

資生堂で美しさの全プロセスを体験 資生堂鎌倉工場見学レポート

北京航空航天大学見学者一同

期日：2007年11月29日、9時

場所：資生堂鎌倉工場

参観概要：以下の通り

資生堂は1872年の創立で百年余の歴史を誇る企業だ。9時に一行30余名は、資生堂の鎌倉工場に到着した。

解説員に従って会議室に入り、まず資生堂の歴史を紹介するビデオを見た。それにより資生堂が最も力を入れていることが、消費者一人ひとりのために「健康で美しい生活」を提供することであり、その科学技術と信用によって、黙々と人々のために美しさを提供し続けてきたことを知った。

次に、一行は使い捨ての衛生帽をかぶり、粉塵除去装置を通過してから生産現場を見学した。化粧品は無塵環境で製造する必要があるため、現場の衛生意識は非常に高く、ガラス越しに参観するにもかかわらず、私たちは徹底的に「除塵」されることになった。(P1)

まず口紅の生産現場を見学した。作業員が一列に並んで流れ作業をしていた。

次に見学したのは乳液工場だったが、どうした理由かは知らないが、この日は機械が止まっていて、工場内はガランとしていた。乳液工場の具体的な工程はビデオを見て理解した。この工場は大きなガラスによって自動的に光が調整できるようになっているため、大量の電気が節約できる設計になっていた。また、外にたくさんの白いタンクがあったが、それは汚水処理のためのものだった。ゴミも分別処理され、工場が高効率な生産を追求するというだけでなく、環境も大変重視していることが見て取れた。

<企業の特徴>

いろいろ考えながら見学しているうちに、たくさんの疑問がわいてきた。

まず不思議に思ったのは、資生堂は「広く人々の美しさのために」をその本旨とし、「新しく、より豊かな価値の源泉を追求し、人々により美しい生活文化を提供する」ことを企業の使命にしているわけだが、中国における資生堂の位置づけはミドル・ハイエンドブランドというものであって、一般消費者が気軽に買えるようなものではない。これについての資生堂側の答えは、「資生堂にも一般的（ローエンド）なブランドがある。どのブランドも同じだとは限らない。例えば「欧伯莱（Aupres）」などは、一般消費者向けに開発されたもので、製品設計ではあらゆる面が考慮されている」というものであった。

また、最近、ランコムやSKIIの製品から有害物質が検出されているが、資生堂にもこうした品質問題があるか質問してみた。資生堂が製品の品質をどのように確保しているのか聞きたかったのだ。これについての資生堂の説明は、原料購入前にすべての原料に対し厳しい検査をするほか、購入後も検査を行っているというものであった。また、日本の薬物検査は非常に厳しく、それが製品品質上の最終関門になっているとのことだった。全体的

に見て、製品品質が非常に厳しくコントロールされていたが、資生堂の品質重視の態度は、見学の際に垣間見た生産現場に対する厳しい環境要求からも感じる事ができた。

また、資生堂の環境保護のための取り組みも印象に残った。ゴミを39種類に分別処理し、それぞれのゴミをできるだけ合理的に利用することで、最大限エネルギーを活用することに努めている。2001年、資生堂は生産資料の100%循環利用を実現し、ゼロエミッションを達成しているが、これは化粧品メーカーにとっては相当難しいことで、まったく敬服に値する。(P2)

なお、生産工程のレベルも高かった。例えば、非木材紙や分解性樹脂容器などの特殊素材を使っている。箱に印刷された説明書や分解性樹脂容器などの設計上の工夫が、製品の全体的品質を高め、資生堂の特色をよく出している。

<感想と疑問>

(1)原料と製造工程：製造工程は簡単だが、随所に細かい配慮がなされており、ハイエンドブランド確立への取り組みが見て取れた。

確かに有名高級化粧品には、多くの先進的かつ見習うべきところがあるが、それはこれまで自分が考えていたほど神秘的なものではないことが分かった。資生堂に限らず、どの高級有名ブランド化粧品にも共通していることだが、本当の意味で最大の利益を生み出しているものは、原料や製造工程ではなく、実はその入念な計画の下に創出されたブランド価値である。見ることも触ることもできないものでありながら、消費者に深く印象づけるブランドイメージは、まさに資生堂の厳選された原材料、厳しい検査、一見シンプルに見えながらも環境保全と節約意識が随所に見られる製造工程から生まれたものだと言える。そしてこれこそが中国の化粧品メーカーが見習わなければならない点だと考える。中国の化粧品メーカーは、まず原料と製造工程において消費者と社会を安心させ、製造過程においては資生堂が本旨として謳う「真に価値のある、高品質の製品を創造することで、消費者とともに幸せでありたい、美しくありたい、健やかでありたい」という願いを分かち合う」ということを体現していかなければならない。

(2)企業の社会的責任(CSR)：対象とするターゲットが狭く、その手法がブランドコミュニケーション的色彩を帯びているのではないか。

資生堂のCSRは「安全と環境保護を最優先に考え、現地のコミュニティーや国際社会と協力し合い、その文化的資源を使って総合的かつ美しく、優雅なライフスタイルを構築する」ことをその趣旨にしている。

今回の訪日で見学したした他の企業と資生堂を比較すると、資生堂のCSRのターゲットと内容がブランドコミュニケーションのテーマとよく似ているという感が否めず、福祉や一般大衆といった視点がやや欠けているように思われる。

オムロンやトヨタ自動車などの企業のCSRは、それぞれのブランドの文化的テーマに沿いつつも、どれも社会全体をきちんと見据えたものになっていた。特に一般庶民(その大部分に製品購買力がまったくない可能性がある)への還元が行われていた。例えば、世界的な植樹活動をしたり、貧困地区に希望小学校や図書館を建てたりという活動などである。一方、資生堂のCSRは主に資生堂製品の潜在的購入者に対して行われており、その内容もそうした人々をターゲットにした美容とメイクテクニックの講習が主なものになっていた。大衆と向き合うという視点で見ると、資生堂製品の潜在的購入者であるということは、おそらくそれなりの購買力を持つ中高所得者層ということになるが、それは社会のほんの一握りに人たちがでしかない。内容的なことを言えば、こうした中高所

得者層向けに美容とメイクテクニックの講習を行うことは、確かに資生堂が企業使命としている「新しく、より豊かな価値の源泉を追求し、それにより人々により美しい生活文化を提供する」ことを体現していることにはなるが、こうした誘導性の強いサービスの最終的な目的がどこにあるかははっきりしている。その意味で、資生堂の CSR が純粋な CSR なのかどうかについて考えてみる価値があるように思う。なぜなら、それがどうしても市場キャンペーンのように見えてしまい、企業の社会的責任を果たしているというようには思えなかったからだ。そしてさらに重要なことは、資生堂の CSR が社会の最大グループ、即ち一般庶民への福利ということを考えていないように思えた点だ。

製品の安全性、環境保全、資源節約等の面で、資生堂は手本とするに値することは間違いない。そして、確かにその製品を使い、サービスを受けるハイレベルな消費者群に対しては美しく優雅なライフスタイルを提供している。こうした点は中国の化粧品メーカーよりも進んでいると思う。資生堂の CSR がその理念において多少不十分と思われる点があるからと言って、それを全面的に否定するつもりはまったくない。ただ、そうしたやり方がすべて中国に合うというわけではないことを言いたかっただけで、やはり資生堂には中国が謙虚に学ぶべきものが多くあったことは確かである。