第２部

（企画コラム）

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

7章

プロフェッショナルとアマチュア

心構えは、「プロフェッショナル」。視点は、「アマチュア」。どちらも必要です。

「プロフェッショナル」という言葉が頭の中に浮かんだのは、入社式の時でした。1971 年（昭和 46 年）、静岡の販売会社に配属され、入社式で代表挨拶をすることになり、「これからは、プロフェッショナルの気持ちで頑張ります。」と言ったのを覚えています。それまでの学生気分からの切り替えで、チョットばかり気合が入っていたのかもしれません。

それから５年後、本社商品開発部転属と言われた時、再びその言葉が強く思い起こされました。商品開発部で自分は何をするのやらという思いで初出社した本社。ここで、資生堂の化粧品が生み出されているのだという緊張感を覚えました。更に驚いたのは、いきなり商品企画の担当だと言われたことです。もちろん、先輩スタッフと一緒ですが、基本的には自分で考え、企画するのです。先ずは、アシスタントかなと思っていたのです。

トップメーカーでの商品企画担当者と言ったら、「（読売）ジャイアンツのスタメン」ではないかと思ったのです。まさにプロフェッショナルなのです。そこでの働きが、会社の業績にもなり、また多くのお客さんに感動を与えるのだと。今、思っても凄いことでした。（当時のジャイアンツは日本シリーズ９連覇の名残もあり、強かったのです。）

とは言え、自分には何が出来るのだろか。先ずは、本社での仕事の進め方から分りません。他の部門に調整やお願い事で行っても、色々と指摘されたり怒られたりでウロウロしていました。何をしたいのかはっきりしろと言われても分らないのです。後になって分ってくるのですが、商品企画の担当者は、意志の明確さに併せて意志の強さが必要なのです。むしろ、その自信によって周りの人たちがついて来るのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

初めの頃、特に打ち込んだのが、サンケアの仕事です。紫外線と肌の関係から新しい概念（SPF 値）のサンケア化粧品を開発する仕事です。毎日、研究所に通い、当時の最先端情報を勉強しました。その結果、それまでの紫外線の概念を一転させる情報をまとめ、普及する程のレベル迄になりました。

その後も、色々な企画を担当するたびに、それにまつわる情報を集めて勉強しました。メーキャップ化粧品の担当になると、スキンケアとは全く別世界になります。サイエンスというより文化。ファッション、芸術の分野です。そうなると、際限がなくなります。様々なことに興味をもつ必要が出てきました。むしろ、自分で枠を嵌めないようにしました。残念ながら、それらについて深く理解し、知り得るほど頭は良くなかったので、通り一遍の知識で留まっていましたが。

でも、それでも良いと思っていました。都度やってくるテーマに使える何かを発見しさえすれば OK なのです。そこから、あらためて勉強すれば良いのです。このように幅広い情報収集は、専門分野が特定されたアーティストやクリエーターとは違うサラリーマン企画者には欠かせません。アーティストや専門家は、企画に相応しい人を、都度探してくればいいのです。

情報収集について言うと、「インプット無くしてアウトプット無し」であるといつも思っています。忙しさにかまけて、面倒がって、苦手意識をもって何も取り入れないのでは、何も生まれません。私たちは天才でないのです。息をするように常に新しい情報を吸い込んでいないと生きていけません。

少なくても、お客さんに感動を与える程の新しい商品（価値）を生み出すためには、時代の先端を、そしてお客さんの前を走っている必要があるのです。自分なりに「ジャイアンツのスタメン」としての責任と意地をいつも意識していました。

とは言え、これのプロ意識が行き過ぎると良くないことが起こります。
商品を企画し、作り上げるまではいいのですが、そこに込められた専門的な情報がそのままの形で出てしまうことがあります。メーキャップの技術やスキンケアの皮ふ理論、更には商品の特長表現などが、お客さんが理解できる形に加工されることなく出てしまうのです。

一所懸命に勉強して作り出した商品・情報なのですが、そこで錯覚してしまうのです。お客さんにも理解できるのではないかという勘違いです。一般のお客さんは、四六時中、化粧品のことばかり考えている訳ではありません。生活の中に占める割合は、何分の１、

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

何十分の 1 であり、関心度・情報理解力にも格段の違いがあることを忘れてしまうのです。プロフェッショナル性が必要な企画・技術・ノウハウなどはブラックボックスでも良く、実際にお客さんが使う場面では使用実感があって分りやすいことがポイントです。

そこで、私がよく言う言葉は、「いつも素人のままでいてください。」です。新人がやって来た時、オリエンテーションで必ず言うようにしています。ともすると、新人は先輩に追いつくようにと一所懸命勉強します。そして、難しい理論や言葉使いを覚えることで満足するようになります。そこまで行ってしまうと、初めは素人であった自分の感覚を見失ってしまうのです。どのレベルがお客さんに理解できるのか分らなくなるのです。

その時に加えて話すたとえ話は、銀行の窓口でお札の束を持っている女子行員のことです。もしかしたら、彼女達にとってそのお札の束は単なる紙としか見えていないのかも知れません。しかし、一歩、銀行を出た個人になると違う筈です。勤務状態になると、一生活者である自分の感覚が麻痺するのです。

一所懸命に勉強することに比べると、いつも素人の視点を持ち続ける方がはるかに難しいと言えます。「プロフェッショナルの心構え」と「アマチュアの視点」とを持ち続けられるのもプロフェッショナルなのでしょう。

（追記）

同じことが文章にも言えると思っています。学者・法律家の文章ほど難解なものはありません。厳密な表現を求められるので必要なのでしょう。研究員から技術情報をもらう場合も同じです。お客さん向けに分りやすく書き直すと、ニュアンスが違い事実ではないと言われることがあります。更に、情報を翻訳するべき企画担当者までも、勉強し過ぎで専門用語を安易に使ってしまうこともあります。

かっての上司に教えてもらったことは、「相手を意識して書け」であり、商品まわりの文章（商品説明やリーフレットなど）は「中学生でも分るように」でした。相手に伝わらない文章に価値はありません。自分が持っている情報をひけらかすかのように盛り沢山の情報が詰まった文章は、単なる自己満足でしかないのです。「思い切って短く。」が基本。「思い切って」です。

いかに易しく、そして優しい文章が書けるか。これもまた、私のテーマです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

8章

ヘソをつかむ

コンセプトワークで大切なのは、「ヘソをつかむ」こと。
ここでのテーマ商品は、「オードブラン」と言う美白化粧品です。

企画にあたって、まずは様々な情報を集めることから始めます。対象顧客の間では、どんなものが流行り、買われているのかと言ったトレンドを知ることが大切です。時代の空気と言っても良いでしょう。化粧品ではどうか。それ以外のものではどうなのか。音楽や映画などの情報も重要です。

次に、集まった情報の中から何をどのように参考にしたら良いのか。丸いものが売れているから、丸いデザインにしよう。赤い色のものが売れているから、デザインには赤色を使おう。まさか、そんな風に考えてはいないでしょうね。

競合他社でヒットしている商品があると、その市場への参入をするために、似たようなデザインの商品が相次いで発売されたりします。ただの模倣で、２ 匹目のドジョウを探しに行くのです。

これはこれで、結構、的を射た方法であり、そこに象徴的なワードや形態などがあればそれを採用するだけで通用する場合があります。「コエンザイムＱ10」の爆発的なヒットの元では、「Ｑ10」と大きく表示さえすれば、追従商品でもご相伴にあずかって売れることもあります。

商売的には正しい方法だと思いますが、企画者としては、面白い仕事だとは思いません。そんな仕事は、モノづくりの作業でしかなく、企画魂の出る幕ではないのです。

ある時、ヒットしている他社の商品に対抗する商品を作るようにとの要請がありました。そうです。「創る」ではなく、「作る」のです。今回は、この仕事を、「作る」

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

から「創る」に変えたお話です。

その商品は、濃紺のボトルに漢字３文字の名前が象徴的な美白用の化粧水でした。発売した時にはそれ程ではなかったのですが、じわじわと売上が上がってきてヒット商品になったのです。

早速、企画に入りました。まずは、その商品の研究からです。どこの会社でも同じかと思いますが、技術的な分析やユーザーの声などを調べます。そこで、その通りに設計したら「作る」で終わってしまいます。

私達は、それらの情報に加え、ユーザー達の生活の中から何かが分るのではと思ったのです。彼女たちが日頃買ったり、使ったりするようになっているモノ・コトについても情報を集めることにしました。

化粧品やファッションなどの直接関係する分野以外によく使うのは、食品、雑誌などがあります。食品であるとお菓子や飲料など。雑誌はファッション誌です。各社も市場の分析をして発売している訳で、違った視点から時代を見るのに役立ちます。さらには、ヒットしたとか失敗したなどの結果も見ることができ、他社でテストマーケティングをしてもらっているとも言るのです。

このように、化粧品と違うモノ・コトから時代の空気とも言える新しい価値を探すのは大切です。同じ分野からだけ見ていると、色とか形と言った表面的な部分に囚われてしまうのです。競合品分析もほどほどにした方が良いと思います。

この時は、美白の化粧水と言うことで、サプリメントの方からアプローチしてみました。若い人（女性）たちが体に良いもの、美容に良いものとしてどんなモノを取り入れているかです。さらに、どんな気持ちで、どんな形で取り入れているかを探ることで何かが見えてくるだろうと思いました。

早速、その視点からのアプローチを始めることにしました。

その時期、多くの飲料が相次いで発売されていました。特に、ポカリスエットのヒットで始まるスポーツドリンク類の発売が目立っていました。流れとしては、コーラ、ジュース、その他炭酸飲料などの飲料の流れが変わってきたようです。傾向としては、「甘さを抑え、健康・ダイエットに良い」です。更には、ビタミン・ミネラルなどが配合されて身体に良いと言った積極的な効果を謳ったモノに人気が集まるようになっていた

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

のです。

世の中全体の健康志向の流れがあり、当然の成り行きだったと思います。その中に、もうひとつのキーワードを発見したのです。それは、「軽さ」。スポーツドリンク系でも、段々、軽くなっているのに気が付きました。

ジュースにしても、「果汁 100%よりも 10%」。炭酸飲料では、「微炭酸」。そう言えば、化粧品でも、「乳液」の使用率は下がって、「化粧水」タイプが多くなっていました。

何かしら重さを感じるモノよりも、軽く負担感がないモノを身体が、そして気持ちが求めているのでは？　と思ったのです。気持ちの面で言うと、「気合を入れて」、「頑張って」ではなく、「自然に」、「気楽に」、「気軽に」と言ったキーワードが思いつきました。「気持ちよく」であり、その先に「ラクをしたい」と言った「時代の気分」なのです。

もうひとつ、その流れの中であったのが、「自然・天然」です。「サイエンス・ケミカル（化学）」ではなく、「ナチュラル・植物」なモノを求めるようになっていました。身体に良いと言っても、決して「ケミカルな薬剤」ではなく、「植物抽出エキスなどの生薬系」なのです。「安心・安全」であり、身体への負担が無いモノが時代の気分になっていたのです。皆、「ラク」でいたいのです。

そのような分析から、商品の設計を始めました。
決して、他社品の物真似ではない、真の企画としてです。他社品がヒットしているのは、同じ理由なのか、別な理由なのかは分りませんが、全く独自のアプローチで新しいコンセプトを作りました。

コンセプトは、「天然植物から搾り出された『しずく』」。その「へそ」になるのが、「ライト感覚」なのです。ただ、物理的に「軽い」のではなく、そこからは、「気軽」「気楽」「爽やか」「心地いい」「負担感がない」「面倒でない」「やさしい」「安心・安全」・・・などのキーワードが出てきます。

これらのキーワードをもとに、設計を開始しました。

中味はそのまま、「天然植物から搾り出された『しずく』」。トロッとした液状ではなく、化粧水のようにサラッとしたタイプに仕上げました。しかし、ただ単なるしずくで

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

はなく、植物のエキスがたっぷりと溶け込んだように白濁しています。もちろんその中には、美白効果のある植物成分や美肌成分が含まれています。実は、美白効果を高めるため、安定持続型のビタミンＣも配合されていたのですが、折角の「ライト感覚」の気分を害さないようにあえて訴求はしませんでした。

パッケージのコンセプトは、「天然植物から搾り出された『しずく』」を溜め込んだ器。デザイナーから提案されたのは、「丸フラスコ」でした。一瞬、「フラスコ＝化学実験＝自然感がない」というイメージが頭をよぎりましたが、検討した結果、採用することにしました。見た目でも物凄く斬新で訴求力があったからです。コンセプトそのままで作ると、よくある自然派化粧品で終わってしまうところでした。

そこで考えた理屈は、「自然と化学の融合」。結果として、中味の効果感を引き出すことが出来たと思っています。カラーは軽さを感じる明るいグリーン。若草を感じる健康的なトーンに仕上げました。化学実験＝冷たく無機質のイメージは全く無く、むしろ、丸くて「可愛い」のです。

実は、初めに出された「フラスコ」には、台座になる部分があったのです。丸フラスコなので、倒れてしまうのではと心配してデザインしたようです。でも、それでは「フラスコ」には見えません。説明されて分るデザインは、駄目。そこで、要請したのは、ズバリ、「フラスコ」。「フラスコ」と分るデザインになって、求めていたコンセプトを具現化することができました。

商品名は、「オードブラン」。フランス語で、「白の水」。すなわち、「美白に良い植物抽出エキス」の意味で、ゴロも良く、気に入っています。

さて提案です。
ヒットしている他社品とは全く別なモノが出てきたので、皆さんビックリ。と言うより、批判的な意見が出されました。何故、同じようにしないのかと。企画をしたことがない人、企画を知らない人には理解できなかったようです。私達は、他社品を使っている人の気持ちの中に踏み込んで商品を企画・開発したのです。そこに新しい市場があるのを他社品が気付かせてくれたのです。（その会社の企画者も気付いていないのかも知れません。）

もし、同じような色・形・商品名だけをベースに作ったらどうでしょう？　真にお客さんが求めているモノとは程遠いモノが出来てしまうことがあります。全くのコピー商品で宣伝も同じであればそんなことはありませんが、恥ずかしくてできません。これは、

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

企画魂をどう考えるかの問題なのです。

今回のお話は他社品対抗でのケースでしたが、「へそをつかむ」は全ての企画に当てはまります。情報収集・調査などで挙がってくる表面的な情報ではなく、その奥にある「情報に秘められた（込められた）気持ち」を抽出することが重要なのです。「へそ＝核＝本質」であり、それを捕まえることができれば、出来上がりにブレはありません。もちろん、宣伝などの訴求に際しても同様です。

データマイニングと言う手法がありますが、表面的な作業で終わらず「もう一歩」読み込み、「へそ」に近づくようにしてください。そして、つかみ獲るのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

９章

ブレークスルーのすすめ

　ブレークスルーとは、「これまでの延長ではない」と言うこと。「これまで」をベースにしている限り、真に新しい価値が生まれることはありません。

１．あるべき姿

今、社会の仕組みが大きく変わりつつあります。当たり前と思っていたことがどんどんと崩壊し、想像もしなかった形になっています。まるで、地殻変動によって起きる地震のように、それまでの仕組みを一瞬にして変えざるを得ない状況が訪れています．地殻は少しずつ動いていますが、ある時、それまでのゆっくりした変化では追いつけなくなり、それを調整するかのように急激な変化を起こすのです。それによって全体のバランスが調整され、何回かの余震を伴いながら、新たな状態（秩序）として安定します。

すなわち、今日の社会変動も、「これまで」と「今あるべき姿」とのギャップである社会全体のひずみを調整する動きと考えても良いのではないでしょうか。

市場の仕組みやそれに伴うビジネスの仕組みも同様です。私たちは、ビジネスの上で常にその補正をしています。日常の仕事は、まさにそのための作業であると言えます。問題点を見つけ、その対応策を考えて実行すると言ったことです。しかし今、その程度の対応策では追いつけない状況になりました。これまでの方法論での対応では空回りとなり、行き詰まりの状態に陥っています。むしろ、変化に追いつけない状況にあると言っても良いでしょう。

そこで求められる思考方法のひとつが、「ブレークスルー」。
「ブレークスルー」とは、直訳すると「（壁を）壊して（その先に）通り抜けること」を言います。しかし、その壁の壊し方が難しいのです。内側から、すなわち、現状を基点として外に抜け出るには非常な困難が伴うのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

問題点を探して対応策を考えると言う方法では、論理的な思考が求められるのが常です。論理的な思考とは、誰もが認める事実をもとに納得できる形で進めて行く思考のステップです。しかし、時代（社会）は、人間が考えるレベルの論理では動いてはいません。些細な問題であればそれで対応できますが、少し大きな問題になると無理です。でも、日常の仕事は、社内や社外が納得する常識的な論理で動いているのです。

もうひとつ厄介なものがあります。企業文化やブランドアイデンティティといった「こだわり」です。企業風土として持っている場合や、個人として持っている場合があります。この是非については難しいものがありますが、結構、これが足を引っぱる場合もあるのです。

＜ご参考①＞
こだわる　拘る
⑴ 心が何かにとらわれて、自由に考える事ができなくなる。
　気にしなくても言いも事を気にする。拘泥する。
「金にこだわる人」「済んだことにこだわる」
⑵ 普通は軽視される事まで好みを主張する。
「ビールの銘柄にこだわる」
⑶ 物事が滞る。
⑷ 他人からの働き掛けを拒む。　難癖をつける。
　＊ Web「デイリーコンサイス国語辞典」より

「こだわり（拘り）」は、決して良い意味ではないようですね。

実際、現状の仕組みを基点とした発想では、少なからずこだわりが影響し、真の解決に結び付かない事があるのです。必要なのは、「あるべき姿」を先ず設定すること。今、市場は？　今、お客様は？　常に現実を基点にするのです。もちろん、予測される将来の姿でも良いと思います。そして、そのためにはどうしたら良いかを考えるのです。

そこでよく問題になるのが、現状との整合性なのです。
論理的でいかにも真理に基づいているかのような反対意見のため、本当に必要なことが実現しにくい事がよくあります。反対意見に対しては、粘り強い説得による正攻法か、権力（トップダウン）による裁定にもっていくことなどの作戦が必要になります。

更に、ブレークスルーの作業を進めましょう。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

まず、「あるべき姿」を決めたら、それに向かっての具体的な実行計画を策定します。現状との擦り合わせはその後にします。後付で結構。とんでもない屁理屈を使うこともあります。それでも、一旦計画が実行されてしまうと、それ自体が実態をもち、「現状」となってしまうのは不思議なものです。コロンブスの卵に近いものがあります。

以上述べてきた「ブレークスルー」は、発想法として非常に重要ですが、大切なポイントとして「提案する勇気」と「くわだて精神」を忘れてはいけません。

しかし、何はともあれ、「あるべき姿」を探し出すこと、生み出すことがもっとも大変で、重要な作業なのです。

＜ご参考②＞
ある物流センターでベルトコンベアの調子が悪く、日夜、様々な対策が検討されました。しかし、よくよく検討を進めてみると、そのベルトコンベアが不要であり、更にはその物流センター自体が事業全体から見た場合に不要であるとの結論が出たと言う逸話があります。

少し視点を引いて、高所から見ることで本当の姿（あるべき姿）を発見することができるのではないでしょうか。これも、ブレークスルーの方法です。

２．市場環境への対応

では、具体的な事例をご紹介します。
長い歴史があるビッグブランド「ユーヴィーホワイト」を、全く異なった土俵に置き換えようとした企てです。担当者も悩み、会議でも大いに揉めました。

いわゆる「ブランド論」に対するこだわりがネックになりました。ブランドが長く生き続けるためには、時代（市場）環境への対応と鮮度の維持という視点から都度見直しが行われ、リニューアルという作業が行われます。しかし、そこで問題になるのが、ブランド価値に対する捉え方、こだわりです。

立場によって様々な捉え方があります。ユーザー・流通・そして本社。本社もブランド担当の企画部門、広告制作部門、営業企画部門、研究開発部門などによって様々です。

通常は、川上である商品企画部門がブランドづくりを行い、ブランドの方向付けと価

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

値提案をしています。「ユーヴィーホワイト」の時も、当時カンパニー制の組織で美白のカンパニーを担当していた私が、今後のあり方を提案しました。1985 年（昭和 60 年）に誕生して以来、５回目（６代目）のリニューアルをする時のことです。「浄化美白」をコンセプトとした前回のリニューアルがうまく行かなかったのです。

原因を色々と探っていましたが、答えは単純でした。
市場環境が変っていたのです。それに気付かず、従来型のマーケティングをベースに商品を作ってしまったのです。いわゆるチェインストア型のマーケティングです。小売の化粧品店を組織化してそのルートに乗せ、宣伝で顧客誘引し、カウンセリング（推奨）販売すれば売れていくという、非常に優れたマーケティングシステムです。しかし、市場の中心は化粧品店から離れ、ドラッグストアやコンビニへと移行していたのです。圧倒的に集客力が高いそれらチャネルへと、顧客の流れは大きく変りました。

それと同時に、ディスカウントの常態化によって経営が圧迫された化粧品店のために、化粧品専門店専用のブランドが導入されたことも大きな変化要因となっていたのです。もちろん、化粧品店は化粧品専門店としての経営基盤の強化を図るべく、ディスカウントされない専用ブランドの販売に注力するようになりました。

結果として、それまで主流であったブランドの主要チャネルは、いわゆるフリーアクセス型のドラッグストアやコンビニに移行しました。この急激な環境の変化に、従来型で企画したブランドは適応できなかったのです。

このような変化に、ブランドはどのように適応したら良いのか。
それまでカウンセリングによる推奨販売で売られてきたのに対し、簡単なアドバイスはあるものの顧客主体のフリーアクセスで買われるようになった状況に対処しなければいけません。

「進化」とは、自らを環境に適応させながら存続していくこと。
すなわち、環境の変化に適応できなければ、その種は絶滅します。ブランドも同じで、如何にしたたかに環境への適応が図れるかが問題なのです。

急激な環境変化への適応の遅れを取り戻すためには、こだわりを捨てることが必要でした。「ユーヴィーホワイト」の時は、カウンセリング型からフリーアクセス型に設計をシフトする事とその方法がポイントでした。その際、ブランド資産をどのように評価し、取捨選択するかは、とても悩ましいものです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

それまでは、美容法というカウンセリングソフトがあり、カウンセラーが店頭にいることを前提として設計していました。その場合には、ブランドとしてのコンセプトがしっかりしていれば良かったのです。カウンセラーがお客さんに合わせて適切な商品を選びます。しかし、フリーアクセス型の状況では、ブランドとして、そして商品の１品１品が個性的な主張を持っていることが必要です。加えて、機能商品である美白化粧品はその傾向が強くなってきました。なぜなら、商品は自らお客さんに訴える必要があるからなのです。

そこで、「ユーヴィーホワイト」の場合、資生堂式美容法にもとづくフルラインの品揃えをやめることにしました。単品として選んだのは化粧水。理由は、日常の生活行動に組み込まれて習慣的に使われ、また品揃え拡張の核となりうるベーシックなアイテムであること。先ずは、単品としての存在感・主張性を明確に打ち出し、その後、同じように特徴ある単品を追加していこうとする計画です。

３．新しいコンセプトへ

商品コンセプトは、「リセット」。
これまで浴びてきた紫外線の害をチャラにしてしまおうとする、何とも都合が良いコンセプトです。対象層として設定したのは 20 代女性。今流のチャッカリ感覚の気持ちに応えた商品です。パッケージもフリーアクセスに相応しいデザインを検討しました。ボトルの色は美白化粧品の基本だった白から青に変え、ケースも透明仕様を採用してキャッチコピーを入れました。店頭や雑誌などでの存在感、訴求力を考慮した設計です。これまでのユーヴィーホワイトとは全く違ったモノが出来上がりました。

ここで、大きな問題＝障害が発生するのです。
リニューアルといっても既存の商品も一緒に販売していきます。その際、ユーザーは、既存ラインに新アイテムを組み入れて使うのか、この化粧水 １ 本でＯＫとするのかと言う論議です。それによって設計が変わります。同一ブランド内での整合性に矛盾があると指摘されたのです。確かに言われるとおりかもしれません。これまでのリニューアルは、矛盾が無いように、そして矛盾がない範囲で行われてきました。それが、会議でチェックするポイントのひとつでもあったのです。

私の反論は、「あるべき姿」への理解を求めたものでした。
フルラインの既存ブランドを新コンセプトに置き換えることは、愛用者に対しても、売上げ面からも難しいものです。その場合によく使う新ブランドとして導入する方法も

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

得策ではありません。そこで考えたのがダブルライン化です。フォーマルラインとカジュアルラインと言っても良いかもしれません。新ラインは青をキーカラーとしたため、ブルーラインと呼びました。既存ラインとの整合性は、「あるべき姿」を基点として組み立てました。言い訳に近い理論構築だったかもしれません。
最終的には、フリーアクセス型としての「あるべき姿」が理解され、承認されました。

追加アイテムは乳液で、黄色のボトルでビタミン C が凝縮されたイメージにしました。その後も、それぞれの特徴を訴求できるコンセプト・ボトルカラーで追加しました。社内的な建前は、フルライン化が進んだら美容法にそって紹介できると言っていましたが、企画者の本音は違います。単品チョイス型で購入してもらう単品集合型の新しいブランドなのです。新しい形のブランド作りの企てだったのです。

４．新しいプロモーションへ

宣伝広告でも色々ありました。
販売形態は、カウンセリングで推奨するプッシュ型ではなく、お客さんに指名で買いに来てもらうプル型が必要だと考えました。そこで、広告制作にあたってのポイントは、ふたつ。①ブランド性よりも商品特徴をストレートに表現することを優先する。②上品・格調よりもインパクトをもたせて表現することを優先する。そうは言っても、資生堂のメインブランドであり、決して日常雑貨的な低価格商品ではありません。ブランド性や格調をどのように組み込むかも悩みどころでした。

出てきたテレビ用のＣＦ案は、結構インパクトがあり、また対象ユーザーの気持ちと共感できるものでした。少しコミカルなドラマ仕立ての４コマ漫画的なところがありました。教会で懺悔しているシーンや風呂上りの姉妹が会話しているシーンなどです。「リセット」というキーワードと「チャッカリ感」という共感表現がしっかりと入っていました。

正直言って、ちょっと悩みました。元々のブランド性や格調を無くしても良いものか。でも結論は、これで行くことにしました。「ブレークスルー」だからです。変える時は、思いきって。そのもの自体が本当に正しいは分かりませんが、フリーアクセスというあるべき姿から決断しました。これまでを引きずってはいけないと思ったのです。

早速、反応がありました。
ひとつは、ユーザーから。もうひとつは、社内のある部門から。ユーザーからは、「リ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

セット化粧水」として共感性をもって受け入れられました。狙い通りです。しかし、社内からは、あれでいいのかと言った批判的な声が聞こえてきました。そんな中でも、第２弾もこの路線で展開することができました。この時の組織はカンパニー制で、商品・販売施策・宣伝などは、私が全体をまとめていたからです。

５．ブレークスルーへの挑戦

その時、私たちが作った商品や宣伝、販売施策は、ある意味で始めての事ばかり。ですから、必ずしも満足・納得できるものではありませんでした。「フリーアクセス型マーケティング」を目指したものの、ノウハウは無かったのです。だからこそ、止めてしまうのではなく、新しい時代に向けての取り組みを始めようとしました。新しいマーケティングの仕組みを作り出そうとした第一歩の試みだったのです。

とは言え、商品はそれからまた進化し、環境適合を図りつつあります。しかし、時代はどんどん移り変わっていきます。遅れないように、むしろ時代を創る企てをしてみたいものです。

固定観念を捨て、先入観なしに物事の道理を考えれば、正しい答えが見つかるものです。ブレークスルーの努力をしてみましょう。

資生堂には、過去の企業文化へのこだわりがある一方で、「反資生堂の力学」と言う遺伝子も併せ持っています。常に先進であるために必要な姿勢なのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

10章

生物進化と設計

企画立案や仕様設計をする時、参考になるのが「生物」です。

理由は、そこに「必然」があるからです。身体の形や機能には、その生物が辿ってきた環境適応の結果が表れています。身体のひとつひとつのパーツに意味がある筈。100%と言っても良い程、必然的な理由があるのです。

商品を設計する時も、そのことはヒントになります。商品が存在すること自体に、それぞれ目的や意味があると考えられるからです。

商品のデザインは、企画コンセプトをベースにして色や形、質感などが決められます。しかしそのあとは、生産の都合とか、開発マニュアルどおりの設計で仕上げようとすることがあります。それぞれの商品には、それぞれ想定するユーザーがいて、売られ方、買われ方があり、それぞれのあり方が違うのにです。

マニュアルは、新人が仕事の進め方を知る上で必要なツールです。しかし、商品はそれぞれ個性をもっていると言うことを忘れてはいけません。早くマニュアルを卒業し、プロフェッショナルに。商品の個性が活きる商品を創ってください。

基本は、ユーザーが使い易いこと。自然な動作で無理なく使えることが必要なのです。箱から容器を取り出す時、どこから開けますか？　正面、上面、デザインによっては横から開けるのが普通です。ですから、そこから開け易い設計がモノづくりの作法とも言えます。「人間工学」を超えた「ヒューマンタッチ」が必要なのです。時々、裏面や底面からの方が開けやすい包装を見かけます。

表示も同じです。何を伝えたいかではなく、ユーザーが知りたいのは何かを優先した表示が必要です。文字の大きさや色、レイアウトなどです。文字量も重要です。多すぎると読む気になりません。私にとって、カップラーメンでは、「何分」の表示が一番重

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

要です。老眼になると他の文字は読めません（読みません）。

デザインができたら、試作品を作り、自分で確認してみてください。使いにくさ、見にくさ、不自然さはないだろうか？　人まかせではいけません。商品設計の最終責任者は企画担当者なのを忘れないでください。

もうひとつ、「生物」発想があります。
それは、「進化」と「リニューアル」の関係。ブランドや商品は時代と共に、バージョンアップや新装によるリニューアルが行われます。リニューアルの意味を考えていて気が付いたのが、「進化」でした。単に新しくだけではないのです。

生物は、太古の時代から進化を続けてきました。「進化」の背景にあるのは、環境適応なのです。その時々に環境に適応できるように、自らの姿かたち、機能を変化させてきたのです。もちろん、それに失敗した種は絶滅しました。そこにも、「必然」と思ったのです。

難しいのがタイミング。環境変化が緩やかな時はいいのですが、最近のように急激に、かつドラスティックに変化する時の対応です。その変化をどのように察知するか、どの程度の適応が必要なのかが重要です。適応のための進化の度合いをためらってはいけません。変化を甘く見ていると、致命傷になりかねません。必要とあれば思い切った進化をしなくてはならないのです。

ですから、自分が担当する商品が環境適応できているかを、常に見ていなくてはいけません。その見方についても、注意する点があります。自分（商品）都合ではいけないのです。あくまでも環境への適応が優先でなければいけないのです。すなわち、「どこに向かうのか」を決め、そこでの「あるべき姿」をきちんと認識することが大事なのです。難しいのは、どこに向かうのを決めることかも知れませんが。

このような「生物」発想は、何がしかの真理がそこにあるから重要なのです。きっと、企画や設計で悩んだ時、何らかの方向性を示してくれるでしょう。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

１１章

エコロジカルなコンセプト

私にとって、初めてフィロソフィーを込めてコンセプトをつくったのは、「エコロア」（1984）というブランドかも知れません。

ここで言うフィロソフィーとは、ブランドのメッセージです。それによる共感でブランドロイヤリティを醸成しようとするものです。大衆（マス）から個に焦点がシフトしてきた時代でもあり、人それぞれに異なるライフスタイルの提案なども含まれます。

それまで、メーキャップ化粧品ではビューティトレンドを踏まえた先進ファッションの提案、スキンケア化粧品では新しい皮ふ理論に基づく美容の提案など、比較的ハード情報をベースにしたコンセプトが主でした。デモグラフィカルにくくれるマス型のコンセプトです。

「エコロア」開発の発端は、「自然志向」の流れに対応しようとしたことです。時代は、自然のモノ・植物などに安心・安全を求める流れが大きくなっていました。オイルショック以降、それまでの高度経済成長・工業化社会・公害などに対する反発･反省から生まれた新しい生活観がその源流にあります。初めはそれ程ではなかったのですが、この時代になると無視できない勢力になっていました。

当初は、単なる自然派設計からスタートしました。植物成分としてオリーブバージンオイルを配合したフィトモイスチュア（Phyto：植物）化粧品だったのです。もちろん、単なる植物配合化粧品ではなく、不純物が多く含まれている植物から必要な成分だけを抽出して配合したピュア処方です。

この段階までは、スキンケア化粧品だけの開発で進行していました。そこにメーキャップ化粧品も加えることになり、急遽、私が参画することになったのです。

もう、基本コンセプトはできていました。しかし、メーキャップ化粧品でこのコンセプトを踏襲するのには無理だと思いました。一般的に、スキンケア化粧品とメーキャッ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

プ化粧品が一緒のブランドは、コンセプトづくりが難しいのです。両方をブリッジしてくくる上位コンセプトが必要になります。そこで私は、メーキャップ化粧品を組み入れるためのコンセプトワークを始めることにしたのです。

先ずは、いつものように書店に行きました。
そこで見つけたのが、井上優氏（元電通）の本でした。都市（街）作りのためのコンセプトブックだったような気がします。そこに、「エコロジカル」のことが書かれていたのです。

自然環境を大切にすると言った、単なる「エコロジー」ではありませんでした。禁欲的、即物的で、〇〇運動のように肩に力が入った主義主張ではないのです。むしろ、肩の力を抜いた「気持ち」がその精神の中心にありました。それは、最近の「LOHAS」に通じる気分です。

とは言っても、「エコロジー」が原点であることには変わりありません。以前に書いた「へそをつかむ」にあるように、その心を抽出することにしました。そして出てきた言葉は、「共生」・「無理のない」・「優しい」・「自然体」・「相互理解」・「コミュニケーション」など。「競争」・「対立」・「自己中心」と言ったそれまでの時代とは対極にある概念です。

この「エコロジカル」と言う概念でブリッジをつなげることで、スキンケア化粧品とメーキャップ化粧品からなるブランドコンセプトを作ることができました。「エコロジカル」な気持ちで使ってもらえる化粧品です。そんな化粧品だからこそ多くの人の共感が得られると考えたのです。

ブランド名は、「エコロア」。もちろん「エコロジー」を変化させた造語です。実は、スキンケアの設計コンセプトだったオリーブから発想した「オリージュ」（オリーブの樹）が第一候補だったのです。しかし、私が提案書を書くことになり、第 2 案の「エコロア」を私が意図を加えて仕上げたため、最終的には「エコロア」に逆転してしまいました。後で課長に怒られましたが、「してやったり！」です。これも、企画。
（自分の主張を通したいのであれば、自分がまとめ役を買って出ることですね。提案書や会議の議事録などの作成で重要なポイントです。）

しかし、このブランドは成功したとは言えませんでした。色々な要因がありましたが、商品設計面でも決して「エコロジカル」ではなかったのです。外装には塩ビ素材が使われていました。何品か買ったお客さんにとってはゴミの山となってしまったのです。ち

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

っともエコロジーではなかったのです。

その原因は、コンセプトが後から出来たからでした。教訓以上に反省しきりです。コンセプトがあって、モノづくりがスタートするのが当たり前ですよね。

こんな失敗を重ねながらも、以後、ユーザーの琴線にコミットメントできるメッセージが込められたコンセプトワークを意識するようになり、企画の仕事がまた一段と面白くなりました。

おまけ・・・
その時に、もうひとつのキーワードを発見しました。それは、「真・パーソナル」です。
差別化欲求に対応した多品種・少量生産に疑問を感じて生まれた言葉です。これからは、他者との違いで自分を表現するのではなく、真に自分という個人に相応しいモノを求めるようになるのではないかと思ったのです。ですから、「新・パーソナル」ではないのです。
さて、今の時代は？

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

１２章

壁が見えたら

『壁が見えたら、しめた！』と思え。
これは、企画者にとって非常に重要な言葉だと思います。ある企画での経験からこの言葉が頭に浮かび、今でも大切にしています。

企画を考えていくと壁にぶつかることがあります。今回は、その壁に対してどの様な態度で臨むかの問題です。「難しいので他の案を考えることにしよう」と簡単に諦めてしまうことはありませんか。企画に限らず、仕事上の様々な課題についても言えるお話しです。

それは、「パーキージーン」と言うブランドでパレット用の口紅を企画していた時でした。「パーキージーン」は、10 代後半から 20 歳前半の若い人向けに作られたメーキャップ化粧品中心のブランドです。ブランド名の意味は、「陽気でおしゃまなジーンという名の女の子」。

パレットにアイシャドー･ほお紅・口紅などのアイテムや色が自由自在にセットできる楽しいメーキャップ化粧品でした。設計上の特徴は、パレットにセットできる以外に単独でも使えると言うものです。１品（１色）毎にはコンパクト式（貝のように開き、フックで留める仕様）の小さな容器に収められているのですが、パレットに入れて多色使いをする時は蓋が不要になるので、中皿だけを取り出してセットするのです。１色が情報の１単位と言う意味で、「ビット（bit）」と言う単位名称をつけました。10 色あると 10 ビットです。

アイシャドーやほお紅の設計は問題がありませんでした。しかし、追加で口紅を作る時に困ってしまったのです。口紅は油性の練り状なので、固形とはいえ粉状のアイシャドーやほお紅と一緒にセットすると、口紅の中に粉が混じってしまうのです。そこで、混入防止のため、口紅の中皿には蓋を付けることにしました。が、そこで困ったのです。

問題は、単独で使う時のコンパクト容器にも蓋があるので、蓋がふたつも付いた仕様

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

になることでした。使い勝手が悪すぎます。だったら、蓋をひとつにすれば良いことになります。しかし、実はそれが難しかったのです。単独使用では、コンパクトの蓋はフックがカチッと閉まっていなくてはいけません。一方、パレットにセットした中皿は、軽く乗っている位でないと使いにくいのです。
（セットした場合でも、結局、蓋は都合ふたつになります。しかし、単独使用でふたつの蓋がある場合とは違い、殆ど違和感や使い勝手の悪さは感じません。逆に、粉状のアイテムと一緒に使うことで、その意味と共に親切設計が理解されるのだと思います。）

では、あなたでしたら、どうしますか？

あれこれ考えた挙句、ギブアップ。課長にそのことを言いに行きました。もちろん、出来ない理由も付け加えて。しかし、課長は許してはくれません。それができないと、単独でもセットしても使えるというパレット化粧品「パーキージーン」のコンセプトは守れないと言うのです。突き返されてしまいました。

仕方なく、また考え始めることにしました。結果的には、実用新案レベルの設計を考え出し、何とか形にすることができました。（文章で書いても分りにくいので省略します。）　やればできるのですね。よく、パズルを解いていてできないと、自分の能力を棚に上げ、パズル自体の設計がおかしいのではと疑ってしまうことがあります。それと同じで、課題自体が解決不能なのではなく、単に自分の能力の問題なのです。

能力と言いましたが、実は「取組む気持ちと努力」の問題であることに気がつきました。「問題＝壁」にぶつかり、チョッとは考えて解決できそうもないと思うと、「無理だ」とすぐに判断して引き返してしまいます。実は、そこからが本当の勝負。真の企画者になるか単なる作業者になるかの分岐点なのです。

簡単に解決できてしまう問題は、壁もなく誰でも通り過ぎることができます。むしろ、まだ誰も越えたことが無い壁や越えることが出来なかった壁の先にこそ、新しい世界・価値があるのです。その様な壁はいつも、企画者の自信を喪失させる程の威圧感をもって目の前に立ちはだかっています。私も一瞬、後ろを振り向いて引き返そうと思うことがよくあります。

しかし、宝の山がその先にあるのが分っているのに壁に怖気づいて引き返していては、何も掴むことはできません。ですから、「壁が見えたら、しめた！」と思う気持ちが大切なのです。そうすると、希望と勇気が涌いてくるのです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

あとは、その壁をどの様に越えるかを考えるのです。梯子を架けるのも、爆弾で破壊するのでも、下にトンネルを掘るのでも、ノミと金槌でコツコツ壊すのでも良いのです。空を飛ぶのでも、壁が無い所まで遠回りするのでも良いのです。どの様なアプローチをするか自体がクリエーティブであり、企画力の見せ処とは思いませんか。

よくあるのが、簡単な答えを出して納得してしまうこと。会議や打合せなどでは深く考える時間がありません。大体が、一瞬一瞬の判断で意見交換や議論が行われます。各自、その時点でもっている情報・知識・経験などをもとに発言しています。ただ、論理的にスジが通っていれさえいれば、正しいと思いがちです。実は、頭の中で辻褄あわせをしているだけなのです。壁の向こう側に行けたと思っても、横道にそれていることがあるのです。

会議や打合せは、色々な意見が出されることで情報が増え、発想が広がるメリットがありますが、表面的な議論で終わり、もう一歩の突っ込みが足らない場合があるので注意が必要です。

壁にぶつかった時、思う言葉がもうひとつあります。それは、「他の誰かが解決したら。他のメーカーからそんな商品が発売されたら。」です。もし、そんなことになったら、悔しい以上に恥ずかしいと思いませんか。企画者魂が傷ついてしまいます。企画者・開発者には、出来ない理由（言い訳）は要りません。どうしたら出来るのかだけを考えるべきなのです。

まずは、壁にぶつかったら、引き返す前にこの言葉を思い出してください。
『壁が見えたら、しめた！』
引き返してしまった途中で、「そうだ！　あれは『壁』だったのだ。」と気が付いても遅くありません。

それにしても、管理職・リーダーの役割って大切ですね。獅子が我が子を崖から突き落とすが如く、決して甘えされてはくれません。
今でも感謝しています。

追記
余りにも提案の差し戻しをすると残業時間が増えてしまいます。特に最近は、残業問題が厳しく言われるため、適当なところで終わらせてしまうことが多くなりました。考え抜くことが企画力の訓練には必要なのですが、つい自分の手を出してしまいます。部下を育てるのが一番の役目である管理職としては、悩みのタネでした。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

１３章

マンネリ脱出のアラーム

マンネリや惰性から脱出する方法について私流をお話します。

日常の仕事は、暗黙のルールも含め、定められた方法、定められた基準に沿ってすることが大切です。日々、スムーズにかつ確実に作業を処理していくには、様々な関連部門の人たちとの協調が必要だからです。

しかし、それに縛られ過ぎると次第に時代に取り残されてしまいます。仕事を進めるには、慣れ親しんだ考え方、慣れ親しんだ手順に囚われ、そこに安住したい気持ちは分りますが、いつかは必ず破綻をきたします。常に新しい考え方や仕組みを採り入れるのは非効率ですが、適切な時期々々に新しい考え方を採り入れていけないのです。

そうは言っても、日常の仕事に追われていると、中々新しい発想をすることを忘れてしまうものです。また、何をもって新しい発想をするのかと言うきっかけも掴めません。

私は、それに対応する「アラーム装置」を持っています。それを作動させる鍵は、次のような言葉や思いです。「常識だよ」「当たり前だ」「昔からそうになっている」「皆もそう言っている」「決まっていることだ」「ルールだから」「そんなこと知らないの」などです。

それらの言葉が、人から、また自分から発せられたと同時に、アラームが発せられます。それは、「・・エッ？　チョッと待って！」と言うアラームです。その後すぐに、「本当にそうなのかな？」「そうとは言えないのでは」と自分に問いかけることにしているのです。その場で答えが出る場合もありますが、殆どの場合はじっくり考える必要があります。もちろん、あえて採り上げる必要が無いものもいっぱいありますが。

基本的には、「常識だよ」で納得して流されることなく、それをきっかけとして疑問をもつ習慣（習性）が重要なのです。全てのアラームに引っかかっている訳にはいきませんが、その中には重要なポイントが結構含まれています。重要だと感じたら、簡単に

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

答えを出さずに、じっくりとしつこく考えることが大切です。安易な答えを出さないようにしなければいけません。

頭がキレて仕事が出来るという人の中には、パッパッと判断して答えを出す人がいますが、必ずしも本質をついていない場合があります。経験知での判断が殆どだからです。少し鈍いと言われても、深く考えることの方が大切だと思いませんか。そのように考える習慣を身に付けることも大切ですね。しかし、本質的な「あるべき姿」は、壁の向こう側にあります。その壁を越える努力が必要なのです。普通（の人）は、壁があると考えるのを止めてしまいますが。

脳に汗かいて考えていくと、今、これから必要な「あるべき姿」が見えてくるはずです。始めはぼんやりしているかも知れません。これに色々な情報を重ね合わせていく内に、全体の骨格ぐらいは見えてくるでしょう。この、発想法は、先に書かせて頂いた「ブレークスルー」に通じるものです。

まずは、アラームに反応する癖をつけてみたらいかがですか？

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

あとがき

棚卸しとしては、まだまだ書き切れないテーマ・エピソードが沢山あります。しかし、読まれる方がうんざりする前に切り上げることにしました。資生堂の歴史で 30 年もの長きにわたって商品企画一筋にやってきたのは私くらいです。そんな訳で、世の中に送り出した商品の種類（数量も）も多岐に亘っています。同期入社の友人から、「一番、在庫の山を築いた。」と言われる程です。

今回書ききれなかったものの中から、主な商品をあげてみます。
・プロセッサ M（業態開発ブランド）　・イプサ（デパート専用の別会社ブランド）　・インウイ（第二世代）　・レシェンテ パーフェクトルージュ（落ちない口紅）　・パーキージーン ピコ（ミニサイズシリーズ）　・文化服装学院教材セット（1980 年以来続く、ロングセラー商品）　・SABFA 教材セット　・JAL ファーストクラス用アメニティセット　・ティッシュペーパーのプルポップ　等々‥‥
（これ以外、スキンケア・メーキャップ化粧品のメインブランドは、殆ど担当してきました。）

アクテアハートで**「美しい 50 歳がふえると日本は変わると思う」**と言ったのが象徴的ですが、それぞれの人が美しく歳を重ねるために、化粧品を創り続けてきたと考えています。

在庫以上に、これらのブランド・商品を通して数多くの女性達を幸せにしてきたのではないかと自負しています。

資生堂商品開発歴 30 年の折り返しとして、これからの 30 年、私のこれからのテーマを**「美しい 100 歳をふやして日本を変える」**としました。一緒に考え、一緒に行動しませんか？

平成１８年６月

株式会社ジェイズボーテ
代表取締役　　戸木 純
jtoki@js-beaute.com

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

＜追加＞

１．「能書きの力」

「能書き」とは、薬などの効能を書き記した文書。すなわち、効能書き。ここまでであれば、普通のこと。でも、この「能書き」は、それ以上の効果を持っているのです。いわゆる、「プラシーボ効果」。ただの小麦粉を良く効く頭痛薬と言われて飲むと頭痛が治ってしまうという一種の暗示効果のことです。

人に害を与えるような使い方は良くありませんが、商品の価値を高めるのに有効なのです。もちろん、ユーザーにとって。

「おもいっきりテレビ」でみのさんが言っただけで、その日の店頭から消えると言われるます。それは、みのさんの能書きが効いているのです。薀蓄（うんちく）てんこ盛りのお菓子やお酒も同じ。知らずに食べたり飲んだりした時は何にも感じなかったものが、「美味しい理由」をインプットされると、そのつもりになって味わいます。インプットした情報の暗示効果と、頭で味わうことで、何故か美味しく感じるのです。

何も情報もなく、そのモノ自体の価値を判断、評価できる人は少ないと思います。以前、「一流の芸能人」というのを TV でやっていました。数十万円するワインと 1000 円位のワインを目隠しで比べるというのですが、あまり当たりません。でも、一流のレストランで、ソムリエの説明を聞いた後に飲むと、「さすが、美味しい」などと言ってしまうのにです。

果たして、どちらのワインが本当に価値があり、美味しいのかは分かりません。中には、分かる人もいるかと思いますが、普通の人には分からないのです。そんな普通の人にとって意味をもつのは、「いかに美味しく飲めるのか」です。

そこで登場してくるのが「能書き」。ある種の味付けかもしれません。ゴルフクラブでも、化粧品でも、絵画でも、温泉でも、そんな「能書き」がモノとして元々もっている価値以上の効果を生み出し、高めてくれています。ですから、「能書き」もその商品・サービスのスペック（部品）であり、おろそかにしてはいけないものなのです。

よくあることですが、「能書き」ではなく、「説明（書）」で済ませているものを

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

見かけます。それは、「商品」「商品価値」をわかっていないのだと思います。いいものを作れば良いのではなく、そんないいものが生み出された背景や物語、それによって生み出されるであろう価値も伝える必要があるのではないでしょうか。

商品企画、コンセプターの仕事は、いかに魅力的な「能書き」が作れるかにあるように思います。折角の商品･サービスが「能書き」次第で売れたり、売れなかったりするのでは、もったいないと思いませんか。不遜と言われるかもしれませんが､「能書き」だけでも価値を作れる位の気持ちをもってはいかがですか。

新製品のゴルフボールを買ったときには、ケースに書いてある能書きを読むようにします。「よく飛ぶ」「曲がらない」と自分に暗示をかけているのですが、中々、効果が出ないのは、何故でしょう。この場合には、プレイヤーの腕もスペックのひとつなのかも知れませんね。

２.「ユニバーサルデザイン」

最近、歳のせいで力が弱くなったのだろうか、キャップが開けにくくなりました。細口ボトル型のアルミ缶の飲料は、開けるのに苦労します。ユーザー無視なのか、それとも嫌がらせなのかと思うほどです。すぐに開いてしまうと品質保証上で問題があるのでしょうが、まずはユーザービリティ。多くのメーカーは未だに、自分に責任が及ばないように、生産・コストの都合、更にはデザイン優先などで商品を作っています。

まだ許せるのは、「R２５」（リクルート社発行のフリーペーパー）の文字の大きさです。私にとっては、小さすぎて読むのに苦労します。一般の印刷物よりも小さいのです。私の納得（諦め）は、対象年代が限定されているからです。R は Restrict（制限）の意味をもち、25～34 才のサラリーマン男性専用が編集コンセプトだからです。

ところが、幅広い年代の人に使ってもらうにもかかわらず、幅広い年代の人からみた設計がされていない商品が未だに多く出回っています。理由は簡単です。まずは、「ユニバーサルデザイン」「バリアフリー」などに無知であること。こ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

れは、プロとして失格です。

次に大きい理由は、自分の身で理解し得ないことです。文字の大きさにしろ、キャップを開ける力（トルク）にしろ、自分にとっては問題ないのです。分かろうとしても、実感が伴わないから、加減のしようがありません。そしてその内、意識の外に。

そして一番の理由は、仕組みを変えるのが大変だし、まだ大丈夫と思っていることです。

これまでの設計基準は、消費市場の中心であった 20～40 代を意識したものでした。それに合わせて全て作られてきたのです。設計しかり、生産設備対応しかりです。

しかし、いつまでそんな悠長なことを言っているのでしょうか。このように「不便」「不自由」な商品を送り出すことは、メーカー自身が意識している、していないにかかわらず、「R 指定」をしていることなのです。「使えない人は、使わないでいい」と言っているのと同じであり、顧客を選別しているのです。高齢化社会を間近にして、そんな商品は、顧客の方から拒絶（R 指定）されてしまいます。団塊の世代に代表されるこれからの高齢者は、我慢して使ってはくれません。

環境に適合できない生物は絶滅しました。反対に、したたかにでも環境の変化に対応してきた生物のみが、今も残っていることを知るべきです。そのためには、常識化してきたモノづくりの仕組みを根底から変える必要があります。改良ではありません。あるべき姿を作り上げ、そこから発想した仕組みづくりです。

『世界がもし 100 人の村だったら』の本ではありませんが、「お客さんの 60 人、70 人が高齢者だったら」と考えてください。市場規模にするともっと凄いことになります。

10 年後、どこの会社のどんな商品が残っているのでしょうか。マーケティングをやっていてチョッと先を読むのは難しいのですが、人口変動による社会構造の変化は十分に予測可能なのです。であるのに、なぜやらないの？　既に始めている会社もあります。遅れをとらないようにしなくては。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

まだいいのだと考えたとしても、仕組み作りに向けた研究だけは早くしてみたらいかがでしょうか。

商品、サービス、チャネル、宣伝（コミュニケーション）、生産、物流・・・・・法規制・・・・

３．「LOHAS」

ロハス（LOHAS＝Lifestyles Of Health And Sustainability）の話しを聞いてきました。ロハスを日本に持ち込んだひとりである元マガジンハウス編集者の小黒一三さんのお話です。

1999 年、環境ライフスタイルマガジン「ソトコト」を発刊し、スローライフ、スローフード、ロハスなどをいち早く日本に紹介し、新たな価値観の提案をしています。

直訳すると、「健康で持続可能な暮らし方」。まずは、自分自身の心とカラダが「健康」であること、その上で人間社会や自然環境の状況が「持続可能」であると言った暮らし方です。

これまで、「環境運動」や「エコロジー」などと言うと、ある種のイデオロギーであるかのように、肩に力が入った「運動」があげられます。皆が「そうするべきである」と強いているのです。それは、禁欲的で、かくあらねばならないと言った自己規制的な面も持っています。

しかし、「ロハス」は違うのです。似ていると言う人もいますが、私は全く違うと思います。確かに、現象面を見ると似ていることはありますが、主体が違うのです。「エコロジー」は社会のためにですが、「ロハス」は自分と言う個人が第一主体となっています。

これまで、工業化、経済高度成長などに向かって頑張ってきた私たちは、成長へのレールに乗り、皆がするからと言う大衆社会にドップリと浸かりながら押し流されてきました。それに対するアンチテーゼとして生まれたのが、「環境運動」や「エコロジー」などでした。しかし、ゆとりが生まれてきたことで、ふ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

と自分自身を見つめられるようになったのです。

「ロハス」は、肩に力が入っていません。自分が主体だからです。自分にとって精神的にも肉体的にも健康的で、快適な暮らし方だからです。世間の情報や尺度に惑わされず、自分自身の価値基準でモノを見ることが、「ロハス」的なのです。自分支点のバランスをとることができるから、肩に力が入らないで済む訳です。

ただ、自分勝手であってはいけません。自分がそのようにしたいからと言って、他者の「ロハス」を侵してはいけないのです。社会全体が「ロハス」に向かわない限り、自分にとっての真の「ロハス」は実現できない筈です。そう言う意味で、社会全体を包み込んだ概念ではありますが、その基点は「私」と言う個人にあります。

「何々はしてはいけない」「辛くても我慢して」「健康のためにはまずいものでも」などの時代は終わります。むしろ、長続きしないでしょう。そこに、「持続可能な（Sustainability）」の意味があるのです。

また、「Lifestyles」と複数形になっているのにも意味があります。決まったひとつだけのスタイルではなく、個人個人の様々なスタイルがあると言っているのです。

こう言った考え方が芽生えてきたのには、「社会の成熟」があるのだと思います。また、ロハス調査によると、団塊の世代、そして高齢者のウエイトが高いのも特徴で、「人の成長」にも関係していそうです。

いま、高齢化社会に向かい、シニア市場が注目されています。何かヒントになるのではないでしょうか。

４．「マーケティングは人間学」

商品企画や設計、売り方、宣伝などの打合せをしていて感じることがあります。それは、「左脳的」「右脳的」といった表現が相応しいか分かりませんが、理屈で判断し、理屈で議論しがちなことです。

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

帰納法や弁証法などの論理展開方法がありますが、それに則った議論でないと勝てないことが往々にあります。１＋１＝２の如く隙のない論理展開ができていると勝ち誇ったように攻めてきます。「こうだから、こうなって、だからこの案は正しいのだ」というのです。公の会議になればなるほどです。決済するトップには他に情報はなく、それでしか判断できないことも理由かもしれません。

本当にそれで正しい答えが得られるのでしょうか？　マーケティングに限らず社会現象に関係する様々な仕組みは、決してそうではないのに。特にマーケティングは、顧客（ユーザー）を相手にした経済活動です。そこで一番キーになるのが、顧客＝人間であること。

人間とは、動物である以上に人間なのです。単に動物であれば、殆どは本能のおもむくままに行動し、比較的その生態・行動は予見・把握できるものです。しかし、人間が動物と決定的に異なる点は、「意思」を持っていることです。そしてこの「意思」が厄介なのです。

まるで、ランダム関数が組み込まれているかのように、一貫性がない行動をします。コンセプト作りの際にイメージするターゲット像は、ある特定のイメージで構築され、それ以外の要素が削ぎ落とされます。富裕層であれば、100 円ショップでの買い物はありえないのです。しかし、コンセプト作りでは必要な手法でも、現実は違うということを知っていなくてはいけません。

私は、「人間とは矛盾の塊で出来た動物」であると考えています。ただ一点だけ行動の根源はと言うと、「欲望」にあるのだと思います。通常、社会的な存在である人間は、社会規範に則り、また自分のアイデンティティに則り行動しています。

アイデンティティとは、生まれ育ってきた記録であり、それがラベリングされたものです。よく、クラスター分析などで、顧客をグルーピングしますが、その主なキーはアイデンティティです。しかし、それはオモテの顔であり、行動を決めるのはウラに秘めた欲望なのです。その間の揺れが矛盾を生み出しているのかもしれません。

グループインタビューなどの際にも、その片鱗が垣間見られます。建前ではなしながら、ふと本音が出て、辻褄を合わせようとしてもがいているのを見かけ

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.

ます。でも、それが本当のユーザー実態なのです。それを、報告書では論理的に筋が通るように書き換えてしまうことがあります。

生態観察で重要なのは、細かい点に分解・分析するのではなく、全体を大きく掴み取ることです。この点は、「複雑系」の議論の中でも言われています。そう言う理由で、私は管理職になってからも、グループインタビューには必ず出席するようにしていました。2 時間位で何も成果がないこともありますが、ひとつ、ふたつ位はヒントとなる発言をゲットできることがあります。全体の雰囲気、流れから本音や建前の機微を掴み取るのです。それで十分。分厚い報告書は要りません。

一般的には、定量調査・定性調査のデータを使った企画書は、会議用にしか使えません。いかにも論理的に組み立てられた企画書作りのためにです。企画担当者が企画の切り口を探すため、本当に実態を掴みたいのであれば、データの行間に隠された情報を掴み取り、自らの経験を踏まえて解釈する必要があります。その際は、データに近寄り過ぎず、遠く離れた視点を保つことがポイントです。相手が「人間」という我儘で矛盾に満ちた動物であることを忘れることなく。

以　上

Copyright(C) Js- Beauté CO.,LTD.　2006.All Rights Reserved.