



満員となった会場で講演をする井手直行さん

急成長を続ける 地ビール会社の独自戦略

オリジナルを追求する3つの取り組み

大手のマネゴトではお客さまの心には響かないと
オリジナルを追い求めることで道を切り拓いた。
失敗してもいい。リスクを取ろう。という言葉に奮起し、挑戦を続ける
徹底的差別化戦略を語る。

株式会社ヤッホーブルーイング 代表取締役社長 **井手 直行**

マネでは心に響かない

地ビールブームの終焉しゆうえんにより二〇〇〇年から業績が悪くなった私たちですが、〇五年からは一年連続で増収増益となっており、さらに、この五年間の売上金額は前年対比三〇〜四〇%上昇しているなど、現在では急成長を続けています。

なぜ、私たちが、このような成長を続けているのか。今回は、私たちがどう考え、何をしてきたのかなどをお話ししたいと思います。

地ビールブームが続くものだと思い込んでいた私は、ブームが去り、売り上げが落ちて初めて営業らしい活動を始めたんです。大手ビール会社をまねて、酒屋やスーパーでのキャンペーン販売、イベント会場や冬はスキー場などで試飲販売などを行いました。スキー場では社員総出で年末年始休暇も返上し、寒い思いをしながら必死に頑張りました。でも、売り上げの下降は止まりませんでした。お客さまはその場では購入してくださいますが、リピートにはつながりません。

私は悩み続けました。そして、自分たちが行っていることは、しょせん素人のモノマネであつて、お客さまの心に響かないのではないかと思いはじめました。オリジナルが必要だと考えるようになったのです。私は、自分たちのオリジナルを追い求めるためにビジネスについて基本から勉強しました。

そして現在、次の三つのことを実践しています。まず一つ目として、製品開発に当たり、他者がまねできないくらい徹底的に差別化を図ること

です。そのためにアメリカの経営学者マイケル・ポーターに学び「一〇〇人いたら一人か二人しか選ばない、より困難な道を選び続ける」ことを行っています。他社がやっていないことを選べば、その道を進むだけで競争相手がゼロに近くと考えています。

例としてベルジャン・ホワイトエールビール「水曜日のネコ」の開発をご紹介します。

商品コンセプトは、「三〇歳前後の世の中に影響力を持つようなキャリアウーマンが、仕事終わりにふっと一息ついて気分をリセットするときに飲むビール」です。

大麦と小麦の両方を使って造り、スパイスにオレンジピールとコリアンダーを使い爽やかな香りと甘酸っぱい味わいになっています。

ネーミングについて、私たちは、全国展開向けのビールには商品への感情移入を狙うためキャラクターを立てています。そこで、やはり差別化を意識して一〇〇〇個以上のアイデアを社員で出し合い、コンセプトに合った「猫」をキャラクターにしました。

パッケージデザインは「多くの人に受けるデザイン」ではなく、「二、三割の人からは強い支持を受けると賛否両論が起きるようなエッジが利いたデザイン」を採用しました。

「そんな製品、市場が求めているのか？」と問われたことがあります。しかし、当たり障りのないものより、一〇〇人に一人か二人くらいがいいなと思う商品にこそ可能性があり、その潜在的なニーズを拾い上げて製品にしていくことが私たちの価値になると考えています。

このように大変狭いターゲットを狙った「水曜日のネコ」ですが、結果的に幅広い年代に人気を得て、大ヒット商品となっています。

熱狂的なファンをつくる

二つ目は、熱狂的なファンをつくり出すことです。

小さな会社がお金を掛けずに広まっていくようなプロモーション(消費者の購買意欲を喚起する販売促進活動)として、①目に留まる、②強く記憶に留める、③口コミしてもらおう、を実践しています。日本をはじめ世界中の成功事例を調べて「業界初の試みであること」「ものすごくインパクトがあること」「ものすごくユニーク」の三つがそろうと①②③が自然に起こることを発見しました。

例えば、夏季には、軽井沢にある私どもの醸造所への見学ツアーを開催します。まず、入口には当日説明などを専属で行うスタッフのプロフィールを写真付きで紹介しています。お客さまには、ガラス越しではなくて実際の作業場所に入っていたり説明し、さらに解説付きで出来立てのビールを飲み比べていただいで、最後は一緒に記念撮影するというものです。昨年は三〇〇〇人程のお客さま(しかもその九三%が初参加)に参加していただきましたが、約九六%の方が七段階評価の上位二つである「非常に満足」「満足」という評価を選ばれています。実は、この企画は赤字ですが、一生懸命取り組んでいます。

次に、笑われても記憶に残る、を狙った例をお話ししましょう。二〇一三年の世界ITサミッ

トの懇親会のビールに「よなよなエール」が選ばれた際に、私は、歌舞伎役者の仮装で赤い和傘を持ち台車に乗りおはやしに合わせて会場に登場し、世界のCEOに大変喜ばれました。その一部始終をホームページやフェイスブックにアップしたところ、大反響。このような売り上げにつながらなければ記憶に残る取り組みこそ熱狂的なファンをつくり出して、さらに増加させていくのだと思います。

最後は、「一番手の法則」という切り口を重要視していることです。日本で一番高い山は富士山と答えられても、二番目となると知らない人が大多数ではないでしょうか。人は特に興味が湧かない分野では、一番すごいもの以外は覚えていない傾向があるのです。そこで、私たちは、小さなことから一番を目指しました。最初は、軽井沢の地ビール売り上げで一番になりました。次にインターネットの大手通販サイトでビール売り上げナンバーワンに、さらに、日本のインターネットで一番ビールを売る会社になりました。そして、日本のクラフトビールメーカー最大手になることを目指し実現しました。

そうすると、スーパが地ビールを新規に扱おうというときや講演の講師にも「一番売れているところ」である私どもにお呼びが掛かるようになり、自然と販路も開けます。

小さくてもよいので新しい事業に参入してまず一番になる、もしくは、自分たちのいるカテゴリーでなんとか一番になるというのはとても有効だと思います。

「失敗してもいいじゃない。うまくいくかなん

て誰にも分らないんだもの。リスクを取ろうよ。小さく生んで大きく育てたらいんだよ」インターネット業界で知り合った米国ベンチャーIT企業経営者らは皆、このように私に言ってくれました。この言葉があったから私はぶれることなくここまで進んでこれたのだと思います。

現在、ビール会社は世界に何万社とありますが、ビールと共にエンターテインメントを届けているのは世界中に私たちくらいだと自負しています。「クレイジーと笑われてもいい。私たちはよなよなエールで、ファンを幸せにするのだ」という考えで、これからもまい進していきます。

PROFILE

井手 直行 (い で なおゆき)

一九六七年福岡県生まれ。八八年国立久留米工業高等専門学校卒業。大手電気機器メーカー、広告代理店などを経て、九六年ヤッホーブルーイング創業時に営業担当として入社。地ビールブームの衰退で業績悪化が続いたが、ネット通販業務を推進して急成長させる。二〇〇八年社長就任。著書に『ぶしゅ よなよなエールがお世話になります』(東洋経済新報社)。ニックネームは「てんちよ」。

株式会社ヤッホーブルーイング

一九九六年創業のクラフトビール製造および販売会社で、創業者は株式会社星野リゾート代表取締役社長星野佳路氏。本社は長野県軽井沢町。品質にこだわった個性的で味わい豊かなエールビールを専門とする。看板製品は、家庭で飲める手頃な本格エールビールを目指した「よなよなエール」。広報担当は「よなよな広め隊」、物流部署は「ハッピーお届け隊」、さらに社員全員がニックネームで呼び合うなど体制も他にはないユニークさ。

※第一二回「アグリフードEXPO東京2016」のセミナーを要約し、再録しました。