



長期的な視点で真の「お役立ち」を追求

アジアの若者たちに相互理解の場を

後藤：2008年9月に米国に端を発した金融危機は瞬く間に世界に広がり、米国を代表する企業が破綻するという状況になりました。米国型グローバル化、企業は何をやるのも自由なんだ、といった貪欲とも言える資本主義は変わらざるを得ない状況になってきました。

西村：おっしゃるように、経済価値だけに軸足を置いたかたちでの企業戦略はもう通用しない時代です。現在は、CSRといった世の中の新しいモノサシや気候変動に対するCO₂削減などに重点を置くことが不可欠となってきました。

後藤：古いタイプの企業ですと、環境活動を進めることはビジネスの制約条件となるとか、発展を阻害してしまうといった発想をいまだに捨て切れていません。私の知るいくつかの先進企業では、環境はすでに経営層の戦略ターゲットに変わってきています。

西村：CSRの根本となる経営理念は、言うなれば原理原則であり、不易流行の不易の部分ですので、戦略は変えることはあっても、ここは決して変えてはいけないものでしょう。CSRの推進といったことは拙速で考えてはなりません。長期的な視点で、常に原点に立ち返って反すうすることが大切です。

当社は1958年からフィリピンを皮切りにアジアに進出していますが、これは決して現地の安い労働力に引かれてといった理由ではありません。丹頂チックをお土産に買って帰った方から「これはいい商品だ。しかし、輸入すると関税

が掛かり高くなってしまいうから、ぜひ技術供与してもらって現地で作らせてほしい」といった強い要請を受け、それで海外展開をスタートしていったという経緯があります。

後藤：海外への進出といっても、動機は他の一般的な企業とは全然ちがうわけですね。

西村：先代の社長が私費を投じてアジアからの留学生を支援する奨学金の財団を設立していますが、これもアジアの発展に貢献したいという気持ちからです。また、近年はアジアの若者たちの文化的な活動と相互理解の場を提供したいという思いから、ギャツビーの「スタイリングダンスコンテスト」「MUSIC CONTEST」「学生CM大賞」といった場も創り、若者のクリエイティブな活動を支援しています。そういったいろいろな意味でのグローバルな「お役立ち」にチャレンジしています。

後藤：それは、マンダムさんらしいすばらしい活動ですね。文化の発展というのは、異なる部分と共通する部分とがあって、それらが交わりぶつかるときに新しい文化が生まれ融合していきます。若者たちがダンスや音楽を通じてアジア各地の文化を理解し友情を育てれば、それは大きな財産になることでしょう。

価値観の大きな変化と見直される女性の役割

西村：今回の世界同時不況により問題が顕在化してきたことで、企業の行動だけでなく生活者の価値観も相当変わってきたと感じています。これまで漠然と、物質的な豊かさ



そが幸せと信じて、過剰な消費を続けてきましたがこのような行動にはもう戻らないでしょう。そうすると、ものづくりの世界もずいぶんと変わってくると考えられます。そして、これだけ情報化が進んでくると、各国の技術や文化の成熟の速度も速くなることでしょう。しかし、技術の開発スピードが速すぎることの危惧も生まれています。IT技術もそうですし、バイオテクノロジー、遺伝子技術といったことも含め、新しい使い方の議論やあえて使わないといったルールも必要ではないでしょうか。倫理観の育成がなされないまま、個人も何が正しいのか判断できないで使っていくと大変なことになると心配しています。

後藤：まさに、現代は暴走する科学技術が危惧されており、それを食い止めることができるのは倫理観であり、そのバランスが一番大事なところ。持続可能性という大きな問題を考えるときに、文明に通底する価値観というものに日が当たっており、そこに次の人類発展のカギがあると私は思っています。近代の西欧的価値観というのは一神教による父性論理であり、これが行き詰ってきました。一方でアジアは多神教による母性論理と言われています。世界の発展もそうですが、企業にとっても今後は女性という役割を果たすかが重要な問題になってきています。

西村：当社においても、新規採用については女性が増えてきていますし、地域採用は女性の方が多い状況です。また、女性商品の開発・販売に現在、力を入れており、新しく営業も含め全員が女性というセクションを立ち上げ、メンバー一同張り切っています。

後藤：管理職の養成には、10年、20年といった長期的な視点が不可欠です。その意味でも、女性役員の数値目標を設定するというやり方は、私は少し違うなと感じています。ぜひ、御社には長い目で女性社員を育ててほしいと思います。

常に変革し挑戦するマンダムで

後藤：今年12月のCOP15に向けて日本政府から、2020年までに2005年比でCO₂排出量15%削減という目標が示されましたが、これには日本をどういう国にするか、そのためにはどういったイノベーションが必要かといった大切な議論が抜け落ちているところに問題があると思います。

西村：最近、出張でアジアに出かけるたびに思うことですが、日本への期待というものがどんどん下がってきている

ように感じます。今のお話を聞いていても、低炭素社会を実現するために、デファクトスタンダード*を作るんだ、そのためにはこういう産業やテクノロジーが新しく必要だ、といった前向きな話が出てこないことを寂しく感じています。内向きなCO₂の配分の話ばかりしていますよね。今の状況では日本社会は縮小するばかりです。

*デファクトスタンダード：市場の競争によって広く採用された結果、標準化した基準

後藤：まったく同感です。ぜひ、西村社長もそういう声を上げていってください。どういう産業を新しく興して、収入を得て、持続可能で心豊かな社会に着地していくかということが一番大事であり、人類の英知も問われるところなのであります。

西村：長く続く会社には共通する要因があります。単なる頭脳集団であれば、経営課題を分析し現状をわかったつもりでもアクションにまでは至らないものです。しかし、実際にビジネスチャンスをつかえ、変革して挑戦するという熱意はそれとはまた別ものです。変革しようとする、そこには既得権のような大きな障害があります。それを乗り越えて変えていくというエネルギーは内的な要因であり、変化していくノウハウを持った集団は強いですね。マンダムも変革を恐れない組織でありたいと思います。

後藤：御社では、当時の人気商品だった家庭用パーマ液について間違った使い方をされ、お客様に危害が及ぶ恐れもあるという理由から、販売も製造もバツサリやめられたことがありますね。なかなかこれは勇気のいる決断だったことと敬服しました。マンダムさんは、長い歴史とすばらしい考えをお持ちの会社です。今後も会社としての情報発信を、適切かつタイムリーに行われることでさらに社会からの信頼度も増すはず。これからもますます期待しています。

(対談実施：2009年7月3日 マンダム本社にて)



西村 元延
株式会社マンダム
代表取締役
社長執行役員



後藤 敏彦氏
環境調査研究会代表幹事、
NPO法人サステナビリティ日本フォーラム代表理事、
NPO法人社会的責任投資フォーラム会長等