

1

財務戦略

当社では第13次中期経営計画(以下、「MP-13」)スタートに当たり、2021年4月「持続的な企業価値向上に資する財務戦略」を策定し、社内共有を図りました。**基本的な考え方は、フリーキャッシュ・フロー(以下、FCF)の観点とし、**以下の財務戦略により、企業価値向上に取り組んでいます。

① ROIC目標の設定

近年、投資家さまが懸念している当社グループの課題として「稼ぐ力の低下」があげられます。MP-13では従来の売上高目標、利益目標に加えて、資本効率の観点から新たにROICを採用し、「稼ぐ力」を重視した経営へとシフトいたしました。目標値は2023年度(MP-13最終年度)連結ROIC 7.0%以上といたしました。これは当社資本コストを上回り、企業価値拡大が可能な水準です。しかしながら、2021年3月期以降、コロナ禍による外出制限、人流の減少をはじめとして、原材料物資の値上がり、急速なドル高、円安進行など世界を取り巻く環境は大きく変化し、当社グループ業績も売上高、利益とも当初計画からは下ブレしてしまっております。その結果、2023年3月期の連結ROICは2.1%にとどまりました。2023年3月期で営業黒字転換し、2024年3月期以降も営業利益を向上させてまいります。2024年3月期の連結ROICは2.4%を想定しています。

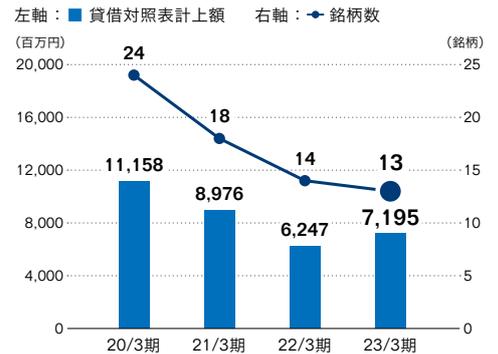
② BS(バランスシート)マネジメントによる資産効率向上

ROICの目標達成に向け、財務戦略として以下の施策を実施し、BS(バランスシート)、CF(キャッシュ・フロー)も考慮した経営へと進化していきます。

(1) 政策保有株式の縮減

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%未満とし、2024年3月末(MP-13最終年度末)には2021年3月末比で30%以上削減する方針としました。2023年3月末の政策保有株式の連結貸借対照表計上額は期末純資産額の10.1%、2021年3月末比で19%の削減にとどまりました。期中に政策投資株式の削減を進めましたが、保有株式時価が上昇したことにより。2024年3月期は、引き続き、個別銘柄ごとに保有の合理性を検証し、縮減を検討してまいります。

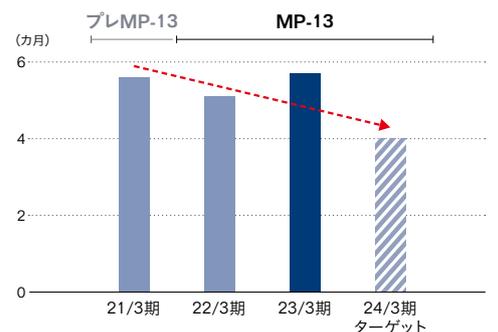
政策保有株式(上場株式)の推移



(2) CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の改善

売上債権回転期間、棚卸資産回転期間、支払債務回転期間の各サイクルの改善を検討し、2021年3月末残高ベース5.6カ月を2024年3月末(MP-13最終年度末)残高ベースで4.0カ月以下を目指します。2023年3月末残高ベースでは、5.7カ月となりました。マダム(日本)にて新製品および夏シーズン品の前倒し生産対応により期末製品在庫が増加したことにより。引き続き、資産効率の向上を目指して取り組んでまいります。

CCCの推移



(3) グループキャッシュマネジメント

グループ各社のキャッシュ・フローを定期的に確認し、余力のあるキャッシュはグループ本社である当社に集約し、グループで収益性の高い投資に活用します。2022年3月期、2023年3月期で計13.7億円の資金を集約いたしました。

(4) 戦略投資のための調達枠

各取引銀行さまにご協力いただき、融資枠200億円を設定しています。2023年3月末時点での利用残高はありません。FCF、PL(損益計算書)も勘案した上で、戦略投資に活用していきます。また、第14次中期経営計画(MP-14)におきましては、FCFと融資枠を合わせたキャッシュアロケーションの方針を検討いたします。なお、取引銀行各行さまとは当社の業績、中期経営計画をはじめとした目指す方向等の共有を適宜適切に図り、強固な関係を構築しています。

3 株主還元向上

BSマネジメントによりFCFを高め、ROICを向上させるとともに、株主還元向上にも努めます。

(1) 配当政策

当社は、株主への利益還元を経営の重要課題の一つと位置付けており、資本効率の向上を常に念頭に置きながら、FCFの状況、投資計画、流動性確保、経済情勢等を総合的に勘案して実施してまいります。配当金による安定的かつ継続的な利益還元を実施すること(数値目標：特別な要素を除く連結配当性向40%以上)を基本方針としております。2023年3月期は2022年3月期から2円増配の38円、配当性向は178%となりました。

(2) 自己株式取得

自己株式取得に関しては、経済情勢、会社財産、FCFの状況、株価動向等を総合的に勘案し、検討いたします。

2 会計に関するガバナンス強化

財務戦略の実行に当たり、その基盤となる財務ガバナンスの強化も必要です。財務ガバナンスの強化を図るべく以下の取り組みを実施しています。

① グループ共通基幹業務システム(SAP)の導入

意思決定の精度・スピードの向上に加え、情報の正確性の確保、連結決算の早期化等を目的に、グループ各社へのSAP導入を進めています。連結売上高の80%をSAP導入社でカバーする体制構築を目指し、2023年3月末では連結売上高の77%をカバーしています。併せて、海外グループ各社の経営情報の可視化も推進しています。

② グローバルベースの会計基準統一

グローバルベースの会計基準の原則統一、グループにおける各種制度、業務ルール、プロセスを変更・整備することによりグループ経営運営体制強化と経営判断のスピード化を図っています。

③ グローバルベースでの税務リスク極小化

事業展開しているすべての国で適正な納税を通じて社会貢献を果たすことを大前提として、グループ全体の税務リスクを極小化することに努めています。

マンダムグループのDX推進

マンダムグループにおいては、第13次中期経営計画(MP-13)経営基本方針において、「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」を掲げ、「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」に向けて社内基盤整備を推進中です。

MP-13におけるDX推進

当社は、2021年5月よりDX推進委員会を立ち上げ、全社におけるDX推進を進めており、2022年8月に「DX認定制度*認定事業者」に認定されました。



*DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律」に基づき、「デジタルガバナンス・コード」の基本的事項に対応する企業を国が認定する制度です。

MP-13経営基本方針

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のサクセス創出

DX目的

デジタル変革による新価値創造企業への転換

デジタル基盤を活用し、既存事業の効率化と新規事業への取り組みを同時進行で進めることで、お役立ちの質と量を劇的に拡大する

IT戦略

DX推進による新価値創造企業への転換の実現に必要なIT環境を整備するために、MP-13におけるIT領域の重点施策をIT戦略として策定しました。

注力分野として、新たなデジタル技術獲得、データ活用、技術的負債低減という3つの戦略テーマを掲げ、各テーマで定めた“ありたい姿”に向けて、MP-13を通して取り組みを進めています。

戦略テーマ

1

新たなデジタル技術獲得

業務プロセスの変革や新価値創造に向けた、新たなデジタル技術活用の組織的能力獲得に向けて、RPA、AI、ローコード/ノーコード開発の各技術活用の知見獲得と活用実績の蓄積を実施しています。

RPA

定型業務の自動化による経営資源創出に向けて、社内各部門による主体的な推進体制を整備し、RPAを全社に展開。

AI

自社の課題解決につながるAI技術の調査と社内活用事例の集約を行い、AIや機械学習技術の活用による業務の最適化・高度化を促進。

ローコード/ ノーコード開発

内製でのアジャイルな業務アプリケーション構築を目指して、事業部門とIT部門の連携によりローコードツールによる開発を推進。

戦略テーマ

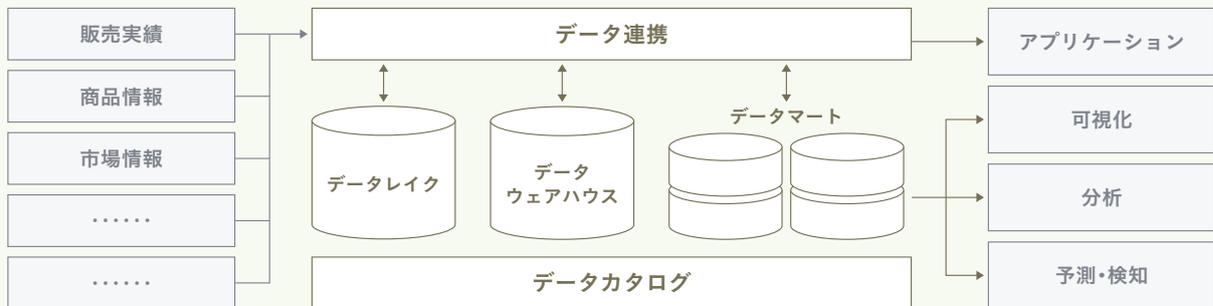
2

データ活用

デジタル技術による価値創造の源泉であるデータの効果的な活用のため、マンダムとしてのデータ活用の基本方針を定めるとともに、データに関する課題の分析と保有データの利活用状況や管理状態の把握を並行して実施することで、データガバナンス/データマネジメントを推進しています。

また、全社のデータハブとして機能するデータ活用基盤システムを、目的や用途に応じて柔軟に拡張できるクラウド上に構築しました。この基盤を中心として、社内のデータ資産の価値を最大限に引き出してビジネス成果を創出するさまざまなデータ活用施策を進めています。

データ活用基盤システム概念図



戦略テーマ

3

技術的負債低減

新たなテクノロジーを積極的に活用してビジネス価値を最大化するためには、ビジネス環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる情報システム基盤の構築・維持が重要であるため、IT利活用の全社的なガバナンスルールを策定するとともに、既存のIT資産を複合的な観点で評価して、新たなテクノロジー活用の阻害要因となる技術的負債リスクの特定と対処に取り組んでいます。

情報セキュリティ対策

当社グループでは、高度化するサイバー攻撃からグループ内の情報資産を保護し、安心・安全な事業環境を維持するために、国内外グループ会社全体を包括する情報セキュリティ対策を、組織、人、技術等の各観点で実施しています。

組織的対策として、「グループ情報セキュリティ基本方針」を制定し、情報セキュリティに対する基本的な考え方や対策方針についてグループ内で共有しました。また、グローバルスタンダードや国内の各種ガイドラインを参照して、グループ企業が遵守すべき事項を「グループ情報セキュリティ統一基準」として定め、対策基準の準拠に向けた取り組みをグループ各社で実施しています。

人的対策として、年間を通して定期的な社員教育を実施し、情報セキュリティ対策における遵守事項や基本的なセキュリティ対策手順の周知、世の中で発生しているセキュリティ事故などの情報を注意喚起として社内に発信しています。

技術的対策として、万が一の事態に備えて、セキュリティ侵害を早期に検知・対応できるツールをグループ全体に導入した上で、外部のセキュリティ専門家による24時間/365日のセキュリティ監視体制を構築・運用しています。

これらの取り組みによって、グループ全体として情報セキュリティ対策の最適化を推進しています。