



日本政策投資銀行

2014年4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 “ファンをつくる”関西ものづくり

～ 関西企業 組織としてのデザイン力活用事例を中心に ～

<要旨>

1. 日本政策投資銀行関西支店では、2013年3月にレポート『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～』を発表し、新興国の技術的キャッチアップによるコモディティ（汎用品）化の脅威と、関西企業における「デザイン力」を通じたイノベーション創出の重要性について論じた。
2. 足下、関西経済は外部環境に好転の兆しがあるものの、コモディティ化といった国際競争の激化や、海外への生産シフトといった構造変化の大きな流れは止まっていない。こうした中、機能や品質といった従来の価値軸に加え、成熟した経済の消費者が求める独自性の高い価値を創り出す必要性が高まっている。かかる商品・サービスを創り出す重要な要素として、「組織としてのデザイン力」が注目されている。
3. 本レポートでは、関西企業であって、経営・組織としてこのデザイン力を活用し卓越した商品・サービスを生み出し、自社の商品を指名買いする顧客（ファン）を獲得する事例を紹介するが、これらの事例には3つの共通点が見られた。まず一点目は、商品力の高さである。商品には顧客にとって良いモノを作るという基本が徹底されており、組織にそのための仕組みが組み込まれている。二点目は、サービス力に優れていることである。サービス力は、モノの価値の多くを伝達し、商品の持続的な売れ行きを左右する。事例をみても、顧客が価値を感じるサービスの拡充に多くのリソースを充てている。三点目は、商品の根底に、企業の理念・哲学が存在していることである。一貫した企業の哲学・価値観が組織に浸透し、商品にアイデンティティを与え、顧客の心をつかんでいる。これら3つの強さに橋を架けるのが、組織としてのデザイン力であり、この発揮には経営のリーダーシップが欠かせない。
4. 関西企業には確固たる技術力がある。しかし実は、この高い技術力をものづくりに生かすカギは、こうした組織としてのデザイン力の発揮にかかっている。関西企業が外部環境によらない持続可能な競争力を獲得するために、より多くの企業が広義のデザインの有用性を理解し、重要な経営資源の一つとして活用していくことが望まれよう。

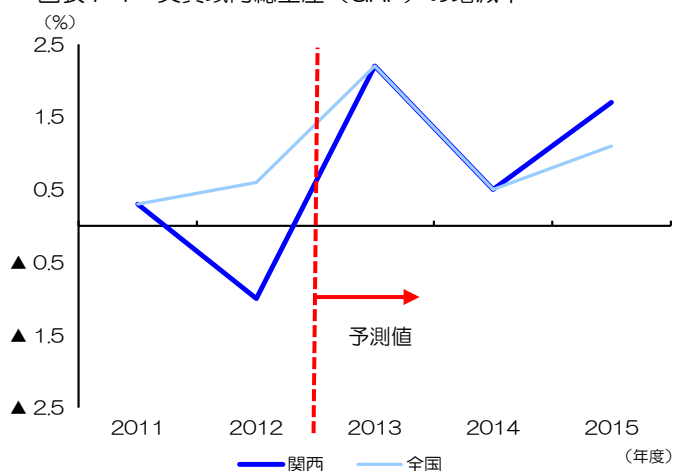
（お問い合わせ先）株式会社日本政策投資銀行 関西支店企画調査課 片岡真己

TEL：06-4706-6455、E-mail：ksinfo@dbj.jp

1. 外部環境の好転

- ・日本政策投資銀行関西支店では、2013年3月にレポート『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～』を発表し、新興国の技術的キャッチアップによるコモディティ（汎用品）化の脅威と、関西の伝統産業や、クリエイティブ企業における「デザイン力」を通じた「プレミアムなコモディティ」の創出について論じた。今回のレポートでは、昨年からの外部環境の変化を踏まえ、関西を代表する企業の取組を中心に、顧客に積極的に選ばれる商品・サービスを創造する「組織としてのデザイン力」活用について論じることとした。
- ・足下、関西経済は、アベノミクスのインパクトによる株価・為替の反転、及び企業の合理化努力により、徐々に復調の兆しを見せ始めている。関西地域の実質域内総生産（GRP）は、2013年度以降プラスに転じる予測となっている（図表1-1）。設備投資計画についても、2013年度は、全産業平均で2年連続の増加となった（図表1-2）。さらに、関西本社企業の景況感（D.I.）は、2013年度は売上高の予測がマイナスからプラスに転じ、経常利益の見通しも大幅な改善を見せている（図表1-3）。こうした経済への期待値の好転を受けて、雇用面においても、有効求人倍率及び完全失業率は緩やかに回復を続けており（図表1-4）、2008年のリーマンショック以降、長らく停滞してきた関西企業の業績は、徐々に回復の兆しを見せてきたといえる。

図表1-1 実質域内総生産（GRP）の増減率



（出所）（一財）アジア太平洋研究所「関西経済の現状と予測」（2014年2月27日発行）を元に日本政策投資銀行作成

図表1-2 関西における設備投資増減率



（出所）日本政策投資銀行「2012・2013年度関西地域設備投資計画調査」を元に日本政策投資銀行作成

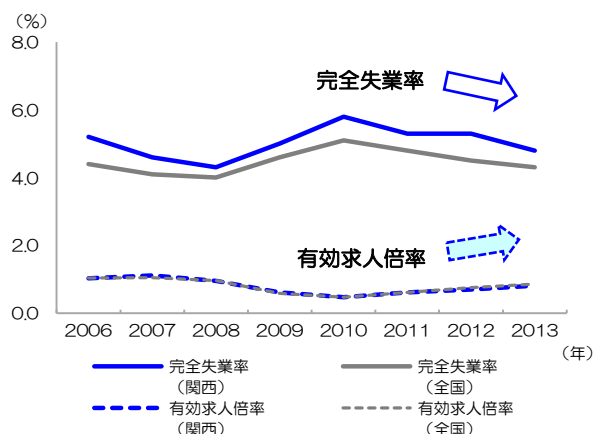
図表1-3 D.I.の変化（関西本社企業）

	売上高D.I.		経常損益D.I.	
	2012	2013	2012	2013
全産業	▲ 8.7	24.6	14.6	25.4
製造業	▲ 16.3	37.8	13.8	30.8
非製造業	▲ 1.5	10.9	15.4	19.7

（出所）日本政策投資銀行「関西本社企業 投資意識アンケート調査」を元に日本政策投資銀行作成

（備考）D.I.とはDiffusion Indexの略。企業の業況感や設備の過不足などの判断を指数化したもの。
売上高D.I.、経常利益D.I.=
（「増収・増益」回答数－「減収・減益」回答数）÷有効回答数

図表1-4 有効求人倍率と完全失業率の推移

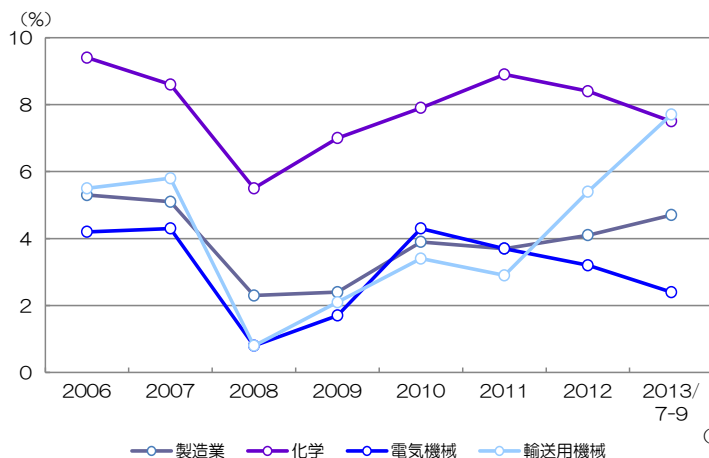


（出所）総務省「労働力調査」及び厚生労働省「一般職業紹介状況」を元に日本政策投資銀行作成

2. 進む構造変化と今後の成長への課題

- ・しかしながら、前述のように企業の業績回復期待は改善しているものの、業種別ではまだ若干の差異がある。業種別利益率を見てみたい。高付加価値産業である医薬を含む化学が相応の水準を確保し、一般に部品点数の多さからコモディティ化しづらいとされる輸送用機械が足下急回復を見せる中、新興国での技術的なキャッチアップが著しい液晶テレビや半導体部品を含む電気機械産業では、今なお下落の局面にある(図表2-1)。また、関西本社企業(製造業)における中期的な設備投資意欲についても、国内に好転の兆しはあるものの、依然として海外拠点を相対的に強化する意向は強い(図表2-2)。景気回復の指標とされる消費者物価指数(CPI)をみても、円安の影響を受けて輸入価格が上昇したエネルギー関連業種が物価を牽引し、関西が強みを持つ家電製品等の耐久消費財については未だ上昇の局面に至っていない(図表2-3)。つまり、外部環境に好転の兆しはあるものの、コモディティ化といった国際競争の激化や、海外への生産シフトといった構造変化の大きな流れは止まっていないといえるだろう。
- ・こうした中、企業は、今後の成長に向けてどのような施策を講じているのだろうか。当行調査によると、全体の6割を超える企業が、「新製品・サービスの開発、設計」と「販路開拓、拡大」に注力している(図表2-4)。多くの企業が、今後の成長のため、他社が追随できない画期的な新製品・サービスの創出と、顧客の獲得を最大の課題としているのである。これを実現するためにも、企業が、いかに他社が模倣できない本質的価値を提示し、数ある選択肢の中から自社を積極的に選んでくれる顧客を創造していくか、その方策が問われているのではないだろうか。

図表2-1 業種別売上高経常利益率の推移



図表2-2 中期的な国内・海外拠点への設備投資の見通し (関西本社企業)

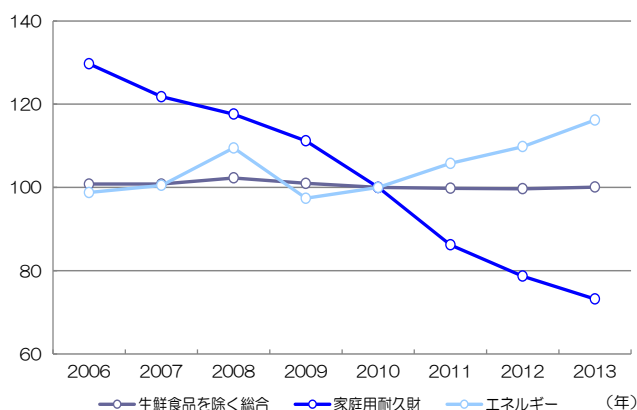
(単位: %)

		国内拠点への設備投資			海外合計
		増加	現状維持	縮小	
海外拠点への設備投資	増加	24.7	56.7	6.2	87.6
	現状維持	1.0	8.2	1.0	10.3
	縮小	1.0	1.0	0.0	2.1
国内合計		26.8	66.0	7.2	100.0

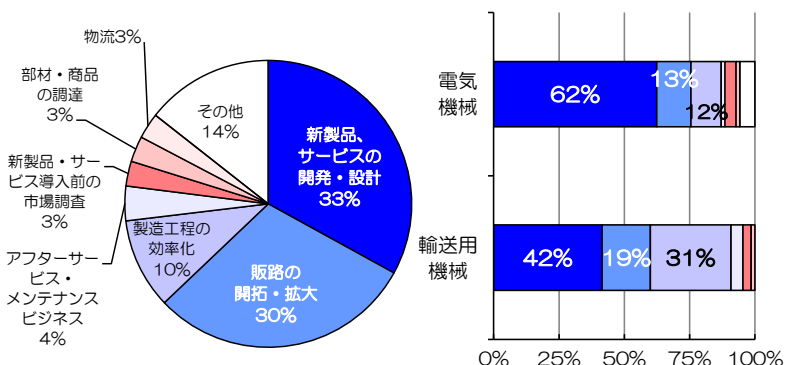
相対的に海外強化 計63.9%

(出所) 日本政策投資銀行「関西本社企業 投資意識アンケート調査(2013年9月)」を元に日本政策投資銀行作成

図表2-3 消費者物価指数(CPI)の推移 2010年=100



図表2-4 成長・競争力強化に向けて注力している分野 (全国、左図は全産業対象)

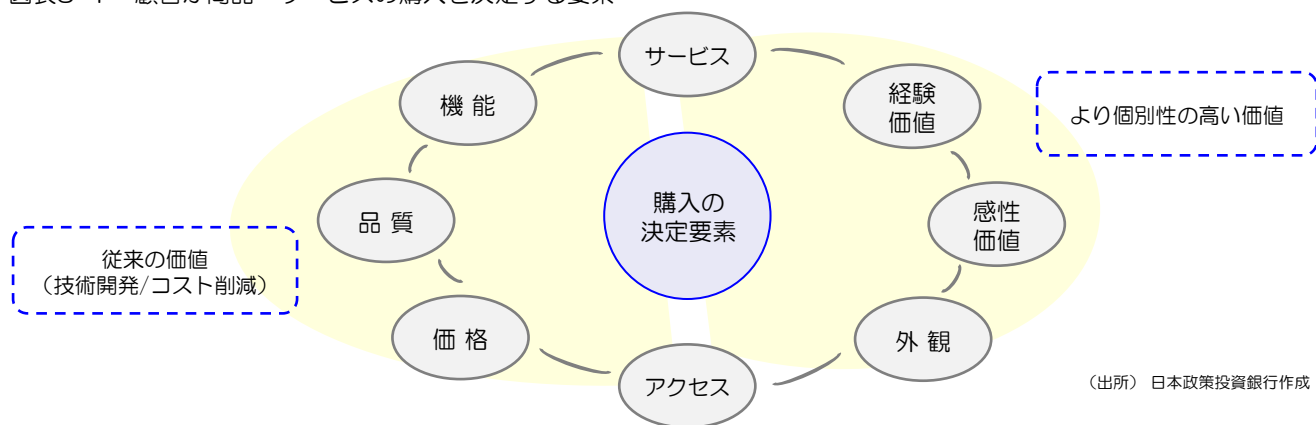


(出所) 日本政策投資銀行「企業行動に関する意識調査2013」(2013年8月)
(備考) 回答数は1,388社

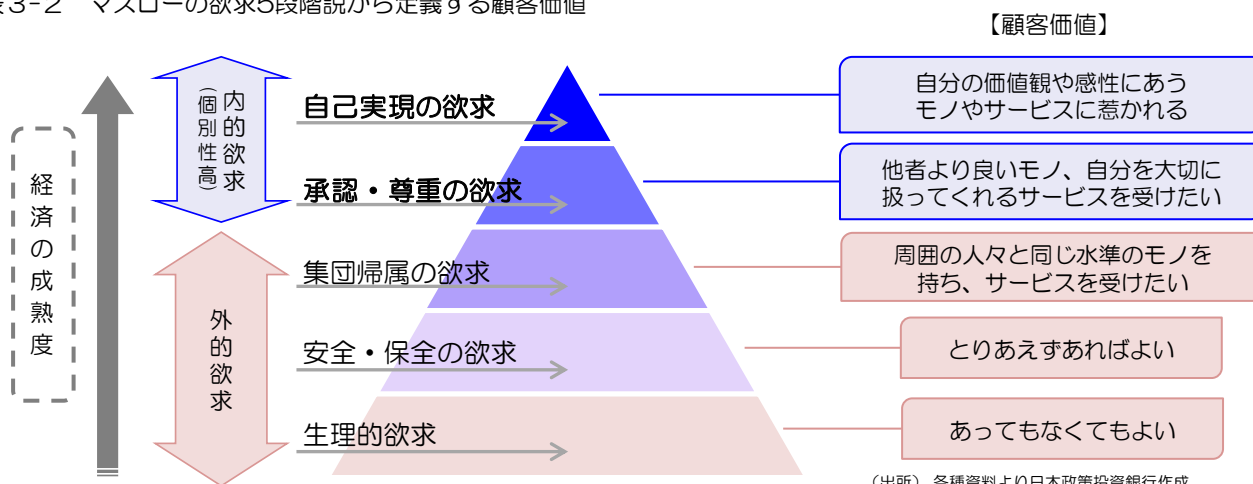
3. 自社を積極的に選ぶ顧客の創造

- ・では、自社を積極的に選ぶ顧客とは、どのような顧客であろうか。端的に言えば、自社製品・サービスを指名買いしてくれる顧客である。具体的には、ある商品やサービスを選ぶとき、様々な比較可能要素を排し、コーポレートブランドを重視して自社製品を買ってくれる、いわば自社のファンともいうべき顧客である。
- ・そうした顧客は、どのような商品やサービスによって創造し得るのだろうか。商品やサービスの購入は、多くの要素に基づいて決定される(図表3-1)。日本企業の強みともいえる、高い技術力に基づく商品の機能と質はその重要な要素の一つだろう。しかしながら、現在はそれ単体ではコモディティ化に直面する企業の課題を解決できなくなっている。どの国のどのメーカーも、機能は相応の水準を満たし、たいていのモノはまともに動く。他者との比較が容易な価値軸に加え、ビジネスモデル全体を俯瞰し、社会や顧客が求めるより独自性の高い価値を提供する必要性が高まっているといえるだろう。
- ・世界的に著名な心理学者、マズローの欲求5段階説では、人間の欲求には、最も根源的な生理的欲求から、安全・保全、集団帰属の欲求、他者に認められたいという尊重・承認欲求、そして最上位に自己実現の欲求があるとされる(図表3-2)。とりわけ先進国における顧客価値の実現は、上位二つの欲求に耐えうる商品・サービスの開発がカギとなろう。言い換えれば、成熟した経済の消費者は、品質や機能が一定水準を満たすのは当然として、さらに、他者とは独立した個性の高い欲求、企業が自分の存在や価値観を尊重してくれること、商品やサービスの利用を通じて自己実現を図ることに価値を見出すと言える。
- ・今日、大量生産・大量消費の社会構造、サービスの仕組みでは、この上位二つの欲求に応えることはなかなか難しい。しかしながら、先進国、あるいは今後経済発展が見込まれる新興国においても、企業が顧客一人ひとりの存在や価値観を尊重する商品やサービスを提供すること、そしてその価値がきちんと伝わり、共感を呼ぶ仕組みを構築することが、コモディティ化を解決する一つの方法になると思われる。

図表3-1 顧客が商品・サービスの購入を決定する要素



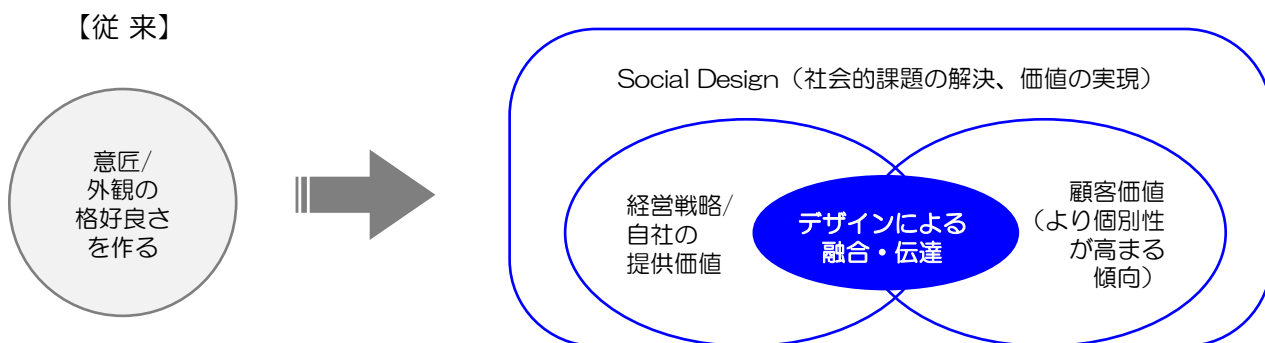
図表3-2 マズローの欲求5段階説から定義する顧客価値



4. 拡大するデザインの可能性

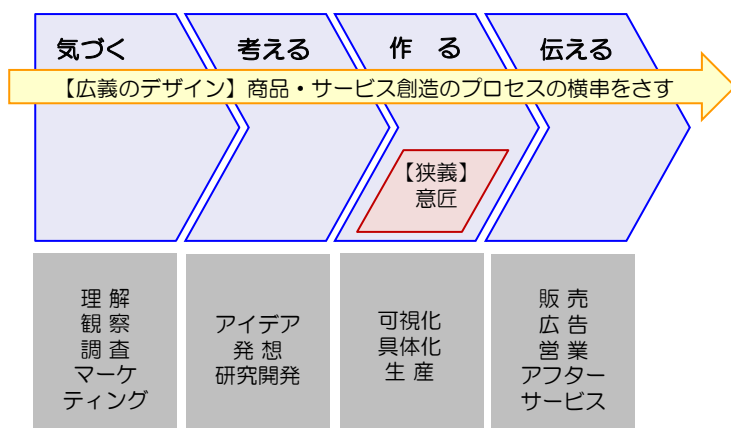
- ・ここで、本レポートで論じる「デザイン力」の定義について簡単に触れたい。従来、デザインというと狭義に「見た目」、「意匠」を指すとされてきた。しかし、現在では、欧米における定義と同様、日本においてもデザインという言葉の持つ意味、可能性は徐々に拡大している。単に「外観の格好良さ」を示す言葉から、ビジネスの「設計」や「経営戦略」まで内包する言葉、あるいはそれらを具現化する概念として活用されることが増えてきた。
- ・どんなに優れた技術・機能を持つ商品であったとしても、社会や顧客が求めるモノ・水準と乖離している、あるいは相手にその価値が伝わっていなければ、差別化とならず、コモディティ化に陥りやすい。デザインは、このギャップを埋める、すなわち、自社の提供価値と、顧客が求める感覚的な価値を目に見える形やサービスにしてバランス良くまとめ、顧客へ正しく伝える仕組み(売り方)を設計する能力の本質なのである。さらに、デザインのより上位に位置する概念として、商品やサービスを通じ、より良い社会の実現を目指す「ソーシャル・デザイン」がある(図表4-1)。
- ・こうしたデザインを実現するプロセスは、「見た目・意匠」のみ独立してあるのではなく、社会課題を踏まえ、自社の提供価値と顧客価値を商品やサービスに可視化するプロセス、それを市場へ伝達する仕組みとして、組織・バリューチェーンの全プロセスに介在している(図表4-2)。
- ・関西企業を見てみると、昨今の優れた商品やサービスを提供する企業の中には、経営戦略やビジネスモデルの設計からこのデザインプロセスを取り入れ、顧客価値を実現している例が見られる(図表4-3)。今回、そうした関西企業における“経営から見たデザインの戦略的活用”について代表的な取り組み事例を紹介し、どのように商品・サービスに本質的な価値を実現し、それを顧客に伝達し、差別化をして競争力強化に繋げているか考えたい。

図表4-1 拡大するデザインの可能性



(出所) 日本政策投資銀行作成

図表4-2 デザインプロセスの4段階



(出所) 経済産業省「デザイン政策ハンドブック2014」及び各種ヒアリングを元に日本政策投資銀行作成

図表4-3 関西企業におけるデザインの戦略的活用事例

社名/事例	デザイン活用の主たるポイント
パナソニック(株) / レッツノート	機能のデザイン
ダイキン工業(株) / 中国事業	販路のデザイン
ヤンマー(株) / プレミアムブランドプロジェクト	ブランドのデザイン
オムロンヘルスケア(株) / メディカルリンク	ハードとソフトの融合をデザイン
象印マホービン(株) / 南部鉄器 極め羽釜	工業技術と伝統工芸の融合をデザイン

(出所) 日本政策投資銀行作成
(備考) 上記は、ヒアリングを通じた日本政策投資銀行の見解である。

5-①.【デザイン力活用事例】 パナソニック・レッツノート

・デジタル化の進展により最も早い段階でコモディティ化した工業製品の 하나가、ノートPCである。現在では、先進国の大手メーカーの多くが製造部門の海外委託や売却を行っている。そのような中、パナソニック(株)のノートPC「レッツノート」は、開発、製造から品質管理に至るまで、神戸工場で自社一貫体制を整えている。

誰の、何のための商品か

- ・レッツノートのコンセプトは明快である。“ビジネスユーザー向けのモバイルPC”として、販路の75%を法人が占め、ボリュームゾーンの一般消費者向けPC市場と一線を画し、事業領域の照準を特定業界に絞っている。
- ・特定された事業領域は、決して広くはない。しかしその分、顧客特有のニーズを確実に製品へ反映できるよう、組織の仕組みがデザインされている。国内での一貫生産を貫く理由も、顧客に近くあるためであり、エンドユーザーに接するのも営業部門に限っていない。経営や技術といった組織全体が面で直接対峙し、顧客ニーズを掘り下げ、製品のカスタマイズに注力している。
- ・こうした“あなたのための特別なPC”は、ユーザーの一人ひとりに突き刺さる商品力を持つ。その価値は口コミで同業他社に拡がり、企業の垣根、国境を越えて伝播している。結果、顧客リストには、医療現場や政府機関、新聞等のメディア、インフラなど、特殊な環境下での使用が想定され、機器の信頼性が不可欠な業種の企業が並んでいる。

事業領域の 明確化

- 特定法人顧客のニーズへアプローチ
- ニッチ新市場の創出と市場拡大



突き刺さる 商品力

- 個の顧客価値を掘り下げる開発
- 神戸工場での多品種変量生産
- ビジネスモバイルとしての機能美



顧客とのパ ートナリッ プ

- 購入後サービスの基本を徹底
- 組織全体が、面で顧客とダイレクトコミュニケーション

サービスも含めてものづくり

- ・レッツノートにおいては、購入後の顧客とのパートナーシップもものづくりの重要な一環となっている。一度は経験がある人もいるかもしれないが、ハードの故障でメーカーのコールセンターに電話してもなかなか回線が繋がらなかったり、ようやく繋がってもたらい回し、ということがままある。カスタマーサービスで邪険に扱われることの悲しさは、確実にメーカーに対する愛着を失わせる。
- ・レッツノートでは、ものづくりが提供できる価値はハードの信頼性だけではないと捉え、こうしたサービスも含めてものづくりと定義している。コールセンターを神戸工場内に設置、都心や大阪市内に即日修理工房を開設するなどして、対応の質に加え、スピードを重視しているのはこのためである。顧客が自分を尊重してくれていると感じるサービスは、気の利いた仕掛けよりも寧ろ、こうしたごく基本的な困り事に対する誠意ある対応であると言えよう。
- ・次に、レッツノートの外観について触れてみたい。天板の2本の筋は、衝撃を吸収する工夫が詰まったトレードマークである。その外観は、所謂「デザイン性」を謳う製品のように驚くほど薄くも、エキサイティングな表面加工もない。しかし、ビジネスモバイルとして徹底的に考え抜かれた外観を持つ。レッツノートが追求しているのは、個の顧客価値に即した機能性と、外観のバランスを追求する機能美なのである。こうした「デザインの力」に人は愛着を持ち、指名買いしているのである。



(写真) レッツノート(イメージ)

5-②.【デザイン力活用事例】ダイキン工業・中国でのブランド構築

- ・自社ネットワークが確立されていない未開の地で信用を獲得し、ブランドを築くことは容易ではない。ダイキン工業(株)は、空調メーカーとして中国進出は後発ながら、製品の質のみでなく、その価値を顧客に伝える“販売の仕組み”を現地で丁寧にデザインし、強いブランドを築く企業の一つである。

サービスの質が顧客満足に直結

- ・中国進出にあたり、同社は現地の市場観察を重ねた。市場規模の大きい家庭用エアコンは、当時既に過当競争に陥り、激しい価格競争が起こっている。加えて、新興市場では手形や決済システムが未発達であり、単価の高いエアコンは代金回収不能のリスクが大きく、価格競争と与信の煩雑さを回避する必要があった。同社は参入当初、業務用エアコンを主軸とし、学校や病院、日系企業等の優良先との現金商売を徹底した。
- ・一口に“優良先との現金商売”といっても容易ではない。エアコン事業では、設置工事とメンテナンス等“サービスの質”が顧客満足に直結する。購入したエアコンを自分で取り付けたり、故障してすぐに買い換える人は希だからである。そこでまず同社は、顧客との信頼関係を構築すべく、顧客が求めるサービスの仕組みづくりに尽力した。販売員教育徹底、直営店網の構築、そして、経営トップと技術者が顧客の声を直に聞く“直言プロジェクト”という機会を定期的に設けたのである。そこで得たアイデアや苦情を丁寧に拾い上げ、製品とサービ

スに反映していった。

こうした地道な取組を介して、同社製品を使うことの価値は徐々に、しかし確実に顧客に伝達され、中国市場でブランドを築いていったのである。

中国の空調文化をデザインする

- ・2008年、同社は中国の家庭用エアコン最大手格力電機と包括提携を発表した。驚くべきは、提携にあたり、同社の要素技術の粋であるインバータ技術を供与したことである。空調のトップメーカーとして、「インバータという環境技術の推進により、中国の空調文化の創造に貢献する」という大局の視点からの決断と言えよう。
- ・この「空調文化を創造する」発想は、空調専門の同社だからこそ持ち得る、同社にしかない価値である。こういった企業哲学は、経営サイドが一貫して発信し続け、組織の隅々にまで浸透すれば、働く人の芯となり、誇りとなる。それこそが、企業のブランドを醸成する源なのである。
- ・同社は、中国市場においてより洗練されたエアコンの普及を目指し、そこで、最初に市場投入する商品を、当時主流の比較的安価な床置きではなく、最新鋭の高級機種である天井埋め込み型エアコンとしたのである。ビジネス・組織に息づく企業哲学、それを叶える商品力、そして前述の信頼できるサービスの質とが重なり、現在「大金」は、中国の業務・住宅エアコン市場で憧れのブランドとなっている。



(写真)
同社の高級感のある
天井エアコン

① 顧客に価値を伝える仕組みづくり

- 人任せではない販売・サービス網の構築
- 経営・技術者による顧客との直接のコミュニケーション

② “空調文化を創造する”企業哲学

- 企業哲学を基礎とした商品開発／販売戦略
- インバータ普及の推進と環境への貢献

5-③.【デザイン力活用事例】ヤンマー・プレミアムブランドプロジェクト

- ・商品やサービスに込められた意味を、世の中にしっかりと伝えることも、デザインの大きな役割である。2013年夏、ヤンマー(株)は、統一的な企業価値を世界に発信するため、トップ自らが主導し、「プレミアムブランドプロジェクト」を発足した。

伝わらなければ「存在していない」

- ・日本人が一般的に抱く同社のイメージは、「親しみやすい農機具メーカー」かもしれない。一方、海外でヤンマーと言えば「ヨットエンジン」である。欧米では上流階級を中心にヨット文化が浸透している。同社は洋上のF1とも称される最も権威ある国際ヨットレース、America's Cupの覇者、オラクルチームUSAのテクニカルパートナーを務めている。それは、ディーゼルエンジンにおける世界屈指の技術力の証明であり、同社の海外でのプレミアムなイメージともオーバーラップする。
- ・どんなに良い技術を持っていても、その価値が相手に伝わっていないければ、「存在していないことと同じ」である。そして、同社は、企業価値を誰の目にもわかりやすい形で伝え、統一的なブランドイメージを国内外で確立することを目的に、デザインの力を借りたのである。

新しい「農」の創造＝
産業全体の付加価値向上を目指す

デザインによる
価値の可視化、発信

人材
育成

店
舗

商
品

サ
ー
ビ
ス

流
通

(写真) 上段: アグリカルチュラルウェア、下段: トラクターのコンセプトモデル



デザインしたのは農機ではなく新しい「農」

- ・プロジェクトの遂行に際し、同社はブランドマネジメントに関する組織を再編し、社外取締役として著名な工業デザイナーを招聘した。海外では一般的だが、日本企業でデザイナーを役員とする例はまだ少ない。我が国におけるデザインに対する認識の低さから、その重要性が社内で認められるのは容易ではないからである。同社の強みは、経営陣がデザインの有用性を深く理解していることにもあろう。
- ・商品は、企業価値を伝える重要なメディアの一つである。プロジェクトで発表された商品(写真)を見てみたい。その視覚的な洗練は、従来の“農業”のイメージとは一線を画し、見る者をワクワクさせるデザインである。同社が提案したいのは単なる農機具ではなく、新しい「農」の姿なのである。
- ・同社のデザインプロジェクトの範囲は、社員教育や店舗、アフターサービス、新しい販路構築といったバリューチェーン全体にまで及んでいる。新たな「農」の未来を拓くという同社の試みは、デザインの持つ発信力を通じ、農業という産業全体の価値を高める可能性を秘めていると言えよう。

5-④.【デザイン力活用事例】オムロンヘルスケア・ハードとソフトの融合

- ・形や色といった意匠は、デザインのほんの一部である。現在は、ビジネスの新しい仕組みの構築も、デザインの重要な役割の一つだ。オムロンヘルスケア(株)におけるデザインの範囲は、ハード(プロダクト)のみならず、ソフト(ネットワーク)の構築、それらの融合に及んでいる。

デザインで企業ミッションを実現する

- ・同社デザインの目的は、企業ミッションである「地球上の一人ひとりの健康ですこやかな生活への貢献」の実現にある。従って、製品はこのミッションに沿い、課題発見され、開発されている。現在では一般的な家庭用血圧計の他、歩行以外の活動量も計測できる「活動量計」、電波センサーが非接触で眠りの状態をモニタリングする「睡眠計」等、新たな生体情報管理を可能にし、それを個の健康に生かす仕組みが開発されている。
- ・同社製品は、家庭用に開発されるものも多い。手に取れば、そのシンプルな形状に驚くだろう。毎日家で使うものだからこそ、測定データの「正確性」はもちろんのこと、見やすさ、使いやすさといった「操作性」が徹底されている。外観はどこか手触り感があり、温かな佇まいで、製品は違っても、共通してオムロンらしさを感じさせる。

ハードとソフトの融合をデザイン

- ・そうした中、同社は2012年に通信技術による血圧分析サービスとして、ネットワークサービス「メディカルリンク」をスタートさせている。家庭で測った血圧値を個人の健康管理に役立てるだけでなく、自動でデータ化し、ネットワークを介して患者と医師で共有、臨床分析にも役立てる仕組みである。
- ・メディカルリンク等のネットワークサービスの拡充により、同社では、デザインすべき領域も拡大した。従来のハード(プロダクト)中心のデザインから、ソフト開発、及び両者を融合して独自の新商品、サービスに結びつけるビジネス開発に至るまで、デザイン領域の幅を広げたのである。
- ・こうした中、既に同社ではデザイナーとエンジニアに境がなくなっているという。デザイナーには、企業ミッションに基づき、ネットワークと製品・サービスを融合する能力が求められる。ユーザーエクスペリエンスの観察といった課題発見から、通信のインターフェースに至るまで、折り合わせを重ねて新しい商品を生み出すのだ。
- ・日々測定される膨大なデータの因果関係を解明し、健康管理のための最適なアドバイスを一人ひとりにわかりやすく導き出す。同社デザインには、この仕組み作りをどのようにデザイン(設計)するかが、問われている。

デザイン領域の拡大 デザイナー領域 ⇄ エンジニア領域

企業ミッション



課題発見

従来の
デザイン
領域

ハード
(プロダクト)

- 意匠
- 正確性
- 操作性

折り
合わせ

ソフト
(ネットワーク)

- 通信設計
- アクセス
- 可視化



(写真)
同社が開発した「ねむり時間計」。
枕元に置いて寝ただけで眠りの状態が測れる。

5-⑤.【デザイン力活用事例】象印マホービン・炊飯ジャー南部鉄器 極め羽釜

- ・「市場が縮んでも、価格が高くとも、顧客価値を徹底した良いものは売れる」ことをデザイン力で証明したのが、象印マホービン(株)の「南部鉄器 極め羽釜」である。

顧客が求める価値へ回帰する

- ・同社は、もともと炊飯ジャーのトップブランドである。しかし実は、2006年頃に他社が売り出した高級炊飯ジャー市場には後発参入組である。2007年に参入した当初は、使い勝手や健康調理等の付加機能で差別化した製品を揃えたが、売れ行きは芳しくなかった。毎年新米が流通する頃に雑誌に掲載される「人気高級炊飯ジャー特集」に、同社の名前はなかったのである。
- ・高価な炊飯ジャーを買う顧客が求める価値とは何であろうか。味覚というのは主観的で、限界がない。そのため同社では、従来のIH圧力方式の採用により味は十分に美味しいはずという認識をいったん白紙に戻した。「美味しいごはんを炊く」という原点に戻り、製品を見直す決定を下したのである。
- ・固定観念払拭のため、製品開発のプロセスとチームを刷新し、従来の技術中心の開発体制から、販売促進・アフターサービス・広報など、より顧客に近い若手を中心とした初の部署横断型プロジェクトチームを組織したのである。

① 顧客にとっての価値へ原点回帰

- 炊飯器の原点に機能集中
→付加機能の削除
- 開発プロセスとチームの刷新
→顧客に近く、ベテランなしの
部署横断型プロジェクトチームを組成

② 新たな体験価値の提案

- 鉄釜の最高峰“南部鉄器”採用
→伝統工芸のもつストーリーを食卓へ



(写真) 南部鉄器 極め羽釜(イメージ)

毎日の食卓で、日本文化を体験できる

- ・開発では、昔ながらの味わいに炊きあげる「かまど炊き」の再現に徹底的にこだわり、羽釜形状の内釜を採用、同社の要素技術である魔法瓶の断熱機能を捨てた。そして、同社の高級炊飯ジャー「極め羽釜」には、鉄釜、しかも日本の鉄の最高峰“南部鉄器”を採用したのである。
- ・製品化にあたり最も困難だったのは、南部鉄器の持つ伝統工芸としての趣・品質と、工業製品としての量産化の両立であった。最終的に、製造工程では20キロの鉄から1.8キロの鉄釜を削り出す手間暇を踏むことを決断している。
- ・同製品の最も優れたところは、“美味しいごはんを炊く”という製品コンセプトが明確、かつ顧客価値と一致している点である。日本製品にありがちな、“こんなすごいことができます”という機能披露が目的のプロダクトアウト型ではなく、顧客視点で厳密にデザインされている商品である。だからこそ、高価格であっても価値を認める買い手が存在したのである。
- ・南部鉄器の採用は、味だけでなく価値の伝達にも一役買った。炊飯ジャーは試して買うことができない。いくら説明を尽くしたところで、「南部鉄器製の内釜」という一言に優るわかりやすさはない。さらに、顧客は、商品を通じて、南部鉄器という日本文化を日々の食卓で体験することができる。南部鉄器で炊いたありがたいごはんを食すとき、食卓での会話も自ずと生まれるだろう。そうした商品のモノだけでない、ストーリーとしての要素も、この製品の重要な価値の一つといって良いだろう。

6. 事例の共通点 ～ 商品、サービス、根底に理念～

- ・ここまで、関西を代表する5社が、経営の視点から、組織横断で広義のデザインを活用し、顧客価値を徹底した新商品、新市場そしてブランドを生み出す事例をみてきたが、ここで改めてその共通点をまとめたい(図表6)。
- ・いずれの事例にも共通する点が3つある。まず一点目は、商品力である。どの事例も、顧客にとって良いモノを作るという基本が徹底されており、組織にそのための仕組みが組み込まれているのである。
- ・二点目は、サービス力である。サービスは、モノの価値の多くを伝達し、商品の持続的な売れ行きを左右する。このため、事例では、顧客が価値を感じるサービスの拡充に多くのリソースを充てている。各社は、製造業ではあるが、サービスをものづくりの付随としてではなく、商品と一体で顧客に提供している。販売やアフターサービスといった製品を届けるためのプロセス、及びカスタマイズや経験価値といったコミュニケーションまで含めてものづくりと定義し、商品の価値に内包させている。前述の顧客が求める感覚的な価値を提供する場面において、このサービス力の高さが商品の差別化を決定づけるものとなる。成熟した経済の消費者は、企業や商品が自分の存在や価値観を尊重してくれることを求めている。顧客は、商品の価値を実感するために、商品そのものと同様、それが「どのように」自分に提供されるかが非常に重要と思っている。
- ・三点目は、商品の根底に企業の理念、哲学が存在することである。事例のヒアリング調査では、すべての企業が、商品とサービスの説明より先に、開発経緯としてまず企業の哲学を掲げた。商品はいずれも市場観察、顧客とのダイレクトコミュニケーションを通じ、顧客価値を追求している。しかし、おそらくそれより先に、まずその企業が価値と定義するもの、つまり“自社がどのような価値を世に問いたいか”という哲学が上滑りせず組織浸透しており、判断の基準となっている。一貫した企業の哲学が、商品にアイデンティティを与えているのである。結果、商品は顧客に寄り添うが、媚びることなくデザインされる。顧客は、“とりあえず問題なく動く”、“長持ちする”といった品質や機能の枠を超えて、自己の価値観と共鳴する商品の背景や思想を理解し、その商品を指名買いしているのである。そうした商品こそが、長い時間を経てブランドになり得る。そして、これら3点を集約し、商品・サービスに可視化するのが、組織としてのデザイン力である。

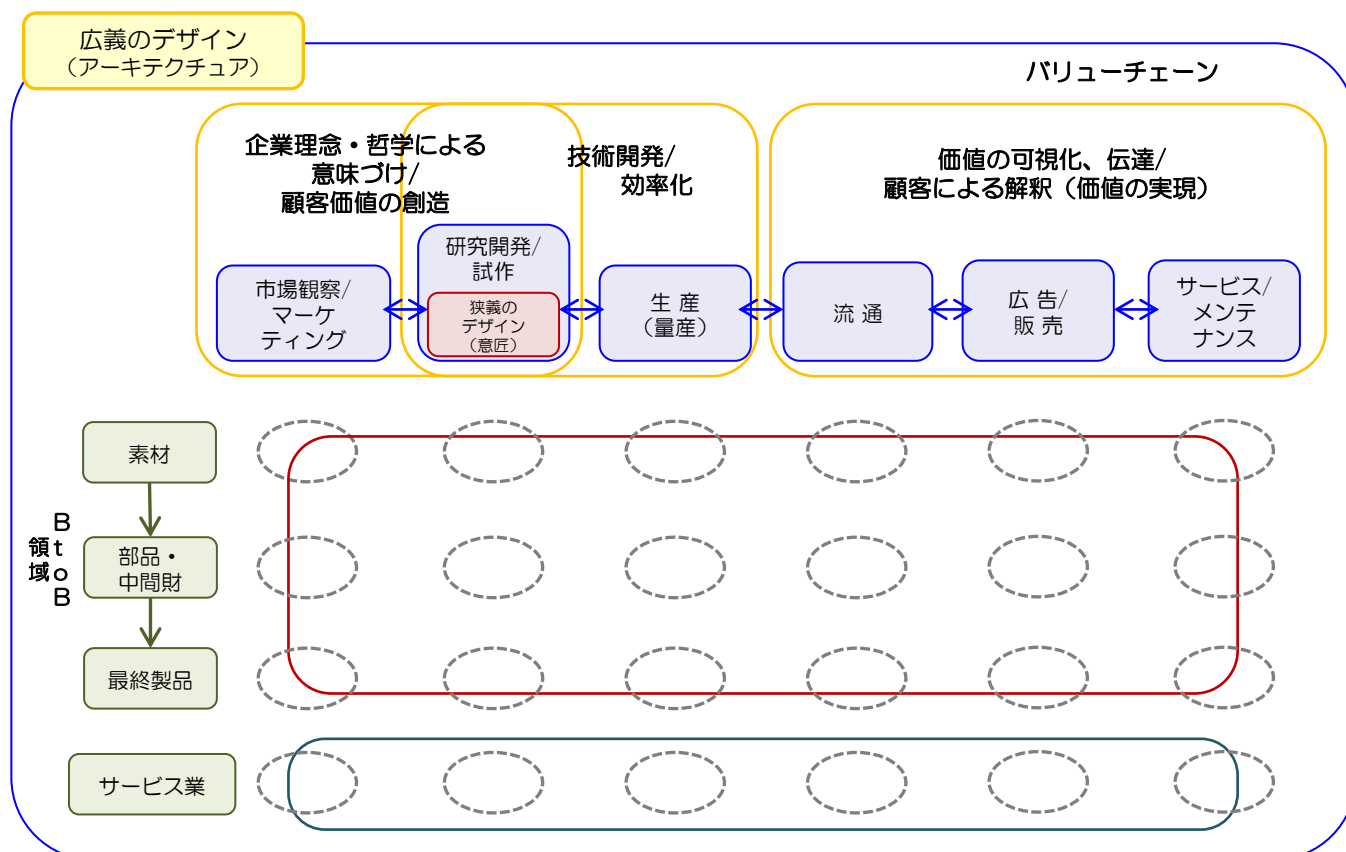
図表6 事例のファクトファインディング



7. 経営によるデザインの活用

- ・成熟市場において、商品やサービスのコモディティ化を解決することは大きな課題である。技術力という関西企業の強みを生かすためにも、組織としてデザイン力を活用し、バリューチェーン全体で顧客価値を商品に集約、独自性を発揮することが期待される(図表7)。この実現には、経営のリーダーシップは欠かせないだろう。
- ・また、コモディティ化は消費者に近い完成品メーカー、B to C(消費者向け)だけの課題ではない。中間財・部材メーカーにとっても、B to B(企業間取引)の先にあるC(消費者)を見据え、加工段階における顧客視点での付加価値向上が必須であろう。さらに、サービス業にとっても、自社のフィロソフィーを商品(サービスや施設)のアイデンティティに結びつけ、差別化を図る余地は大きい。
- ・今回の調査では、事例で掲げる企業以外にも、ブランド価値の源泉ともいえる“自社の哲学”について、創業期に遡って深く顧みている企業が多いことが判明した。今いくつかの関西企業で、規模拡大や商品の多様化で希薄化した企業の基本理念、いわば企業のDNAについて、もう一度共有化を図る試みがとられている。こうした試みは、ビジネスモデル構築や新商品開発にあたって、その企業“らしさ”の発揮につながり、ブランドを醸成していくだろう。
- ・また、企業が広義のデザインを経営に生かすには、デザインを活用して商品やサービスの付加価値を高めることのできる人材育成も急務だろう。欧米ではすでに、デザインが美術系・工学系のみではなく、経営学的見地からも欠かせないリソースとなっている。実業でも、欧米の経営コンサルティング会社には、会計系とデザイン系が双壁として存在する。
- ・関西企業には確固たる技術力がある。しかし実は、この高い技術力をものづくりに生かすカギは、組織としてのデザイン力をいかに発揮し、顧客価値の創造に繋げるかにかかっている。外部環境によらない持続可能な競争力を獲得するために、より多くの企業が、広義のデザインの有用性を理解し、重要な経営資源の一つとして活用していくことが望まれる。

図表7 組織・バリューチェーンでのデザイン力活用





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

大阪市中央区今橋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>