

固定観念は マーケティングの敵

世界中が一喜一憂した北京五輪。四年に一度の大舞台での各選手の活躍もさることながら、あらためてそのすごさを見せつけたのが、英・スピード社の水着「レーザ・レーサー（LR）」であった。今回、競泳では二五の世界新記録が誕生。うち、二三がLRを着用した選手によるものだった。ちなみに前回のアテネ大会で出た世界新記録は八、前々回のシドニー大会は一四。数多くの新記録誕生にLRが大きな役割を果たしたことは疑う余地がない。

北京五輪以前、日本ではこのLRを着用することの是非が大きな話題になった。結局、北島康介選手をはじめとする多くの選手がこの水着を着用して新記録を続出させたため、日本水泳連盟も日本の水着メーカーも是認せざるを得なくなったことは記憶に新しい。

LRを開発したスピード社は、従業員二〇〇人ほどの企業だという。この小規模な企業に開発できたものが、なぜ日本の大手メーカーにはできなかったのか。そこにはスピード社の優れた技術力とともに日本人と外国人の「考え方の違い」があると、マーケティング・コミュニケーション・ユニットMUSBを主宰するクリエイティブ・コンサルタントの関橋英作氏は指摘する。

「LRは高密度のマイクロファイバーにポリウレタン製のパネルを張り付

けた積層水着です。昨年発表された国際水泳連盟（FINA）の規定では、水着にほかの素材を張り付けるのは違反だとされていました。日本のメーカーはこのルールの枠内で開発しようと考えていたのではないのでしょうか。ルールは守るものというのが日本の常識です。しかし外国では、目的に合わないルールなら変更すればいいと考える」

日本のメーカーにも積層水着というブランドがあったのかもしれない。しかし、それはルール違反だからとあきらめた。それに対してスピード社は記録を伸ばす水着、オリンピックでメダルを取る水着という明確な目的に向かって、そのためにどうすべきかを考えた。そして目的に合わないルールなら、FINAと交渉してルールを変えればいいと考えて実行した……。

これはあくまでも関橋氏の推測だ。しかし、外国人が目的のためにルールの変更をいとわないというのは推測ではなく、体験に基づいた関橋氏の持論である。関橋氏はコピーライター見習いとして外資系の広告代理店に入社し、副社長まで務めた人物だが、その間に外国人上司から日本人の常識からは逸脱したルール変更を何度も経験させられた。

そうした体験をベースに関橋氏は、常識を疑うことの大切さを強調する。「マーケティングとは人々が潜在的にほしいと願っているものを具現化させ、世の中で役立たせることだと私は

考えています。潜在的に願っていることというのは、「こんなものがあればいいな」という思いです。それは常識的に考えると無理なことだったり難しいことだったりすることが多い。LRもそうですし、歴史上の発明の多くがそれまでの常識を覆っています。エジソンが電球を発明した時だって、火を使わない灯りなんてそれまでではあり得ないことだったわけですね。常識とか固定観念というのはマーケティングの敵だといってもいいでしょう」

「チヨレイト」は 受験生のお守り

そのうえで関橋氏は、現代マーケティングのキーワードとして「ポジティブ」「イノベーション」「シンプル」「ビジョン」「クリエイティブ」を挙げた。これはものづくりのうえでも大切なポイントに成りえるものだ。

関橋氏によれば、外国人から見ると日本人は「すぐにノーという」イメージがあるそうだ。しかし、「そんなことはやったことがない」「できるわけがない」とやらないうちからあきらめていたら何も始まらない。「やる」か「やらない」かではなく、「やる」が前提にあること。それが「ポジティブ」ということだ。やるために何が障害で、それをどうすればクリアできるかを考えればいいというわけだ。

「イノベーション」とは変化を恐れないこと。前例踏襲ではなく、つねに

関橋英作（せきはし えいさく）

1949年5月31日、青森県八戸市生まれ。青山学院大学卒業後、外資系の広告会社、JWトンブソンに入社。取締役クリエイティブ・ディレクターとして勤務し、ハーゲンダッツ・アイスクリームの「Shall we Haagen-Dazs?」、ダイヤモンドのDe Beersの「婚約指輪は給料の3カ月分」など、数々のヒットCMを世に送り出す。同社退社後、マーケティング・コミュニケーション・ユニットMUSBを主宰。女子美術大学にて講師を務めるほか、ブランディングなどの新機軸を目指して活動している。著書に「ブランド再生工場―間違いだらけのブランディングを直す」（角川SSC新書45）など。 URL：http://musb.jp/

DRN SPECIAL

“非常識”を常識にする発想力

新しいことやないものを求める姿勢だ。現状を打破するためにはブレークスルーが必要なのである。

「シンプル」はシンプルに考えること、伝えるべきことをはっきり言うことだ。チャンスを目の前にしているの考えるのと迷いが生じて決断が鈍る。何がしたいのかをシンプルに考えれば、おのずとゴールは見える。そしてそれを人にわかりやすく伝えることも大事だ。

「ビジョン」は、まずゴールを設定すること。仮説を信じる力とも言えるだろう。ゴールを定めたら、それを達成するためのフレームワークを考える。そしてゴールを定めたらすぐにやること、後回しにしないことも決定的に重要だ。

「クリエイティブ」は、既成概念から離れ、違う視点でモノを見つめること。常識を疑うことから発想して何かを創り出すことでもある。非常識とは既存からの逸脱であり、非常識に踏み込むことはリスクを取ることもある。

関橋氏はこれまでに多くの企業のマーケティングや広告に関わり、放送批評懇談会のギャラクシー賞、グランプリなど数多くの賞を受賞してきた。特に「チョコレート菓子」「キットカット」のマーケティングでは、クライアントのビジネス成長率など広告がもたらした効果も含めて総合的に評価するアジア・マーケティング・エフェクティブネス賞のグランプリを二年連続で受賞

するという快挙を成し遂げている。

さて、この「キットカット」のマーケティングを担当することになった関橋氏。九州地方の一部の学生の間で、「きつと、勝つとお」という方言にかけて、キットカットが受験のお守りになっているとのうわさを耳にした。

そこで、同商品のマーケティングターゲットを高校生にして、彼らが抱える大きなストレスの一つ「受験」の際、彼らを勇気づけ、喜ばせるキャンペーンを展開しようと考えた。

そして企画したのが、大学受験のためホテルに宿泊している高校生に、ホテルマンがキットカットとポストカードをプレゼントするというキャンペーンだった。ポストカードには満開の桜と「きつとサクラサクよ」のコピーが書かれていた。これが評判を呼んで受験生がお守り代わりにキットカットを持って受験会場に行く風習が広がり、毎年受験シーズンになると売れ行きが急増するようになった。その結果、それまではつねに「ポッキー」の後塵を拝していたキットカットが、消費者選好度およびセールスで一位になる大成を収めた。

「その後、高校の卒業式でサブライブライブのキャンペーンを実施しました。高校生にとって一番身近なメディアは学校ですから、学校で何かできることを考えたのです。ゴールを決めてフレームワークを考えるとという手法ですね。もともと最初はホテルも学校

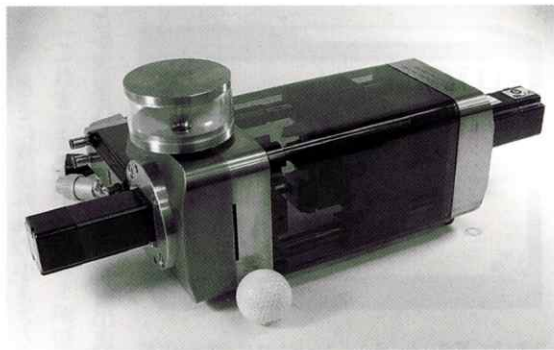


2006年1月に登場した受験生を応援する「きつとサクラサクよ! トレイン」。社内吊り広告にも学校の先生や家族の応援メッセージが掲げられた

もキャンペーンに賛同してくれたのは一、二カ所だけ、ほとんどのところで断られました。チョコレートをお守り代わりに渡すのも、高校でサブライブライブをするのも非常識なことですからね」（関橋氏）。

受信型工場から 発信型工場へ

多くのホテルや学校が断ったキットカットのキャンペーンも成功したと聞けば、翌年からは多くのホテルや学校が、「わが社でも、わが校でも」と名乗りを上げたそう。この話に限らず、日本は同質性の高い社会だからか、他人の目を気にして他人と同じでいようとする傾向が強い。型にはまらないモノや、その段階で非常識と判断されるものを敬遠する。



新興セルビックの「小型射出成形機」。ゴルフボールと比較すると、その“小ささ”がよくわかる

す。しかし成型機の製作が分業化したことにより、スクリーンの設計者は棒状のスクリーンの小型化や性能向上しか考えなくなっていました。分業によって「脱気」という本来の目的と「形状に決まりはない」ことが忘れ去られ、棒状という形状が固定観念として残ってしまった」（竹内社長）。

開発した成型機の性能は一トだが、同社はすでに一〇トの性能を持つ成型機の開発もほぼ終えている。

「成型機がこれだけ小さくなれば、オフィスの中に成型工場を作ることにも可能です。工場は郊外や海外から都心に戻るかもしれません」

と、竹内社長はこの成型機が与える影響について語る。常識から外れた成型機の出現で、工場立地の常識も崩れる可能性があるというわけだ。

常識外れのプロジェクト

今回取材したもう一社、インクスも金型メーカーだ。ITを活用して金型の設計製作の時間短縮、自動化に取り組んできたベンチャーである。九八年にはそれまで四五日かかっていた金型の製作工程を六日間に短縮することに成功している。だが同社は、次に四五時間という目標を掲げた。

このプロジェクトを任せられたのは当時、弱冠三歳の古河建規。ビジネスグループシニアマネージャーだった。

「最初から四五時間を目指していたわけではありません。山田眞次郎社長からコストを半分以下にする方法を考えろと言われた時、入社一年目の社員が机上で導き出した数字が四五時間」だったのです。社長はその答えに半ばあきれたのですが、自分はそういうことを考えつかなかった、それならやってみるということになりました」

しかも当時の一年間の利益以上の額がプロジェクトに投じられた。

古河氏は二〇〇〇年一月に外資系コンサルティング会社から同社に転職したのは〇一年六月のことだ。同社に入るまで、「金型のことは何も知らなかった」という古河氏に多額の投資をした重要なプロジェクトを任せると山田社長も度胸の座った人物だが、古河氏もまたいい意味で常識にとらわれない

人だった。なんと、プロジェクトのメンバー三五人全員を入社一〜三年の若手社員で構成したのである。

「私自身、社長に言われた時、「こんなことできるはずがない」とは思いませんでした。金型のことをよく知っていたら、逆に『これは無理だ』という先入観を持ったかもしれません。山田社長と私で、メンバーに若手ばかりを選んだのも、既存の知識があまりないほうが思い切ったことができると考えたからです」

こういうところは関橋氏が言っていたポジティブそのものだ。

「私はメンバーをそれぞれのポジションにうまく配置し、プロジェクトは成功の流れに乗っていると言い続けました。私自身はみんなを信じていましたから。不安な気持ちを抱えているメンバーの背中を押すのが役割でしたね」

プロジェクトの期限は翌年二月末までの約八カ月間。八〇〇から一〇〇〇もある金型製作工程を整理し、すべてを人の手を介さずにネットワーク上で行えるように工程を組み立てていくという手法でプロジェクトは進められた。

〇二年二月、プロジェクトは期限内に完了した。四五時間で金型を製作する工場は完成し、メンバーからは一人の脱落者も出なかった。

「二日がかりの最終テストが成功したのは朝の四時頃でしたが、社長に連絡したら工場まで車で駆けつけてくれました。社長も一晩中ずっと起きてい

株式会社 インクス

代表者：山田眞次郎

設立：1990年7月

資本金：3億921万円

事業内容：3次元CADによる委託設計・モデリング・解析サービス、3次元高速金型・成形サービスなど

従業員数：400名（2007年12月末）

URL：http://www.incs.co.jp/

古河建規（ふるかわ たつり）ビジネスグループシニアマネージャー

大学卒業後、製造業のコンサルタントとして活躍していたが、インクスの山田社長と出会い、「この人となら面白い仕事ができる」と、2000年12月に同社に入社。入社後すぐに金型を熟練レス・45時間で製造する「K2（第二工場）」プロジェクトのリーダーとなり、35名のメンバーを束ね、見事、期限内に完成させる。「入社1年目の若手でもプロジェクトのある部分だけ、それだけをやればベテランになる」と仕事を細分化してプロジェクトを任せられた。最大の成功要因については、「成功するための道筋はしっかりと追っていた。やるべきことをやれた」と至って冷静だ。

たようでした。プロジェクトに参加した若手メンバーは会社側が計画的に育てようとしたというより、自分自身で育っていったという感じです。私としては、若手に仕事の達成感というものを与えられたのがよかったです」

その後、同社は金型製作工程の完全無人化という新たな目標に再び挑戦し、これもすでに達成している。

視点を変えてみる

「発信型工場」として自らマーケットを創造する新興セルビックと既存システムの改革を進めるインクス。それぞれ目指すところは違うが両社の取り組みをみると、いくつかの共通点があることに気づく。

まず、他社がやっていないことに積極的に挑んでいること。そこには横並び意識などみじんもない。誰もやっていないことをやってこそ価値があるという確信と、リスクを取る覚悟がある。また、何かをする時に「これはできない」とか「無理だ」と思わないことだ。あくまでもポジティブなのである。インクスの場合、古河氏は「社長も、これはうまくいくと思っていたようです」と言っていた。会社とプロジェクトのトップが二人ともできると信じていれば当然、社員や部下にもポジティブな意識が伝播するはずだ。

「難しいとか無理だと思われることを実現しようとして初めて『HOW』という発想が出てきます。それがクリ

イティブなのです」と関橋氏は語っていたが、この二社はまさにクリエイティブを実践しているといえよう。

異なるタイプの人間を集めてチームを組むという点も共通している。異なる人材が集まった新興セルビックのアイデア工房がそうだし、インクスの古河氏もプロジェクトのメンバーを選ぶ際には三つのタイプが必要だと語っていた。古河氏がいう三つのタイプとは、①熱くなれる「火」のタイプ、②火と一緒に燃えて熱くなれる「石」のタイプ、③熱くなつた人に疑問を投げかける「水」のタイプだ。三つのタイプがバランスよくメンバーにいたことがプロジェクトを成功させる要因でもあるようだ。

二社が集めた「異なるタイプ」の人は、知識や技術・技能の異能種集団



インクスの「K2(第二工場)」。高速金型加工機「フィッシュマシン」が整然と並び、金型工場のイメージを払拭している

と性格や考え方などキャラクターの異なる集団という違いはあるが、関橋氏もブレインストーミングをする時は、違う視点や意見が出てくるようにいろいろな立場、知識を持つ人を入れたほうがいいと言っている。

「今、伸びているのは異文化を集めている企業であり、異文化の才能を引き出すことのできるリーダーが求められているのです」(関橋氏)。

関橋氏は「異文化」と表現したが、ブレイクスルーが求められる現在、必要とされているのはさまざまな異能を持った集団であり、それを取りまとめられるリーダーなのである。そうした集団やリーダーが世の中の固定観念を突き動かすことができる。

もちろん基礎的な力のないところで、他社がやっていない新たなことに挑戦しても成功する確率は低い。新興セルビックもインクスも、これまで積み重ねてきた技術やノウハウがあったからこそ、常識を覆すことができたのだ。その意味では勝算のない冒険主義とは違う。

常識やルールをすべて否定しようと言っているのではない。しかし、あたり前とされていることを疑ってかかること、つまり視点を変えて見てみることはやはり重要だ。それが常識やルールと呼ばれるものであっても、そこには形骸化した固定観念が存在するかもしれない。それにとらわれていては、ブレイクスルーは生まれないのである。

DRNSPECI

“非常識”を常識にする発想力