

トップメッセージ



経営危機を経験して

— 西村社長がこれまでの経験から学ばれてきたことは？

私がマンダムに入社したのは1977年、販売会社を立ち上げ、まさに直販に踏み切ろうとしていたタイミングでした。最初の仕事は、代理店経由の流通から、販売会社の全国70カ所を超える営業拠点からの直販流通に変更する営業です。しかし、お取引先様はじめ、市場からの支持を得ないメーカー本位の強引な改革は2年で挫折、収支バランスを失墜した販売会社の清算を余儀なくされました。極端な売上思考に走っていたため、今のお役立ち考働とは相反する生産者発・生産者着思考により大量に発生した返品処理、創業の地の一部売却、最もつらかった手を着けてはいけなかった人員の整理、去るも地獄・残るも地獄、

会社がつぶれるかもしれないという現実を目の当たりにした、二度と繰り返してはいけなかった経験は、私にとっては心に留め置く大切な教訓です。

1980年に再起をかけ経営陣の刷新が断行され、経営陣は一気に若返りましたが、若手経営陣は気力・体力では先輩方に負けませんが経営経験が乏しく、また現在のように経営戦略立案へ向けての機能もなく、全員参画で建て直しを進めざるを得ませんでした。まず手がけたのは現状把握で、会社のまずさ加減を全部洗い出しました。なんと会議室の壁面がKJカードが貼られた模造紙で埋まってしまうほど、たくさん問題点が出てきたのです。それらを親和集約し課題単位にまとめ、さらに関連するグルー



世界中の生活者への
お役立ちを追求するとともに、
社会にとって存在価値のある
企業であり続けるために
自らを進化させていきます。



株式会社マンダム
代表取締役 社長執行役員

西村 元延

ブへと集約を行ない、原因・結果のフローチャートを作成しました。最終的には理念に結び付け、全社の取り組み課題と部署単位での取り組み課題に分類しプロジェクトチームを立ち上げました。それがMP会議(Middle Range Planning会議)のはじまりです。スタート当初は6、7名で編成されたプロジェクトチームが20近くあり、毎月2日間一堂に会しディスカッションを実施していました。役員から入社3、4年の若手までで構成する、まさに全員参画での取り組みでした。課題だらけの実情でしたので、MP会議で議論され、上申された提案の多くは、すぐ経営に反映されました。MP会議がスタートして最初の2年間は、对生活者とか対市場とか言っている状況ではなく、収支バランスの回復へ向けてはもちろんですが、再建へ向け社内のベクトルを合わせることに奔走しました。最初の頃は社員の皆からの発言は天動説が多かったですね。とこ

ろが議論を重ねていくうちに地動説に変わっていくのです。例えば営業現場で品切れが多くて、お取引先様にご迷惑をおかけしているという問題が提起され、解決に向けてどう取り組んでいけば良いのかという話になったとき、工場より緻密な生産計画を立てて、品切れを起こさないようにして欲しいという発言が出ました。「工場は何を根拠に生産計画を作成するのか」→「営業本部から提出される販売計画です」→「営業本部は何を根拠に販売計画を作成するのか」→「全国の営業所から提出された販売計画です」と議論が展開していきます。最終的には、「各営業マンが自分の担当エリアの情報を的確に把握して、より正確な販売計画を作成することが品切れ防止につながる」という結論に至りました。もちろん品切れ防止対策は、生産・営業・購買・商品開発等関連部署が連携して解決していく課題ですが、今自らができることは何かという

視点に立つて考えることができるようになると、課題は解決に向け動き始めます。全員参画でこのようなディスカッションを継続していると、ベクトルが合い始め会社が一つの方向に動きだしました。

このような変化や動きが肌で感じられるようになったときに、現在にもつながる生活者発・生活者着の視点に立った事業展開の基盤ができ、お客様側に立ったさまざまなマンダム用語も誕生しました。「消費者」ではなく

「生活者」ではないか。「売り場」ではなく「買い場」であるとか。営業も「プッシュ」ではなく「プル」となるとか。「販売促進」ではなく、お客様から見た「選択促進」であるべきとか。この発想の転換から会社全体が良い方向に動きだし、1988年に店頭公開しました。会社がつぶれるかもしれないという状態を目の当たりにしてから8年目です。大きな歯車が回りだして、店頭公開までたどりつけたというプロセスは、今日の私にとってとても大きな経験です。

＊

人間系企業としてのマンダム

— 企業理念に込められた意味は？

私たちの現在の理念の大切な礎に、生活者へのお役立ちがあります。 私たちが考えるお役立ちとは、非日常の特別な時間ではなく、エスタブリッシュメントやオピニオンリーダーたちではなく、世界中の人たちのさり気ない、日々の生活場面、ライフスタイルの中にウォンツを見いだし、おしゃれで楽しいコンセプトで確かな技術に裏付けされた“Something New”何か新しい、“Something Different”何か違う発見のある価値を提供することで人々の暮らしの中で身体を清潔にする、身だしなみを整える、きれいに装うという行為を通じ、小さなときめきや前向きな晴れやかな気持ちになっていただきたいということです。また、将来の予測が困難な時代では、常識や既成概念、良かれと思っていた価値観、過去の成功体験などにとらわれることなく発想し考案するような奔放さや、時代の潮流変化と対峙し、勇気を持ってリスクテイク、チャレンジし、自らの力で未来を切り開いていく覚悟を持って考案するような大胆さが大切です。このように、創業以来90年間受け継いできた精神を礎にして、



次の100周年、さらに、その先続く未来において、私たちが社会で必要とされる企業であるために、先人たちが創り上げてきたマンダムの存在意義をさらに突き詰め、進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、昨年理念体系を新しく生まれ変わらせました。

— 科学技術の進歩が目覚ましい中、「人間系」にこだわった理由は？

今、テクノロジーは指数関数的な成長率で進化を遂げていることを実感します。

21世紀は人工知能、ロボット、IoTや生命科学など、さまざまな科学技術に支えられて生きていく社会です。しかしテクノロジーだけが独善的に進化していくことは避けなければなりません。そのためには、新しいテクノロジー

に対する正しい知識を身に付け、確固たる道徳心、倫理観をもって人間にとって、地球にとって何が必要なのかという個人の判断能力が要求されます。最終的に求められるのは心です。人間がどう判断するのがよりどころとなります。

私たちが議論をして理念を再構築していく中でも押し寄せるデジタル化の波や、進化し続けるAIやサービスのあり方、それが当たり前の時代になるだろう。だからこそ、私たちは人間を見つめ、人間の心を大切に、人間にしかできない価値創りをやり抜こうと思うに至りました。人間にしかできないこと、それはなんだろうということもよく話し合いました。

美しいものに触れたとき人は心に深く感動を覚え満足感が広がっていく、こうした美意識は人間にしかないものだろう。過去のデータや常識にとらわれない偉大な創造性を発揮することもそうだろう。美しい、カッコイイ、カワイイ、わくわくして楽しい、切なく哀しい、そういう感情に訴えかけ、人の心を揺さぶるような新しい価値を創り出すことこそが人間の想像力です。そして情熱に火をつけて、価値観を同じくする志の高い仲間達と不屈の精神で不可能を可能にすること、つまり心をとらえて、心を揺さぶり、自分たちの未来を創造していくこと、これが人間の仕事だと思いますし、私たちの目指す人間系企業の役割だと考えています。

— 中期経営計画の中で最も重要と考えていることは？

創業100周年となる2027年を見据えたVISION2027の実現へ向け、2017年度からスタートした第12次中期経営計画(MP-12)は基盤整備期と位置づけています。基盤整備の上で最も大切なのは何かというと、理念の浸透・徹底に尽きると考えました。マンダムグループ全体で理念を共有するために、教育用のテキストを日本語、英語



はもちろんのこと、北京語、広東語、韓国語、ベトナム語、インドネシア語、タイ語と全部で8つの言語に翻訳をしました。単に言葉を訳すだけではなく、本当に伝えたいことを、ローカルスタッフの協力を得て時間を費やしながら訳しました。全社員への教育は、まず初めに役員に対して役員合宿を通じていろいろなディスカッションを行ないながら実施しました。続いて、所属長、部長クラスに対して、エバンジェリスト(伝道者)教育を実施し、最終的に、彼らエバンジェリストから現場のスタッフに向けて、ワークショップ形式にて実施しました。国内、海外社員1,009名を対象に実質半年間でやりきりました。特に海外社員には相当インパクトがあったと聞いていますし、国内でも今やっている自身の業務が、部門目標や経営目標にひもづいているということが理解できたという感想を耳にしております。単独で存在している業務はないし、最終的にはマンダムワールドの「創造」と「拡大」に結びつくということになる。そのために、理念があって、ビジョンがあって、戦略、戦術があるというのが、腹に落ち、理解が進んだのだと思います。

— 日本での「お役立ち」をどのように海外に拡げるのか？

海外、特にアジアはさまざまな意味で多様です。展開している各国の文化・歴史・風土などを尊重し、現地に根ざした経営を通じて、生活者・市場・商品に対する理解を深め、お役立ちをすることは大変重要です。例えば、インドネシアでは、一つの商品でもサイズバリエーションを充実させています。毎日使用することは経済的に難しいものの、ここ一番といった冠婚葬祭などの時にはきれいにしたいという、1回だけ使いたいお客様のために、サチェットという、6gの小袋に入れた商品を提供しています。

日本では、現在スマートエイジングを提案しているルシードのスキンケアやニオイケアシリーズが順調ですが、日本で成功してきた切り口で、必ずしもアジアでもうまくいくかという、その保証はありません。ただ、将来的な人口動態から見ても、アジア各国でミドル・シニアマーケットが確実に出現してくるので、敏感にニーズ・ウォンツをとらえて対応していきたいと考えています。

そのためにも、2018年5月に大阪本社と東京に分散していたマーケティング機能を東京・青山に集約しました。

グローバル規模でのトータルマーケティングの一層の推進を目指し、国を越えた人事交流によるマーケティングノウハウの共有を行なうなど、各国のニーズ・ウォンツを集約し、グローバルに展開する商品、ローカルに展開する商品を開発できる体制を整えました。青山・表参道エリアのトレンド情報発信地という立地を活かし、単なる「働く場」ではなく、「何か新しいコト、面白いコトを発信する場」として位置づけ、人が喜ぶ姿を想い描き(想像)、人に役立つ価値を生み出す(創造)ことを通じて、日本でのお役立ちを海外に展開していきたいと考えています。

— 競合環境が厳しい中、女性化粧品でのオンリーワン提案をどのようにしていくのか？

実は、私たちは女性化粧品にはかなり早い時期からトライはしています。最初はどちらかと言えば、バラエティショップにおいていただけるような、若い女性をターゲットにしたかわいい商品を発売していましたが、なかなか成功へと導くまでには至りませんでした。女性化粧品の提案を強化していくために、いろいろな調査をして非常に驚いたのは、女性用化粧品は目的ごと・機能ごとにラインが設定されていて、化粧手順がきっちりと刷り込まれていることもあり、日本の女性は手順どおりに化粧をしないことに対する罪悪感がものすごくあることです。反面、現代の女性は働いている人が多く、皆さんとても忙しいので、趣味や家事・育児に使える時間が少しでも欲しいというニーズ・ウォンツもありました。そこで、クレンジングからスキンケアまで1本で行なえる水ベースのクレンジングローションを発売し、ヒットしました。女性のライフスタイルを尊重して、寄り添うことでコンセプトを導き出し、機能的な商品を出していく、まさに女性に「お役立ち」を提供できる化粧品を今後も提案していきたいと考えています。



真のグローバル企業となるために

— 主力ブランドギャツピーの強化はどう考えているか？

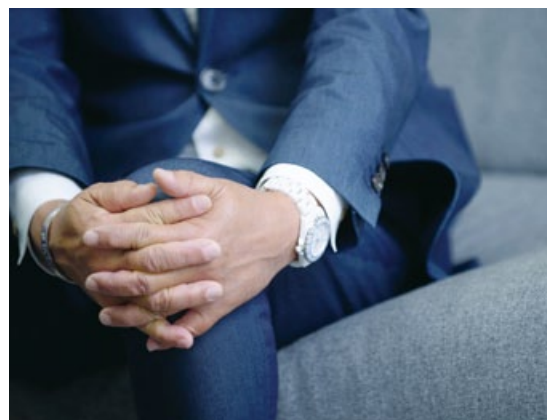
おかげさまでギャツピーは発売して40年目を迎えますが、今日まで6回のリニューアルを行ない、現在のギャツピーは7世代目です。コアターゲットが若者で、ファッション性の高いブランドは、そのブランドの一時期を支えた若者たちのエイジングとともに、プロダクトライフサイクルを終えてしまうケースが少なからずありますが、ギャツピーのように時代が変わっても世代が変わっても、その時代時代の若者を中心とした生活者の皆さまに支えられ拡大し続けているブランドは、数少ないケースだと思います。しかしながら現在アジアを中心として市場拡大は図られているものの、若者たちのライフスタイル、価値観やコミュニケーション行動の多様化など大きく変化
する中、ギャツピーも転換点を迎えていると認識しています。今一度リ・ブランディングを実施し、ギャツピーのお役立ちの質・量の拡大を図ろうと思っています。まず大切なことは、ギャツピーはグローバルブランドと位置づけていますので、日本をはじめアジア各国で展開するギャツピーのブランド価値の統一と確立を図るためにブランドブックを作成しました。そして、その理解と徹底を図るため各国のブランド担当者が一堂に会する国際マーケティング会議を開催。終了時にブランド担当者全員にブランドアンバサダーとしての認定証書を授与し、リ・ブランディングへ向けての考働をスタートしました。

— グローバル展開を強化する上での課題は？

現在、商品のグローバル化はある程度進んでいますが、今後は人財、経営そのもののグローバル化へと進化させていかなければならないと思っています。ダイバーシ

ティマネジメント、コーポレートガバナンス、CSR、会計基準、共通言語などグローバルスタンダードを志向していかなければなりません。また、それらを支える財務・管理会計や人事システム・評価制度など共通のものさしとなるマネジメントプラットフォームを構築していかなければなりません。経営のグローバル化が進むと、例えばグローバルな軸で人事評価ができるようになります。実は、現在もグループ間でのジョブローテーションが発生していますが、その都度のイレギュラー対応となっているのが現実です。一つの基準に基づき人事データを本社で集約し、グローバル人財育成のためのパーソナルキャリアプランを支援する仕組みが必要だと思っています。

人財のグローバル化は非常に大きな課題と認識しています。例えばインドネシアでは、工場や店頭の販売支援スタッフまで含めると社員が5,000名を超える大所帯です。長期間同じ役割を担うという風潮もあり、人財育成を目的としたジョブローテーションを実施できていませんでした。今後はジョブローテーションを含め、ローカルでの人財育成とグローバル視点での人財育成ができるように変えていこうとしています。人財確保についても、今まではインドネシアを代表するような大学に対して、積極



的な採用活動が十分にできていなかったのですが、2017年から入社後3年間は日本で教育を受けて、インドネシアに戻るというプログラムを実施したところ、現地の人にすごく魅力のあるプログラムとして受け入れられています。

— 海外展開する上でのグローバルリスクマネジメントについてはどう考えているのか？

日本企業は、低い人件費を可能とする生産拠点としてアジアに展開していったケースが多いのですが、私たちは、最初からアジアをマーケットとしてとらえて出て行っているので、現地マーケットを深掘りする困難さを知っています。歴史や文化、風土や習慣などの多様性を尊重しながら、現地に根ざした経営を通じて少しでも現地の生活者への「お役立ち」をしたいという気持ちを貫いてずっとやってきたからこそ今日があり、それが私たちの強みでもあります。

ただし、アジアで起こっている変化というのは、日本と同様の時間をかけて起こっている変化ではありません。業態に関わらずすべてにおいて、テクノロジーの発展と



ともに最先端のものが出てきており、変化のスピードが今までとはまったく異なります。スマホ決済やシェアエコノミーなど、日本以上に発展しているものも多く見られます。インドネシアのように、私たちの事業展開の歴史が長いエリアにおいては、現地に根ざした経営のペースはできていますが、このようなめまぐるしく環境が変化する時代においては、過去の成功体験にとらわれず、私たち自身も奔放に大胆に変革し、未来を切り開いていかなければいけません。普遍的な私たちの存在価値である理念に基づく考働を徹底し、現地の生活者へのお役立ちをベースに、ローカライゼーションとグローバルゼーションを両立させていきたいと思います。

＊

未来への可能性

— 化粧品メーカーとして将来的にどのような可能性を感じているのか？

大阪大学大学院薬学研究科に「先端化粧品科学共同研究講座」を設置し、革新的な化粧品技術の実現に向けて、再生医療の中でも、特に幹細胞に焦点を当てて研究を進めています。対象となる皮膚や毛髪、汗腺、皮脂腺などの皮膚に存在する器官を形づくるための幹細胞がさまざまな状態において、それらの器官をどのようにコント

ロールしているのかといった、生命のメカニズムを明らかにし、それらの知見をベースに、動物を一切使うことなく、人工的に有用な素材、原料を探索することのできる独自の再生器官を用いた評価方法を構築しようとしています。このような全く新しい評価方法が、今まで実現できなかったような高機能な化粧品や外用薬につながると考えています。これまでの成果としては、2016年にヒト汗腺の幹細胞を発見し、生体外での汗腺様構造体の再生に成

功しました。また、ヒト汗腺の三次元構造を可視化することにも世界で初めて成功しています。これらの成果は、汗腺の発汗機能の評価につながり、汗そのものを抑える新たな機能を持った化粧品の成分の探索が可能となります。

グローバル化の進展、成熟化する国内市場、生活者ウォンツの高度化・多様化など激しい環境変化に対応するには、イノベーションのスピードを上げる、質を高める、幅を広げる、自社の発想を超えるイノベーションが必要であり、それを実現するには自社の経営資源だけでは困難です。共同研究講座における研究の進捗状況、成果を見るにつけ、オープンイノベーションに一步を踏みだして良かったと感じています。大阪大学は再生医療研究の重要拠点の一つであり、国内外の大学や研究機関、医療機関などとの連携が拡充しており、研究設備はもちろん、情報の質と量においても充実しており、先端技術の応用兼研究を推進できる環境、体制が整備されています。当社の常駐研究員、大阪大学特任研究員の方々も過去の経験、勉強、研究してきた分野が違い、一つの事象に対してもそれぞれ見る視点が異なるので、違った気付きが出てきます。それが新しい発見につながっていくのだと思います。そういう意味では、オープンイノベーションは非常に意義のある取り組みだったと実感しています。

— 企業の持続的成長について

今、第4次産業革命が進展する中、人間に求められる役割が大きく変わってきています。その役割は想像力、創造力、総合的判断力、ホスピタリティ、交渉力など、人間にしかできないことです。そういった能力を持つ人財が当社に入社し、働きがいを感じて活躍してもらうためには、経済面だけではなく社会に対して誇れる理念があって、価値観が共有でき、お互い信頼感のある仲間たちや知的刺激が得られる組織、文化的な環境、社会的な貢献といった要素が重要になってくると思っています。そういう人財が集まる場を提供し、さらに創造性がはぐくまれていくような環境、風土をつくらなければならないと思っています。

経営は時間的分業で、ゴーイングコンサーンという視点に立つと、私たちは長い歴史の一コマに携わっているわけです。企業をずっと継続させるためには、次世代へ引き継いでいくということになりますが、そのときに大切なのは人であり、理念であると思います。今のマンドムをより強く、より良く、よりグローバルな会社にして次世代に引き継ぐことが、私たち現役世代の使命ですし、時代が変わっても、マンドムという企業に理念が引き継がれ、生活者へのお役立ちがずっと貫かれていけば、自然にサステナブルになるのではないかと考えます。



インタビュアー

小澤 ひろこ氏

国際統合報告評議会（IIRC）日本事務局



会計監査法人系コンサルティングファームにて企業買収および事業再編のアドバイザー業務の経験を経て、EY新日本有限責任監査法人に入所。幅広い業種のCSR・コンプライアンスの推進及び、サステナビリティレポートを中心とした企業報告のアドバイザーの経験を有する。2012年5月より、IIRCの日本事務局を務める。