

企業名： 株式会社マンダム

レポート名： マンダムレポート 2021

## 1. この会社が目指す姿が理解できるか

理解できた。レポートでは二つの部分に分けて説明した。

一つ目は企業理念について。マンダムは「お役立ち」という言葉を使った。化粧品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種類がある。こういった精神的、心理的な健康が満たされている状態をウェルビーイングと言う。この状態と現状とのギャップを埋め、消費者のウェルネスの実現に向けて目指したいと社長の西村氏は示した。そして、地球環境への負担軽減などの環境面と管理職の男女比率補正などの社会面に力を入れたいとも示した。人々の心理的健康や社会問題といった社会実現をマンダムが「お役立ち」していきたいという思いが伝わってきた。確かに今の日本社会では飢餓問題が極めて少ない状況になっているのにかわり、ストレスなどによる心理的な面の問題はひどくなっているため、心のケアが重要視にされてきているので、納得した。

二つ目はコミュニケーションについて。2017年に社長の西村氏は企業理念をグループ全体に浸透させるために、約半年を使い、日本国内及び海外の事業所を対象に40回のワークショップを行った。このことにより、ほぼ全社員と直接対面で話げできたこと示した。そして、社員数が増え、組織が大きくなっていくにつれて、薄れてしまった全員参画の意識を取り戻すことやさらに「お役立ち」できる企業になるために、コミュニケーションを重視する企業になっていきたいという思いが伝わってきた。

## 2. この会社の競争優位性が理解できるか

マンダムは六つのブランドを持ち、その中特に知名度や実績が高いのがGATSBYである。男性化粧品の分野ではトップシェアである。さらに、ヘアスタイリング、フェイスケアなど多くのカテゴリーで商品展開しているため、他企業が攻めにくい隙の無い状況になっている。

さらに、認知度は日本のみならず、アジア諸国でも高い。東京での認知率は61%と高いといえるが、ジャカルタ、クアラルンプール、シンカポールではそれぞれ91%、78%、72%という日本国内を越えた更なる高い水準に達している。売上高だけ見れば、インドネシアの売上高はマンダム全体の約2割も占めしていることが分かる。これはマンダムが設定した海外進出の目標にはまだ届いていないが、市場だけ見ると極めて高い競争力を持っていると思う。

このような背景があるため、マンダムの生産体制は日本、インドネシア、中国と三つの生産拠点を保有している。それぞれ支え合えるようになっているため、商品供給は安定しやすい。特に新型コロナ禍においてこれは重要だと思う。例として iPhone や iPad などヒット電子製品を数多く生み出したアップルを挙げる。これまでアップルの九割以上の生産活動は中国の工場で行われていたが、中国政府がロックダウンを発令したことにより、大半の生産活動は生産停止を余儀なくされ、アップルは一兆円の損失をした。一方、マンダムは3国も製造が行われているため、こういった事態を防げる能力を持っている現状になっている。

以上の理由で、私はマンダムは自らの競争優位性を伝えたと思う。

### 3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

理解できなかった。

マンダムの競争優位性はトップシェアであること、商品展開の広さ、ブランドの認知率の高さ、生産活動の安定さである。確かにこれらは比較的持続性の高い競争力だと思う。しかし、説明が少ない。例えば、商品展開や海外進出により今持っている競争力はどのような風に成長するか、現在の競争力は衰退する可能性などを挙げられたら、よりわかると思う。

### 4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

できると思う。

マンダムは2023年度にジョブ型人事制度を導入すると予定している。これにより職務や役割が分かりやすくなり、社員のそれぞれ領域での専門性が向上することができる。そしてライフスタイルや価値観の多様化に合わせて全員参画を改めて意識すると社長の西村氏が言及しているため、意見やアイデアが出しやすい環境になれば、発想力、計画力も常に刺激され、個人の能力向上に繋がると思う。

オンリーワン？ (34 ページ)

### 5. 報告書にはどのような改善余地があるか

三つあると思った。

一つ目は三点目でも言及している競争優位性の持続性の説明が足りないことである。

二つ目は28～31ページの人間系企業価値創造モデルの図表である。図表は循環式になっており、すべての部分が不可欠だと理解できたが、パッと見てどこから読めば分からなかった。デザインの統一や読む側への配慮が必要だと思う。

三つ目は34ページに書いた生活者発・生活者着の Only-One マーケティングの説明。新型コロナウイルス感染症拡大により、40代男性のシミ、シワ改善への意識が高まったなど具体的な例を挙げてとても分かりやすかったが、Only-One の要素が見当たらない

い。男性化粧品においていくつもの新しい市場を創造したと書いたが、創造したものの他企業からの参入があれば Only-One は成り立たないため、より詳しい説明が必要だ  
と思う。

以上