



Photo: 上,下 AURIS 180G 2WD. 全長4,220mm×全幅1,760mm×全高1,515mm. ボディカラーはレッドマイカメタリック<3R3>。○チルト&スライド電動ムーンルーフ(94,500円). 205/55R16 タイヤ&6 1/2Jアルミホイール(86,100円)はメーカーオプション。○エンジン 2ZR-FE Dual VVT-i. 最高出力(ネット)100kW(136PS)/6,000r.p.m.. 最大トルク(ネット)175N・m(17.8kg・m)/4,400r.p.m.. ※1 平成17年基準排出ガス75%低減レベル(低排出ガス車認定制度(国土交通省認定制度)) ※2 平成17年基準排出ガス75%低減レベルであり、かつ平成22年度燃費基準+20%達成の車両はグリーン税制適合車となり、自動車税と自動車取得税が軽減されます。詳しくは販売店におたずね下さい。\*価格はスペアタイヤ(応急用)、タイヤ交換用工具付の価格です。\*保険料、税金(除く消費税)、登録料等の諸費用は別途申し受けます。\*オプション及び取付費は価格に含まれません。◎365日お車選び、整備の使い方、メンテナンス、最寄の販売店、その他カーライフに関することなどお気軽にご相談ください。トヨタ自動車(株) お客様相談センター ☎0800-700-7700 9時~18時(カATALOGのご請求は24時間受付)

**直感性能[オーリス] debut!**  
このクルマの運転席が一瞬にして、あなたを新しい世界へ誘う。  
150X (2WD) 162.225万円\* (消費税込み) 180G (2WD) 191.625万円\* (消費税込み)

**THE AURIS DEBUT FAIR**  
直感性能・オーリス誕生 10/23MON-12/31SUN\*

店頭で 10/23MON-12/31SUN\*

アンケート抽選プレゼント アンケートに答えると抽選で全国2,000名様に当たる!

- A賞 360名様 プリチストン スニーカーシティ
- B賞 360名様 BLITZER エレクトロニック デーツ
- C賞 360名様 セガトイズ ホームスター (ホームアラームシステム) ROMANSTAR. esiga TOYS 2005
- D賞 920名様 LEXON Tykho radio FM/AMラジオ

WEBページプリントでプレゼント! 電車付マウスパッド netz.jpからWEBページをプリントして持参すると、先着で全国10,000名様にプレゼントします。

日経BP社 〒108-8646 東京都港区白金1-17-3

DTP製版・印刷・大日本印刷株式会社  
Printed in Japan

定価600円 本体571円  
購読料金1年(50冊)21,000円 本体20,000円

Nikkei Business

# 日経ビジネス

第2特集 孫正義社長独白・ソフトバンクの賭け  
**奇襲の裏に計算あり**  
タワーレコード 音楽業界「異色の勝ち組」  
「死に筋」武器に配信参入

2006.12.11



## 松下、キリン、シャープ、ダイハツ... ヒット連打の新法則

2006年ヒット商品ランキング

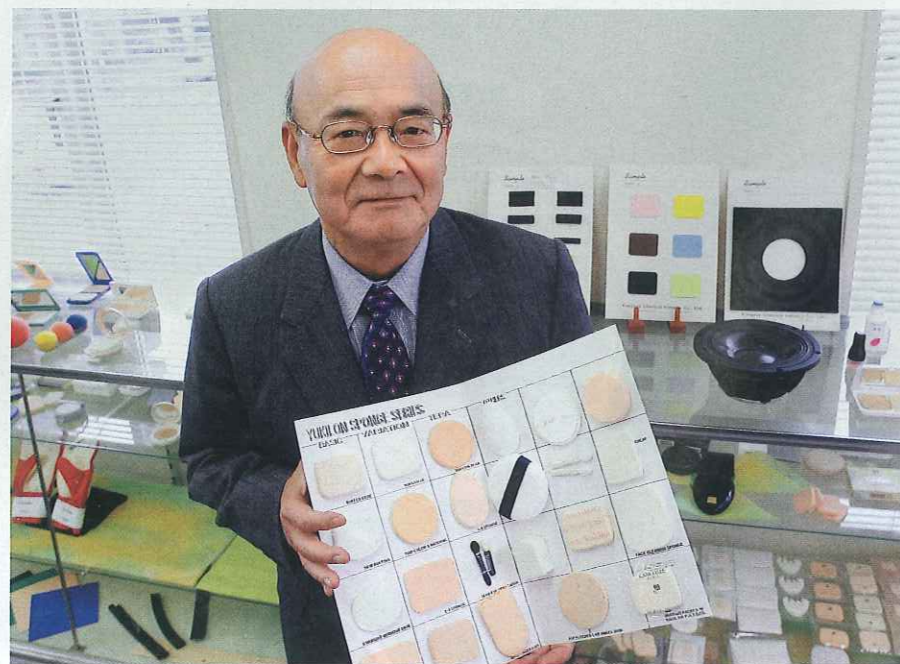


日経BP社 〒108-8646 東京都港区白金1-17-3  
DTP製版・印刷・大日本印刷株式会社  
Printed in Japan  
定価600円 本体571円  
購読料金1年(50冊)21,000円 本体20,000円

雪ヶ谷化学工業 (スポンジ素材の製造・販売)

# 女性の美しさを素材で演出

化粧用のスポンジで市場を席卷、世界で約70%のシェアを確保。メーカーの要求に的確に応じて技術を蓄積、オンリーワンの地位を築いた。耐久性が高い新素材を独自開発し、異分野でも注目される。



スポンジ素材のサンプルを手にする坂本光彦社長。硬さや密度などによって約1000種類の作り分けが可能だ

ファンデーションなどの化粧品を肌に塗る際に欠かせないのが、パッケージに同梱されているスポンジだ。この化粧用スポンジは、組み合わせる化粧品の種類や成分、使う女性の肌質などによって、素材や加工法などの最適な組み合わせが変わる。つまり、化粧品の数だけスポンジの種類があると言っても過言ではない。

スポンジに求められる条件について化粧品メーカーは、「透明感のある仕上がり」「カバー力がある」といった抽象的な言葉で表現することが多い。そうした曖昧な要求仕様に基づいて最適

なスポンジを開発するには、長年にわたって蓄積したノウハウが必要だ。

スポンジ素材メーカーである雪ヶ谷化学工業は、条件を満たしたスポンジを化粧品メーカーに提案し、品質のばらつきなく量産することで信頼を獲得してきた。坂本光彦社長は「我々に任せてもらえれば、要望に沿った化粧用スポンジを大量に供給できる自信がある」と胸を張る。国内外の有名化粧品メーカーの多くが同社製のスポンジを採用し、世界市場におけるシェアは約70%に達する。

雪ヶ谷化学の2006年10月期の売上

高は25億円、経常利益は約3億円で、ともに増加傾向にある。主に女性が使う商材を扱っているだけに、8人いる営業担当者のうち半分が女性だ。売上高の約75%を化粧用スポンジが占め、ほかに工業用や医療用のスポンジ材料も製造・販売している。

雪ヶ谷化学の創業は1951年。起業を考えていた坂本社長の父親が発泡素材の技術者と知り合い、クッション材料や下着などに使うパッドの製造・販売を始めたのがきっかけだ。戦後の物資不足や朝鮮戦争の特需が追い風になり、産業用資材メーカーとして業績を順調に伸ばしていったという。

## 化粧品市場の拡大が転機に

大きな転機が訪れたのは、国内経済が高度成長期に入った50年代後半以降のこと。女性の購買力が伸びたことで化粧品市場が拡大し、化粧用スポンジの需要が急増したのである。雪ヶ谷化学にも化粧品メーカーから化粧用スポンジの注文が入るようになり、主力事業の1つに育ち始めていた。

そのうちに、ある化粧品メーカーからこんな要望があった。「スポンジを化粧に使うと化学変化を起こして膨張し、しばらくするとボロボロに崩れてしまう。何とかならないだろうか」。化粧品に含まれている油分と、スポンジの原材料である天然ゴムとが化学反応を起こしていたのだ。

そこで、大手化学素材メーカーと共同で、それまではなかった耐油性スポンジの開発に取り組んだ。開発には数

年かかったが、合成ゴムの一種を原料に使うことで実用化した。この新しい素材を使ったスポンジは、社名をもじって「ユキロン」と名づけられた。

飛躍のきっかけは、耐油性があるので化粧品がなじみやすいユキロンの特性に、ある国内の大手化粧品メーカーが注目したことだった。このメーカーは、新しい化粧品に付属するスポンジとしてユキロンの採用を決め、400万個を発注してきたのである。

この化粧品は大ヒットし、ライバルの化粧品メーカーも相次いでユキロンを採用。80年代初頭には、化粧用スポンジの国内市場で一時80%のシェアを占めるまでになった。

国内市場でトップ企業の地位を確立した雪ヶ谷化学は、続いて海外進出に乗り出した。海外市場の開拓を一手に引き受けたのが、当時の営業本部長だった坂本社長である。坂本社長は、まず欧米の化粧品市場に関する調査を実施した。そこから判明したのは、欧米では化粧品の成分が日本製と異なるだけでなく、女性の肌質や化粧の仕方も違っていることだった。つまり、日本向けとは違う特性を持ったスポンジを作り直す必要があった。

そこから試行錯誤が始まった。試作品を作っては、実際に欧米の化粧品を使ってテストした。「サンプルをコンテナ2~3台分は出荷した」(坂本社長)ほど苦心して、欧米の化粧品に合ったスポンジが出来上がったのは数年後のこと。意気込んで欧米の化粧品メーカーへ売り込みを始めたものの、日本の見知らぬ小さなメーカーの製品をなかなか採用してはくれなかった。

ところが、欧米市場への進出から2年が過ぎた頃、米国の大手化粧品メーカーから声がかかり、採用が決まった。このメーカーに納めたスポンジの使い心地が消費者に高く評価され、ライバルメーカーまでもが次々とユキロンを

## 化粧品メーカーが多数採用 化粧用スポンジ市場における 雪ヶ谷化学工業の世界シェア



注：本誌推定

### 雪ヶ谷化学工業の概要

本社 東京都大田区大森北  
設立 1952年11月  
資本金 1000万円  
社長 坂本光彦(64歳)  
売上高 25億円(2006年10月期)  
従業員 68人



スポンジ素材が使われている分野は多岐にわたる

もあり、化粧品メーカーから新しい素材を望む声が高まっていた。

そこで開発したのが、これまで技術的に発泡させるのが難しかったポリカーボネートを使用した発泡ポリウレタンだ。日に当てても変色しにくいうえ、従来の製品より5~10倍も強度がある。この新素材を「テラポリカ」と名づけて売り出したところ、化粧品メーカーだけでなく、振動を吸収する特性に着目したオーディオメーカーから問い合わせが相次いだ。

既に大手メーカーが高級スピーカーの部材として採用するなど、化粧用スポンジ以外に用途が広がり始めた。このほかにも、自動車業界や文具メーカーから引き合いがある。雪ヶ谷化学にとってテラポリカは、化粧用スポンジに頼る「一本足打法」から脱却し、新しい分野へと業容を拡大するための待ちに待った新素材なのである。

だからといって、坂本社長は急激な拡大路線に転じる考えはない。新素材の開発にはある程度の時間が必要なので、資本の論理に振り回されがちな株式市場にも関心がないという。地に足をつけて身の丈に合った経営を続け、「日本の産業の役に立ち、時代の要請に応えたユニークな製品を生み出していきたい」というのが、坂本社長が描く将来展望だ。

そんな強い信念に支えられ、次世代を担う新しい素材が生まれる日は、決して遠くないはずだ。(瀧本 大輔)

採用したのである。「ユキロンの単価は既存のスポンジの約2倍だったが、『それだけの価値がある』と採用してもらえた」と、坂本社長は当時を振り返る。

雪ヶ谷化学は、新しい特性を持つ化粧品の登場にも対応してきた。例えば、シリコン素材を使った液状ファンデーションがそうだ。一般的な合成ゴム製のスポンジでは、液状の化粧用品を吸ってしまう。そこで、液体を吸収しにくいウレタン素材を採用し、液状化粧品に適した新しいスポンジを開発した。「このタイプは当社しか供給していない」(坂本社長)こともあり、新たなヒット商品になった。

## 新素材に異分野から注目

化粧用スポンジとしてユキロンは一世を風靡したが、実は大きな弱点があった。紫外線に弱く、外光が当たると化学変化を起こして変色してしまうのだ。化粧品と一緒に店頭で陳列していると、スポンジがくすんでしまうこと