



日本政策投資銀行

2013年3月  
株式会社日本政策投資銀行  
関西支店

# デザイン・イノベーションによる 関西企業の高付加価値化戦略

～ デザインを新たな経営資源とする企業の事例から ～

## <要旨>

1. 電気機械に代表される関西の製造業は、製品の質・機能において長く世界で最も高い水準にあるといわれ、雇用を支え、地域経済を牽引してきた。しかし昨今、新興国の技術的キャッチアップによる製品のコモディティ(汎用品)化や国内市場の成熟によって、関西の製造業は際限のない価格競争に巻き込まれ、コスト削減による企業努力は限界に達しようとしている。
2. 一方で、関西には、品目としてはコモディティとして位置づけられるものでも、独自の差別化によってブランド価値を構築し、価格競争を回避している商品が存在する。これらの商品に共通するのは、スペックや価格といった他者との比較が容易な「数値的価値」よりも、デザインや商品のストーリー性など、消費者の感性に働きかける「感性的価値」に特徴を有する点にある。
3. 関西は、ハイテク産業のメッカであると同時に、歴史・文化が深く、こうした「感性的価値」のベースとなる無形の資産が豊富な地域でもある。こうした強みを自社のブランド化に結びつけ、コモディティであるにもかかわらず売価アップに成功した関西の企業の優れた事例をみるに、いずれも①一貫した企業哲学・商品コンセプトを持続的に発信、②徹底的な市場の観察によって商品に現代性を付与、③商品価値を消費者へ正確に伝達する仕組み、を実践していることがわかった。彼らは、この一連の取り組みを「デザイン」によって有機的に結びつけ、「プレミアムなコモディティ」としてブランド価値を構築しているのである。
4. 諸外国においては、国家・企業のトップがデザインを国際競争力の源泉として捉え、デザイン力強化を付加価値向上のための最重要施策として多大な投資を行っている。一方で我が国では、成長力の源泉として「技術」に重点を置いていた経緯が長いため、豊富なデザインのリソースがあるにもかかわらず、経営層にデザインが経営資源であるという認識が乏しいように見受けられる。「技術競争」には熱心だが、「デザイン競争」への意識は必ずしも高いとは言いがたい。
5. 企業哲学や使い手への思いやりを商品のスタイリング(意匠)に見える化し、それを消費者へ届ける一連のプロセスがデザインの本質であるとすれば、デザインこそものづくりそのものではないだろうか。我が国が技術立国であればこそ、その技術を常に市場から俯瞰し、ユーザーが求めるイノベティブな商品開発のために、デザイン力を活用することが求められている。そうして、単なる価格競争に陥りがちなコモディティを「プレミアムコモディティ」とし、ニッチのみでなくマスに売っていく戦略が、今後の関西の製造業ひいては日本企業に求められることであろう。

(お問い合わせ先) 株式会社日本政策投資銀行 関西支店企画調査課 片岡真己

TEL : 06-4706-6455、E-mail : ksinfo@dbj.jp



# 1. コモディティ化による価格競争激化

・日本の製造業の国際競争力は、製品の質・機能において長く世界で最も高い水準にあると一般的に言われていた。とりわけ関西においては、伝統産業における技術開発力を背景に、国民の生活に密着した電気機械産業とその部品や素材を生産するサポーターインダストリーが地域一円に広く集積し、雇用を支える重要な柱となっている。電気機械産業の設備投資動向は地域経済を牽引し、大きな雇用を生み出している(図表1-1、図表1-2)。

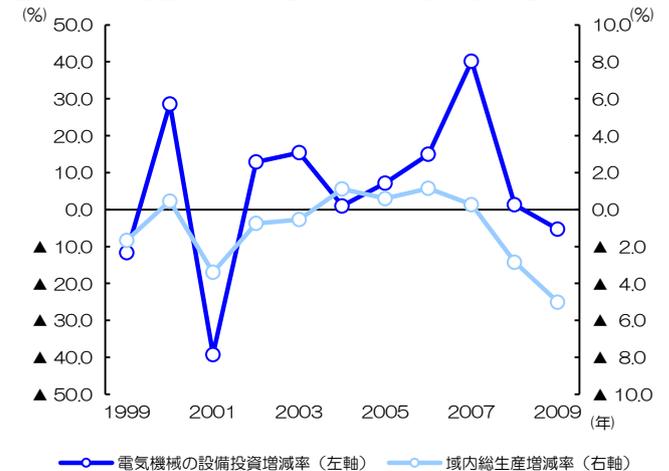
・しかし昨今、日本、そして関西の製造業、とりわけ電気機械産業は、ほんの数年前までは想像に難かった分水嶺にある。製品のモジュール化により新興国の技術的キャッチアップは勢いを増し、液晶テレビなどといった代表的な家電製品の多くは生産に特別な技術を要せず、価格の安さで競い合うコモディティ(汎用品)と化してしまった。時間の経過と共に価格が下がるコモディティでは、製造コストの安い国が競争優位に立つ。結果、関西に裾野を広げていた電気機械産業が得意としてきた家電製品の世界市場シェアは、低下の一途を辿っている(図表1-3)。一旦コモディティ化してしまった製品は、先駆的な技術によって従来の製品に機能を付加するのみでは発売後数週間のうちに価格が下落してしまう状況が続いており(図表1-4)、日本のメーカーが得意としてきた高機能化が、価格の維持に結びつかなくなっているのではないだろうか。

図表1-1 関西における電気機械産業のプレゼンス (2010年)

産業名	製造品出荷額 (十億円)	従業員数 (千人)	付加価値額 (十億円)	付加価値率 (対製造品出荷額)	一人当たり 付加価値額 (百万円)
電気機械	7,261	185	2,344	32.3%	12.68
一般機械	6,723	212	2,627	39.1%	12.39
化学	5,151	74	2,327	45.2%	31.33
鉄鋼	4,085	46	790	19.4%	17.06
食料品	3,407	152	1,382	40.6%	9.07
輸送用機械	3,238	76	955	29.5%	12.51
製造業全体	45,899	1,239	15,796	34.4%	12.75

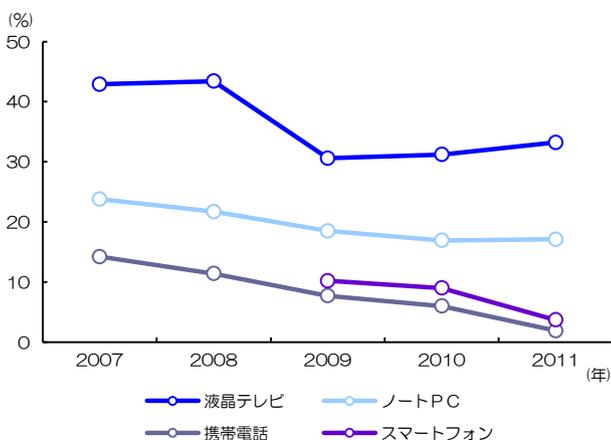
(出所) 経済産業省「工業統計調査」を元に日本政策投資銀行作成

図表1-2 関西における電気機械業の設備投資増減率



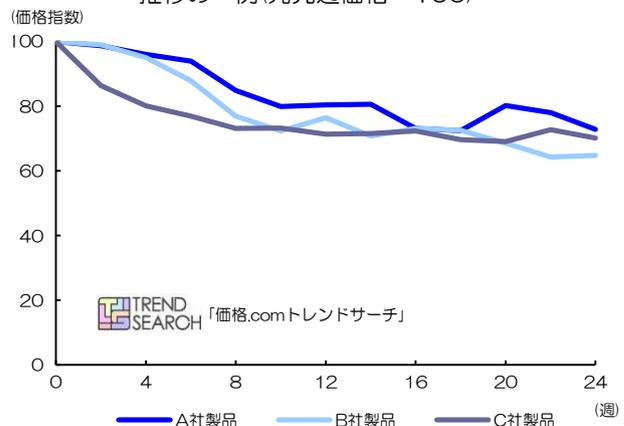
(出所) 内閣府「県民経済計算年報」及び日本政策投資銀行「2012年度関西地域設備投資計画調査報告」を元に日本政策投資銀行作成

図表1-3 日本企業の最終製品別世界市場シェア推移



(出所) 総務省「平成24年版ICT国際競争力指標」を元に日本政策投資銀行作成

図表1-4 高機能液晶テレビの発売後半年間の価格指数推移の一例(発売週価格=100)

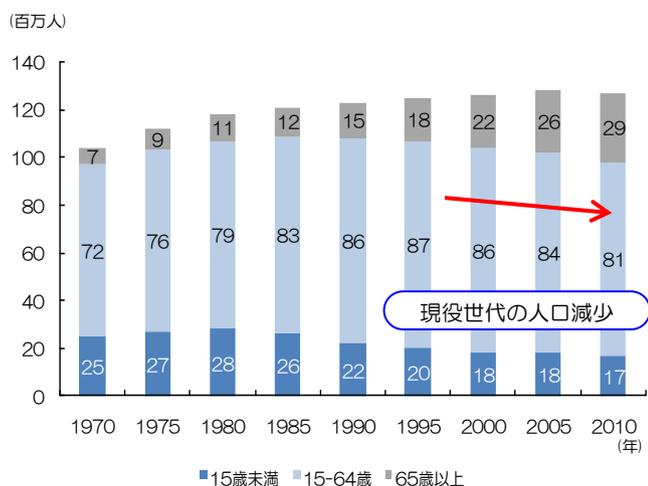


(備考) 液晶テレビは同一インチにおける比較。高機能とは、高画質・3D等の機能付加。  
 (出所) ある一定期間の同一製品について、「価格.comトレンドサーチ」(<http://kakaku.com/trendsearch/>)に掲載の平均価格を元に日本政策投資銀行作成

## 2. 国内市場の縮小

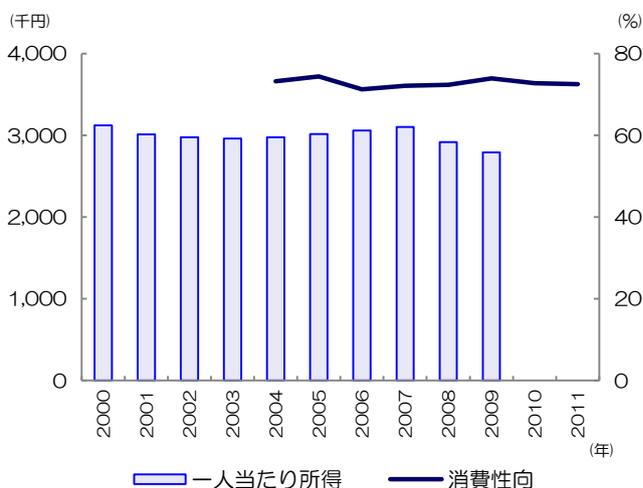
- ・国内市場に目を向けると、我が国の消費は構造的に縮小傾向にある。人口、とりわけ消費活動が旺盛とされる現役世代（15-64歳）人口が減少傾向にあることに加え（図表2-1）、一人当たり所得及び消費性向も低下のトレンドである（図表2-2）。さらには、デフレ傾向もなかなか脱却できないでいる（図表2-3）。
- ・このように市場が構造的に成熟しつつある日本国内においては、主な国内消費の指標である小売販売額および売場効率（床面積当たりの小売販売額）も近年明らかに低下傾向にある（図表2-4）。このため、各メーカーともコスト削減を惜しまず、商品価格を下げて売上を獲得しようとする努力しているものの、販売数量の増加によってそれを補うことは容易ではない。加えて、技術による差別化が困難となって国際競争力が低下する中、利益の確保自体が構造的に困難な状況に陥っている。

図表2-1 世代別人口の推移



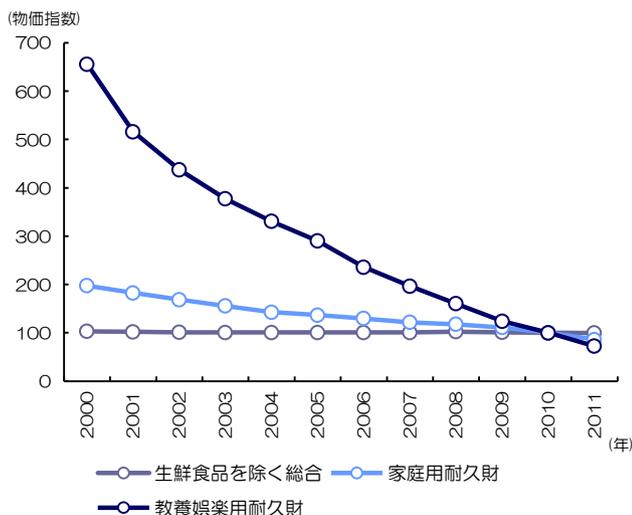
（出所）総務省「国勢調査」を元に日本政策投資銀行作成

図表2-2 一人当たり所得及び消費性向の推移



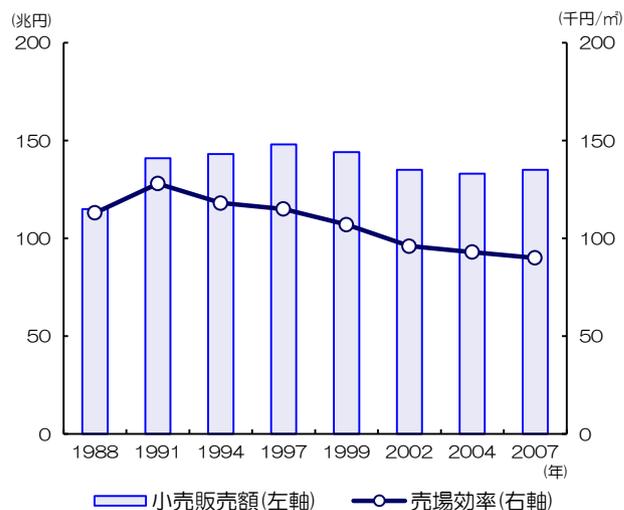
（出所）内閣府「県民経済計算」及び総務省「家計調査」を元に日本政策投資銀行作成  
（備考）消費性向=消費支出÷可処分所得

図表2-3 消費者物価指数(CPI)の推移 2010年=100



（出所）総務省「消費者物価指数」を元に日本政策投資銀行作成  
（備考）家庭用耐久財とは主に白物家電、教養娯楽用耐久財とは、テレビ、DVDレコーダー、パソコン等

図表2-4 小売販売額と売場効率の推移

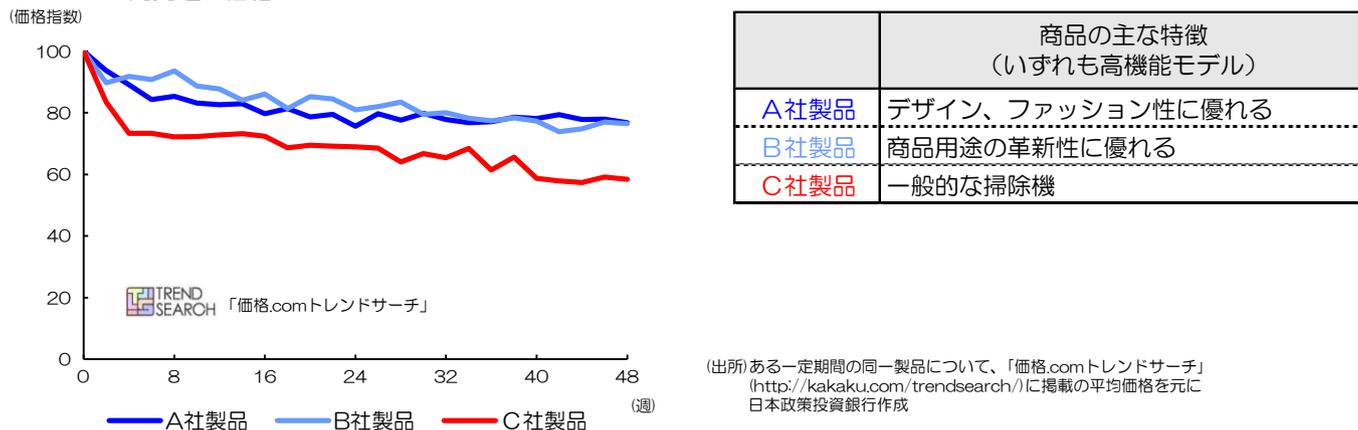


（出所）経済産業省「商業統計」を元に日本政策投資銀行作成  
（備考）売場効率=年間売上高/店舗面積(m<sup>2</sup>)

### 3. 高くても売れている商品

- ・このように製品のコモディティ化による国際競争の激化、国内市場の縮小等により、関西を支えてきた電気機械産業、いわゆる家電メーカーは厳しい価格競争に巻き込まれている。だが一方で、品目としてはコモディティとして位置づけられるものでも、独自の差別化によって価格水準を維持している商品も存在する。一例として掃除機を挙げると、機能性に加え、商品のデザインや革新性など、他と異なるユニークな特性が市場で認知されている商品は、機能性のみが特性として認知されているモデルに比べ、発売後の価格下落が少なく、消費者からの支持が高い(図表3-1)。
- ・価格設定が高くて下落も少ない商品としては、宝飾品・バッグ等の高級ブランド品が挙げられよう。高級ブランド品を取り扱うグローバル企業の業績をみるに、世界景気の減速の中においても比較的好調であり、日本における売上も相応の水準を確保している(図表3-2)。実際、ハイテク加工品の輸出を得意とする我が国は、多くの工業国に対して貿易黒字であるが、上述の高級ブランド品を主な資源として輸出している国に対しては輸入超過の状況にある(図表3-3)。値下りの著しい商品がある一方で、高級品も相応の売れ行きをみせており、消費は二極化の様相を呈している。

図表3-1 代表的白物家電(掃除機)にみる商品の主な特徴別価格指数推移の一例(発売後1年間)  
発売週の価格=100

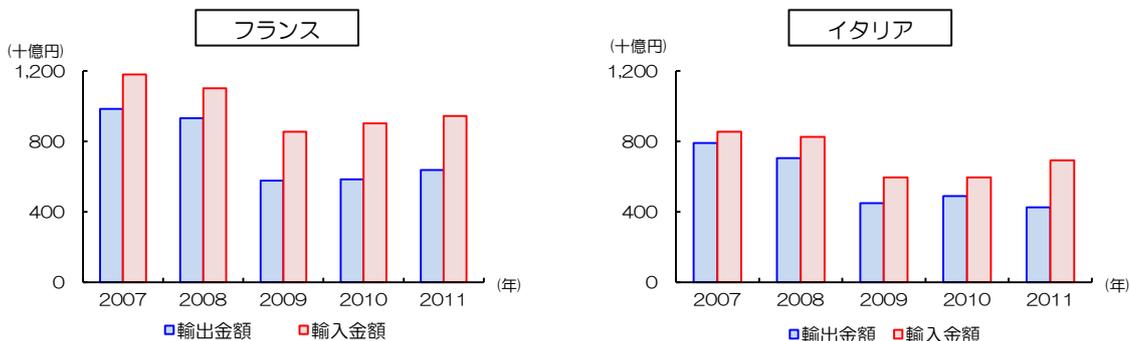


図表3-2 代表的な欧州ブランド企業の売上及び利益率

	LVMH (フランス)			PPR (フランス)			リシュモン (スイス)		
	売上	営業利益率	日本での売上比率	売上	営業利益率	日本での売上比率	売上	営業利益率	日本での売上比率
2009	17,053	19%	10%	-	-	-	5,176	16%	12%
2010	20,320	21%	9%	11,008	11%	8%	6,892	20%	11%
2011	23,659	22%	8%	12,227	13%	8%	8,867	23%	9%

(出所) 各社ホームページを元に日本政策投資銀行作成  
(備考) 数値は継続事業ベース

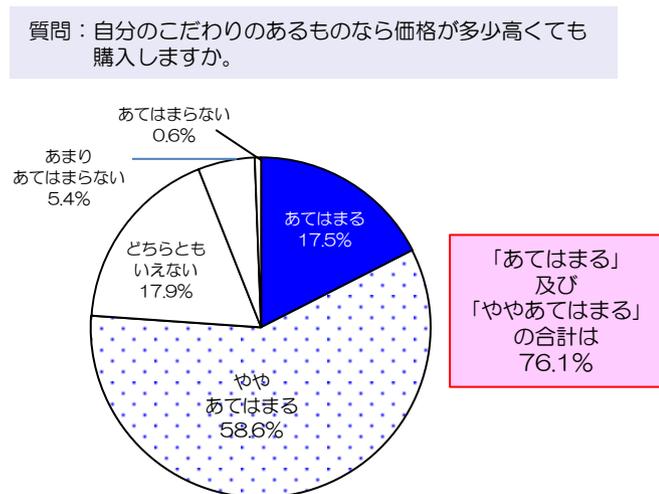
図表3-3 フランス・イタリアと我が国の貿易状況



## 4. 「感性的価値」の台頭

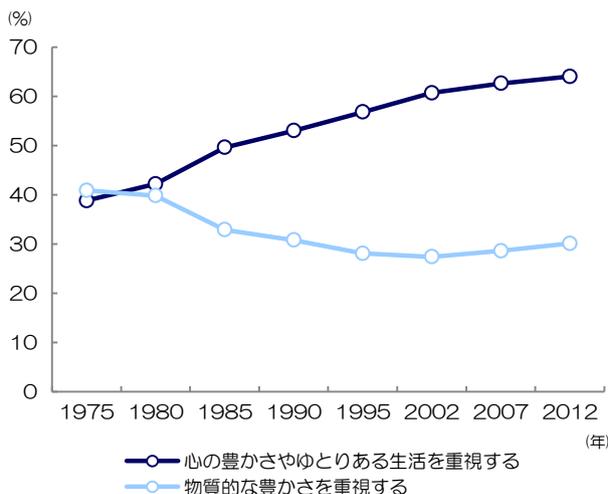
- 商品の価値を、他社との差別化を明確にして高い水準に留めておくことは容易ではない。だが、一般に商品の価値は、価格や機能のみによらず、多様な価値観に基づいて決定されている。商品購入に関する意識調査によると、こだわりのあるものであれば価格が多少高くても購入するとした消費者は76%と高い割合である(図表4-1)。また、消費者の価値基準として、物質的な豊かさよりも心の豊かさやゆとりのある生活を重視する傾向が近年一貫して増加している(図表4-2)。このことから、消費者の商品選択においては、他との比較が容易な価格や機能といった「数値的価値」よりも、「感性的価値」がより大きなウェイトを占めてきていると言える(図表4-3)。ここでいう「感性的価値」とは、消費者の感性に働きかけて共感を得ることができる、そのコンセプトやストーリー性といった商品が持つ「本質的な個性」ともいえるものである。
- ここ関西は、ハイテク産業である電気機械産業とそのサポーティングインダストリーの集積地であると同時に、感性的価値のリソースとなる歴史・文化が深い地域でもあり、それらを背景に本質的な個性を発揮し、付加価値の高い商品を展開している伝統的企業が多く存在している。次ページ以降、関西において、自社商品の本質的な個性、いわゆる感性的価値を市場に認知させることに成功し、単純な価格競争を回避してブランド化に成功した事例を紹介したい(図表4-4)。

図表4-1 商品購入に関する意識アンケート



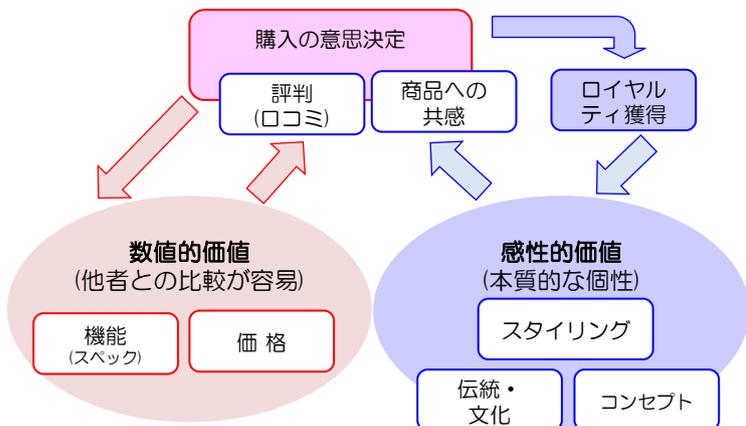
(出所) 経済産業省「生活者の感性価値と価格プレミアムに関する意識調査」

図表4-2 消費者の意識の変遷



(出所) 内閣府「国民生活に関する世論調査」

図表4-3 商品購入における意思決定の要素の多様化



(出所) 日本政策投資銀行作成

(備考) 感性的価値は経済産業省「感性価値創造イニシアティブ」により提唱された「感性価値」に同義。生活者の感性に働きかけ、共感・感動を得ることで顕在化する商品・サービスの価値を高める重要な要素として定義。

図表4-4 関西企業におけるブランド化事例

社名	所在地	業種
(株)唐長	京都市	唐紙製造販売
(株)聖護院八ッ橋総本店	京都市	菓子製造販売
(株)ローバー都市建築事務所	京都市	建築設計
(株)一澤信三郎帆布	京都市	かばん、雑貨製造販売
(有)玉木新雌	兵庫県西脇市	播州織ショールの製造販売
大東寝具工業(株)	京都市	生活用品製造販売

(出所) 日本政策投資銀行作成

## 5. 感性的価値のブランド化成功事例 ～京都・唐長～

- ・伝統産業こそ感性的価値を経営上重要としているが、関西、特に京都には多くの老舗と呼ばれる伝統産業が存在する。
- ・ここで紹介する(株)唐長は、京都に本社・工房を構え、江戸時代から日本で唯一存続している唐紙のメーカーである。

### 400年続く唐紙メーカー

- ・唐紙(からかみ)とは、1,000年以上前に唐(今の中国)から渡来した美術紙のことを指し、江戸時代以降は主に寺社や住居のふすま絵として用いられた。
- ・現在、住宅におけるふすま絵は、ふすま自体の需要減少もある中、既にコモディティ化しており、1枚1千円程度から張り替えができるようになっている。しかし、同社商品には、市場の何倍もする価格設定にもかかわらず根強いファンがあり、購入まで順番待ちと言われている。品目はコモディティにもかかわらず、ブランド価値によって売価は維持されている。
- ・唐紙の制作は、様々な文様が彫られた板木(はんぎ)から、和紙に文様を写しとることで行われる。文様は文字の起源とも言われ、1つ1つの文様に、神や自然への畏怖・祈りといった呪術的な力が宿ると信じられている。
- ・同社は、江戸時代初期から代々受け継いでいる板木約600枚をそのまま保存し、今でも現役で使用している。現在も、新たな商品展開をする場合にはこの約600枚の板木に刻まれた文様を使用しているのである。



(写真) 唐長の文様

### ブランド維持の秘密

- ・こうして紹介すると、同社は歴史ある伝統産業であり、ブランド価値が自ずと高いと思われるだろう。
- ・しかし、企業が400年続くには理由がある。同社も、江戸時代には武家や町人といった顧客それぞれのライフスタイルに合わせた文様を創造する等イノベーターな商品開発を行い、その時代時代の顧客を獲得してきたのである。このことが、唐紙を取り扱うメーカーがもともと多くあったにもかかわらず、唐長だけが唯一存続した理由の一つである。
- ・では近代、ふすまのコモディティ化がすすむ中どう対応したのであろうか。同社は、建築業界のコストや合理化とは一線をおき、手作りならではの価値を高めることに努めた。市場への販売ルートも直販のみに限定し、結果として価格調整メカニズムをコントロールするようになった。同時に直販ならではの丁寧な顧客フォローにより、同社商品の理解を深めてもらうことでリピーターを増やしてきたのである。
- ・だがそうすると、アクセスできる顧客層は縮小するのみではないかとも思える。しかし、同社は直販によって顧客から新たに市場ニーズを汲み取ることができた。それに応えるため、同社は家具や雑貨等現代生活で使うデザイン性の高いインテリアに文様を写して販売を始めたのである。この試みとして立ち上げたのが、唐長の新ブランド「KIRA KARACHO」だ。
- ・このように、同社は、自己の魅力、価値を深く洞察し、変えないことと変えることを明確化の中で、単に唐紙を売るメーカーではなく、「文様」という感性的価値を売る唐紙屋に変化したと言えよう。

株式会社唐長

創業 寛永元年(1624年)

住所 京都市左京区修学院水川原町36-9

株式会社a.n / KIRA KARACHO

住所 京都市上京区大門町269(アトリエKIRA KARACHO)

## 6. 感性的価値のブランド化成功事例 ～京都・聖護院ハッ橋総本店～

- ・先ほどの唐長同様、本来コモディティを取り扱う老舗でありながら、うまく時代のニーズに対応した革新的商品を別ブランドで販売しているケースがある。京都に本社を構える、江戸時代初期創業のハッ橋の老舗・(株)聖護院ハッ橋総本店である。

### コモディティ化した商品

- ・誰もが、京都に行ってハッ橋をお土産として購入したことがあるだろう。ハッ橋は、もともと伝統的な焼き菓子が主流であったが、1960年代頃から現在の粒餡入り生ハッ橋が市場に出始め、土産物の定番にまで発展したイノベーティブな商品である。現在、ハッ橋の製造業者は14社あり、絶えず新たな現代風フレーバーの餡投入による新商品開発が行われている。結果、価格競争も厳しくなり、1箱500円程度からと、コモディティ化がいきつくところまでいきついてしまった商品と言えるだろう。そうなると、通常であれば、土産物屋の売場確保と価格だけで競争劣敗が決まる市場に陥りがちとなる。
- ・こうした中、(株)聖護院ハッ橋総本店が、別ブランドで生ハッ橋の新たな商品開発を展開するという試みが注目を集めている。
- ・もともと同社は300年以上続く老舗企業である。同社が数あるハッ橋メーカーの中でも老舗としてのブランド価値を有している理由は、“聖護院ハッ橋の約束”ともいえるような素材・製法を貫いていることにある。すなわち、米粉と砂糖を合わせたものについで風味を付けるという①本来のハッ橋の製法を変えないことと、②最低でも100年は続く味の普遍性を維持することである。こうした約束を頑なに貫くことが信用を生み、ブランド価値に繋がっているのである。

### ブランドの約束と、新しい価値感

- ・ハッ橋本来の製法を頑なに変えないとなると、同社はイノベーティブな商品を生み出していないのではないかと、訝る向きもあるかもしれない。

- ・しかし、同社は、変えるところを流行の味に求めてはいない。2011年に、「nikiniki(ニキニキ)」という別ブランドの直営路面店を立ち上げ、ハッ橋の新しい食べ方・楽しみ方を消費者へ提案したのである。
- ・nikinikiは、色鮮やかな花や季節の風物詩などを象った生ハッ橋や、自分で好みの生ハッ橋と具材を選び、目の前で包んでもらえる体験型のスイーツなどを販売する新ブランドである。新ブランドとして、店舗を本家とは異なる現代的なカフェ風とし、見た目と具材を新しく、目の前で作る体験型商品を揃えたことで、今の市場ニーズをうまく汲み取ったと言えよう。そして、“聖護院ハッ橋の約束”を忠実に守った手作りの商品には、新しさの中に、老舗ブランドの安定感が共存する。同社は、ハッ橋として同社が変えるべきではないとしたところを守りながら、食べ方という体験、価値感を新たに提供することで、より大きな市場を生み出したのである。



(写真) nikinikiの生ハッ橋  
上:カレド・カネール  
(アズール×カスタード)  
下:季節の生菓子(ロゼ)



- ・同社は、こうして別ブランドを立ち上げることで、ブランドの約束を守りながら、価格帯・ターゲットを異にする商品展開を可能とし、観光客以外の地元客、特に若い女性客という新たな市場を開拓している。変えないところと変えるところを上手にコントロールし、ブランド価値の構築につなげている好例である。

株式会社聖護院ハッ橋総本店

創業 元禄2年(1689年)

住所 京都市左京区聖護院山王町6

## 7. 感性的価値のブランド化成功事例 ～京都・ローバー都市建築事務所～

- ・変えないものと変えるものを明確に区別し、人々の感性的価値に訴えて新たな顧客ニーズを発掘する。こうした試みはなにも消費財に限ったことではなく、建物といったハード整備でもみられる。この手法にあてはまる典型的な関西の事例が、京町家の再生である。
- ・(株)ローバー都市建築事務所は、2000年設立の京都西陣に本社をかまえる建築事務所で、これまで店舗や旅館、住居など、約200件の京町家のリノベーションを手がけたことで有名である。

### 京町家のリノベーション

- ・京町家とは、主に戦前、京都市内に建築された職住一体型の古い木造住居を指す。入り口がせまく、縦に長細い平屋もしくは中二階建ての構造が特徴的で、中庭がつくられているものが多い。
- ・江戸時代末期の戦火によってその多くが消失してしまっており、現存する約47,000戸の京町家はほとんどが明治・大正期に建築されたものである。
- ・京町家は、1950年の建築基準法制定以後は、原則旧来の構法による建て替えが不可能となってしまったため、以後はまったく新築されていない。このため、本来はうまく市場ニーズさえ掴めばビンテージ価値が上昇するはずの建物であった。しかし、最近のいわゆる「京町家ブーム」がおきるまでは、単なる古い家屋として認識され、市場価値はほとんど無いものとして認識されていた。
- ・その価値感が覆ったのは、2000年代前半である。古い建物の外側や構造を保存し、リノベーションして、住居をカフェや宿泊施設へと転換する、いわゆる「京町家ブーム」が起こった。いわば、京都という歴史的背景と、古い町並みという空気感を醸し出す「外側」を変えないことで、ブランド価値を維持しつつ、「中身」は市場ニーズを汲み取り、当時、流行しだしたカフェへと転換したというわけである。
- ・こうしたリノベーションの中心となったのが、同社である。同社の試みが、京都の観光産業の発展におおいに寄与したと言える。

### マーケットニーズの汲み取り

- ・京町家の建築様式には、しっとり、はんなりといった京の空気感を生む、安らぎや癒しを感じさせる建築の妙が随所に組み込まれており、そこには京都の美意識や価値観が凝縮されている。
- ・京町家のリノベーションにおいては、こうした本来の“建築の伝統的作法”を守り抜くことが重要であり、現に同社の手がけるリノベーションでは、こうした伝統的作法を変えない工法が徹底されている。
- ・一方で、現代の用途に即して変えるべきことはきちんと変えており、同じ住居にするにしても、現代の機能を導入し、居住性とデザイン性を確保している。変えたのは、町家の新しい使い方という体験、価値感であり、こうした感性的な部分が、消費者に受け、多少値段が高くて、町家に住みたい、または町家で店舗展開したい、という一定層のニーズを獲得していった。



(写真) 同社がリノベーションを手がけた  
築後130年を経た西陣紋屋町の町家

- ・現在の課題は、同社の熱心な取り組みにもかかわらず、老朽化によって年に約2%の京町家を取り壊されており、このペースであれば40年ほどで京町家が消滅する可能性もあることである。また、京町家ブームの影で、華美な装飾など、本来の作法を逸脱した“町家とはいえない町家”も散見されるようになっている。こうした、伝統的技法や町との調和を軽視した町家再生のあり方に、文化の形骸化も問題視されている。

株式会社ローバー都市建築事務所

創業 2000年

住所 京都市上京区 堀川通 今出川上ル東入実相院町145-4

## 8. 感性的価値のブランド化成功事例 ～京都・一澤信三郎帆布～

・感性的価値を重要視している老舗企業といえば、京都の(株)一澤信三郎帆布が有名である。前身である「一澤帆布」のDNAを引き継いだ京都の老舗で、すべて国産帆布を用いて作られている鞆(同社表示では「布偏」に「包む」)を販売している。コストを考えれば国産にこだわるのは割高であり、当然商品価格も高くなる。加えて同社は、原則京都の直営店でのみ販売しているため、流通拡大余地も限定的である。にもかかわらず、同社の鞆を購入したい、という人が、国内外からわざわざ京都まで数多くやってきている。

### ブランド価値を低下させない仕組み

- ・(株)一澤信三郎帆布の鞆は、布製鞆にしては価格は一見して安くはない。しかし、購入者にとっては決して高いものとは映らず、その価値を考えるとむしろリーズナブルなのである。
- ・価値の源泉は、同社の鞆が全て京都で、職人の手で作られているということにある。分業制はとっておらず、職人の一人一人がその開発から検品まで店舗に隣接した工房で一貫生産をしている。
- ・単純に効率だけを考えれば、工程毎に分業するのが良いかもしれない。しかし、一見非効率にも見える組織体制であっても、商品の品質、ひいてはブランド価値を維持するにおいては、十分なメリットがある。なぜなら、技術が偏りなく伝承・共有できるためである(企業の永続性が担保される)。これにより、ブランド価値を維持するために必要な品質と、超長期にわたる製品修理体制が維持できるのである。アフターフォローに永続性がある、ということは老舗としての安心感を顧客に与えることができ、言い換えると価格や現代的な機能性といったものとは別に、長く使い込んでも安心であるという価値感を顧客に提供できるのである。
- ・販売して数年でモデルチェンジを繰り返し、スペア修理が不可能となる製品とは異なり、同社の製品は百年後であっても商品の状態をみて修理に応じてくれる。だからこそ、購入するときは高価格であっても、長期的にみればリーズナブルと消費者が判断するのである。

### 販売戦略とマーケット重視

- ・販売方法においても同社は工夫を行っている。同社は「京都で作れ、京都で売る」ということを自社の変えてはいけない価値感として据えており、商品を売り急がず、規模を追わないことを徹底している。
- ・直販を基本としているのは、安易に販路を拡大し、品質の低下を避けるという意味もあるだろう。それ以外にも、販売員と顧客の直接のコミュニケーションを通じ、商品に関する顧客の理解を深めるメリットもある。そして、市場のニーズを直接吸収すれば、それを商品開発に活かすことが可能となる。量を売るために海外で作れば、原価は下がるかもしれないが、長期的には、品質も価値も下がるであろう。だからこそ、京都で手間をかけ製作し、品質管理を徹底することで、ブランド価値を維持しているのである。
- ・一方、ただ単純に昔ながらの帆布鞆を売り続けるというだけでは、いくらアフターフォローがあったとしても消費者に売れないのでは、という疑問が生じるだろう。実は同社は絶えず顧客と接触することで、流行の形や使い勝手が良いデザイン等、毎年微修正を加えている。一見変えていないように見えるが、同社商品は実は非常にデザイン性が高い現代風なものであり、伝統工芸的な商品をうまく現代工芸へと転換させている。
- ・こうした同社の経営姿勢は、“変えてはいけないところ”と“変えるべきところ”を本質的に見極めているのである。



(写真)同社のロゴと商品

株式会社一澤信三郎帆布

創業 1905年

住所 京都市東山区東大路通古門前北高畑町602

## 9. 感性的価値のブランド化成功事例 ～兵庫西脇・玉木新雌～

- ・伝統的素材に広義のデザインの視点を取り入れることで、ブランディングに成功している事例としては、兵庫県西脇市のデザイナー・玉木新雌(たまきにいめ)氏による播州織のショールブランド「tamaki niime」が挙げられる。玉木氏は、播州織の産地に住みながら、東京・大阪といった市場に、自身の商品を発信し続けている。

### 播州織産地の衰退

- ・播州織とは、1790年頃(江戸時代中期)から兵庫県西脇市を中心に発展した先染めによる平織が特徴の綿織物であり、長い間、この地域の産業の中心を担っていた。
- ・戦後、欧米へシャツの生地としての輸出が盛んとなり、一時期に隆盛を築いたものの、より格安な新興国での織物の台頭により生産量が減少、現在の生産量はピーク時の1/7程度にまで縮小し、産地としては危機的状況に陥っている。国際競争に巻き込まれ、商品がコモディティとなってしまったためであり、まさに日本の家電製品がおかれている状況をいち早く体験してしまったと言えよう。
- ・現在、播州織は内需型産業として日本中に商品が流通しているが、名を冠していない匿名生地が大半であるため、地域ブランドとしての認知度は必ずしも高くない。当然、価格も低く抑えられている。さらに、他の地場産業にも見られるように、製造工程が産地内で分業されているため、職人の高齢化や廃業による産地機能の存続が危惧されている。
- ・このように、伝統産業であっても、ただ歴史が長いだけで売れることは難しく、また、高価格帯商品を維持することはかなわない。やはり、商品にブランド価値を付与するための工夫と変革が必要ということがわかるだろう。
- ・こうした状況下にあって、産地内に全工程が集積する播州織の可能性を求めて、2004年に産地である西脇市に移住し、工場と直営店を開設したのが、デザイナーの玉木新雌氏である。

### 高価格を維持する高いデザイン性

- ・同社ブランドの主力商品はショールである。決して安いものではなく、1枚1万円以上的高级品である。しかし、そのショールは播州織の技術を熟知する職人がつくった先染織特有の細やかな美しさを放ち、かつ昔ながらの手工業機械によって手織りのような柔らかな風合いをもつ。そして、これだけなら伝統工芸の域をでないかもしれないが、ここに玉木氏によるデザイン性と販路戦略が付加され、高いブランド力を実現しているのである。
- ・同社商品は、全てオリジナルブランドとして西脇市の工房併設の直営ショップか、コンセプトを共有するセレクトショップのみで販売されている。同社の商品コンセプトを共有しない店舗には商品を卸さないようにし、結果、販売店側のセールによる商品値崩れを阻止している。
- ・何より、こうしたことが実現できるのが、伝統工芸の良さを活かして現代風にアレンジしたおしゃれなショールという商品性である。産地の伝統技術という「変わらない」ものをうまく市場ニーズに即した形で、本来シャツにしか使われていなかった生地をショールという使い方に「変えている」のである。
- ・玉木氏の取り組みは産地でまだ始まったばかりであるが、じわじわとリピーターを増やし、同社直営工房には、遠地からわざわざ買いに来るファンがでてきている。



(写真)ショールとブランドロゴ

(有)玉木新雌 weaving room & stock room

設立 2006年

住所 兵庫県西脇市西脇589

## 10. 感性的価値のブランド化成功事例 ～京都・大東寝具工業～

- ・播州織の産地に限らず、コモディティの罫に陥りがちな自社商品を、マーケットニーズに対応すべく、デザイン性を取り入れうまく変化させ、価格競争から脱した事例は他にもある。近年、デザイン性や機能性に優れる高級寝具で注目を集めている、京都・伏見の寝具メーカー、大東寝具工業(株)である。



(写真)同社商品

### 高付加価値型戦略への転換

- ・同社は、大正14年の創業以来、一貫して、量販店や大手寝具メーカー向けの下請け生産を主業としていた。ところが、人口の伸びが止まり、寝具市場が縮小し始めると、寝具のコモディティ化が進み、価格競争が激しくなりました。このため、自社ブランド力をもたない同社経営は、厳しい局面にさらされることとなる。もともと同社商品は丁寧な仕事ぶりに裏打ちされた技術力を有しており、ブランドの基本となる品質は既に確保されていた。しかし、マーケットニーズを汲み取れず、かつ、販路のデザインができていなかったために、当時はブランド力が身につかず、不当に商品販売価格が低くなっていたのである。現在の日本の製品が海外でおかれている状況と非常に類似している。
- ・そこで同社は、価格競争を避けるため、自社製品のブランド力を高めて差別化するほかないと判断し、旧来の大量生産仕様から、消費者直販の“ローテクで手間暇かける”高付加価値型へ自社製品の大胆な転換を図ったのである。

### 再ブランド化戦略

- ・まず最初に取り組んだのは、量販店向けの生産品目のリストラと生産ラインの改善である。粗雑な販路管理を整理し、自社製品のブランド力をあげるため、まず商品点数を絞ったのである。
- ・次に、外部デザイナーを登用し、自社の経営コンセプトと商品デザインを練り直し、商品のネーミングやスタイリングの統一を図った。この二つの方策により、自社商品が発するメッセージに一貫性をもたせ、ブランド力を創出したのである。
- ・さらに同社が重視したのは、特色ある販路を確立することである。そのため、まずは京都を代表する老舗旅館や、大手自動車メーカーの高級フラッグシップモデルとのWネーム、ハイクラスマーケットに発信する雑誌メディアへの掲載等を通じて、自社のブランドコンセプトに見合った層へのアプローチを積極的に行っていた。当然、量販店といったこれまでの自社販路はいったん捨て、自社店舗、通販や百貨店、ギャラリーを通じ、可能な限り直販とした。これにより、消費者の声を丁寧にひろうことができ、商品改善にも活かし、かつ、アフターフォローの徹底が可能となり、リピーターを増やしていったのである。
- ・結果、同社商品は、寝具というコモディティ化した商品にあって、値崩れすることなしに、市場で高い人気を保つようになっているのである。

大東寝具工業株式会社

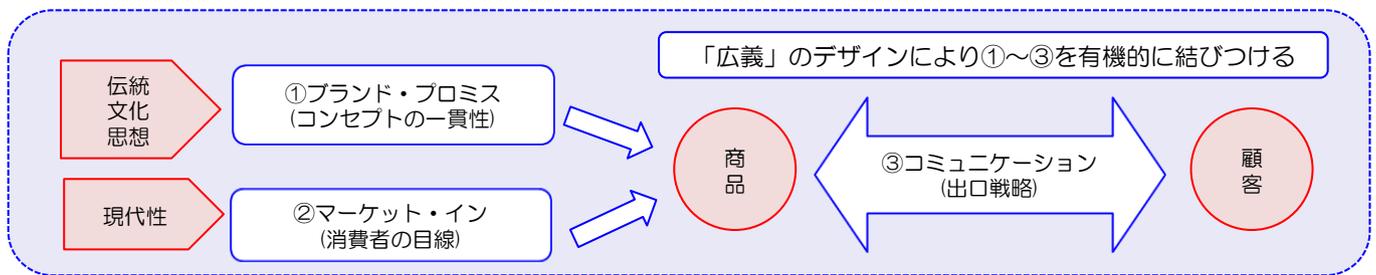
創業 大正15年

住所 京都市伏見区横大路下三栖山殿66-2

# 1.1. ロングセラーのキーワード ～関西の事例から～

- ・これまで、品目としてはコモディティでありながら、自社製品の個性を市場に認知させ、時代を超えてロングセラーとなっている関西企業の優れた事例をみてきたが、ここで改めてその共通点をまとめたい。
- ・成功事例には大きく3つの共通点が挙げられる。①企業哲学・商品コンセプトのコアとなるもの(素材や製法、考え方等)に一貫性があり、持続的に外部に発信していること、一方で、②市場の変化を観察し、現代のユーザーに必要とされる要素を見極め、うまく商品のスタイリング(意匠)に反映させていること、最後に、③商品の価値をユーザーに正確に伝えるコミュニケーション戦略を考え、価格競争に巻き込まれない工夫をしていること、の3つである。
- ・そして、これら3つの要素はいずれも単体では成り立たず、相互に組み合わせさせてブランド価値構築の威力を発揮する。つまり、①ブランド・プロミスを芯に据え、②消費者の目線で商品を開発し、③それを正しく伝え、さらにその過程でうまく市場のニーズを汲み取って②に活かす。この一連の流れを実現するにあたって、キーワードとして浮かび上がってくるのが、「デザイン」である(図表11-1、図表11-2)。
- ・ここでいうデザインとは、単に見た目がかっこいい、おしゃれといった意匠のことだけではない。日本では、デザインといえば一般的に色や形といった「意匠」のみを指すことが多いが、これは狭義の定義である。欧米をはじめとした諸外国では、デザインはもっと広義に「設計」、「経営戦略」まで含めた意味で用いられていることが多い。デザインすることの本質は、自社の特性と顧客を良く理解し、商品に必要とされる様々な要素(安全性や機能性、操作性、経済性、そして自社のオリジナリティ等)をバランスよく商品のスタイリングに見える化し、発信するプロセスであり、バリューチェーンの全プロセスに介入するものである(図表11-3)。非常に広義なのである。そして、紹介してきた関西企業の成功事例では、商品のコモディティ化を回避し、自社製品に共感する息の長いファンを獲得するために、経営者がこの「デザイン」を重視したビジネスモデルを一貫して経営に取り入れているのがわかる。彼らは実に優れた「デザイン経営」(後述)をしている会社と言える。

図表11-1 ロングセラーの共通点 ～デザインの戦略的活用～

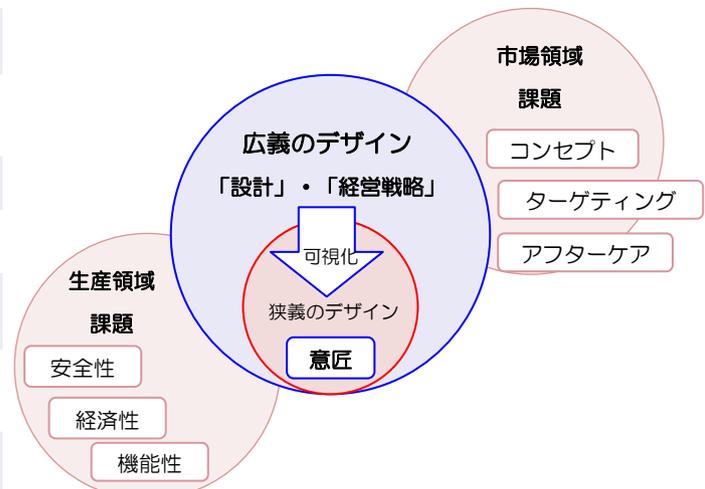


(出所) 日本政策投資銀行作成

図表11-2 関西の伝統産業の成功事例における共通点の詳細

社名	①コンセプトの一貫性	②マーケット・イン	③コミュニケーション
(株)唐長	文様に宿る精神性	KIRA KARACHO 設立	直営サロンでのコンサルテーションによる販売等
(株)聖護院ハッ橋 絵本店	製法と味の普遍性	nikiniki設立	直営店舗展開、体験型商品の導入
(株)ローバー都市 建築事務所	京町家の伝統建築	現代の居住性導入	設計コンサルテーション
(株)一澤信三郎 帆布	京都でつくり、京都で売る	現在の用途に合わせた新商品開発	直営1店舗での対面販売
(有)玉木新雌	播州織とデザイナーによる世界観の融合	ショールという商品性	直営工房、セレクトショップでの販売
大東寝具工業(株)	快眠とくつろぎのための空間の提供	外部デザイナー導入による商品デザイン	ターゲットに届く販路確立

図表11-3 デザインの定義

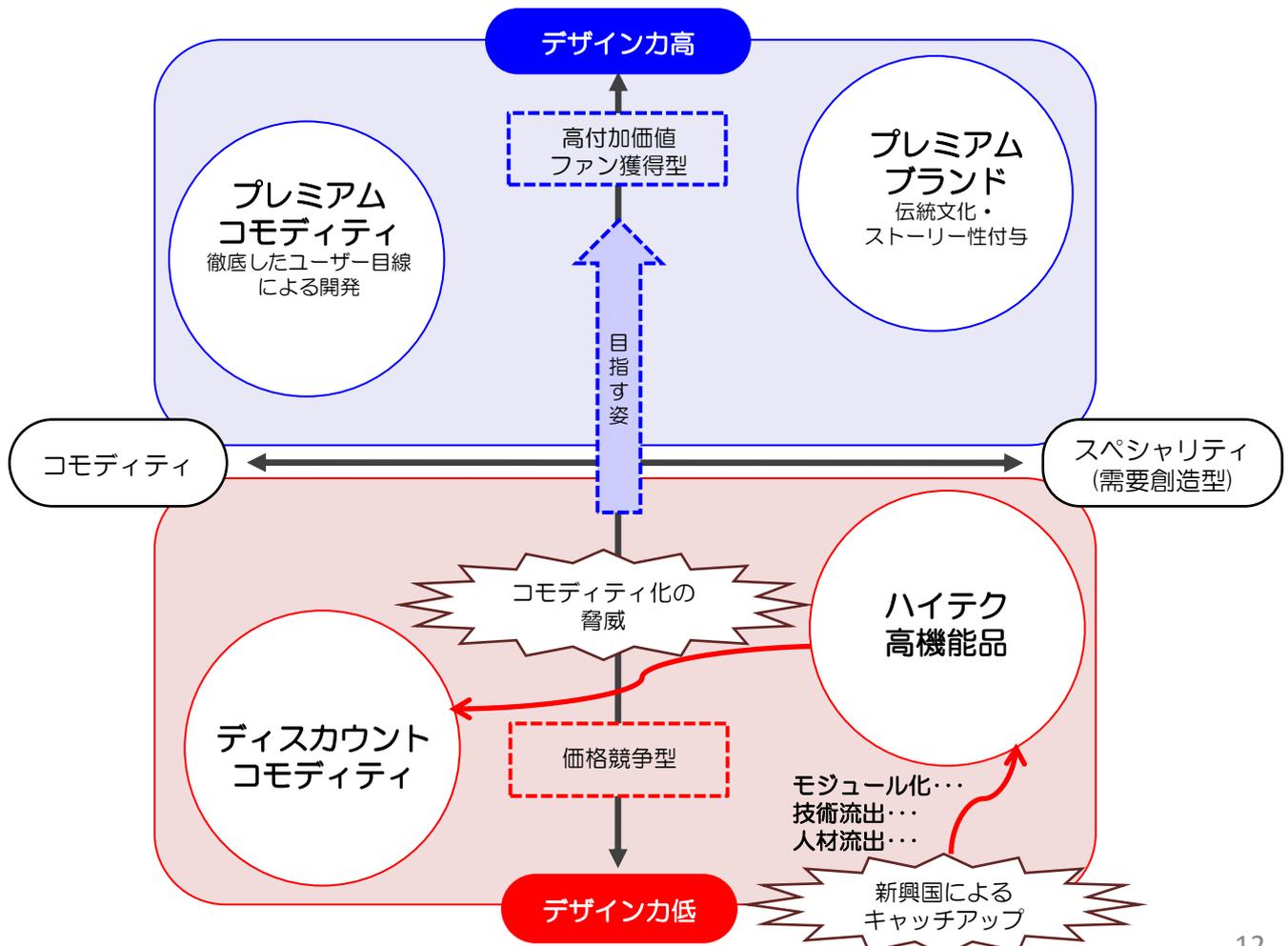


(出所) 喜多俊之著「デザインの力」等各種資料を元に日本政策投資銀行作成

## 12. プレミアムコモディティに向けた成長のキーワード ～デザイン～

- ・デザイン(ここでは前項の広義のデザインを指す)は、企業が商品を通じて、その哲学や使い手への思いやりを消費者に伝達する手段である。だからこそデザインは、国際社会においても競争力の源泉として大きく注目されている。価格競争に巻き込まれないプレゼンスをもつ商品やサービスは、価格や機能といった他社が追随可能な側面のみならず、デザインを通じて商品にその本質的な個性を可視化し、共感するファン(固定客)を獲得する。ファンを持つ商品は、そう簡単に値崩れすることはない。
- ・関西をはじめ日本のメーカーの持つ技術力は一流である。しかし、ハイテク・高機能品は、発売当初はスペシャリティであり新たな需要を創造する可能性があるが、普及のためのコスト削減・量産化の試みと同時に、常にコモディティ化の脅威にさらされる。そして、これを厳密に阻止することは困難である。
- ・グローバル化が進む現在、技術のみでは新興国との価格競争から逃れることは難しい。そのとき、商品が“プレミアム”なコモディティとなるか、“ディスカウント”なコモディティとなるかは、企業のデザイン力に依る。コモディティにおいては、技術の重要性もさることながら、デザインによる個性の発揮が差別化に繋がるのである。
- ・そこで、紹介してきた関西企業の成功事例のように、デザイン力を新たな競争力の源泉と位置付けし直し、関西の大きなリソースである伝統や文化といった無形の資産を活かしつつ、モノや機能が飽和状態の中にあっても欲しいと思わせる自社の“本質的な個性”を確立することが重要となる。そして、自社製品を指名買いしてくれる“ファン”を獲得していくことで、コモディティであっても高く売れる商品(いわゆるプレミアムコモディティ)を生み出すことができ、やがてそれが年数を重ねるに連れブランドへと深化するのではないだろうか(図表12)。これこそが「デザイン経営」であろう。

図表12 デザインを通じた付加価値の獲得



### 13. 日本のデザイン政策

- ・先ほどからデザインというキーワードを出しているが、そもそも日本のデザイン政策は、経済産業省による1958年の通商局振興部デザイン課の設置を嚆矢とし、半世紀以上の歴史を有している(図表13)。当時は国内メーカーによるプロダクトデザインの模倣が欧米メーカーから激しく非難されており、デザイン政策の主たる目的は、輸出対策としてデザインの盗用および模倣を防止することにあった。その後、デザイン振興を目的とした財団の設立や審議会を経て、1997年日本のデザイン政策は製品等の高付加価値化やブランド構築といったデザインによる産業競争力向上を目的とする方向に大きく舵をきったのである。2007年には、経済産業省が、ものづくりにおける「機能」「品質」「価格」という従来の価値軸に加え、第4の価値軸として「感性価値」を提案する「感性価値創造イニシアティブ」を発表している。
- ・長い日本のデザイン政策の変遷であるが、行政が非常に注力していたにもかかわらず、諸外国に比べ効果が限定的であった点は否めない。その原因として、まず、国家的に成長力の源泉として「技術」に重点を置いた経緯が長く、フランスやイタリアといったデザイン先進国と比較して、「デザイン」がビジネスに活かせる経営資源であるという認識が産業界、とりわけ経営者層に低かったことがある。「デザイン」という言葉よりも「ものづくり」という言葉のほうがよく言われるのもそのためである。
- ・結果、諸外国ではデザイン事務所に対する税制優遇や貸付制度が多く存在するが、日本にはこれらを資金面で支援する施策は殆ど見られず、デザイナーの権利である意匠権を担保としたファイナンス事例も少ない。製造業の分野においても、メインは技術開発支援であり、デザイン支援の施策は希である。さらに、こうしたデザインの重要性の認識不足により、国家としてデザイン振興の裏付けとなるような法律が存在せず、それ故、デザイン政策の長い歴史と様々な取り組みにもかかわらず、いま一つ実行力が伴わない現状がある。
- ・デザインに通じた人材を育成する教育に関しては、欧米では、B-school(ビジネススクール)と並び、経営・工学・デザインを一体的に学びデザイン思考を養うD-school(デザインスクール)の重要性が認識されている。日本においてデザイン教育はまさにこれからのテーマであり、国公立大学として初のデザインスクールが、京都大学に2013年4月開設される。
- ・日本を取り巻く競争環境は急速に変化を遂げており、企業のデザイン力強化に関し、行政による側面支援が今後益々望まれるところである。

図表13 日本のデザイン政策の変遷

年	主な出来事/政策・法令	目的
1955年頃	国内メーカーが欧米メーカーのデザイン模倣として非難される	
1957	Gマーク選定制度を開始	優れたプロダクトデザインを選定
//	輸出検査法の制定	模倣防止のため輸出検査制度を強化
1958	経済産業省通商局振興部デザイン課設置	模倣防止の行政対応強化
1959	輸出品デザイン法の制定	模倣防止の法的体制整備
//	デザイン奨励審議会設置	デザイン政策の取組開始
1969	(財)日本産業デザイン振興会設立	
1973	デザインイヤー	デザインを通じた国際交流を目的に、全国的なデザインキャンペーン展開
1981	(財)国際デザイン交流協会設立	
1989	デザインイヤー・『世界デザイン博覧会』開催	
1990	「デザインの日」制定(毎年10月1日)	デザインの社会への浸透を図る
1997	輸出検査法・輸出デザイン法廃止	模倣防止の輸出対策から、デザインの戦略的活用への政策転換
1998	デザイン奨励審議会廃止	Gマーク事業の民営化((財)日本産業デザイン振興会へ移管)
2002	経済産業省知的財産戦略会議「知的財産戦略大綱」発表	優れたデザイン・ブランドの創造支援を提言
2003	経済産業省戦略的デザイン活用研究会発足	国際競争力強化のためのデザインについて研究
2007	経済産業省「感性価値創造イニシアティブ」策定	日本人の感性を活用したものづくり・サービスの推進

(出所) 経済産業省「デザイン政策ハンドブック2009」等各種資料を元に日本政策投資銀行作成

## 14. 海外のデザイン政策

一方海外の状況を見ると、デザインが国際競争力の源泉として捉えられ、欧州のデザイン先進国をはじめ、近年ではアジア諸国においても国家戦略の一環としてデザイン政策が強化されている(図表14)。各国の政策に見られる主な特徴は、①国の強力なトップダウンによる主導がなされていること、②デザインを含むクリエイティブ教育が、義務教育から高等教育まで実践されていること、③中小企業に対するデザイン活用の支援策が、資金的・人的の両面で充実していることである。これら政策の浸透に伴い、多くの企業が自社のブランド構築のため、デザインのために多大な投資を行っている。特にデザイン新興国であるアジア諸国においては、国の強固なトップダウンによるデザイン政策の推進によって、デザインの重要性や経済効果が徐々に民間に浸透してきている。韓国では2000年代初頭以降、電気機械大手企業の経営幹部がデザインの重要性を認識し、経営戦略の最重要課題としてデザイン力強化を掲げ、デザイン投資を本格化した。こうした海外の動きに対し、日本はどうだろうか。これまで紹介した長年の歴史から経験的に培われた「デザイン経営」を行ってきた関西の伝統的産業分野の老舗企業に限らず、デザインを経営の根幹に据えて、成功している新興企業や地場企業、大企業も存在している。次ページ以降で再度事例を紹介していきたい。

図表14 各国のデザイン政策

デザイン先進国における取組	
イギリス	フランス
<p><b>独創的技術立国・イギリスを目指す ～デザインを輸出産業に転換～</b></p> <p>【法令・政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1997年のブレア内閣において、デザインの輸出産業化を目的に、クリエイティブ産業を新産業育成のターゲットと位置づける。</li> <li>以後、クリエイティブ産業振興政策を資金的、人的に継続。</li> </ul> <p>【施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン事務所支援：税制優遇、貸付支援制度を整備。</li> <li>人材育成：初等・中等教育においてデザインを義務教育化。高等教育においては、奨学金制度創設。</li> <li>中小企業支援：デザイン活用に関するコンサルティングサービス無償支援。</li> <li>まちづくりイベント：「100%デザイン」といったデザインイベントをロンドンで開催、世界中からデザイナーやバイヤーを集める。</li> </ul>	<p><b>強い民間主導によるブランド価値の保護と育成</b></p> <p>【法令・政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>フランス産業省が1986年からデザイン振興策を実施。</li> </ul> <p>【コルベール委員会によるブランド力維持・向上の取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>高級ブランド75社から成る民間組織「コルベール委員会」が、同国ブランドの価値と伝統技術の保護・育成を広める役割を主導。</li> </ul> <p>【コルベール委員会における活動】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成：国内の中等教育機関に対し、委員会加盟会社のアトリエにおける職業カリキュラムを提供。高等教育では、世界の著名なデザインスクール、ビジネススクールにカリキュラムを提供。また、デザイン啓蒙の学生コンクールを主催。</li> <li>ブランド保護活動：世界各国で偽造品防止対策活動実施。</li> </ul>
デザイン新興国における取組	
韓国	中国
<p><b>政府主導のデザイン政策を 人材・資金両面で強力に推進</b></p> <p>【法令・政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>IMF管理下の1997年、「産業デザイン振興法」を制定、国家としてデザインを産業競争力の源泉に位置づけ、大統領直轄のデザイン振興専門組織、KIDP(韓国デザイン振興院)を立ち上げる。デザインイノベーションセンターを全国に29設置。</li> <li>「デザイン産業ビジョン」発表、5年以内にデザイン先進国となることを宣言。総売上占めるデザイン投資額03→15年：0.3%→3%へ目標設定。</li> </ul> <p>【具体的施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>デザイン事務所支援：国家公認のデザイン事務所認定制度を創設し、デザイン事務所をデータベース化。</li> <li>人材育成：政府による選抜デザイナー海外留学や展示会費用の助成金制度創設。他、児童の国家表彰制度等。</li> <li>中小企業支援：無償のデザインコンサルテーション制度創設。</li> </ul>	<p><b>国家主導により「デザインは新資源」と宣言</b></p> <p>【法令・政策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2003年温家宝首相が「要高度重視工業設計」として、「デザインは新資源」と宣言。デザインを国家戦略の一つに位置づけ。</li> <li>国家科学技術部が、国家5カ年計画に工業デザイン振興を産業競争力向上のための重点事業に組み込む。</li> <li>CIDA(中国工業デザイン協会)により、国家主導でデザイン振興政策実施。国家5カ年計画によって4,500万元超の予算をデザインのインフラ整備やイベント、見本市開催に投資。</li> </ul> <p>【具体的施策】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人材育成：義務教育にデザイン教育整備。高等教育では工業デザインの大学・養成機関(目標500校)を新設。</li> <li>産業育成：デザイン関連産業の集積のため、デザイン産業育成基地やデザインパークを設立。</li> <li>国家的な工業デザイン表彰・奨励制度を創設。</li> </ul>

## 15. デザイン経営事例① ～東京・アッシュコンセプト～

・h-concept(アッシュコンセプト)(株)は、2002年東京蔵前に創業したばかりの雑貨メーカーである。同社は創業10年強にもかかわらず、著しく知名度が高い。自社のオリジナル雑貨の製造・販売はすべてデザイナーとのコラボレーションによって行ったり、自社のデザイン力を活かし、企業に対してデザインコンサルティングを行う等、まさにデザインを自社の経営の根幹に据えた経営を行っている。

### アニマルラバーバンド

・同社の代表商品は誰もが一度は見たことがあるのではないだろうか。動物型の輪ゴム「アニマルラバーバンド」である。2002年に同社がデザイナーと共同開発し、ニューヨークのMoMAデザインストアが取扱店第1号となって以降、現在までに世界で2,000万個を売り上げる大ヒット商品となっている。



(写真)  
同社の代表商品  
アニマルラバーバンド

・従来の輪ゴムといえば、廉価で大量に使い捨てされる商品であり、まさしくコモディティであった。100円ショップで、何千本も入っている徳用輪ゴムが売られているが、同社のアニマルラバーバンドは、24本で500円である。従来の輪ゴムは既に足りている、それでもこのアニマルラバーバンドが欲しいというファンがたくさん存在し、ヒットにつながっているのである。

・アニマルラバーバンドは、材質は耐久性が高く発色が美しいシリコン製で、動物をモチーフとすることで、輪ゴムでありながら愛着をもって長く使ってもらえるデザインをもつ。用途としては輪ゴムであるが、従来の輪ゴムとは全く異なる価値を提供し、競合することはない。まさに、デザインによってプレミアムコモディティを実現した好例と言えよう。

・同社の競争力の源泉はこのデザインであり、2006年には日本政策投資銀行が同商品のデザインの価値を評価し、その意匠権を担保とした融資を行っている。

### デザイン経営の本質

・アッシュコンセプトでは、デザインこそ、企業アイデンティティを表現するものと捉えている。従来日本が得意としてきたものづくりは、技術によって品質と機能を高めていくものづくりであった。その重要性に変わりはないが、それだけの差別化が困難となってきた現在では、“必需品”は、コモディティ化しやすく、価格競争に陥りやすいのは繰り返して述べてきた通りである。ではどこで差別化を図るか。その一つの解が、デザインにある。

・実際、地方において衰退の危機にある地場産業に対しても、同社は数多くコンサルティングを手がけている。クライアントとなる伝統工芸は、先人の知恵の結晶で“いいもの”が多い。しかし、いいものを作れば売れるということではないのが現実である。重要なのは、伝統の匠の技で、現代の消費者に受け入れられるものを作り、その売り方までをもう一度デザインし直すことである。

・そういったデザインによる再生プロセスを同社が手伝うことで、伝統工芸の“技術”と現代の“デザイン”を融合し、コモディティとの差異化が難しくなっていた地場産業を魅力ある産業に復活させている事例が多くある。

・これからの日本のものづくりには、同社商品のように、“なくても困らないが、買わずにいられなくなる商品”をどれだけ創造できるかが問われていくであろう。



(写真)  
同社コンセプトショップ  
「コンセプト」  
東京蔵前

アッシュコンセプト株式会社

創業 平成14年(2002年)

住所 東京都台東区蔵前2-4-5

## 16. デザイン力による企業経営事例② ～新潟燕三条・吉田金属工業～

- ・吉田金属工業(株)は、新潟県燕三条地区に本社を構えるステンレス包丁メーカーである。
- ・同社は、1983年、世界初のオールステンレス一体構造包丁「GLOBAL」を発表し、欧州のミシュランシェフから絶大な支持を得て、現在も海外売上が全体の約8割を占めている。円高だろうが円安だろうが、同社商品を求める消費者は数多く存在しているのである。これらを実現できたのも、デザイン力によるところが大きい。



(写真) オールステンレス一体構造包丁「GLOBAL」

### 燕三条の産地の状況

- ・道具としての包丁は、いわゆるコモディティである。しかし、同社は、産地の磨き・加工技術による品質と美しいデザインを包丁に融合し、世界的包丁ブランド「GLOBAL」を築いた。そのブランドコンセプトは、「イタリアのデザイン、ドイツの堅牢、日本の精密」であり、同社の一貫した企業哲学を反映している。
- ・もともと同社が立地する燕三条地区は洋食器の産地であった。しかし、円高が進むにつれ価格競争力を失い、輸出量は減少、産地として危機的状況に陥った地域である。しかし、現在、同社をはじめとする企業は、高級品にシフトすることで生き残っている。実際、品質面では産地として培った確かな技術力が底支えをしており、デザイン性と販路の工夫を加えるだけで、ブランド品へと転換できる素地があったのである。
- ・同社商品も、全行程燕三条における産地一貫生産を貫いている。日本料理に必要とされるような繊細な切れ味を実現するためには、産地の精密な加工技術が欠かせず、結果、現在ではMade in Tsubame-Sanjoであることが製品のブランド価値の源泉ともなっている。

### デザイン経営による成長

- ・同社商品が海外で高い評価を受けたのは、そのデザイン性にある。それまでステンレス製の包丁は安物という意識が日本では強かったが、包丁と柄を一体化して柄の部分にドットを入れる、という高いデザイン性が海外市場でうけたのである。もともとステンレス製はさびにくく、包丁と柄が一体化することで隙間がなくなり、衛生面でも優れている。ドットは手元にフィットして滑りにくく、持ちやすさを生み出す。デザインにより、「切る」機能以外に、「魅せる」「使いやすい」、といった価値を付与したのである。そして、このデザインを実現できたのは、産地の高い技術力があってこそである。
- ・発売当初、日本で包丁といえば木柄の鋼製包丁であることが一般的であり、GLOBALが卸売業者に評価されることはなかった。結局、同社は海外に販路を求め、フランクフルトの国際見本市・アンビエンテに出展、大きな反響を得ることとなる。
- ・海外での成功を受けて国内でも販売要請が高まり、1999年7月、東京・六本木に初の販売拠点を設ける。販路は、ブランドコンセプトを共有でき、適正な商品・価格管理を行う先に限っており、規模の拡大よりもブランド価値の維持が優先される。
- ・結果、同社の高級品としてのブランド価値は高くなり、プロフェッショナルはもとより、主婦の間でもGLOBALの包丁で調理することはおしゃれという評判を築いている。鍋で有名なフランス、ル・クルーゼの包丁版といったところだ。品目はコモディティであるにもかかわらず、産地の技術とデザイン力を経営に活かしたことによってブランド価値を高めた好例といえるだろう。

吉田金属工業株式会社

創業 昭和29年(1954年)

住所 新潟県燕市吉田西太田2078-3

## 17. デザイン力による企業経営事例③ ～大阪・コクヨ～

- ・関西の伝統企業以外の事例として、新興企業、地場企業のデザイン経営事例を紹介した。いずれも自社のブランド力の源泉たるコア部分は変えずに、デザイン性の導入等により変えるべきところは変えることで、感性的価値に訴求する商品を作り出し、マーケットで成功している。
- ・ただし、これまでの事例をみると、こうした手法を一概に日本の製造業に当てはめることは困難であり、あくまでニッチをターゲットとした伝統工芸的なものや、高価な嗜好品のものだからこそ可能となった、との見方もできるだろう。実際事例もそのようなものが多い。しかし、デザイン経営において肝心なのは、その手法・考え方である。同様の手法でもって、高価格帯でない大量生産商品であっても、値崩れせず、競争力を有する事例が存在する。大阪の大手事務用品メーカーであるコクヨ(株)である。

### ユーザー発想を徹底する開発プロセス

- ・文房具は、一般にコモディティ化した商品の典型とも言え、かつ、電化製品よりもはるかに部品点数が少なく、新興国にもまねされやすい商品である。
- ・にもかかわらず、同社の商品はブランド価値を有しており、価格競争に陥ってはいない。なぜだろうか。これらのカギとなっているのが、ユーザーを徹底的に観察して商品化する「デザイン力」である。同社は、文房具と言うよりはむしろ、商品を通じて、驚きや共感といった感性的価値をユーザーに提供している。
- ・例として、近年の大ヒット商品である、針がなくても紙を束ねることができるステープラー(ホッチキス)の「ハリナックス」をみてみたい。これは、シュレッターをかける際に書類から針を外す面倒さを回避したい、というユーザーのニーズを汲み取って実現したものである。いわれてみれば確かに不便、という気づきを与えてくれるし、針を使わないエコ商品でもある。

- ・この商品開発を可能にしたのは、商品の企画段階から開発に加え、営業・生産・マーケティングなど、商品に携わる全ての担当者が、ユーザー視点を徹底して議論するためである。これにより、技術ありき・販売店ありきの発想にならず、商品が複雑、そして無難になることが避けられる。

### 商品コンセプトの見える化

- ・ハリナックスは、ステープラーを売っているのではなく、「針がなくてもとめられる」というステープラーの新しい価値を販売しており、だからこそ従来品を持っていても、価格が多少高くても、消費者がハリナックスを購入する。
- ・同社のように“誰の、何のための商品か”を深く考察することで、一見改善余地が既にないほど完成した商品であっても、脱コモディティ化を成し遂げられる。
- ・同社の商品は、並べてみるとどれもシンプルなものばかりであるが、①ユーザーにとっての利点、訴求するポイントがわかりやすい、②ちょっとしたデザイン性があり、持っていて楽しい、という共通点がみられる。ブランド力を維持するために必要な、商品に込められたメッセージの明快さ、そして商品に驚きと安心があり、共感できる、という要素を満たしている。
- ・こういった企業哲学や商品コンセプトを商品に見える化してユーザーに発信することにより、同社は「日本的きめ細やかさを持った良品を作り出すメーカー」というブランドイメージもデザインできているといえるだろう。真のユーザー目線を実現するものづくりの仕組みが経営・組織に生きているからこそ、同社は、世界的に競争力を有しているのである。



(写真) 針なしステープラー「ハリナックス」

コクヨ株式会社

創業 明治38年(1905年)

住所 大阪市東成区大今里南6丁目1番1号

## 18. デザイン・イノベーションによってプレミアムコモディティへ

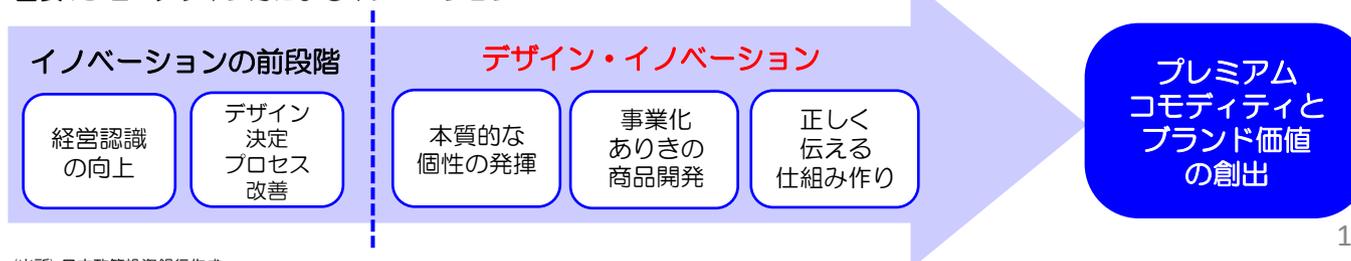
- ・企業哲学や使い手への思いやりを商品のスタイリングに反映し、ユーザーへ届ける一連のプロセスがデザインの本質であるとするれば、デザインこそものづくりそのものではないだろうか。
- ・我が国は、戦後高度経済成長の過程で大量生産・大量消費型生産構造の構築に成功したが、その影でもの個性や感性的価値の経済効果を軽視することとなった。現在は、新興国の台頭や社会の成熟化を背景に、技術による差別化もさることながら、企業哲学やコンセプト、ユーザー目線の使いやすさを商品に「見える化」するデザイン力が競争力強化に資する状況にある。
- ・幸いなことに、関西にはリソースとなる無形の資産、感性的価値の源泉が豊富にある。だからこそ、国際競争の渦中であって、いかに自己の魅力を再発見し、ストーリー性を持たせて発信するかが、今後世界からますます問われることになる。本レポートで紹介した関西のデザイン力活用事例は比較的規模が小さい企業が多い。しかし、コクヨという成功事例でわかる通り、その経営手法は大企業が生み出すプレミアムコモディティにも通じるものがある(図表18-1)。
- ・こうしたプレミアムコモディティやブランド価値を生み出す力は、ひとえに人材であり、とりわけ経営者のデザインに対する意識が重要であろう。自社の哲学を製品に反映するのに、判断できるのは経営者をおいてほかにない。経営者だけが、「自社製品は、この価格で、この機能で、このスタイリング」といった総合的な判断をすることができる。
- ・また、デザインの決定プロセスにおいては、経営とデザイン部門がダイレクトに繋がる組織が重要である。製造主導で商品開発がなされる場合、技術ありきの用途開発的な発想が主流となり、商品がユーザーの目線から乖離しがちとなる。デザインが主導し、経営とダイレクトに繋がる商品開発では、コンセプトと市場ニーズを前提とした事業化ありきの発想が主流となり、そこに技術による工夫が生まれるものと思われる。そして、こうした組織のあり方は、商品コンセプトとともにローカルフィット(現地仕様)が求められる今後の海外展開においても強みとなるだろう。
- ・我が国が技術立国であればこそ、その技術を常に市場から俯瞰し、ユーザーが求めるイノベーティブな商品開発のためにデザイン力を活用することが求められている(図表18-2)。広い意味でのデザインを活用し、単なる価格競争に陥りがちなコモディティを「プレミアムコモディティ」として、ニッチのみでなくマスに売っていく戦略が、今後の関西の製造業においては日本企業に求められることであろう。

図表18-1 デザイン力を通じてプレミアムコモディティを生み出す関西大企業の事例

	コンセプト	マーケット・イン	コミュニケーション	特徴
パナソニック(株) ポケットドルツ	☆☆☆ OLのランチ 磨き	☆☆☆	☆☆☆	どんなポーチにも収まるマスカラのような電動歯ブラシ。カラフルで音も静か。
ミスノ(株) ウェーブリパイフ	☆☆☆ 日本古来の 草鞋の知恵	☆☆☆	☆☆	アフリカ選手の走りにヒントを得、日本古来の草鞋に着目したシューズ。
ダイキン工業(株) 中国事業	☆☆☆ 業務用高級 エアコン 「大金」	☆☆☆	☆☆☆	独自販売網の構築、最新鋭エアコン投入及び保守管理充実によりブランド確立の上、ポリウムゾーン展開。

(出所) 日本政策投資銀行作成

図表18-2 デザイン力によるイノベーション



(出所) 日本政策投資銀行作成

本レポートの作成にあたっては、事例として掲載させていただいた会社様のほか、ヒアリングを通じ下記の方々に多大なるアドバイス、ご示唆をいただきました。この場を借りて、厚く御礼申し上げます。

大阪芸術大学 教授・デザイナー 喜多俊之先生

京都大学経営管理大学院 講師 鈴木智子先生

澄川伸一デザイン事務所代表・プロダクトデザイナー 澄川伸一先生

アッシュコンセプト株式会社代表取締役・武蔵野美術大学工芸工業デザイン学科客員教授 名児耶秀美先生

株式会社電通コンサルティング ディレクター・常務取締役 森祐治氏

(氏名五十音順)



当レポートの分析内容・意見に関わる箇所は、筆者個人に帰するものであり、株式会社日本政策投資銀行の公式見解ではございません。

本資料は著作物であり、著作権法に基づき保護されています。本資料の全文または一部を転載・複製する際は、著作権者の許諾が必要ですので、当行までご連絡下さい。著作権法の定めに従い、転載・複製する際は、必ず、『出所:日本政策投資銀行』と明記して下さい。

(お問い合わせ先)

株式会社日本政策投資銀行 関西支店 企画調査課

〒541-0042

大阪府中央区今橋4-1-1 淀屋橋三井ビルディング13F

Tel : 06-4706-6455

E-mail : ksinfo@dbj.jp

HP : <http://www.dbj.jp/co/info/branchnews/kansai/index.html>