

デザインイノベーションと MOD の新次元—その 6 中小企業デザイン戦略と地域ブランド構築の再考

New Perspective for MOD and Design Innovation – 6

Reconsideration of Small and Medium-sized Enterprise Design Strategy and Regional Brand Construction

(キーワード：開発プロセスの循環、無形資産、ジャパンスタイル)

(KEYWORDS: Circulation of development process, immaterial assets, Japan style)

梅津隆之(デザインコーディネーター)

1. 産地中小企業の現状と課題

日本における製造業の中で中小企業の割合は、全体の97%を占めると言われている。町工場をはじめ、伝統産業やOEM企業など多種多様な形態を見せているが、ここでは筆者の経験から地場産地の中小企業について考察し、仮設的な全体像を浮き彫りにしたい。

デザインを経営資源として導入することの必要性は、1990年代初めバブル崩壊後、随所で様々に叫ばれるようになり、特に大手企業においては、それまでの色・形の世界と目されていたデザイン部門を、企業価値創出に貢献するものとして経営トップ直轄の組織作りへと再編成を図った。また各地方自治体においても、中小企業活性化のための手段としてデザインを導入する施策を活発化させてきた。今やデザインは、色・形だけではなく、技術開発を含む、企画から販売戦略までをトータルに管理し戦略を組む手段であることを理解している中小企業の経営者は少なくない。そして、プロダクトアウトから顧客目線によるマーケットインの開発がこれから求められるモノ作りであることの認識を深め、「デザインによる高付加価値化」や「オリジナリティー溢れる商品の開発」、更には「企業ブランドの構築」などをテーマとしたプロジェクトが各地で散見されるようになった。各種メディアでもそれらの開発話は取り上げられ、デザインこそが価格競争に負けないオリジナルな創造性を生むものであることを内外に披露している。

しかしこれらの成功話を文字通りに解釈することはあまり現実的ではないかもしれない。何故なら相変わらず産地企業の窮状を見聞きするからである。事業全体の戦略から、商品企画、マーケットリサーチ、技術開発、販促ツールの製作を通し、マーケットインの商品開発を図るも、成果に繋がっていない。実はそこには様々な問題が山積して

いる。大きな課題として3つ挙げられる。①デザイン開発手法の形骸化、②各プロセスにおける連携の弱さ、③一貫した顧客ベネフィットの保持、である。つまり企業体質に応じたプランニングと各パートとの連携が不十分であるため、消費者に手が届くまでの顧客便益保持が図られていないように見受けられる。

2. 企業体質に応じた開発プログラムと連携

デザイン業界における一般的な商品開発プロセスは、事業戦略—商品戦略—商品企画—商品開発(デザインワーク)—生産—販売戦略、とされている。この手法は、状況により表現は変わるものの、大方この手順が示されている。そして個々のプロセスには、詳細なワークが明記されている。中小企業を対象としたセミナーや講座に用いられる資料での解説によく見かけるものである。しかしこの教科書的なプロセスには、企業の体質に応じた具体的なアプローチは見えてこない。大手企業のようにプロセスごとの部門編成が困難な中小企業には、柔軟なマネジメントが求められてくるわけである。経営者またはそれらをサポートする外部コンサルタントは、一連の流れをベースとしながらも、強化すべき項目を導き出し、効率的なプログラムを計画しなくてはならないだろう。企業体質に応じてその対処法は異なり、事前にそのリサーチは必要となる。

筆者は、約5年間、岐阜県内の中小企業十数社に対してデザインコンサルを行ってきた。そのコンサルを通して企業のタイプ別に得られた対処法の概略を列挙する。

①技術先行型企業：高い技術は有するも既存市場では価格競争に晒される。

a.技術力の見直し、b.新市場の開拓、c.少量生産による限定販売でオリジナリティーを向上させる、d.売り場との連携による評価のフィードバック。

②デザイン先行型企业: 既存市場に向けての的確なオリジナル開発が求められる。

a.対象市場の明確化、b.市場調査の徹底化、c.デザイン精度の向上、d.組織内の連携の強化。

③販売力強化型企业: 競合他社参入増で飽和化する市場に対しての販売戦略。

a.販売店からの顧客ニーズの発見、b.ニーズの検証、c.デザインの差別化、d.デザイン開発と並行した販売戦略により商品特性を反映した売り場展開。

④受注型企业: 量産化に向けての顧客プロファイリング。

a.ターゲットの属性分析、b.時代性の分析、c.デザインコンセプトの明確化、d.顧客評価の導入。

⑤B to B 型企业: クライアントへの企画提案力が求められる。

a.エンドユーザーニーズの仮説提示、b.定量的視点からのデータ作り、c.デザイン特性の訴求、d.認知度効果を上げるためのメディア対策。

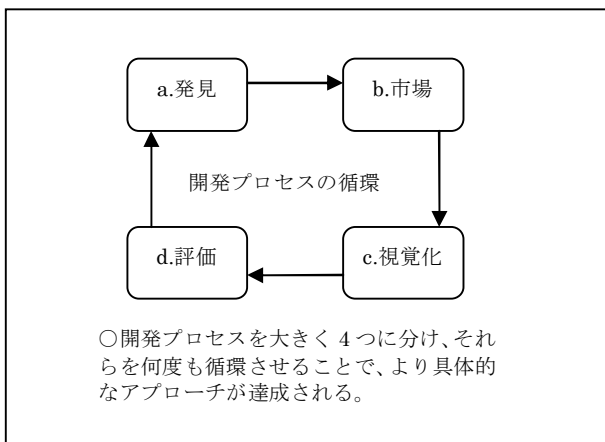


図1.開発プロセスの循環

以上5つの例であるが、10社いれば10通りの対処法がある。基本的プロセスは維持しながら、順序や強化すべきポイントは変わってくる。ある程度の成果が見られる中小企業に共通することは、少人数ながら経営者を含め各部門から人選したプロジェクトチームの編成と、そこでの情報の共有化を果たしていることである。各フローの項目間でやり取りが何度も繰り返され、十分な連携が図られている。企画の段階で顧客便益が仮説提示され、商品特性や売り場に反映させるためには欠かせない連携となる。この連携が図らなければ、連想ゲームではないが、全く異なる商品が出来上がることは想像に難くない。この実現には、少な

くとも経営者の理解は重要なファクターであり、それが望めない場合は、デザイナーまたはデザインの専門家への丸投げという成果を導き出せない状況を生んでしまう。

3. 地域ブランドの構築

中小企業のデザイン導入をより効果的にする方法として、地域ブランドの構築を図るケースが伺える。地場産地には、様々な業種の企業が散在している。活性化の手段として、同業種はもとより異業種によるコラボレーションも見かける。地域の特質やその良さを大消費地に認知させ知名度を上げることである。

ブランドとは、無形資産であり、それを見える形に置き換え、信頼と継続の果てに得るものである。大手企業においても、短期的な捉え方では成立するものではなく、地域ブランドも長期的なプロジェクトが必要となってくる。更に日本全国に多数ある産地もそれぞれブランド構築を図っているが、その中で地域特性を耳目に周知させるだけでも困難と言わざるを得ない。

日本の産業の成り立ちを紐解くことは、見方を変える上で助けとなるであろう。日本は島国であるにもかかわらず、多種多様に変化の富んだ地形となっている。その地形がその地特有の風土や人々の気質を育んだ。今で言う伝統産業は、そのような小さなエリアから発生している。江戸時代の藩の数(約300)を見ることでその産業の多さは理解できるだろう。実は、藩主は城下町形成のため、商工業者を集住させる政策をとっていた。中には藩御用の仕事のみに従事する技術師もいたようだ。そして藩による徹底管理が、資源枯渇と技術継承を容易にしたとも言われている。またそれをなした要因に立地が大きく作用しているとも報告されている。(参考文献: 近世における職人立地の地域的構造と現代的意義 市川祐樹著)

約300近くある産地は、その後の廃藩置県や産業の近代化により様変わりすることとなるが、藩主の強い保護政策で今日までブランド力を堅持しているものや、小規模に継続しているもの、当時の技術を活かし近代化の中に組み込まれているものなど、様々に生き残っている。

このような背景から地域ブランドの構築を図ろうしているのだが、幾つか見受ける各地のブランド戦略は、「オリジナリティー」や「高品位、高級化」などを謳っているこ

とが目に付く。そこに「地域らしさとは何か」というコンセプト開発が含まれてくる。多数に点在する産地が、同じような方向を目指すことに少なからず疑問を感じる。「ブランド」という言葉が持つ高級イメージに振り回されているように見受けられる。ブランドは無形資産である。一つの世界観を形成するものであるとしたら、必ずしも高級である必要はないかもしれない。MUJIは文具から住宅まで開発しているが、どの商品もMUJIであることは見て取れる。それは一つの世界観を提示しているからである。更にリーズナブルな価格を保っている。

現在の産地が形成された歴史的な背景や今日の市場でのポジショニングを精査したとき、地域らしさや高い技術力の生かし方などを違う視点で見るのに役立つであろう。

4. ジャパンスタイルからの脱却

ブランド構築において、ジャパンスタイルは一つのキーとなっている。昨今、日本文化への見直しがブームとなっているが、書道や歌舞伎、漢字検定、和服など、若い人たちにも支持されている。特に和服は検定に加え、顧客と作り手のコミュニティの場を提供している。物ができた背景やそれにまつわる様式、作法の由来を当時の人々の生活の中から学ぶことで、物の価値を改めて認識させている。そのコミュニティは、新商品開発に向けてのモニタリング的な機能も果たし、新しいビジネスモデルを展開していると言える。一方では欧米などから、「クールジャパン」と評され、今日の若者文化の中に、日本のアイデンティティを見ているのもジャパンスタイルを考察する上で興味深い。

そのアイデンティティの中に今後のデザインの方向性を示すものがある。「和モダン」「ジャパンスタイル」「ネオジャパン」などのフレーズを見聞きするが、「日本らしさ」「地域らしさ」を掲げたときに、その「らしさ」からは、様式やスタイルがイメージとして浮かび上がる。日本の伝統産業は、その成立においては画期的な技術革新をもたらすものであった。しかし富の平等な分配を果たすための機械生産による量産化は、産業の近代化と大量消費時代へと

突入する。伝統産業は、職人の手作業によるもので、近代化の到来は、量産と手工芸という製造手法のカテゴライズを生んだ。伝統産業の売りは、手作業による少量生産を題目とすることを余儀なくされ、「匠の世界」へと祭り上げられてしまったのである。伝統産業は文化の継承として存続すべきものであることは認識しつつも、両者に共通する「無形資産」に、日本人のアイデンティティを見つけ出すことが出来るのではないかと感じている。そのためには、技術や様式に縛られず、その呪縛から一旦開放されなくてはならないのではないかと。

情報機器関連の商品の中に自然素材を採用しているのを見かける。使い込むことで樹脂にはない経年変化による味わいをデザインしている。先進性が求められる商品は、自然素材は馴染まない。それらが普及し、身近な存在となったとき、利用者にとって寛容さが生まれ、デザインや素材の自由度も生まれる。木の素材の持つ伝統的なスタイルに縛られていない。

ある中小企業の経営者は、「伝統とは創造的破壊」と言った。継承すべき様式は、その時代に生きた人々の「知」であり、スタイルや技術ではないと解釈している。藩の時代、頭首は軍資金を得るために限られた資源の中で産業政策を行っていた。中には藩主自ら今日のデザイン開発のように、企画・調査やターゲット設定などを行っていたことが幾つか伝えられている。統率力に加え、先見性や企画力なども求められていた。つまり藩主が、オーガナイザーとしての役割を担っていたわけである。そこで開発された商品が、今日の伝統産業となったものも少なくない。地域特有の産業が日本に様々に形成されたのは、藩主が管理していく上で、地形的に目や手の届く範囲であるが故に容易であったこと等も要因として挙げられる。

文化は知識の集積により進化を遂げるが、人々の基本は変わらないと見るならば、地域産業は、これまでのデザイン手法を見直す機会に来ているようだ。デザイナーまたはデザインの専門家によるオーガナイザーとしてのデザインマネジメントが必要となるのではないかと。