



# トップメッセージ

健・清・美・楽\*の領域で、  
世界中の生活者の  
ウェルネス実現に向けて  
「お役立ち」を進化させていきます。



株式会社マダム  
代表取締役 社長執行役員 西村 健

\*マダムの事業ドメイン。健康、清潔、美に対する欲求に、楽(楽しい)という要素を絡ませることでマダムらしさを体現する



## 社長就任にあたり

### 〈マダムの目指すウェルネスの実現〉

マダムは90周年を迎えた2017年に企業の理念体系を新たにしました。デジタル化やグローバル化の大きなうねりの中で新理念体系の中心に人間系企業であることを据え、以降4年間、グループ全体への新理念の浸透を進めてまいりました。マダムではお客さまや社会の課題解決に貢献することを、「お役立ち」という言葉で表現しています。2021年4月からの新体制においても、このマダムのお役立ちをさらに深く掘り下げ、そして同時に拡張してまいります。その深化と拡張の先に何があるのか、マダムは何を目指しているのか。先行きが不透明で複雑性の増した「VUCA\*の時代」においては、身体的な健康だけでなく、精

神的・心理的な健康を健全に保つことが難しくなってきました。身体的のみならず、精神的・社会的にも健全で健康な状態をウェルビーイングと呼びますが、ウェルビーイングな状態と現状の間にはギャップが存在し、そのギャップを埋めるプロセスをマダムでは「ウェルネス」と位置づけ、皆さまのウェルネスの実現に向けて、「お役立ち」をしていきたいと考えているということです。

\* 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)

近年、企業に対して求められているESGについては、将来のビジネスチャンスのために積極的に取り組む必要があると考えています。つまり、リスク回避のための費用としてではなく、世の中にお役立ちするための投資だというスタンスでやっていかなければなりません。そのようなことをふまえて、サステナビリティ上の重要課題(マテリア



リティ)を特定し、身体的だけでなく、精神的、社会的な面へのアプローチも強化してまいります。そのため、マテリアリティ6項目の中でも、「気軽に楽しめるおしゃれ文化の創造」「多様な生活者へのお役立ちの拡大」「社員と会社の相互成長の実現」を、強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジとして掲げました。

また、今回マンダムとしては初となるコーポレートスローガンも策定いたしました。「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」は、ESGスローガンでもあります。

このスローガンは、環境問題、グローバル化、多様性、アイデンティティなど、社会課題と生活者課題は多様化・複雑化し、解決することが難しい社会において、このうちの「どれかをあきらめ、犠牲にして、別のどれかを選ぶトレードオフの関係」ではなく、人それぞれが持つ本来の「自分ら

しさ」が表現できる楽しさ、前向きでいられる健康的な生活、そんな自分らしさの表現に挑戦し続けられる持続可能な豊かな社会の実現にお役立ちしていきたい、というマンダムの想いを表したものです。

### 〈目指していきたい組織と風土〉

新体制においても、全員参画経営の文化をしっかりと受け継いでいきたいと思っています。社員数が増え、組織が大きくなっている中で、少しずつ薄れてきている全員参画の意識を取り戻し、チームマンダムでこれからの時代の価値創造、お役立ちに邁進してまいります。一人ひとりのできることは限られていますので、チームスポーツのように全員で力を合わせてやっていくというスタンスが大事だと思います。つまり、私は社長としての役割を全力で果たしていき、役員・従業員もそれぞれがきちんと役割を認識

し、果たしていけるような社風にしていきたいと思っています。

ライフスタイルや価値観の多様化が進む現代は、過去と比べて、ヒット商品や大きいムーブメントが生まれにくい時代になってきていると感じています。こういう時代においては、スモールチャレンジでもいいので、新しいこと、何か違うことをたくさんチャレンジしていかなければなりません。当然成功につながったら素晴らしいですし、失敗に終わってもそこから次の成功につながる学びがあればいいと思っています。日本の企業は往々にして、失敗しないようにやっていく人が評価される風土があるとも言われますが、マンダムは挑戦をする人が評価されるような風土に変えていく必要があると思っています。



### 私が考える「人間系企業」

#### 〈2つのソウゾウリョク〉

人の幸せや喜びを思い描き、そして人に役立つ価値を創ることといった、人にしか成しえないことを尊重する人間系企業として、イマジネーション(想像力)とクリエイティビティ(創造力)といった、2つの「ソウゾウリョク」の増強について、これまでも、そしてこれからも重点的に取り組んでまいります。イマジネーション(想像力)は、生活者の笑顔や喜ぶ姿、生活者をもつ不満を的確に思い描き、課題

を発見する力です。一方、クリエイティビティ(創造力)は、資源をどのように組み合わせたり、くみ上げたりすれば、生活者の喜ぶ姿にたどりつけるのか、不満を解決できるのかという、創り上げる力になります。この2つの「ソウゾウリョク」を増強し発揮することでイノベーションにつながり、さらなるお役立ちができると考えています。

#### 〈コミュニケーションの重要性〉

社会の一員として生きている以上、コミュニケーションは非常に重要です。理念体系を新たにした2017年に私は経営戦略の担当執行役員としてグループ全体に理念を浸透させるため、9月から2月までの半年弱で国内、海外すべての事業所を対象に計40回ワークショップを実施し、そのすべてに参加しました。総移動距離にすると、地球1周半ほどの距離を移動したことになりましたが、このおかげで、ほぼ全社員と直接対面で話ことができました。当時はコロナ前だったので、夜も一緒にお酒を飲みながら話をすることで理念の理解浸透だけでなく、お互い理解しあえる良い機会となり、日本はもちろん、海外グループ各社の多くの社員と良い関係をつくれたことは、短い期間ではありましたが、今振り返っても自分の中で非常に意義の大きかった出来事です。

コミュニケーションの重要性については、マーケティングでも同様のことが言えると思います。たとえば商品の良さを伝える際、自分たちが伝えたいように伝えても、生活者にどのように伝わったかはわかりません。そのため、コミュニケーションにおいては、相手のリアクションが自分の意図したものであったか、同じ理解にたどりついてもらったかどうか重要になります。私たちのビジネスにおいては、商品やサービスを企画するときからマーケティングがスタートしていますが、マーケティングという言葉をもっと広義で解釈するならば、自分という人間を理解してもらうために、どう見られたいかを考え、伝えていくという行程もおそらくその言葉の中に含まれるのではないかと考えています。それゆえ、私個人としては、今までのマーケティングを中心としたバックグラウンドが、生きていくうえでのベースにもなっています。マーケティングはビジ





ネス用語としてのみ捉えられがちですが、根本的なところでは、社会の中で複数の人間や事象が関係しているありとあらゆる環境で、誰もが無意識的に行っていることではないかと思います。



## 求められる「お役立ち」の変化

### 〈新型コロナウイルス感染症拡大による生活者の変化〉

コロナ禍の影響でリモートワークが拡大していますが、テレビ会議などで自分や相手の顔を今までにないくらいの近さで見ることが増えています。これにより、40代や50代のミドル層の方は加齢によるシミ、シワが増えてきていることや、肌のかさつきなどが気になるきっかけとなったため、男性のスキンケア市場が拡大傾向にあったり、家にいる時間が多くなったことで、女性のヘアケア市場が堅調に推移したりしています。

一方で、外に出て人に会う機会が減っていますので、特に男性は、テレビ会議なら「寝ぐせがなおるくらいでいいかな」という気持ちになる方々も多く、ヘアスタイリングカテゴリーは縮小傾向にあります。さらに、日常的にマスクをするようになりましたので、マスクより上の部分だけをメイクするようになり、メイクの使用量が減ることで売上が減少している商品もあります。

ただ、このようなコロナ禍の影響による変化だけでなく、最近、化粧のあり方そのものが変化してきていると感じています。化粧には、人にどう見られるかといったような人の目を気にした「人のための化粧行動」と、自分に自信を持ち、スイッチを切り替えて気持ちを高めるといった「自分のための化粧行動」と、大きく2種類あると思います。どちらかというところまでは仕事だから化粧をする、外出するから化粧をするといったような「人のための化粧行動」の方に焦点が当てられがちだとは思いますが、これからは「自分のための化粧行動」の割合の方が大きくなり、その両方が注目されていくような文化や価値を創造していくことができれば、楽しいのではないかと思いますし、先ほど



も申し上げたコーポレートスローガン「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」に表現したような、われわれが目指す「お役立ち」の進化につながると思います。

### 〈ヒット商品の生まれ方の変化〉

今の若い世代の生活者は携帯やスマートフォンを使った検索が中心となっており、どの商品が自分に合っているというよりは、たとえば、SNSで話題になっている商品であるとか、肌や髪型、髪質の悩みについて検索した結果として表示された商品、自分のお気に入りのインフルエンサーが推している商品を購入する傾向が強いように思います。今のトレンドリーダーたちがアプローチしているのはまさにそのようなところで、特定のEコマースでのみ販売するといった限定性を持たせて、トレンドリーダーが使ったことでまた一般層に広がっていくという流れになっています。昔と異なり今は提供する価値ごとに立てる戦略も異なり、世の中に出てきた時にはすでにヒット商品となっているようなケースもありますので、私たちとしても戦略のバリエーションを持っておかないといけないと感じています。

### 〈新たなビジネスモデルへ〉

インバウンドの波が去り、猛暑といってもここ2年は夏の天候不順が続いたことも影響し、ステークホルダーの

皆さまにお約束した経営計画を達成できていませんが、課題を先延ばしにしてはいけないということを、今回のコロナ禍で強く感じました。

いわゆる大企業病と言われるような目の前に課題があるのはわかっているものの、スピード感を持って対応できておらず、対応の遅れが業績に影響するといったことがしばしば見受けられました。たとえば、生活者の購買行動が変化しているにも関わらず、既存のビジネスモデルが順調に推移していたこともあり、生活者に価値を届けることが目的なのに、今の生活者が選んでいる新しいビジネスモデルへの切り替えができなかったといったことなどが挙げられます。

企業30年説と言われるのですが、それはビジネスモデルが30年で切り替わるタイミングだからだと考えています。マンダムのビジネスモデルは1980年代の経営危機を乗り越えてから、40年ほど経過しています。なぜここまで継続して成長してこられたかという、インバウンドや猛暑といった、私たち自身が計算していなかった外部要因が影響して成長してこられたからだと思います。これは化粧品業界全体における特需であり、マンダムとしては、実態の伴わない成長だったと言っても過言ではありません。

既存のビジネスモデルによって、30年成長を続けてこられたこともあり、これが勝利の方程式で、このやり方が自分たちの強みだと感じてしまう社員も出てきます。しかもさらに10年、成長を続けてこられたとなると、これが正

解だと勘違いしてしまっても不思議ではありません。本来であれば、この10年の間に新しいチャレンジを行ってこなければいけません。あえていうならば、強固なビジネスモデルや基盤ができすぎていて、会社も男性化粧品市場の拡大期と共に成長してきたので、そこで変わることができなくなっていたということだと思います。人間は変化することに勇気がいるので、その勇気が足りなかったことが、マンダムがこの10年抱えていた課題の根本となる共通項ではないかと考えています。

### 第13次中期経営計画(MP-13)について

#### 〈MP-13の位置づけ〉

MP-13は、「VISION2027」、つまり創業100周年となる2027年時点での私たちのありたい姿にむけてのフェーズ2となる「変革・挑戦期」という位置づけになります。MP-12(第12次中期経営計画)が「基盤整備期」であり、MP-13は「変革・挑戦期」で、MP-14はそれを収穫していく、そのための種まきのMP-13というわけです。

経営計画は数値目標だけでみると、この3年間で業績をコロナ前となる2020年3月期の業績には最低限戻したいという計画となっており、難しい状況が続きますが、ポジティブに考えれば、今だからこそチャレンジしやすいとも考えられます。業績が伸長しているときは、当然新しいことにもチャレンジするものの、生産現場にしてもマーケティング現場にしても、現状をどううまく動かすかという点に集中してしまいがちです。一方で、今は良くも悪くも市場自体が停滞している状況ですので、このようなときに、時間やコストをかけてじっくり取り組むことと並行して、低コスト・スモールスタートで市場に提案するといったことも取り組んでいきたいと思っています。これまでのビジネスモデルであった、マス市場に向けた提案となるとさまざまなイニシャルコストが発生しますが、今はEコマースでの販売や、特定の流通から販売するということに対して、スモールスタートで始めやすい時代ですので、テストマーケ



ティング的にさまざまなチャレンジをしていくといったことも、これからの3力年で取り組んでいきたいと思っています。

また、他社との取り組みという観点では、過去マンダムは自前主義というか、何とか自分たちだけでやりたい、ノウハウがなければノウハウを持っている人財を時間をかけてでも育てたいという傾向がありましたが、多様性の時代になってきて、技術系のベンチャー企業など、細かな技術やノウハウを持った企業も増えていますので、マンダムが新しい価値創造をしようと思ったときに、足りていない資源やノウハウを持っているパートナーがいれば、オープンイノベーションする機会も積極的につくっていきたくと考えています。これまでも大阪大学大学院との共同研究講座を持っておりまして、この4月には北里大学にもスキンケア共同研究講座を開設しております。

### 〈社会課題への対応〉

環境面でいうと、「持続可能な地球環境」「原材料調達」などは倫理感を持って、脱プラスチックなど環境の負荷をなくす取り組みは当然やっていますし、長期的に2050年くらいまでを見据えたサステナビリティ目標を掲げていくとしております。商品の中身やパッケージだけでなく、宣伝販促に使っている資材など、事業運営をしていく中で地球環境に負荷を与えるものは極力減らしていく取り組みをしていきたいと思っています。

最近では、共通の課題を抱えているということで、大手日用品企業が小売業と共同で容器回収をされたりしていますが、このような協働での取り組みは今後も増えてくると思います。

社会面ではダイバーシティについて、近年、女性に関する話題がよく出ますが、マンダム国内の現状においては、20～30代と40～50代の男女比率を比べると、20～30代の方が女性比率は高まっています。また、管理職レベルではまだ女性の比率は低いですが、管理職補佐となると少



ずつではありますが、女性比率が高まっています。当然、社会から要請されるルールは遵守しますが、会社の事業としてどうあるべきかを見据えていかなければならないので、国籍や性別や年齢には関係なく、一人ひとりの個人をきちんと評価をしていきたいと考えています。

### 最後に

1927年の創業以来、93年の長きにわたり、会社をご支援、商品をご愛用いただき、心から御礼申し上げます。その中で、この4月から5代目の社長になり、会社をけん引していくことになったその重責に身が引き締まる思いです。ただ、プレッシャーを感じて何にもできないということにならないように、コロナ禍の影響で暗い世の中に対して、少しでも明るい話題や笑顔になれる瞬間を届けられるように、マンダムが元気になったなど皆さまに思ってもらえるようにいろんなことにチャレンジしていく、それと同時に、社会における企業市民として、社会にしっかり貢献をしていけるような価値創造を通じてお役立ちをしていくというこの2つを両立していきたいと思っています。私自身経営者としてはまだ若い世代だと自覚しておりますので、役員・従業員とともに、未来に向けて積極的にエネルギーを取り組んでいきたいと思っていますので、温かくも厳しくマンダムを応援していただけたらと思っています。