

トップメッセージ

生活者、社員をはじめとした
すべてのステークホルダーにとって
常にアクティブな企業でありたい。



株式会社マングム
代表取締役 社長執行役員 西村 健



2023年3月期振り返り

コロナ禍以前は営業利益率10%程度、連結営業利益が80億円程度出ていたことを考えますと、コロナ禍の影響とはいえこのような短期間で営業損失に陥るなどということは、経営陣も社員も想像すらしていなかったもので、会社全体として自信を失い、前向きになりきれない状況が2年間続きました。小さなことから自信を取り戻していこうということで、2023年3月期は連結上の各セグメントで黒字を出すと、そうすれば自ずと連結も黒字になるので、まずはそれを目指していこうということでスタートしました。インドネシアは、連結計上する際に決算組み替えが

ありますので、セグメントとしては営業損失となりましたが、現地通貨ベースの単体決算としては黒字を出すことができました。結果、連結では売上高は前期比16.9%増の67,047百万円、営業利益は1,409百万円となりました。ただし、あくまでも立て直しの第一歩を踏み出したということで、営業利益率を10%に近い数値に、さらにその先には10%を超える水準まで収益性も改善していかなければいけないと考えています。ROICに関しては2.1%でした。計算式の分母となる投下資本に関しては、キャッシュコンバージョンサイクルの低減に取り組み、製品在庫の適正化と製造原価の低減、これには原価低減活動と並行して得意先と連携しながら返品を極力減らすという取り組みも継続しております。進捗数値は経営会議にて3カ月ごとに



チェックをしていて、海外も含めてグループ全体で意識を高めています。分子となる営業利益率がまだまだ低い水準であるため、まずはこれをできるだけ早期に10%に届く水準までに回復させていかなければいけません。そして、次期中期経営計画(以下、中計)ではROICもできるだけ速やかに資本コストを超える水準にしなければいけないという課題意識は持っています。

セグメントごとの近況と課題について

セグメント別にみると、日本とインドネシアの回復はまだまだこれからですが、海外その他は、一部の国を除き生活者の方がたが日常を取り戻し、前向きに生活を送り始め

ています。私も昨年2022年より海外出張を再開しましたが、現地は日本と違って街中に活気が溢れており、すでにコロナ前の売上水準に戻っている国もあります。おそらく今期中には東アジアの中国、韓国を除くと、ほとんどの国がコロナ前の水準を上回ってくるのではないかと見ています。海外その他は、次の中計においても、グループの中でも成長ドライバーとして見ています。一方でインドネシアは、今まで「ギャツビー」や「ピクシー」といったブランドを深く掘り下げることで売上を伸ばしてきましたが、その深度も限界が近づいているのかなということを感じています。これは、インドネシアだけではなく、グループ全体の課題として見ていますが、強いブランドに頼り過ぎるのではなく、現在の強みは活かしつつも、新しいブランドを投入

するなど、次の強みをつくるために取り組み方を変えていくフェーズにきているのではということを感じています。過去の延長線上の取り組みだけでは成長スピードの鈍化を招く懸念があるというのがインドネシアに対する私の見解です。

主力市場である日本ですが、私たちは主にマス市場でビジネスを行っています。男性化粧品では「ギャツビー」と「ルシード」、女性化粧品では「ピフェスタ」と「ルシードエル」といったブランドを中心としたビジネスとなっています。男性に関して言うと、「ルシード」以降、市場に定着したブランドはありません。「ルシード」は今年で34年目、「ギャツビー」にいたっては今年で45年になります。それぞれ時代時代を超えてブランドを陳腐化させないように進化させて今日に至っているわけですが、これだけ時間が経つとさすがにそろそろ限界が見えてきているように感じています。そう考えると、当然マス市場に対しても新しい刺激を加えていく、新たなカテゴリーなのか、新しいブランドの提案なのか、当社が長年着手してこなかったことや時代の変化への対応に取り組んでいかないと、

人口減少・経済停滞に直面する日本市場において、我々の事業も縮小均衡になってしまいかねないと危機感を抱いています。

生活者の変化に対応した マーケティング

近年男性化粧品マーケットに関して言えば、多くのプレイヤーが市場に参入してきて、生活者の皆さまのリテラシーが高まり、市場成熟度も高まってきています。商品に載せる機能や付加価値等が高まってきているカテゴリーもあります。たとえばスキンケアだとか男性用メイクアップなどが多く上市されてきていますが、価値・機能が上がってくると当然原価も上がってきます。当社は創業から“優良廉価”の大衆普及を掲げ、いつの時代も一人でも多くの生活者の方がたに化粧文化を普及することにより、日常生活を豊かにするお役立ちができればとの想いで事業を継続してきています。今回さまざまな原材料が高騰する中で、当社も決して簡単に価格を上げるといったことはしませんが、市場では付加価値の高い製品が求められるようになり、製品機能の上昇に伴い、新製品の販売価格も上がってきています。たとえば、昨年2022年に発売した新製品の中には今までの当社の中心的な価格帯を上回る2,000円に迫る価格帯で発売したものもありますが、それぞれのカテゴリーで市場のトップランクに迫るような支持をいただけているということは進化できていると言っても良い部分かと考えます。

当社ではキャリア採用という言い方をしていますが、近年デジタルマーケティングや商品企画などさまざまなマーケティングのノウハウに長けた方を複数名採用しています。長らく課題であったブランドのファンづくりの部分強化のためです。長い時間展開しているブラン



ドはロイヤルカスタマーの方がたが支持してくださっていますが、そのようなファンがブランドに対し何を求めているのかを突き詰め、新製品や宣伝販促活動に反映していく必要があると思っています。特に「ギャツビー」においては、万人受けを狙ってしまうがゆえに、本来のファンを置き去りにして、結果、ブランドとしての特徴やユニークさが薄まって、誰向けのブランドなのかが分かりにくくなってしまっている部分があると感じています。昔と違い、多くのプレイヤーが市場に参入する中、我々も時代に応じた変化・進化が必要になっており、そのためにもキャリア採用したメンバーが保有しているスキルの発揮だけでなく、新しい視点をもたらしてくれることを期待しています。

2024年3月期の取り組み

サステナビリティは社内外含め要求が高まっていることを強く認識しています。人的資本経営を求められてきている中で、たとえばダイバーシティや女性活躍の推進は重要なテーマです。また、実業の中では、モノづくりを行う過程で使用するさまざまなエネルギーや資源の縮減や、より地球環境にやさしい製品包材の使用にも対応する必要があります。足もとではさまざまなコストが上がっているなど、取り組むべき課題の多い経営環境の中ではありますが、社会課題・環境課題に対する取り組みは積極的に進めています。この4月にはマテリアリティに関する中長期目標も設定しましたので、グループ全体としても意識は高まってきています。→P.24 当社は「BE ANYTHING, BE EVERYTHING. なりたい自分に、全部なろう。」を掲げ、従来は多くのヒトやコトが、何かをするためには他の何かを諦めなければならないという、いわゆるトレードオフの関係になってきたものを、トレードオフにさせない生き方や

社会の実現に向けた価値の創造・提供を目指しています。たとえば、化粧品においても品質は当然良くなけてはいけなく、なおかつ環境にも良くなけてはいけなく、そういったスタンスはとても大事になってきます。

今期は特に次の中計をどのようにつくるかが重要な1年だと思っています。今までは経営陣だけで決めるということが多かったのですが、今期から部門長対象の研修を始め、その研修の中でも第14次中期経営計画(以下、MP-14)に対して各部門がどのようなアクションを取れるのかということを考えて提案してもらうような取り組みを行っています。部門長まで経営計画に巻き込んで皆でやっていくという流れができ始めています。→P.35 MP-14では、従来より少し踏み込んで、成長戦略であれば、既存のポートフォリオで伸ばせる部分と、そうではなくて新しくチャレンジをしてつくっていかなくてはならない部分、たとえば新ブランドを投入するかM&Aを検討するとか、もう少し細分化して説明できたらと考えています。そういったワクワクするような期待感も感じられる掘りどころとなる成長戦略をお示しすることは、当然投資家の皆さまをはじめとした社外のステークホルダーのためにもなりますが、社員のためにもなると考えています。社員に対しても、会社として進む方向性をきちっと示す、現状よりグレードアップした中計を提示できればと考えているところです。

今期より経営改革室という部署を新設しています。メンバーは3名で私が室長を兼任しています。現在まず取り組んでいることは、社内向けでは、私が社長に就任してから2年間で国内の役職者全員と40歳以下の若い社員との対話を実施し、今年40歳以上の社員との対話を予定しています。→P.35 その場で、当社が働きがいがあって常楽しく働いていけるような職場になるために、今できていることと、この先やらなければいけないことを社員それぞれにアンケートを取っています。そのアンケート結果の表



トップメッセージ

層的な記述からもう何階層か掘り下げたところにどうい
う本質的な課題が眠っているのかということを見つけ出
す分析をしています。その結果を人事総務部や経営企画部
など当該部署に提言を出して、会社の風土を改革し、活性
化させていくということを手がけています。社外との取り
組みとしては、外部のベンチャーやスタートアップと連携
を取れるような環境づくりも必要だと思っています。もっ
と柔軟に社外と連携して、ともすればM&Aの機会を模索
したり、スタートアップベンチャーと組んでいくというこ
ともあるかもしれません。まずは新規部署として、より早
い段階で小さなことでもいくつかのアクションを起こす
ことで、これに共鳴してくれる社員が出てくるとします。
やはり社員の皆さんに期待を持っていただける部署に
なっていかなければいけないと考えています。



真のグローバルカンパニーに向けて

商品とブランドのグローバル化というのは進みまし
たが、人と経営のグローバル化を進めないと真のグローバル
カンパニーにはならないと考えます。恐らく、MP-14の間
には海外の売上高比率が5割を超えてきます。現状はグ
ループの中で日本が抱えている部分が大きすぎると私は
思っています。グループのヘッドクォーター機能は日本が
保有し各国のビジネスに寄り添いサポートするには、そこ
で働く社員のグループ全体へのビジネスの理解、マインド
の在り方、多様性が必要になります。日本にいて、停
滞感のある現状に慣れてしまっているマインドセットや
スピード感では、海外事業に十分なサポートはできません。
また、権限はある程度各国に委譲し、そこで働く人材はい
ろいろな国籍、属性が集まった会社であり、海外各社の経
営陣も現地化・多様化をしていくべきだと思っています、
MP-14においては変化させていくべきポイントです。

企業は、社員という観点で見ると、さまざまな属性の方
たちがしっかり働けるということが重要です。日本で言え
ば、男女間の偏りはなくしていかないといけないと考
えています。ダイバーシティといっても、性別、年齢、国籍
いろいろあると思いますが、属性的なものだけでなく、会社
としての企業価値の向上につながるようなバランスの良い
状態こそが大事だと思っています。最近ではキャリアのダ
イバーシティもすごく大事だと感じていて、たとえば、私
は管理職になりたいわけではなく、もっともっと自分の今
の現場でのスペシャリティを高めて、専門家としてプロ
フェSSIONナルとして活躍していきたいという社員も結
構多いです。さまざまな働き方、さまざまなキャリアを自
ら描く男性、女性、若い社員も海外の社員も一緒に働いて
いく状況が今後出てきます。

私が求める人材の要件の一つは、ゼロベースで物事を考
えることができ、過去の成功体験に頼らないということ
です。ゼロベースで考えられるということは、すなわち多
様性も受け入れられます。何がその中でベストなものかを
しっかりと許容して組み合わせることで作り出していける、そ
ういう人材が大事です。そして、常に知的好奇心旺盛で新
しいものを探してアンテナをはりめぐらせ、自ら課題意識
を見つけながら、あるべき姿をきちっと設定して自分もそ
こに向かって成長していく。そういうことができる人が私
の希望する人材です。



創業100年に向けて

おしゃれ文化の創造や、多様な生活者へのお役立ちの
拡大や、社会と会社の相互成長の実現。このあたりが当
社の持っている強みを活かした攻めのマテリアリティ
というべき価値創造の部分ですが、社員と会社の相互成
長の実現のための仕組みとして、MHRX (Mandom HR

Transformation)の導入 [→P.36](#) はとても重要と考えていて、社員の成長なくして会社の成長はなく、双方がきちり成長して互いにハッピーを実現していくという関係性にならなくてはいけないと思っています。やはり、企業理念で表現している通り、奔放に大胆にという部分は実践していかないといけませんし、マンダムは常にアクティブな会社でなくてはいけないと思います。ブランドがロングセラーブランドであれ新しいブランドであれ、常に動きがあって、新しいニュースなり商品提案がなされている会社のイメージを社員にも持っていてもらいたいですし、すべてのステークホルダーの皆さまにもそういうイメージを持っていただける会社にしたいです。アクティブな会社であるためには、たとえば社員の評価指標の中に、成功か失敗かは置いておいて、まずはチャレンジをしたことに対してプラスの評価をするような仕組みを、MP-14に向けて制度化・体質化していきたいと考えています。会社の風土改革は社員それぞれが課題を自分ゴト化することが重要でありボトムアップが基本だと思っていますが、時にはトップダウンも必要だと認識しています。

マンダムらしさのもう一つは人間尊重です。社員は当然のこと、生活者の皆さま、取引先さま、一緒に事業を運営していく関係者の皆さまを第一に考えるというスタンスは当社のカルチャーだと思っていて、非常にヒューマンな会社だと思っています。化粧品業界の中で、長年にわたりユニークで奔放大胆に、アクティブにやってきた結果が、今まで生き延びてきているということであって、最近の停滞はその部分が少し鈍くなってしまった結果だと思っていますし、ここは100年弱変わらずに創業者の時代から受け継いできて、変えてはいけない部分だと思っています。当社は社名も過去2度変わっていますし、歴史を見てみると、変化と革新の連続でさまざまな危機を乗り越えて今にたどり着いている会社なので、アクティブに動く、変化をして

いく、ひるまずに新しい時代に対してアプローチしていくということは根本的なスタンスであると思っています。これは、私が社長に就任した際に発言したことですが、マンダムをどういう会社にしたいかと聞かれたら、「日本、もしかしたら世界で一番社員が楽しく働いている会社、いきいき働いている会社」だと。企業としてはいろいろなエクセレントの出しようがあると思います。しかし、社員が育つ会社だとか、社員が楽しく働いている会社だとかを挙げる企業はあまりないと思います。でも、そういう会社が業績悪いわけがないんです。決して遊んでいて楽しいとかそういう話ではなく、仕事をしていて楽しいというのは、常に切磋琢磨しながら、時には議論を戦わせるようなことがあながらも皆が同じ方向を向いて、多様な人材が働いて、常に世の中にアクティブに価値を提供できている。マンダムはそこを常に目指している企業グループでありたいと思っています。

