

# トップメッセージ



## 新型コロナウイルスの影響

この度の新型コロナウイルス感染症によりお亡くなりになられた方がたのご冥福をお祈り申し上げますとともに、ご遺族の皆さまがたに対し衷心より哀悼の意を表します。罹患された皆さまおよび感染拡大により困難な生活環境を余儀なくされている皆さまに対し、心よりお見舞い申し上げます。また、この過酷な状況下、最前線で献身的にご尽力いただいている医療・保健従事者をはじめ、生活必需品の供給に関係されている生産・流通・販売関係者等の皆さまに敬意を表するとともに深く感謝申し上げます。

当社といたしましては、4月3日に『新型コロナウイルス対策本部』を設置しグループ全体の情報収集、対応に当たってまいりました。これに先んじて感染拡大早期からお

客さま、お取引先さま、社員の健康と安全確保を第一に考え、工場、物流以外の国内外社員に対し可能な限りの在宅勤務または時差出勤を指示し、あわせて国内外の出張禁止、セミナーなど、イベントの実施および参加を禁止しました。4月7日の政府の緊急事態宣言発令に合わせて、原則在宅勤務とし緊急事態宣言が解除となった6月1日以降も、在宅勤務、時差出勤の積極的利用、会議、打ち合わせ、商談はオンラインを基本とする方針を継続しております。(7月末現在)

社会全体に不安や不透明感が広がっている状況ですが、当社グループといたしましては、社員・家族の健康と安全を守り、雇用を維持していくとともに、危機管理を徹底しながら事業活動を行っていきたいと考えています。

また、社会的対応としましては、市場における除菌関連



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*

株式会社マンダム  
代表取締役 社長執行役員 西村 元延

製品の供給不足に対応し、生活者の皆さまへのお役立ちとして、緊急対応で6月より日本国内向けに除菌シートを発売しました。当社の強みであるペーパー製品の製造技術と自社保有生産設備を活用したものです。8月には除菌アルコールスプレーと除菌アルコールジェルの販売を予定しています。インドネシアにおきましても、4月よりハンドサニタイザーを発売しており、当社グループが保有している資産で社会に貢献できることは速やかに対応したいと考えています。

新型コロナウイルス感染拡大の社会的影響が続く中、今後時間軸的、規模的にも果たしてどこまで国内外での感染拡大の影響が及ぶのかを見通す事は困難ですが、この緊急事態を踏まえ3月に入りあらためて今期業績に対してどの程度の影響が及ぶのか精査してまいりましたが、正直申

しまして合理的な判断が出来ませんでした。

このような環境下、本来は今期を初年度とする予定であった第13次中期経営計画(以下、MP-13)をスタートさせる事は、経営管理上極めてリスクが高く、場合によっては2年目以降の計画に現実味を欠く状況にもなりかねず結論としてスタートを一年遅らせる事といたしました。従いまして2020年度はその助走期間として「プレMP-13」と位置づけました。今期のポイントですが、1つめは一時的に売上や利益が厳しくなることが想定されるため、当然ながら不要不急な活動や投資を控え、価値を生まない費用発生は徹底的に抑え、しっかりとディフェンスをする。2つめは、新たな価値創造への着手と事業課題・経営課題をスピーディーに解決しMP-13に向けた助走期間に万全を期す。以上の2点です。



### MP-12の“基盤整備”

VISION2027実現に向けての“基盤整備期”と位置づけた第12次中期経営計画(以下、MP-12)では真のグローバルカンパニーへの進化を目指し、最も重要な基盤と考える理念の教育と実践のしくみ構築による理念経営の徹底にはじまり、グローバルオペレーション体制の構築、それを支えるマネジメントプラットフォームの整備に取り組みました。激動・激変の渦中において、これでよしということはありませんが、グループ新人事制度の導入、働き方改革の推進、グループERP・管理会計の導入、共通グループウェアの導入、創造性を高めるオフィス環境の整備、マトリックス組織によるグローバルマーケティング機能の強化、大阪大学・大阪市立大学等産学共同による基盤研究オープンイノベーションの充実強化、ヒト・環境に優しく未来を創造する福崎工場新生産棟の建設に着手等さまざまな取り組み、整備を実施してきました。

### アジアならではの多様性を尊重した基盤整備

私たちはご縁をいただき、アジアでのビジネス展開は極めて早い時期から始めており、各国のパートナーさまご協力のもと、堅実な事業基盤を築いてきました。しかし、アジアの変化、特に今世紀に入ってからの変化は、それまで私たちが経験してきたものとは質・量・スピードが全く異なります。長い時間の経過の中で構築された基盤がゆえに既存の

ビジネスモデルの延長線上で継続的に改善を行う次元では、VUCA\*といわれる時代の環境変化に対応出来なくなってきました。

例えばインドネシアのような東西5,500kmという広域に、17,000の島々が点在し、そこに2億7千万の人々が暮らす国において、創業以来のパートナー(現地総代理店)さまの多大なるご尽力のおかげで、隅々まで商品を行き届かせるネットワークが構築されています。この膨大なリアル店舗のネットワークは私たちにとって大きな財産となっています。

しかし近年経済発展に伴う中間所得層の増加、急速なスマートフォンの普及・デジタル化の進展により、コアターゲットである若者達の情報の入手・発信の手段、タッチポイントも多様化し彼らの価値観、ウォンツの多様化・高度化、購買行動等が様変わりしてきており、彼らの心を揺さぶる商品開発はもちろんのこと、コミュニケーションのあり方、リアル店舗を対象とした従来型の販売促進手法からの脱却やECチャネルへの取り組みなどの流通改革にも対応していかなくてはなりません。

\* Volatility(変動性・不安定さ)、Uncertainty(不確実性・不確定さ)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性・不明確さ)

当初日本の多くの企業は人件費をはじめローコストのメリットを求め生産拠点として東南アジアへ進出した例が多かったように思いますが、私たちは、現地生活者へのお役立ちを目的とし、市場を創造してきました。そのため私たちは発展途上にある国のマーケットを深掘りすることがどれほど大変かということをも身をもって知っています。例えば私たちはインドネシアで1人でも多くの生活者の方々に購入、使用して頂くために一包2~3円の使い切り用の“サシェット”製品をつくりトラディショナルトレード(伝統的市場)の店舗を中心に展開してきました。このようにマンダムインドネシアは現地生活者のニーズ・ウォンツを具現化し独自に発展してきた会社であり、日本のサクセスを水平展開したわけではありません。特に多様な東南アジアにおいて、ご縁をいただいた国々の歴史・文

化・風土・慣習等を尊重しながら現地に寄り添ったビジネスを実践してきました。インドネシアでは美容部員、工場従業員を含め5千名近く雇用しています。それだけの雇用機会を提供し、従業員の皆さまがたにはビジネスを通じて会社とともに成長していただく。現在のSDGsに通じる一つの時代も生き抜くダイナミズムと共に社会生活を送る善良なる企業市民として、その社会性、人間性をバランスよく持ち合わせた経営を60年以上前に進出した当時から、先人達から引き継ぎ今日に至っています。

MP-12では、インドネシアのグループ会社に新・人事制度を導入しました。段階的に管理職から評価制度を取り入れ、職能給、能力中心の人事制度移行へ向けての一步を踏み出すことができました。日本の人事部から経験スキルのある社員が2年間貼りついて現地のローカルスタッフヘインタビューを重ねながら時間をかけて丁寧におすすめ、昨年1月より運用を開始することができました。今後時間をかけながら現地スタッフの理解を得て制度が定着するようにしていきたいと考えています。現在現地採用の新卒社員は日本において3年間の研修トレーニングを受けた後、現地に着任という新入社員研修のプログラムや生産現場の主任クラスの福崎工場での研修プログラムも実施されています。

昨年からは私たちのグループに加わったACGI社に関しても、その企業文化を尊重し、当面は現行体制で経営の安定化を図っておりますが、近い将来には業務提携・効率化を含めたグループシナジーを創出したいと考えています。

## アフターコロナにおけるマンダムの働き方

私も現在リモート中心の勤務ですが、引きこもり隔離をすればウイルスへの感染は防げますが、私自身今回の経験を通じてあらためて人間は生身の人間とのコミュニケーションを必要としている生きものであり、社会は人と人の交流が本質だと実感しています。

当社においてもコロナ禍を機にグループ全体でファイルの共有やウェブミーティングシステムの積極的な活用が進んでいますが、直近に実施した『コロナ禍での勤務に

ついて』のヒアリング調査の結果を見ても、リモートワークでのコミュニケーションについて「文字中心、要点だけのやり取りでは本心が分かりづらく不安」「自分の意志や相手の意図が正しく伝わっているか、理解できているのか不安」という声が少なからず上がっておりフラストレーションを感じているようです。この結果を受け所属長に対しスタッフとの個別面談を推奨し、リモートワーク下ではコミュニケーションとフィードバックにより配慮するよう人事部を通じ指示をしました。一方課題の内容、議論の成熟度などにもよりますが時間、場所の制約を受けず必要な情報が必要な人にタイムリーに届くようになり、変化に迅速に対応できるアジャイル的な考働が取れるため決済促進が図られた等、新しいビジネススタイルにつながるポジティブな発言もありました。ネット空間で注意しなければいけないのは創造的な環境に必要な多様性、異質な存在・意見を気がつけば排除しているという危険性があるということです。

生産性の向上を図りつつも無機的な働き方になるのではなく、そこにいかに創造性や人財主義、全員参画という当社らしい風土を損なわないような社員の繋がり感を加えることが重要と考えており“人間系”企業を目指すマンダムグループらしい豊かなりリモートワークスタイルを確立できればと考えています。

働き方のスタイルがどう変わっても全社員が本気になって持てる能力を発揮し成果を上げない限り企業競争力は高まりません。私が考える理想の組織とは、地位や権限ではなく自分の果たすべき役割を責任をもって全うしていく上でのリーダーシップ、組織全体にそういうリーダーシップが醸成された組織。自立した強い個の集団、自己責任が浸透した組織。その背景には高い志が共有されどんな状況にあっても助け合う、支えあうという一体感・信頼感に支えられた強いチームワークが必要だと思います。そのため社内の所属長向けメッセージでは、変革へのリーダーシップを発揮しながら、自分の組織やチームを一体感と信頼感で支えられた強いチームにつくり上げてほしいということをお願として発信しました。

### ニューノーマルへ向けて

凄いスピードで進展するグローバル化、指数関数的伸長率で進化し続けるテクノロジー、欲望の資本主義等の功罪、光と影が先進国・新興国に関わらず世界各国で経済発展が進めば進むほどに深刻さを増す環境破壊・気候変動・感染症・貧困・難民・失業・格差・分断・保護主義・強権政治等さまざまな形で顕在化した社会、経済、政治がうまく機能しなくなっているところに新型コロナウイルスの世界的なパンデミックが発生しました。世界中の人々が生死の危機に直面したコロナ災禍を経験し、人々のマインドセットが解き放たれ、原点に立ち返りあるべき姿ニューノーマルを見据え、私たちが築いてきた世の中はこれでよかったのか？ 社会システム、経済モデルをはじめ、今日まで良かれと思ってきた価値観・ライフスタイル・消費行動等根源的な問い直しを迫られていると思います。そして忘れてはいけないのは人類の持続可能性を脅かす地球レベルの危機、気候変動問題です。皆さんも気候変動問題は重要であると認識はしているとは思いますが、日々の生活の中でのプライオリティは正直高くなく、特別な事はしていないというのが現状ではないでしょうか。企業としても一生活者としても私たちは問題意識を高める必要があります。ウイルスはいつか収束に向かいますが気候変動問題が収束に向かうことは絶望的に期待が持てません。さまざまな地球規模の危機に直面する世界ではサステナブルな社会の実現に向けて後戻りできない変革が始まっています。コロナ災禍はその変革を一段と加速させるといわれています。国連のレポートにSDGsは世界を変革する指針であり社会・経済・政治システムの根本的な再編成を目指す。真の狙いは“Transforming our world”と書かれています。地球×人権、地球環境を維持し豊かで人々の人権が守られ、自己実現が可能になるような社会にしていこうという事だと思えます。

ニューノーマルを見据え社会変容、行動変容が始まります。所有から利用へ、直線的消費から循環型へとモノやコトに関する価値が大きく変化し、ビジネスのセオリーも刻一刻と変化しています。ニューノーマルの時代を「Think

Positive」で受け入れ、チャレンジしていきたいと思っています。

### マンダムの実現したい社会

サステナブル動向の背景には心身ともに健やかでいたいというウェルネス志向もあります。WHOによる健康の定義よりもさらに広い視野で捉えた健康観であり「前向きに生きようとする心」や「自分に適したライフスタイルの確立」等、より自発的な健康促進に重きを置く概念の事です。この領域のすそ野の広がり大きく成長が期待できる市場です。

当社が目指す社会というのは、まさに企業理念のとおり、清潔にする、身だしなみを整える、キレイに装う、そういう日常の行動を通じて、小さなときめきや、前向きな晴れやかな気持ちになり笑顔が絶えない社会です。人々はみんなが豊かになり自己実現が可能なウェルネスの実現でもあります。そんな社会の実現に向け商品やサービスを通じたお役立ちを目指すとともに、善良なる企業市民として社会的責任を果たしていきたいと思っています。

当社における企業の社会的責任への取り組みの経緯を振り返ると、2005年に環境リスクマネジメントを通して企業の社会的責任(CSR)への取り組み強化を目的に、環境推進室を品質保証室から独立させて新設いたしました。以降、部署機能強化に伴って名称をCSR推進部と改称し、環境課題解決や社会貢献に取り組んでまいりました。2000年代における企業価値とは、規模や財務面での評価が中心で、企業側もステークホルダーの中では株主重視というスタンスが多かったように感じています。しかし、2015年に採択されたSDGsやパリ協定等の影響もあり、現在は非財務面での評価にも注目が集まっているため、環境や人権も含めたマルチステークホルダーへの配慮が大切になります。今年度よりCSR推進室の機能を経営企画機能に組み込み、ESGの社内推進と社外への発信力の強化を目的としてESG推進室を新設いたしました。今後いっそう高まるであろう環境への配慮、社会性、統治機能など企業に対する要求への対応を強化してまいります。

## 将来のお役立ち領域の拡大

2015年より大阪大学大学院と共同研究講座を行っていますが、色々な知見が蓄積されてきています。最近のトピックスとしては、再生医療の化粧品への応用に関連する成果です。皮膚に存在している器官をかたちづくる上において、幹細胞がこういった役割、メカニズムを果たしているかについて焦点を当てており、特に汗を出す汗腺の幹細胞に関しては私たちのチームが世界で初めて発見しています。今回、長期の培養が可能な不死化ヒト汗腺筋上皮細胞の樹立に成功しました。筋上皮細胞は汗腺の収縮を司る細胞であり、また汗腺の機能を維持する幹細胞としての機能もあります。このヒト汗腺筋上皮細胞の機能を制御する成分を同定できれば、新しいアプローチの制汗剤の開発、更には多汗症や熱中症の予防法、治療法の開発にも繋がります。そのためには多くのヒト汗腺筋上皮細胞が必要ですが、私たちのグループはこれまでヒト筋上皮細胞の性質を短期的に維持する方法を確立しており、今回この手法をさらに応用して不死化遺伝子を導入することで長期の培養が可能な不死化ヒト汗腺筋上皮細胞の樹立に成功したわけです。そして、この細胞株をカナダの会社を通じて外部の研究機関に販売するというあらたなビジネスとなりました。今後、自社商品の開発にとどまらず、さまざまな汗に関係する社会問題解決に貢献することが期待されています。

それ以外では、TRP(トリップ)チャンネルという、冷たさや痛みを感じる皮膚内に存在する細胞の感覚センサーに関する研究も進んでおり、これは心地良い清涼感や不快刺激の低減、痛みの抑制につながる技術です。これらの技術が商品化に結びついてくれば、近い将来、現在の提案領域とは異なる商品展開の拡大を期待しています。

## 次世代層、後継者に関する思い

### (ゴーイング・コンサーンであり続けるために)

コロナ災禍を経験し企業は社会的公器であるという事を再認識させられました。単独では存在しえない多くのパートナー、ステークホルダーの皆さまがたとの共存の中

で生かされている以上、社会的規範に従い社会的役割機能を果たし、経済活動をするだけではなく共に社会生活を送る善良なる企業市民として人々へのお役立ちをする責任があるということです。企業価値とはすべてのパートナー、ステークホルダーへのお役立ちの総和だと思います。それを支えているのは企業理念、SPIRIT、PRINCIPLES等企业を支えている存立基盤となっている価値だと思います。

故に、判断に迷うようなことに直面した際、私たちが愚直に立ち返る場所はやはりここになります。

世界ではサステナブル社会の実現に向けて抗しきれない変革が始まっています。この変革は新しい国際ビジネス競争を生み出そうとしています。このゲームチェンジの時に大きなリスクも想定されますが勇気をもってチャレンジしてこそ得られる未来をつかみにいかなければなりません。スタートさせたVISION2027の目的、ありたい姿は変える必要はないと思います。しかし今一度経営幹部はマインドセットを解き放ち、既存の破壊と創造を繰り返し環境変化に適応しながら形やシステムを変え自ら非連続な改革やイノベーションを起こし実現へ向けてのリーダーシップを発揮し、マンダムグループの秘めている力、only-oneの価値観や文化、全社員(約80%がアジアで活躍をしている各国のローカルメンバー)と組織に宿る知識や潜在能力、生活者、お取引先さまはじめマンダムワールドを構成する皆さまがたとの絆など、無形の知的資産を顕在化させ発展の原動力にできれば未来は見えてくると考えています。

