



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22回

サッポロビール  
ドラフトワン



麦芽を使わず  
苦みと麦臭さをとる  
“脱ビール革命”は  
本社VS技術者の  
対立の中から生まれた

脳裏に常に2つの円が浮かんでい  
た。一方は大きい円、もう一方は小  
さめの円で、4分の1ほど重なり合  
っている。大きい方は既存のビールと  
発泡酒の市場、小さい方は今開発を  
目指している新商品だ。2つは近づ  
いたり離れたりしたが、開発者の頭  
中でピタッとその距離感が決まった  
瞬間、新商品のヒットは約束された  
。

ビールでも発泡酒でもなく、酒税  
法上は「その他の雑種(2)」に区分さ  
れるサッポロビールのドラフトワン。  
2004年2月に発売されると、年  
間1815万ケース（大瓶20本換算）  
を売り上げて当初目標（1000万  
ケース）をはるかに超える大ヒットを  
記録。会社設立以来の最高益に貢献  
した。このヒットにより、いわゆる、  
「第3のビール」市場が新たに形成さ  
れ、05年春には麒麟ビール、アサヒ

ビールも参戦して、熾烈な競争が展  
開されることになった。

この新市場誕生に至るドラマの始  
まりは98年春、静岡県焼津市にある  
サッポロビールの醸造技術研究所に、  
ひとりの“変わり者”が生産技術部  
長として着任したことに始まる。柏田  
修作、当時42歳。一貫して製煙畑を  
歩いてきたが、ただの技術者ではな  
かった。新商品の発売前、ビールづく  
りのエキスパートたちが完成度を見る  
ために行うのが通例だった官能検査  
（試飲）の評価項目に、「消費者の嗜  
好」も入れるよう提案し、内容を変  
えさせるなど、既存の常識にとらわれ  
ない言動が「変わった人」という評判  
を定着させていた。

柏田は、あるテーマの研究に着手  
した。市場ではすでに若い世代を中  
心にビール離れが進み、耐ハイなど  
シフトしていた。大きな原因は、ビー

ルの苦さと飲んだ後に口に残る独特の麦臭さがあった。柏田が話す。

「若い人たちがもったくビールが嫌いなわけではない。ビールそのものの味やのどごし、見るからにおいしいような泡と色、芳香類のフルーティな香りなどは好きで、本当はもっとビールを飲みたいと思っている。そこで、嫌われる要素だけを除いたビールか発泡酒をつくる。それが私に課せられたミッションでした」

## 競合とは違う土俵に 新製品を投入する

ビールを飲むとき感じる苦さは、苦みと渋みが合わさっている。苦みはホップに由来し、その使い方や量をコントロールすれば比較的調整しやすい。扱いが難しいのは、ビールの主原料である麦芽（大麦を発芽、乾燥させたもの）の皮から出る渋みの方だった。活性炭で吸着させる方法では一部しか除去できなかったり、うま味成分まで炭に吸着されてしまった。麦芽の穀

皮を取り除く方法も試したが、穀皮も重要な原料の一部であるため中途半端な味になった。研究は一度行き詰まった。

市場を見ると、ビールではアサヒスーパードライに圧倒的な強さがあり、発泡酒では麒麟淡麗（生）という強いブランドがある。同じ場で戦うと投下資本の競争になる。サッポロが生き残るには、どちらとも違う新しい場で戦い、何としても、まとまった数が出る商品が必要だ。四六時中考え模索を続ける日々が、あるとき、とんでもないアイデアを天から降らせた。

それは研究所に着任してから1年半ほど経った99年の暮れのことだった。出勤のため小雨の中、バス停で待っていた柏田の脳裏に、常識破りの発想がひらめいた。「そうか。麦が渋みの原因なら、麦芽そのものを使わなければならないのではないか」。バスに乗り込むと書類の裏を使い、解決すべき課題は何か、どんな実験を行えば基本の骨格がつかれるかなど、計画書を20分で書き上げた。そのときの心境を柏田はこう語る。

「麦芽を使わないアイデアはすぐ思いつきました。ただ、同時にこれは大麦なことになると思いました。私もビールづくりに携わって25年です。麦芽は「ビールの魂」といわれ、味、色、泡、香りなどいい面もすべて、麦芽を使うことで生まれていたからです。それを麦芽以外の原料でどうつくり出

## 「もっとビールに近づける」 本社側の要求には絶対耳を貸さなかった

すか。最大の課題は、その原料を使って酵母をしっかり発酵させることができるかどうかでした」

酵母は発酵作用により、糖分からアルコールと炭酸ガスを生み出すほか、味や香りや泡に関わる成分もつくり出し、「ビールの演出家」的な役割を担う。この酵母が健全に働くためには、栄養源として植物性のタンパク質が必要だ。麦汁には糖分とタンパク質の両方が含まれていた。このうち糖分は発泡酒と同様、トウモロコシを使えばいい。問題はタンパク質だった。何をえばいいのか。未知の領域だった。

柏田はあえて公的な研究テーマにせず、自己裁量でできる「裏研究」でスタートさせた。麦芽を使わず、ビールの製法でつくるアルコール飲料をどう説明するのか。社内でもほとんど誰もイメージできないだろう。ならば、ある程度形になったものをつくり、飲んでもらうのがいちばん早い。

「いわば、百聞は一飲にしかずです。それともうひとつ、成功すれば経営に大きく貢献する重要な戦略商品になると考え、情報管理の意味合いもありました。困難はあっても、必ず成功

するとそのときの私は確信していましたから」

と柏田。酒税法上、麦芽を使わないと「雑酒」扱いになる。その頭文字の「Z」と、インポート（重要）の「IP」を組み合わせ、ZIPという開発コードを勝手につけると、柏田は部下4人とともに挑戦を開始した。

各種のタンパク質や分解したペプチドやアミノ酸、それらの組み合わせを合わせると、候補は200通りにも上った。それをひとつひとつ実験しては試飲し、スクリーニングしていく、地味で根気のいる仕事だ。粗めの選別で半分ぐらいまで絞ったところで、思わぬ展開が待っていた。研究開始から1年も経たない2000年9月、柏田が新九州工場の製造部長へ転任することになったのだ。

## 「ZIP」の距離感が はつきり見えた！

柏田は裏研究を後任の部長に認めてもらい、すべてを部下たちに託して九州へと発った。その後、相談に乗ることはあっても一切口出しはせず、



サッポロビール株式会社  
食品事業部長 事業部長  
柏田修作氏

## ドラフトワン 成功の軌跡

1999  
(平成11年)  
12月

出勤途上のバス停で、柏田氏の頭に、麦芽を使わないドラフトワンのアイデアが浮かぶ。裏研究スタート

2000  
(平成12年)  
9月

柏田氏が突然、新九州工場の製造部長に異動。部下たちが研究を引き継ぐ

2003  
(平成15年)  
1月

麦芽の代わりにエンドウたんぱくを使った試作品が柏田氏のもとに届く。氏は完成を確信した

2003  
(平成15年)  
3月

柏田氏、本社宛てに商品化の実現と九州での先行発売を訴える提案書と本社に送るという異例の行動に出る。社内否定論も渦巻く

2003  
(平成15年)  
4～5月

福岡市内で400人モニター調査を実施。90%の人が「買いたい」と答え、社内否定論が一気に弱まる。九州先行発売も決定

2003  
(平成15年)  
9月

九州地区で先行発売。予想を超える好調な売れ行きに全国発売が決定

2004  
(平成16年)  
2月

全国発売。年間1815万ケースを売り上げる大ヒットを記録

技術者たちの自主的な取り組みに任せた。

やがて、2年4カ月後の03年1月、柏田のもとにZIPの試作品が届いた。実験の達人といわれた技術者が、以前、食品専門誌で「エンドウたんぱく」という名前を目にしたのをふと思い出し、使ってみたところ、劇的に味がよい試作品が出来上がったのだ。「口に含んだ瞬間、よくぞここまでやってくれた、完成だと思えました。ビールとは明らかに違ったスッキリ味でキレがよく、苦みも麦臭さも残らない。求めていた味の骨格がしっかりと出来上がっていました。われわれがつくろうとしているのはビールではない。そう確信がもてたのです」

このとき、柏田の脳裏で2つの円の距離感がはつきりと見えた。従来の新商品は、ビール・発泡酒市場の大きな円の中で、多少、原料や製法を変えたり、ネーミングやデザインに変化をもたせたが、わずかに

はみ出るくらいで、顧客から見たらほとんど差はなく、結局、小さな円のままやがて埋没していった。かといって離れすぎると、何の商品か、顧客がわからず、手にとってもらえない。色、泡立ち、香り、旨さなど、ビールのよさの部分では重なるが、スッキリ味の点では明らかに異なり離れる。大切なのはこの距離感だと実感したのだ。



## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

数日後、たまたま工場にやってきた岩間辰志社長（当時）に柏田は、「九州発の新商品を提案したい」と個人的に打診した。会社の構造改革を進めてきた岩間とは彼が社長になる以前、現場で議論したり、酒を酌み交わしたことがあり「ウマが合った」「やってみろ」。岩間はそういつて背中を押した。

柏田としては、すぐにでも工場で引き取り、仕上げに入りたかったが、1カ月、2カ月経っても、本社の商品開発部の方からは何の動きもなかった。柏田はついに行動を起こした。03年3月、本社宛てに新九州工場製造部長として、ZIPの商品化と九州での先行発売を訴える提案書を送った。サッポロでは通常、本社商品開発部が新商品の企画を考え、それを受けて研究所で中身を

開発していた。研究所発の新商品も初めてなら、工場の製造部長が提案するのも前例がなかった。本社側は、なかなか首を縦に振らなかった。「本社側のいい分はこうです。誰が買うのかと。確かにこれまでなかった商品なので、今はお客はいません。それでも、私は潜在的には絶対いると思っただけから誰か買うか説明もできた。本社では誰もそれを説明できず、提案できる人間がいなかったのです」

「要は何のためにこの商品を開発する

つてイメージを落とさないか」という心配もあった。商品開発部が求めたのは、「ZIPの開発より、他社に負けない発泡酒」だった。目線がビール・発泡酒市場の大きな円から離れず、その横にもうひとつの円を描くことができなかったのだ。

この否定論を覆したのは、顧客の声だった。九州での先行発売を行うかどうかを判断するため、03年4～5月、福岡市内で約400人のモニターを対象に試飲会を行ったところ、90%が「買いたい」と答え、その理由として、価格の安さ（雑種のため酒税が低い分、発泡酒より20円安い）だけでなく、「スッキリした飲みやすさ」をあげる声が非常に多かった。この調査結果に、商品開発部の反対派も一転、市場の存在を認め、九州先行発売が決定された。

## マーケティングでも重要な役割を担う

柏田はさっそく、焼津の研究所に九州から通い、ZIPの最終的な仕上げに取りかかった。まったくの権限外だったが、誰も異を唱えるものはいなかった。ただ、仕上げの仕方については、社内には上層部も含め、この時点でも依然、「もつとビールに近づける」という声根強くあり、議論が続いた。

か、です。ビールが苦手な人にも喜んでもらえるものをつくる。顧客から見れば、原料が麦芽であろうとなかろうと、大して関係ない。それが出発点でしたから、2つの円の距離感に関しては開発者として絶対に譲れませんでした」

柏田は工場に戻り、量産の準備を始めると同時に、九州本部の営業部に請われ、販売方法を検討する委員会にも参加した。卸や販売店のバイヤーに、「麦芽を使わず、ビールと同じ製法でつくった、かつてないアルコール飲料」をどう説明すればいいのか。酒税法上は雑酒としかいえない。果たして十分に理解してもらえるか。そこで、この商品がなぜ開発されたのか、顧客にどんな価値を伝えていけばいいのか、開発者の口から直接話を聞き、それをバイヤーに伝えていこうとしたのだ。柏田は商談にも同行し発案者として説明するなど、マーケティングでも重要な役割を担うことになった。

営業現場を回ってうれしかったのは、営業部の心配をよそに、日頃、顧客と向き合っているバイヤーたちがZIPの商品価値をすぐに見抜き、「これは売れる」と高く評価してくれたことだった。呼び方も酒税法に縛られず、「新・発泡酒」などと独自に呼んでくれた。もしビールに近づけていたら逆に、「まがいのものチープビア」扱いされていた可能性があった。

こうしてバス停での着想から4年目の03年9月、缶に描かれた商品名と「生」の金文字はビールをイメージするが、ほかは白地に青文字という斬新なデザインの下ラフトワンが九州で発売された。予想を超える好調な売れ行きに、社内のあらゆる否定論が消え、ついに全国発売が決定される。

そして、05年に始まった「第3のビール」戦争。1-6月の上半期、総市場の14・3%を占めるまでに急成長した新市場で、ビールに近いポジショニングで参入したキリン、アサヒの新商品を迎え撃ちながら、下ラフトワンはシェアトップを維持した。消費者の反応も、下ラフトワンの「スッキリ味を評価」とキリン、アサヒの新商品の「安さを評価」に分かれた。これからは体力で勝る競合相手に、下ラフトワンの真価が問われることになる。

### ビールから食品事業へ 先行発売翌日に異動

一方、柏田は九州で先行発売された翌日、群馬県太田市にある植物工学研究所へと転じた。課題は、ビールの原料である大麦を使った食品事業を立ち上げること。研究者だけでは事業化は困難と見た上層部が、柏田の手腕に期待した人事だった。ビールでは大麦に苦しめられた柏田が、今度は食品として大麦のおもしろ

## 成功の本質

ハイパフォーマンスを生む現場を科学する

さにとりつかれた。

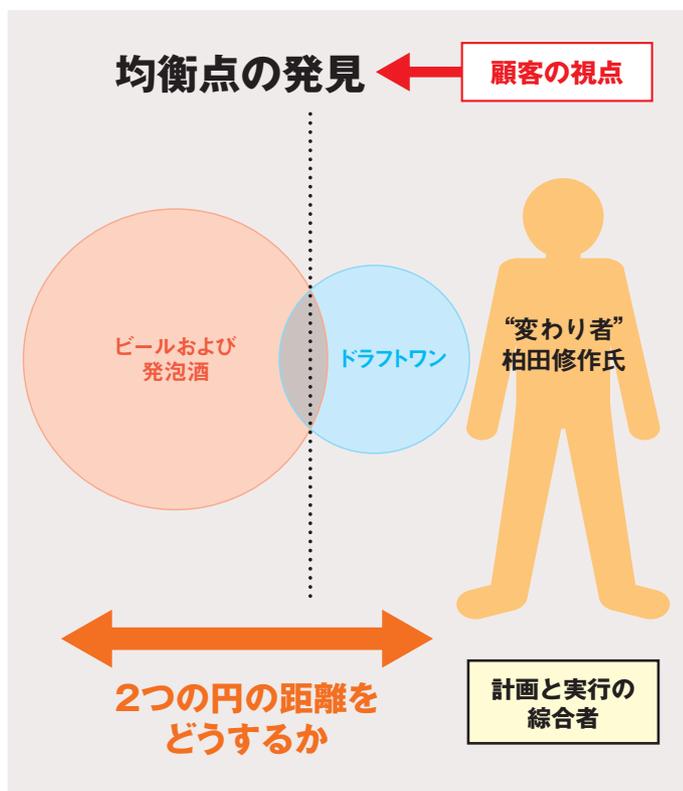
「大麦は食物繊維が白米の約20倍も含まれている。主食として食べておいしく、健康面で大きな効果が期待できる大麦のよさを何とか知っていた。こうと、業界団体と一緒に啓蒙活動のための大麦食品協議会も立ち上げました」

今は下ラフトワンの話以上に、大麦話を熱く語る。2年目の今年、本社食品事業部長の職に就き、大麦の入ったスープ3品を首都圏限定で発売するまでにこぎ着けた。今も頭の中に2つの円が浮かんでいる。「小麦文化対大麦文化です。パン、

めん類などの小麦文化の大きな円に対し、大麦文化を重ねず、離していかねければならないと思っています。われわれは他にはない優れた大麦の育苗技術をもっている。時間がかかっても啓蒙を続けていけば、大麦の分野で他の追随を許さない位置を占める可能性があります。誰もが今売れているものに目がいきますが、重要なのは、何が売れているか表面的に見るのではなく、なぜそれが売れるのか、掘り下げて知ることで。すると、明日は何が売れるかがわかってきます」

サッポロの変わり者は今、新規事業の先頭を歩いている。(文中敬称略)

### 下ラフトワン 成功の本質



# 現在や過去の市場分析からは イノベーションは生まれにくい

●一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授  
野中郁次郎氏



## 競合への勝利ではなく 未来の創造を目ざす

ドラフトワンの成功要因は、一見、エンドウたんぱくという、麦芽に代わる原料を探し当てた技術開発にあるように見えるが、少し掘り下げると、実は戦略が成否のカギを握っていたことに気づく。

当初、開発に反対した本社サイドは、市場も、競合も、自社をも分析してポジションを決める分析型の競争戦略しか眼中になかった。そのため、「他社に負けない発泡酒」の開発を求めた。もし、柏田氏が応じていたら、新商品は「埋没」していた可能性が高い。

一方、ドラフトワンはイノベーション戦略の勝利だった。イノベーションとは、これまでないものを生み出す未来創造だ。分析では

過去と現在のデータの延長上に未来予測をすることはできても、未知なるものに取り組んで未来を創造することはできない。

## ビールvs脱ビールの 均衡点がなぜ見えたのか

この戦略の違いは、柏田氏のいう「2つの円」の距離感に端的に表れた。この「変わり者」の開発者の最大の貢献は、麦芽を使わない着想も含め、2つの円の互いの距離感を見きわめて、商品コンセプトを明確にしたことにある。

ビール酵母を使って発酵させ、ホップで風味つけた醸造酒という意味ではビールの連続体だが、主原料が麦芽対エンドウたんぱくと異なり、ビールと明らかに違うスッキリ味を追求した点においては、ビール対脱ビールの対立項がある。その距離感、すなわち、対立を総合する均衡点は、表面的な分析からは絶対出てこない。

柏田氏はなぜ、均衡点を直観することができたのか。競合との競争のような目先のゴールではなく、ビールのような臭さが苦手な顧客でもビールのよさを楽しめる商品

をつくるという、より上位の顧客の視点、いわば、メタゴール（メタは「ひとつ上の」「超えた」の意味）を見据えたからにはかならない。自分たちは、なぜ、何のためにこの商品を開発するのかという、本質の洞察が均衡点を直観させた。本質をとらえられたから、「これは必ず成功する」と理想主義的な樂觀主義をとることもできた。

この過程では、何のためにやるのかという主観と検証データによる客観、暗黙知と形式知、これまでのミクロの経験とマクロの潮流を見る視野……等々、一方に偏ることなく、常に視点が往還しているバランス感覚も見事だ。

## 戦略は計画だけでなく 計画と実行の総合

この事例でもうひとつ着目すべきは戦略のあり方だ。従来の戦略論では、戦略とは計画立案であり、実行は含まないとされていた。しかし、柏田氏の行動が示すように、戦略とはやはり、計画と実行の総合でなければならない。

柏田氏は実践のマネジメントにおいては、人間関係も巧みに活用

している。例えば、社長との関係だ。もともと人間洞察力も優れているのだろう。この人ならば支持が得られるだろうと見込んで自分の考えを語り、「社長の一言」を引き出し、本文では触れられなかったが、それを上司である工場長を説得する際に活用するなど、政治力も発揮している。顧客が満足する商品を提供するという理想を抱くと同時に、最後の仕上げ段階では権限がなくても研究所に乗り込み、進んで先頭に立つなど、清濁併せ呑む度量があり、それが「変わり者」であっても、柏田氏の人間の魅力になっているのだろう。工場への異動後、元部下たちが研究を続けたのも、ひとつには「やるべき価値」があったからだ。元上司の人間的魅力に負うところも大きいはずだ。変化の時代には、自分の理想や価値観をもって、本質を洞察する目と、時に政治力も駆使し、既存の秩序を破って行動できる「清濁併せ呑み型」の人材が求められるのである。

