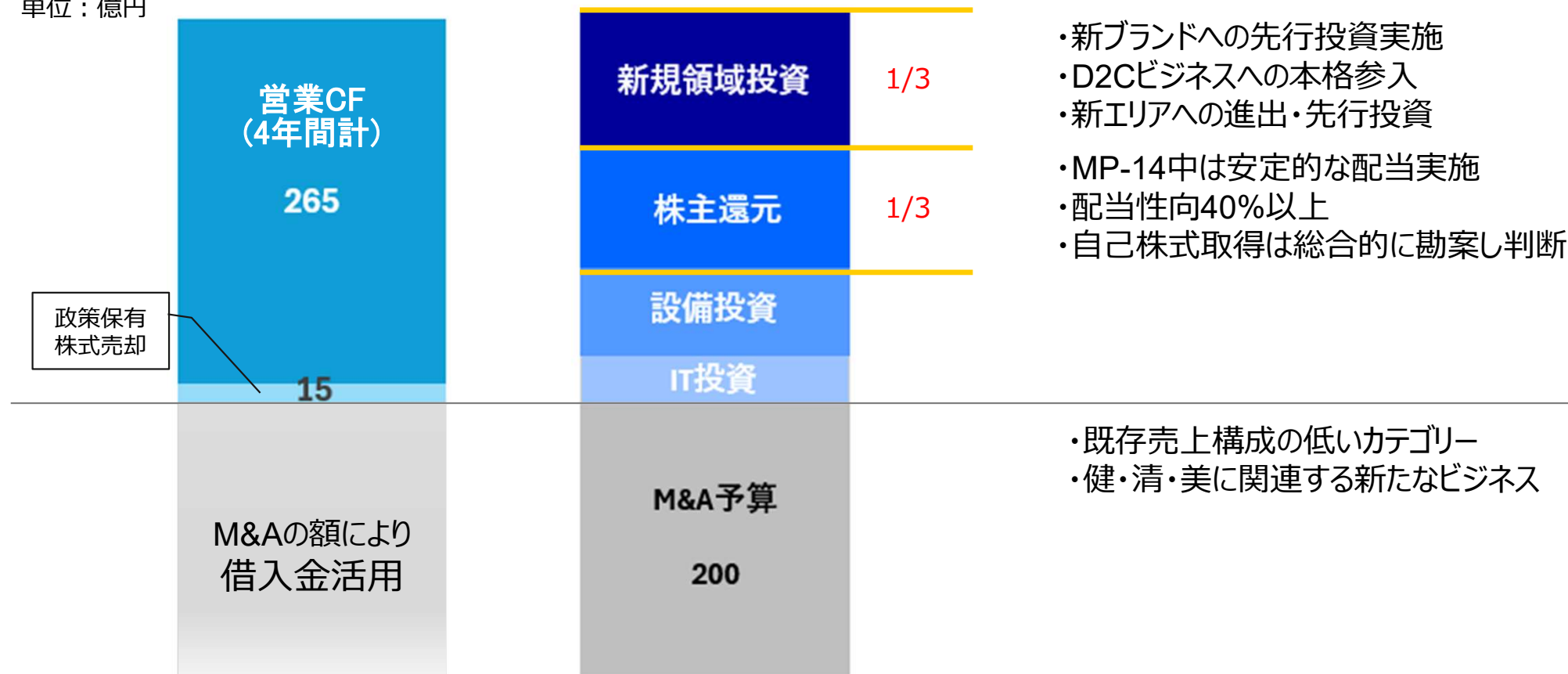
営業キャッシュフロー 265億円 \*増加運転資金・税金控除後  
政策投資株式売却 15億円 \*2024年2月、3月売却実施分

## MP-14 財務戦略

### キャピタル・アロケーション

4年間の獲得予定キャッシュの1/3を新規領域強化のための投資に、同じく1/3を株主還元。M&Aも積極的に検討。必要に応じて借入を実施。

単位：億円

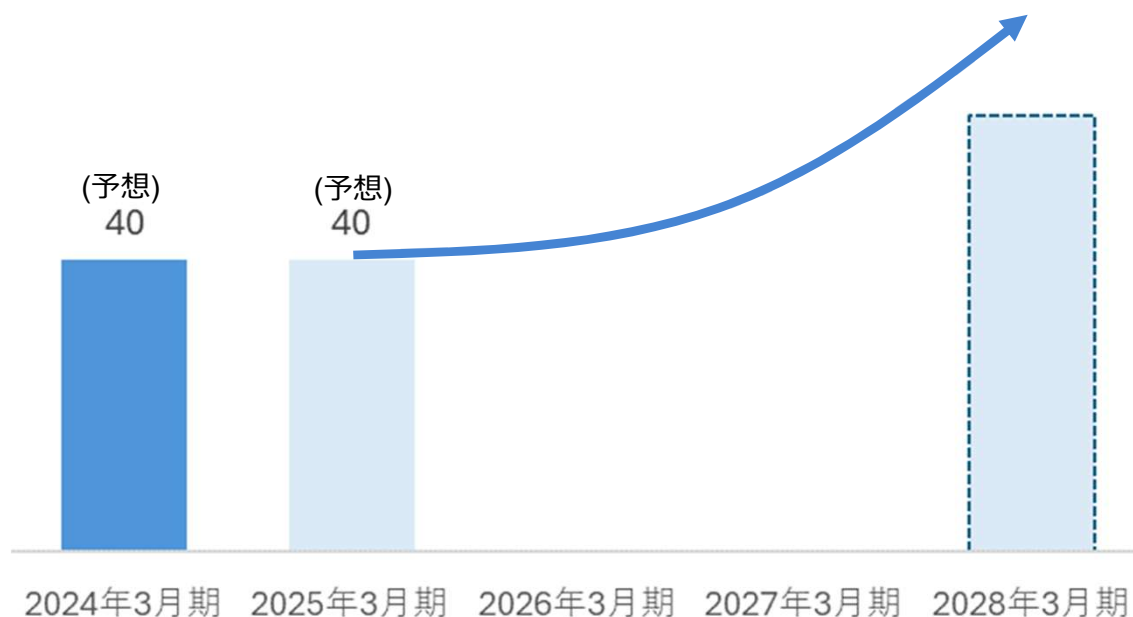


## MP-14 財務戦略

### 還元方針

MP-14期間中は、安定的かつ継続的な利益還元を実施することを基本方針とし、  
配当性向40%以上を数値目標とする

### MP-14 配当額推移イメージ



## 4. 2025年3月期 業績見通し



## 連結業績見通し

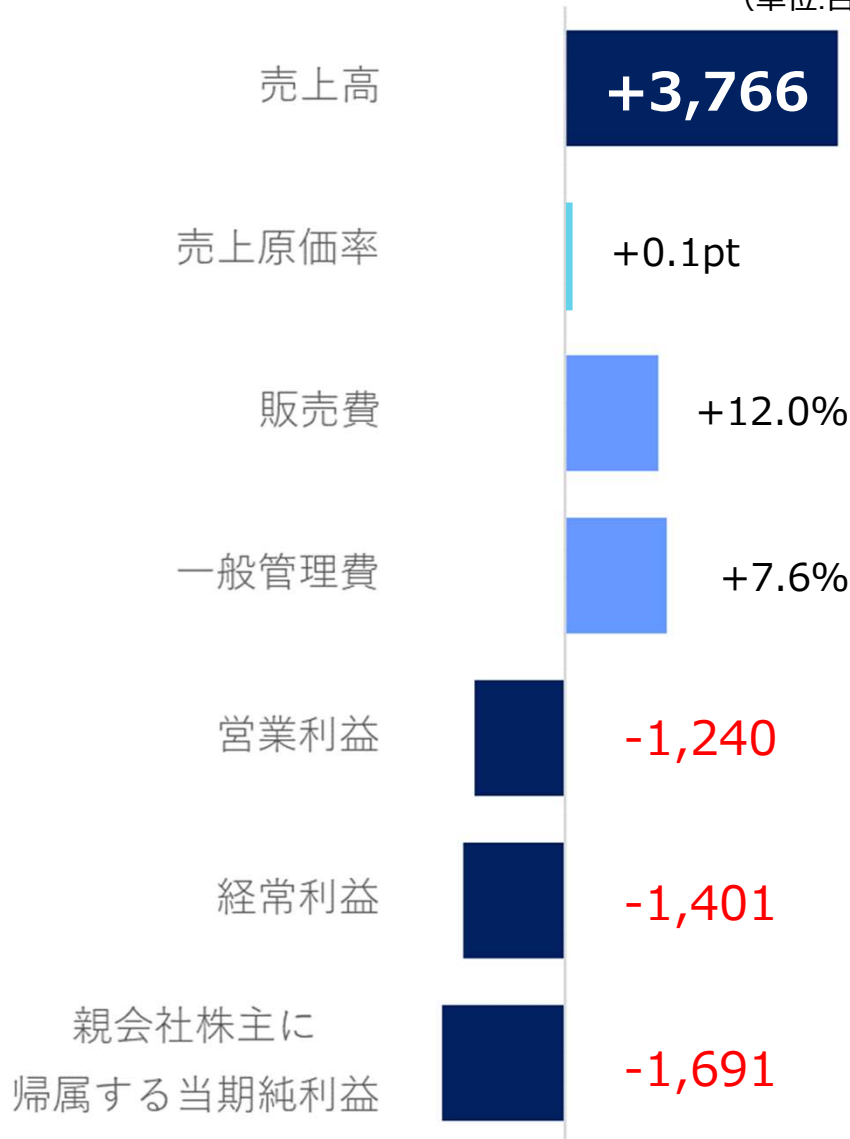
(単位:百万円)

連結	2025/3期			2024/3期
	見通し	増減額	増減率	実績
売上高	77,000	3,766	+5.1%	73,233
営業利益	780	-1,240	-61.4%	2,020
経常利益	1,580	-1,401	-47.0%	2,981
親会社株主に帰属する 当期純利益	910	-1,691	-65.0%	2,601

セグメント別	2025/3期			2024/3期
	見通し	増減額	増減率	実績
日本事業 売上高	39,500	1,489	+3.9%	38,010
インドネシア事業 売上高	14,700	-8	-0.1%	14,708
海外その他事業 売上高	22,800	2,286	+11.1%	20,513

## 主要費目別業績見通し 増減額内訳

(単位:百万円)



■ 売上高 マーケティング投資及び新規取組により国内外ともに増収

- + 好調な海外その他エリアで2ケタ成長を維持
- + 日本における新規提案およびシーズン品取組強化
- + 国内外における値上げの実施
- インドネシアにおける代理店および小売店の在庫適正化

■ 売上原価率 インドネシアの大幅上昇分を日本でカバーしきれず微増

- 日本は収益性改善及び売上増に伴い低減
- + インドネシアで流通への導入展開強化、構造改革等により大幅上昇
- + 海外その他は仕入価格変更により上昇

■ 販管費 国内外で成長のためのマーケティング投資を積極投下  
日本における収益構造改革費用計上

- + マーケティング投資を積極投下
- + 日本における収益性改善のための抜本的構造改革の実施
- インドネシアにおける一般管理費の削減

### セグメント損益の算定方法の変更について

#### <従来> 2024年3月期まで

- ・セグメント損益に内部利益等の調整を含んだ算定方法であったため、単体業績とセグメント業績に乖離が大きく、日本とインドネシアの営業利益が低く出てしまっていた。

#### <変更後> 2025年3月期以降

- ・セグメント損益に内部利益等の調整を含まない算定方法に変更。



### セグメント業績が単体業績に近い数値となり、より実態に近い業績開示へ

※参考 2024年3月期 セグメント別営業利益 (新算定方法)

日本 589百万円、 インドネシア -25百万円、 海外その他 1,416百万円

\*利益額は概算値であり、会計監査の結果により変更する可能性があります。

# 2024年3月期 決算説明会 参考資料

2023年4月1日~2024年3月31日

## 目次

1. 2024年3月期 連結業績概要
2. 連結売上高
3. 連結段階利益
4. 株式会社マンドム（単体）および  
PT Mandom Indonesia Tbk 損益計算書

# 1. 2024年3月期 連結業績概要



(単位：百万円)

	通		期			
	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率	前期レート 増減率	計画比
売上高	67,047	73,233	6,186	+9.2%	+6.8%	100.3%
営業利益	1,409	2,020	610	+43.3%	+39.9%	122.4%
経常利益	2,207	2,981	773	+35.1%	—	114.7%
親会社株主に帰属する 当期純利益	958	2,601	1,642	+171.4%	—	118.2%

ROE	1.5%	4.0%
EPS	21.31円	57.84円

配当性向	178.3%	69.2%
------	--------	-------

# 2. 連結売上高



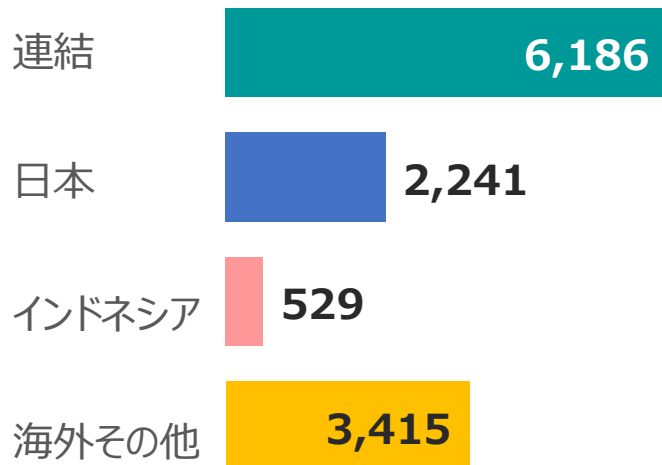
## 2-1.所在地別売上高

(単位：百万円)

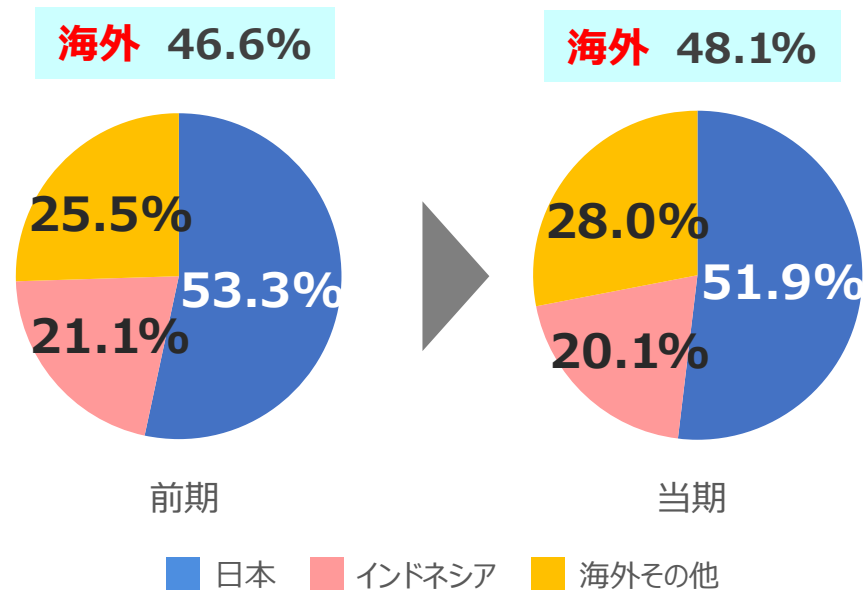
	通		期	
	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	67,047	73,233	6,186	+9.2%
日本	35,769	38,010	2,241	+6.3%
インドネシア	14,178	14,708	529	+3.7%
海外その他	17,098	20,513	3,415	+20.0%

## 2-2.所在地別売上高 同期増減額内訳

(単位：百万円)



## 2-3.所在地別売上高 同期構成比推移



## 2. 連結売上高

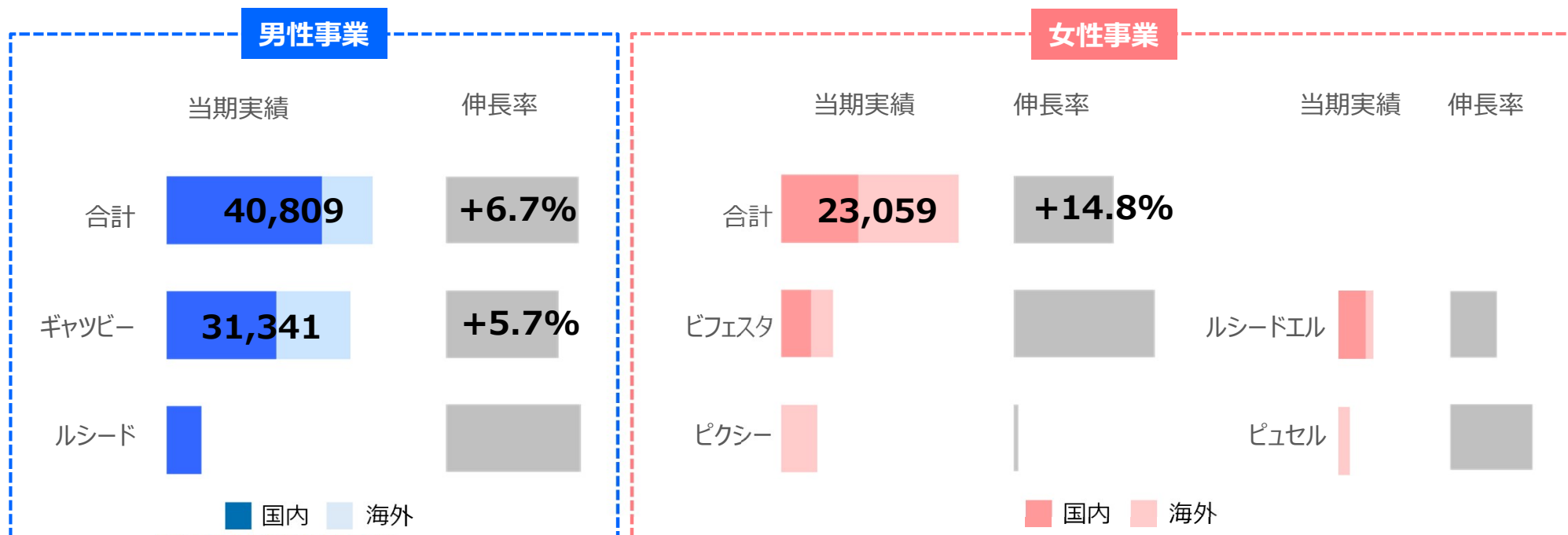


### 2-4.事業別売上高

(単位：百万円)

	通		期	
	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	67,047	73,233	6,186	+9.2%
男性事業	38,249	40,809	2,559	+6.7%
ギャツビー	29,662	31,341	1,679	+5.7%
女性事業	20,078	23,059	2,980	+14.8%
その他事業	8,718	9,364	646	+7.4%

※女性事業内訳：女性コスメティック 13,845百万円（増減率 16.1%）/女性コスメタリー 9,214百万円（同期比 13.0%）

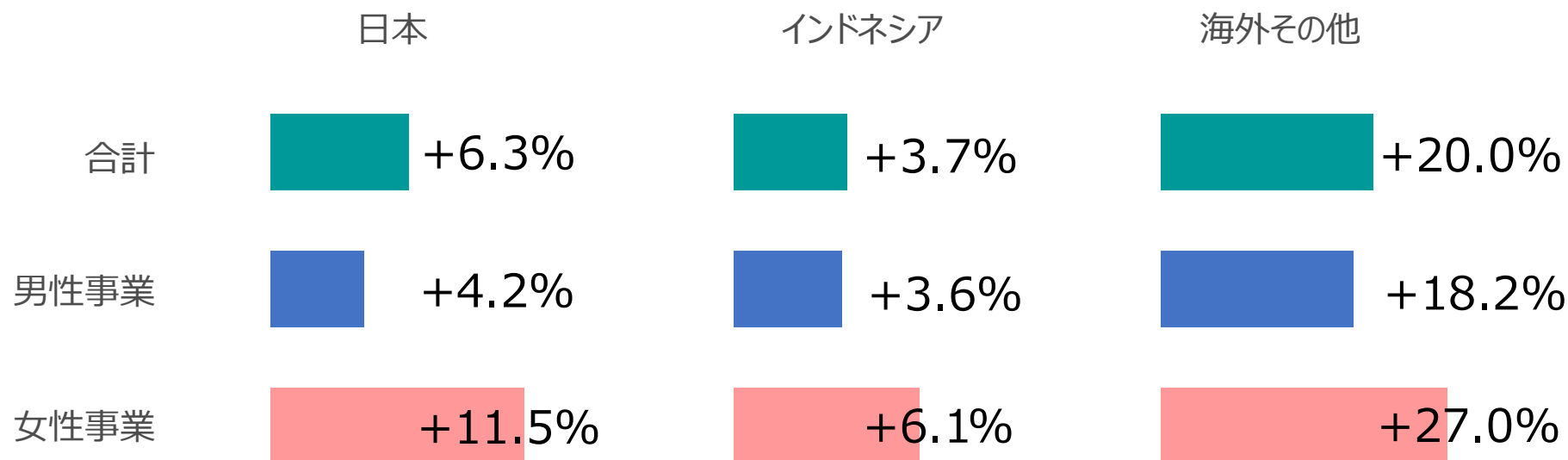




## 2. 連結売上高



### 2-5.所在地別事業別前年同期比



※ 女性事業内訳  
女性コスメティック +18.6%  
女性コスメタリー +7.3%  
※ その他事業 +10.5%

※ 女性事業内訳  
女性コスメティック -0.2%  
女性コスメタリー +17.8%  
※ その他事業 -1.4%

※ 女性事業内訳  
女性コスメティック +26.6%  
女性コスメタリー +28.6%  
※ その他事業 +11.3%

# 3. 連結段階利益



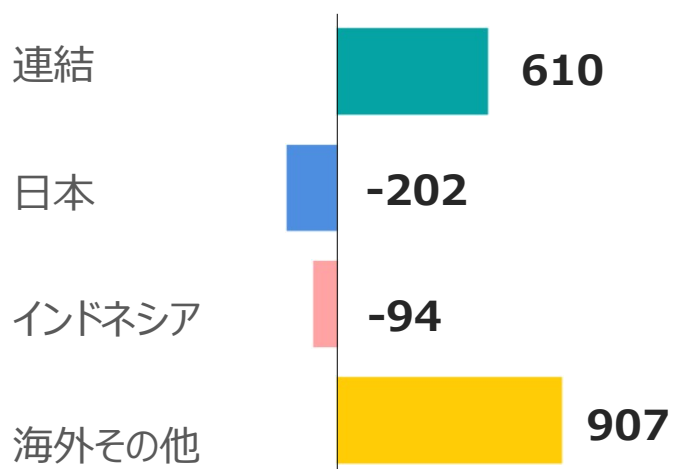
## 3-1.所在地別営業利益

(単位：百万円)

	通				期	
	2023/3期		2024/3期		増減額	増減率
	実績	対売上高	実績	対売上高		
営業利益	1,409	2.1%	2,020	2.8%	610	+43.3%
<b>日本</b>	282	0.8%	79	0.2%	-202	-71.7%
<b>インドネシア</b>	-676	-	-770	-	-94	-
<b>海外その他</b>	1,802	10.5%	2,710	13.2%	907	+50.3%

## 3-2.所在地別営業利益 同期増減額内訳

(単位：百万円)



## 3-3.所在地別営業利益 同期構成比推移

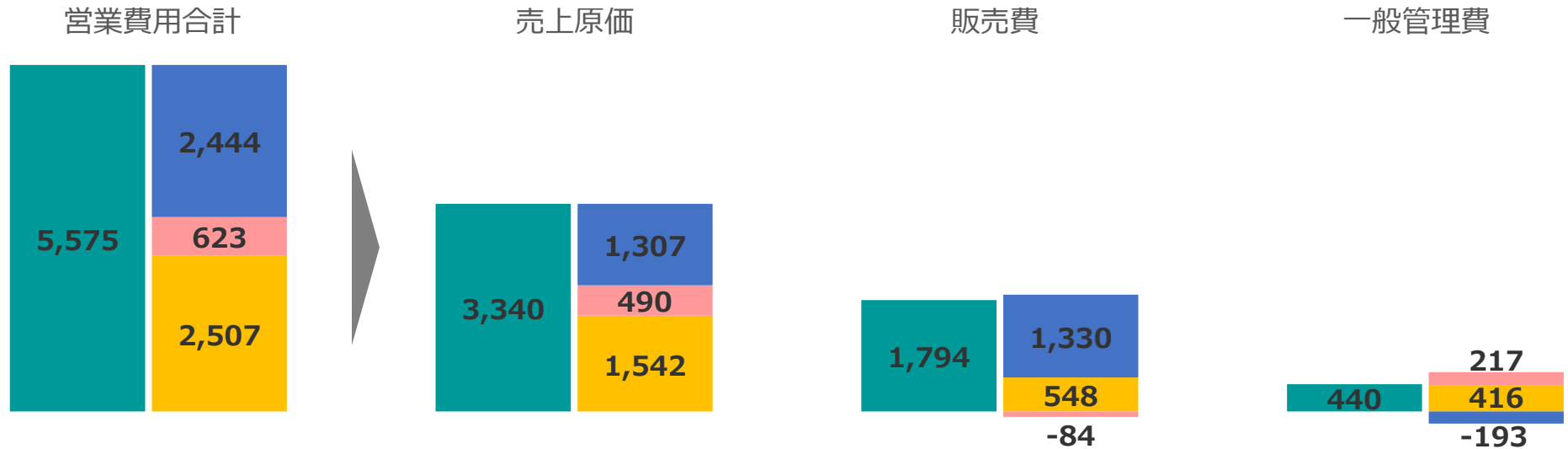
インドネシアが営業損失のため、未記載

# 3. 連結段階利益



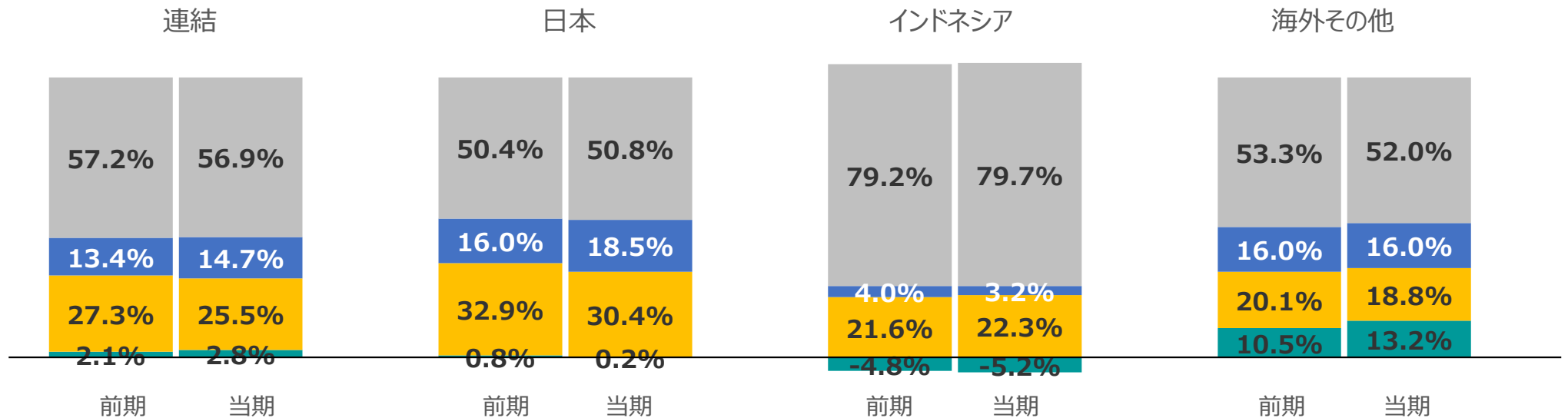
## 3-4. 営業費用実績 同期増減額内訳

■ 連結 ■ 日本 ■ インドネシア ■ 海外その他



## 3-5. 営業費用・営業利益 対売上高比率内訳

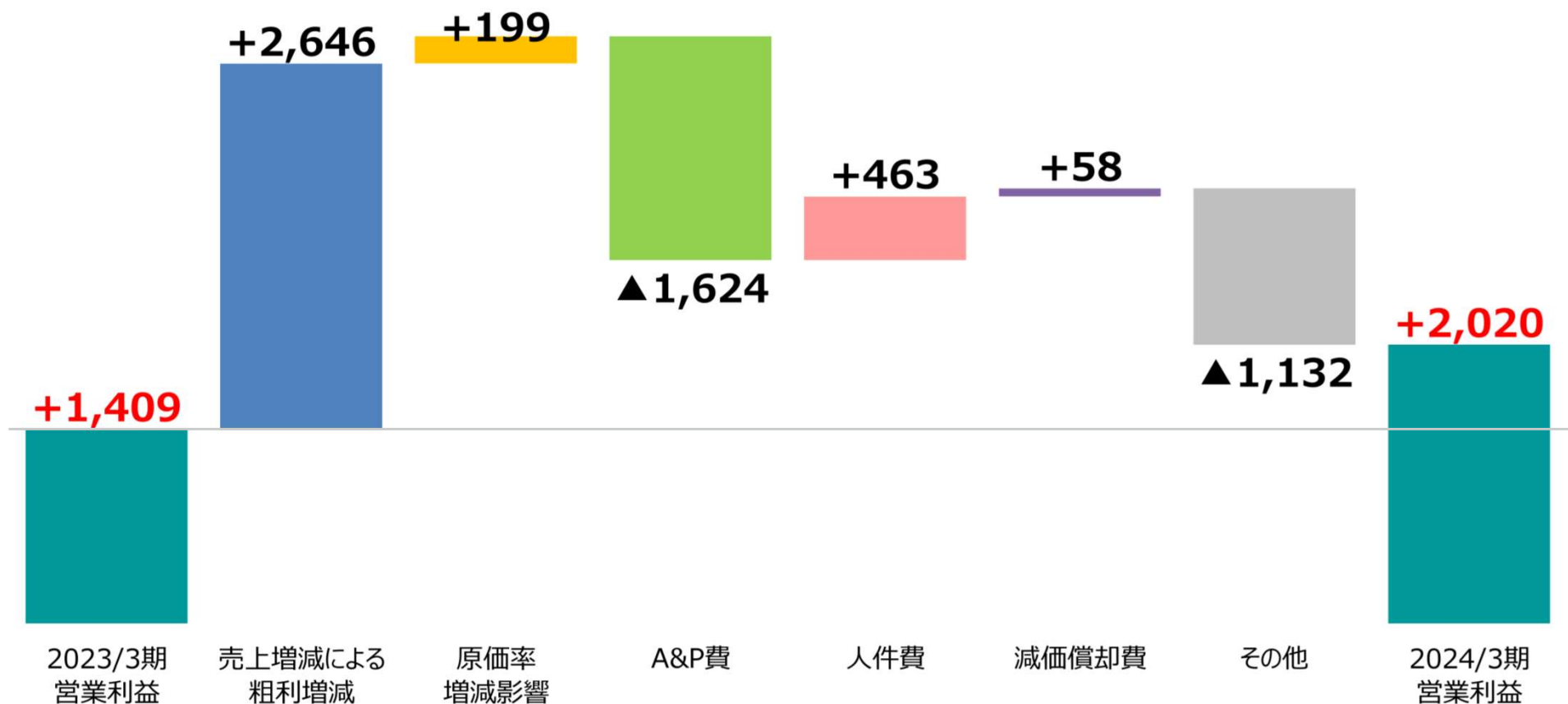
■ 売上原価 ■ 販売費 ■ 一般管理費 ■ 営業利益



# 3. 連結段階利益



## 3-6. 営業利益増減分析



# 3. 連結段階利益



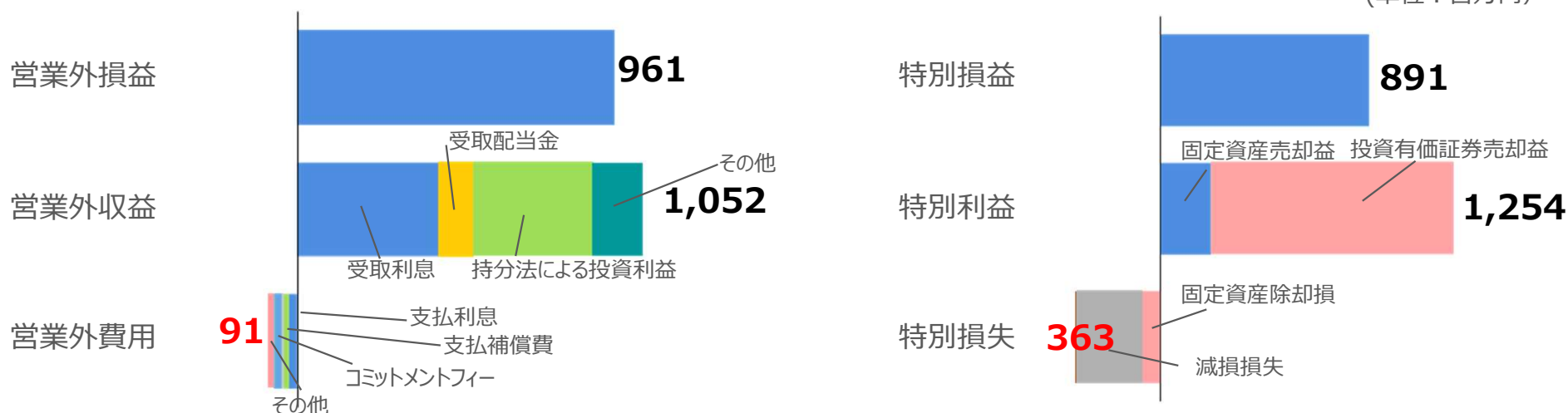
## 3-7. 経常利益・親会社株主に帰属する四半期純利益

(単位：百万円)

	通 期				増減額	増減率
	2023/3期		2024/3期			
	実績	対売上高	実績	対売上高		
営業外損益	798	1.2%	961	1.3%	163	20.4%
経常利益	2,207	3.3%	2,981	4.1%	773	35.1%
特別損益	-617	-	891	1.2%	1,509	-
税引前純利益	1,589	2.4%	3,872	5.3%	2,283	143.6%
法人税等	571	0.9%	1,108	1.5%	537	94.0%
当期純利益	1,018	1.5%	2,763	3.8%	1,745	171.5%
非支配株主に帰属する当期純利益	59	0.1%	162	0.2%	103	173.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	958	1.4%	2,601	3.6%	1,642	171.4%

## 3-8. 営業外損益・特別損益内訳

(単位：百万円)



## 2024/3月期 Mandom単体及びPT Mandom Indonesia Tbk 損益計算書

### 株式会社マングム

(単位：百万円)

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	40,310	42,586	2,276	+5.6%
売上原価	22,245	23,773	1,528	+6.9%
(原価率)	55.2%	55.8%	+0.6P	-
販売費及び一般管理費	17,112	18,218	1,106	+6.5%
営業利益	952	594	-358	-37.6%
営業外損益	570	1,007	437	+76.6%
経常利益	1,523	1,602	78	+5.2%
特別損益	-617	677	1,295	-
当期純利益	561	1,800	1,239	+220.6%

### PT Mandom Indonesia Tbk

現地通貨

(単位：百万Rp.)

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	2,044,821	2,050,460	5,638	+0.3%
売上原価	1,633,386	1,643,848	10,462	+0.6%
(原価率)	79.9%	80.2%	+0.3P	+0.0%
営業利益	5,847	813	-5,033	-86.1%
当期純利益	18,109	38,116	20,006	+110.5%

### 減価償却実施額・設備投資額

連結

(単位：百万円)

	2023/3期	2024/3期	増減額	2025/3期 予想
減価償却実施額	4,988	4,415	-572	3,929
設備投資額	1,856	1,852	-3	2,325

### 株式会社マングム(単体)

(単位：百万円)

	2023/3期	2024/3期	増減額
減価償却実施額	3,254	2,759	-494
設備投資額	981	730	-250

円換算

(単位：百万円)

	2023/3期	2024/3期	増減額	増減率
売上高	17,994	18,864	869	+4.8%
売上原価	14,373	15,123	749	+5.2%
原価率	79.9%	80.2%	+0.3P	+0.0%
営業利益	51	7	-43	-85.5%
当期純利益	159	350	191	+120.0%

Rp.1= ¥0.0088 Rp.1= ¥0.0092

※2025/3期 計画レート Rp.1= ¥0.0090

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、その達成を当社として約束する趣旨のものではありません。また、実際の業績等は様々な要因により大きく異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

**BE ANYTHING,  
BE EVERYTHING.**



**mandom**