

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. 55

ハイボール／サントリー

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。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。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（48P）
サントリー提供（47、49、50P）

売れなかったウイスキーに 「新しい価値」を生み出した サントリーの自己革新の凄さ！

ウイスキーは昔からあった。サントリー角瓶は1937年に誕生し、モノそのものは70年間変わっていない。ソーダで割るハイボールも別に新しくはない。なのに、角ハイボールはなぜ大ヒットしたのだろうか。

角ハイボールを扱う飲食店はブームの兆しが表れた2008年末の1万5000店が2009年末には6万店、2010年末には13万店へと急拡大。角瓶の売り上げも2009年、2010年ともに前年比で30%増加した。

チューハイやカクテルの影に隠れ、忘れられかけていたウイスキーがなぜ今。女優の小雪がバーを切り盛りするテレビCMの効果もあるだろう

が、今の時代、それだけでブームになるほど単純ではない。

この「なぜ」を解くとき、商品の新しい価値はいかに生まれるか、そのドラマティックなプロセスが浮かび上がると同時に、サントリーの自己革新力と“やってみなはれ”の文化をわれわれは再発見することになる。ヒットに至る経緯を4つのフェーズに分けて見てみよう。

【PHASE① ウイスキーの「再定義」】

最初は認識の転換による「ウイスキーの再定義」から始まる。

「私が営業から洋酒事業部に配属になった2004年当時は、ウイスキーの

現代人にとってのウイスキーとは何かという原点に戻り、みごとに、ロングセラー・角瓶の拡販に成功したウイスキーの古くて新しい飲み方、ハイボール。ジョッキで飲むというスタイルも、プロジェクトのメンバーが提案して形にし、専用ジョッキまで開発した。



国内市場は1983年のピーク時から20年間で4分の1以下にまで落ち込み、減少が止まらない状態でした」

後にハイボール・プロジェクトでリーダーを務める現サントリー酒類スピリッツ事業部ウイスキー部長の田中嗣浩^{つぐひろ}はどん底時代の状況をこう語る。

「ただ、私自身は学生時代からウイスキーが大好きで、何とか売り上げを回復させたいという思いで一杯でした。水割りが簡単につくれて味わるいもよく出るようにと1対1の比率で割るハーフロックという飲み方を紹介したり、ウイスキーの歴史を語ったり、夜、照明を落とした落ち着いた雰囲気^{つぐひろ}で飲むシーンを提案したり……。何をやっても回復しませんでした。サントリーの人間はみんなウイスキーがよいものだと思っています。だから、問題は熟成感とか奥深さといったよさの伝え方にあると考えていた。でも、いろいろやりすぎて、伝えたいものがバラバラの状態でした。消費者はウイスキーをどう見ているか、捉え直そう。それが2008年半ばのことでした」

「古くさい」「おじさんの酒」「度数が強く飲みにくい」「料理に合わない」……消費者調査が浮き彫りにしたのは「ウイスキーのよさ」とは裏腹の「イメージの悪さ」だった。さらに問題は「飲む場面」がないこと

だった。「1軒目で目にしない」「バーにもなかなか行かない」……。かつては上司に連れられて2軒目で飲んだものだが、今は1軒目で帰る。ウイスキーと接する機会そのものがなくなっていたのだ。田中が言う。「以前のわれわれだったら、“バーで飲むのはおいしかったけれど最近では行かない”という回答があれば、“おいしかった”のほうに目を向け、“バーに行こう”的なキャンペーンを考えたいでしょう。でも、もうごまかしはきかない。“2軒目の酒”であることを払拭しない限り、状況を打破できないのは明らかでした」

「熟成感を楽しむ酒」から 「食べながら飲む酒」へ

認識転換へと踏み出したとき、営業部隊の働きかけで、角ハイボールと鉄板焼きを組み合わせさせた新業態に挑戦している店の情報が入った。東

京・有楽町のその店に入って目を疑った。こちらでもあちらでも料理を食べながら角ハイボールを飲んでい。こんな場面が可能なのか。田中は「本当にうれしかった」と言う。「ハイボールに賭けてみよう」。熟成感と奥深さをリラックスした雰囲気^{つぐひろ}で味わうウイスキーから、1軒目で食事と一緒に楽しむウイスキーへ。ターゲットは30代。現場の光景が決断を後押しした。その決断はサントリーの伝統をもくつがえした。

それは濃さだった。モニター調査を行うと、食事に合うハイボールはウイスキー1をソーダ4の比率で割る8%の濃さ（アルコール度数）で、レモンを搾って加えるアイデアも好評だった。サントリーが「一番おいしい比率」と推奨してきた「黄金比」は1対3で割る10%の濃さだ。わずか2%で味が変わる。「薄い」「黄金比を捨てるのか」「レモンを搾るな

目の前に広がるのは未開拓の市場。 「飲む場面」をいかに増やせるか！

どチューハイと同じではないか」……社内から批判も噴出したが、ユーザーの声を示して押し切った。

【PHASE② 営業部隊による地上戦】

ウイスキーの新しい価値を自分たちで見いだすと、田中たちはいよいよ実戦のフェーズに移った。当時38歳の田中をリーダー役に、主に20代の部員と全国各エリアの営業マンからなるプロジェクトチームが結成され、2008年夏から居酒屋攻略の地上戦が開始された。

目の前に広がるのは日本全域の未開拓の市場だ。角ハイボールは新製品ではない。ウイスキーの新しい飲み方とその価値を提案し、飲む場をいかに増やせるかが勝負だ。メンバーたちは決起大会を開くと、それぞれの担当エリアに散り、一軒一軒営業を仕掛けていった。「ウイスキーなんて居酒屋では売れないよ」。難色を示す店も多かったが、角ハイボールの可能性を信じて回り続けた。



田中嗣浩氏

サントリー酒類 スピリッツ事業部
ウイスキー部 課長

注目すべきは地道なロール営業と同時に戦略的な営業も仕掛けたことだ。1つは点ではなく面で攻略する戦略だ。たとえば、東京・月島ならもんじゃ焼き、広島ならお好み焼きといった具合に、ご当地グルメとの組み合わせを飲食店組合などに提案し、コラボレーションする事例をどんどん増やしていった。この活動は後にハイボールを核にしたまちおこしの取り組みへと発展していく。

同時に巻き込みの戦略も行った。角ハイボールはベストな濃さで、レモンもソーダを入れる前に軽く搾るとおいしさが引き立つ。そこで店主や店のスタッフを招いて、ハイボールのつくり方セミナーを各地で開き、食事をしながら飲んで実感してもらう。体験を通じてウイスキーの新しい価値への共鳴者を増やしていこうとしたのだ。「これはおいしい」。会場では納得の声が次々あがった。

目を見張った 若手メンバーの活躍

この地上戦で目を見張る活躍を見せたのが若手メンバーたちだった。「専用ジョッキをつくればビールにかわる乾杯の飲み物になる」「ロンドンのパブのカウンターにあるような専用サーバーがあれば注目度が上がる」。若手は自分たちのアイデアを次々実現していった。角瓶の亀甲

ボトルをモチーフにしたジョッキに、角ハイボールタワーと命名されたサーバーからソーダがシュワッと注入される様子は目を引き、1日200杯も出る店も現れるようになった。

「タワーはすごく場所をとりますが、“うちはビールよりハイボールを売りにしていこう”とウイスキーの新しい飲み方に共感してくれる熱いオーナーがすごく協力してくれて、お客様にも“ハイボールいかがですか”と勧めていただきました」（田中）

こうして営業部隊が展開した居酒屋攻略は、2008年末に1万5000店舗に角ハイボールのポスターが張られるまでに成果をあげ、業界紙でも取り上げられていった。この成果により、プロジェクトは宣伝部とともに次の空中戦への着手を経営陣から認められ、新たなフェーズへと突入していった。

【PHASE③ CMによる空中戦】

2009年に入り、小雪扮する美人ママが常連客（おぎやはぎ、袴田吉彦、山崎樹範）に角ハイボールを振る舞うテレビCMの放映が開始された。「アジフライに、ポテトサラダに、オムレツに……ラッキョウ」。美人ママに自分の好みを覚えてもらえる憧れのシーンを通して、視聴者は「食べながら飲むハイボール」の新しい飲み方を強く印象づけられた。

ビールサーバからヒントを得て開発された「角ハイボールタワー」。適度に冷たくて、炭酸がほどよく利いたハイボールがつくれる。その後、「トリスハイボールタワー」も開発された。



「右肩下がりだった事業に、相当額の広告投資をトップが判断してくれた。これも、サントリーの“やってみなはれ”だったと思います」

と田中は言う。このCMを機に地上でも新たな展開が始まった。CMを見た視聴者は家で飲んでみようと思う。営業部隊は「家飲み」に対応するため、コンビニヤスーパーへと向かった。プロジェクトの目標はハイボールを飲む場面をいかに増やすかだ。飲食店で「注文すれば飲める状態」をつくれたように、店頭の前には角瓶の横にソーダを並べてもらい、「買えばつくれる状態」を生み出すことに注力した。

さらに家飲みへの対応として、角ハイボール缶を開発し、2009年秋からコンビニ、スーパーへと順次投入。角ハイボール缶は発売開始から快進撃を続け、2010年の売り上げ数量は270万ケース（1ケース＝350ミリリットル缶24本換算）と販売目標の200万ケースを大きく上回った。

小雪出演の投稿動画が アクセス数100万回突破！

ハイボール・プロジェクトでもう1つ刮目すべきは、この間、営業やCMのほかネット上でのPR戦も仕掛けていたことだ。広報部の発案で飲食店向けのセミナーには人気プロガーたちも招待していた。彼らはウイ

スキーの新しい飲み方に興味を持ち、自身のブログで紹介し、それが口コミを呼び、バイラル化（口コミによる宣伝の拡大）していった。

2009年夏には宣伝部のアイデアで小雪が角ハイボールのおいしい作り方を教える1分間の動画をYouTubeに投稿。これは視聴回数が1カ月で100万回を超える大ヒットとなった。

「あとで調べると、投稿後すぐに人気動画にランクインされ、それをネット上のニュースサイトが取り上げる、あるいは、視聴したユーザーがブログやツイッター、メールで紹介したり、ほかの動画共有サイトに転載したりと、口コミのスパイラルが生まれていました。その広がりには驚かされました」（田中）

【PHASE④ 共感の連鎖と二の矢】

急拡大するブームをテレビのニュースや情報番組も次々紹介。社会現象化していくなかで、プロジェクトは共感の連鎖と二の矢の製品投入という次のフェーズへと進んでいく。

共感の連鎖は、地域色を活かした“ご当地ハイボール”を提案する活動のなかで広がっていった。「レモンのかわりにカボスを使えないか」。大分県では特産のカボスを使った飲み方を県のカボス振興協議会に提案。「かぼすハイボール」を共同開発し、

飲食店に賛同を求めていった。

兵庫県では、神戸の港の青さをイメージさせるブルーの柑橘系リキュールをジョッキの底に沈ませる「みなとハイボール」を企画。新聞広告やホームページの特設サイトで「みなとハイボールが飲める店」を紹介し、地域を盛り上げていった。

北海道釧路市はバリ島、マニラと並ぶ「世界三大夕日」の街。これを観光資源として定着させようと地元でさまざまな取り組みが進められるなかで、若手の店主たちと「くしろ夕日ハイボール」を考案。沈む夕日に見立てた赤いグレナディンシロップを底に沈めた、見るからに美しいハイボールは、多くの飲食業者が地域活性化の一翼を担うきっかけを生んだ。

和歌山県ではご当地ハイボールによる地域おこしを知った地元のバーの経営者が、サントリー側に梅酒とミカンを使った「紀州ハイボール」を提案。ほかにも地産地消と連携した動きが次々生まれていった。

また、たこ焼き販売の大手チェー

絶対にビールしかおいてもらえなかった スーパーの焼き鳥売り場に、 堂々とウイスキーが！

ン「築地銀だこ」とのコラボでは、たこ焼きとハイボールを組み合わせた立ち飲み屋「築地銀だこハイボール酒場」という新業態を開発。都内を中心に店舗展開を進めている。

こうした取り組みが各地で広まる一方で、プロジェクトは1つのジレンマを抱えていた。田中が話す。

「われわれの願いは角ハイボールを入り口にして、ウイスキーそのものを好きになってもらうことです。そのため、角ハイボールで乾杯してもらえるのはうれしい反面、ウイスキーの世界から離れすぎてしまうのではないかという危惧もありました。CMに小雪さんを登場させたのも、どこかウイスキーらしさを醸し出すためです。このジレンマを解決するため、角ハイボールとは別に、若い人向けに、より手軽な値段でカンパイ感覚で飲んでもらおうと開発したのがトリスハイボールでした」

2010年秋に発売されたトリスハイボール缶とトリスエクストラは、



ハイボール人気の牽引役となった小雪出演のテレビCM。ハイボールを食中酒としてアピールする内容だ。そのほかにも、小雪がハイボールのおいしいつくり方を教える動画がYouTubeに投稿され大きな話題を呼んだ。

CMに若手人気女優、吉高由里子を起用し、カンパイ感覚を前面に打ち出した。ウイスキーの世界は堅持しながらも、市場拡大のためかつて「トリハイ」（トリスのハイボール）で親しまれたトリス・ブランドから新製品を繰り出す。往年のシンボルキャラクター、アンクルトリスも再登場させる。役者揃いのサントリーの底力を二の矢で見せつけたのだった。

“やってみなはれ”は サントリー流の実験主義

ハイボールはなぜ、ヒットしたのか。CMの注目度の高さや、ソーシャルメディアを活用したクロスメディア戦略が話題になるが、これらはいくまでもサブ的な要因にすぎない。目を向けるべきは、国産初のウイスキーを送り出し、価値を磨き上げてきたサントリーが自らウイスキーを再定義し、「食事と一緒に楽しむハイボール」というシンプルな体験一本に絞って提案し続けたことだ。角瓶の70年の物語はあえて語らず、新しい価値だけを訴求する。これがさまざまなコラボやハイボールを核にしたまちおこしなど、従来、ウイスキーとは縁のなかった世界との結びつきをもたらした。市場やユーザーは「角瓶物語」ではなく、「新しい飲み方の体験」を欲していたのだ。

その過程で、固定観念に縛られな

い若手メンバーが各エリアで斬新なアイデアを実現していく自律分散的な活躍があったことも特筆すべきだ。ジョッキで飲むスタイルも上層部には抵抗があったが、結果、大きな成功要因となった。田中が言う。

「これまで何をやっても成果が出なかったなかで1つの光が見えた。これを信じてやっというのがチームの創意でした。最初は断られても、実験を1つひとつ続けていくうちに成功する例が出てきて、それが積み重なって自信が生まれた。“やってみなはれ”は1回きりのやりっ放しではなく、思い切って実験し結果を検証し、また実験するサイクルを回し続ける実験主義のことだと思います。スーパーの焼き鳥売り場も、前は横にビールが並び、ウイスキーなんてどんなにお願いしても置いてももらえなかった。今はハイボールと一緒に並んでいる。感無量です」

20世紀が、より多くの、より高度な価値を追求した時代だったとすれば、21世紀に入った今、ユーザーは受けとめきれない価値より、新しい体験というシンプルな価値を求めている。これに応えるには、送り手として既存の概念をいかに再定義し、実験主義を実践できるか。“たかがハイボール”ではあるが、その大ヒットはわれわれが進む道筋を示しているように見える。（文中敬称略）

持続的イノベーションを生み出す組織は トップダウンとボトムアップが噛み合う

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

前回のこの欄で、「キュレーション」の概念がビジネスにおいて注目されていると紹介した。キュレーションは、美術館や博物館で企画や展示を担当する専門職のキュレーターに由来する。

キュレーターは既存の資料の意味を問い直し、新しい意味を生み出す。前回取り上げたキリンフリーはノンアルコールビールの意味を突き詰め、「お酒と人の新たな関係」という新しい意味を見いだした“キュレーテッド・プロダクト”であると指摘した。同様のキュレーションは、ウイスキーという既存のプロダクトを新しい関係性で捉え直したハイボールにも見られる。

既存プロダクトの意味を問い直す

従来、サントリー内部では、ウイスキーはチューハイなどと違って、熟成感に本質があり、奥深い世界をリラックスして味わう「よい商品」という大前提があった。この大前提が市場を見る視線にバイアスをかけ、現実の受け入れを躊躇させていた。この大前提を問い直し、「食事と一緒に楽しむウイスキー」という新しい文脈を生み出したとき、イノベーションが起こった。

文脈は時代とともに変化する。田中氏がその流れを読み取ったのは現実を直視したからであり、何が本質かを決めるのは市場であるというプラグマティックな考えを持つことができたのは、現場での営業経験と無縁ではないだろう。

それにしてもウイスキーはサントリーの経営の原点に位置するコアプロダクトだ。なぜ、既存の大前提をくつがえし、自己革新を達成できたのだろうか。プロジェクトには志を持った若

いメンバーがクロスファンクショナルに集まり、アイデアを発案しては実現していくという企業内特区的な場が生まれてはいたはずだ。それを後押ししたのは、サントリーの“やってみなはれ”の精神だろう。“やってみなはれ”はそれだけでは一方的で、社員側の“みとくんなはれ”とセットになって初めて成り立つとされる。

この“みとくんなはれ”がウイスキーの意味を再構築し、新しい価値を生み出すと、地域別商品によるまちおこしなどを通じ、受け手との関係性を広げていった。新しい価値が提供されると受け手も自己編集し価値を生み出すのは、キュレーテッド・プロダクトの大きな特徴だ。

競争戦略よりエコシステム

サントリーではトップダウンの命題には常に“やってみなはれ”が伴い、それを“みとくんなはれ”のボトムアップで打ち返す。トップダウンとボトムアップが噛み合う組織は持続的なイノベーションを生み出すことができる。

ハイボール・プロジェクトでもう1つ着目すべきはビールのシェア合戦などと違い、競争の概念がなかったことだ。問われたのは勝ち負けではなく、いかなる価値を生み出すかという価値命題だった。価値はモノそのものではなく、多様な関係性のなかで生まれる。

既存の関係性が変化しつつある今、競争戦略以上に目を向けるべきは、そうした関係性のなかで価値を生む戦略であり、好調が続く同社のビール、ザ・プレミアム・モルツもその一例だったことも指摘しておきたい。