



ヒット商品を作る秘策

～売れる・売れない、その分岐点～

商品ジャーナリスト
元「日経トレンドィ」発行人兼編集長

北村 森氏

4月18日（火）、七十七銀行本店4階大会議室において、商品ジャーナリスト／元「日経トレンドィ」発行人兼編集長の北村森氏をお招きして、『「ヒット商品を作る秘策」～売れる・売れない、その分岐点～』と題してご講演いただきました。

今回はその講演内容をご紹介します。



北村 森氏

北村 森(きたむら もり)氏 プロフィール

【略 歴】

- 1966年 生まれ。富山県出身。
慶応義塾大学法学部政治学科卒業。
- 1992年 日経ホーム出版社に入社。
20代のころより、「日経トレンドィ」「日経おとなのOFF」両誌にて、国内外のシティホテル・リゾートホテル、旅館の宿泊チェックに携わるなど、各種商品の利用・使用評価を一貫して手掛ける。
- 2005年 「日経トレンドィ」編集長に就任。
- 2007年 同誌の発行人を兼務。「消費者がおカネで買えるものすべてをテーマに据える」を旗印に販売部数を伸ばす。
- 2008年 日経ホーム出版社を退職。以来、商品ジャーナリストとして活動。製品・サービスの評価、消費トレンドの分析、地方自治体と連携する形で地域おこしのアドバイザー業務に携わっている。編集長時代より現在にいたるまで、テレビ・ラジオ番組のコメントーターとしても活動。

【現在のメディア出演・役職等】

サンデー毎日「北村森の一生逸品」、婦人公論「女の気になるキーワード」、全日本空輸の機内媒体「ANAMyChoice」、FCCREVIEW「旗を掲げる！地方企業の商機」など、7本の執筆連載。

【主な著書】

- 「仕事ができる人は店での「所作」も美しい」
(朝日新聞出版)
- 「途中下車」
(河出書房新社)
- 「ヒット商品航海記」共著
(日本経済新聞出版社)

必然性——なぜこの商品を買うのか

これまで様々な製品とサービスに触れてきました。ものづくりは現場を見ないとその実体は見えません。その製品やサービスはどのように生み出されてきたのか、私はできる限り北から南まで実地に取材してきました。その結果、私が得心したことは、ヒット商品あるいはヒットサービスを生み出すにはプロダクトアウトの精神とそれがもたらす過剰品質が重要であるということです。

2015年11月に安倍総理は、6次産業化を推進すると宣言しました。6次産業化とは簡単にいえば、農家や漁師が収穫（収獲）したものを、その人たちが中心になって製品化するということです。方針を聞いて、複雑な思いがしました。6次産業は地域経済を育むキーワードとして、この10年浸透してきました。しかし、実際にヒットしている商品は殆どありません。どの産地に行っても、並んでいる6次産業化商品は、ジャムにジュースにドレッシングです。

食べればおいしいのは事実ですが、わざわざその製品を買わなければならない必然性はありません。大事なのは、なぜその商品でなければならないのか、という必然性です。そして消費者にその存在が伝わっていなければならないし、伝わっていなければ、それは存在しないのと同じことです。

かろうじて成功した商品例をあげれば、旭川市に隣接する北海道鷹栖町のトマトジュース「オオカミの桃」があります。トマトジュースは1リットルあたり200円が標準的な値段ですが、オオカミの桃は1,000円です。「オオカミの桃」を凌駕する話題性に富んだジュースは出ていません。だったら、このトマトジュースを飲んでみようとなるでしょう。



コンサルタントは製品には物語が必要だと言うのですが、デッチアゲのメッキはすぐに剥げます。物語は消費者が紡ぐものです。作り手は原材料や作り方などの事実だけ述べればよい。すると、消費者がSNSなどで物語を紡いでくれます。

ところが2016年にもうひとつ大ブレイクしたトマトジュースが現れました。三重県の株式会社デアルケが作っている「200%トマトジュース」です。いくら絞ったって100%ジュースのはずです。ところがこのジュースは、トマトを7時間かけて低温でゆっくりと煮て、半分の量にします。だから200%ジュースです。屁理屈ですね。7時間も煮れば、とろとろで飲めたものでないだろうとお思いでしょうが、何回も漉しているのです。喉をスーッととおおり、トマトの甘さが口に広がります。現在、このジュースの注文は4ヵ月待ちの状況です。

同社の岩本修社長は31歳。トマトジュースはすべからず糖度が問題。糖度のしっかりしたジュースをつくりたかったと述べています。つまり、大事なことは、「どうあるべきかの旗」を掲げていなければ、ヒット商品は生まれえないということです。

90年代はマーケットインの時代だと言われました。消費者のニーズを尋ね、商品づくりをすべきだという考えです。しかし、21世紀の成熟の時代、お客さまにニーズを尋ねても、アイデアは出てきません。ヒット商品は作り手の頭の中にあるのです。消費者にとってみれば自分のほしいものが見えない、そんな時代なのです。デアルケのトマトジュースは1本500ミリで3,480円。高価なので、ジンやウオッカで割って飲むことをお勧めします。

それから、もうひとつ大切なことは商品名。「革新のスタイリング」。このコピーはポルシェやフェラーリに使えるでしょうが、ダイハツの軽にも使えるでしょう。しかし、「200%トマトジュース」はどうでしょう。他の商品名に置き換えることは不可能でしょう。ここがポイントです。



宝物は足許にある

それは分かっている、問題はどこにヒット商品のタネがあるかということだ、と言われるに違いありません。実はヒット商品のタネは足許にあるのです。そのネタがどんなに本業とかけ離れ、飛び石のように見えても、実は本業とつながっているのです。

徳島県にスベックという食品衛生検査会社があります。社長は田中達也さんという方です。海苔漁師はいま、価格の低下に悩んでいます。この苦境を救おうと、田中さんは新しい海苔の開発に立ち上がり、生海苔の開発に成功しました。これまで大学も大企業も試行錯誤を繰り返してきたのですが、「生きている海苔」の商品化には至っておりません。

成功の秘訣を申し上げますと、冷凍温度、冷凍速度そして海苔の含水量——、この3つの組み合わせから最適解を発見したのです。この海苔は1パック1,620円で売られています。海の次は山だとはばかりに始めたのが、クラフトビールの製造です。徳島県の上勝町から地域再生事業の相談をもちかけられ乗り出しました。

なぜ、海苔なのでしょう。なぜ、ビールなのでしょう。同社は衛生検査会社なので衛生管理士がいるし、微生物も扱っています。食品メーカーとの連携もあった。このように、海苔作りもビール作りも同社の仕事とつながったところから生まれました。

町づくりといえば、突拍子もないことを始めるところが多い。たとえば「B級グルメ」。それは昔からそこにあったものに光を当てるから面白い。ところがB級グルメブームだからと、とってつけたような物語をつくって、始めるとすぐ駄目になってしまいます。やはり、ヒット商品作りは足許から始めるべきなのです。

足許の宝物といわれてもなかなか見つかることはできない、というのが正直な感想でしょう。それで

も足許を見るのです。ゴミ箱行きの素材から優れた商品を作り上げた事例を紹介しましょう。静岡県掛川市は高級コットン生地産地です。「掛川コットン」として、その名は知られています。その掛川にアルマーニやゼニアなど、ヨーロッパの一流服飾メーカーがこぞって仕入れている福田織物という生地屋さんがいます。

同社は奇跡的に細いコットンの糸で織り上げ、絹のようななめらかな肌触りの生地を作ります。コットンなので扱いやすいのですが、絹のように滑らかです。かつてはネットにも出てこないような織屋さんでした。しかし、現在では日本のメーカーもその存在が見逃せないものとなっています。福田社長は、ヨーロッパと同じように自ら生地を企画し、自ら糸を仕入れてデザイナーが求めるようなイメージの布を織り、技術を高めてヨーロッパに攻め込んだのです。こうした方法は業界のしきたりを無視したものですから、糸の仕入れもままならず、一時は年商が1千万円を切ったそうです。

それが今では年商数億円。そして、成長をつづけた時に、福田織物が気づいたことがあります。糸の仕入れはままならないのに、端切れを捨てていたのです。仕入れの苦労を考えれば、捨てるのは忍びがたい。こうして端切れを手ぬぐいとして売り出しました。ネット販売のみ。端切れですから、いつ販売するか、大きさ、柄も分からない。だから「気まぐれ手ぬぐい」。値段は1枚2,160円と高いが、すぐに売り切れます。この端切れの手ぬぐいは原価をかけることなしにプロモーション・ツールになっているわけです。現在ではストールをデパートで販売しています。これは1枚何万円もします。



高くても売れる

なるほど、話は分かった、それはすごい技術を持っていたからこそできたことではないか、という声が

聞こえてきます。

それではこの会社の例はどうでしょうか。岐阜市にあるエストという会社は「ファッションセンターしまむら」のシーツや枕カバーなどを作る請負会社です。社員数は10人程度。同社は独自にマスクを販売しています。マスクの値段は、普通、100枚で1,000円くらい、1枚10円程が相場でしょう。ところがエストのマスクは1枚1,000円です。秋から春冬にかけ、月に1万枚を販売するそうです。

開発したのはお母さん。専業主婦だったお母さんが子どもに白いマスクをさせようとするので嫌がるので、アパレルメーカー勤務の経験をかかして、裏地をガーゼにしてかわいい子ども向けのマスクを作りました。ウサギのマークが付いた子ども向けのマスクです。そして子どもの手が離れてエストに勤めることになりました。その話をエストの社長に話したところ、作ろうとなったのです。

おしゃれマスクの色は7色。その日の気分や衣服、オン・オフに合わせたマスクを女性用に作ったわけです。ところが製品を間屋に持ち込むと、1,000円のマスクが売れるわけないと、すべて門前払い。その女性が言うことには、「マスクを持ち込んだ先が間違っただけで、あの人たちはこのようなマスクを売ろうとする人ではなかった」と、はっきりと述べておりました。

私は仕事柄、様々な商品をチェックしていますが、自信を持って出した商品が売れないときには、何を換え何を換えなないか、このことを見極めることが大変に重要なことだと考えています。そうでないと、その商品の長所までスポイルされ、せっかくのアイデアが水泡に帰してしまうからです。

この女性は伝える方向が間違っていたことに気がつき、インターネットで売ることになりました。同社のホームページをご覧いただくと、このサイトが20代向け女性雑誌の雰囲気を持っていることにお気づきになるでしょう。マスクを着けたモデルの女性の写真はとても凝ったものです。お聞きすると、写真は自ら撮影し、モデルの髪がなびいているのは画像修正ソフト使ったとのこと。彼女はおしゃれなマスクの発案からデザイン、さらに販売促進やチラシ作成、ウェブサイトまでつくっています。

こんなことは大手企業では考えられないことでしょう。中小企業であるからこそ、ワンストップで一気通貫してできることがポイントです。



過剰品質で旗を掲げる

さらに、企業はその商品は何のためにつくり、何を訴えたいのかということを知りやすく消費者に伝える必要があります。

初めて国産Tシャツを作ったのは、1935年創業の東京の墨田区に本社がある久米繊維工業です。3代目の社長で現在は会長である久米信行氏にお話をうかがったことがあります。久米会長によれば、「日本の物作りの定義は過剰品質にある。それを支えるのは作り手の過剰な愛情だ」と述べています。

こう申し上げると、余分な機能を付けた過剰品質によって、日本の製品はガラパゴス化してしまったという声があるかと思えます。それはデジタルの世界で、グローバルで戦う電機製品のことであって、衣食住にかかわるもので過剰品質が悪いということはありません。現に、アジアからの旅行者から過剰品質は受け入れられています。

私は2,500円の「楽Tシャツ」というものを注文してみたのですが、縫い目がないので、型崩れせず、着やすく耐久性が生まれます。表だって見えないが、タグも素晴らしいデザインです。この値段で、なぜこのような過剰品質を織り込めるのか、久米会長にお聞きしました。仕入れを商社まかせにせず自律的にすればできる、というのが答でした。

その後、私は久米会長のおっしゃった意味を、突然に理解することがありました。最近のコンビニのスイーツはとておいしくなっています。コンビニ開発担当者に競争相手は誰かと尋ねてみました。他社のコンビニか、デパ地下か、著名パティシエの店か。全部違うと言います。それは、出店先の地場のおいしい和菓子屋や洋菓子屋だということです。これほどの品質の商品を安価に提供する大手に対し、中堅中小企業は価格では戦えません。過剰品質でしか対抗できないのです。つまり、過剰品質はライバルが出現したときのマーケティング上の武器にほかならないのです。





さて、2017年はなぜか高級炊飯器の当たり年です。牽引するのは大手ではなく中小中堅企業です。昨年12月に名古屋にある愛知ドビーが、「バーミキュラ ライスポット」を79,800円で発売しました。この製品は現在4ヵ月待ちの状態です。今年に入り1月には東京の武蔵野市にあるバルミューダは、「BALMUDA The Gohan」（バルミューダ・ザ・ゴハン）を発売しました。

両社ともに炊飯器はこうあるべきと旗を掲げての発売です。過剰品質で旗を掲げれば、家電という規模が問われる業界でも存在感を高めることができる例とってよいでしょう。

唯一無二への道

そういう例はあるだろうが、差別化戦略とは簡単なことではないよ、という声が聞こえてきます。商品を売るには何かをアピールしなければならない。どうすればよいのだ、という声です。とりわけ難しいのは成熟市場の商品です。技術革新がある程度まで進み、ライバル企業は多く、商品はどの会社のものも同じ。企業としては独自性が出しにくいという八方塞がりの状態にあります。その代表例がフラ

ワーでしょう。そうしたなかで、この業界ではネット販売に活路を求めています。

その中で、本拠地は徳島県、実店舗数17、楽天市場の花部門で4年連続「ショップ・オブ・ザ・イヤー」に輝く会社があります。「花由」です。ヒット商品は「そのままブーケ」。ネットショップで年間3万件の実績です。1日平均100件近い注文がきます。花由に注文すると、届け先に発送する前に、注文者に商品現物の画像が送られてきます。ネットユーザーは、画像を添付して評価を書きますので、ブーケをつくるスタッフの緊張感につながり、好循環となります。ネットで花を買うというシステム上の欠点を補うものとしてよいでしょう。

「そのままブーケ」の特徴は4つあります。ひとつは花瓶いらず、2つ目はエコゼリー入りなので水換え不要、3つ目に2重構造なので水漏れの心配なし、4つ目に希望者には袋を付けるので持ち運びに便利。そして15時までに注文すれば翌日配送されます。価格も3000円台など高くありません。

花のネット販売で、花由は以上のようなシステムをとっています。私は同社の取締役の一つひとつ尋ねました。このサービスは他社でも行われていますか、と。すると取締役の答は、これらはすべて他社でもなされているものです。だからなぜ楽天市場で1位をとるのか分からないというわけです。最後に尋ねました。これらのこと全てを行っている会社はあるのですか、と。それは「ない」というのです。そうしてその場にいた社員はみんな「あっ」という顔をされました。そうです。これらのサービスを愚直に全て行っている花屋さんはなかったのです。

この愚直さが最終的には唯一無二のマーチャンダイジングであり、商品政策となっていたのです。花由は無意識のうちに強烈なマーチャンダイジングを行っていたのです。愚直な実践が成否を分けていたのです。



伝えなければ

鹿児島県の西、南さつま市に笠沙町があり漁港があります。海原が広がり美しい響きの地名です。ここではボラが獲れます。ボラは磯を回遊しているので臭みがあり好まれません。ところが、笠沙でとれるボラは外港を泳いでいるので臭みがなく、漁師は刺身で食べています。ところが卵巣のカラスミはここで加工せず、長崎の名産になっています。私はカラスミを笠沙で加工し、名産にすることを勧めました。

1年後、南さつまの商工会議所から、ついにできたと、連絡がありました。送っていただいたチラシを見ると、笠沙の港に揚がったボラの卵巣を地元産の焼酎で洗い云々のコピーでした。なぜ笠沙のボラなのか、漁師が密かに刺身で食べるほどのボラ、そのボラの卵巣でつくったカラスミであることについてどうして触れないのですか、と私は言いました。

私の意見が採り入れられ、チラシは作り替えられました。ライバルの商品とはどう違うのか、それを

伝えることができるか、ヒット商品を作るための最大の秘策です。いかに伝えるか、消費者の心に届いてこそ、商品は存在するのです。



ヒット商品の要因を、臨場感あふれるエピソードと様々な角度での商品分析をとおして浮き彫りにした、大変充実した内容の講演でした。

次回の講演もぜひご期待ください。

