

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL.64

アスタリフト ／富士フィルム



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『石ころをダイヤに変える「キュレーション」の力』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた、野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾 仁（47、48、50P）
富士フィルム提供（49P）

松田聖子と中島みゆきという日本ポップス界の双壁が登場した2008年放映のテレビCMは記憶に新しい。「化粧品を選び方、変わる。」のコピーの後に「フジフィルムのスキンケア化粧品です」という言葉が流れる。贅沢なキャスティングとともに驚かされたのは、富士フィルムが化粧品事業に参入したことだった。「なぜ、富士フィルムが?」。多くの視聴者が疑問に思ったはずだ。

国内の化粧品市場は規制緩和により、新規参入が相次ぎ、企業数は約2000社を数える。市場規模はこの10年間ほとんど変わらず、成熟市場の様相を呈している。大手でも、シェアは1位の資生堂が7.4%、2位花王6.0%、3位カネボウ3.7%とさほど大きくなく、大小乱立状態にあるのが現状だ。

この化粧品業界に富士フィルムが参入したのは、2006年秋のことだった。異業種企業にもかかわらず、主カブランドの「アスタリフト」は発売4年目で売上高100億円を突破。アンチエイジング分野でトップ10にランクインするほどの躍進ぶりを見せている。それは、なぜ可能だったのか。

“Why FUJIFILM?”から、“Because FUJIFILM”へ

アスタリフトの大ヒットの軌跡は、「なぜ、富士フィルムが?」の問いから始まり、それに対する「なぜなら、富士フィルムだから」の答えを、つくり手、買い手双方が見つけ出していくプロセスにほかならなかった。そのプロセスのなかで、つくり手は「富士フィルムだからそれができる」「それをしなければならぬ」と自覚し、買い手は「富士フィルムだから買う」と納得し、手を伸ばしていった。

あるXという企業が“Why X?”と問われ、売り手および買い手双方が“Because X”と答えられれば、その会社は厳しい環境下でも競争力を保持できる。富士フィルムのアスタリフトの開発プロセスは、“Because”と答えられる企業の条件を明確

「本業消失」の写真フィルム会社が なぜ化粧品でヒットを出せたのか？

に示す。まずは、開発の背景から振り返ろう。

写真フィルムと皮膚は共通

本業消失。写真フィルム業界はピークを打った2000年以降、デジタル化の熱波に押し流され、渇水期のダム湖のように、市場そのものが蒸発してしまった。2000年の世界の総需要を100とすると、2011年は1桁台まで落ち込んでいる。写真フィルムなどの感光材料事業が利益の3分の2を占めていた富士フィルムにとって、それは本業消失を意味した。

対応が後手に回れば、かつて写真フィルムメーカーとして君臨し、2012年に倒産した米名門企業イー・ストマン・コダックと同じ運命をたどっただろう。しかし、富士フィルムは違った。ピーク時の2000年、後に構造改革を断行する古森重隆が社長に就任。その号令一下、写真フィルム事業で培った技術を使い、どのような新規事業分野が可能か、“技術の棚卸し”が全社プロジェクトで進められた。

迅速な動きがとれたのは、デジタル化の波を誰よりも予期していたのが富士フィルムであったからだ。1970年代に、デジタル化に不可欠な光信号を電気信号に変換するCCD（電荷結合素子）の自社開発

に着手。1988年、世界初のデジタルカメラの開発に成功したのは、富士フィルム自身だった。

企業が危機を察知したとき、にわかに底力を起動させるのが組織に根づいたDNAの役割であるとすれば、富士フィルムにとって幸運だったのは、そのDNAが健全に働いたことだった。化粧品事業の立ち上げにいたる経緯を、統括するライフサイエンス事業部長（執行役員）の細田隆太郎が説明する。

「富士フィルムのDNAは何か。創業は1934年、コダックに技術提携を断られ、国産初の映画用フィルムを自社開発したのが始まりです。戦後は自社製カメラのレンズの設計のため、日本で最初にコンピュータを開発したのも当社でした。独自技術で最先端の開拓に挑戦していく。それがDNAであり、世界初のデジタルカメラの開発もその産物でした。2000年以降、写真フィルム市場が毎年10%超の下落率で見えるうちに消えていくなか、2006年、われわれは“第二の創業”を決意し、会社のあり方を“再定義”します。『映像と情報の文化の創造』から『人々のクオリティ・オブ・ライフのさらなる向上への寄与』へ。証として社名も『富士写真フィルム』から『写真』の二文字をとった。技術の棚卸しを行い、

スキンケア商品のラインナップは、メイク落としから洗顔料、“先行”美容液、化粧水、美容液、クリーム、乳液など、17種類。写真中央に写るのは、“先行”美容液「アスタリフト ジェリー アクアリスト」。独自技術でナノ化したセラミドを豊富に配合し、肌の奥まで深く浸透する。価格は9,450円（税込）。



「今までの化粧品が できなかったことを実現しよう」

会社の再定義をしたことにより、本格的に開拓に挑戦することになったのが、化粧品でした」

商品化に向け、2006年春、プロジェクトリーダーとして着任したのが中村善貞（現ライフサイエンス事業部 商品グループ長兼R&D統括本部 医薬品・ヘルスケア研究所 研究担当部長）だった。京都大学大学院で有機合成化学を専攻。1984年に入社後、写真感光材料関連の開発に携わってきた中村にとって、化粧品は未知の世界だった。本人が話す。

「化粧品をやるとは正直、驚きでした。ただ、写真フィルムと近い領域であることは知っていました。写真フィルムの半分は肌の真皮の主成分コラーゲンでできています。ベースのフィルム上に感光層としてコラーゲンの膜を20層ぐらい塗り重ねて厚さ20ミクロン（ミクロン=1000分の1ミリ）にする。1層1ミクロンのなかに成分の粒子をナノ（1000分の1ミクロン）のサイズで入れ、乳化させ、分散させる。乳化は化粧品、食品、塗料などでも使われます。ナノ乳化分散に関して、われわれは独自の最先端技術を持っています。ほかの分野についても、もっといろんなことができそうなのに、などと思っていました。それが第二の創業で現実になりました」

開発メンバーは、大半が中村と同じ分野の出身だった。ほかに、メディカル事業で血液検査システムなど

にかかわっていた生化学が専門のメンバーが参加。女性はその後増えたが、当初は1人。平均年齢40代前半の男ばかりの“フィルム屋”たちは、どのようにして化粧品をつくっていったのか。中村が言う。

「化粧品には、機能価値と感性価値があります。われわれがまず考えたのは、得意分野である機能価値を重視することでした。今までの化粧品ができなかったことを実現しよう。それが出発点でした」

ナノ技術で粒子を肌に浸透

中村たちは、スキンケアには、肌のバリア機能をよい状態に保つことと、紫外線による肌の老化を防ぐことの2つの機能が求められると考えた。化粧品の理想は、必要な成分が必要な場所に効果的に届くことだ。ここで威力を発揮したのが、写真フィルムで培ったナノ乳化分散のナノテクノロジーだった。

一時的な保湿でなく、肌の乾燥を防ぐには、外側の角層の細胞と細胞の間に、セラミドという脂質の分子が規則正しく並ぶ必要がある。これが水分の蒸発を防ぐ。そこで、肌が持っているセラミドと同じ構造のセラミドを開発し、角質に浸透させ、隙間を埋めようと考えた。ところが、セラミドの並びやすい性質は凝集して塊になりやすく、並べたいところまで届かなくなってしまう。それを解決したのがナ



中村善貞氏

富士フィルム ライフサイエンス事業部
商品グループ長 R & D統括本部
医薬品・ヘルスケア研究所 研究担当部長



細田隆太郎氏

富士フィルム 執行役員
ライフサイエンス事業部長

2012年9月から採用されている広告ポスター。



ノテクノロジーだった。並びやすさを維持しつつ、微細なまま分散させるという矛盾を両立させた。

また、表皮の下にある真皮の主成分コラーゲンは肌のハリ弾力を維持する。一般的な水溶性コラーゲンは粒子が大きく、肌表面にとどまって潤いは与えるが内部まで浸透しない。そこで、ナノ単位に極限まで微小化したコラーゲンを作成。真皮内の線維芽細胞に働きかけてコラーゲンの産出を促し、肌自身がコラーゲンを生み出す手助けをするようにした。

また、写真フィルムと人間の肌には、もう1つ、共通性があった。写真フィルムの劣化も、肌の老化も、紫外線により内部に活性酸素が発生するのが原因。この活性酸素を除去する抗酸化技術においても、富士フィルムは独自の最先端技術を持っていた。

社内で過去に比較検討された約4000種の抗酸化物質から、中村たちはアスタキサンチンという赤い天然の色素成分を選定。その活性酸素消去能力は、美容業界で注目を浴びるコエンザイムQ10の1000倍とされた。ただ、アスタキサンチンはナノ粒子化すると粒子同士が結合して、肌の奥まで浸透しない。そこで、長年の研究で蓄積された約20万種の化学物質のデータベースをもとに最適な乳化剤を見つけ、ナノ粒子を安定させたまま浸透させることに成功した。

ここで中村たちは、1つの大きな課題に突き当たる。富士フィルムの技術を使えば、化粧品そのものをつくることはできる。ただ、それは顧客にとってどんな意味を持つのか。それを顧客にどう伝えればいいのか。化粧品の世界での自分たちの立ち位置が見えなかった。異業種からの挑戦者であるがゆえの葛藤であり、迷いだった。そこへ、羅針盤を示してくれたのは市場の現場の声だった。

商品をつくりながら、市場にぶつけてみよう。中村は、試作品を手にしては営業担当と2人で、現場の顧客、美容の専門家、店舗の販売員、バイヤーに次々と会っていった。「なぜ、富士フィルムが化粧

品を?」。会うたびに質問された。「化粧品なんかくって、大丈夫なの」。いぶかしがられることもしばしばだった。印象的だったのは、相手の次のリアクションだった。「実は富士フィルムはこういうことができるんです」「この化粧品はここがすごいです」「こんな思いでこんなことができるようにしました」……説明すると、「あ、そうなんだ」「なるほど、それは面白いね」。一転して納得の表情が浮かんだ。中村にとって大きな発見だった。

「開発中に最も記憶に残っているのは、この光景です。われわれは、富士フィルムだからできるものをいちばん求められている。このシンプルな気づきは、非常に大きなものがありました。富士フィルムだからこそ、既存の化粧品のようなイメージ的な要素ではなく、具体的な機能をより高度にすることで、お肌の悩みを根本から解決できるような商品が期待されている。自分たちの進む方向性が見えました」

女性客が評価した感性価値

現場の声を聞くと、自分たちが機能価値と思っていた効果を、顧客は感性価値と受けとめることもわかった。たとえば、富士フィルムの持つ光のコントロール技術を使い、既存の紫外線防御の化粧品では通過してしまう波長もカットできる世界初の商品を開発した。その効果を示すため、紫外線が当たると白色から紫色に変わるプレートに塗り、紫外線を当てても変色しない実験をして見せた。中村が話す。

「機能価値を可視化して見せると、女性の顧客は自分の肌と重ねてイメージし、ほかのメーカーにはない富士フィルムならではの感性価値を感じてもらえる。『なるほど、富士フィルムだからできるんだ』と。このとき、“Why FUJIFILM?”の問いに対し、“Because

「異業種のわれわれには 取り放題の市場に見えました」

FUJIFILM”と顧客も合意できる。顧客にはむしろ、“Why FUJIFILM?”の最初の疑問がフックとなって逆に関心を持って目をとめ、手に取り、耳を傾けてもらえる。『FUJIFILM』であることがチャンスに結びつくことを、現場の声から知ったのです」

売り方も、あえて「FUJIFILM」を前面に打ち出した。2007年秋に発売後、販売チャンネルがないため、当初は通信販売から始めたが、2008年、店頭販売開始とともに冒頭のテレビCMの放映が始まった。並行して、技術者自身が登場し、技術を紹介する異色のCMも流された。「肌を美しく見せる化粧品から、肌の機能を整える化粧品へ」。独自技術が化粧の概念を変えようとしていることを、技術者の姿を通して訴えた。以降、“Why FUJIFILM?” “Because FUJIFILM”への共感が、アスタリフトを大ヒットへと押し上げていった。アジアや欧州への進出も始まり、グローバルブランドを目指す。

参入障壁が低く、大小2000社が乱立する化粧品市場は、熾烈な競争が繰り広げられる“レッドオーシャン”の世界に見える。しかし、中村は当初から、「レッドオーシャンとは全然思わなかった」と言う。

「異業種から参入したわれわれから見ると、ある意味、取り放題の市場がそこに顕在化しているように思えました。勝つためのいちばんいい方法は、ルールを変えてしまうことです。そこまではできていま



当初は通販のみだったが、最近ではドラッグストアでも販売されている。写真は、東京ミッドタウンにある「フジフィルム ヘルスケアショップ」。

せんが、ただ、今まで化粧品メーカーがやってこなかったやり方で、(競争の) ステージを変えるくらいのはできたように思います。そのやり方に気づかせてくれたのは、市場の現場の声でした」(中村)

富士フィルムは創業3年目にX線フィルムを発売して以来、内視鏡、超音波画像診断など、診断領域で事業展開してきた。第二の創業以降、スキンケア化粧品やサプリメントなど予防領域に進出すると同時に、約20万種の化学物質のデータベースを活かし、医薬品の治療領域へも事業を拡大した。3領域合わせて現在3000億円弱の売上高を2018年には1兆円にまで伸ばし、「トータルヘルスケアカンパニー」を目指す。その過程では、同じように“Why FUJIFILM?” “Because FUJIFILM”への共感が多くの場面で見られることになるのだろう。

写真フィルムは「アナログ技術が集積された超ハイテク製品」(中村)であり、かつては汎用技術や別技術に置き換わることがなかった。世界中で富士フィルム、コダック、コニカ、AGFAの4社しかつくれなかったことがそれを物語る。富士フィルムは、そこにデジタル化の波が到来すると察知するや、蓄積した「知」の棚卸しを断行して新規分野の可能性を探り、会社のあり方を再定義すると、創業来のDNAを喚起して果敢に挑戦していった。企業としての知の連続性が、一見、非連続に見える新規分野においても、“Why-Because”を成り立たせた。デジタル化、汎用技術化の潮流が押し寄せるなか、成長を可能にする企業革新のモデルがここにある。

翻って、今の時代、業界の垣根が取り払われるなかで、“Why X?”と問われ、常に“Because X”と答えられる企業は、どれほどあるだろうか。米アップル社は間違いなくそうだろう。日本の家電各社も少し前までは可能だったが、今は危うい。はたして、あなたの会社は“Why X?”の問いに答えられるだろうか。(文中敬称略)

「知の構造改革」にまで踏み込んだ企業革新 コア技術のなかに次の事業の種を見つける

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

コダックと富士フィルムの違い

不確実で予測不能な環境下でいかに企業革新を行い、成長を実現するか。その1つのモデルを示すのが、富士フィルムの化粧品事業である。

その企業革新にはいくつかの特徴が見られる。第1に、倒産した米コダックとの決定的違いである。1980年代にモノづくりにおいて圧倒的な強さを発揮した日本企業に対抗すべく、米企業は「選択と集中」を行ったが、モノづくりをベースとした「選択と集中」と、モノづくりを切り捨てた「選択と集中」の2種類があった。

コダックは1990年代、株主利益優先の短期収益志向に傾き、過去の知的資産(特許)で稼ぎ、そのために法律で戦うという防御戦略をとった。イノベーションにはアナログ技術が必要だが、モノづくりから離れたことで、アナログ技術が弱体化したコダックは、イノベーションによるデジタル化への変化対応が後手に回ってしまった。

一方、古森氏のリーダーシップのもと、富士フィルムはモノづくりにこだわりながら、中長期的に「アナログ・ハイテク」のコアテクノロジーを蓄積した。デジタル化の波が到来すると、それを水平・垂直に展開して、新規事業の戦略ドメイン(事業領域)を考え、変化に対応した。リストラも行ったが、防御しながらも同時に攻撃の手を緩めなかった。日本企業の中長期志向の1つの長所が表れたといえる。

第2の特徴は、新規事業の戦略ドメインを考える際、自社の知識体系にまでさかのぼり、「知の構造改革」に踏み込んだことである。写真フィルムと化粧品は商品としては互いに異質で非

連続だが、知識体系においては地下水脈でつながり、連続性がある。戦略ドメインを知識ベースでとらえ、結びつかないもの同士を結びつけて「非連続の連続」によるイノベーションを実現し、変化対応を可能にした点に注目すべきだ。

競争の次元を変えて競合を超える

第3に、化粧品という熾烈な競争が繰り広げられる市場に参入しつつ、競争の次元を変えようとした点である。たとえば、コストリーダーシップを競うといった同じ次元で競争を続ければ、やがて同質化競争に陥り、組織は疲弊する。

これに対し、中村氏たちは、機能価値というモノ的価値を追求しつつ、富士フィルムは何のために化粧品をつくるのかという意味を顧客などとともに探った。そして、“Why FUJIFILM?” “Because FUJIFILM” のフレーズに象徴される、「富士フィルムならではの感性価値」というコト的価値を紡ぎ出した。単なるモノづくりでなく、コトづくりにより競争の次元を変え、より大きな関係性のなかで競合を超える。最もクリエイティブな競争のあり方が見える。

そして、第4は、「コアテクノロジーのなかにこそ次の事業の種がある」という原点を見失わずにいることだ。写真フィルムの売上高は現在、全体の1%程度だが、その知を多様な知と融合させ、新たな知を創出していくのが富士フィルムのDNAであり、化粧品もそこから生まれた。世界で80%のシェアを持つ液晶パネル用フィルムも同様だ。日本には中長期的に知を蓄積した企業が多い。戦略を知識ベースでとらえる知識創造企業のあり方を学ぶべきである。