

トップメッセージ



就任1年目の振り返り

私は自分の日常を語るときに、忙しいという言葉はあまり使わないのですが、本当に「あつという間の1年だった」というのが感想です。2022年3月期は就任1年目でしたが新型コロナウイルスの影響は継続しており、国内に活動が限定された状況でした。対外的な影響よりもむしろ社内にさまざまな課題があると思い、それを認識することに時間を費やしました。私は入社して15年目ですが、まだ直接面識のない社員が多くいましたので、社員との対話を実施しました。前期は、幹部社員を中心に約40回のセッションを持ち、延べ247名との対話を実施しました。中長期の戦略の方向性の理解浸透と、彼らが現場でどういったことを感

じているか課題意識の共有が主目的ではありませんでしたが、コミュニケーションが限定されていた環境下で、社員の皆さんと私との間でパーソナリティの相互理解を深めるという意味でも非常に有意義な機会となりました。一方で、ここ30～40年もの長い期間、既存のビジネスモデルが成功してきたことによって、新しいことにチャレンジすることへの不安を感じている社員が少なくないことへの危機感も感じました。

業績としては1980年代にあった2度目の経営危機以来の営業損失という、非常に厳しい決算とはなりましたが、男性化粧品の「gatsby THE DESIGNER(ギャツビー ザ デザイナー)」や、女性化粧品の「CYQ(シーワイキュー)」といった、従来の製品とは少しアプローチの異なる製品を従来と異なる限定した流通にて上市しました。こうした新し


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。



株式会社マンドム
代表取締役 社長執行役員 西村 健

*マンドムの事業ドメイン。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ンドムらしさを体現する

いチャレンジがやりやすい1年であったと思っています。これらはまだ全社売上や利益に大きく貢献するものではありませんが、中長期的に見たときにいろいろな種まきができる機会となった1年でもありますし、組織やビジネスモデルを運営していくのは「人」であり、「やはり会社は人である」と感じた1年でもありました。



短期と中長期視点での 経営のバランス

どう業績を立て直していくかという中で、中長期的には今お話しした種まきの話だとか、新しい挑戦も大事だとは思っています。しかし、短期的には、私たちの売上の

大部分を占めている既存のビジネスモデルの中で、「ギャツビー」、「ピフェスタ」、「ルシード」などのブランドを中心にマス流通の小売業において、生活者の皆さまと接点を持ち、購入していただいているという事実があります。現実問題としては、売上、利益をはじめ今の屋台骨ともいえるこのチャンネルは優先して立て直しをしないとイケないと考えており、ビジネスモデルを上手に転換しながら業績を上げていくという、そのバランスが非常に大事だと思っています。特に投資家の皆さまとは今のビジネスをどう立て直すのかという議論が多くなっています。当社は、コロナ禍直前に福崎工場の増強という大きい投資を行ったことで減価償却費が上昇し、そのために損益計算書上では営業損失となっています。ただし、キャッシュ・フロー計算書を見ていただくと、フリーキャッシュ・フローは確保

できています。投資する力も十分ありますし、今期も増配という見通しを示させていただきましたが、それも外部から資金を調達するのではなく、自分たちのフリーキャッシュ・フローで賄える範囲で実施していくという意向です。キャッシュを稼ぐ力は充分保有している状態だと認識しています。

企業としては、当然営業利益の黒字はこだわらなくてはいいないと思っています。一方で、短期的に半ば強引に営業利益を上げることに固執するよりも、黒字は最低限確保しながらも将来の成長に向けた投資は行い、中長期的に会社の企業価値が最大化していくといった視点に立って経営をしていくことが、株主さま、社員をはじめとしたすべてのステークホルダーがハッピーになるために必要なことであるととらえています。

足下では、今年2月からの世界的な情勢不安から、原材料、輸送費高騰が顕著になってきており、当然当社も影響を受け始めています。ユーロとアメリカと日本のコンシューマープライスと原材料価格のインデックスのチャートを比較してみると、欧米は綺麗に連動して上昇していましたが、日本のコンシューマープライスのみ横ばいでした。ここに欧米企業と日本企業の差を感じました。ただし、当社の基本的スタンスとしては、原価高騰への対応は原価水準にあわせた単純な値上げではなく、新しい価値創造を通じた付加価値提案を行っていきたくと考えています。

当社のマテリアリティは、大きな2つのテーマから構成されています。1つは「**社会と企業の持続可能性の実現にむけた課題解決**」であり、気候変動や海洋プラスチック問題などの環境課題や、原材料調達におけるフェアトレードなどの社会課題はこちらに該当します。これらは、マンダムが社会の中で共存するための課題ですが、近年では先ほど申し上げたような情勢不安も重なり安定調達という面でも課題は複雑化してきています。これらの重要課題にはきっちりと対応しなければなりませんので、当社もさまざまな取り組みを実施しています。ただし、当社が

持続的な成長を続けていくためには、それらと並行して新しい価値を突き詰めていく必要があるため、もう1つの「**強みを活かした価値創造による未来へのチャレンジ**」において、価値創造に関する重要課題を挙げています。先行きが不透明で複雑性の増した「VUCA^{*1}の時代」において、当社が社会の中でお役立ちを続けるためには、価値創造につながる3つのマテリアリティ「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拡大」「社員と会社の相互成長の実現」がより重要であると考えています。

*1 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)



マンダムの Only-Oneマーケティング

マンダムはこれまでOnly-Oneマーケティングの実践により、さまざまな価値を創造してきました。「マンダムのOnly-Oneマーケティングとは？」と聞かれたときに、私は、「“生活者発・生活者着”を愚直に徹底すること」と答えます。生活者の皆さまが日常生活を送っているところに、マンダムの商品・サービスとの接点がありますが、日常の中にある不満や、あったら嬉しいというようなことからウォンツを見出し、独自性があり確かな技術に裏づけされた商品・サービスを提供することで生活者に満足していただくということです。ただ、現在はモノがあふれていて、普通に生活をしていても不満を感じるものが少なくなってきましたし、ライフスタイルや価値観が多様になっている中で、生活者のウォンツを見出すことが難しくなっています。そういった中では、生活者の小さな変化を見落とさないための感度も求められますし、生活者のウォンツは物質的なものではなく精神的なものであることもあります。そのため、昨年のメッセージでもお話ししました、2つの「ソウゾウリョク(想像力と創造力)」^{*2}を増強し、発揮することがよりいっそう求められると考えます。

また、マンダムのOnly-Oneマーケティングを語る上で重要な言葉として、「健・清・美・楽」の4文字があります。「健康、清潔、美」は、美容に近い企業であればよく語ることですが、最後の「楽」というのは当社独自の概念で、楽しいだけではなく、楽に使える、楽しく過ごすなど、いろいろな意味に取れます。当社の提供する商品やサービスには、「楽」という文字に込められた思いが、製品コンセプト、製品パッケージ、宣伝のコピーなどに一貫通貫されていると思っています。生活者により楽しいもの、より良いものを提供したいという思いの掛け算がマンダムのOnly-Oneマーケティングに受け継がれてきているものだと考えています。

たとえば、洗顔・クレンジングブランドの「ピフェスタ」は、元来、クレンジングは非常に煩わしいものであって、疲れて家に帰ったとき、本当はすぐ寝たいのに、わざわざ洗面所やお風呂に行ってメイクを落とさなければいけないという現実から、水も不要で、コットンで拭き取れば、洗顔要らずでベッドでそのまま寝ても問題ないクレンジングです。化粧品におけるアプローチとして、機能面のアプローチや、生活の中の不満解決アプローチがありますが、「ピフェスタ」はまさに後者の代表です。何でもない一日の心情に共感し、少し手を抜きたいと思うときに「今日は楽しちゃおうよ」と寄り添える化粧品があっても良いと思います。美の追求も多様性があって良いと思いますし、非常にマンダムらしい、人間っぽいアプローチだと思っています。

最近発売したメイクアップ製品の「CYQ」は、Z世代である20代のメンバーを中心にインドネシア、香港、中国、日本出身の社員が開発した商品です。Z世代はSNSの中でコミュニケーションをとることが多く、今はアプリでいかにも自然なメイクをしたかのような自分のベストな仕上がりが表現できるような仕組みができています。そういったデジタルの中ででき上がった自分のベストにリアルの自分も近づきたい、再現したいということで、YouTubeなどで“整形級メイク”というコンテンツが流

行っていたりします。少なくともアジアではボーダーを越えた共通の課題となっています。そこに化粧品1品で誰でもできるような、メイク以上、整形未満のパーツデザインコスメという新しいジャンルを提案しています。

*2 2つのソウゾウリョク: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。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。



唯一無二の化粧品会社を目指して

長期ビジョン「VISION2027」でもお示ししている通り、当社は『総合化粧品ではなく、唯一無二の強みを持った化粧品会社』になりたいという思いを持っています。新しいことに対しても積極的に提案をしながら、機動力を持って展開していきたいと考えています。近年の化粧品市場では、規模は小さいものの、ここだけは面白いことをやりたいという意志を持った新興企業がニッチな分野から参入する状況が見受けられますが、当社の女性化粧品はそれに近い動きができるのではないかと考えます。初めのうちはマンダムの商品だから買おうという購買機会は少ないかもしれませんが「なんか、これ面白い」という商品に出会い、購入した後で、商品の販売元クレジットを見たらマンダムだったというそんなアクセスでもよいかと思います。

当社の強みである男性化粧品については、この先もその強みは活かしていくべきだと思います。若者向けで発売以来44年間ご愛顧いただいている「ギャツビー」と、40才からのミドル男性向け「ルシード」が代表ブランドですが、今後は、男性化粧品というマーケットを見たときには、ターゲットの幅をもっと広げていくべきだと思いますし、若者を中心とした商品カテゴリーの広がりや、1人当たりの使用アイテム数や購入単価の拡大も期待できますので、引き続き強化してまいります。製品ポートフォリオ面而言うならば、従来から強かったヘアスタイリング、デオドラントに加えて、近年市場が拡大しているスキンケアや

メイクアップに技術も生産設備も投資をしていくべきで、それにマッチしたターゲットへのアプローチの手法を取り入れていくことも必要になってくると考えています。

一方で、女性化粧品はまだ売上規模は小さいですが、マーケットそのものは巨大ですし、現状当社が展開しているカテゴリーは限定的ですので、拡大の余地がまだまだ大きいと考えており、当然強化してまいります。また、最近ウェルビーイングと言われるマーケットに向けても、人々の生活、心身ともに健康でいていただくとか、住みよい社会を作っていくなどのお役立ちを考えますと、化粧品そのものに限定せず、サービスの提供、たとえばアプリでそういったものが提供できないかだとか、ビジネスの広がりが出てくる可能性は考えられます。そのようなケースでは、オープンイノベーション、外部企業とのコラボレーションを活用、展開していきたいと考えています。

ヘアスタイリングの分野では当社は、世界の中でも知見の高いグループ群に入っているという自信はありますが、それ以外にも「TRP(トリップ)チャンネル」という皮膚に存在する細胞の感覚センサーをコントロールすることによって、冷感だけを上手く得ることができる技術も強みの1つです。昨年はJAXAにおいて、宇宙ステーション滞在中の飛行士の身体を清潔に保つ「スペースシャワーペーパー」が採用され、搭載が決定しています。アルコール類をほぼ使わずに、ひんやりした爽快感を持たせながら身体も清潔にするといった技術は、今後、アルコールに過敏な方や、アルコールを使用できない地域に対して、拡大展開できる可能性も大いにあります。2015年から大阪大学大学院薬学研究科に寄附講座をもって汗腺の研究を中心に取り組んでおり、2021年からは北里大学の薬学部にも研究講座を設けて、将来の商品につながる皮膚研究を進めております。基礎研究ではアカデミックなところを含めさまざまな分野でオープンイノベーションにより、自社技術力を高めつつ、外部の優秀な研究者、設備を活用しながら共創していくというように、技術投資は、将来の競争力の一つの源泉になってくる部分だと思っています。



人間系企業として人財に対する思い

当社の社風なのかもしれませんが、人とのつながりだとか、人が好きな社員が多いように感じています。そういう社員が集まってわいわいと“知的にぎわい”を行っていかないと当社は強くなっていかないし、良くなっていかないと考えます。私はいろいろな場面や、機会において社員が当社の一番の強みだと発言しています。社員の質にはこだわって常に大事にしていかななくてはならないし、人に対する投資を惜しんではいけないと思っています。

当社の社員に一番に求めたいことは、チャレンジスピリットです。常に今の自分よりも、もっと良くしたいという、飽くなき向上心を持ち続けて欲しいと思っています。今回コロナで、業績が停滞している状態が続いてしまいましたが、ここでの反省は、うまくいっているときでも常に何かもっと良くできないかというような課題意識を持って次へつなげるための考働ができなかったことの積み重ねであると思っています。そういった意味でも、アクティブに常に前を向いて次へ次へと、ポジティブに動ける人が当社の求めている人財像に当てはまります。さらに、それに加えて何か一個突き抜けているもので、私たちに今ないもの、補完してくれるスペシャリティを持った人財となることを望んでいます。

今の時代、テクノロジーやさまざまなものが進化していく中で、社員に求められるスキルも多種多様で高度化しています。DXのスペシャリストも必要ですし、ESGのスペシャリストも必要になってきます。各々の社員が全方位的なアンテナを広げて、自分のスペシャリティ、専門分野を強くしていく、私たちは「キャリアの自律」という表現をしていますが、そういう人財の集団にしていけないといけないと思います。自分がやりたいこと、そこに必要なスキルは何か、そして、それをしっかりと社員本人も会社も認識して、学びの機会を提供するようにしていく。そのための人事の仕組みを改革する準備を行っています。

それぞれの役割に求められるノウハウ、スキルなどが、全社員に透明化され、あの部署のあの仕事がしたいと思っただら、自分にはこれが足りないということが分かってきます。人事の仕組みを変えることでそういう雰囲気を作っていくことを考えています。

最後に

こういったコロナの中でステークホルダーの皆さまも大変な生活、苦しい思いをされているとは思いますが、mandom商品をはじめ、当社事業に対しご支援、応援いただきまして誠に感謝しております。就任して2年目となりますが、激動の時代でかつ内在的課題も多くあり、非常に

やりがいの大きいチャレンジングな期間がこの先数年続くと思っています。業績は一旦停滞してしまっていますが、社内でも積極的に新しいチャレンジをしていくためのマインドセットを図っており、多くの志の高い社員が現在頑張ってくれています。中長期的に見たときに会社が再び確実な成長軌道に戻って、皆さまとともに社会に対してお役立ちができる企業になっていくということ、私自身は確信しておりますし、皆さまにもお約束したいと思っています。mandomが化粧品や美容業界において、新たな価値創造やサービスの展開を通じて世の中を豊かにしていけるか、また、地球環境をはじめとしたESG課題に対するアプローチなどの企業姿勢に関して、中長期の視点で評価していただけると有難いと思います。今後どうぞよろしくお願いいたします。

