

——ピカソ美化学研究所の2022年の状況を教えてください。

**八木** コロナ禍も3年目となりましたが、引き続き積極的な取り組みの成果が出ていると考えています。一貫して、強みである提案型ODMを幅広いカテゴリーで継続。コロナ禍で活動が制限される時期にも、基礎研究や原料開発、生産設備の強化など、種をまいていたものが次々に開花しています。その結果、ECチャネルを主に販売しているD2Cブランドをはじめ、一部リアル店舗流通、サロン商品なども好調に推移して、22年度は前年比10%以上の伸びとなりました。日本国内だけでなく中国など海外に向けた製品についても好調を維持しているのも面白い兆しだと言えるでしょう。

——好調の要因は何だったのでしょうか。

**八木** 商品としては、クレンジングバーム、染毛剤・育毛剤など

## 事業領域再拡大と海外大手進出で競争激化

### インタビュー

ピカソ美化学研究所

**八木伸夫** 社長

## 国内外のニーズを捉えた 開発力を武器に 提案型ODMを深化

のヘアケア、まつ毛美容液、医薬部外品の抗シワアイテムなどが売り上げをけん引しています。しかし近年は社会や消費者のニーズの変化が激しく、またスキンケアであってもライン使いではなく単品ごとに人気が出る場合がほとんどです。それに対応するためには、絶えずリニューアルあるいは新商品を発売するなど、われわれからさまざまな提案を続けていく必要があります。また、EC、ドラッグストアと、販売するチャネルごとに人気のアイテムも異なります。そうしたニーズに合わせた剤形や原料を、商品コンセプト、販売戦略まで含めてお客さまにご提案してきたことが業績に反映されています。

——変化の激しい時代にも対応できるのはなぜでしょうか。

**八木** 営業部門と研究開発部門の連携による相乗効果が発揮できていることです。私自身も営業に携わる活動をするのが多いのですが、その情報源はなによりもそれぞれで販売ルートを持つ、多くのお客さまとの会話につきます。

今何が売れているのか、お客さまのニーズはどこにあるのか。ヒットの芽はそこに隠れています。営業はお客さまから得た情報を社内を持ち帰り、研究開発チームと共有し、新原料や製剤の開発に役立てる。その成果を持って、われわれは再びお客さまにお会いし、商品提案する。コロナ禍で痛感していることですが、提案型ODMを主軸とするわれわれにとって、人と直接会うコミュニケーションというのは非常に重要です。化粧品のコンセプトからテクスチャーに至るまで、実際に触れながら密接に話をしていくからこそ、お客さまと一緒に商品を作り込み、売れる商品に仕上げるができるのです。これからも社外・社内ともにそうした密なコミュニケーションを生んでいきたいと思っています。

## 研究開発拠点の刷新で より高精度の成果を生み出す

——営業がつかんできたニーズを具現化する研究開発についても



コロナ禍でより洗練されているように感じます。

**八木** モノづくりの根幹となる製剤開発、機能性原料の研究開発は、常に新規性とスピード感を求められています。お客さまに商品提案するためには、ニーズが顕在化するよりも先に色々な原料や技術を準備しておく、お客さまに必要とされたときにはすぐに化粧品として作り上げられる体制を整

に取り組んだのでしょうか。

**八木** 一つは、22年11月に銀座の研究室を移転・増設しました。東京オフィスに隣接するビルに100坪のワンフロアを借り受け、研究所として稼働しています。研究設備自体ももちろんですが、いくつもの階に分かれていた従来の研究所をワンフロアに集約することで、これまで以上に情報共有やコミュニケーションを活発化させ、研究開発機能の強化につなげていきます。東京に拠点を持つお客さまも多いので、銀座というアクセスのしやすい場所です。スキンケアの製剤開発から基礎研究まで、よりスピード感をもって行っていくたいですね。一方、現在兵庫県西宮市にある本社・中央研究所を新大阪に移します。こちらも狙いは、研究開発機能の増強。今後の人員増加も見据え、施設の規模は約1・8倍の広さに拡大します。こちらでは、銀座研究所よりもさらに幅広い研究を行う予定で、有効性評価、安全性、安定性・品質保証等の基礎研究も含め、原料開発から製剤開発まですべて行える

えておくことが必要です。特にわれわれは機能性を特徴とした製品の提案型ODMを掲げていますから、同じような商品ではなく、それぞれのお客さまに合った差別化できる商品を開発することを重視してきました。そのためには、研究員・研究設備の充実は必須で、22年から23年にかけてより積極的に投資を行っています。

——具体的にはどのようなこと

体制を整えていきます。

## 中国の法規制に対応する データベースを構築

——海外の状況はいかがでしょう。

**八木** 中国・上海とタイ・バンコクに工場を設置していますが、22年はそれぞれ状況が異なっていました。中国に関しては、実質的な業績は横ばいです。中国政府によるゼロコロナ政策により、4月、5月の2カ月にわたり工場の完全停止を余儀なくされましたが、その遅れを取り戻すために一丸となり、22年後半は前年以上の稼働率で生産を進めました。一方では中国の市場環境を見ると、現地での生産だけでなく日本国内で製造する中国向けの製品も非常に好調でしたので、化粧品に関する消費自体は安定的な需要があるのではないのでしょうか。

——中国市場においては、23年5月から厳格化する化粧品NMP A登録備案（届出）申請への対応が求められます。

**八木** 今回の改正に対しては、

原料メーカーとも協力しつつ、1年以上前からプロジェクトを立ち上げ積極的に対応してきました。そのためのデータベースを作り上げており、新規備案申請はもちろん、従来の商品に関しても、こうした許認可をクリアにして継続的に中国市場で販売できるようにサポートしていきます。上海工場との連携も密にとりながら、これだけ長い期間をかけて、緻密な作業を行って、万全の体制を整えています。こうした取り組みができるのはわれわれの大きな強みであると感じていますし、実際に中国市場での販売を考えると、お客さまからの引き合いも増えています。

——中国市場は、それだけの投資を行う価値は十分にあると。

**八木** 上海工場を通して中国のマーケットの情報を得ています。まだまだ十分に伸びしろがある市場だと感じています。確かに、中国現地の化粧品メーカーの技術や品質も上がってきており、「国潮」と呼ばれる現地ブランドブームが起こっているように、中国化

化粧品の良さが生活者の間に浸透しつつあります。とはいえ、日本で人気の商品は中国でも必ず売れると確信しています。中国では、大陸性気候かつ寒冷地域も多いため、肌が乾燥しやすく、エイジングケアへの関心が高い。われわれが提案している商品は独自性があり、高付加価値のスキンケア、ヘアケアが中心ですので、親和性は高い。その中で競合ブランドといかに差別化をして中国市場で売ることができると、挑戦する価値は十分あります。厳しい、難しいと言われることもありますが、だからこそビジネスチャンスがあると思っています。中国は、引き続きお客さまと一緒に、攻略していきたいポテンシャルの大きな市場です。

——タイの状況はいかがですか。

**八木** 19年に設立したグループ企業「JAPANESE COSMETIC ARKETING（JCM…ジャパンコスメマーケティング）」を通じて、日本の化粧品の流通のお手伝いをしてきましたが、コロナ禍を経て店頭での訴求力に課題が

生じつつあると感じています。というのも、タイは観光立国であるため、コロナ禍によって中国人のインバウンド需要が消滅したからです。そうした状況の中、日本の化粧品を普及し、売り上げを拡大するためにも、新たな販路としてECでの販売を開始しました。現在は、越境ECのShopeeとFacebookのショップを展開。そのコミュニケーションツールとしてFacebook、Instagram、LINE、TikTokなど、SNS上で広告を展開しています。

——ECでの販売に新たな商機があると。

**八木** タイはスマートフォン普及率が非常に高く、生活者の意識を含め、ECで高付加価値化粧品を購入するという購買行動に至るだけの条件はそろっていると考えています。現在タイの店頭では、日本円で500〜600円程度のマス向けの化粧品が人気ですが、ECでは店頭よりも高額な付加価値のある商品も取り扱おうと考えています。日本同様、ECという

チャネルはわれわれの強みである高付加価値アイテムと相性が高い。ECでの販売を通じて、日本のプレミアム商品の良さを広めていきます。

——店舗施策についてはいかがですか。

**八木** 昨年から、直営店を構想しています。われわれが作らせていただいている日本ブランドのアンテナショップになることを目指し、妥協せず出店場所を検討している段階です。23年中には、中国のコロナ政策も落ち着き、世界中に観光客が戻ってくるでしょうから、タイは店頭とECの両軸で存在感を高めていきたいと思っています。

## 人材育成に重心を置いた 社内の魅力づくりを進める

——コロナ下でもあらゆる施策で取引先に対する貢献度を高めています。今後の戦略について教えてください。

**八木** 人材の確保が最優先課題だと考えています。新規のお客さ

まの増加に伴って、仕事量も増加しています。一方で、営業・研究開発を含め、優秀な人材の流動性は高い。新卒採用に加え、実力のあつる人のキャリア採用も積極的に進め、人材の増強に努めるとともに、採用した人材の育成にも注力していきたいですね。

——具体的な育成カリキュラムなどはありますか。

**八木** 提案型ODMの要となる

営業は、原料、製剤、容器などの一般的な知識のほか、薬機法などの法律知識、市場の状況など、幅広い知識が求められます。このような人材に育てるには、同じ営業の先輩社員に同行しながら学び取ってもらうという長期的な方法で行うほかありません。そうした中で、多くの優秀な人材に興味を持ってもらい、かつ長くこの会社で働きたいと思ってもらえるか。社員にとつて魅力的

で働きやすく、仕事に対するモチベーションを高く維持できる体制づくりを進めていきます。その一つが、銀座の研究所や本社・中央研究所の移転・拡充であり、今後も優秀な人材の確保のために、惜しみない投資を行っています。

——23年の化粧品市場はコロナ禍

からの回復も期待されています。開発、製造といった部分での取り組みではどのようなことを考えていますか。

**八木** 研究開発力の強化は引き続き注力していきます。今年も、22年中に医薬部外品の承認を取得した新原料が商品に採用され販売されます。1月11〜13日に東京ビッグサイトで開催された化粧品開発展においても、さまざまな新原料を既存・新規のお客さまにご紹介できました。ユニークな機能をもつ新規原料は、ODMを掲げるピカソ美化学研究所にとつて大きな武器であることは間違いありません。絶えず新たなものを作り出し、それを市場を見据えた形で提案する、その姿勢が変わりはありません。市場としても、コロナへの適切な対応ができてつつあり、これまでの行動制限や感染対策で抑圧されていた分、高い消費意欲が期待できます。すでに日本各地で韓国や台湾の方を中心に、外国人観光客も増えていきますし、23年はこれらを追いかけてさらなる成長を目指して邁進していきます。



本社・中央研究所を新大阪に移設