



価値創造ストーリー（現在のマンドム）

トップメッセージ



代表取締役 社長執行役員

西村 健

第14次中期経営計画『MP-14』は 人財育成の機会と捉えて、 売上拡大と収益性改善の両方に取り組みます

MP-13を振り返って



最初に前中期経営計画「MP-13」(⇒P.31)を振り返りますと、VISION2027実現に向けた“変革・挑戦期”と位置付けていたわけですが、コロナ禍の影響等もあって定量目標に対する実績という面では満足できるものではありませんでした。しかし、この先将来に向けての社内での変化や取り組みなど、さまざまなチャレンジは実践してきました。

新しい価値観を持った世代にアプローチし、マンダムとしてあらたなターゲットを獲得するために、未着手の 카테고리 やあらたな流通に対して準備を進めてきましたが、前中計の最後に「aono」「HOLIDEA」「ium」といった新ブランドを発表し、スタートを切ることができました。(⇒P.52)

また、社内の体制づくりに目を向けますと、マンダム流のジョブ型の人事のしくみを構築していくということで、マネジャー以上の管理職ポジションの社員には、明確なジョブディスクリプションを設定し、それぞれのポジションに期待する仕事の内容であるとか、そのために求められるスキルを透明化し、そこにたどりつくためのキャリアプラン設計などのノウハウを周知しました。これによって社員がマンダムで働くことで自身が成長していける実感を得られるような「個と会社のHAPPY」を実現する関係性を築くことこそが、「人間系」企業マンダムとしての差別化になってくると考えています。そういった意味でも、比較的社内の体制整備、社員に対してフォーカスした3年間でした。

MP-13を振り返って現在の大きな経営課題は2つです。1つ目は日本事業とインドネシア事業における収益性の低下です。昨今の原材料の高騰に加えて、外出機会の減少によって消費量が減ると生産数量の減少に繋がって原価が上がってしまいました。一方で、その価値に見合った価格設定ができていたかという点、少なくとも私たちが主戦場としている低中価格帯の化粧品、日用品のマーケットではなかなかそれが実現できていなかったということが要因で、低収益な事業構造になってしまっています。

2つ目はインドネシア事業の低迷が続いていることです。PT Mandom Indonesia Tbkという企業は、1969年からの歴史があって、「ギャツビー」と「ピクシー」という主力ブランドが長い期間生活者の方に認知されており、商品も多くの島から構成される広い国土に隈なく行き渡っています。経済の発展レベルで言えばまだまだ積極的に投資する攻めのマーケティングを取っていかねばいけないマーケットにもかかわらず、当社としては長い歴史があるがゆえに成熟したマーケットに対応しているような、どこか守りに入ってしまった状況になっていました。今日では、インドネシアのマーケットでも日本円で1,000円を超えるような化粧品が高級品としてではなく、普通のマーケットで見られるようになってきています。私たちはこれまで低中価格帯で数百円レベルの商品をメインとしてきており、そういった市場の変化への対応が遅れてしまったことも、結果的に収益性悪化に繋がってしまっています。

トップメッセージ

MP-14 策定にあたっての外部環境

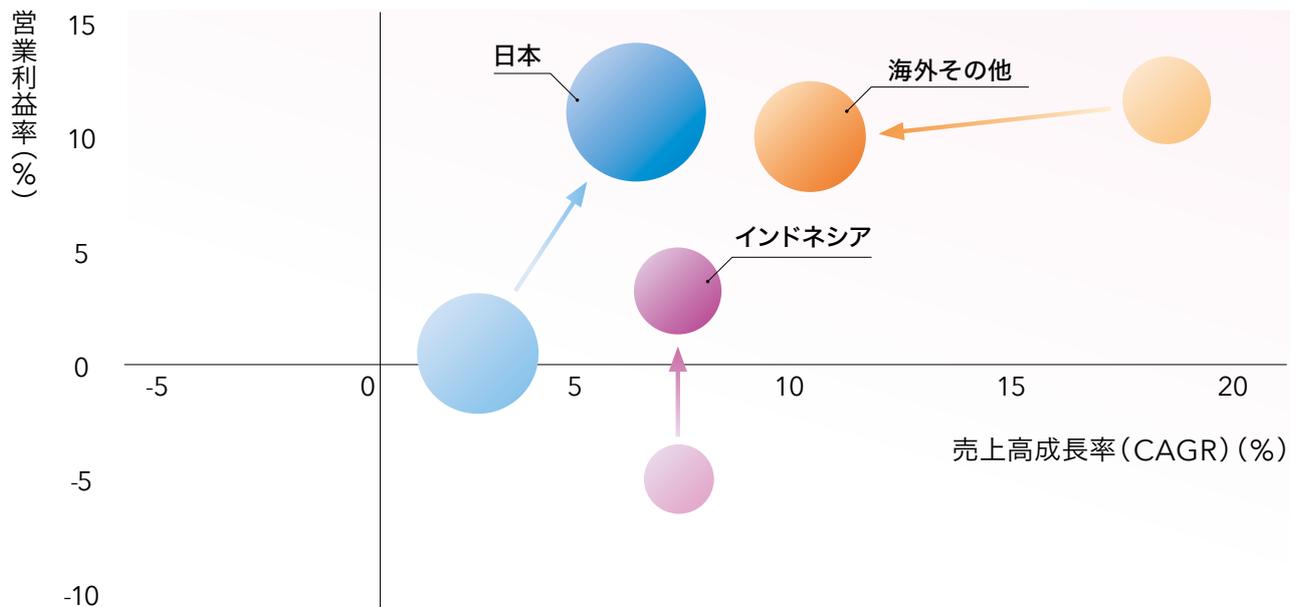


私たちの外部を取り巻く環境の大きな変化で言えば、日本では人口減少や、高齢化、少子化の問題があります。当社が主にギャツピーのコアターゲットとしてきた若年層の人口構成は減少する傾向で、これは今後もいっそう進むことが予想されています。ただし、この点に関して言えば、若い生活者、特に男性に関しては化粧品の使用点数が女性に比べればまだまだ少ないです。彼らの化粧行動の幅を広げるような提案を行っていくことで、化粧品の消費点数の拡大や、需要を喚起していくことは可能だと思っていますので、ある程度マーケット人口は減っても、売上規模の維持拡大というのは可能であると思っています。他方で、今後間違いなく高齢化が進んでいく中で、いかにウェルビーイングの状態ですらわれる期間を長くしていくかは重要課題です。どちらかという従来のアナライジングは、意識の高い方たちがそれなりの出費を伴いながら本格的に取り組むものだったように見えますが、これが今後比較のカジュアルな層にも拡大していく傾向はあると見ています。こ

ういった意識や環境の変化をチャンスと捉えて、新しいお役立ちを積極的に実践していきたいと考えています。

東南アジアを中心とした海外の国々においては、まだ人口も増加局面で、私が出張で訪れた際もマーケットは非常に活況な印象を受けております。海外その他セグメントに関しては、少なくともMP-14の期間においては、ビジネスの量的成長を追うことが可能な時期だと見ています。ボーダーレスでグローバルな社会がさらに進んでいった5年から10年ぐらい先に、彼らの求めるトレンド感や、価値観みたいなものがさらに大きく変化するターニングポイントがくると思いますので、そのための準備をしっかりと進めていく必要があります。インドネシアについても、人口もマーケットもまだまだ伸びていくと思っていますので、いかに収益性が悪化した状況を修正しつつ、あらためて自分たちの攻めの姿勢を取り戻し、アグレッシブに事業を運営していくことが重要だと認識しています。(⇒P.37)

各セグメントの売上高成長率(CAGR)と営業利益率のイメージ



売上高成長率(CAGR)はMP-13(3年間)とMP-14(4年間)の比較
 営業利益率はMP-13、MP-14それぞれの最終年度の比較
 バブルの大きさは売上高規模



MP-14の取り組みの方向性



MP-14(⇒P.34)において、当社がお役立ちの拡大を進めていく上で重要な思考として選択と集中が挙げられます。アジアにおける男性化粧品のマーケットは、今まで競合他社がそこまで多くなかったため、そういった環境下では浅く広くという戦略が正しかったと考えています。しかし、プレイヤーが増えてきて、市場自体も活況化しつつある環境下では自分たちの強み、例えばヘアスタイリングなどに徹底的に自社資源を集中して強化していくということも必要です。アジア各国の化粧品市場では男女問わずこれからさまざまなカテゴリーが伸びると見えますが、自分たちに知見があまりないカテゴリーに自ら注力して製品開発を行っていくことは必ずしも効率的とは言えません。そういう場面では、外部のパートナーと力を合わせて何か新しいものを開発したり、または、例えば外部の企業やブランドに対してM&Aを実行するような適材適所の選択をする必要があるとも考えています。

MP-14において、お役立ちを拡大する方向性の1つはエリアの拡大です。海外のエリア展開拡大を従来以上にアグレッシブに取り組むことです。実は2015年にベトナムにグループ会社を立ち上げて以来、新しいエリアへの展開がありません。従来のように現地にグループ会社を設立して事業展開する方法にこだわらず、既存の商材の販売手法を開拓するチャンスがあるのであれば、将来的にはアジア以外のエリアも含めて新規開拓を行っていくことも考えていかなければなりません。その際に一番重要なことは人財となってきます。私たちにとって本格的に力を入れていくべき、有望なマーケットに成り得るエリアや国を見極められる社員を育成することが必要になってきます。もう1つの拡大の方向性は、製品ターゲット層の拡

大です。特に日本の場合、今までよりもお役立ちするお客さまのターゲット世代の幅を広げていきたいと考えています。一例としては、ミドル層やアッパー・ミドル層向けのアンチエイジング関連商品です。カジュアルに日常使いをして頂きながら、自分の身だしなみを整え、それが内的な自信に繋がる。それによって社会に対する関わり合いを継続しながら、自分の日常を豊かにしていく。化粧品によるこのようなアンチエイジングに対する関わり方、お役立ちもあると思います。時代とともに年相応の見られ方も変化してきており、それに対応できる確かな技術と魅力的な製品提案能力を当社は保有していると自負しております。今後そのような商品提案を行っていきたいと考えていますし、私たちはそういった何気ない日常に根差したお役立ちをしていきたいという思いが根底にあります。健康で前向きな生活、明るい社会をつくっていくことに貢献していくことが実現できれば、連結売上高1,000億円という数字も十分見えてきます。(⇒P.35)

これらの取り組みを進めながら、ベースとして考えなければいけないのはサステナブルな製品提供です。原価を低減しながらもサステナブルを実現していく方法があります。例えば化粧品の製品パッケージに使用しているプラスチックが過剰に使われているものがあれば、それを減らすことで同時にコスト低減も実現します。これから先、生活者の製品に対する選択方法や価値観が変わってくると思います。それに対してはESG、サステナビリティ視点で意識を高く持って臨みます。倫理観は高く持って事業を行っているつもりですが、世の中から認めてほしいからというわけではなく、自分たちとしてそうあるべきだと思ってのことで

トップメッセージ

根幹となるのは人財



MP-14の取り組みを実現していく上で一番根幹にある大事なものは何かと言えば、やはり人財育成だと思います。MP-14における重要な取り組みである構造改革プロジェクト（⇒P.39）も、基本的な考え方としては人財育成を実現できた結果として収益性が改善されるという設計にしています。原価低減を中心に収益性改善を実行していきますが、そのために例えば、どうやって調達先を探していくのかや、フェアトレードを配慮した場合にどうやって第三者機関の監査を受けて頂くのかなど、社員が現状では身に付いていないノウハウや知見を習得することや、マインドセットを変えるための狙いを

持って実行しています。なぜ人財育成を根幹におく必要があるのかと言えば、人財の成長こそが会社としての成果の継続性に繋がるということと、社員のやりがい、モチベーションの持続性に繋がるからです。現在の危機を社員の育成の機会と捉えて取り組みを行うことで会社の収益構造も向上させ、継続的に社員が成長し会社の状態が良くなる成功体験をつくっていきたくと考えています。まずは、日本で先行してプロジェクトを推進しているため、ここで得られたサクセスを海外でも水平展開していくことを計画しています。

グループ経営の推進



これも1つの構造改革となりますが、MP-14においては、グループ経営をいっそう推進してまいります。例えば人財面でも全体最適発想で考えると、グループ全体の中で日本国籍以外の優秀な人財が本社機能の部分でグループ運営に関わってくることも十分に考えられます。マダムはこの先グループ経営を実践していくというメッセージを伝えたかったので、4月のグループ経営方針発表会の各CxOからの方針発表も英語で実施しました。（⇒P.38）これは、海外のスタッフに対して経営陣は英語で皆さんに直接語りかけますというメッセージでもあったのと同時に、日本人社員に対しても日本というローカルマーケットは大きいけれども、それが即ちグループ経営の中核ではないというメッセージを伝えたつもりです。グループにはいろいろな多様性のある社員がおりますので、それをうまく活用し個々の能力を引き出しながら協働していくことで、もっと面白い価値が生まれるに違いありません。そういうところからCo-Creation“共創”を私からグループ全社員に向けてのMP-14のキーワードとしています。

そして、Co-Creationを実践し、グローバル規模での社員同士の連携を進める上で必要なスキルセットがいくつかあります。その1つがZero-based thinkingです。今まで幸いなことに自分たちが各エリアでマーケットを創造できたからこそ、その延長線上で進めればうまくいくという経験があるため、

それをベースとして考える癖が付いてしまっています。このことに私は強く問題意識を持っていて、それがボトルネックとなり始めている兆候を感じたため、最近は常にゼロベースで考えましょうということを言っています。国を越えて部署を超えて仕事をしている中でも、セクショナリズムなどに固定されず一体感を持って、価値創造のためのCo-Creationを実践できることを期待しています。

今期から採用しているCxO体制もグループ経営推進のために重要な位置を占めています。（⇒P.36）グループ経営、即ちグループ全体最適で何をまず解決していくべきなのか、グループ全体で企業価値の最大化をするためにどうあるべきなのか、グループの資本を使って連結売上を上げていくという全体最適を各CxOは考えるということをミッションにしています。現状では、日本に全てのCxOがおりますが、彼らは当然海外の自分の領域のこと、例えばチーフサプライチェーンオフィサー（CSCO）であれば、日本の生産拠点だけではなく、海外も含めた総責任者として、今インドネシアで起こっている問題を解決するためには日本のこういう知見が使えるかもしれないとか、それをサポートするために日本の資産をインドネシアに振り分けなくてはいけないなどといった発想が出てくることを期待しています。

最後に



MP-14の初年度である2025年3月期は、収益改善の取り組みのための費用発生を予定しておりますので、皆さまの期待に応えるだけの利益が捻出できない計画となっております。しかし、構造改革をしっかりと遂行して、来期以降は開示している力強い売上高、利益のガイダンスを達成していく計画であり、MP-14の中で間違いなく企業価値は回復して拡大できると確信しております。

マンダムが今まで生き延びてこられたのは、ブランドはもちろん企業として社会やお客さまから必要とされてきたからだと思います。そして、それは創業者の時代から、世代は変わっても社員の間で受け継がれてきた、社会や関係するステークホルダーに対して何かお役立ちをしたいという思いがあったからだと思います。当社サステナビリティ方針にもある“健・清・美・楽”の、“楽”の部分、マンダムに携わった人たちが楽しかったりハッピーであったりする場面や瞬間、そういったものを共有できる企業体であり続けてきましたし、今後もそれは継続していかなければいけないと思っています。超長期視点で、私の時代で具体的に何をしていきたいか、変えていきたいかと聞かれれば、1つは日本で、世界で一番社員が楽しくいきいきと働いている会社になりたいということ、もう1つは現状のアジア中心のビジネスからさらにグローバルなビジネスに発展させていきたいということです。この2つは実は関係していて、日本人社員に限らず、今アジアのどこかのエリアで働いている社員がグローバルに活躍できる環境を得ながら、当社グループが世界の中で、化粧品業界の中で、一番エキサイティングで楽しい企業であるという私の理想像に繋がります。そして、その根幹にはやはり「人間系」として社員を中心としたステークホルダー、ともに働いている人々をいかに楽しく幸せにしていこうかということがあり、ここにこだわり続けることが大事だと私は考えます。

これからも、皆さまのご支援とご協力を賜りますよう、お願い申し上げます。