

# 北海道師範塾 塾頭通信

## 「教師の道」

第766号 平成26年7月8日

### エスキモーに氷を売る？（1）



「マーケティングの手法」等といったタイトルの本であったなら、多分、「エスキモーが氷を買うとき」という1冊を手にしようとは思わなかったに違いありません。

だから、「エスキモーが氷を買うとき」を読んだとき、「面白い」という感想と同時に「してやられた」という思いを強くしました。何故なら、この本には最後まで、エスキモーが氷を買おうとするのはどういう時か、具体的な方法は書かれていなかったからです。この本に書かれてあるのは、最初から最後まで、さして魅力的とは思えない商品を如何に売るかという、最強のマーケティングの手法です。



この本の著者は、スポーツビジネス界で達人の一人と認められ、多くのプロスポーツチームのマネジメントを行い、成功をおさめて来たジョン・スポールストラ氏で、日本語版は2002年の5月に出版されています。

なお、スポールストラ氏は、2000年に「エスキモーに氷を売る」という本を上梓しており、「エスキモーが氷を買うとき」はその続編といえます。

前作の「エスキモーに氷を売る」のテーマは、「ジャンプ・スタート・マーケティング」ですが、これはつまり、魅力的でない商品を魅力的な商品としてセールスするための方法を解き明かしたものといえます。

スポールストラ氏は、「最高の商品を、最大の広告予算を使って、最良のマーケットに売り込み、最大のシェアを獲得する」といったチャンスには、まず出会えない」といっていますが、全くその通りだと思います。広告費の予算が足りない、販売スタッフが足りない、何より商品に魅力がないといった具合に、様々な厳しい条件の下で事業をしているのが普通だと思います。

こうした中で、売りたい商品が売れず、会社の経営が厳しくなってくると、会社

は大抵リストラを始めの事になります。しかし、スポールストラ氏は、その手法は、成長を遅らせるだけで会社をジャンプ・スタートさせる効果は余らないと指摘しています。むしろ、「ジャンプ・スタート・マーケティング」という手法によりマーケティングを大胆に変える事で、その会社は成長し、より大きな利益を上げるようになるというのが氏の主張です。

実際、氏は、NBAのチームであるネットスのコンサルタントだった時、ゲームでもチケットの売り上げでもリーグ最下位にあったネットスを大胆な発想の転換によって、短期間に、しかも大幅に売り上げを伸ばす事に成功しています。まさに、ネットスをジャンプ・スタートさせた訳です。

魅力のない商品売るためにはマーケティング力を高める必要があり、「エスキモーに氷を売る」は、スポールストラ氏の体験と実績を踏まえ、マーケティング力を高めるための手法について書かれています。これを読んでいて感じる事は、イノベーションが如何に重要かという事です。それはいい換えれば、漸進的な改良ではダメだという事だと思います。

私自身の経験からいえる事は、イノベーションの敵は、イノベーションそのものだということです。人は、変化を好まないものです。何故なら、今迄と変わりなく同じ状態でいられれば安心感があり、居心地が良いからです。

最初から大胆で革新的な改革を提示しても、職員間に恐怖をもたらし、逆効果で終わってしまいかねません。その意味では、小さなイノベーションが革新的な改革の着火剤として有効といえるでしょう。問題は、組織がイノベーションを実践し続ける事が出来るかどうかだと思います。

スポールストラ氏は、「結果として失敗した思い付きにボーナスを出す」というユニークなアイデアを提案しています。この点について氏は、失敗して咎められると、誰しも萎縮してそこから先新しいアイデアは出てこないものだが、逆にボーナスが出る事で失敗による祟りが取り除かれると、人はより良い思い付きを生み出すようだと述べています。また、ミスをした事に対してボーナスを出すのは、もっと多くの思い付きを促すための「安全保障」でもあると述べています。

大事な事は、出て来たアイデアを全て認めるというのではなく、認められたアイデアが結果として失敗しても、そこに係わって来た人達にはボーナスを出すべきだと指摘している事です。つまり、結果よりも重要な事は改革の実践者である事であり、改革へのエネルギーを持続させる事なのではないかと思います。

魅力のない商品売るのも同じ事で、これまでのやり方で旨く行かないものを、それを更に熱心に取り組んだからといって効果が出るはずはありません。イノベーションがない限り、魅力のないものは魅力のないままに終わるでしょう。

というのが「エスキモーに氷を売る」を読んだ私の感想です。(塾頭：吉田 洋一)