

ヒットの法則

著者：奥井真紀子 + 木全晃

2年 吉島奈那

同一の市場分野に位置するにも関わらず、ヒット商品を投じることができる企業と、そうでない企業があるのは何故か？ 実例から成功の要因を紐解く。

逆境が生んだヒット 伊右衛門（サントリー）

サントリーの緑茶飲料は失敗続きで、撤退もやむおえない状況だった。「おーいお茶」と「生茶」の2大ブランドが支配してきた緑茶市場に伊右衛門が旋風を巻き起こした。

綿密な消費者調査

Ex. 各社の緑茶について「どこで作っているとイメージしますか？」

伊藤園の「おーいお茶」は「茶畑の横で」という豊かな印象。それに対して、サントリーの緑茶は「ウイスキー工場の片隅」という結果・・・

200年以上の歴史を持つ京都の老舗茶メーカー福寿園と提携

商品がよくてもヒット作は生まれない！

宣伝に従来の緑茶飲料の2～3倍の費用をかけた。

伊右衛門のターゲットは、30～60代の男性。（本物の価値を知っている人）

CM：仕事に打ち込む男と、それを支える女。そんな夫婦像を表現して中高年男性の心をつかむことに成功。

ネーミング：イメージは上質、京都、日本。なんとか茶という名前は飽きられている。人名なら作り手のこだわりも伝わりやすい。デザインは現代版の水筒をイメージした竹筒形のボトル。

完全に品切れにしない

伊右衛門は発売当日から注文が殺到し、当初見込みの4倍という爆発的な売れ行きだった。その為、500ml ペットボトルの出荷停止をせざるおえなくなる。しかし、2L ボトルや紙パックの商品は店頭から消えないようにしていた為、出荷再開後も好調を維持した。

◎「今は、中身が伴わない新商品は買ってもらえない時代。しかも、その中身は“なんとか製法”といった作り手レベルのものではなく、消費者にとってわかりやすいものでなければならぬ。」（飲料担当：高橋功一）伊右衛門は、老舗茶メーカーと提携し、ネーミングにも創業者の人名を用いたことで、消費者に日本の伝統の味を伝えることに成功し、それがヒットに繋がった。

2. ヒットの教科書 えびフィレオ（日本マクドナルド）

今や 6000 億円市場といわれているハンバーガー業界をリードする日本マクドナルド。05 年の 100 円メニューで集客力は高まったが、収益性が落ちた。その流れを変えるべく投じたえびフィレオは、高価格にもかかわらず同社のナンバーワンメニューになった。

組織を大改正

「以前の組織は縦割りで、調整に時間がかかっていた。それぞれの部門の守備範囲が決まっていたため、互いに口を出しにくい面もあった。一つのチームが会社を動かし、部門の垣根を越えて意見が交わされたのが、今回の大きな変化だった。」（チームリーダー：工藤高之）

モノ作りのプロセス大改正

えびフィレオを開発するにあたって、初めて膨大な時間をかけて消費者にインタビューすることを試みる。

約 4 ヶ月にわって、のべ 500 人弱、合計 90 時間余りの消費者インタビューを行った。開発テーマは新たな女性層の獲得にあったので、十分な数の“非マック支持者”も調査対象に加えた。

8 割以上が支持するまで

素材やソース、フライの形まで消費者女性に試食を重ねてもらい、その意見に耳を傾けた。最終試作については、調査対象の 8 割以上の支持を必要とした。

◎「消費者の声をもとに作った」というキャッチフレーズは何も目新しくはない。しかし、“消費者の声”は、開発サイドが固めた企画の後付として便利に利用されたり、消費者の“困り込み”のツールにすぎなかったりすることも事実。だが、えびフィレオは、開発チームと消費者が対話を重ね、まさに二人三脚で形になった。

📖まとめ

どのケースにも共通することは「対話」である。ターゲットとなる「消費者との対話」に、どれだけ既存の社内常識や自己の固定概念を疑いながら、真摯に取り組んだかが重要なファクターとなる。また、「競合との対話」を通じて、技術やサービスの切磋琢磨が繰り広げられ、これがヒットの原動力となる。

📖考察

ヒット商品の背景には、絶え間ない努力と信念があることを知った。商品開発に力を入れるのは当然だが、私は宣伝がヒットの為の重要な要因だと思った。CM や広告は商品のイメージや位置づけを大きく左右するからだ。消費者を惹きつけるカリスマ性のある宣伝に企業は力を入れるべきだ。

@ I K E Aとは？

- ・ 1943年、スウェーデンに誕生
- ・ 超巨大ホームファニッシングカンパニー
- ・ 現在、世界40カ国でビジネスを展開している多国籍企業
- ・ 2007年9月の売上は198億ユーロ（日本円で約2兆9400億円）

@前半

I K E Aの軌跡—1平方メートルの家具通信販売小屋から世界の家具店へ

Q. なぜI K E Aは成功したのか？

→他の企業と異なり、常に新しい道を歩んできた。その結果、製品の値下げに成功し、I K E Aの名が広まったから。

5歳から商売をしていた彼は、17歳の時にI K E Aという名で企業した。最初の方は、所有している農場の片隅に小屋を設けて、広告チラシを配ってお客の注文を受ける家具の通信販売をしていた。

①フラットパックの成功（30歳の時）

☺ I K E Aの数少ない従業員の1人がテーブルを包装する時の不恰好さに腹が立ち、「足なんて抜き取ってしまえ！」でフラットパック制が始まった。足を取ることで平らに包装する事ができ、たくさん運べるようになった。このお陰で、①運送費の節約と、②家具の傷みを軽減する事に成功する。

②ポーランドで家具生産に乗り出す

☹ 製品が安いという事でI K E Aは、古くから既存の家具メーカーや販売者達から営業の邪魔という事で怒りを買ひ、家具販売業者たちから圧力を受けていた。家具販売組合はI K E Aに納品しているメーカーを脅してI K E Aへの納品を妨害する。カンブラードはメーカーがI K E Aに納品できる方法を試行錯誤するが、それでもメーカーの納品数がたりなくて売上が好調だったI K E Aは生産が間に合わなかった。

☺ そんな時、スウェーデンに鉄のカーテンの向こうからポーランドの貿易相が来る。カンブラードはこの機会を見逃さず、ポーランドの家具メーカーと提携する考えを説明して、ポーランドの工場を下見した上で提携した。①品不足を心配する必要がなくなり、②スウェーデンで生産するよりも安い値段で製品を提供できるようになる。

③Do it yourself

👉 I K E Aはこれまでお客が展示場の家具を見て触れて、そのあと店員が注文を受けていた。しかしこれでは、時間も人手もコストもかかりすぎるから、お客に出来る限り自分でさせるのはどうかと店の店長がカンブラードに提案する。今まで通信販売の会社として成り立っていたから、家具のスーパーマーケットのようになってしまうというのは、カンブラードにとってなじめない考えだったが、この原則を取り入れる。こうして、お客は商品をフラットパックの商品を棚からおろし、自分で運び、お金を払って、自分で持ち帰る事になった。これで、9000人従業員が必要なところ、2200人で済ませる事が出来るようになった。そして人件費削減の分で、製品の更なる値下げが可能となった。

@後半

I K E A 成功の秘訣


Q. I K E A はなぜ成功しているのか？

- 1、安い製品……………①フラットパック
②安い国の利用
③Do it yourself

2、カリスマ……………創設者イングヴァル・カンプラード

・ カンプラードは企業哲学に『別の路線をとれ！』というスローガンを立てている。「だからこれからも常に、もっと別なやり方はないかと創意工夫を重ねることが大切なのである。従来どおりのことをそのままつづけたり、繰り返したりしているのでは、競争に勝ち抜くことはできない。“常に別のことを試してみる”ことが大事である。」

- 3、魅力的な北欧デザイン……………* 自然で明るい
* シンプルなデザイン
* 機能面でも耐久性でも優れている。

 北欧の国々の自然はきびしく荒涼としており、長くて暗い冬が人々を家や部屋の中に縛り付けてきた。太陽や光にめぐまれ、市民が都会で生活する国々とちがって。スウェーデンのような人口密度の低い農業国では住まいが人間生活の中心だった。住まいは人間の必要に応えるためのものなので、彼らにとって人に見せびらかして自慢するものではなかった。そのためイギリスやフランスのアンティークと呼ばれる豪華な家具とは違って、北欧の人々は、明るく優しい感じの材質を好み、シンプルで、装飾的な優雅さよりも機能的で単純さを重視した。

Q. なぜ I K E A は成功したのか？

→他の企業と異なり、常に新しい道を歩んできた。その結果、製品の値下げに成功し、I K E A の名が広まったから。

Q. I K E A はなぜ成功しているのか？

→①安い製品 ②カリスマ ③北欧デザイン

考察

- ・ 経営用語に差別化戦略という言葉があるけれど、I K E A は見事に競争相手との差異化に成功して、競争優位を確立し、価値を高めた企業だと思った。
- ・ 名が知られていない企業なら、安いという事は名を広める強い宣伝材料だと思った。もし、I K E A がデザイン重視のちょっと高級な家具店だったら、こんなに世に名前が広まるかどうか謎である。

なぜ、みんなスターバックスに行きたがるのか？

著者 スコット・ベドベリ

訳 土屋 京子

2年 岩井 宏樹

「ブランド精神」という観点から「なぜ、スターバックスに行きたがるのか？」を説明していく。

まとめ

スターバックス（以下 SB）が現在の地位まで成功し、多くの人々がそこに行きたくなっているのは、**首尾一貫した明確な SB・ブランドとしてのブランド精神** **そのブランド精神と経営戦略** **組織全体へのブランド精神の浸透** の3点が SB・ブランドとして認知されているから。

「白いカップに緑のロゴマーク」からイメージできるもの

SB とは？

1971年 アメリカ合衆国ワシントン州シアトルで開業

1986年 エスプレッソをメイン商品としてテイクアウトと歩き飲みが可能なスタイル（シアトルスタイル）でのドリンク販売を始める

1996年 日本 銀座に1号店をオープン
SB 店舗としては北米以外の新市場における初の店舗

2007年現在 世界 40 カ国 約 13000 店舗を展開
年間 1200 店舗のペースで増幅 1日あたり 3~4 店舗のハイペースで増幅
当面の目標は 40000 店
日本では現在約 600 店

世界一のコーヒーチェーンカンパニー

SB の名前の由来

シアトル近くのレーニア山にあったスターボ（starbo）採掘場とハーマン・メルビルの小説「白鯨」に登場する一等航海士スターバック（starbuck）から。

ロゴマーク

船乗りと緑の深いセイレーン（ギリシャ神話に出てくる生物）が用いられている。



<http://www.uky.edu/~rjpowe0/jou497/pages/assignments.htm>

首尾一貫した SB・ブランドとしての明確なブランド精神

ブランドの概念

情報の受け手に商品を実際に見せたりサービスを体験させたりすることなしに反応を引き出す力を持つもの。

街でSBのグリーンの看板を見ると、つい店に吸い寄せられて商品を注文してしまう。ファースト・フード店のコーヒーの倍以上の料金を払っても、ちっとも惜しいと思わない。

あの店に行けば必ず美味しい味に出会える、と期待される力。満足と引き換えに喜んでカネを払わせる力。

SBが成功する前、コーヒー業界の他社は何も考えずにただ安いだけのコーヒーを出荷し、品質を上げることは誰一人考えていなかった。

これがSBにとって幸運だった

そこで、SBは品質を落としてメディア・キャンペーンに金をかけるよりも、「いい雰囲気の明るく清潔な店で客の好みに合わせたいつも美味しいコーヒーとの出会いの場を作ること。

コストを下げるのではなく、SB・ブランドのもとで一杯のコーヒーを楽しんでもらう場所 = 満足を味わえる場所の提供を目指した。 = ブランド精神

これが成功の試金石

ブランド精神と経営戦略

1 自店での経営戦略

店舗デザイン

店舗デザインの4つポイント

、SB・ブランドの精神を深く探求し、コーヒーの芸術と技術を大切にす姿勢および500年の伝統を持つコーヒーハウスに対する独自の解釈を余すところなく伝えること。

、大量生産のファーストフード・レストランから効率、エルゴノミクス(人間工学)コスト節約などに関して役立つことはすべて吸収する。ただし、画一的デザインを避ける = タコベルやマクドナルドのような金太郎飴式を避ける。

、バリエーションをつけやすい基礎デザインを定めること。店舗ごとのニーズに応えられるように広範なデザイン・エレメントを用意しておくこと。学生街の店舗とテイクアウト客が大多数の高層オフィスビル一階の店舗とでは見た目も機能も違う。

、店舗建設のコストを25%以上削減すること 精神と矛盾するがチェーン展開する上で100%避けることができない。

全面禁煙

においてはコーヒー豆にとって特に始末が悪い。なぜなら、コーヒーの「味」の大半は、味覚ではなく嗅覚で感じるものだから。タバコの煙、スクランブル・エッグのにおいがしみついたコーヒーは美味しいコーヒーとは言えない。この理由からSBは全世界で店内全面禁煙を徹底している。もちろん健康への配慮も関係あるが、コーヒーを楽しんでもらうためには重要である。

2 他社との経営戦略

Ex) ユナイテッド・エアラインとの提携

95年 ユナイテッド・エアラインからの提案

機内サービスで出すコーヒーの味を何とかしたい

- ・ ユナイテッドを利用する客で「最もいやなこと」にコーヒーのまずさをあげる客がかなりいる（SB のせいで舌が肥えて、飛行機のコーヒーがますます耐えがなくなったという客もいた）

SB にとってのこの契約の利点と欠点

+ 世界中の人に SB のコーヒーを試飲してもらい、じかに確かめてもらうチャンスを得て、コーヒー専門店のカテゴリーに足場を固めるチャンス。SB の商品とブランドが年間約 1 億人近いユナイテッドの乗客の目に触れる。また、ユナイテッドの拠点であるシカゴとサンフランシスコは特に強い市場だった。

- 1 号店を開いたときから、顧客との間に築いてきた良い関係が、この契約によって傷つくかもしれない。なぜなら、SB のコーヒーはどこでも飲めるわけではないという SB ・ブランドの神秘性のひとつだったから。また、コーヒーとの出会いは第一に店舗であってほしいという理由もあった。

契約条件 SB ・ブランドの地位が保たれること

基本的問題

- 機内での品質管理
- ユナイテッドが扱う SB の広告
- コーヒーの説明

95 年秋に契約が合意

契約書には品質保証に関する条項、双方のブランド価値の損失に関する条項や SB が機内で任意に調査できる権利などが盛り込まれた。

SB は他に、ペプシとのボトル入りフラベチーノの開発や大手スーパーマーケットではコーヒー豆やコーヒー粉を自社ブランドのコーヒー・アイスクリームの販売、さらに SB の直営店に加えて専門店やデパートでも自社ブランドのエスプレッソ・マシーンを販売した。アクセス・ポイントを広げ、関連分野でも SB ・ブランドを広めることが出来た。

組織全体へのブランド精神の浸透

ブランドの成長の概念

外に対して常にブランドの精神をアピールし続けることは重要。しかし、さらに重要なのはまずうちに対してブランド精神を表明し、機会があるごとにその努力を続けることがよち重要。

なぜ、ブランド精神を理解することが重要か？

ブランド精神を心と体で理解することにより、従業員がイノベーション(革新)の価値を理解し、同時に潜在的リスクも理解できるようになる。

Ex) 従業員のブランド IQ が低い組織

あらゆる決定権を一握りのトップにあるようなブランド社会の企業

無気力でプロセスしか見えない閉鎖的な状態に陥り、イノベーションを目指しても成果は上がらず、疲れはて、拳句に方向はずれの努力に気がつき、かえってブランドを傷つけていたことを発見する。

Ex) ブランド価値を全従業員が身に付けている企業

アイデアを行動に移す過程で軋轢や内容の低下が起きたり、時間がかかりすぎたりすることはなく、フラストレーションは消え、インスピレーションが生まれ、知的なクリエイティブ・プロセスが生まれる。

SB の場合

新しく SB で働くことになった人間は職務に関係なく、アルバイトでも幹部でも研修に参加し、SB の価値、歴史、文化を徹底的に叩きこまれる。

他社とは違い、微積分のようにすぐに忘れてしまう抽象的で非実用的なものではない。

コーヒーの入れ方以外にふつういっばいのコーヒーを注文するときには考えもしないようなことばかり。

Ex)スター・スキルズ

その一つの知識が重要だろうとなかろうと SB というブランドの運命にとって同じ重みを持つということを会社は知っているから研修を徹底的に行う。

SB の社員がどれだけブランド精神を理解しているかという 2 例

Ex)あるバリスタ (エスプレッソ・マシーンでコーヒーを抽出する人)

「それまでは我々は、コーヒービジネスを通じて顧客に奉仕していると思っていた。だけど、顧客ビジネスとしてコーヒーを出しているのだと気が付いた。」

Ex)要望の多い客に対応したバリスタ

ある日、店に来た客が「ダブル・ツール、ノンファット、カフェイン半分で、あまり熱すぎないキャラメル・マキアート、イコール(人工甘味料)を二つ」と言われた。しかし、そのバリスタは少しも動じることなく、客の注文通りコーヒーを出した。

これらは SB ではあらゆるレベルの社員がブランド精神を理解しているという象徴。

考察

私は SB をよく利用するが SB の成功の裏側には絶え間ない努力とブランドとしての精神を知った。SB はあまり全国ネットのコマーシャル枠の買収や全国紙への広告という宣伝というマーケティングをあまり使わず品質の向上とブランド精神の実現だけでここまで成長できたのはすごいと思う。また、SB は常に消費者(客)のことを考え商品を提供してきたが、最近の日本の食品業者は不正表示など消費者ではなく利益だけを考えている、そこでそれらの会社は目先の利益ではなく消費者のことをもっと考えるべきだと思う。

幼児化する日本人

著者 北原 惇
2年 武田 雄介

1945年七月二十六日ポツダム宣言を受諾し敗戦が決定した日本。その後、先進国入りした日本だが、日本の文化はどのように形成されてきたのか？
本書は「同一視」「操作動機」この二つのキーワードを用いて戦後日本の社会と文化のあり方を明らかにするものである。

1 - 1 . 敗戦の痛手

敗戦の体験は極度の衝撃であり一生でも比較できないほど強烈なものだった。そして、敗戦直後の日本人には以下の四種類の心理的反応が見られた。

- 1 . 否認
- 2 . 隔離
- 3 . 合理化
- 4 . 知性化

敗戦のショックに対処するために自分の考えを心理的に操作して苦痛を和らげようとするためにこのような試みがなされた。= 防衛機能。

1 - 2 . 攻撃者との同一視

同一視とは自分を誰か別人の立場において、その別人から物事を眺め、その別人のように考え行動することをさす。弱者としての立場を忘れることができる。

マッカーサーや一般のアメリカ人との同一視

1 - 3 . 同一視を反映した日本の文化

西洋人に似て見せる。なぜ日本人は西洋人の真似をしようとするのか？

同一視の結果としての模倣文化

クリスマスやバレンタインデーなど

これらのことを取り上げるが、イスラム教、ヒンズー教、ユダヤ教などの聖なる日は取り上げない。キリスト教を信ずる欧米人との同一視

1 - 4 . 高度経済成長と先進国日本の誕生

ドッジ=ラインの強硬実施による日本経済の改善 なぜ日本はこのように急速に経済が発達し先進国の仲間入りを果たすことが出来たのか？

強者と同一視する日本人の国民性があったため。

先進国入りした日本は福祉社会等の欧米の考え方を何でも採り入れるようになった。

2 - 1 . 先進国社会の共通心理

操作動機とは動物が身のまわりにある物をいじくりまわしたい、操作したい、という生まれつきの衝動である。生活環境についての知識の獲得 特に人間は強い操作動機を持つ。しかし、先進国に住む人間はこれを思うように発揮できない。

官僚組織、福祉社会、商業主義、に取り囲まれている先進国市民。これらのことは自由、平等、民主主義を無視することが多い。これらに抵抗できず市民は無力感を感じる。「退行」という反応が起きる。自分の操作動機を発揮することができないため。

子供特有の考え方ともいえるナルシズムという心理状態の現れ

2 - 2 . 自己中心の人間

人間は操作動機を発揮できないと心理的苦痛を感じる。「古きよき時代」である子供時代に戻りたいという願望が生じる。

- ・ 子どもの特徴 世の中の全てが自分の自由自在になり、人間や物は好きなように操作できる、という世界観を形成している。これは子どもでは当たり前で、人間の成長段階における特徴。

ナルシズム人間 大人であるのに以上のような子どもの特徴を持っている。日本を含めて先進国にはナルシズム人間がかなり多いと思われる。

- ・ 街頭で騒ぐ群集 自由、平等、民主主義を信じている大衆は、気に入らないことに対し集団で抗議行動をとる。抗議行動自体は非難されるべきではないが、この様な行動をする大衆はナルシズム人間であることが多い。多くの人間は軍隊のように組織されて行動するのではなく皆がそれぞれ勝手に行動しているのである。それはあたかも組織的に行動しているように見えてしまう。一人一人の単独行動は自己中心になっているナルシズム人間の特徴である。

西洋文明が自由、平等、民主主義の価値観を生み出したが、それが社会の現実と相容れないために、ナルシズム人間の出現をもたらした。

まとめ

日本には同一視の文化と先進国共通の大衆文化とが共存しており、この二つが日本の大衆文化全体の大部分を占めている。西洋文明に存在する問題点を理解することで、西洋文明圏に組み込まれた日本を知ることができる。

考察

前半部分の「同一視」に関する記述には共感できる部分が多いが、後半は非常に筆者の主張が強く、まるで先進国のすべての人間がナルシズム人間であるかのような記述の仕方だったように感じてあまり共感できない部分も多かった。だが、この本自体は歴史的に見て日本人がどのような民族で、現代の日本の文化がどのように形成されたのかを理解するうえで非常に意義のあるものだと思う。