



前編

起死回生の逆転劇

IEC

はじめに

人生は思い通りに進まない。

この事実は、ある程度の経験を積めば誰もがわかることだと思います。とは言え、皆さんのいるビジネスの世界では否応なく「結果」というものが求められますから、悩ましい日々を送っている方も多いのではないのでしょうか。

今回、このテキストでは誰もが知っている企業や組織の逆転劇を集めました。そういうと、きっと運が良かったんだろうとか、凄い人がいたに違いないと思う方も多いと思います。実際、結果から見れば凄い人がいたのでしょうし、運が良かったのかもしれませんが、でも、その道のりはどのケースも決して順調だったわけでもなく、神懸かり的な人など登場せず（そんな人を取り上げても何の参考になりません）、悩み、苦しみ、試行錯誤の連続で道を切り拓いています。

では、逆転の要因は何だったのでしょうか。

実は、これもまたそれぞれで、ひとつではありませんでした。あえて共通する点を挙げるならば、それは当事者の「覚悟」くらいです。

ただ、それだと参考にするのも難しいかと思うので、8つのエピソードを「変化」と「飛躍」のふたつに分けました。前編の「起死回生の逆転劇」は、それぞれの転機で組織や価値観、マーケットへの考え方を「変化」させたことで逆転劇につなげています。ビジネスで使われる言葉ですと従来の枠組みを変え「リフレーミング」に近いかもしれません。

例えば、スカイマークであれば意思決定をトップダウンからボトムアップに変え、日本橋の再開発では未来志向のセオリーを、あえて過去に光を当てた街づくりをしています。さらに、マットレスでおなじみのエアウィーヴは寝具というモノの販売から睡眠という価値の販売へ変化させました。そして観光都市である熱海市の復活もマーケティングを売り手から買い手主導へと変えたこと

が大きな要因です。

後編の「視点のピボット」では、常識にとらわれない思考、最近よく聞く言葉で例えるならば、ラテラルシンキング（水平思考）で「飛躍」を遂げたエピソードを集めました。

ひとつ目の消えるボールペンと言われるフリクションボールは、色が変わるインクという大発明を商品にしながら、30年近くかけて本丸である筆記用具に辿り着きました。さらに長い50年もの歳月をかけて花開いたのが東レの炭素繊維。こちら、企業体力のなせる業だと思われがちですが、さすがに50年も利益を生まない事業は維持できません。長い年月を耐えうる開発と研究の仕組みで大逆転を遂げています。そして、ファンケルの大ヒット商品「カロリミット®」も大ヒットまで10年かかったのですが、ヒットの裏には消費者の心をつかむ言葉の力がありました。最後の東京オリンピックで銀メダルを獲得したバスケットボール女子日本代表では、銀メダル獲得では終わらない現実と、結果に一喜一憂しない協会の覚悟を記しています。

いずれのケースも時間や用途、勝敗など、常識にとらわれないやり方で鮮やかな逆転劇を成し遂げました。繰り返しますが、人生は思い通りにいきません。でも、どんな困難な状況に置かれても打つ手はあるはずです。

ピンチはチャンスと言われますが、少なくとも変化するチャンスなのは間違いありません。好機を逃さず、常識にとらわれず、周りに協力をしてもらいながらでも、ぜひ覚悟を持ってチャレンジしてみてください。

人生は思い通りにはなりません、思わぬことも起こりますからね。

古賀寛明

【前編】起死回生の逆転劇

はじめに 2p

CONTENTS 4p

学習の進め方 8p

Chapter
1

社員ファーストが復活の原動力 スカイマーク……………9p

Phase1 ハイリスクの航空業界 ……10p

- ◆ 倒産も当たり前な業界
- ◆ 復活の理由が「サービス」という驚き

Phase 2 カリスマ社長の乱気流 ……12p

- ◆ 読み間違えた会社の未来
- ◆ カリスマ経営者の功罪

Phase 3 社員ファーストが最高の顧客ファーストに …14p

- ◆ 会社の総合力が問われる定時運航率
- ◆ いい「施策」より、みんなの「やる気」

Phase 4 会社の主役は誰なのか？ ……16p

- ◆ 業界トップを取れた理由
- ◆ 定時運航率だけでなく顧客満足度も日本一

Chapter1 逆転までの歴史と転換点 ……18p

スカイマークの歩みと転換点

同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter1 逆転のポイント ……20p

Challenge! ここでは Chapter 1 の学びを振り返ります ……21p

Chapter
2

理想の街の答えは「過去」にある 三井不動産……………23p

Phase1 寂れたお江戸日本橋 ……24p

- ◆ 激化する都市間競争
- ◆ バブル崩壊で日本橋が衰退

Phase 2 温故知新の街づくり ……26p

- ◆ 街再生における3つのキーワード
- ◆ 懐かしさを感じる新しい街

Phase 3 日本橋から空が見える日 ……28p

- ◆ 1964年の東京五輪によって日本橋が失ったモノ
- ◆ 川と向き合うだけで変わることに

Phase 4 「懐かしい」は人を動かす原動力 ……30p

- ◆ 思想を裏打ちする経済活動が街づくりのカギ
- ◆ 100年の視野を持てるか否か

Chapter2 逆転までの歴史と転換点 ……32p

- 三井不動産の歩みと転換点
- 同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter2 逆転のポイント ……34p

Challenge! ここでは Chapter 2 の学びを振り返ります ……35p

【前編】 起死回生の逆転劇

Chapter 3

売っているのは「寝具」ではなく 「睡眠の価値」

エアウィーヴ……………37p

Phase1 引き受けた事業から生まれたエアウィーヴ ……38p

- ◆ オリンピックの寝具は漁網技術がベース
- ◆ 期待の薄い再出発

Phase 2 顧客は「誰か」、売っているのは「何か」 ……40p

- ◆ “戦力外” 技術を宝に
- ◆ 売っているのは寝具でなく、睡眠という価値

Phase 3 クオリティが伝わるブランドづくり ……42p

- ◆ 睡眠にもっともクオリティを求めるのは誰か
- ◆ アイデアを補うズバ抜けた行動力

Phase 4 サステイナブルの追求が逆転の原動力 ……44p

- ◆ 市場をグローバルで考えるから続けられる
- ◆ 研究は深く、販売は広く

Chapter3 逆転までの歴史と転換点 ……46p

エアウィーヴの歩みと転換点

同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter3 逆転のポイント ……48p

Challenge! ここでは Chapter 3 の学びを振り返ります ……49p

温泉街復活の裏にマーケティングあり 熱海市観光業者……………51p

Phase1 いまや若者が集まる温泉地 ……………52p

- ◆ マーケティングに無関心な観光業界
- ◆ 家康が愛した「名湯」

Phase 2 旅のスタイルの変化に取り残される ……………54p

- ◆ 便利なサービスがアダに
- ◆ 旅行会社任せが出遅れの理由

Phase 3 「マーケットイン」が逆転の武器 ……………56p

- ◆ ターゲットは若者？
- ◆ 昭和の古さか？ レトロか？

Phase 4 光をどこから当てるのか？ ……………58p

- ◆ 昼は菓子店、夜はスナック
- ◆ まだ全貌を見せない熱海の価値

Chapter4 逆転までの歴史と転換点 ……………60p

熱海観光の歩みと転換点

同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter4 逆転のポイント ……………62p

Challenge! ここでは Chapter 4 の学びを振り返ります ……………63p

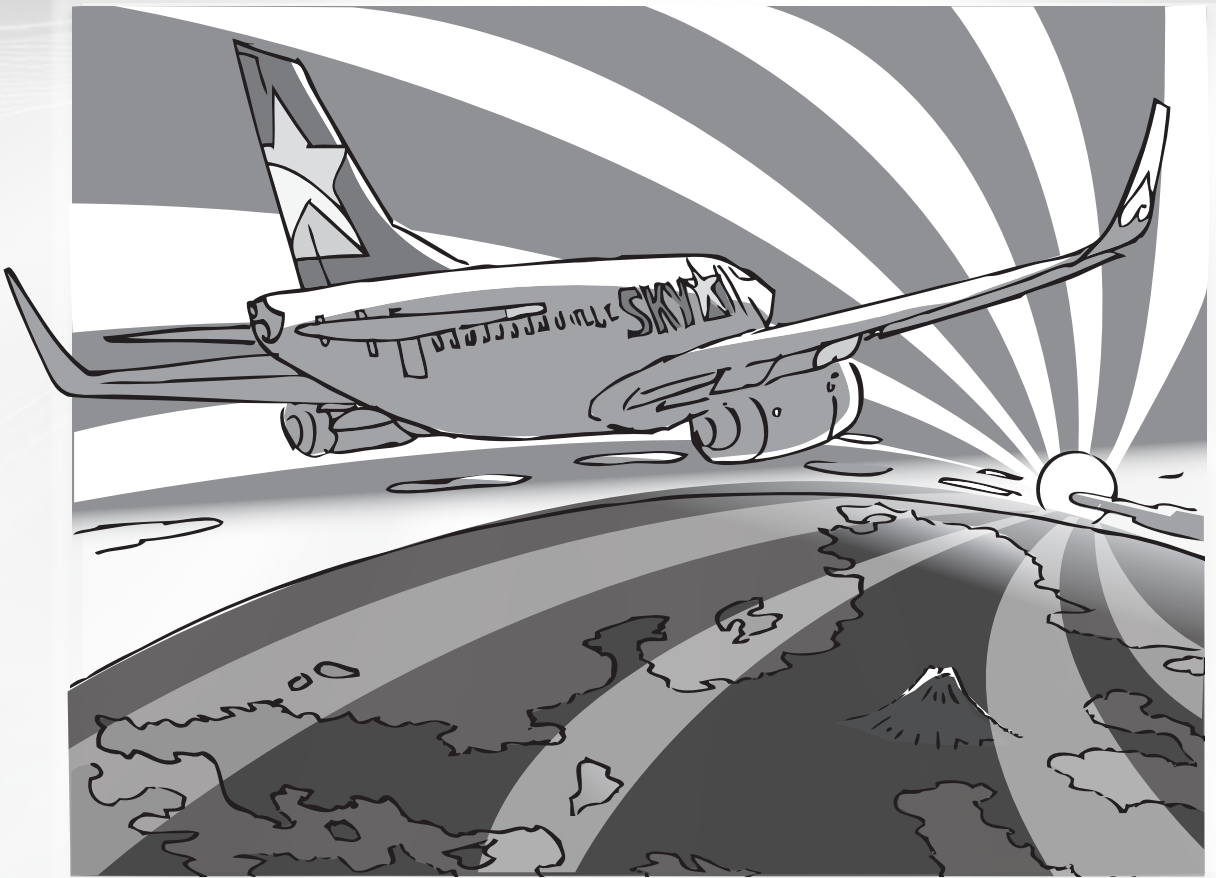
ターニングポイント

逆転劇が生まれた8つの転機

前編 「起死回生の逆転劇」

Chapter
1

社員ファーストが 復活の原動力



スカイマーク

ハイリスクの航空業界

◆ 倒産も当たり前な業界

華やかなイメージで就職ランキングでも上位に入る航空業界だが、実は経営破綻した企業は多く、経営リスクの高い業界として知られている。それは航空機そのものが高額なこともあるが、燃油の価格変動が激しく、パイロットや客室の乗務員だけでなく整備や地上業務など、多くの人材を必要とする装置産業（大規模な装置や施設を必要とする産業）であることが大きい。さらにコロナ禍のようなパンデミックや、紛争や戦争などによる飛行禁止区域の設定や空港の閉鎖が生じるなどのカントリーリスクなどを考慮すれば、投資家のウォーレン・バフェットさえも航空業界への投資に二の足を踏むのもよくわかる。こうしたこともあり、かつて日本の空も飛んでいたコンチネンタル航空やアリタリア航空、スイス航空などの名門航空会社はすでに存続しておらず、存続している企業であっても経営破綻を経験した企業は数多ある。

それは日本の企業も例外ではなく、日本航空が2010年に経営破綻したことは記憶に新しい。ただ、日本航空は2年7か月後には再上場しており、短時間で再生した。その裏には徹底した国の支援も大きかったが、会長として改革に乗り込んだ京セラ創業者の稲盛和夫さんの影響も見逃せない。組織運営の面では京セラで培われた「アメーバ経営」が事業ごとの健全化に大きく寄与し、社員の意識改革と会社の一体感は「JALフィロソフィ」で育まれた。このことは多くの雑誌や書籍にも記されておりご存じの方も多だろう。

アメーバ経営 会社組織を小さな集団（アメーバ）に細分化し、小集団ごとに独立採算で運営する経営手法。

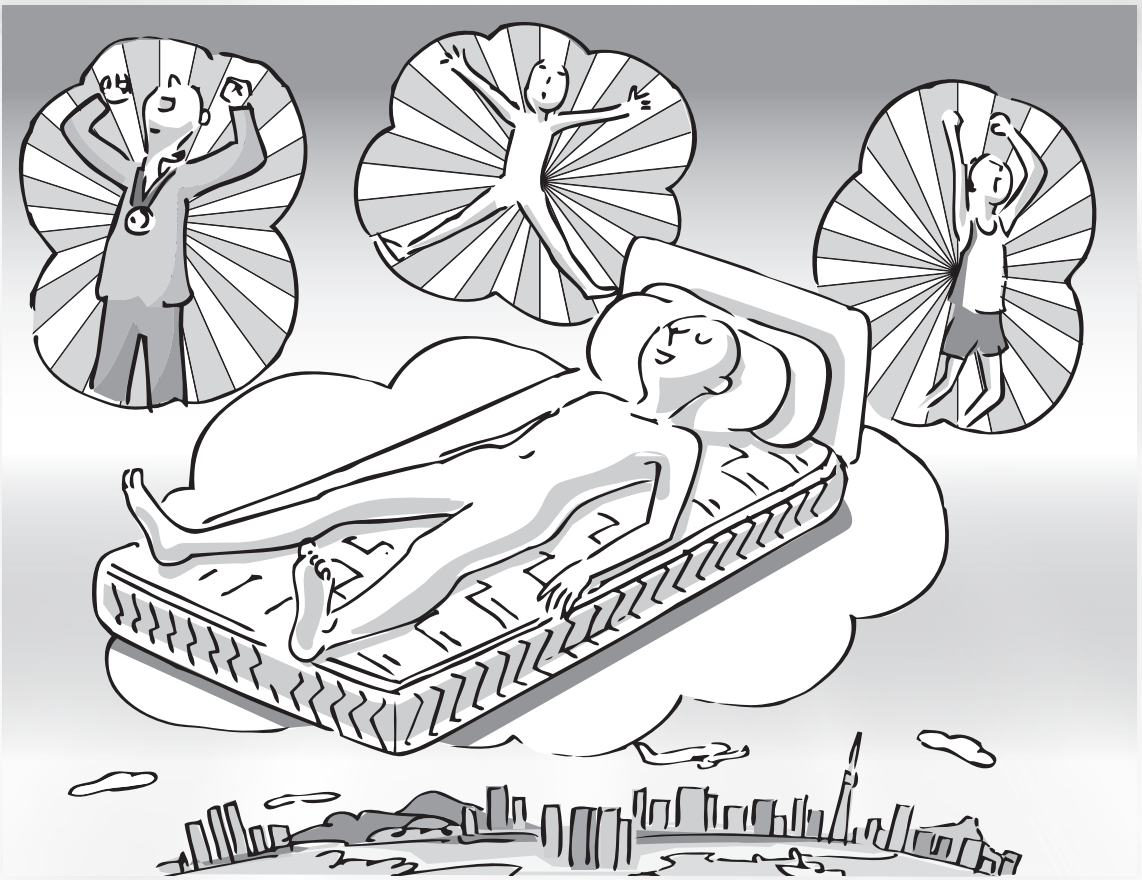
JALフィロソフィ 稲盛和夫氏の指導で策定された、「正しい判断」「謙虚さ」「お客様視点」を基軸に全社員の意識統一を図り、企業価値向上と社会貢献を目指した社員の行動指針。

◆ 復活の理由が「サービス」という驚き

日本航空と同じく2015年1月に経営破綻し、民事再生を行うことになったスカイマークも破綻からわずか1年後の2016年度には67億円の純利益を出すなど急回復を遂げており、2022年には再上場も果たしている。その原動力となったのがサービスの向上だった。破綻当時、私は記者として航空業界を担当しており、スカイマークのわずか1年でのV字回復に驚かされた。JALの場合は長年にわたるしがらみや慣習が組織の機能不全の原因であり、安全やサービス、定時運行などの現場のクオリティは高かったため、破綻によってクビキから解き放たれば再建も可能だと予想できた。だが、スカイマークの場合は社員をつなぎとめるだけでも難しいのではないかと思っていた。それは、スカイマークの社風が低価格戦略で成長してきた歴史があり、サービスさえも無駄と徹底していたからで、破綻イコール混乱だと思っていたからだ。

ところが、すぐに結果を出し、よりもよって代表的なサービスの指標である「定時運航率（出発予定時刻から15分以内に出発した便数の割合）」で業界トップになったことが大きかった。低価格路線からサービス重視へとその姿を一変させた裏には何があったのか。また、社風がここまで変わった理由は何なのか。この逆転劇を知るには、まずは、スカイマークの歩んできた道を振り返っていく必要がある。

売っているのは 「寝具」ではなく 「睡眠の価値」



エアウィーヴ

引き受けた事業から生まれたエアウィーヴ

◆ オリンピックの寝具は漁網技術がベース

2024年夏、多くの興奮と感動をもたらしたパリオリンピック、パラリンピック。時差の関係で決勝種目が日本時間の深夜に開催されたため、観戦で寝不足になった方も多くいたのではないだろうか。とくにオリンピックは、海外で開催された大会の中では金メダルを含め、歴代最多のメダルを獲得するなど、日本選手の活躍が続き、夜更かししたかいもあったはず。

このオリンピック、パラリンピックでは選手と同様に、日本企業の技術の活躍も注目された。例えば、開会セレモニーでは愛知県の企業「新富士バーナー」の技術によるトーチによって、雨にも風にも負けずに聖火が無事に聖火台まで運ばれた。そして、選手村でも東京オリンピックに続いて寝具のマットレスに採用されたのが、同じく愛知県発祥のメーカーであるエアウィーヴ。選手それぞれの体型や体格に合わせて個別に最適化されたマットレスを約16,000床提供し、快適な睡眠を世界中のアスリートにもたらした。日本でもフィギュアスケートの浅田真央さんや歌舞伎俳優の坂東玉三郎さんなどのCMで有名だが、実はまだ発売開始から20年も経っていない歴史の新しい会社だということあまり知られていない。しかし、それ以上に、クッション素材となるポリエチレン樹脂由来のファイバーが、もともとは漁網や釣り糸などをつくる技術から誕生したものだということは知られていないだろう。

ではなぜ、こうも関係がなさそうな技術がマットレスへと変貌したのであろうか。そして、急成長したとは言え、どうして世界最大のスポーツイベントのオフィシャルサプライヤーになることができたのだろうか。

◆ 期待の薄い再出発

もともとエアウィーヴのオーナーである高岡本州さんは、電力会社向けの日本高圧電気という電力機器メーカーを経営していた。日本高圧電気は連結売上が100億円規模の会社で、その8割を国内が占めていたが、経営は安定しており、生産や販路の関係から社員の半分は海外にいるなどグローバル企業でもあった。そんな高岡さんのもとに伯父が経営する中部化学機械製作所という会社を引き取ってもらえないかと打診があった。

釣り糸や漁網をつくる機械など、射出成型（金型を用いた製品の成形方法）の機械製造を行うこの会社は、技術が成熟したこともあり、中国や韓国、台湾に比べてコスト面で負けてしまい経営に行き詰まっていた。伯父の会社であるため、何とかしたい気持ちはあるものの、先の見通せない事業でもあるため、引き取らない選択肢もあったが、伯父の家族が日本高圧電気の株を持っていたこと、この株がまったく関係のない人に売られてしまうのも非上場企業としては困ること。加えて、不採算の事業を止めれば何とかなるかもしれないと、2004年に引き取る決断を下した。

【パリオリンピック・パラリンピックで採用された日本の技術】

新富士バーナー株式会社	聖火トーチの燃焼部品 聖火トーチの燃焼部とポンペを製作
トヨタ自動車株式会社	約250台のパーソナル電動ビークル（BEV）を提供
パナソニック株式会社	AV機器、プロジェクションマッピング技術の提供（パナソニックは競泳やバレーボールの会場でプロジェクションマッピングを実施）
太陽工業株式会社	フェンシング会場の遮光対策（フェンシング競技が行われたグランパレはガラス張りの建物なので遮光対策を実施）
ゴールドウイン株式会社	CO ₂ 由来ポリエステルを使用したユニフォームの提供
株式会社エアウィーヴ	選手村に約1万6,000床の寝具を供給



後編

逆転を生む視点のピボット

【後編】 逆転を生む視点のピボット

CONTENTS 2p

学習の進め方 4p

Chapter
1

心理的盲点を突いて大ヒット “消える”ボールペン「フリクションボール」 パイロットコーポレーション ……7p

Phase1 人間の脳は「当たり前」と思うと思考を停止する……8p

- ◆ コロンブスの卵だった“消せる”ボールペン
- ◆ なぜ、消えるのか

Phase 2 意外な成長を遂げたメタモカラー® ……10p

- ◆ 筆記用具以外で開花した大発明
- ◆ 偽造防止から新事業立ち上げまで

Phase 3 「変わる」から「消える」へ
違う文化が「視点」をもたらした …12p

- ◆ 失敗が成功を引き寄せる
- ◆ 課題意識が脳のセンサーを起動させる

Phase 4 大ヒットへと続く「一日一進」の企業文化 …14p

- ◆ 100年続く企業だからこそ考えが柔軟になる
- ◆ 努力を怠らないから水先案内人でいられる

Chapter1 逆転までの歴史と転換点 ……16p

パイロットコーポレーションの歩みと転換点
同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter1 逆転のポイント ……17p

Challenge! ここでは Chapter 1 の学びを振り返ります ……18p

Chapter
2

**50年後の大逆転。
必要なのは緻密に未来を見通す眼
東レ……………21p**

Phase 1 **なぜ、50年もの間攻め続けられたのか ……22p**

- ◆ 炭素繊維が使われた次世代航空機
- ◆ 「軽くて、強くて、さびない」でも…

Phase 2 **圧倒的な差を生んだ長期的な研究・開発 ……24p**

- ◆ 拡大しない市場にライバルも撤退
- ◆ ようやく花開いた航空需要

Phase 3 **定量的に未来を予測する ……26p**

- ◆ 「ヒートテック[®]」も東レの積み重ねた技術
- ◆ 研究を続けるためには小さくとも必要な利益

Phase 4 **長期的な視野は
パイプラインマネジメントが確保する ……28p**

- ◆ 「やること」「やらないこと」を決める
- ◆ 花が開くタイミングを焦る必要はない

Chapter 2 逆転までの歴史と転換点 ……30p

東レの歩みと転換点

同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter 2 逆転のポイント ……31p

Challenge! ここでは Chapter 2 の学びを振り返ります ……32p

【後編】 逆転を生む視点のピボット

Chapter 3

無意識の欲求を CM で訴えて大ヒット ファンケル ……35p

Phase1 言葉が人の心を動かすとき……36p

- ◆ 無意識下の意識
- ◆ 怪しい商品が多かったダイエット市場

Phase 2 常識を変える 2つのメッセージ ……38p

- ◆ ダイエットサプリなのに「食べていい」
- ◆ バイヤーが気づいた売れる気配

Phase 3 「いっぱい食べる君がスキ」は どうやって生まれたのか ……40p

- ◆ CM で爆発的な大ヒットに
- ◆ 「痩せる」は手段、目的は「幸せになる」こと

Phase 4 その「狙い」、ターゲットに伝わっている!? …42p

- ◆ 「鼻」を商品名に入れたことで大ヒットした「鼻セレブ」
- ◆ 潜在的な顧客を顕在化させる言葉と動き

Chapter3 逆転までの歴史と転換点 ……44p

ファンケルの歩みと転換点

同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter3 逆転のポイント ……45p

Challenge! ここでは Chapter 3 の学びを振り返ります ……46p

Chapter
4

銀メダル獲得からの“第2章” バスケットボール女子日本代表……49p

Phase1 勝っても、負けても人生は続く ……50p

- ◆ 熱狂を呼ぶジャイアントキリング
- ◆ 大きな相手を翻弄した日本代表

Phase 2 守る立場から再び追う立場に ……52p

- ◆ 金メダルを目標に掲げたものの……
- ◆ 実力拮抗ならば、結果は時の運

Phase 3 スポーツ界の驚くべき革新サイクル ……54p

- ◆ メジャーリーグを変えた「マネーボール」
- ◆ 新たな戦術は高い文化から生まれる

Phase 4 豊かな文化が最終的には勝利を呼び込む ……56p

- ◆ 急がば回れのバスケット界
- ◆ 勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし

Chapter4 逆転までの歴史と転換点 ……58p

日本女子バスケットボールの歩みと転換点
同業・隣接業界の動向 社会的な事件・事象

Chapter4 逆転のポイント ……59p

Challenge! ここでは Chapter 4 の学びを振り返ります ……60p

ターニングポイント

逆転劇が生まれた8つの転機

後編「逆転を生む視点のピボット」

Chapter

1

心理的盲点を突いて大ヒット “消える”ボールペン 「フリクションボール」



パイロットコーポレーション

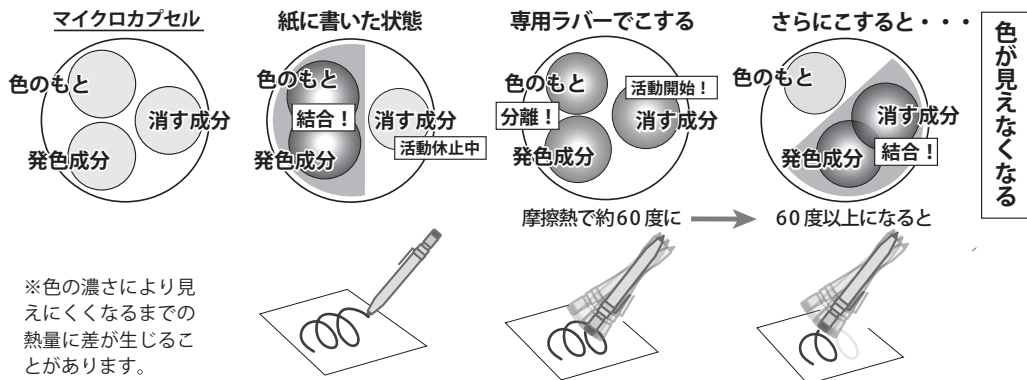
人間の脳は「当たり前」と思うと思考を停止する

◆ コロンブスの卵だった“消せる”ボールペン

アメリカ大陸の存在を欧州で知らしめたクリストファー・コロンブスは、あるスペイン貴族の屋敷のパーティで、「大陸の発見などは誰でもできることで、たまたまあなたが発見したに過ぎない」と言われた。そこで彼は、「では、この卵を立てることはできますか」と周りの人々に問いかけたところ誰もできなかった。するとコロンブスは即座に卵の尻を潰して卵を立て、得意げに参加者たちを見まわした。ご存じ「コロンブスの卵」の逸話で、意味は、誰もができそうなことだけど、最初に行くことは難しいということだ。こうした「聞いてみると、そんなことか」と思うようなことは日常にも多いが、それが大きなビジネスチャンスになることもある。これから紹介する話もそうしたもののひとつだ。

2007年、文具メーカーのパイロットが発売した、消せるボールペン「フリクションボール」は、ボールペンは消せないという思い込み、心理的盲点を突いて登場した。日本人にとってはボールペン同様、鉛筆の存在も大きいため、あらかじめ修正が必要となりそうな場合では、はじめから鉛筆やシャープペンシルを使う。あえて“消せる”ボールペンをつくろうと考えることもなかったのだ。それは、人間の脳が多くのエネルギーを消費するため、わざわざ「当たり前」を考えることがないことからわかる。ところがこの“消せる”ボールペンが発売された途端、すぐさま評判となり、いまや全世界で30億本（2019年末時点）を超える大ヒット商品となっている。皆、潜在的に欲していたのだ。私自身、発売当時に「やられた」と思ったひとりであり、今もペンケースの中に何色ものフリクションボールが入っているほど気に入っている。そうした理由もあって一度、パイロットに誕生の秘密を聞きに行ったことがあった。

【フリクションボールで書いた文字が消える仕組み】 メタモカラーには反応温度、温度幅の違うタイプがあり、フリクションには、一度着色消色すると一定の温度範囲内でその状態が維持されるメモリータイプが使用されている。



◆ なぜ、消えるのか

フリクションボールが誕生した最大の理由は、消えるインクが開発されたことによる。筆記用具メーカーにとって新たなインク開発は事業の核であり珍しくはない。とは言え、なぜ消えるインクだったのか。まずは、そのインクについて、できるだけ簡略して説明させていただく。フリクションボールに使われるインクは、特殊なマイクロカプセルの集合でできており、そのカプセルもまた3つの成分から成り立っている。まず、ひとつめが「色を決める染料」で、もうひとつが「発色させる成分」だ。そして、3つ目が「消す成分」となる。カプセル内にあるこの3つの成分が作用して現れたり、消えたりする。例えば、文字を紙に書くと、染料と発色成分が結びつき、消す成分は眠った状態でのどっきりと見える。ところが、消しゴム代わりの専用ラバーでこすっていくと、その摩擦熱でマイクロカプセルの中でも、結びついていた染料と発色成分が離れ、今度は、発色成分と消す成分とが結びつく。すると、書かれた文字が見えなくなってしまうとびっくりだ。

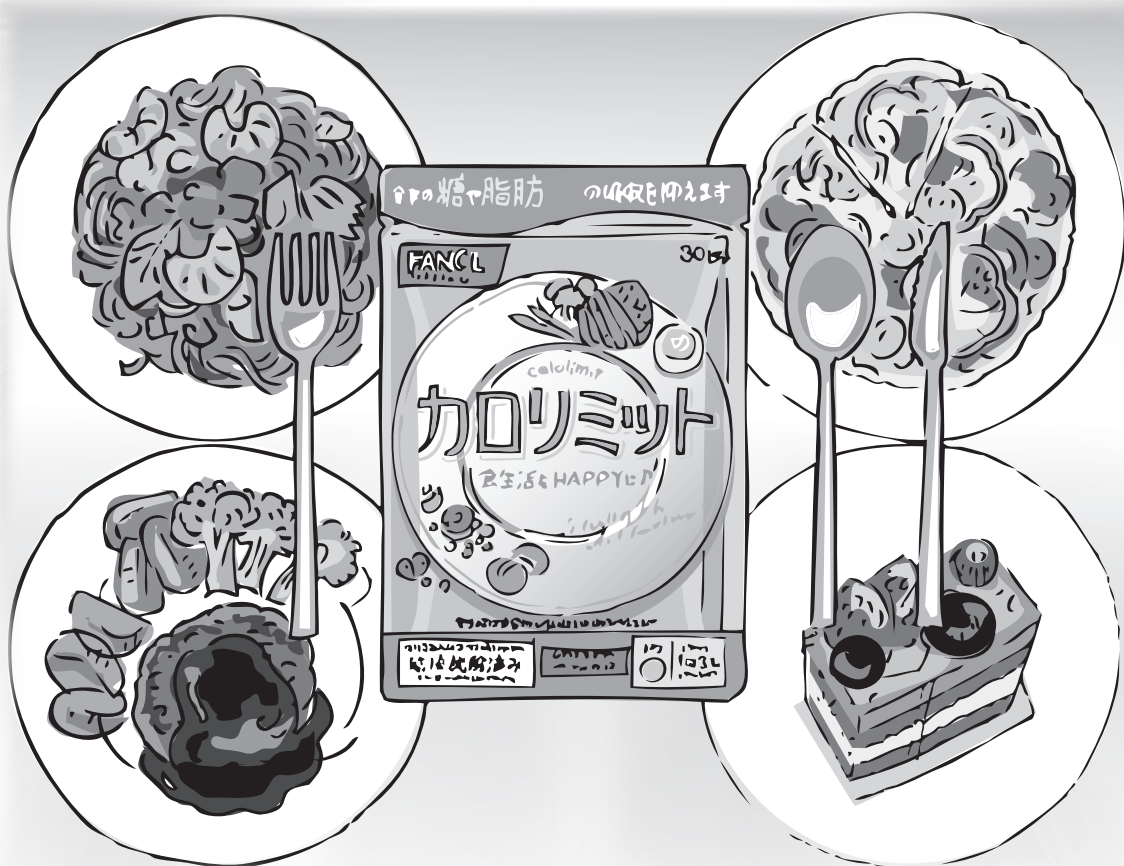
フリクションと言う名称も摩擦（フリクション）による温度変化で無色になるというのが理由となっている。ちなみに、マイナス10度以下になると、再び成分の結びつきが変わりはじめ、マイナス20度で完全に復活する。パイロットの持つこの複雑なフリクションインクの技術が消せるボールペンを支えており、今ではボールペンだけでなく蛍光ペンやカラーペン、色鉛筆、スタンプまで商品は広がっている。とは言え、このインクの原型は1975年に誕生している。では、ボールペンとして世に出るまで、なぜこんなに時間がかかったのだろうか。

逆転劇が生まれた8つの転機

後編「逆転を生む視点のピボット」

Chapter
3

無意識の欲求を CMで訴えて大ヒット



ファンケル

言葉が人の心を動かすとき

◆ 無意識下の意識

JR東海の「そうだ 京都、行こう。」やタワーレコードの「NO MUSIC, NO LIFE.」といったキャッチコピーは、人の潜在意識、無意識下の意識に働きかける。京都も音楽も日々の食事のように、必ず必要なものではないため、いつも、誰にでも刺さるわけではないが、疲れている時、元気が欲しい時、癒されたい時など、心の奥底で幸福感を求めている時には、心にスッと入り込み、その欲求を顕在化させる。とくに「そうだ 京都、行こう。」の「そうだ」なんかは、思い立ったが吉日とばかりに、その衝動に火を付け、背中を押してくる。キャッチコピーというのは、「やっちゃえNISSAN」「お口の恋人 ロッテ」など、企業の姿勢やイメージ、あるいは商品価値などを表すこともあるが、前出のコピーのように潜在的な心を炙り出すことがある。こうした顧客の潜在的な願いをCMでうまく引き出すことで、大ヒット商品になったのがファンケルの「カロリーミット®」だ。

2010年のTVCMをきっかけに、ダイエットで我慢を強いられる人たちにファンケルのメッセージが届き、支持を得ることに成功。注文が殺到した。この時は想定を超える注文だったために店頭への供給が追い付かないほどだったと言う。

ただ、このカロリーミットの発売は2000年に開始されている。大ヒットの10年前から販売されている商品であり、さらに、それ以前にも別の名前で商品化されていたことを考えれば、都合14年もの間、その魅力が広く伝わっていなかったことになる。いまやシリーズ累計8,900万個の商品となったカロリーミットの逆転劇。そこに至る軌跡を紐解いていく。

◆ 怪しい商品が多かったダイエット市場

1996年、ファンケルがサプリ事業を開始して2年がたった頃、顧客基盤である女性をターゲットにした商品開発が開始された。目を付けたのはダイエットの市場。ただ、当時のダイエット関連の業界と言え、やせ薬による健康被害など怪しくて、ネガティブな印象が強く、サプリメントに関しても正直、その効能が疑わしいものも多かった。

ファンケルとしては当然ながら安心・安全を担保することが求められるため、他とは一線を画したものでなければならなかった。そこで、まずは運動プログラムとお粥や栄養バランスクッキーといった食事のセットで健康的にダイエットを行うプログラムを事業としてスタートしたが、うまくはいかなかった。ただ、その中でサプリメントの評判がよかったことから、「摂取カロリーを消費カロリーより減らせば痩せる」というコンセプトで新商品の開発を行い、1996年に「シェイプサポート」という商品を発売した。商品自体の評判は良く、決して売れていなかったわけでもなかったが、ライバル会社が効果のわかりやすいネーミングで売り上げを伸ばしていたこともあり、「シェイプサポート」もリニューアルを行い、再出発を図ることになる。そしてカロリーミットが生まれることになるのだが、それに合わせてコンセプトも再考されることとなった。



「カロリーミット」シリーズ