

た。そこで業界で初めてPSP（パーソナル・セルフ・パッケージ）システムを導入し、セルフメイクの先駆けとなりました。PSPは商品を透明ケースに収め、紙の台紙につけたフックに掛けて販売するツールで、今でこそよく見かけますが、当時は気軽に試したいという消費者のニーズに応えた販売方法として大きな注目を集めました。以来、セルフメイクメーカーとしてのスタンスを貫いてきました。

——時代を経て支持される理由はどこなところにあるのでしょうか。

澤田 一つはものづくりに対する強いこだわりです。機能、品質においてどこにも負けない商品を作るといふ職人気質は昔から受け継がれていると思います。また、当社に昔から伝わる教えの中に「どんな良いものを作っても人に伝わらなければ意味がない」というものがあります。そのため戦後まもなくから現在に至るまで、常に今までにない宣伝方法やお客さまを楽しませる仕掛けを打ち出しています。最近では「キスミーフェルムきれい応援プロジェクト」というイベントを5年ほど続けています。大都市をキャラバンのように

訪れ、お客さまにメイクを楽しんでいただくことで商品をもっと多くのお客さまに知ってもらおうという狙いがあります。毎年通ってスタッフと顔見知りになるお客さまもいらっしやり、交流が生まれているのが要望をいただける機会になっていきます。これは他社にはない取組みだと思います。

——澤田社長は2003年に伊勢半グループに入社されましたが、それまでの経歴を教えてください。

澤田 大学卒業後に2年ほど商社に勤めていました。会社では男女関係なく働かせてくれて、自分自身が成長できる環境だったと思います。



常設展示室2 化粧の歩み

常設展示室1 紅を知る



紅ミュージアム外観

コミュニケーションルーム 見て、触れて、体感する

2019年11月2日南青山にリニューアルオープンした「紅ミュージアム」

——入社してからわずか数年で社長に就任されましたが、ご苦労もあつたのではないのでしょうか。

澤田 教育コンサルタントとして小売店の店頭でどんなものが売れているのか、どんな演出をすれば商品が売れるのか、そのための人材はどのように育成すればいいのかわかっていました。しかしメーカーがどのような段取り・オペレーションでものを作っているのか、研究・開発、生産、営業のセクションがどのように関連していくのかについては右も左もわからない状況でした。

その時決めたのが、知ったかぶりはやめようということです。とにかく謙虚に皆に教えてもらおう、社長として勉強していこうと考えました。

しかし実家から2時間半かけて通勤しながら激務をこなしていたことがたたり、体調を崩して泣く泣く退社し療養することになりました。

その後は資格を取得してカルチャースクールの講師をやっていたのですが、商社で働いていた時のように企業の組織の中で経験を積みたという思いが募り、たまたま求人情報誌で見つけたコンサルティング会社の募集を見て採用試験を受けました。その当時はコンサルタントという職業がまだ世の中で認知されておらず、自分もどんな仕事なのかわかりませんでした。無事に採用されて教育コンサルタントとして働く

ことになりました。

入社後は養成所に入って調査や教育訓練について学んだ後に、主に百貨店、専門店のクライアントに対して、人事体制や組織、就業規則や教育、営業戦略に至るまで幅広く支援していました。その後、縁あって伊勢半のオーナーと結婚することになり、会社を手伝ってほしいという事で伊勢半グループに入社しました。

——入社してからわずか数年で社長に就任されましたが、ご苦労もあつたのではないのでしょうか。



創業200周年に向けグローバルな視座で海外展開を図る澤田晴子社長

世界中の人を輝かせる化粧品づくり

株式会社伊勢半(東京都千代田区)

株式会社伊勢半は、2025年に創業200年を迎える老舗化粧品メーカーだ。セルフメイクメーカーの先駆けとして「KISS ME（キスミー）」ブランドを展開しており、現在では5年前の売上から約170%も伸ばし、海外でも高い認知度を誇る。受け継がれる職人気質を尊重しながら、どのように社員の意識を改革し、さらなる革新を生む土壌を作ったのか、澤田晴子代表取締役社長にお話を伺った。

老舗化粧品メーカーの伝統と革新の歩み

——伊勢半は創業1825年という長い歴史があります。

澤田社長 当社は、江戸時代・文政8年に江戸日本橋小舟町に紅屋「伊勢半右衛門」を創業しました。当時、秘伝の玉虫色の光沢を放つ「小町紅」が大ヒットし、紅屋としての地位を確立することができました。今も紅の製法は門外不出として職人へのみ伝えられ、口伝で受け継がれています。

——伊勢半が紅屋から総合化粧品メーカーへ発展したのはどのような背景があったのでしょうか。

澤田 伊勢半では6代目社長を「中興の祖」と呼んでいます。先代は紅の研究にも熱心で紅職人も経験していますが、紅を販売するだけでは生き残れないと判断し、総合化粧品メーカーへ舵を切りました。

当時、化粧品は対面販売が主流でしたが、先代はアメリカ視察に行った際にスーパーマーケットでお客さまが化粧品を自由に手に取って気軽に試していたのを見て、セルフメイクを日本に紹介しようと考えまし

**社員が誇れる会社にするために
社員と作り上げた経営理念**

——社長に就任してからどんなことに取り組みましたか。

澤田 就任当初、自分に貢献できなかった教育分野だと考えていました。2007年に先代が亡くなり、会長である夫とともに先代が熱い思いを持って継承した紅の文化を後世まで残すと考えた時に、この文化を理解し、誇りを持って愛せる社員を育てていかないとけないと考えるようになりました。

また、ちょうどそのころ2005年に製造会社と営業会社が合併して本社である株式会社伊勢半が誕生しましたが、2社の社風が全然違ったこともあり、互いによく馴染めず一体感に欠けると感じていました。その後、社員の意識改革を目的としてIBS（伊勢半ビジネススクール）を設立し、社員の教育を行うことにしました。

まず始めたのが紅の歴史、祖業についての教育です。そして会社としてどんな方針なのかがわからない

という声が聞かれたため、明快な方針作りをして、教育の場ですべての社員に方針を何度も説明し、ベクトルの方向を一つにするようにしました。

その後、職掌別に足りないスキルを補っていく必要があると感じてマネジメント関連の研修も行いました。セクシヨナリズムを解消するために、一緒に汗を流すような「仲間づくり研修」も行いました。また、当社は職人気質が強く小粋な遊び心が足りないのではないかと感じていたため、チームで趣向を凝らしたランチを考え、その内容を評価する「忘れられないランチ研修」も実施しています。

教育を通じて社員の本音に耳を傾け、何が足りないかを考え、またそれを補うための教育を増やすというかたちで発展していきました。

——経営理念にはどのような思いがありますか。

澤田 IBSでの社員教育を重ねるうちに、新入社員から「難関を突破して伊勢半に入社したつもりなのに、社名を言っても家族がどんなことをしている会社なのかを知らない」という話を聞くようになりました。

**「私らしさ」を表現する
化粧品を世界に届ける**

ていた「あしたは、もっと、美しく」に加え、ビジョン・バリューを新たに定め、ブランドコンセプトを明確にしました。

——人材採用は各企業にとって頭の痛い問題ですが、そんななかで伊勢半が打ち出した2020年「顔採用」

は大きなニュースになりましたね。

澤田 これも社員から出てきたアイデアです。「応募してくる学生は黒や紺のスーツに身を包み、本当の意味での『顔』が見えない。もっと自分らしさをアピールする採用にしたらどうか」という提案でした。ちょうど2018年にコーポレー



コーポレートブランド「KISSME」の主力ブランド「ヒロインメイク」(上)、「キスミーフェルム」(下)

トブランド「KISSME」をリニューアルし、自分の美しさは自分で決めよう、自分らしさを大切にしようという呼びかけをしています。社員の提案は「私らしさを、愛せるひとへ。」のブランドメッセージと重なるところがあると考え、メッセージ性を高めるためにあえて「顔採用」という強い言葉を打ち出しました。

一方で文言だけを切り取られて「美人コンテストみたいで顔で選ぶのか」と言われ、大変なバッシングを受ける可能性が脳裏をかすめたのも事実です。そこで誤解のないように好きなメイク、ファッションであなたらしさを見せてください、あなたの想いを語ってくださいという文言を入れるようになりました。

私たちの会社はまだまだお客さまに認知されていないかもしれない、存在感が出ていないかもしれないと思い、まずお客さまにどんなことをやろうとしている会社なのかをわかってもらおうと考えました。

そこで2025年に200周年の節目を迎えるにあたり、企業価値向上に向けたプロジェクトを作りました。どんな会社になりたいかを議論した結果、化粧品の世界の人を素敵に輝かせたい、今日よりも明日はもっと輝けるという希望を届けたいという思いから以前より理念に掲げ

おかげさまで新聞の一面広告を出した日にネットニュースで取り上げられたこともあり、一日で前年を超える方からの応募がありました。学生の皆さんは、今まで採用試験における風習に疑問を持ちながらも従わざるをえないと思っていたのでしよう。企業側から今までと違った門戸を開くことで、想いに共感し賛同してくれたのだと思います。

——海外展開も日本企業の大きなテーマですが、伊勢半では2007年に伊勢半(天津)化粧品有限公司を、2011年に伊勢半(上海)化粧品商貿有限公司を設立するなど、積極的な海外展開をしています。

澤田 実は1932年ごろから海外の販路拡大に取り組んでいましたが、私が社長に就任するころから本格的に海外展開に乗り出し、急成長の波に乗ることができました。

世界のブランドに育てていくために、まずは肌色の近い東アジアに進出しようと考えました。東南アジアはヨーロッパの影響を受けますが、東アジアは日本の影響を強く受けており、日本のセンス、品質に注目している方が多く住んでいます。そこでこの10年間で東アジアを中心に1



社員が誇れる会社にするために、社内教育の重要性を語る澤田社長

伝統の紅づくり

- 1 最上紅花の花びらを摘み取る。
- 2 異物を取り除き、水洗いする。
- 3 手で揉みながら黄色い色素を洗い流し、日陰で酸化、発酵させる。発酵が進むにつれ、花びらの赤味が強くなる。
- 4 発酵した花びらを臼に入れてつき、煎餅状にする。
- 5 天日干しすれば、紅餅が完成する。
- 6 水に漬け、ふやかした紅餅の水気を切り、アルカリ水溶液をかける。
- 7 花びら(紅餅)をしぼり、紅液を取り、酸液を加える。
- 8 紅液をソク(麻の束)にかけ、赤色色素を染め付ける。
- 9 ソクにアルカリ水溶液をかけ、再度しぼり、濃縮紅液を取る。
- 10 濃縮紅液に酸液を加え混ぜる。しばらく置くと赤色色素が沈殿する。
- 11 蒸籠に流し入れ、余分な水分が切れると泥状の紅が残る。これを集め、紅箱に移す。
- 12 紅箱から適量の紅を取り、筆などで器の内側に塗布し、均一に伸ばす。
- 13 自然乾燥させ、玉虫色の小町紅が完成する。

国1社の代理店とパートナーシップを結び、現在は12の国と地域に進出しています。

——現在、力を入れている取組みはありますか。

澤田 サプライチェーン全体のBCPの取組みに力を入れています。昨今、化粧品会社は海外情勢に強く影響を受け、コントロールが非常に難しい時代を迎えています。日本国内でもインバウンド需要に激しい変動があります。一時は品切れが続出し、協力企業にお願いしてラインなどの設備を増強してスピーディーに生産できる体制を作っていた矢先に、ターゲットとなる国の人が日本に來られないという状況になり、サプライチェーンのあらゆるところで余剰在庫を抱えてしまいました。

従来から自然災害時の安否確認や工場が止まった時の再開手順などはマニュアル化を進めてきたのですが、今はサプライチェーン全体において、ビジネスの環境変化で難しい局面を迎えた時に、どう行動したらよいかを考える必要があります。今年度の方針の中にもBCPを意図とした伊勢半グループスタンダードを構築しようという副題を掲げま

した。営業、生産など各部門で不測の事態を想定し、何か発生した際にどんな体制で行動するのかを考えさせており、そのためのマニュアルを作成し、教育を行うことを進めています。

セルフメイクメーカーとして世界をグラウンドに戦う

——公庫とは長い間お取引いただいています。

澤田 初めてのお取引から足掛け31年になり、長いお付き合いになりました。現在は研究棟の増築や銀座にあるビルの建て直し、工場の改築・増築のほか、海外においても、現地にグループ会社を設立した際にお世話になりました。

公庫職員はいつも私たちの工場や施設に足を運び、仕事の内容を理解しようとしてくださいます。その時に社員がワクワクするような施設や生産能力を増強するための設備を作りたいという話をすると、とても好意的に受け止めていろいろな相談のつてくださいます。いつも背中を押していただき、ありがたく思っています。

——今後の展望をお聞かせください。

澤田 当社はセルフメイクメーカーとして世界をグラウンドにこれから戦おうとしています。現在はアジア圏中心に活動していますが、今後は私たちが目指す「お客さまが化粧品で素敵に輝く商品づくり」を世界に広げていきたいと考えています。

そのためにはグローバルな人材の育成が不可欠です。そのため社員に少しずつでも海外を見てもらう機会を作り、可能な限り海外の支店と人事交流をさせて、グローバルな視点でものを考えることができる人材を育てていきたいと考えています。

——最後に中小企業経営者の皆さんにメッセージをお願いいたします。

澤田 当社が力を入れて取り組んでいるBCPは「事業継続計画」と訳されますが、私はこれを「商売継続」、つまり会社を存続させるため

のプランだと捉えています。日本企業は自然災害の被害はもちろんのこと、海外展開で相手国が厳しい状況に陥ったり、関係がこじれたりする事態に直面した際に、さまざまな面から決断を迫られます。現在それぞれの企業がケーススタディをしていると思いますが、学びを自社のノウハウに転換して、どんな不測の事態でも対応できるように盤石で、頼もしさを備えていくことが大切だと考えています。

(聞き手 ライター 山際貴子)

伊勢半 に学ぶ

3つのポイント

Point 3 Point 2 Point 1

- Point 3 サプライチェーン全体のBCPによりどんな状況でも対応できる強靱な体質を作る
- Point 2 日本の人気商品が波及する東アジアを起点に海外展開を図る
- Point 1 教育を通じて社員の声に耳を傾け、課題解決の足掛かりにする



株式会社 伊勢半

本社：東京都千代田区四番町6番11号
代表者名：代表取締役会長 澤田 一郎
代表取締役社長 澤田 晴子
資本金：1億円
従業員：350名(2018年12月末現在)
事業内容：メイクアップ化粧品、基礎化粧品、医薬部外品など化粧品全般の製造・販売
会社創業：1825年(文政8年)
ホームページ：<https://www.isehan.co.jp/>