



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

文/勝見明

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。

知識とは、主観的な個人の信念を出発点とし、

その意味で、知識の本質とは“人”に他ならない。

本連載では知識創造理論の提唱者、一橋大学大学院の野中郁次郎教授の

取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動やイノベーションの担い手に着目、

それぞれに固有の“知のプロセス”を抽出する。

第25回 サントリー 伊右衛門



社内史上最悪の失敗から 業界史上最大の成功へ！ 敗者復活の大逆転ドラマに サントリーの底力を見た！

「このまま負け犬のまままで終わってしまるか！」——そう心に誓ったとき、

「奇跡的な決断の多重奏」による敗者

復活の劇的なドラマが始まった。

サントリーの緑茶飲料「伊右衛門」。

2004年3月の発売と同時に大ヒットを飛ばし、1年目から3420万ケース（1ケース＝350ミリリットル缶24本換算）を出荷して、清涼飲料の発売初年度の販売記録を樹立。キリン「生茶」を抜いてシェア2位に躍り出ると、続く05年は5250万ケースとさらに伸ばし、伊藤園「おいお茶」の首位の座を脅かす大ブランドへと成長した。しかし、それは、ひとりの男の「社内史上最悪」とまでいわれた大失敗がなければ、ありえなかった。

ドラマの主役は食品事業部課長の沖中直人。伊右衛門の3年前に手がけた中国熟成茶「熟茶」は名前すら忘れ去られた。なぜ失敗し、何を学び、いかに再起したのか。そこにはサ

ントリーという会社の底力が秘められている。まずは惨敗の経緯から振り返ろう。

その失敗は初打席でホームランを打ったつもりが肝心の客席には客がいなかった、といった感じだっただろう。沖中は1991年入社。6年目に食品事業部に移り、お茶飲料のブランド開発に携わることになった。事業欲があり、力を試せると意気込んだ。

サントリーの商品開発はブランドマネジャーを中心に中身研究者、デザイナー、マーケティング、コピーライターなど10人ほどが専門領域を超えて集まるプロジェクト制で進められる。沖中は「続のほほん茶」「しみじみ緑茶」の開発で見習いを経験した後、初めて名実ともにリーダーを務めることになり、戦略転換を決めた。本人が話す。

「のほほん茶もしみじみ緑茶も、顧客の飲用気分をそのままコンセプトにし



サントリー 食品カンパニー
食品事業部 課長
沖中直人氏

たエンターテインメント性の高い飲料で、どこか底の浅さが透けて見えました。どれも今ひとつヒットしなかった。ならば、考え方をモノ作りの方へ大きく振り、お茶そのものの素材と作り方を極めよう。強い意志を込めた開発をしようと考えたのです」

その志を胸に刻む。沖中はチーム全員で中国へ飛び、茶の発祥の地とされる雲南省の山奥に分け入って、樹齢1700年の「茶の原木」に触れるところからスタートした。

顧客不在の差別化戦略とプロダクトアウトで失敗

ここで、あるお茶に出会う。中国茶の一種で雲南産のプーアル茶だった。緑茶もウーロン茶も、旨味もあるが渋味もある。一方、プーアル茶は麹菌を使って発酵させ、渋味成分を分解してから、じっくり熟成させる。独特の製法が生むまるやかな旨味、発酵による健康成分の多さ、中国でも「神秘のお茶」と珍重されている。これにサントリーの技術が加わ

れば、「究極のお茶」ができる。成功を確信し、01年、プーアル茶ベースの熟茶を発売した。が、市場は反応しなかった。通常の「売れない商品」の半分程度。1年で生産中止に追い込まれた。

責任を取って会社を辞めよう。真剣に悩んだ。そんなとき、競合メーカーが新聞に、ヒットを誇る全面広告を掲載したのを目にした。自分たちは志では負けてはいない。悔しさが胸にこみ上げた。「辞めたら負け犬で終わってしまう」「敗因を徹底して検証しよう」。どん底からの奮起が始まる。

失敗の原因は、お茶そのものに向け、「時代の気分」を読めなかったことにあった。01年当時、失われた10年を経ても、先行きが見えない中で、日本社会にはもう一度自分の足下を見つめようと「内向きな気分」が漂っていた。「中国の新しいお茶」を持つてきても、誰も価値を感じなかった。沖中がいう。

「優れたお茶である事実を集め、物語として伝えれば、顧客は共感してくれるはずだ。それは作り手の思い込みで、結局何も伝わらなかった。プーアル茶に着目したのも、競合が緑茶なら、ウーロン茶でメガブランドを持つサントリーは、誰も手をつけていない中国茶で勝負しよう、緑茶が旨味大で渋味あり、なら、うちは旨味大で渋味なし」で差別化しようとした。そんな平面的なポジショニングで差別

「やってみなはれ」の前には「やらせてください」の精神がある！

化を図っても、顧客には意味がなかったのです」

再起を期した沖中に02年夏、偶然、チャンスが訪れる。別チームが進めていた緑茶飲料の企画が不評だったため、社内競合のプランを立ち上げるよう、部長から急遽、命じられたのだ。沖中は、同じ熟茶失敗組でチームを組むと、再び会社を飛び出した。今度の目的地は京都・宇治。チームは、900年前、臨済宗の開祖栄西が、中国から茶の苗木を持ち帰って植えた日本の茶事発祥の地を訪ね、自分たちの立ち位置を全員でリセットしたのだった。

日本人にとって「お茶の本質」はどこにあるのか。顧客は何を求めているのか。消費者調査をすれば、ニーズはある程度つかめるだろう。それに対応する発想では、既存の差別化戦略の域を出ない。もっと掘り下げ、顧客自身、普段はあまり考えていない潜在的で、根源的な意識を探りたい。

チームは消費者調査の方法から検討し直した。グループインタビューも、1対1のデイベンタビューも、相手の顔が見えると本音が出にくい日本人には本当は向かないのではない

か。むしろ、顔を合わさないインターネット上でウェブ調査の方が逆には本当の声が聞け、日本人向きではないか。カギは質問の仕方だ。答える側の潜在意識を炙り出すような設問に知恵を絞った。

「急須で入れたお茶はどんな存在か、人・モノ・動物等に喩えると」「外国人にお茶の味を誉めるとしたら」「1年間、お茶を禁止する法案が可決しそうなになったらどう反論するか」……答えにくい質問でも、というよりは答えにくい分、多くの人が見えない質問者に向けて懸命に答えを考えてくれた。

「その回答は、お茶の価値を改めて認識させてくれました。情報化、国際化が進んでも、お茶を飲む、見る、かく、想うとき、ふと日本古来の生活文化に触れ、心が和み、安心する。DNAに刻まれた記憶から生まれる安心感です。ペットボトルのお茶でもそんな安心感を提供したい。緑茶飲料に日本の生活文化の味わいを持たせたい。やるべきことは明らかでした。自身のイノベーション。製法のOS（基本ソフト）をメーカーの都合から顧客の利益へと転換することでした」

伊右衛門 開発の軌跡

2002
(平成14)年
7月

沖中氏、新しい緑茶のプランを作るよう、上司から要請される

2002
(平成14)年
7月～

京都視察を含めた各種の調査、コンセプト設計を1カ月半で行う。その一方で、非加熱無菌充填方式の採用を社内に認めさせる

2002
(平成14)年
10月

福寿園に提携を持ちかけるが、断られる。以後、粘り腰での交渉を続ける

2003
(平成15)年
1月

福寿園から提携の了解を得る

2003
(平成15)年
春

緑茶本体の開発が始まる

2004
(平成16)年
3月

伊右衛門の発売。大ヒットを記録し、一時、品切れとなる。清涼飲料の発売初年度の販売記録を樹立

(沖中)

従来の製法では、お茶を熱で殺菌するため、ペットボトルが耐えうる85度の高温にして充填する加熱充填が行われていた。しかし、85度では殺菌が不十分のため、抗菌力が強い渋味成分のカテキンを多く含む、旨味成分は少ない茶葉を使うなどの制限があった。その分、焙煎を強めて香ばしさを出したり、香料を入れたりして補っていた。

一方、完全な無菌ルーム内で容器に充填すれば、殺菌のことを考えず、どんな茶葉でも使える。それには100億円の新たな投資が必要であり、どのメーカーもこの方法を探らない最大の理由になっていた。沖中は非加熱無菌充填を採用することを決めた。

「サントリーは本気だ」 志に共鳴した老舗福寿園

ところが、この高度な技術がそのままでは活かさない現実直面する。各メーカーの緑茶飲料について、どのようにして作られているか、イメージ調査を行うと、伊藤園については「伝統的な製法」「茶畑のすぐそば」等々の言葉が多く出るのに対し、サントリーについては「ウイスキー工場の片隅」といった回答が出る有様だった。

「サントリーがいかに最高級の茶葉を使い、ベストな製法を行ったとしても



ペットボトルの伊右衛門とイメージの原型となった竹筒。持ちやすいよう、中ほどにびれが入っている。

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

それだけでは説得力はない——沖中は提携による共同開発を決断した。相手は京都の福寿園。寛政2(1790)年創業、日本でも屈指の製造加工能力を誇り、茶文化の普及にも力を入れる名門製茶メーカーだった。

「大切なのは、顧客に伝わるかどうかでした。900年のお茶の歴史と伝統を真摯に受け止めると、サントリーだけではお茶を語ることはできない。お茶の本質を追究するとき、老舗福寿園との共同開発は顧客にとっても最もわかりやすいフレームでした」

沖中は提携の意味をこう話す。ただ初めは一方的な片思いだった。福寿園を訪ねると、「うちは事業ではなく、家業です。次の代に引き継ぐのが使命で、そんなリスクの高い話には乗れまへん」。素っ気なく断られた。確かに清涼飲料は毎年膨大な数の新商品が生まれ、わずかしか残らない「千三」の世界だ。沖中は諦めず、説得を続ける中で、思いを言葉に託して伝えた。

「百年品質、上質緑茶」——寛政2年創業で200年間、茶葉にこだわってきた福寿園と、明治32年創業で100年間、水と製法にこだわりの持つてきた寿屋(現サントリー)が対等に組んで、百年品質の商品を作る。製法のOSも転換する。「サントリーは本気だ」。福寿園側も沖中たちの志と技術力に納得し、互いにメーカー

の意地にかけて、真に高品質なものを作るといふ思いとゴールを共有していった。

最大の壁はむしろ社内にあった。巨額の投資に抵抗を示す経営陣をどう納得させるか。何より現物を飲んで体感してもらおう。茶農家出身で手で触れば茶葉のよしあしがわかる福寿園の茶匠が、200種の茶葉の中から選び抜いた最適のブレンドだ。顧客の声を伝える本音ベースのデータも添え、沖中は一歩も退かず、えんえんと説いた。

お茶は五感で日本の生活文化に触れる唯一の飲み物である。それをメーカーの都合に合わせて作っている現状は顧客に対して恥ずべきではないか。志あるブランドがひとつあってもいい。

「船に乗るのか乗らないのか。初の国産ウイスキーを作って日本人の誇りを呼び覚まし、豊かな生活文化を志向してきたのがサントリーです。今、本物の緑茶飲料を作る。これに共感できなければサントリーの人間ではない。最後はわれわれ自身のDNAを喚起させ、半ば脅かして決断を求めました」

その覚悟は「NZ」というチーム名にも表れていた。Nは日本茶、Zは日露戦争の日本海海戦で旗艦三笠が掲げたZ旗から取った。Zは最後の文字。「負ければ後がない」。チームは心の中にZ旗を掲げ続けたのだった。

プレゼンにしても ハンコほどんどゼロ

こうして生まれた伊右衛門は、発売と同時に計画の4倍もの注文が殺到。製造が追いつかず、4日後には出荷をいったん停止し、1カ月後に再開されるという異例の事態まで起きました。

コンビニの冷蔵ケースの扉を開けると、思わず手に取りたくなる竹筒形のボトル。くびれたところを手を持つと柔らかな感触も心地よい。なぜ、竹なのか。開発の最中、昼食用に買った竹の皮で包まれたおにぎりがどこかおいしく感じられた。DNAに刻まれたおいしさの記憶。「最もおいしいお茶を最もおいしく見えるパッケージ」に入れようと考え、竹筒の水筒が浮かんだ。特殊な形のため工場ではラインが新設された。「ラインに流しやすい形状」から「顧客の心地よさ」へ。デザインのOS転換もヒットを後押しした。

そして、伊右衛門のネーミング。発売前、福寿園の創業者の名前を商品名に使ったパッケージを見ると、福寿園の社長以下全員が絶句した。3日後、親族会議を経て、了解が出た。最後は社長が仏壇の前で先祖に聞いたという。

その伊右衛門の役を俳優本木雅弘が、妻役を宮沢りえが演じたテレビC

Mのシリーズは、「CMが貢献したヒットBrand大賞」(CM総合研究所主催)を2年連続で受賞した。一途に茶作りに打ち込む夫を優しく包み込むように支える妻。このCMも沖中らの本音ベースの調査から生まれている。

緑茶飲料のコアターゲットは30〜60代の社会人男性。モニターに、いつ、どこで、どんなときに、どんな飲み物を摂取したかを記述してもらった日記調査を行い、「仕事中の1服」として、お茶飲料や缶コーヒを飲むときの潜在的な意識を掘り下げ、最後に「大人の哺乳瓶」というイメージにたどり着いた。ホッとする時間、癒し……その連想で「働く男が帰りたいなる家」というCMテーマが決まったのだった。

負け犬になりかけた男にたまたまチャンスが与えられたことから始まった逆転のドラマ。それは「数々の奇跡的な決断の積み重ねによって可能になった」と沖中は振り返る。開発の開始から最後まで、「企画のプレゼンも行ってもハンコ(決裁)の数はおとんどゼロに近かった」のもそのひとつだ。人はハンコをつく際、存在意義を示そうと何か注文をつけ、プランはどんな原型を失っていく。それを避け、妥協を排除するため、沖中は担当役員を同志として巻き込み、決裁の手続きを実質的に省く戦術を取り、役員もそれを受容する決断をしたこ

成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

伊右衛門 成功の本質



とで、「ほぼ100パーセント原型通り」で最後まで進んだ。そんな型破りが可能だったのも、サントリーに「やってみなはれ」の文化があったからだろう。過去にどこもやっていなくても挑戦を認める。ただ、沖中にいわせれば、「やってみなはれ」はその前にわれわれ自身の「やらせてください」の精神があって活きてくる」という。チームはこの精神をいかにして堅持したのか。熟茶では中国雲南省、伊右衛門では京都。その都度、会議室を飛び出し、会社とは異なる時間と空間を共有した。沖中がいう。

「一緒に旅をし、飯を食い、夜、宿で議論を重ねる。数々の障害にぶち当たってもぶれなかったのは、そうした濃密な体験を通して同じゴールイメージを持ち続けることができたからです」

この連載の4年前の第1回目の題材は大ヒットした『カラダ・バランス飲料D.A.K.A.R.A』だった。同一企業で2例目はサントリーが初だ。失敗しても次は成功に至る。「奇跡的」というが、優れた知識創造企業には、「人と組織」の中に成功の本質が根づいていると実感せざるを得ない。(文中敬称略)

怒りを抱け! 闘争心を燃やせ! 「感情の知」こそイノベーターの条件だ!

●一橋大学大学院 国際企業戦略研究科 教授
野中郁次郎氏



余人が思いもつかないことを成し遂げるイノベーターの行動原理を、沖中氏の中に見てみよう。

まず着目すべきは、怒りや悔しさといった「感情の知」がイノベーションの原動力となっていることだ。沖中氏は熟茶の失敗で意気消沈していたとき、競合の動きを見て、「負け犬のままではいられない」と奮起した。競合が敵となり、感情の知が闘争心を惹起し、イノベーションへと邁進させたプロセスは非常に興味深い。

感情といえば喜怒哀楽だが、沖中氏に最も強い力を与えたのが「怒」である。しかも、その「怒」は、熟茶の失敗という、自らの存在価値が根本的に問われる「不安や恐怖」と密接に関連していたことも見逃せないポイントだ。沖中氏は妥協せずに本質を追究する開発の姿勢を、「意志を込めた開発」

と呼んでいるが、強い意志を持続できたのも感情の知が下支えしたからだろう。

「環境の知」を取り込み 対話を重ねて言語化

妥協を排除して、徹底してコミットメント（主体的関与）する。このコミットメントをチーム全員で共有するため、沖中氏は中国雲南省、京都宇治と、茶のルーツへ全員で旅するなど、共体験を大切にしたのも特徴的な行動原理だ。この共体験から障害にもめげないタフな連帯感が生まれるのは、現場での直接経験により、誰もが「環境の知」を取り込んで内在化させ、暗黙知として共有するからだ。むしろ、それぞれが直観で環境を切り取る側面は必ずしも同じではない。そこで、対話を重ねながら暗黙知を言語化し、知の多面体として創発する。こうした知の作法を大事にする場が生まれていた。対話の積み重ねは、もうひとつの方法論である分析的な消費者調査とも有機的に結びついている。お茶と日本人の本質的な関係性を探る。顔が見えれば本音が言いえない

日本人の特性を見抜き、ITを逆利用した点も新鮮な驚きだが、顧客の潜在的意識、すなわち、暗黙知を掘り返すため、質問にメタファー（喩え）や場面設定を使うなど工夫し、答える方も自身の原体験を反芻しないと答えられないような問い方を考え出した点に敬服する。その問いはチーム内で日々対話しながら、自分たち自身にも投げかけていたものだろう。

一般的な調査分析は傍観的な目線になりがちで、表面的な声しか拾えない。その点、チームとしての共体験のみならず、消費者調査においても方法を考え抜き、暗黙知の世界での共感を模索した。だから、本質の追究ができたのだ。

共同開発をしても 技術革新は内部化する

一方、現実には商品を生み出す上では福寿園と共同開発し、他者の知を活用した。アウトソースやオープンソースは、価値あるノウハウが自分たちの中に残りにくいのが問題といわれる。これに対し、沖中氏は相手とノウハウを共有しながら、社内的にも100億円の

投資も引き出して、技術革新を内部に取り込んだ。ここにはある種のしたたかさを感じる。

また、社内の抵抗勢力を説得する際、サントリーの企業理念を錦の御旗にして「脅し」をかけるなど、清濁併せのむ政治力も発揮した。したたかさや政治力もイノベーターには不可欠な資質だ。

ではなぜ、熟茶では失敗したのか。商品開発は本質を追究すればするほど、コンセプトの背後にあるいは、開発のプロセスそのものに大きな物語を生んでいく。沖中氏も熟茶の開発において、物語を積み上げようとした。ただ、普洱茶というモノに傾倒したため、顧客との関係性を離れた「モノ語り」になってしまい、本質から外れてしまった。一方、伊右衛門は開発プロセスのひとつひとつの局面で物語が生まれ、どれもが共感を呼ぶものだった。ブランドとは究極的には、顧客と共有される言語であり、共感される物語であることを実感させられる。

