

特 別 講 演

お客様に学ぶモノづくり、 コトづくり

～ ロングセラー商品の開発秘話 ～

株式会社コーセー 理事

荒金久美氏



日本の化粧品市場は世界3位
輸出産業のひとつに成長

薬学部出身の私は入社してから23年ぐらい研究所におりまして、それ

チャネル構造が変化—
異業種が次々参入

からマーケティングや品質保証、購買、デザインといった部署でいろいろな勉強をさせていただきました。化粧品

業界の主な特徴をまとめてみますと以下のようになります。

ドのおかげで微増。2019年の出荷実績は1兆7600億円でした。

百貨店部とチャネルごとに分かれていたものが、百貨店とコンビニ会社が統合するような現在では、従来の営業政策を転換せざるをえない状況です。④通信販売、ネット販売の普及・拡大。近年では、だいたい総売り上げの2割くらいを占めるようになつてているのではないでしようか。

業界は皆様にとつて少し遠いところもあるだろうかと思いますので、最初に業界の最近の動向とトピックスを少しご紹介しまして、それから私が関係してきましたコーヒーのブランド戦略とモノ

①個数が多い。化粧品会社は国内に2800から3000ぐらいあるといわれていて、年間およそ32億個を出荷。コーセーだけでも年間およそ3億個の商品をつくります。

つくりの実例、イノベーションのあり方を含めてお話をしたいと思います。

まず世界の化粧品市場の規模と日本の位置づけです。世界の化粧品市場は小売ベースで46兆6754億円

②高級品と低価格品の二極化。日頃使うような数百円くらいの洗顔料から10万円のクリームまで、用途に応じて使い分けるというスタイルが定着しています。

(2015年)。日本は全体の7.7%を占めており、アメリカ、中国に次ぐ第3位です。長年日本では海外ブラン

(3)急速に進むチャネル構造の変化と再編。昔、コーチェーのような制度品(メーカーと直接取引契約を結んだ小

ンドの化粧品の人気が高かつたため、化粧品はずつと輸入産業でした。が、インバウンドで海外の方がメイドインジャパンの化粧品の魅力を理解していくと、ださったおかげで輸出量がすごく伸びています。2016年に初めて日本での化粧品の輸出額が輸入額を上回り、その3年後には5757億円に。今では輸出産業のひとつになりました。

国内の市場規模は10年ぐらいほぼ横ばいながらコロナ前にはインバウン

及ぼすようなボーダレス化が始まっています。

⑦インバウンド効果。化粧品業界にとって大変大きな影響力を持つようになってきました。2019年の訪日外国人客数は3188万人でした。コーセーもその恩恵を多大に受けておりまして、つくつてもつくつても化粧品が足りないという状況でした。それが2021年には24万人に激減。99・2%もマイナスになりました。

⑧生産体制、マーケティング・販売戦略等の見直し急務。インバウンドのおかげでメイド・イン・ジャパンの化粧品が注目され、日本でつくるための資材、原料、生産体制、すべてが足りず、各メーカーさんが先を争つて日本で工場用地を探すといった状況でした。それがコロナ禍で一変。見直しに非常に頭を悩ませています。少しずつ海外のお客様が戻っているとも聞きますが、果たして昔のように戻れるのかどうか、甚だ不透明だなと思っています。

左脳的・右脳的な付加価値でブランドの魅力を高める

化粧品のブランド戦略は業界特有ではないかと思うんですけれども、大手メーカーは複数のブランドを持っています。コーセーのブランドを見てみると、価格帯のイメージとしては、



機能ですが、それだけでは成り立たず、化粧品ではさっぱりとかしつとりといったテクスチャ、発色のよさ、ツヤ感などの右脳的な要素がとても大事です。商品ごとにどれぐらいの要素を左に寄せるか右に寄せるかを考えながら設計します。

最近のハイプレステージメイクブランドは豊富なカラーバリエーションが特徴で、たとえば「アディクション」というブランドはアイシャドウを95色、ファンデーションを17色展開しています。従来、ファンデーションは各社6色ぐらいしかありませんでしたが、グローバルに対応するために多色を揃えるといった状況になっています。

安全性に留意した原料規格や成分表示制度を適用

2000円以下の価格帯は基本的な価値がメインのブランド。付加価値が高くなるとハイプレステージブランドといいまして5000円以上の価格帯が中心です。前者は品質を担保するためにコーセーの名前を前面に出して展開していますが、価格帯が上に行けば行くほどコーセーの名前は小さくなり、それぞれのブランドイメージをしつかり立てるといった戦略をとっています。

化粧品の付加価値には「左脳的」「右脳的」という2つの要素があります。左脳的要素は効能効果とか機能に関する要素。右脳的要素は感性や官能、嗜好性に関連します。

たとえば保湿効果や美白効果、UVカットやカバー力などが効能効果・

反応して顔に色素沈着を起こす)が問題になりました。

1976年に日本香粧品学会が設立され、化粧品や医薬部外品の原料規格や、当時の厚生省による原料・製品の承認制度が発足しました。皮膚トラブルを起こす可能性のある成分を配合するときは表示指定成分として容器または包装に明記することが義務づけられていました。現在は承認制度から届出制度に代わり、全成分表示が義務となっています。

いつたん落ち着いたかに見えた安全性の問題ですが、2011年に再び発生してしまいました。ひとつは東日本大震災による放射能汚染。コーセーは群馬県に工場がありましたが、海外から見ると福島も群馬も区別なく、

日本の化粧品はすべて放射能に汚染されているのではないかという風評被害によって輸出がすべてストップしてしまい、全製品の放射能のチェック作業に追われました。5月には「茶のしづく石鹼事件」が起こりました。泡立てるために加えた加水分解コムギが洗顔時に目や唇の粘膜から吸収され、小麦を含む食品を摂取すると重篤なアレルギーを発症する事例が多発。集団訴訟に発展しました。その後にはカネボウさんの美白成分による白斑問題が起きています。

3年後にはカネボウさんの美白成分による白斑問題が起きています。

医薬品分野の成分を応用した 100億円のヒット商品

さて、開発事例に移りたいと思いま
す。1992年に私が最初に商品化
した業界初のリポソーム型美容液「モ
イスチュアリポソーム」です。

リポソームとは細胞膜の構成成分
であるリン脂質が玉ねぎのように幾
層にも重なったマイクロカプセルで
す。薬効を高めるデリバリー素材と
して医薬品分野での研究が進んでい
ました。これを化粧品にも応用でき
ないかと考えたのがきっかけです。

ところが安定性が大きなハードル
になりました。リポソームは1～3日
程度で壊れてしまう脆いものでした。
医薬品ならば冷蔵庫に入れたり凍結
乾燥させたりとさまざまな調整法が
あります。化粧品の場合、室温で
3年間安定しないと市場に出せない
んです。相談した製薬会社や研究機
関から「むりだよ」「考えるほうがあ
かしいんじゃない」などといわれま
した。本社の商品企画も興味を示して
くれません。厚生省は「化粧品に使
用することはかまいません。ただし化
粧品としての効果、安全性、安定性
を証明しないと許可しませんよ」と
のこと。当然ですよね。そんな逆風の
中で1985年に研究をスタートさせ
ました。

4年後に新しい研究グループの
リーダーとして異動したんですけど
でも、スペースや予算の確保から方針

づくり、部下の指導まで丸投げされ、
初めての経験にたいへん苦労しまし
た。一番面倒だったのは、トップダウ
ンの研究ではなかつたので先輩が来て
くれた。「リポソームなんかやってなにが面白
いんだ、界面活性剤をやれ」とか「界
面活性剤なんかやって意味あるの」と
か、「なにをやっても別のことやれと
いわれる、そんな状況でした。

ラッキーなことに1992年に厚
生省の承認が予想外に早く得られま
した。現場で売ってくださる美容部
員さんたちの地道な努力も実を結び、
発売25周年のときには累計販売数
844万本を突破。海外での売上げ
を伸ばし、2018年には1品で年間
100億円の商品に育ちました。本
当に「ああ、あのとき諦めなくてよかつ
たな」と思います。

「皮膚水分保持能の改善」で ウーマン・オブ・ザ・イヤーに

もうひとつ私が最後に開発した商
品をご紹介します。

業界初の皮膚の水分保持能改善美
容液「モイスチュアスキンリペア」
(2004年発売)。45年ぶりに薬事
法で新しい効能を認められた成分を



現在販売中の関連商品
右:リポソーム型美容液「モイスチュアリポソーム」
左:ライスペラーノ.11配合のうるおい改善美容液「セラムヴェール」

取り入れた美容液です。1年間で
100万本のヒットになりました。お
かげさまで日経ウーマン誌のウーマ
ン・オブ・ザ・イヤー2005で総合
ランディングの8位、ヒット商品部門の
2位に選んでいただき、非常に思い出
深い商品となりました。

一番のポイントは「ライスペラーエ
キス」という成分です。肌の潤いを守
るセラミドの産生を促して皮膚の水
分保持能を改善し、肌のバリア機能
を高めることができます。

アトピー性皮膚炎の患者さんのた
めに開発されてきた素材なのでデー
タがたくさんありました。セラミド量
を比較した場合、患者さんは健康な
人の7割ぐらいしかないです。とく
にアトピーの部分は6割程度と著し
く少ないことがわかつっていました。そ

このときも商品化に向けてさまざま
な壁が立ちはだかりました。まず
「改善」という効能が認可されるのか。
競合他社がいろいろな素材を厚労省
に申請しても全く許可されない中、
今にも潰れそうな四国の酒屋がそん
なすごい素材を開発できるわけがな
いといわれました。実際に分けても
らった素材は透明で匂いも色もない。
分析するとアミノ酸とペプチドくらい
しか出てこない。「これミネラルウォ
ーターにアミノ酸を溶かしただけだよ。
騙されたんだよ」と忠告してくれる人
もいるほどでした。本当に肌効果があ
るのか本社を交えた大規模な使用テ
ストをしてみたところ効果を実感でき、ようやく商品化が決まりました。

常識を超えるほど反発は強
い抵抗をねじ伏せるパワーが必要

これがライスペラーエキスを4週間使う
と健康な人よりも肌の状態が改善す
ることが確認されました。

実はこの成分を開発したのは四国
の小さな酒屋さんです。お酒の発酵技
術を使ってお米由来の成分を生成し
ました。それまで化粧品は守る保つ
補うといったことしかできなかつたの
に、肌の細胞に直接働きかけて改善
できるなんてと、すぐに四国へ飛んで
いきました。

ヒット商品の開発にあたって学んだことを挙げてみます。

ひとつめは社内の反発です。新しい商品を生み出すとき、まず身近なところから反発が出るんです。見たことがないものへの不安が高まつて反対されますが、それは逆に商品としての魅力のパロメーターでもあるのかなと。周囲からの抵抗が強ければ強いほど、これまでの常識を超えた魅力ある商品が生まれる可能性は高いと思えるようになりました。

技術的なイノベーションが登場する際も「こんなものはおもちゃだ」とか「常識ではありえない」とか「くだらない」と必ずいわれます。地殻変動を起こすような新しい技術は意外にチープなものから始まることが多いんです。チープなものをバカにしてはいけないなと思います。

2点目は、筋のいいシーズ（種）を見つけ出す目と、周囲の反発をねじ伏せることをいとわず前に進む力がとても重要です。筋の悪いシーズをこねくり回してもなかなかヒットには結びつきません。見つけても他力本願では難しいかなと思います。

3点目は筋のいいシーズを見つけ出す目をどう養うのか。「有望なシーズを自分に引きつける力」が必要です。今思えばオープニングイノベーションだったのかな。あの当時、各会社の研究

テーマはシーケレットになつていて、原料や素材のメーカーさんには「なにかいいものがあつたら持ってきて」みたいな態度でした。私は逆に「改善で実際に素材が見つかったときに『彼女なら興味を持つてくれるんじゃないとか』と治せるとかいう素材に興味がある」と表明していました。それで実際に素材が見つかったときに「彼女が売れる」とか治せるとかいう素材に興味がある」と表明していました。それで実際に素材が見つかったときに「彼女なら興味を持つてくれるんじゃないとか」と、ご紹介いただいたように思います。

電動缶切りになつていなかいか? お客様のベネフィットが最優先

商品はなにを主眼に開発されるべきか。これはもうお客様のベネフィットを主なコンセプトにするということです。とりあえず研究してあとで使えばいいやというやり方だと絶対うまくいきません。「お客様になにを期待してもらえるのか?」「この商品を選んでもらう理由はどこにあるのか?」さらには「この商品がお客様の人生にとって欠かせないもの、忘れられないものになるためにはなにが必要か?」を考えながら進めたいですね。

多様な意見やアイデアを出しやすい場づくりを

（2）心理的安全性。役職の上下に關係なく自由にアイデアや思いを発言できる風土がとても大切です。よくまではよかつたんですが、これからがついてない本当のニーズを見つけることができていなかつたんですね。ついで、いつも私はこの話を念頭に置いて「電動缶切りになつてないかな? プルオーブンの缶に近いかな?」と思いながらアイデアを検討しています。

異なるケースがすごく多いですベネフィットに対する勘違いを象徴するのが缶切りの話です。「缶切りつて不便よね」というお客様の声を受けて、ある企業が手動ではなく電動の缶切りをつくりました。が、全く売れませんでした。なぜかと考えているうちにプルオーブンの缶が登場しました。これはお客様の声を聞くところまではよかつたんですが、お客様も気がついてない本当のニーズを見つけることができていなかつたんですね。つまり、いつも私はこの話を念頭に置いて「電動缶切りになつてないかな? プルオーブンの缶に近いかな?」と思いながらアイデアを検討しています。

お客様目線のモノづくりコトづくりは、ブランドの構築や会社経営、街づくりにも共通すると感じます。韓国にこんなことわざがあります。「卵の殻を自ら割れば生命のある鳥になれ」と。しかし他人に割られたら目玉焼きにしかならない。古い固定概念から脱して新しいことに挑戦していくましょ。

荒金久美氏プロフィール

大分県別府市生まれ。1981年、東京大学大学院修士課程修了。1997年薬学博士学位取得。1981年株式会社小林コーポレーション（現コーセー）入社。研究所にて化粧品の研究、素材開発に携わる。その後、執行役員となり、マーケティング本部副本部長兼商品開発部長、研究所長、取締役品質保証部・購買部・商品デザイン部担当、常勤監査役などを歴任。カゴメやクボタなどの社外取締役、別府商工会議所の参与も務める。

それから、新しい技術や高難度の技術にとらわれ、機能や性能を求めてしまいがちですが、得られるベネフィットの大きさを優先しないとダメですね。ユーザーの求めているものと

（1）期待を超える価値を提供するア