

マンダムは2017年、企業活動の原点に立ち返り、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、そして進化させ、新たに「人間系」という考え方を根幹に据えて、理念体系を生まれ変わらせました。マンダムレポート 2018のトップメッセージの中では、社長の西村元延が自身の経験からくる経営に対する考えや、企業理念に込められた意味について次のように語っています。

一 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、今のお役立ち考慮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い人員の整理、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い経験は、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プへと集約を行ない、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、対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。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っ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角に動きだしました。

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。

一 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、常識や既存概念、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、その先が続く未来において、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。

一 科学技術の進歩が目覚しい中、「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、人間の心を大切にして、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えますし、私たちの目指す人間系企業の役割だと考えています。

(マンダムレポート 2018より抜粋)



トップメッセージ



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。

M Nishimura

株式会社マンドム
代表取締役 社長執行役員 西村 元延

VISION2027実現に向けて

― 次期MPに向けて、MP-12で掲げている 基盤整備の手ごたえは？

私たちが目指すVISION2027実現に向けてのロードマップとして、基盤整備期と位置付けられている、MP-12も最終年度を迎えました。基本方針に則り、「真のグローバルカンパニーへの進化」にむけ、最大の基盤となる理念経営の徹底に始まりグローバルスタンダードに照準を定めたグループオペレーション体制の構築、それをサポートするマネジメントプラットフォームの整備に取り組んできました。MP-12策定時に、役員合宿を通じて経営課題を抽出し、その中の基盤構成要素として人財創造、財務基盤、情報基盤、コーポレートガバナンス、この4課題を取り上げました。

MP-12において既に経過したこの2年間、人財創造においては、初年度に8つの言語に訳した「理念」の各国、全社員への理解・浸透をスタートし、2年目では理念の実践度サーベイを行いました。その結果として、嬉しかったのは、社員の理念に対するエンゲージメントが非常に高かったことです。一方で若手社員からは、もっと自分たちの能力が発揮できるような仕事にチャレンジできる機会や環境が欲しいという前向きな要望も出てきました。同時に進めている、グループ全社員が同じ制度のもと成長できるグループ人事制度の実施と組み合わせ、よりよい方向へ環境を整備していきます。このように毎年のサーベイにて課題を確認し改善していくことを継続していきます。VISION2027を実現するために必要なプロ人財の獲得や育成の制度も開始いたしました。働き方改革もマンダムならではの理念をベースにした働き甲斐・創造性・生産性、3点の向上で進めています。

財務基盤では、初年度は日本から始まり、昨年からはインドネシアにも導入した共通会計システムが今期より稼働し始めました。マンダムグループの両輪である日本とインドネシアの間で、同じ基準でより早く正確に実績を把握し、

全社最適視点で物事を判断するための土台が整いました。引き続きグループの全社へ共通会計システムを導入していきます。グローバル規模での効率的・効果的な資金運用や取引のあり方についてもポリシーを定め、素早く対応していきます。管理会計についても、さまざまな部門が自分たちの業務をより利益面から多面的にとらえて考働する基盤が整ってきております。

情報基盤においては、生産・営業を含む基幹システムの刷新に加えて、グループ規模での統一したコミュニケーションネットワークを導入し、タイムリーな情報交換・共有や決裁スピードの促進が期待されます。ペーパーレス化などのデジタル化の促進など、単位当たりの生産性の向上に結び付く取り組みが始まっています。コーポレートガバナンス面では、統合思考に基づく経営陣の戦略策定から始まり、取締役の実効性評価の内容充実などが挙げられ、その内容は昨年から発行している統合レポートの中に記載されている通りです。

次の中期経営計画(MP-13)はVISION2027実現のための変革・挑戦期と位置付けています。安定した大きな基盤ができれば大きくジャンプすることができますので、そのためにも、基盤整備についてはMP-12最終年度となるこの一年かけて完遂させたいと思っています。



唯一無二の強みを持った化粧品会社を目指して

— 人間系企業としてマンダムが大事にしている 生活者への提供価値とは？

私たちが提供する価値というのは「理念」そのもので、生活者へのお役立ちということになります。私たちが考えるお役立ちとは、昨年申し上げたことと重複しますが、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、マンダムの提供価値の中心には「楽軸」があります。“楽”という言葉は前向きな気持ちになれます。「ギャツビー」のCM一つとってもそうですが、「カッコいいけどどこかやんちゃっぽいところがあって、楽しさとか、リズム感とかを持ったCMだ」という評価をいただいています。これは当社にしか出せないメッセージで、マンダムらしさ・世界観が表現された一面だと思います。

五感の部分でも「人は触れあい感じあう」というのが大事ですね。デジタルネイティブの若者は、さまざまな情報をさまざまな手段で集約しながら、その中で選択しています。今話題となっていることや、売れているものは分かるかもしれませんが、一方で自分に本当に必要なものを判断できる感性が醸成されているかという点では疑問が残ります。そのような感性を醸成するためには文化的な側面であるとか、喜怒哀楽という情緒的なものも絡まなければなりません。だからVISION2027で掲げる私たちのありたい姿の定性的なイメージにはいくつか要素



があるのですが、絶えず「フローではなくストックとなるような本物を提供したい」ということが一番に挙げられます。本物の価値の提供こそが日々の発見と感動というところに結びついてくるという思いが根底にあります。

— 人間系企業を目指す上での組織づくりとは？

平成の30年間は、人類の歴史上から見ても、インターネットやゲノムの解析に代表されるような大変な技術の発展がありましたが、世界はこれからの数十年間に、指数関数的なスピードで成長している科学技術の進歩が限りなく垂直方向に伸びる局面に入ってきて、私たちの想像をはるかに超えた、人間のあり方とか、新しい社会制度が求められるような変化を遂げるのではないかと言われています。この事はもう避けることは出来ません。しかしながらどのような社会になるかは私たち人間次第だと思います。あくまでもテクノロジーは地球環境も含めた私たちのクオリティ・オブ・ライフや仕事の質の改善に使われなければいけないと思います。近い将来、必ずしも特別な知識やスキルを求められない業務やデータ分析、秩序的・体系的な作業が求められる業務はAIやロボットに代替されてい

くと思いますが、デジタル・トランスフォーメーション、デジタル技術の導入で従来のビジネスプロセスや業務を根本から変える大きな変化となるのではと思っています。AIにより人間の仕事が奪われると心配する声もありますが、データ処理をはじめ定型化された日常作業から開放されイマジネーション・クリエイティビティー・総合的判断力などを要する仕事に時間や体力を割く事が可能になれば、働き方の質の向上につながります。人間に求められる役割が変わってくるのだと思います。たとえばより生活者との接点を密にする、社会の非効率を解消する、これまで解決策の無かった難問を解決する、イノベーションを生み出すといったこれからの新しい価値を創造するのはAIではなくやはり人間です。

継続的にイノベーションを生み出せる革新的な企業に対し、普通は自由闊達、チャレンジ、失敗容認という風土をイメージします。しかし、能力に対する評価は厳しく、期待された成果に答えられない人財には容赦ない処遇を行っているのが実態です。

私たちの会社はそのような、成功と失敗をトレードオフにするようなやり方ではなく、全員参画の中で積極的に挑戦し、意味のある失敗は評価することでイノベーションを続けられる風土をつくっていきたいと思っています。実際、その風土の実現は非常に難しいと思われます。したがって、イノベーションを引き起こし、気持ちよく仕事ができる刺激的な環境をいかにしてつくり上げていくかということが大きな課題となります。国を越えたジョブローテーションが日常的に当たり前の状態になり、多様な人が周りにいて、しかも社内外から情報が集約されてくる。そのような中で新しい価値創造が行われ、そこで適切な評価がなされて人が成長し、高いモチベーションが維持されている。自立した強い個の集団で、権限とか立場ではなくそれぞれの役割に基づいたリーダーシップが発揮される、そういう人間集団が理想です。

そのために基盤整備期であるこのMP-12にてグローバル人事制度を整え、これからのマンダムをグローバル規模で支えていく人財に対する教育がスタートしております。

— お役立ちを支持され続けるための人づくりで大切にしていることは？

今年の新入社員研修で伝えたことが2つあります。一つ目は常に有意注意ですべての物事に接して欲しいということです。そうすれば、漫然と生きている人と比べると、同じ場所で同じ時間を過ごしていても、自分の得ることのできる経験とか気付きや感性の度合いは大きく違ってきます。スマホやパソコンでの情報も大いに役に立ちますが目で見て耳で聞いて五感をフルに使って手足で動いてみないと分からないことは山ほどあります。集中していればたとえ結果がどうであれ、そのプロセス中で次につながる新たな発見があるはずです。

二つ目は何事に対しても「できない」は捨て、「できる」を前提としてポジティブに発想を拡げて欲しいということです。人生は日々繰り返されるさまざまな選択、決断の積み重ねとも言えます。

“今日の自分自身”の決断や考働がその後の決断や考働に少なからずの影響を与え、しいては創りだされるであろう“将来の自分自身”を大きく左右すると考えると、何事に対しても「できない」は捨て、「できる」を前提としてポジティブに発想を拡げ、頭で考えるだけではなく手足を動かし五感を全部使って思いついた事を考働してみることで、思いもよらぬ発見に出会うかもしれません。多くの人は途中で諦めてしまうので、「どうすればできるか」を考え続けるといった「集中力」と「諦めない継続力」が重要です。



「できない」は捨て「できる」を前提として発想を拡げポジティブな循環を生きて欲しいです。

また、上司は権限委譲を進め、部下たちに高い次元での仕事を与えながら自部門の目標を達成することを進めて欲しいと考えています。難しいことを乗り越えられた時に人は成長します。今の中間管理職の社員には20代から海外でさまざまな経験を積んでいる人も多いので、今の若い社員にも20代から海外に赴任してもらうというのも一つの手段ではありますが、いろいろな意味で挑戦できる環境においてあげるといことが、まだまだ充分ではないことは組織としての課題だと感じています。

—「グローバル10億人のお役立ち」づくりに向けて取り組んでいることは？

VISION2027のビジョンスローガンとして掲げている「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」に向けて、お役立ちの質と量を拡大していかなければいけません。そのためにはアジアの生活者のライフスタイルの中に当社商品を定着させることが重要ですが、それぞれの国・地域によってライフスタイルは異なります。例えば日本で成功している男性用のフェイシャルペーパーやボディペーパーといった商材は、台湾のようにアジアでは豊かな国であっても、一回使い捨てなので、ライフスタイルの中に定着するということまではなかなか行きつきませんでした。今では台湾のコンビニエンスストアでも完全に定番化しておりますが、ここに至るまでにはこま

めな街頭やガソリンスタンドでのサンプリングなどの啓発活動を行い、時間をかけて市場を創造し、定着させてきました。さらに、先ほども申し上げましたが、今の時代はITを中心とした技術革新が非常に進んできているので、情報の入手の仕方や購買行動、価値観についても大きく変わってきています。このように国ごとに異なる価値観が存在し、かつその価値観や購買行動などが急速に変化している中でお役立ちの量と質を拡大していくためには、やはり生活者発・生活者着発想の徹底が不可欠となります。

MP-12当初より、グループシナジーを生むためのマトリクス体制を整備しています。中でも横軸であるマーケティング機能には力を注いでおり、①グローバル規模でのトータルマーケティングの推進、②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、③グループでの新たな価値創造に取り組んでいます。その一環としてマーケティング機能を東京の青山に集約しました。結果、IMCG（ギャツビー国際マーケティング会議）やIMCL（女性化粧品国際マーケティング会議）ではより本質的な議論ができるようになっていました。

例えば前回のIMCGでは全員で「ギャツビー」の未来を語り合いました。一人ひとりの思いが国境を越えてぶつかり合い、理解しあうことで、仲間意識が深まったようです。成長著しいアジア市場で勝てば、自ずと世界が広がるのではないかと社員のモチベーションも高まっています。

また、グローバル化の象徴的な事例として、「ピフェスタの誕生日会」を去年開催しました。後発ながらグローバルブランドとしてここまで育成できたこともさることながら、誕生日会を企画したのが台湾籍の女性だったこと、ヘッドクォーターである青山オフィスを巻き込み、世界中の拠点を結び付けたことは、マーケティング機能を集約した狙いの一つが具現化したことを実感できるものだったと感じます。

他の面においても、グローバルブランドである「ギャツビー」や、近年ブランドアクティビティ低下が課題となっていた「ピクシー」のリブランディング、日本においては出遅れていた越境ECへの取り組みを強化し始めています。



持続可能な成長に向けて

— マンダムにとっての持続可能な会社とは？

私達が先人達から引き継いできたSPIRITの中心にあるのは“お役立ち”です。実践していくためにも会社は潰してはいけません。ゴーイングコンサーン(企業の継続性)という視点に立った時、私たちは時間的分業をしていて長い歴史の一コマに携わっているに過ぎません。いつの日か次世代にバトンタッチする時がきます。その時に重要なのは「人財」と「理念」だと思います。人が成長する舞台を作り続けてそれを次世代に継承していくことが必要になりますが、その時代にどのような人物が旬の役者(経営者)というのはわかりません。ただし、引き継ぐ舞台は集客力のあるものでないといけませんし、どのように私たちが舞台の格を上げながら次世代に継承していけるかということが重要になってきます。

そのためにも取締役会などの会議では結論ありきではなく「衆議を尽くして決める」という事を大切に、納得いくまでディスカッションするようにしています。

VISION2027実現に向けた経営課題の最上位に位置付けているのは「コーポレート・ブランドの確立」・「企業価値の最大化」です。後を絶たない企業の不祥事、利



益を上げるためには手段を選ばない、効率を高めるためにはルールも無視するでは、営々と積み上げてきた企業の信頼も崩壊する時は一瞬です。社会的価値があってこそ経済的価値が生きてくるSDGsやESGも重要な物差しになってきた今、経済的価値に軸を置いていると有効な経営戦略が構築できない時代になってきたと実感します。社会的価値を突き詰めれば企業の理念、SPIRIT、PRINCIPLES等その企業の存立基盤となっている価値だと思います。

「人間系」という考え方を根幹に据えた理念を大切にいつの時代もその時代を生き抜くダイナミズムと、共に社会生活をおくる善良なる企業市民としての社会性、人間性をバランスよく持ち合わせたパートナー、ステークホルダーの皆様方から社会的存在価値を認めていただける個性豊かなOnly one companyとして活かされ続ける企業でありたいですね。

インタビュー感想

この先がどうなるのか予測が難しい中で、化粧品は前向きな気持ちになるという役割を持ちながら、「生活者へのお役立ち」ということをキーワードに、常に自分たちの会社の中で変化を感じ取れるようなマーケティングカンファレンスの開催や青山のマーケティングオフィス活用などの仕組みを考えられています。

人間系と言っている中でも、すごく興味深かったのが、「有意注意」という発言で、ここには何か仕組みをつくったり、モニタリングをするというよりも、“全員参画”というイノベーションにつぎののかなと感じました。全員がリーダーシップの意識を持っていて、自分の役割を認識して、一緒に仲間の違う役割の人も尊重しながら、国境を越えた価値観も楽しめる、そういうところでイノベーションがバンバン出てくるような組織というのがイメージできました。「楽しい」というのがキーワードで、その環境を楽しめる人の集団。

「できない」というのをやめようとか、どういう風にするのかを考えるようにしようとか、日々の言動が明日をつくるのだなと。YesterdayじゃないTomorrowを見て行こうというところとポジティブに生きようというところが、私が子供の頃から見ていたCMからも感じるどころがあり、すごくマンダムさんらしいなと思いました。



インタビュー

小澤 ひろこ氏

米国公認会計士／
日本シェアホルダーサービス株式会社
チーフコンサルタント

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を経験後、新日本有限責任監査法人に入所。CSRや統合報告を中心とした企業情報開示のアドバイザーを担当。2012年5月から2018年9月まで、国際統合報告書評議会の日本事務局を兼務。2018年10月より、現職にてSR/IRに関するコンサルティングに従事。