

資生堂のグローバル戦略

－その軌跡と新たな挑戦－



講師 前田 新造氏 (まえだ しんぞう)

株式会社資生堂 代表取締役会長

日時：1月18日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：165名 内訳：教職員24名、学生・院生33名、年間会員17社35名、一般67名、関係者6名

講師略歴

1970年 3月 慶應義塾大学文学部社会学科卒業	2003年 1月 株式会社資生堂 経営企画室長
1970年 4月 株式会社資生堂入社	2003年 6月 株式会社資生堂 取締役執行役員 経営企画室長
1996年 6月 マーケティング本部化粧品企画部長	2005年 6月 株式会社資生堂 代表取締役 執行役員社長
1997年 12月 国際事業本部アジアパシフィック地域本部長	2011年 4月 株式会社資生堂 代表取締役 会長
兼 資生堂アジアパシフィック株式会社取締役社長	

報告要旨

1. 資生堂の概要と企業理念・ビジョン

資生堂は1872年(明治5年)に創業されており、2011年3月末現在同社の会社概要は以下の通りである：資本金645億円、従業員数45,800名(グループ従業員数)、売上6,707億円、営業利益446億円。

資生堂という名称は、中国の古典『易経』のなかの一節「至哉坤元 万物资生」(至れる哉^{かな}坤元、万物资^{こんげん}りて生^とず)に由来する。これは「大地の徳はなんと素晴らしいものであろうか。すべてのものは、ここから生まれる」という意味。大地のあらゆるものを融合し、新たな価値を生み出していきたいという願いと、西洋の科学的な薬学と『易経』という東洋的な精神を融合しようという「和魂洋才」の理念が込められている。

初代社長は創業者が残した「和魂洋才」、「精神性」、「品質本位」という遺伝子に美意識を埋め込みながら、さらに進化させる。その精神とは、「商品をして全てを語らしめよ」、「ものごとは全てリッチでなくてはならない」、「ブランドは世界に通用しなくてはならない」である。これらの精神は現在でも社内でもっとも大事にされており、資生堂のものづくり、創造性のよりどころになっている。

資生堂の企業理念は以下の通りである。「私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します」。理念にもある通り、新たな価値を創造し、お客様のお役にたち、社会に貢献するという創業の精神は現在も変わらず生き続け、人々の美と健康を支援する様々な商品、サービスを生み出す源泉になっている。

2005年私(前田新造氏)が社長に就任した際、任期中に成し遂げたい3つの夢を掲げ、それを全社員が共有し、共に目指すべきビジョンとした。その3つの夢とは、「100%お客さま志向の会社に生まれ変わる(Rebirth as a 100% Customer-Oriented Company)こと」、「大切な経営資源であるブランドを磨き直す(Brighten Our Brand, A Valuable Management Resource)こと」、「「魅力ある人」で組織を埋め尽くす(Fill the Shiseido Organization with People with Own Appeal)こと」、である。これらのビジョンの実現に向けて、国内化粧品事業ではTSUBAKIやウーノ(unno)というメガブランド改革や、店頭で直接お客様と接するビューティー・コンサルタントや営業担当の活動革新、そして人材育成など、様々な改革に着手した。

2. 資生堂の海外事業

資生堂の海外進出の歴史は意外に古く、いまから約50年以上も前の1957年に台湾に進出したのが皮切りであった。しかし、海外事業の売上は数年前まではわずかな規模であった。ここ数年、円高の状況にもかかわらず、急激に海外売上高比率が高まってきている。2007年に資生堂はこれから10年先を見据えた体系の中で、中期ビジョンとして、「日本をオリジンとし、アジアを代表するグローバルプレーヤー」を目指すことを宣言した。私たちが将来にわたって輝き続け、真のグローバル企業となるために必要なことは、他社では決して真似できない資生堂ならではの価値をしっかりと磨き上げること、と考えている。

資生堂は海外に進出する際に、大切にしている3つのポリシーがある。それらは、「自社のオリジナリティを大切にすること」、「現地のリソースを最大限に活かす」こと、「よき企業市民として現地に根付く」こと、である。これらを高いレベルで体現しているのが中国事業である。

3. 資生堂の中国事業展開

資生堂の中国事業は10年ほど前までは、売上100億円にも満たない状況が長く続いていた。しかし、2004年度より毎年2桁成長を実現し、2010年度は800億円台の規模にまで成長してきている。

3-1 中国事業展開の第1段階

資生堂の中国事業は1981年にスタートし、昨年30周年を迎えた。今でこそ資生堂の成長エンジンとして評される中国事業は、当初小さなスタートから始まったのである。

30年前の中国では、男性も女性も人々は皆人民服を着て、化粧している女性など一人もいないといった状況であった。化粧品もクリームや乳液がビニールパックで量り売りをされていた。当時、先に事業を展開していた台湾での実績が評価され、北京市からの要請もあり、中国への進出を決断した。当初は北京で屈指のホテル「北京飯店」で販売ケースを一本いただき、在中の外国人女性を対象に化粧品販売を始めた。当時は、積極的にビジネスを展開するよりは、化粧を通じて中国の方に美しく健やかになっていただきたい、そのお手伝いができるなら、という思いが主であり、もちろん、今の中国の躍進を見越していたわけではない。

その後、北京市の国営化粧品会社に生産技術の提供を行った。9年間にわたる技術提供を通じて、それを地道に続けてきたことが徐々に資生堂の高い技術力による高品質イメージやモノづくりへの思いを定着させることにつながった。

そして、その実績をもとに、1991年に中国側からの強い要請もあり、北京市の軽工業局傘下の化粧品会社との合弁会社を設立するに至った。ちょうど進出してから10年目の時期であった。それまでの10年は、中国当局からの信頼を得ることに徹してきた中国事業の第1段階であったということができる。

3-2 中国事業展開の第2段階

上述の合弁会社設立から3年後の1994年に現地生産による中国専用ブランドAUPRESを発売し、デパートで販売をし、高級品ブランドとしての地位を確立したのである。2000年のシドニー、2004年のアテネのオリンピックで中国選手団の唯一の公認専用化粧品に認定され、名実ともに国民的ブランドとして認められた。ここでの10年間、このAUPRESの国民ブランドとしての地位確立と次にご紹介する新たなミドル・マス市場への進出のスタートラインまでが、資生堂の中国事業の第2段階だということができる。

ちょうどこの頃、1997年から約4年間私（前田新造氏）はアジアパシフィック地域本部長として上海で、北京に次ぐ2つ目の工場をミドル・マス市場向けの事業拠点の設立と合わせて携

わった。当時見渡す限り、何もない泥の原っぱの土地、開発途上であった浦東地区に、北京工場の約2倍の6万7千平方メートルの用地を購入した。当時私（前田新造氏）は、中国は必ず化ける、化粧品を使う人がこれから爆発的に増えるはずだと中国市場の成長を確信しており、この決断に間違いはないと思っていた。実際に、この時の決断が現在の中国事業の基盤を確立していくために、すくなく影響していると思っている。

しかしこの工場を立ち上げるには、苦勞もあった。工場が完成してからも、すぐに毎日稼働するというような状態にもならず、従業員と一緒に工場の敷地の端から端まで草むしりをしたこともあった。

何とかこの合作会社が軌道に乗り始めたが、1998年当時の当社の中国における売上規模は北京の会社も含めてまだ30億円にも満たない状況であった。しかし今では、この工場も第4期の拡張工事を行ったが、生産が追いつかず、一部の生産移管を図るために、1昨年ベトナムに大きな工場を設立することになった。

3-3 中国事業展開の第3段階

2003年には、独資の「資生堂（中国）投資有限公司」を設立した。翌年、日本で長年培ってきたボランタリーチェーンシステムというビジネスモデルを移植し、中国でも本格的な化粧品専門店事業をスタートさせた。デパートは主に沿海部の大都市を中心に展開し、専門店はより多くのお客様との出会いを求めるために内陸部を中心に（農村部を含む）、契約店を拡大してきている。この専門店事業の展開を機に、当社の中国ビジネスの第3段階がスタートしたことになる。

この専門店の契約に際しては、店舗の作り方や、販売者の配置あるいは教育受講の義務付け、お客様への接客対応のあり方、商品の並べ方、そして顧客管理の仕方など、大変厳しい基準を設けている。中国ならではの条件としては、前金制も導入している。それらの条件をクリアした店にだけ、契約を許可している。単に売上を伸ばすだけが目的であるならば、多少質が悪くても多くの店に取り扱ってもらえば良いわけであったが、しかしそれではブランドが育たない。むしろブランドの価値を傷つけてしまうかもしれない。一店一店ブランドを大切にしてくれる店との取引を大切に、今ではそのような店が中国の全省全自治区に存在し、5,000店を超える規模になっている。

これら専門店やデパートには、日本から優秀なビューティー・コンサルタント（資生堂では、BCと略して呼んでいる）を長期派遣し、直接接客対応などの技術ノウハウを伝承している。（中国に派遣されたBCの活動記録映像）

このように一つ一つの事業を丁寧に丁寧に我慢強く行い、且つ中国に根付いた事業展開を行いブランドを磨き続けてきたことが、これまでの成長を支えてきた要因の一つであると考えている。

3-4 中国事業展開の第4段階

中国事業展開の第4段階を迎えるにあたり、「次なる成長のステージ」に向けた布石として2010年3月に、デパート、専門店に続く第3のチャンネルとして薬局チャンネルに着目した専用ブランド（DQというブランド）を発売した。美容室などのサロン事業向けのビジネスも開始した。これにより資生堂の中国事業を加速させることになった。

DQはすでにチベット自治区を除く中国の全省に進出しており、契約店も840店規模にまで増えてきている。昨年9月には、さらに中国でウェブ広告、ソーシャルメディアを活用した口コミによる新規顧客の獲得と、オンラインのコンシェルジュによるリピーター育成を軸とした新たなマーケティングとして、インターネット専用の商品ラインのネット販売もスタートさせ

た。ポータルサイト、SNSサイト、女性サイト、動画サイトのカテゴリーの主要なサイトを厳選しての広告出稿や中国版ツイッター「微博」からオフィシャルページも立ち上げて、認知獲得を図っている。同時に中国の若い女性から圧倒的に支持を得ている有名ブロガーである「東京バンダ」によるブログを通じて、ソーシャルメディアでもPR活動を行っている。

ほかにも、今後中国で爆発的な増加が見込まれる中間所得者層に向け、日本の低価格帯市場とアジアの中価格帯市場向けの両方をターゲットとする商品群も充実させ、中国向けにローカライズしたTSUBAKIの現地生産も開始した。

3-5 中国事業展開のリスク

中国ならではの苦勞についても、すこし紹介する。資生堂では知的財産権保護の活動も2000年ごろより積極的に推進してきた。中国では、真似されるようになったら本物だ、一流品だとか、模倣品は売れる商品の証であるなどと冗談のように言われている。模倣品は年々増加しており、摘発してもまた次が生まれるという繰り返しが続いている。何も対策を講じないと、どんどん増えるといった構図である。

売り場の偽物は、会社の社員も驚くほど立派なものである。模倣品のクオリティは千差万別であるが、資生堂のロゴが入って、日本語の文字が印刷されていれば、お客様は正規の商品だと受け止めてしまう。ましてや売り場まで資生堂のロゴが付いた偽物であったとすれば、なおさらである。これは資生堂が培ってきたブランド価値を著しく低下させるのみならず、模倣品を本物と信じて購入して使用したところ、肌トラブルが起これば、それがインターネットや新聞などに掲載され、不買運動などに広がるといったシナリオさえあり得ない話ではない。

こうした知的財産権保護を含めた総合リスク対策を万全にすることは、大変重要で欠かせないものである。現在中国当局と連携して、排除に努めている。

中国には特有のントリーリスクがあるのも事実である。昨年末、北京市に働く外国人労働者に対する社会保険料の徴収が開始されることになり、企業と個人の合計で駐在員一人当たり80万円の負担増、そしてその大半が企業側の負担になることが報じられた。現時点では、大連市や北京市などまだ限定的ではあるが、今後上海を始め、日系企業が多く集まる地方政府でも同様に保険料徴収が決定されれば、進出拠点の見直しなどに影響するかもしれない。中国では様々なことが急に法制化されるなど、事業展開をする際に、リスクと思えるような事態は珍しくない。他にも2008年から施行された労働契約法など、中国における雇用環境の変化について、一部誤報が生じたこともあった。

当初、資生堂の工場技術者やBCは競合他社から「1.5～2倍の給料を出すから、来ないか」といわれる引き抜きにより、転職が多かった。しかし、事業活動や社会貢献活動を通じて、資生堂ブランドが評価され、会社の理念が浸透するにつれて、最近では全くといっていいほど他社への流失が無くなった。現地では、資生堂に勤めていること自体がステータスになり、資生堂ブランドが輝いていて、憧れの存在として中国社会に根付いているからだと考えられる。だから、他社から好条件を提示されても、そう簡単には転職しないのである。これは結果的に、人材育成はもとより、知的財産の流出防止にもつながる。

3-6 中国でのCSR活動

資生堂は昨年中国事業を開始してから30周年を迎えることができた。事業をスタートさせた北京飯店にて30周年を記念した謝恩会を行った。その記念事業の一環として、夢をかなえる人材育成プロジェクトと称して、中国における人材育成を支援するイベントも実施した。

資生堂では環境保全などの一般企業が果たすべき社会的責任としての基本的CSRと、資生堂ならではのCSRを両軸として、いずれも積極的に取り組んでいる。資生堂ならではのCSR活動として、当社の本業をベースに長い歴史もある美容講座のほかに、「中華全国婦女联合会」と協力して実施している美容普及活動などがある。「中国女性イメージアッププロジェクト」と称して、中国の女性が美しく、豊かな生活を過ごしていくための美容・整容の活動を全国で展開している。

2009年の春、上海に「資生堂 ライフ クオリティー ビューティーセンター」を開設した。日本にはすでに2006年に東京銀座の本社内にオープンさせたが、日本以外では世界で初めて中国と台湾に開設し、昨年4月に香港にも開設した。これはどの国でも人口の約3%程度いるといわれる痣や白斑、色素斑や血管腫に加えて、火傷の痕などなど、現代の医学でも解決できない肌に深い悩みを持つ人に、資生堂が開発した独自のメーキャップ方法や美容ソフトの提供を通じて、全く目立たなくし、QOLを高め、心まで元気になっていただくお手伝いをするという専用の施設である。中国でもすでに1,300名を超える方々に利用され、大変喜ばれている。

基本的なCSR活動としては、2008年から10年間に渡る植林活動を行っている。内陸部の学校施設の乏しい農村部で、資生堂希望小学校を設立した。このように、当社が社名をいただく元になった中国への恩返しも含めて、中国への社会貢献活動も本格化させている。

3-7 中国での事業展開：総括と将来への展望

私（前田新造氏）は中国への進出を決断したことを始めとして、その時々においてリスクに立ち向かい、じっくりと将来を見据えた決断をしたこと、そして何よりもこれまで常に自社の事業を通じて、中国社会のお役に立つことを第一義として、先ほど申し上げた3つのポリシーを大切に、具体的な事業活動において、我慢強く活動を続けてきたことが、中国における現在の地位を確立することにつながったのだと思っている。中国での歩みを一言で申し上げると、如何に資生堂のブランド価値を高められるか、この1点に徹してきたことだと思う。

中国事業はまさに百年の大計である。我々はたった30年歩いてきただけで、これから百年二百年ビジネスは続いていく。黎明期とも言えるこの30年は、ブランドを磨き上げるのに使っても決して長い時間ではないと思っている。決して拙速にならず、資生堂ならではの価値をお客様にお届けし、中国の多くの女性が美しく健やかであるように、地道に専念する。それが他の外資系メーカーとは一線を画す当社の中国事業の在り方であり、資生堂の強みでもあると考えている。

4. 中国以外の新興市場への進出

資生堂は中国だけでなく、他の新規市場へも積極的に進出している。海外進出先は1991年当時29の国と地域から現在では世界87の国と地域へと3倍近い規模まで拡大した。これらの新規市場参入の手順としては、まず新規市場の成熟度を十分に調査し、代理店などから事業をスタートさせる。リスクの軽減を図りながら順次代理店や合弁会社から完全子会社へとビジネススキームを転換し、強固な販売体制づくりに持っていく、という戦略である。

たとえばロシアの場合は、1998年に代理店で参入したが、2007年には完全子会社化に移行した。ロシアでは全土の小売市場の約7割を占めるモスクワとサンクトペテルブルクの2大都市に投資を集中し、シェアを高めることに徹することで、全体の収益を上げていくという戦略を取っている。このロシアも次なる成長の牽引車として期待している。

5. グローバル化に求められる課題

近年、特に日本企業のグローバル化の必要性が叫ばれるが、私はグローバル化を果たす上で大きな課題は、多様性への対応だと考えている。まず人の意識や行動が変わらなければならぬ

い。多様な価値観を受け入れて、理解を深め、尊敬しあう風土が大切なのであり、この多様性への対応こそグローバル経営を実現していく上での日本人、あるいは日本の企業における経営の克服すべき課題だと考えている。

そのため、資生堂ではブランドや人材が国境を越えて、グループ一丸となって事業運営にあたる組織へのステップ・アップを狙い、まずは経営陣のダイバーシティー化に取り組んできた。取締役8名、監査役5名、合計13名のボードメンバーの内、社内取締役2名、社外取締役3名、社外監査役3名、の合計8名と過半数の人間が実は資生堂以外でキャリアを持つ外海育ちの人たちで占められている。

この社外取締役、社外監査役の招聘に関しては、経営の監督部門を透明に、公正にしていくという、期待される非常に大きな役割を健全に機能させる上で、社外取締役、社外監査役の候補として氏名や顔を存じ上げても、私個人は全く面識がない方、縁故もゆかりもない、業務上の利害関係もない方を複数名ご紹介いただき、そこから選考を始めた。これは招聘する者の恣意的な人事となることを排除するためであり、自分が知っている方に社外取締役や監査役になっていただくのではなく、社長である私にも無用の気遣いをさせないということが非常に大きな意味を持つからである。そのような環境においてこそ、独立性を担保し健全に機能してもらえると考えたからである。

その結果、性別、人種、国籍、キャリアを超えて、まさに多様な価値観を持つ人材が集まり、資生堂の常識ではなく、社会の常識、世界の常識で経営が可能になってきたと思う。従来から資生堂が大切にしてきた価値観を大切にしつつも、同時に多様な価値観、多様な意見を尊重する風土を定着させ、厚みのある経営を行うことで、真のグローバル化へ進化していきたいと考えている。

6. 米国の化粧品メーカーの買収

資生堂は一昨年3月にアメリカの化粧品会社ベア エッセンシャルをM&Aによってグループに参入させた。資生堂はグローバル企業として成長していくための10年間のロードマップを定めた時点で、大型のM&Aは不可欠な要件であった。

このベア エッセンシャル社はミネラル系メーキャップ化粧品の草分けとして米国を中心に、高い支持を受け、メーキャップを主力に展開する、米国のナスダック上場企業であった。同社の主力事業であるミネラルファンデーション「ベアミネラル」は粉タイプのミネラルファンデーション市場を確立したパイオニアで、当該市場で67%の圧倒的なシェアを誇り、トップ・ブランドの地位を築いた。

そのビジネスモデルは女性社長のLeslie Blodgett氏がQVCやテレビショッピングで直接お客様に商品の素晴らしさを語りかけて、使い方を語る、というダイレクト・マーケティングを中心に、且つデパートや直営店、あるいはブティックで顧客を固定化するというユニークなビジネスモデルで、短期間で年間売上500億円規模、営業利益率は資生堂の約4倍である32%を超える規模に成長した会社であった。日本においても、2007年に日本法人を設立して、テレビショッピングやインターネットを通じて販売し、更に店舗でも販売を行い、現在伊勢丹など全国主要デパート10店舗で販売している。

資生堂がベア エッセンシャル社を買収する意義は、大きく3つあった。第1に、カテゴリーやブランドの面であるが、ベア エッセンシャル社はメーキャップを主力とした企業で、逆に資生堂はスキンケアに強みがあるメーカーである。この買収により、新たな顧客の獲得や市場競争力があるブランド・ポートフォリオの構築が可能になる。加えて、資生堂の研究開発力を

生かしたベア エssenシャル社の商品の開発なども可能になってくる。

第2に、チャンネルである。テレビショッピングなどのダイレクト・マーケティングを効果的に展開するベア エssenシャル社のビジネスモデルと、資生堂のホールセールルート、自前の販売会社を通じた流通販売インフラを有効に活用することで、お互いがほとんど手つかずの地域・領域に幅広いお客様との出会いが可能になる。

そして第3に、グローバルマルチブランドの観点である。もともと資生堂は、アジア日本発のグローバルブランド資生堂、そして欧州初のグローバルデザイナーズフレグランスブランドという大きな柱を持っていた。そこに北米に強固な事業基盤を持つベア エssenシャル社がグループに入ること、北米、ヨーロッパ、日本そしてグローバル市場に向けた主力ブランドをしっかりと揃えることができ、グローバルのプレゼンスを高めることができる。

このように、資生堂とベア エssenシャル社はその持っている価値や強みなどにおいて、お互いに強力な補完関係にあり、発揮できるシナジーは極めて大きなものを望める。

これらの観点から、このベア エssenシャル社の買収は、真のグローバルプレーヤーの実現を加速させる意味でも絶好の案件であった。この買収は、買収額1,800億円と、資生堂の歴史が始まって以来、そして日本の化粧品業界でもかつてない最大規模のM&Aであった。買収資金の内、1,200億円が銀行からの借り入れであった。当期純利益が300億円程度の資生堂にとっては、この借入金の大きさ、あるいは今後予想される減損リスクはどのように大きいものかはだれでも想像できる。それにより有利子負債比率が上昇し、自己資本比率が低下し、その結果、資生堂の信用格付け評価も一時期ワンノッチダウンしてしまうことも予め覚悟した上での決断であった。

今回の買収の最大のメリットは、この補完関係の高さによりお互いに社員のリストラなどを行わずに、双方の成長だけを追求できることに大きな意味があるのである。もしこの買収が、コストシナジーの目的が主体で、リストラなどが避けられないのであるならば、このM&Aは決断していなかったかもしれない。

折しも、この買収は百年に一度といわれるリーマンショックが引き金となった世界同時不況のまっただ中であつた時期である。しかし、もしこのリーマンショックによる世界的な株価の下落、急激な円高がなければ、この買収は実現していなかったかもしれない。

その意味では、リーマンショックも負の側面ばかりでなく、追い風となった面もあると言え、百年に一度の危機を百年に一度のチャンスに変える決断であつたと言えるのではないかと考える。

7. 経営者に求められる決断

私は企業の成長というのは、問題を解決することからではなく、機会を開発することから得られることが多いと考えている。脅威と思われる不測の事態の中に実は秘めたる機会があるのである。要は、いかに問題や脅威を機会に転換できるかということである。それが企業のバイタリティだと考えている。

経営をしていく上で、トップには様々決断が求められる。決断を避けて、現状にとどまる方が心配もなく、新たにリスクを抱えたりすることもない。しかし、将来の大きな成長をつかむ千載一遇のチャンスを逃がすということでもあり、それもまた大きなリスクである。大切なのは、決断は失敗を恐れずに、タイムリーに成せ、ということである。決めるべき時に決断できないことの方が罪の重い失敗だと社内でも常々述べている。

その場面に直面した時に、一歩踏み出さず、現状に甘んじるといったことは、不作為の罪である。チャンスと思ったら、勇気を出し、一気呵成、積極果敢に行動にでる。波風を立てない

ことが評価を受けた時代もあったのかもしれないが、いまの時代は間違いなくノーである。

しかし、何か新しいことをやろうとすると、始めからすべての人が賛成というのにはあり得ない。今回の米国化粧品メーカーの買収においても、始めから役員全員が賛成していたわけではない。

万機公論に決すべし、という言葉がある。反対意見、賛成意見、どちらも大切である。少数意見も決して無視できない。要は、時機を外さぬ内に目的や大義について様々な議論を通じ、丁寧に納得性を高めながら、最後には妥当な決断につながるように粘り強く努力を続けていくことが求められているのではなかろうか。

決断において、ノーリスクはあり得ない。決断とはつまるところ、Which Risk to Take、つまり、どちらのリスクを取るか、であると思う。決断にせよ、判断にせよ、文字通り、「断つ」とある。選択肢を断つ、切り、捨てる、ということである。この決断を将来への大切な一歩として、新たな価値づくりへの挑戦を乗り越えていくためにも、資生堂グループの総力を上げて、世界中の知を結集して、努力していく必要がある。

8. 技術の共有と伝承

最後に、世界中の顧客に新たな価値を提供しつづけるために、資生堂が大切にしている技術の共有、技術の伝承について説明したい。現在、資生堂では世界中に9つの研究拠点、15の生産拠点を持っている。ここで世界15番目の生産拠点として、2010年4月に稼働を開始したベトナム工場の事例について紹介する。

このベトナム工場は将来のアセアン全体の重要な生産・出荷拠点として、世界標準の高品質の実現、環境への対応、そして工場の要となる人材の育成、の3つの柱を徹底して取り組んでいる。ラインリーダーとして、15名のベトナム人を任用し、工場の稼働に先駆けて日本の工場で約5ヶ月間にわたる研修を実施した。(その研修の様子を記録したDVDを放映)

このベトナム工場は、現在量産段階に入っており、日本と同等、あるいはそれ以上の品質を実現していくためにも、これらのラインリーダーを中心に、日本で習得したモノづくりの心や基本となる技術はもとより、日本で培ってきた具体的な技術の伝承についても、力を注いでいる。

本稼働からまだ間もない頃、日本から中身製造、充填包装といった各ラインの日本人のエキスパート社員が直接現地に出向き、現地スタッフとともに現場に立ち、共に汗を流しながら、まさに体に覚えさせる指導も行った。

ベトナム語が話せるわけではないし、文化や習慣、言葉も通じない状況での指導は決して簡単なことではない。しかし、現地スタッフと同じ目線に立ち、一つ一つ丁寧にそして言葉が通じない時にはスタッフの後ろに回り込んで、直接手を取りながらできるようになるまで何度も何度も指導を繰り返す。

工場はあくまでもハードにすぎない。その中に人というソフトを埋め込んでこそ、世界の工場になると確信している。今では、日本でもベトナム工場生産された商品が数多く輸入され、お客様のお手元に届けられている。私は、このラインリーダーたちが日本で学んだ日本の心や資生堂のものづくり精神、更には資生堂の美意識までも工場働く全現地社員に伝承し、根付かせ、これにより必ず世界標準の高品質な生産拠点の実現を成し遂げると確信している。そして世界中の顧客に対して、いつまでも美しく、心まで豊かに彩る、そのお手伝いをするのを誰もが誇りに思い、それぞれの持ち場で最大限に力を発揮できる魅力ある人でこの会社が埋め尽くされたとき、資生堂というブランドはさらに輝き続けるのだと思っている。

以上