

野中郁次郎の

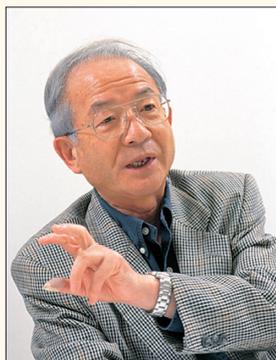
成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 54

キリンフリー

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。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。1952年生まれ。東京大学教養学部中退。著書『「度胸」の経営』『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（57、58P）
キリンビール提供（59、60P）

爆発的なヒットを見せた 完全ノンアルコールビール 新時代型の商品開発を学べ！

完全ノンアルコールのビールテイスト飲料「キリンフリー」は、なぜ大ヒットしたのか。それまでも2000年代前半にアルコール度数0.1~0.5%の「ノンアルコールビール」が大手4社から発売されていた。年間販売数量は合わせて250万ケース程度（1ケース=大瓶20本換算）だったが、キリンフリーは2009年4月に発売されると1年目に400万ケース、2010年は500万ケースを売り上げた。

アルコールゼロになって商品の意味が変わり、新しい市場が生まれた。大ヒットの理由について、「想定しなかったユーザーに飲まれたことが大きい」と、20代半ばで開発の中心

を担ったキリンビール 営業本部マーケティング部の梶原奈美子は言う。「発売後、お客様センターにキリンフリーについてだけで通常の2倍、1日あたり200件ぐらいのお問い合わせをいただきました。特徴的だったのは、“ありがとう”という声がとても多かったことです。病気の父親に飲ませたら、元気だったころを思い出して生きる勇気が出たと泣いて喜んでくれた、ありがとう。妊娠中の女性からは、ビールが飲めず困っていてすごく助かった、ありがとう。主婦の方は家事を終えた後、自分へのごほうびとして飲んだり、男性は急な残業が入った残念な気持ち

完全ノンアルコールのビールテイスト飲料「キリンフリー」。従来のノンアルコールビールが0.1~0.5%程度のアルコールを含むのに対して、「発酵させない」という独自の製造工法を開発、アルコール度数0.00%を実現した。この成功に続けと他社も次々に参入、1つの大きなカテゴリーにまで成長している。



を跳ね返す発奮剤として飲んだり。お客様自身が、今までビールの入り込めなかったシーンにもキリンフリーを取り込んで、自己編集ができる。ヒットの最大の理由はそこにあるように思います」(梶原)

20代は「平日はビールよりキリンフリーがいい」と言い、30代は妊娠中の妻に合わせて、40代は休肝日用に、中高年層は持病を気にせずに……と世代ごとに「ベネフィット」を見出しているのも特徴だという。

同じようなヒットのパターンは、アップルの多機能情報端末iPadにも見られる。たとえば、韓国の現代自動車はアメリカで最高級車種エクウスを売り出す際、ブランド力不足を補うため、取扱説明書をiPadに入れて提供した。「エクウスを買えばiPadがついてくる」。アップルも想定しなかった、使い手による価値の自己編集の一例だ。

顧客自身が商品の使い方を自己編集し、つくり手と共に価値を創り出す。これからの時代にヒットする商品は顧客による「自己編集」と「価値の共創」がキーワードになるとす

れば、そのような商品はいかにして生まれるのか。その典型を、キリンフリーの開発プロセスに見ることができる。主人公は前出の梶原だ。

商品開発枠で中途入社 最初は失敗から始まった

物語の背景から入ろう。飲酒運転事故の続発を受け、2007年、道路交通法が改正され、飲酒運転が厳罰化された。キリンビールにも「ノンアルコールビールを飲んで運転しても大丈夫か」と問い合わせが増え、ゴルフ場などからも「ゲストがビールを飲まなくなり、売り上げが厳しい」といった声が寄せられた。

「キリンビールとして、中長期的な視点からアルコールゼロのビールを手がけてもいいのではないか」。上層部から新製品開発の案件がマーケティング部に下りてきたとき、そこに適任者がいたことからすべてが動き始める。経緯を梶原本人が話す。

「新製品開発グループのリーダーはチューハイの『氷結』の開発を成功させた人で、商品をつくる時の夢や思いやビジョンを大切にするタイ

プでした。私自身、同じ考えでとても話が合い、飲み会などでも、ことある度に、私は世の中の役に立つような商品をつくってみたいと話していたんです。そのリーダーがアルコールゼロのビールの開発をプロジェクト化しようと思ったとき、これは梶原にやらせようと思ってくれた。それが始まりでした」

梶原は転職組だ。2004年に大学を卒業後、ユニリーバ・ジャパン(当時は日本リーバ)に入社。ヘアケアの「Dove」シリーズの商品開発に携わった。2年目、組織がグローバル体制に再編され、梶原はアジア向けのブランド開発を担当することになり、タイのオフィスへも出向した。グローバルな組織のなかでは思うような商品をつくれないうもどかしく感じたとき、たまたまキリンビールが商品開発枠で人材を募集しているのを知り応募。2006年に転じた。

「前の会社ではブランド思想を学びました。商品の存在意義を突き詰め、意義のない商品はただの商材にすぎない。各国から優秀なマーケティングが集まる場で切磋琢磨できたことは

「ドライバーのためのビールにはしたくない。 お酒と人との関係を変える可能性に目を向けたい」

貴重な財産となりました」(梶原)

そんな梶原の転職後の第一歩は、失敗から始まった。カクテル系飲料「スパークル」の開発を担当。明るいイメージの次世代カクテルを目指したが、不振で1年で販売中止となった。そのときをこう振り返る。

「期待されてものづくりの部署に入り、自分が曖昧だったら周囲も困るだろうと、心のなかに強い思いを持つとうとしました。ただ、思いを出しすぎてガチガチに固まってはうまくいかない。方向性は示しながらも、一緒に働くプロフェッショナルの人たちの力を最大限引き出せるようプロデュースしていく。販売中止はショックでしたが、私にとって大きな転換になりました」

「クルマと生きる人類へ」 コピーにヒットを直感

就職して壁に突き当たり、転職先で失敗、一皮むけて出合ったのがキ



梶原奈美子氏

キリンビール株式会社
営業本部 マーケティング部 商品担当

リンフリーの開発だった。2007年秋のことだ。梶原はリーダーと2人でコンセプトづくりから始めた。この商品が出るとどんな世の中になるのか。もし、飲酒運転がなくなれば、「それは世界平和だよな」。一方、梶原は独身女性らしく、「合コンのとき、顔が赤くならなくていい」、リーダーは「オレは休日の昼間、スポーツジムに行く前に飲みたい」。大きな話から身近なシーンまで語り合うなかで確認したのは、「単なる課題解決の対応型商品にはしない」という一点だった。梶原が言う。

「経営陣から下りてきたのは、“安心して運転ができるアルコールゼロのビール”というテーマです。私たちも飲酒運転をなくしたいという気持ちはあります。ただ、“ドライバーのためのビール”では商品として小さい感じがしました。そうではなく、“アルコール=悪”という一部のイメージに対する1つのアンチテーゼとして、お酒と人との関係を変えるような可能性に目を向けたい。それをどうコンセプトで表すか。広告代理店の方に紹介されたのが、JT（日本たばこ産業）のマナー広告シリーズを手がけていたコピーライターの岡本欣也さんでした」

〈たばこを持つ手は、子供の顔の高さだった。〉〈700度の火を持って、私は人とすれ違っている。〉など、

たばこと人との関係をとらえ直すコピーで注目を浴びた気鋭のコピーライターは議論を重ねるなかで、ある言葉を浮かび上がらせた。「クルマと生きる人類へ」——ひと目見て、梶原は「これだ」と直感したという。「提案いただいたのは、そのコピーだけでした。キリンビールが世の中のかかわり方を考えたとき、こんな商品ができました、と。単なるドライバーズビールにはしたくない気持ちと、それでもやはりクルマとのかかわりを1つの象徴として、お酒と人との新しい関係を提案したい思いが一気に解決しました」(梶原)

消費者調査も行った。「感動しました」「こんな根本的なところまで考えているなんて」。20代のモニターはコピーを見てそう発した。「プリウスみたい」「これまでにない社会貢献型の商品だと感じる」……通常は見られない好感度に「ヒット」を確信した。ここに中核のコンセプトが生まれる。2008年初頭のことだ。

一方、中身づくりも技術チームと一緒に並行して進められた。ビールは麦芽などを水で煮た麦汁が酵母により発酵する過程で複雑な旨味と香りが生まれるが、アルコールゼロを保証するには発酵は行えない。香味調合のため、チューハイなどのRTD（レディ・トゥ・ドリンク=栓を開けてそのまま飲める低アルコール飲料）

東京湾アクアラインの「海ほたるパーキングエリア」で発売前日の2009年4月7日に行われた商品発表会。酒造メーカーが高速道路でイベントを開催するのは前代未聞のことだ。元F1レーサーの中嶋悟（写真右）と麒麟ビール社長の松沢幸一（写真左）が飲酒運転撲滅をテーマにした対談を行い、無料配布された麒麟フリーは瞬間になくなった。



の技術者にも参加してもらうことになった。醸造系+RTD系という初の混成チームが結成され、途中からは清涼飲料を製造、販売する麒麟ビバレッジの酸味低減技術も加わり、グループの持つ技術が結集された。

「技術のリーダーからは、こう言われました。発酵させない以上、ビールと完全に同じものはいえないし、モノとしてはビールとはいえない。ただ、お客様が飲んだ後、“あっ、ビールを飲んだな”と思えるものをつくれると。確かにモノだけにとらわれていると、どう考えてもビールより劣位の商品になります。私たちもビールに近いものをつくってくださいと頼むのではなく、お客様にプラスアルファの経験を提供でき、社会的にも意義がある商品をつくりたいと伝え続けました。現場の技術者からは、梶原さんたちがそこまで思っているのなら、自分たちも途中で放り出すわけにいかないねと。そのときは、日々伝え続けて本当によかったと思いました」（梶原）

こうした巻き込みは、「スパークルのときにはできず、失敗から学ん

だことだ」と梶原は言う。

壁にぶつかったのは2008年4月、社長以下役員への中間報告の場だった。中身の改善要請は想定内だったが、「クルマと生きる人類へ」のコンセプトを前面に打ち出す路線は承認されなかった。「意図は理解できる。画期的な商品であることもわかる。しかし、ビールメーカーとして本当にクルマのことを真正面から語っていいのだろうか」。それが役員たちの意向だった。確かにアルコール飲料を扱う企業が“クルマとの共存”を掲げるのは自己矛盾を含む。また、顧客がほかのアルコール含有のビールを間違えて購入しクルマを運転してしまうリスクも予想された。経営としての判断だった。

「麒麟がやらなければ」 社長の決断が後押しした

ここは1度、クルマから離れよう。梶原たちはアルコールゼロというモノの革新性だけにフォーカスした広告案を考え、再び上層部に答申したが、これも「インパクトに欠ける」「伝わりが弱い」とよい反応は得られな

かった。模索が続いた。

そんな梶原たちの背中を押したのは、社長の三宅占二（当時、現麒麟ホールディングス社長）だった。「ビールメーカーである麒麟が飲んでもクルマに乗れますと自信を持って言わなければ、お客様も安心できない」「社会的要請に対して麒麟ビールが示す1つの解決策としての商品であると積極的に言うべきではないか」。それまでは既存のノンアルコールビールの後継品程度の位置づけだったが、この意思表示を機に流れが大きく変わった。

「三宅は私たちが行った消費者調査のレポートを読み返し、『麒麟のプリウス』『ハイブリッド型の商品』といった言葉を目にして、トップとして意思を固めたようです。私たちも直接、三宅とディスカッションをし、商品に向けた思いを語りました。それはその後の全社的な取り組みへとつながっていきました」（梶原）

路線は決まった。広告ではまず、「世界初、アルコール0.00%」をアピールし、飲用シーンの1つとして、「テニス」「ゴルフ」「みんなで飲む」

「絶対にロードサイドで売れる」

「ゴルフ場は任せとけ」

元気ついた営業は飛び回った！

と並んで、「ドライブ」を入れた。テレビCMでは、俳優の瑛太を起用して、社会性を真正面から訴えるよりあえて楽しさをイメージさせた。結果、最も印象的な広告となった。

一方、広報戦略では「CSR（企業の社会的責任）的な社会貢献型商品」を前面に打ち出すことにした。「インパクトのある案はないか」。コンビを組んだリーダーが異動になり、新しいリーダーから企画を求められた梶原は、開発初期に、「この商品が発売されたらどんなことができるか」と話し合ったなかで、「高速道路のサービスエリアでの商品発表会」があったことを思い出した。「やりませんか」「それは面白いよ」

この企画は広報も巻き込み、2009年4月の発売前日、東京湾アクアラインの「海ほたるパーキングエリア」での商品発表会となって実現。当日はゲストの元F1レーサー中嶋悟が、

「飲酒運転は絶対にしてはいけない。キリンフリーなら安心して飲むことができるので助かります」とPR。多くのマスコミが取りあげ、社会的注目度が一気に高まった。

飲めない人と飲める人をつないだイノベーション

この間、三宅も梶原たちの意を受け、社内ネットや現場との対話集会を通して、「キリンフリーは会社の名前を背負った社会貢献型商品であり、その気持ちで取り組んでほしい」とメッセージを発し続けた。意気を感じた技術チームは「社会の期待に反した商品は出せない」と工場のラインが動くギリギリまで味の改良で粘り続けた。元気ついた営業部隊は「絶対にロードサイドで売れる」「ゴルフ場は任せとけ」と飛び回った。

商品に託されたメッセージは社外の協力者も巻き込んでいった。高速

道路を管理するNEXCO東日本（東日本高速道路）は、海ほたるでの異例のイベントに拒否どころか、「ぜひ協力したい」。また、アルコールゼロではあっても飲用後の心理的影響は大丈夫か、警察庁の科学警察研究所も「一緒に調べましょう」と運転シミュレーターによる実験に尽力してくれた。そして、発売されたキリンフリーは共感の輪を広げ、新市場をつくりあげた。梶原は話す。

「コアなユーザーの方が言うには、キリンフリーは飲めない人に勧めても嫌われない商品だと。ビールと対等であり、かつ、誰にとってもやさしい。イノベーションは何かと何かがつながったときに起きるとすれば、キリンフリーは飲めない人と飲める人、飲めるシーンと飲めないシーンをつないだ。そのつなぎ方をユーザーが自己編集し、自分で価値を生み出せる。お酒と人との関係を変えるという思いは伝わっています」

iPadも人とネットとの関係を、プリウスも人とクルマとの関係を変えた。モノのイノベーションを通じたコトのイノベーション。それを転職組の、1度失敗を経験した20代社員が成し遂げた。商品開発と人材活用、両面から多くを学べるこの事例をもとに、組織をいかに自己編集するかは読者次第だ。（文中敬称略）



当初のテレビCMは自動車編、テニス編、ゴルフ編、みんなで飲む編など、4種類が用意された。特に、タレントの瑛太が高速道路のサービスエリアでドライバーと乾杯する自動車編は大きなインパクトがあった。その自動車編（上）とテニス編（右）。



キュレーション(知の編集)が生む新商品は 顧客のなかで「意味の再編集」を喚起する

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

機能を絞り使いやすさを提供する

アップルのiPadは「キュレーテッド・コンピューティング (Curated Computing)」と呼ばれる。キュレートとは、博物館や美術館で作品や資料を収集、展示する専門職のキュレーターに由来する。最近ではネット上でも情報のキュレーションという概念が目されている。

キュレーターが多くの作品群からテーマに合わせて選択し、わかりやすさを提供するように、キュレーテッド・コンピューティングは、あれもこれもができるパソコンと異なり、作り手によって機能が選択され絞られていることで逆に使いやすさが実現される。その意味で、キリンフリーもビールの持つ多くの機能のなかからアルコール以外の機能だけを選択し組み合わせた“キュレーテッド・プロダクト”といえる。

iPadがユーザーによって多様な使われ方をしているように、キュレーションの大きな特徴は、「新しい編集」により「新しいカテゴリー」が提供されると、今度は受け手が自分でその意味を再編集し始めることだ。キリンフリーのユーザーが飲用シーンを自己編集し、独自に価値を生み出していったのもその表れだ。

また、iPadは必要とされたのではなく、ユーザーが欲したデバイスであるといわれる。同じようにキリンフリーも必要不可欠というより、誰もが「こんな飲料がほしかった」と思った商品だ。キュレーションは、ユーザーの顕在的なニーズ以上に潜在的なウォンツに応える。だから、誰もが自己編集を始めるのだろう。

キュレーションには価値命題が重要

このキュレーションを知識創造モデルにあてはめて考えてみよう。出発点はキュレーター自身の思いや信念などの暗黙知だ。その暗黙知をメンバーと共有する(共同化)。次いで暗黙知をコンセプトで表し形式知化する(表出化)。そして、コンセプトを具現化するため、ほかの形式知と組み合わせ、1つの体系としての形式知を生み出す。キュレーションはこの連結化(Combination)のプロセスと重なる。

作り手は新たな製品を開発した経験を通して新たな暗黙知を吸収していくが(内面化)、同時に受け手もその製品を通じて暗黙知を吸収する。キュレーテッド・プロダクトの場合、受け手も知を触発され、知識創造モデルを回し始める。それが自己編集となって表れるわけだ。

このプロセスにおいて最も重要なのは、やはりキュレーター自身の思いや信念だ。ビジネスモデル的にいえば、「何のために」という価値命題であり、それを梶原氏は「商品の存在意義」と呼ぶ。キリンフリーも単なるアルコールゼロのドライバーズビールではモノ的価値の域を出ないが、「クルマと生きる人類へ」のコピーで示される価値命題により、「お酒と人との関係を変える」というコト的価値へと昇華され、ユーザーとの関係性のなかで多様なコトが生まれた。

受け手が知を触発され、物語を紡ぎ出しているようなキュレーテッド・プロダクトを生み出せるか。作り手もキュレーターとしての力が問われる時代に入ったことを認識すべきだ。