



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 169号

経営コンサルタント 栗田 剛志 12.12.3

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2012年12月3日号 no.1669
『マーケティングはアート～日清食品社長・CEO安藤宏基』より

【肌感覚が重要】

横浜・みなとみらいにある「カップヌードルミュージアム」をご存じでしょうか。

日清食品の創業者である安藤百福氏が、インスタントラーメンを発明した過程や、アメリカでの営業活動を通じてカップラーメンが生まれたいきさつなどを展示するミュージアムです。

自分でデザインしたカップに、好みのスープと具材を選び、世界でひとつだけのオリジナルカップヌードルを作ることができるアトラクションは、連日盛況です。

安藤百福氏は、大阪・池田市の自宅裏庭に建てた小屋で、“お湯があれば、家庭ですぐ食べられるラーメン”の開発を始め、1日平均4時間という短い睡眠時間で丸1年間、1日の休みもなく、たった1人で研究を続けました。

さまざまな試行錯誤の末に誕生した「チキンラーメン」は《魔法のラーメン》と評判になり、またたく間に爆発的な人気を集めました。

創業者の持つ創造的な思考をDNAとして持つ日清食品は、百福氏の息子である宏基氏に引き継がれています。

安藤宏基社長は、こう言います。

「ウチは提案型ですからね。あらゆることをボンボン消費者に提案してみる。今、日清食品単体で年間300を超える新商品を発売しています。出してみても、消費者にリジェクト(拒否)されるかアクセプト(同意)されるか。こういうことでしょうか」

発売した新商品のうち、販売期間が1年を超えるものは、2アイテムくらいしかありません。最近でいうと、「太麺堂々」や「カップヌードルごはん」が当てはまります。

大手ならではのやり方です。体力がなければできません。確固たる販路を持ち、確実に市場に出すことができるため、市場の審判を仰ぐことができます。それでダメならダメで割り切って、次に挑むことができます。

私たち中小・小規模企業の場合は、手塩にかけて作り上げた商品を、市場の壁に何度も何度もはね返されながらも諦めずに挑み続けます。私たちには、なかなか真似のできることはありません。

しかし、安藤社長は、大手であろうと中小・小規模であろうと共通して認識しなければならないことを示唆しています。

「マーケティングは、いわばアートですよ。論理構成は立てるけど、消費者のメンタルモデルは違う。1人ひとりの心は矛盾だらけなので、いくら社会心理学的に解析しても詳細までは把握できません」

アートに資本の大きさは関係ありません。1人ひとりの研ぎ澄まされた感覚や、消費動向を肌感覚で感じ取る感性によるものです。

日清食品において新製品を発売するには、各部門のトップを説得する必要があります。部門トップの平均年齢は55歳くらいです。ブランドマネージャーは、発売にこぎ着けるまでに一回りほどの年上である部門トップの固定概念を突破しなければなりません。それにはものすごいエネルギーが必要です。

安藤社長は言います。

「部門トップから出される様々なダメ出しに対して、『そんなことはありません』と、自分の言葉で理由を説明できる。この現場の肌感覚に勝るものはありません」

「カップヌードルごはん」の場合はこうでした。安藤社長のもとにブランドマネージャーが提案してきた時、「カップヌードルと言いながら、麺が入っていないじゃないか。少なくとも、そばめしくらいの形は取れよ」と安藤社長は言いました。

それでも、ブランドマネージャーは「私はカップヌードルの残ったスープにご飯を入れて食べるんです」と主張したので、最後には「分かった。好きにやれ」と折れたそうです。

安藤社長は、こうも言っています。

「提案が担当者自身の言葉になっている時は、説得に負けますね」

マーケティングがアートたるゆえんです。

ここ最近、インスタントラーメンが進化しています。

日清食品でいう「ストレート麺製法」や「太麺製法」、マルちゃんという「マルちゃん正麺」などが、市場を活気づかせています。

そのきっかけについて、安藤社長はこう言っています。

「創業者の50年にわたるマネジメントから解放されたんですよ」

日清食品には、「カップラーメン・シンドローム」というものがあります。これは、「創業者が作ったんだから、やっぱりあれが最高だ」という創業者の言動を疑いもしない観念です。

安藤社長は、従来の製法や手法を疑いました。そして、時代に沿う形ですべてを見直した時、過去の製造方法はことごとく変わっていきました。

例えば、インスタントラーメンでは、麺にウェーブがかかっているのが常識です。それは、創業者がウェーブ状の方が麺を蒸す時に生産効率が高いと言っていたからです。

しかし、生麺というものはだいたいストレートです。そこで「ストレートの麺を作る」といって試行錯誤した結果、ストレート麺製法が生まれたのです。

安藤社長はこう言います。

「他社にぶっ壊されてからじゃ困る。自らぶっ壊した方がいい」

過去の成功に胡坐をかき、既存のやり方に微塵の疑いを持たないことが会社の成長を止めるのです。

私は、中小・小規模企業が新しい商品やサービスを開発し、市場に出していくお手伝いをする立場として、「こういうことが起こる」とか、「こうなったらどうするのか」といったことを口にします。

その時、「そんなことはない」や「こうすればいいだけの話だ」と社長さんご自身の言葉で説明できるかどうかで、その後の事業の行方がわかります。

芸術を奏するための感性を養うには、現場に出なければなりません。現場にいる限り、言葉は必ず出てきます。

「肌感覚が重要」というからには、社長さん自らが現場に降りていかなければならないのです。