

A black and white portrait of Hitoshi Maeda, a middle-aged man with glasses, wearing a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a dark, solid color.

編集長インタビュー

キリンビール株式会社 営業本部マーケティング部長

M a e d a H i t o s h i

前田 仁

業界盟主の座をめくり熾烈な争いを続けているのがビール業界だ。特に急拡大を続ける発泡酒市場は、まさに“戦争”状態となっている。そうした中、キリンビールで淡麗<生>や一番搾りなど次々とヒット商品を開発してきた前田仁氏は、あのハートランドビールの生みの親でもある。経済の閉塞感など、新しいものを生み出すことが難しいいま、どのように時代を読んで新ブランドを構築してきたのか、その謎に迫ってみた。

倉園(本誌編集長): 僕が「ハートランドビール」に出合ったのは大学時代でしたが、「東京にはなんておしゃれなビールが販売されているんだ」と、毎日緑のビンばかり買っていた覚えがあります。ハートランドを世に送り出した意図と経緯はどうだったのでしょうか。

前田氏: 世に出たのは、もう15年近く前の1986年、30歳代半ばでした。ハートランドプロジェクト自体は1984年から検討して、頓挫しそうになっては復活する繰り返しでした。“キリン”という当時すでに強力できあがっていた“ブランド”とは違う価値を追い求めたのです。“おじさんのブランドとして確立されているが、自分たちのような若い人のブランドではない”という兆候が当時の調査で表れていたのも、そういう問題意識から「キリンとはまったく違う新ブランドを創ろう」としました。

社内外の人たちと、「新しく到来する価値とは何か」について、ずいぶん議論しました。成功しているキリンと言えども“創業期はどうだったのか”“創業者の想いは”“創業当時の組織の在り方は”ということをとことん突き詰めました。そしてテレビなどのマスを使って一気に商品売るという方法とは違うことができないだろうかと考えたのです。“マス”という“大衆”を追っていくことは、一部のお客様からみればエキサイティングではなくなります。そこで、「完全にキリンのアンチブランドを創ろう」というプロジェクトがスタートしたのです。

倉園: 強力なブランドでも、何年か経てば創ろうとした最初の想いからは離れて守りに入ってしまうのでしょうか。

前田氏: まあ、本人たちは守りに入っている意識はないのかもしれませんが、

組織も商品も大きくなると、創業期の活力などはどうしても色あせて、とがった部分がなくなってしまうでしょう。そこで、当時は認知率よりも好意率のようなものを大事にしようと議論しながら「新しい価値とは何か」を5つにまとめました。これは「時代を読む」という作業だったと言えます。

まず1つは、集団よりもっと「個人が主役、活躍する時代になるだろう」ということです。2つ目は、たくさんの情報があふれているなかで「主体的、自発的に能動的な情報の判断が求められるだろう」ということ、3つ目は当時はよくモノから心へと向かっているなんて表現をしていましたが、「人間の感性が大切にされる時代がくるだろう」と考えました。そして、4つ目は「既存のできあがった価値観は崩壊して、新しい本物が生み出されるだろう」と予想しました。最後に5つ目は、「非常に満たされた社会から逆に可能な限り引き算したほうがいい」ということで“Less is More”と呼んでいました。

「お客を共犯者にする新価値の創造」

倉園: とても16年前の発想とは思えません。5番目の引き算などは、まさに現在のトレンドですよ。

前田氏: 5つ目のことは「吾唯足知(われただたたることをしる)、つまり「人はすでに満ち足りていることを知ることが大切で、キリがない欲望の空しさを知って分をわかまえて自制することが肝要」という意味です。当時の日本は、戦後から高度成長期も含めて古いものを壊して新しいものを創るという流れがありましたが、時間や文化、歴史はお金では買えないだろうと考えて、

photo: Kaizuka Jun-ichi

プロジェクトでは六本木の元毛利家の下屋敷だった古い洋館をレストランに改装して、そこでプロジェクトを展開させたのです。

マスに至るステップをお客様とともに歩むために、「レストランから発信して誕生した商品の価値をお客様と共有して、共犯者にしてしまおう」というわけです。実は、先に述べた5つには裏のコンセプトがありました。プロジェクトには参加されませんが、そこには、残念ながらもうお亡くなりになられてしまったDO・HOUSEの小野元社長さんが当時おっしゃっていたことも、多分に含まれています。小野氏は、時代を読んでベルリンの壁や社会主義が崩壊することを1989年に起こる前から予測していらっしゃいました。

裏のコンセプトとしては、まず「女性の時代が到来する」、つまり「境がなくなる」ということです。国の境がなくなるし、業種というものもなくなるといった時代になるだろうと考えました。もう一つは、西洋的な「YESかNOか、アレかコレか」という価値判断から東洋的な「共存や共生、共立といったアレもコレも」という価値観に変わるだろうと予想しました。当時議論する場合も、「アレもコレも」ということを必ず基本に置いていたのです。

「仮説を持つことで情報の本質が突き刺さる」

倉園：製品自体をどうするかの前にそれが広がる世の中をまず想像する。

前田氏：そうですね。「世の中に対して常に仮説を持つことは非常に大切だ」ということを学びました。今は情報がたくさんあふれています。仮説を持てば、そういった情報が突き刺さってくるので、自分の考えていることが整備されて体系化することができます。それが知恵となり、情報の本質も見えてくるのです。

倉園：そうして生まれた5つの価値を今度は具体的なビールにしていってわけですが。

前田氏：いろんなスキルを持った人たちと

価値観や開発のプロセスなど思考を共有して具体化していくと、たとえばデザイナーなら「昔のビールってどうだっただろう、ボトルはどうだったかな」というように、それぞれの立場やスキルから研究が始まります。そして、当時ニューヨーク在住だったデザイナーは、ロングアイランド周辺にたくさん沈んでいる海賊船からたまたま引き上げられるビールのボトルに注目しました。そのボトルにはラベルがありません。気になるのはボトルに施された細工で、これを手にとるとなんととも触り心地がいい。こうしてボトルのアイデアが生まれると、今度はブランドにアイデンティティーとして何を盛り込むかという話になります。そこで“豊かな麦”から、「豊かな穀倉地の木と麦畑のようなモチーフはどうだろう」と発想していったのです。

倉園：次世代ビールのマーケット戦略はどうなりましたか。

前田氏：ええ。まずは既存の流通網である酒屋さんなどに単純に商品を供給するのではなく、「コンセプトを共感していただけるお店を絞り込んでどうか」と考えました。さらに、それならばテレビなどを使って一方的に売り込むよりも、いっそのことお客様自身に本物を発見してもらい、その体験を一緒に共有する場所を提供できないだろうかと発展しました。そして「場所を創るなら他人に任せたくはない」ということで、自分たちで店舗を創り、「じゃあ店長は私がやるよ」という具合に進んでいったのです。レストランの店長として私は素人でしたが、みんなと意見を出し合いながら、およそ60人のスタッフでイベントなども展開しました。

倉園：レストランの店長という経験から得たものとは。

前田氏：私は企画や開発の仕事が多いのですが、「企画の技術」は3つあると思います。1つは「発想、思想する技術」、もう1つは「モノを創っていくエンジニアリングの技術」、3つ目に「運営の技術としてのリーダ

ーシップ」が挙げられます。エンジニアリングやリーダーシップは、ある程度マニュアル化することができるでしょう。しかし、発想や思考はマニュアル化が難しい技術です。モノの考え方ぐらいいは整理できると思いますが。

思考で難しいのは既成の概念や価値を一度否定してみることや、私どもとお客様（自己と他者）の距離感を計ることです。「お客様本位」とよく言いますが、本当にお客様の視点で考えるためのトレーニングができました。自己と他者の距離感をいつも意識している、考えていることが思考の大切な技術の1つであると理解できたのは財産です。

倉園：創る側の意図とそれを受け取る側であるお客様のニーズとの間にギャップはありませんでしたか。

前田氏：そこが難しいところです。コンセプトを決めるときには、往々にして時代の最先端を読みすぎ、お客様からは新しすぎて非常にマイナーに見えてしまい、失敗に終わってしまうことが多くあります。われわれはビジネスを展開しているので、成功するにはその両者の距離感や時代の変化のタイムラグを見極めなければならないのです。これには経験の積み重ねが必要でしょう。「IT革命」などが叫ばれたこともあって、現在はすぐに結果を求められるなどスピードが重視されますが、タイミングを計るために、市場に投入する時期を待つこともあります。ハートランドのコンセプトは、時代的にはやや早すぎた感がありますが、価値を共感、共有していただけるお客様が数は少なくともいらっしゃったから、細々ではあってもこれだけ変化が激しい中で、10年以上たった今でも「ハートランド」のブランドは生き続けており、強烈なシンパが社内外にいるんだと考えます。

「組織は何も生み出さない」

倉園：いわゆる“ITバブル崩壊”などと言われる今、次の一手を模索するのもなか

なかうまいかない状況です。前田さんはこの時期をどう捉えていますか。

前田氏:「失われた10年」と言う人がいますが、私はむしろ「文化的には豊かになった10年」だと捉えています。これほど万人が等しく同時多発的に情報を発信した時代はなかったでしょう。決してインフォメーションテクノロジーが今の不況を引き起こしたわけではありません。不況は新しい産業が古い産業に代わる調整期で、創造的破壊が今こそ必要です。旧技術や旧秩序で社会基盤がしっかりできあがった世界では変革はなかなか起こりません。

倉園:この調整期に私たちは何をすべきでしょう。どうすれば変革できますか。

前田氏:各自が仮説を見つけてやりたいことを実践することでしょう。情報技術の面では、テレビや電話と同じようなことをインターネットでやるというのはちょっと違うと思います。ラジオ、映画、テレビとあって、これらに連続性はないでしょう。ブロードバンドコンテンツについても、みんな連続性の中で議論しているように見えます。連続性の中に変革は起きません。まったく異なることを考えればいいと思いますが、それが何かという仮説までは私はまだ見えていません。

また、順調に進んでいるときに変革は必要ありません。しかし、歴史が証明するように順調な時代は永遠に続かないのです。気がつかないうちに徐々に崩れていって、それにハタと気がついて変革しようとしても、突然できることではありません。大企業の組織改革がなかなかうまくいかないのも、こうした理由があると思います。組織のなかでゆっくりしているのも楽ですが、組織自体は何も生み出さないバーチャルなものだと考えます。これからの時代でもっとも大切なのは「個としての確立」でしょう。つまり本当に個人が自立する社会になれるかということだと思います。そうした新時代が始まる予感がします。

倉園:ありがとうございました。

[まえだ・ひとし] 1950年2月に山梨県で生まれて大阪で育つ。現在51歳。関西学院大学経済学部を卒業後、1973年に麒麟ビール大阪支社に入社して営業職を務める。1980年に東京本社営業部&マーケティング部でマーケティングを担当し、食品や清涼飲料、ビール、ワインの商品企画、開発を行う。1993年には麒麟シーグラムに出向。1997年には再び本社のマーケティング部長に就任する。主な開発商品にはハートランドビール、一番搾り、淡麗<生>などがある。

「ダンディー」という言葉は死語なのかもしれないが、前田さんの話を聞きながら、これほど彼にぴったりの形容詞はないと思った。前田さんとはかくクレバーだ。それも、そんじょそこらにあるような頭のよさじゃない。天才なのだ。と同時に、夢があり、それを生み出す熱いハートがある。そして、夢をかなえるために非常に緻密な計算を行い、ストイックに実行する。知性と情熱と禁欲。ダンディーの条件が三拍子そろった“カッコいい人”なのである。

前田さんが冒頭で挙げてくれた「5つの新しい価値」。それぞれの中味を聞きながら、正直言って鳥肌がたった。それはまさに、2002年のトレンドそのものだったからだ。今から16年前に的確に未来を予想した頭の中を覗きたいと思った。1つの重要なキーワードは「仮説」。情報社会においては、溢れる情報を単に受け取るだけでは何も生まれない。主体としての自分がどんな仮説を持つかが問題なのだ。もしその仮説が正しければ、情報の本質が「突き刺さってくる」というのである。私はこの「突き刺さる」という言葉に強いリアリティーを感じた。同じような意味のことを考える人は多いかもしれない。しかし、それをどのような言葉で表現するかで、説得力とリアリティーが決まる。前田さんは情報社会の本質を「仮説」と「突き刺さる」という言葉で私の中に具体化してくれた。2つ目のキーワードは「破壊的創造」だ。順調な時代は続かない。だからうまくいなくなる前に破壊する。しかし、それはあくまで次の時代を“創造”するための愛に溢れた作業なのだ。その証拠に、ハートランドには「古い文化や歴史」がしっかりと刻まれている。最後に、忘れてならないのは、破壊的創造を行うのは「個人」であるということ。組織はバーチャルに過ぎないのだと。前田さんは帰り際、エレベーターに乗りながらこう言った。「今日は会社の代表ではなく、個人として来たんです」。ダンディーな男は、やっぱり去り際もカッコよかった。

[Kurazono]



[インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ] ご利用上の注意

このPDFファイルは、株式会社インプレスR&D(株式会社インプレスから分割)が1994年～2006年まで発行した月刊誌『インターネットマガジン』の誌面をPDF化し、「インターネットマガジン バックナンバーアーカイブ」として以下のウェブサイト「All-in-One INTERNET magazine 2.0」で公開しているものです。

<http://i.impressRD.jp/bn>

このファイルをご利用いただくにあたり、下記の注意事項を必ずお読みください。

- 記載されている内容(技術解説、URL、団体・企業名、商品名、価格、プレゼント募集、アンケートなど)は発行当時のものです。
- 収録されている内容は著作権法上の保護を受けています。著作権はそれぞれの記事の著作者(執筆者、写真の撮影者、イラストの作成者、編集部など)が保持しています。
- 著作者から許諾が得られなかった著作物は収録されていない場合があります。
- このファイルやその内容を改変したり、商用を目的として再利用することはできません。あくまで個人や企業の非商用利用での閲覧、複製、送信に限られます。
- 収録されている内容を何らかの媒体に引用としてご利用する際は、出典として媒体名および月号、該当ページ番号、発行元(株式会社インプレス R&D)、コピーライトなどの情報をご明記ください。
- オリジナルの雑誌の発行時点では、株式会社インプレス R&D(当時は株式会社インプレス)と著作権者は内容が正確なものであるように最大限に努めましたが、すべての情報が完全に正確であることは保証できません。このファイルの内容に起因する直接のおよび間接的な損害に対して、一切の責任を負いません。お客様個人の責任においてご利用ください。

このファイルに関するお問い合わせ先

株式会社インプレスR&D

All-in-One INTERNET magazine 編集部

im-info@impress.co.jp