

独創的な製品を
生み出すための

イノベーター思考法

富田欣和●慶応義塾大学大学院 非常勤講師

第2回

もの単体での競争から脱却して 言語化されていない本質的価値を発掘

前回は、ものづくりのイノベーションに「もの・こと・ひとづくり」が必要な理由を、システムデザイン・マネジメント (SDM) 学の観点から説明しました。顧客さえ意識していなかった問題を根本的に解決するイノベーター的な提案には、多様なステークホルダーとの「協創」が欠かせません。その際にカギとなるのは、SDM学の特徴である「木も見て森も見る」システムの視点、新たなソリューションを見つけ出すデザインの視点、そしてサステナブルな管理・運用・経営を行うマネジメントの視点です。

今回から4回にわたり、この3つの視点を実際の企業事例に基づいて説明します。今回は、イノベーションの実現に至る思考の流れを感じ取っていただくために、事例の全体像とそこで得られた結果を紹介していきます。

「良いもの」を造っても売れない

1954年創業の中小紙器メーカーであるハマノパッケージ (本社兵庫県姫路市) は、近く創業60周年を迎

えるに当たり、大きな問題に直面していました。贈答品や洋菓子の包装に用いる貼り箱の専門メーカーとして優良企業との取引で順調に業績を伸ばしてきましたが、近年は成長に陰りが見られるのです。具体的には、製品単価の下落、原材料の高騰、設備投資の負担増、高級品向け製品の不振といった問題を抱えていました。これらは、単一の解決策では対処できない複合的な問題の典型例です。

ハマノパッケージは、こうした問題を解決するために、コスト削減や生産性向上、製造品質向上、新製品開発、新規顧客開拓、既存顧客へのフォローアップなど、あらゆる手を打ちました。特に、品質向上は「高級貼り箱メーカーの生命線」という信念から重点的に力を注ぎました。それも、決して独り善がりの品質向上ではありません。「高級感のある箱」「面白い形状の箱」といった要望を顧客から聞き出し、その通りの品質を実現しました。しかし、顧客が欲しいという「良いもの」をどれだけ造っても

売れなかったのです。

そこで同社は、筆者の支援の下、もの・こと・づくりに2012年1月から取り組みました。以下、その成果として画期的な新製品の開発に至るまでの過程を順に紹介していきます。

共通体験を通じて視点を転換

なぜ、「良いもの」を造ったにもかかわらず売れないのでしょうか。それは、筆者と同じ慶応義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント (SDM) 研究科に所属する保井俊之氏 (特別招聘教授) が著書『日本』の売り方——協創力が市場を制す』 (角川書店) で述べているように、市場が成熟する過程で、もの単体のコモディティ化が避けられないからです。同書によれば、コモディティ化が進んだ市場は新興国メーカーの独壇場であり、日本の企業は苦戦を強いられます。それでは日本の製造業に未来はないのかといえ、もちろん違います。新たな価値を生み出すことで、もの単体の競争から脱却すればよいのです。

「独創的な製品を生み出すためのイノベーター思考法」では、潜在的価値を発掘するための思考法・手法やそれを使いこなせる人材の育成法を取り

上げます。社会人向け教育を手掛ける慶応義塾大学の教員が、実際の企業事例に沿って紹介していきます。

ハマノパッケージも、愚直にものづくりを追求しようとするあまり、コモディティー化が加速しているもの単体での勝負に突き進んでいました。そこから抜け出して新たな価値を生み出すには、視点を転換しなければなりません。具体的には、「論理的思考から統合的思考」「高品質から高価値」「付加価値から本質的価値」という転換です。

「論理的思考から統合的思考」の転換が必要なのは、論理的思考に頼りすぎると根本的な解決策ではなく欠点にばかり目が行き、自分たちの考えられる範囲で問題や解決策を見いだそうとする傾向が出てくるからです。それを避けるには、アイデアを大量に生み出す発散的思考と、そのアイデアを取捨選択して具体的な形に整える収束的思考を組み合わせ

せた統合的思考が重要になります。

「高品質から高価値」については、顧客の感じる価値と製品の品質は必ずしもイコールではないということです。製造業に携わる皆さんにとっては当然のことかもしれませんが、ハマノパッケージの例から分かるように、忘れがちな点でもあります。

「付加価値から本質的価値」については、製造業が最も陥りやすいポイントです。本質的価値がきちんと定義されていないにもかかわらず、付加価値と称した思い付きレベルの機能追加によって、目も当てられなくなった製品が世の中には数多く存在しています。

しかし、企業には独自の文化や長年の慣習があるので、単に「視点を変えよ」と言ったぐらいで変わるものではありません。そこで、視点を転

換するためのマネジメントツールとして有効なのが、ワークショップ・スタイルの問題解決です(図1)。ワークショップ・スタイルとは、あるテーマに関して多様な参加者が集まり、全員による共通体験や議論を通して解決策を見いだしていきます。キーワードとしては「参加型」「体験型」「双方向性」などが挙げられます。ハマノパッケージも、ワークショップ・スタイルによる視点の転換に取り組みました。

分からないことに気づく

多くの企業は、問題に直面するとその“裏返し”を解決策として実行しようとしています。例えば、製品単価の下落に対しては価格を上げようとする、高品質製品の不振に対しては製品のテコ入れを図る、といった具合です。

しかし、それではいつまでも同じ問題を抱えることとなります。裏返しの解決策では、問題の構造は何も変わらないからです。そのため、ハマノパッケージでは初めに、SDM学でも基本となるツールのプレーストリーミングという発想法とCustomer Value Chain Analysis (CVCA) という顧客価値のやり取りを可視化する手法で、自社の問題を洗い出しました(図2)。

これらの発想法・手法を通して得られた結論は、新規顧客(納入先



図1●ワークショップ・スタイルでの問題解決
多様な参加者がフィールドワークなどの共通体験や議論を通じて解決策を探り出す。

企業)を開拓する努力が不足しているということでした。しかし、同時にそれが本当の問題なのかという疑問も浮かんできました。そこで、次に既存顧客へのインタビューを実施しました。自社の事業のヒントを得ようという姿勢ではなく、顧客が抱えている関心や懸念をありのまま聞き出すことを重視したのです*1。

そうして得られた知見は、多くの顧客も経営環境が厳しいと感じており、その打開策を見いだせていないということでした。従って、ハマノパッケージが顧客に要望を聞いても、顧客はコスト削減や品質向上などの顧客自身が認識している問題にしか言及できない、ということが分かりました。

少しずつ状況が見えてきたところで、今度は社員とパートタイムのスタッフが共に地元の百貨店でフィールドワークを行いました。観察したのは、自社の貼り箱が使われている洋菓子売り場です。初めは他社の箱との比較など製品目線の気づきしか得られなかったのですが、「売る人」や「買う人」など他の目線も意識的に使い分けることによって、「売り場でやり取りされている価値」という視点を持てるようになりました。この視点は、前回説明した「ことづくり」の視点とも言い換えられます。

実際には、フィールドワーク後から議論しても、売り場でやり取りさ

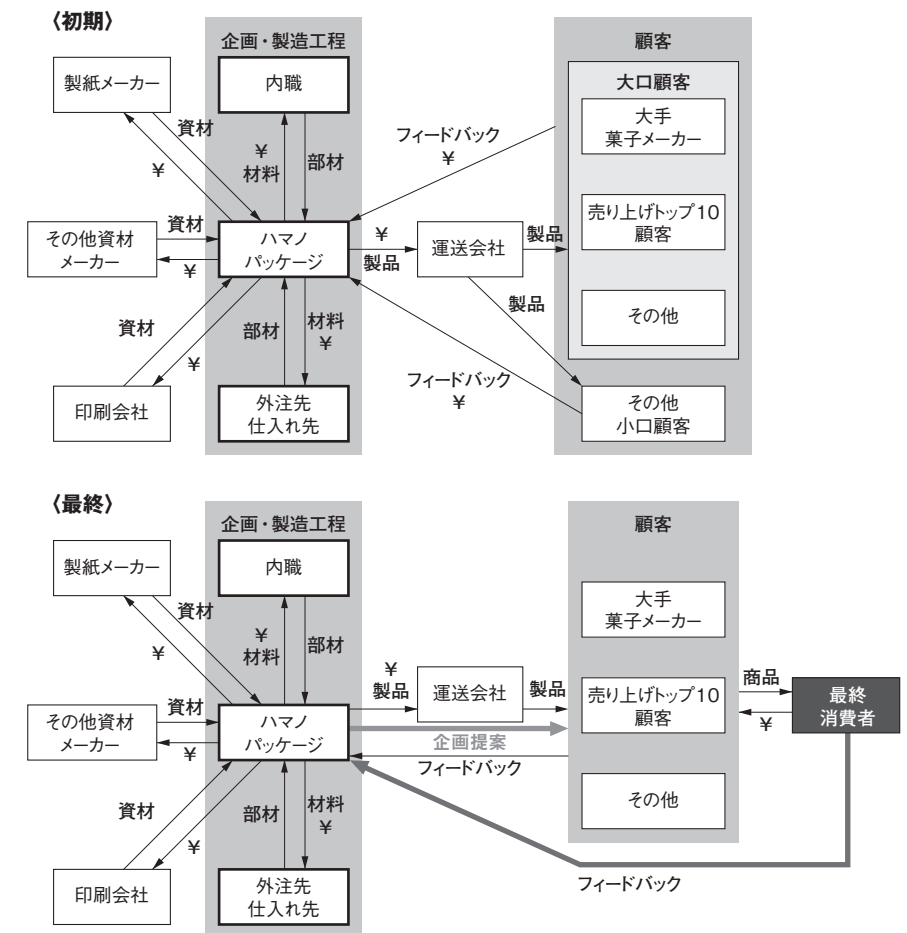


図2●CVCAの推移

初期は最終消費者という視点がなかったため、売り上げを伸ばすために顧客企業を増やすという考えに基づいて解決策を探っていた。その後、インタビューやフィールドワークを経て、最終消費者のフィードバックを箱の企画・製造に生かしていないことが問題であると気づいた。顧客や運送会社の位置付けにも変化が見られるが、それについては次回以降で説明する。

れている価値が何かという答えは得られませんでした。しかし、そこがブレイクスルーなのです。つまり、そこでやり取りされている価値が分からないこと自体がハマノパッケージの問題であるというわけです。これまで顧客、すなわち貼り箱の納入先企業の要望は意識してきましたが、最終的に貼り箱を手にする最終消費者のことを何も知らずに製品の

企画や顧客への提案をしていたことが問題であると定義できました。

本質的価値を定義する

ハマノパッケージでは、箱は何らかの中身を入れることで初めて製品として成立すると考えていました。つまり単体の箱は価値がない存在であると思い込んでいたのです。しかし、最終消費者の観察によって、

*1 顧客へのインタビューのポイントは、顧客の発言について、実際に顧客の経営環境で起きている「事実」と、思い込みにとらわれている「推測」を客観的に区別することです。

価値は局面（フェーズ）ごとに変わる
ことが分かりました。

貼り箱が製造されてから廃棄されるまでは幾つかのフェーズに分かれており、それぞれのフェーズで求められる価値も異なります。そこで、最終消費者を意識した貼り箱の開発を考えた場合、どのフェーズで価値を最大化すべきかについて議論しました。

その結果、贈り主がもらい手に箱を手渡した瞬間から箱がもらい手によって保管されるまでの価値を最大化することが重要であると判断しました*2。言い換えると、「贈られた喜びがいつまでも持続する」ことが、箱にとっての本質的価値であると定義したのです。そうして、「廃棄を前提としない貼り箱の開発」という新たな道が開けました。

使用シーンまで意識する

本質的価値を定義したら、今度はそれを具体的な形に落とし込んで

いきます。その過程には「アイデア」「コンセプト」「ソリューション」という3つの段階があり、SDM学ではこれらを明確に区別しています（図3）。

アイデアは単純なひらめきであり、大きな可能性を秘めてはいるもの、それ単体では形に結び付きません。そのアイデアに前述の本質的価値を与えたものがコンセプトになります。コンセプトは、本質的価値が含まれているからこそ、それをよりどころにして手段を検討できます。そして、コンセプトから生み出される具体的な提案をソリューションと呼びます。

「贈られた喜びがいつまでも持続する」という本質的価値の実現に向けて、まずは原点となるアイデアを出すために、再びブレインストーミングを行いました。そこで出てきたのは「飾っておきたい箱」「和のテイスト」「立体的なデザイン」などです。そのうち「和のテイスト」というアイデアを深く掘り下げるために、社員やパートスタッフが手分けして京都や大阪

などで日本人と外国人の両方を対象に「和のテイスト」を想起させるものというテーマで調査を実施しました。そこで浮上したのが、折り紙というキーワードです。さらに、いわゆるお土産グッズとは異なり、外国人向けのアレンジを加える必要はなく、正統的なデザインが求められていることも確認しました。

こうした知見と本質的価値を組み合わせることで、「折り紙のような立体感を楽しめる箱」というコンセプトが生み出されました（図4）。実は、ハマノパッケージでは10年ほど前に似たような箱を試作していたものの、その時は製品化に至りませんでした。その原因は、箱が使われる文脈（コンテキスト）の理解にありました。

その反省も踏まえてさまざまな分析を重ねた結果、折り紙のような立体感を楽しめる箱は日本ではなく欧州での製品化を目指すことにしました。前出のCVCAなどを用いて価値の連鎖を調べたところ、欧州の特定の地域・分野で価値が最大化すると分かったからです。具体的には、フランスやイタリアの建築家/デザイナーなどの創造的な仕事に携わっている人々や創造性に興味がある人々に対して、アパレルや貴金属の貼り箱として使われるときが最も高い評価を受けていました。

そのような使用シーンまで意識したデザインや形状の提案がソリュー

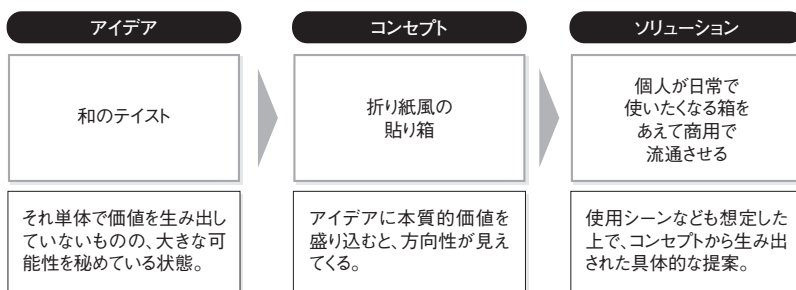


図3 ● アイデア/コンセプト/ソリューション
アイデアに本質的価値を盛り込んでコンセプトを確立し、その使用シーンなども想定したソリューションに仕立てる。

*2 顧客（箱の納品先）へのインタビューや百貨店での観察などを通じて、「贈り物の箱の置き場所に困る」「廃棄が面倒」などの意見だけではなく、「かわい箱なら小物入れにしたい」など箱が保管される可能性を示唆した意見も得ら

れていました。そうした意見も判断する際の裏付けになっています。

ションです。ここまで来ると、ようやく顧客に提案できる形になります。

試行錯誤が不可欠

ソリューションが固まったら、プロトタイプを造ります。プロトタイプは、多くの企業が苦手としている部分です。日本でプロトタイプと呼ばれるもののほとんどは、開発途上の半完成品にすぎません。

近年、音楽プレイヤーの分野では、日本のメーカーが1個のプロトタイプを造る間に、米Apple社は数十個のプロトタイプを造っていたといいます。完成品を造り込む前に多様なフィードバックを得て、より良いものに仕上げることが重要です。プロセスを行ったり来たりする試行錯誤が、価値づくりには欠かせません。

加えて、プロトタイプで確認すべきことも十分に認知されていないと筆者は感じます。外見や機能に目が行きがちですが、本来プロトタイプで確認するのは「本質的価値が実装されているか」や「その価値は顧客に受け入れられるか」ということです。この点を理解していないと、動作はするものの、顧客が価値を感じない製品が生み出されます。

ハマノパッケージには、もともとプロトタイプをじっくりと評価する土壌がありました。しかし、今回はそれをさらに徹底し、3チームがそれぞれ1週間に5個程度のプロトタイプを作



図4●折り紙のような立体感を楽しめる箱

「贈られた喜びがいつまでも持続する」という本質的価値の実現に向けて開発した。展示会用の試作品である。

製・評価するというサイクルを3カ月にわたって回し続けました。評価項目も「本質的価値の提供を実現できているか」という全体的な視点と、「本質的価値を実現するための個別機能を実現できているか」という部分的な視点を分けました。品質だけではなく価値を評価するという視点を導入したのです。

価値あるものに変換する

こうした活動の成果は、すぐに業績の向上という形で現れました。直近の半期の業績は、売上高こそ前年同期比3%増にとどまりましたが、営業利益率は同1.5倍と大幅に伸びる見込みです。その原動力は、本質的価値の追求を徹底したことによる企画開発力の向上です。折り紙のような立体感を楽しめる箱はまだそれほど業績に貢献していませんが、その技術を応用した製品の売れ行きが

好調な上、顧客への提案も大幅に改善されました。顧客が言語化できていないニーズも盛り込んだ提案を行えるように受注品目を絞り、受注ロットを重視しない方針を取り入れたことで、価格や表面的デザインで勝負してくる他社より高い価格でも受注できるようになったのです。

何よりの成果は、折り紙のような立体感を楽しめる箱という若手社員の提案が、欧州の一流ブランドの関心を集めたことです。原稿執筆時点では正式な契約に至っていませんが、地方の中小企業が人脈もない状況でアプローチしたにもかかわらず、複数の企業から引き合いが来ました。何年も前から社内にあった技術を新しいコンテキストで解釈・編集し、特定の顧客にとって価値のあるものに変換するという手法は、日本の製造業が目指すべきイノベーションの形だと筆者は考えます。



富田欣和(とみた・よしかず):慶応義塾大学大学院SDM研究科でデザイン・プロジェクトや起業デザイン論、イノベティブ・ワークショップ・デザイン論などを担当。イノベティブ・デザイン合同会社代表としてイノベティブ思考

によるソリューション開発支援を手掛けるなど、数社を経営している。実務に生かせる社会システムデザインやイノベーション・マネジメントの研究に取り組んでいる。同大学大学院修士課程修了(システムエンジニアリング学)。