

中期経営計画

第13次中期経営計画「MP-13」と「VISION2027」の位置付け

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

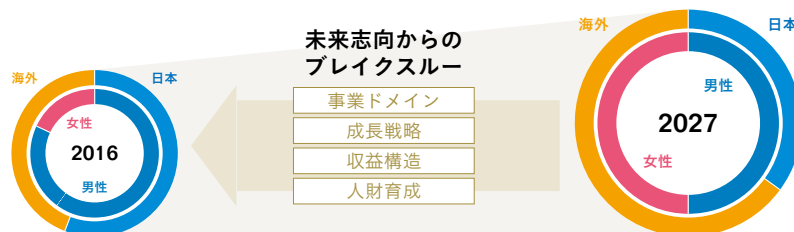
ビジョンスローガン

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ダムワールドづくり

イメージ



MP-13策定の背景(外部環境、内部課題)

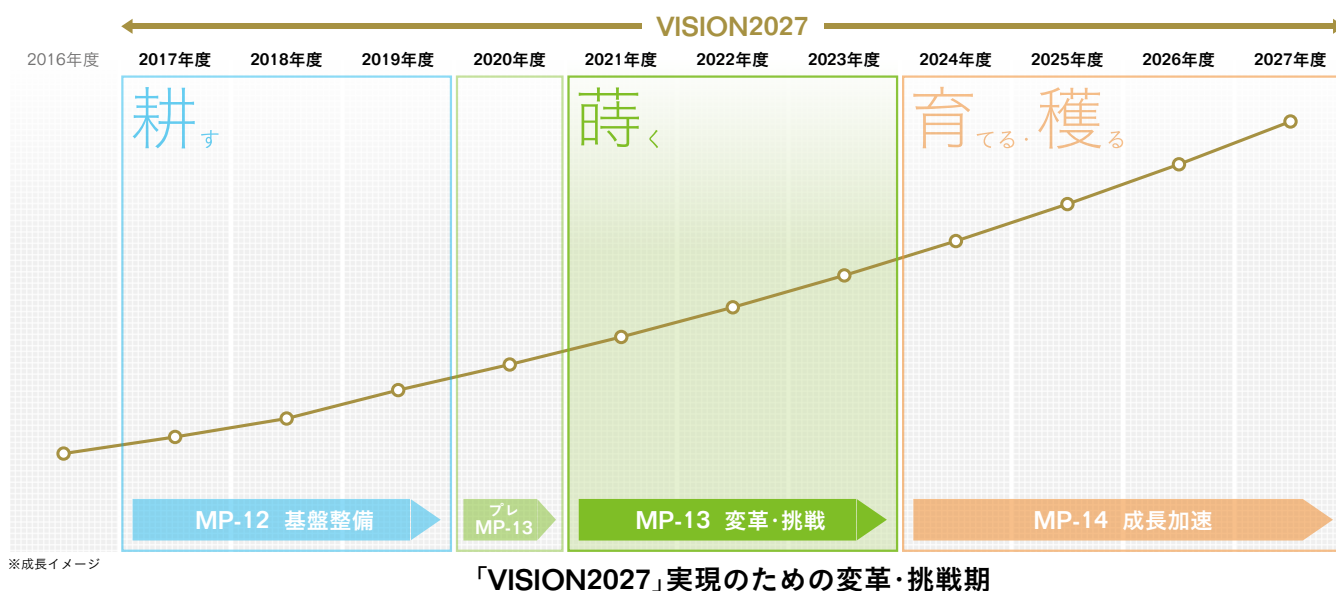
外部環境

- ▶ **脅威・リスク**
 - ・新型コロナウイルスの影響の長期化
 - ・気候変動・異常気象
 - ・2050年カーボンニュートラル宣言
 - ・生活者のライフスタイルの変化
 - ・生活者の価値観の多様化
 - ・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
 - ・人口減少・少子高齢化社会(日本)
- ▶ **機会**
 - ・ニューノーマル移行に伴う新たなウォンツの出現
 - ・若年層中心に環境配慮意識の高揚
 - ・エシカル消費の拡大
 - ・ウェルビーイング実現への期待拡大
 - ・衛生意識の向上に伴う市場拡大
 - ・グローバル化による情報タイムラグ解消
 - ・EC市場の拡大
 - ・アジア圏のGDP拡大

課題認識

- ▶ **製品面**
 - ・「ギャツビー」ブランドの伸び悩み
 - ・女性化粧品の成長性
 - ・製品ポートフォリオ
コロナの影響を受けるお出かけアイテムへ偏重
 - ・男性化粧品のポートフォリオ転換
 - ・男性化粧品におけるイノベーター層の獲得
- ▶ **地域面**
 - ・ECへの購入機会シフト
 - ・男性化粧品市場での競争激化
 - ・化粧品新規参入企業の増加(日本)
 - ・ヘアスタイリング市場の縮小(日本)
 - ・インバウンド消失(日本)
 - ・インドネシアの収益率低下傾向
- ▶ **社内体制**
 - ・稼ぐ力(利益率)の低下傾向
 - ・流通パートナーの役割と取引条件
 - ・EC売上高構成比の低さ
 - ・自前主義からの脱却
 - ・過去の成功体験からの脱却
 - ・サステナビリティへの取り組み

マテリアリティ特定 → P.23



対応

- 「ギャツビー」ブランドの再強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」から新ラインの提案(日本)
- 「ピフェスタ」ブランド継続強化(日本・海外)
- 「MA-T Pure」発売による衛生市場への進出(日本・海外)
- 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)

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

- ECチャネルの強化(日本・海外)
- デジタルマーケティング強化(日本・海外)
- 男性フェイスケア、ボディケアカテゴリー強化(日本・海外)
- 「ギャツビー」現地開発強化(海外)
- インドネシアの収益改善の取り組み

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

- 新たに収益性目標にROICを取り入れる
- サステナビリティ戦略を中核とした経営体系
- ECチャネルの強化
- 外部とのオープンイノベーション取り組み強化
- 健・清・美・楽領域での新しいお役立ち
- DX活用による新価値創造のための資源創出
- エシカル視点をフックポイントにした商品提案

3. デジタ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

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

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																																																																		
位置付け	アジアでグローバルな経営を強みとする オンラインワン・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	●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リーシェアの維持・拡大を目指す。 ●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。 ●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。	●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リーシェアの維持・拡大を目指す。 ●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。 ●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。	●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リーの育成 ②ブランド価値向上 ●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 ●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遂行ができる仕組み構築																																																																		
数値目標	<table><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><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></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><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><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></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><tr><th></th><th>(目標値)</th><th>(実績)</th></tr><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></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	・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。 ・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。 ・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。 ・連結営業利益率は10%で目標を達成。	・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」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。 ・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。 ・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。	・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。 ・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。 ・女性コスメティック事業は「ビフェスタ」、「ビクシー」が好調で引き続き目標成長率は達成した。 ・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。																																																																		
為替影響 ルピア/円(期中平均)	MP-10 設定レート ¥0.0093	MP-11 設定レート ¥0.0085	MP-12 設定レート ¥0.0083																																																																		
中期経営計画当初 設定レートと各年実績	2011年:0.0091 2012年:0.0086 2013年:0.0093	2014年:0.0089 2015年:0.0091 2016年: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

「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**
 - 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

経営基本目標

成長性

連結売上高	815 億円	事業別年平均成長率	男性事業	6 %以上
年平均成長率	10.7 %		女性事業	16 %以上
			海外事業	17 %以上

収益性

連結営業利益率	8.0 %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 [期首・期末の平均値を採用]

社会課題への対応

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命題でしたが、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

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、な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ことなどの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

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、福崎工場においては、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

組織改革と人財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財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。