

ふるさとデザインアカデミー ichi

基礎研修Ⅰ

デザインプロデュース基礎

ふるさと
デザインアカデミー

ichi

経済産業省・中小企業庁

「令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業」

はじめに	2
0-1 本講座の目的・目標.....	3
0-2 デザインプロデュースを学ぶ上での2つの主語.....	4
1.デザイン経営とデザインプロデュース	6
1-1 デザインとは？.....	6
1-2 デザイン経営とは.....	7
1-3 「デザイン経営」が求められる時代背景.....	9
1-4 地方の中小企業・小規模事業者にこそ「デザイン経営」が必要な理由.....	13
1-5 デザイン経営を実践する「デザインプロデュース」.....	19
1-6 事業者の課題に即したデザインプロデュース.....	21
2.デザインプロデュース実践のための心構え	24
2-1 出口（顧客）から考える.....	24
2-2 現場・現地でリサーチを重ねる.....	25
2-3 多様な利害関係者を巻き込む.....	26
3.デザインプロデュース基礎	27
3-1 事業者の現状分析とゴール設定.....	27
3-2 市場調査.....	32
3-3 デザイン提案とブランドづくり.....	40
3-4 流通経路選択と価格設定.....	55
3-5 事業者の加工・製造の推進.....	60
3-6 MD計画.....	61
3-7 売場設計/VMD.....	63
3-8 顧客体験設計.....	65

3-9	プロモーション	66
3-10	事業検証	70
3-11	デザインプロデュースのための資金調達方法	72
3-12	デザインプロデュース実践を推進するコア・チーム作り	73
4.食品系/非食品系デザインプロデュースの実践		75
4-1	食品系のデザインプロデュースのキーワード	75
4-2	非食品系のデザインプロデュースのキーワード	78
5.ソーシャル・デザインの実践		82
5-1	地域・産地をプロデュースする「ソーシャル・デザイン」	82
5-2	産地と市場の協働で取り組むデザインプロデュース	84
5-3	観光ビジネスとデザインプロデュース	90
6. 持続発展的なデザイン経営を目指して		95
6-1	実践と検証を繰り返す	95
6-2	さらに有機的なつながりを広げ続ける	95
6-3	デザイン経営実践を目指して	96
参考図書		97

【本資料について】

本資料は、経済産業省・中小企業庁「令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業」において作成したものです。

本資料の著作権は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、経済産業省・中小企業庁に帰属しています。また、本資料は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0 国際 ライセンスの下に提供しています。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.ja>



はじめに

0-1 本講座の目的・目標

●本講座の目的

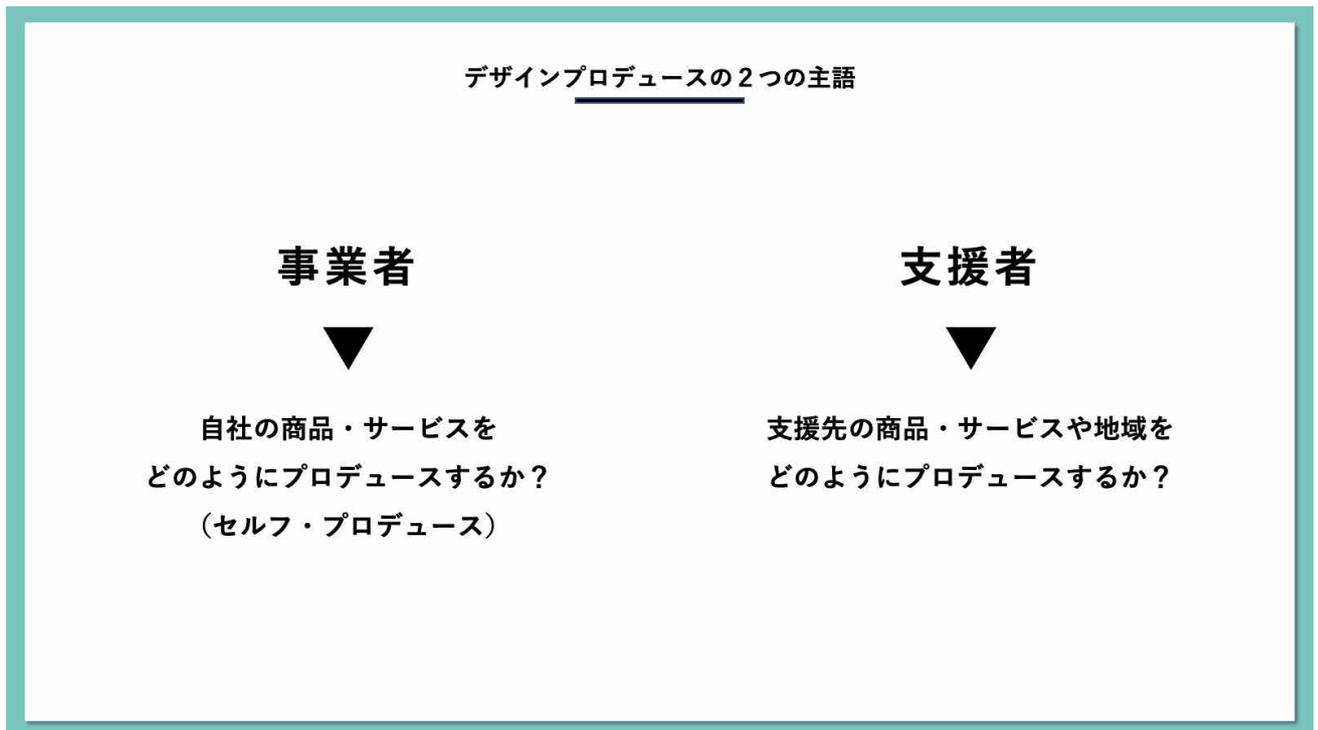
本講座では、地域に根ざしビジネスを支え、地場産業を活性化していくための「デザイン経営」「デザインプロデュース」の基礎理論を学びます。日本の企業の99.7%を占める全国各地の中小企業・小規模事業者は地域経済と地域の未来を描いていく上で極めて重要な存在です。その可能性と魅力を最大化し、地域の課題を解決し、地域の未来をデザインしていくための考え方・手法が「デザイン経営」と「デザインプロデュース」です。

●本講座の学習目標

1. デザイン経営の意義、概要を理解する
2. デザイン経営を実践するためのデザインプロデュースの意義、概要、全体像を理解する
3. 食品、非食品、産地、観光・インバウンドなどの種類別にデザインプロデュース実践のポイントを理解する
4. 持続発展的なデザイン経営に取り組むためのポイントを理解する

本講座は、デザイン経営・デザインプロデュースの基礎的な理論・概念を理解することを目指します。後日開催するワークショップでは、これらの理論・概念を実践し、自身の課題を明確化することを目指します。

0-2 デザインプロデュースを学ぶ上での2つの主語



本講座は、二つの立場にある方を想定して進めていきます。

●事業者

実際に地域に根ざした物作りの価値を次代に受け継ぎたいとお考えの工房、職人、生産者の方々です。本講座を通して、自社の商品・サービスをどのようにプロデュースしていけばいいのか？（セルフ・プロデュース）を考えていきます。

●支援者

地域の伝統工芸や地場産業をプロデュースしたいと考えるデザイナーやコンサルタント、支援機関や専門家の方々です。本講座を通して、支援先の商品・サービス、そして地域全体をプロデュースしていく観点を養っていきます。

ワーク：目標設定

自社あるいは自身が支援したい企業を想定し、デザインプロデュース研修が終わった時にどのような状態になっていたか？を考え、下の枠線の中に記載しましょう。



1.デザイン経営とデザインプロデュース

1-1 デザインとは？

●デザインの定義を整理する

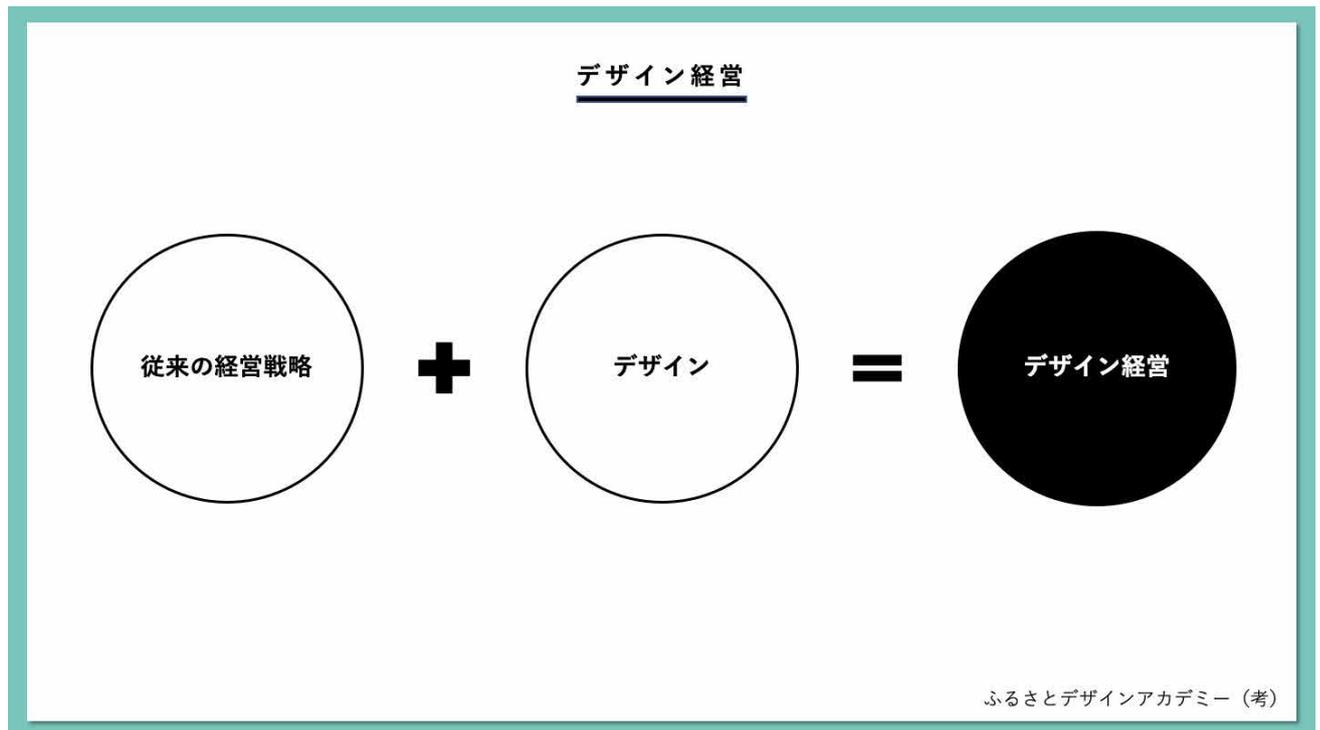
デザイン DESIGN

(図面などの) 計画に落とし込む・設計する・問題を解決する

「デザイン」というと見た目を美しくすることであると感じられる方もいるかもしれませんが。しかし、デザインという言葉には、見た目を美しくすること以上の意味が含まれています。

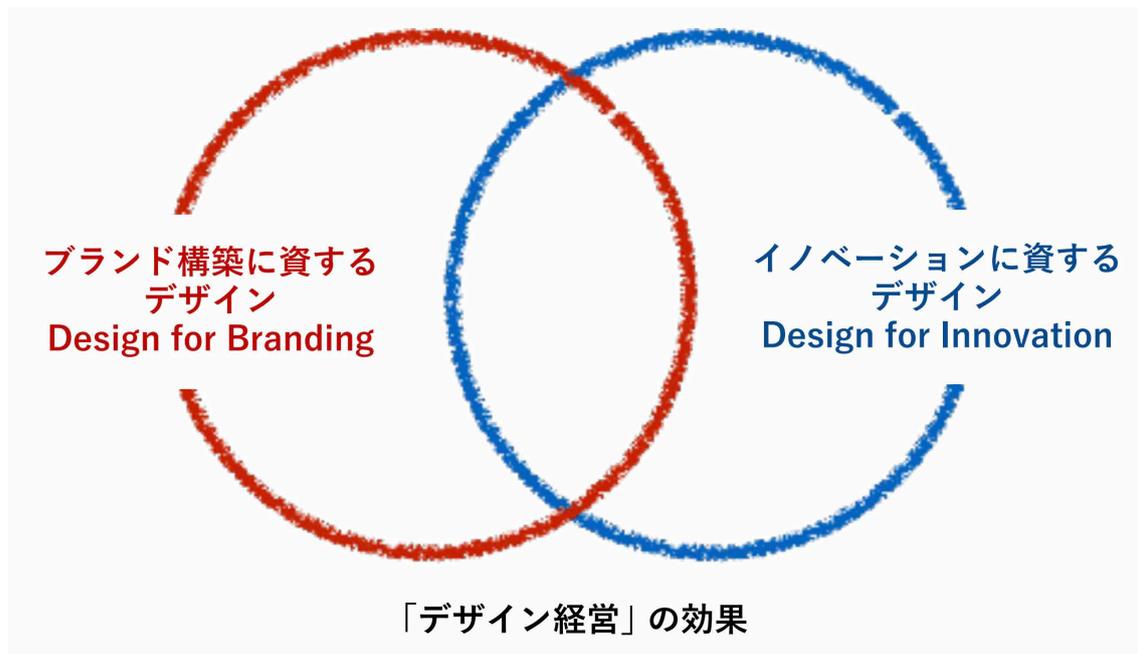
そもそも「デザイン」という言葉には、「(図面などの) 計画に落とし込む・設計する・問題を解決する」という意味があり、英語圏の人からすればアイデアを考える、企てるといったニュアンスが含まれます。つまり「デザイナー」の仕事も見た目をきれいに整えることに留まらず、アイデアを考え、企て、問題設計し、問題解決していくことと広範囲に渡っています。

1-2 デザイン経営とは



2017年に経済産業省と特許庁は有識者らを集め「産業競争力とデザインを考える会」を発足し、2018年に「デザイン経営宣言」として、資料を公表しました。

この宣言にあるように、今、会社経営に「デザイン」の思考や思想を取り入れることが注目を集めています。特に、新たな事業・商品・サービスを生み出す<イノベーション分野>、事業・商品・サービスの独自性を伝える<ブランディング分野>において、デザインを経営に取り入れることで独自性を備えた競争力の高い企業経営を実現していくことがのぞまれています。



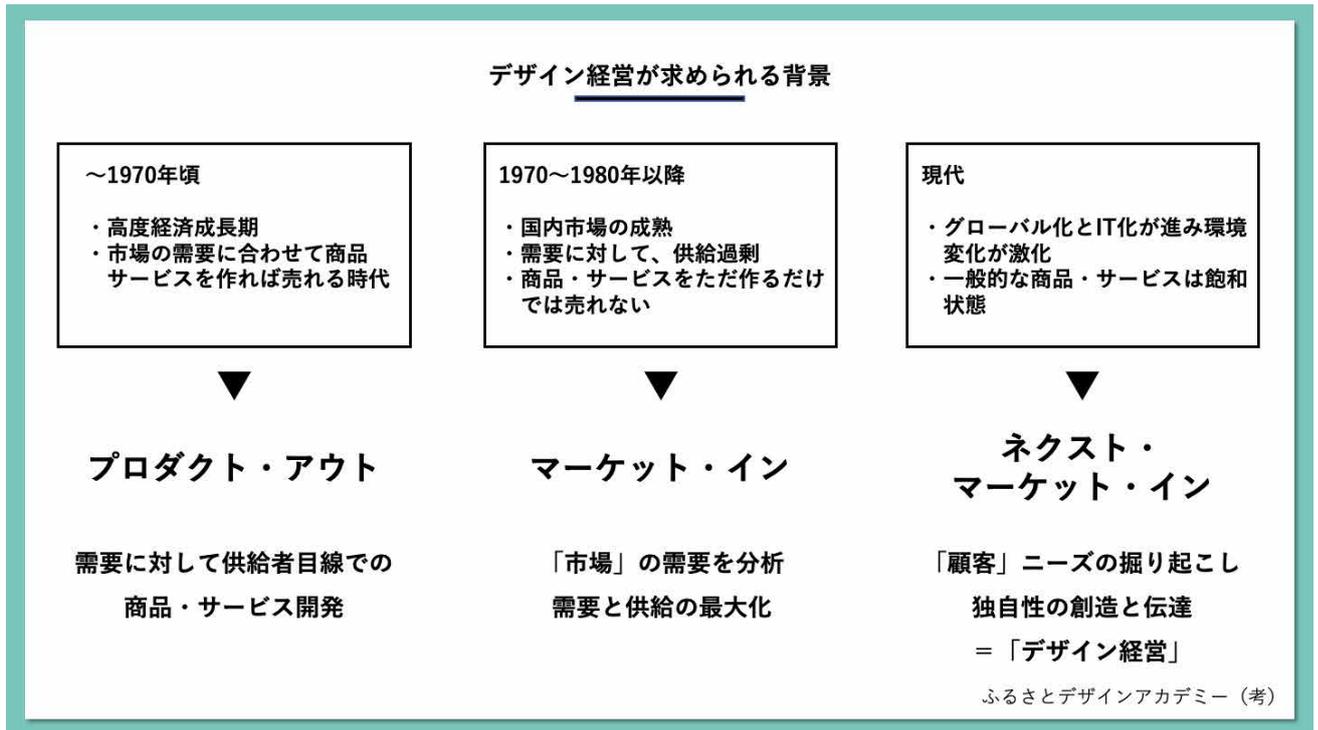
デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである。それは、個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない。

顧客が企業と接点を持つあらゆる体験に、その価値や意志を徹底させ、それが一貫したメッセージとして伝わることで、他の企業では代替できないと顧客が思うブランド価値が生まれる。

さらに、デザインは、イノベーションを実現する力になる。なぜか。デザインは、人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にしていく営みでもあるからだ。供給側の思い込みを排除し、対象に影響を与えないように観察する。そうして気づいた潜在的なニーズを、企業の価値と意志に照らし合わせる。誰のために何をしたいのかという原点に立ち返ることで、既存の事業に縛られずに、事業化を構想できる。

出展：「デザイン経営」宣言 経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会

1-3 「デザイン経営」が求められる時代背景



●プロダクト・アウトからマーケット・インへ

長らく、日本においては企業活動においてマーケット・インという考え方が重視されてきました。マーケット・インとは「企業が商品開発・生産・販売活動を行ううえで、市場（＝マーケット）の要望・要求・ニーズを理解して、市場が求めているものを求めている数量だけ提供している」という経営姿勢」を意味します。

そもそもマーケット・インとは1970～1980年代に日本に広がった考え方です。それまでの日本は戦後の高度経済成長期にあり、長い間、良い商品・サービスを作れば売れる時代が続きました。しかし、1970～1980年以降、経済成長が鈍化するとともに大量生産技術が向上したことにより、世の中に商品・サービスが充足しました。このように需要に対して供給が過剰になったことを受けて、事業者目線で良い商品・サービスを作るのではなく、市場の視点・ニーズを取り入れながら本当に求められている商品・サービスを市場に供給していく「マーケット・イン」という考え方が生まれ、国内に広がっていきました。（マーケット・インに対して、従来型の事業者目線で商品・サービスを作り、市場に流通させようとする姿勢を「プロダクト・アウト」と呼びます）

マーケット・インの経営において、重要なのは、いかに早く需要に応える商品を企画し、多くの生産・供給し、流通・販売すること（デマンドチェーンマネジメント）でした。

●マーケット・インと課題

市場のニーズを取り入れる経営姿勢であるマーケット・インは、供給過剰であった日本経済において一定の成功をおさめるために必要な考え方でしたが、一方でいくつかの課題が指摘されています。ここではその主だった二つの課題について取り上げます。

一つ目の課題は、コモディティ化です。コモディティの本来の意味は、「一般的な商品」を指します。この意味から派生し、コモディティ化とは、「誰が作っても（顧客からすると大差ない）一般的な商品化」という状況を指します。市場のニーズを取り入れ、求められる商品を作ったところ、他社も同じ顧客ニーズに対応する商品を作り、類似商品が市場に蔓延するとコモディティ化が進むこととなります。コモディティ化した市場は、常に日進月歩で新たな商品が生まれる極めて競争の激しい市場です。一事業者としては顧客から選択されにくくなるばかりか、価格競争に陥り事業圧迫に繋がるリスクが高まります。

二つ目の課題は、イノベーションのジレンマです。イノベーションのジレンマとは、事業者の合理的な経営判断が、破壊的な技術進歩によって作り出される新たな市場への対応を遅らせ、結果的に競争優位性を損なわせてしまうという考え方です。

マーケット・インで、市場のニーズを取り入れ、商品・サービス開発に取り組むと、商品・サービスは高性能化・高品質化していく傾向にあります。しかし、一定以上商品・サービスの性能が向上していき、市場に蔓延するとコモディティ化が起こるだけでなく、低性能・低価格帯の商品・サービスで満足する顧客層があらわれはじめます。事業者からすると、低性能・低価格帯の顧客に対応する商品・サービスを開発することは利益率を下げることに繋がります。よって、低性能・低価格帯市場に対応することなく従来の高性能・高価格帯の商品・サービスに経営資源を集中させることが合理的である、と考えられます。

しかし、低性能・低価格帯の市場は、しばしば急成長を見せることがあります。特に技術の進歩スピードが向上している現代においては、低価格帯でありながら、短期間で高性能化する商品・サービスも少なくありません。こうして、事業者として合理的な判断のもと従来型の商品・サービスに集中した結果、低価格帯の商品・サービスの市場成長に対応しきれず、既存市場の縮小とともに事業を撤退しなければならなくなってしまうケースが増加しています。

●マーケット・インからネクスト・マーケット・インへ

マーケット・インの課題を踏まえ、昨今求められている経営姿勢がネクスト・マーケット・インです。

ネクスト・マーケット・インとは「顧客の視点・ニーズを取り入れながら、他社が模倣できない独自性を備えた商品・サービスを市場に展開していくことを目指す」企業姿勢・考え方です。

ネクスト・マーケット・インとマーケット・インとの違いは「市場から顧客へのシフト」と「独自性」の二つが挙げられます。

マーケット・インの経営においては、世の中のニーズをアンケート調査などで大量に収集し、分析し、問題を解決する商品・サービスを展開してきました。しかし、世の中が豊かになったため、「何か問題があるか?」「何を困っているか?」と調査をしても切実な問題がわからなくなってしまった「問題定義の時代(次ページ参照)」においては、市場ニーズを調査しても、商品・サービスを通して解決すべき問題がなかなかわからなくなっています。そんな中、より一人一人の顧客の声なき声に耳を傾け、観察し、「顧客自身も気づいていないけれど、こんな問題を抱えているのではないか」「本人も気づいていないけれど、こんなものを欲しているのではないか」という問題を定義し、商品やサービスを開発していくことの重要性が高まってきました。

また、ネクスト・マーケット・インは、ただ、顧客のニーズを分析するだけでなく、他社が模倣できない「独自性」を備えた商品・サービスを作り、情報発信していくことでコモディティ化を防いでいくことを目指します。さらに常に時代の変化を踏まえながら商品・サービスを開発し続けることで、イノベーションのジレンマによる既存事業の衰退を防いでいきます。

このように、ネクスト・マーケット・イン＝「顧客の視点・ニーズを取り入れながら、他社が模倣できない独自性を備えた商品・サービスを市場に展開していくことを目指す」ためには、「人々が気づかないニーズを掘り起こし、事業にする」イノベーションのデザイン、そして、「その他の企業では代替できない価値であることを伝える」ブランド構築に資するデザインが欠かせなくなってきているのです。

問題解決の時代から問題提議の時代へ

■切実な問題そのものがなくなっている

なぜ今、「デザイン経営」に注目が集まっているのでしょうか。その理由の一つに、昨今の日本は「問題」そのものがなくなってきた／わかりにくくなっていることが挙げられます。

日本の戦後は、まさに焼け野原であり、ないものだらけの社会でした。それからの半世紀、様々な商品・サービスが生み出されていきました。「食べ物を置いておいたら腐ってしまった」「長距離移動するのが難しい」「外で洗濯するのは大変だ」などというかつて存在していた切実な問題も冷蔵庫ができ、車や飛行機ができ、洗濯機ができるなどのソリューションが生まれていくことで次々に解消されていきました。

現在では、周囲の人に「何か問題がありますか？」と聞いても、かつての日本のように「●●で困っている」と切実な問題を口にする人は少なくなっているのではないのでしょうか？

ビジネスは、何かしらの問題を解決することを価値として提供し、その対価として報酬を得ることによって成り立ちます。切実な問題であれば解決してもらえることに金銭を払いますが、それほど切実ではない問題に対しては報酬を払うことはありません。この切実な問題そのものがわかりにくくなっている現代においては、ただ商品・サービスを作っても売れなくなっています。

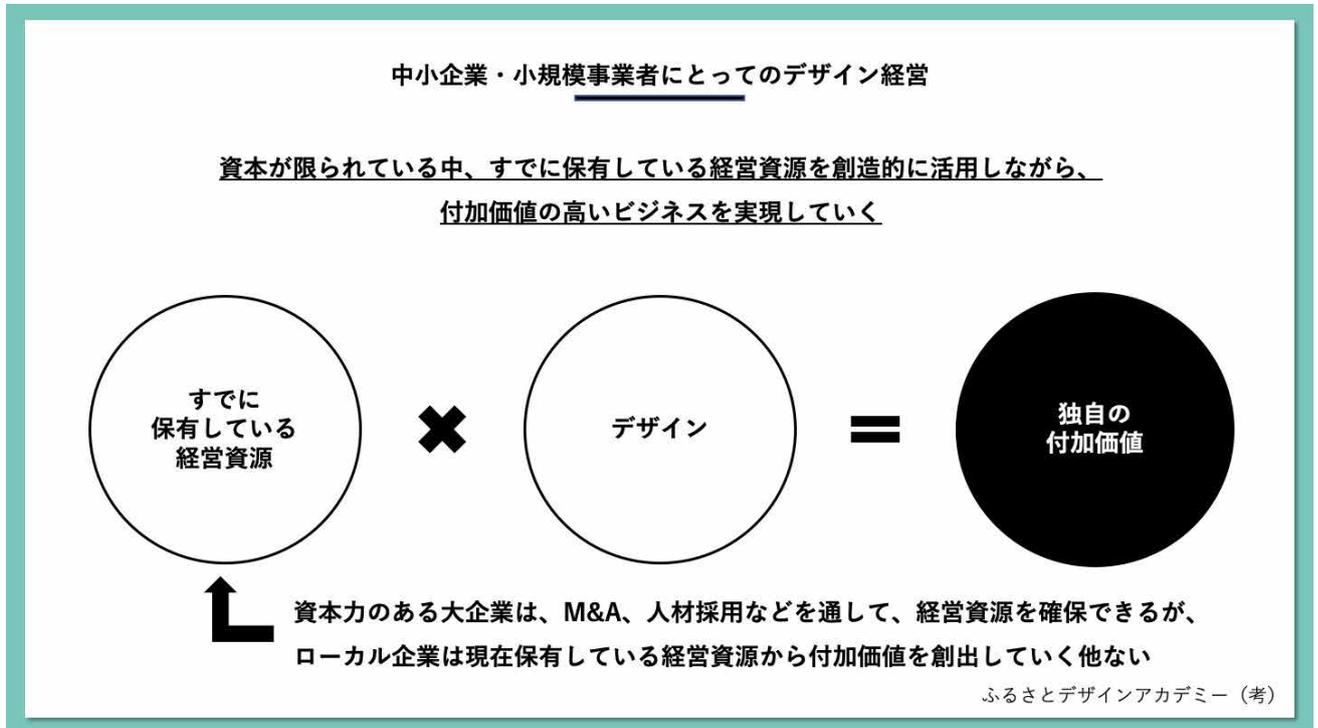
■問題を解決する時代から、問題を提議する時代へ

これまでは世の中の「切実な問題」に対して解決策として、商品・サービスを生み出せばビジネスが成り立ちました。現代は「問題」自体が見えなくなっています。解くべき「問題」が与えられない時代には、潜在的な「問題」を定義することが至上命題となってきているのです。これまでに見えてなかった問題解決に向けて、革新的で新しい商品・サービスを生み出し、他社や他の商品・サービスに対して差別化し、独自のブランドを持つ。そのための手法が「デザイン経営」である、とも言えるでしょう。

1-4 地方の中小企業・小規模事業者こそ「デザイン経営」が必要な理由

デザイン経営は、大企業以上に中小企業・小規模事業者にこそ有益な経営手法ともいえます。

●中小企業にこそ有益な理由① 「付加価値の高いビジネスを実現し続けていくため」

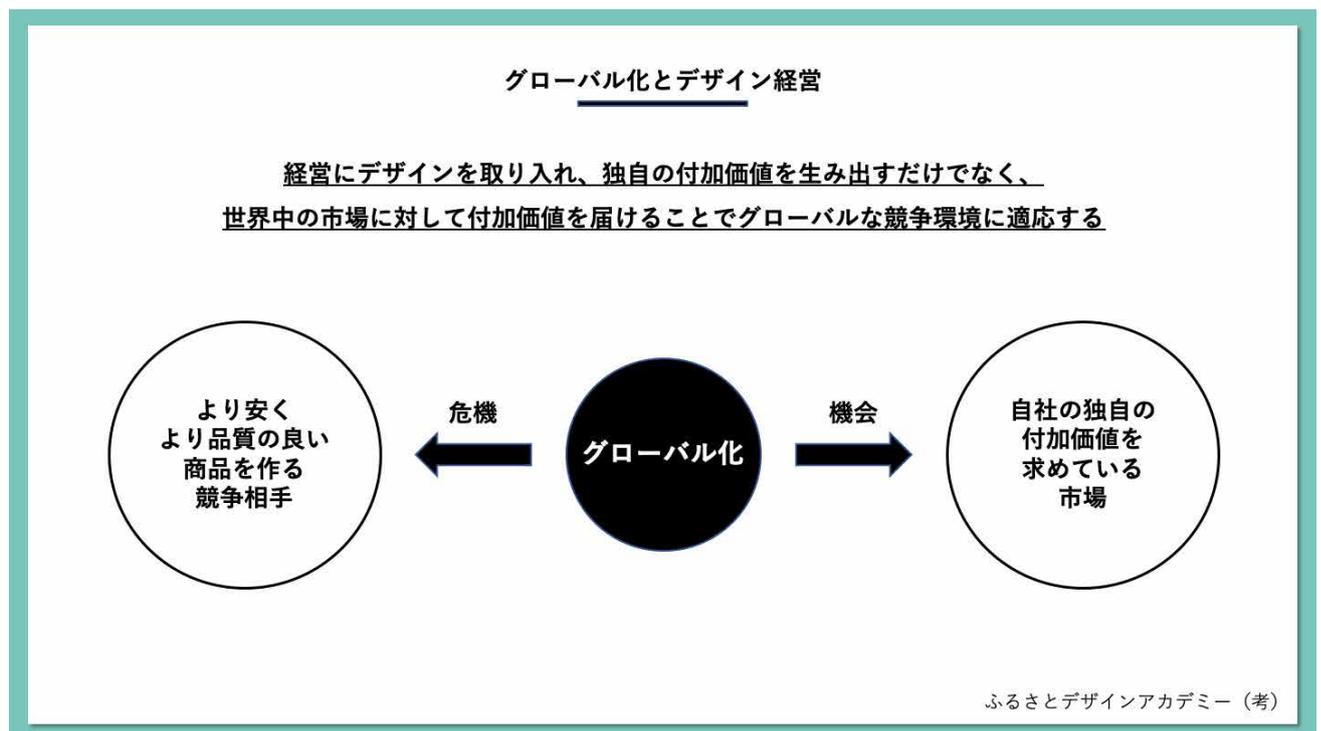


持続可能なビジネスを実現するためには「付加価値」を生み出していくことが欠かせません。付加価値こそが、企業の利益の源泉であり、生命線です。大企業であれば、付加価値を生み出すために、豊富な資本＝ヒト・モノ・カネを使用することができます。例えば、大量に商品を生産することで原価を削減し、付加価値を生み出すなどができます。

しかし中小企業・小規模事業者は限られた資本で効率的に付加価値を生み出し続けていく必要があります。では、どうすれば中小企業・小規模事業者は効率的に付加価値を生み出して続けることができるのでしょうか？

その答えの一つは、独自性の高い事業・商品（技術）・サービスを生み出し、独自性を磨き、その価値を欲している顧客に届けることです。このような付加価値を創造していく営みに取り組む上で「デザイン」の思考・思想が不可欠なのです。

●中小企業にこそ有益な理由② 「グローバルな競争環境に適応するため」



グローバル化が進む中、原材料を仕入れ、加工し、商品として流通するサプライ・チェーンが急速に広がっています。物流コストが低下するとともに、地球上のどこにいても「より安く・より良い」素材、技術、商品の情報にアクセスできるようになりました。これまで国内の大企業を取引先として仕事をするが多かった中小企業や小規模事業者は、21世紀に入り、グローバルな競争環境にさらされています。そんな中、長年の取引関係に依存するのではなく、自社ならではの価値とは何かを考え、商品開発やブランディングに取り組むことが中小企業・小規模事業者に求められています。

例えば、これまで地元の大企業を取引先として事業を営んできた中小企業A社を取り上げてみましょう。A社が、これまで取引先から選ばれ続けてきたのは「（地元だから）素早く対応してくれ」「（地元だから）輸送費などを考えると安価である」といった付加価値があったからです。しかし、グローバル化が進み海外企業と比較される中、A社のこれまでの付加価値は相対的に低下していくことになります。このような中で新たな付加価値を生み出していくことが中小企業・小規模事業者には求められているのです。

もちろん、グローバル化は脅威というだけではありません。今、日本国内でも地方発で独自性の高い事業・商品・サービスを生み出し、その価値を世界に発信していく様々なチャレンジが生まれています。デザイン経営を取り入れることで、グローバル化が進む21世紀ならではの事業展開を実現していくチャンスを掴むことも可能となります。

事例：年商百万円台からのデザイン経営事例「日吉屋」の場合

日吉屋は京都で五代百六十年以上続く、京和傘の老舗ですが、一時売上が低迷し年商百万円台にまで落ち込み破綻状態でした。

そこで、和傘の天日干しを行う際の光の美しさに着目し照明器具の製造を始める事にしました。しかし、電気の配線はもとより、製品デザインや設計、についてはまったくの素人です。ホームセンターで簡単なランプやソケット、スイッチ、電気のケーブルなどを買い込み、夜な夜な工房で試作を続ける毎日が続き、最初にできたプロトタイプ（試作品）は、和傘の形状をそのまま使ったものでした。

この和傘ランプを2004年にインテリア関係の展示会に出展してみたところ、多くの来場者が足を留め、その美しさを褒めてくださいました。しかしなぜか受注は一向に取れない。思い余って、ある来場者にその疑問をぶつけてみたところ、返ってきた答えは「きれいだし、志も立派だが、使うシーンが思い浮かばない」というものでした。

日吉屋の五代目 西堀耕太郎氏は当時のことを振り返り、「確かに、ただでさえかさばる和傘を常時室内で広げている状態ですから、旅館や店舗の装飾としてはよくても、ふつうの人が暮らすマンションや家には、サイズもテイストも合いません。和傘の技術を見せたいという一方通行な主張ばかりが先立ち、使い手のことを全く考えていませんでした。これは中小企業が陥りがちなプロダクトアウトの典型的な失敗だったと思います。」と述べています。

こうして和傘ランプの開発が失敗に終わり、限界を感じた西堀氏は、たまたま知己を得ていたあるプロデューサーに相談を持ち掛け、ある照明デザイナーを紹介されました。

デザイナーからは、和傘の魅力と技術を転用し、現代の生活空間や商業施設から「ほしい！」と求められるような商品に育ててくために必要なこととして、①プロダクトデザイン、②パンフレットやウェブサイトといったプロモーションツール制作、③展示会出展によるプロモーション活動などのステップが大まかに示されていました。

デザイン経営の手法にも通じる商品開発や販路開拓の考え方に共感した西堀氏でしたが、当時はまだ和傘屋としての固定概念に縛られていましたから、デザイナー側から提案された、和傘とは似ても似つかぬ、形状がいいとはとても思えずにいました。

しかしそのデザイン照明の試作品を展示会に出してみると、まだ完成度は極めて低かったにも関わらず、「現代インテリア事情に見合ったモダンさ」に目を留め、あれこれ問い合わせをしてくれるバイヤーが多くいたのです。和傘ランプとは大違いでした。そこで西堀氏達は思い切って和傘ランプからは完全に手を引き、新たなデザイン照明に絞って開発を進めていくことを決心しました。

その後紆余曲折があり、ようやく完成した新商品は、「古都里—KOTORI」と名付けました。

「古都里」は発売直後から数々のメディアに取り上げられて注目を浴び、2007年には「グッドデザイン賞特別賞（中小企業庁長官賞）」を獲得。2008年には海外展開へと歩いていくこととなります。今では「古都里」は販売開始から10年を超えるロングセラーとなり、世界約15カ国で販売されています。

「プロダクトアウト」ではなく「ネクスト・マーケット・イン」の発想で、市場ニーズに応えながらも、日吉屋にしかない強みが呼び起こす驚き・感動という強いオリジナリティを備えた「古都里」は競争力の高いプロダクトが生まれたデザイン経営の成功例の一つと言えるでしょう。



個人の職人仕事でも有効な「デザイン」の可能性

西村武志さんは、友禅彫刻ひと筋に40年以上の経験を持つ職人。友禅彫刻とは、京友禅の染工程で使われる型紙を彫る中間工程のひとつです。西村さんのような中間工程を支えてきた職人にとって、和装離れによるダメージは大きく、2代にわたって続いてきた「西村友禅彫刻店」も廃業寸前まで追い込まれていました。

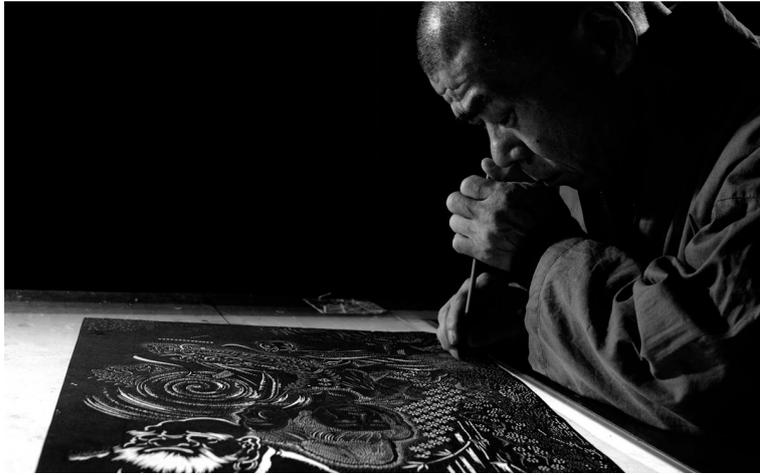
そのような状況からの起死回生の思いで、海外デザイナーとの共同開発事業に参加され、そのごく微細な彫刻技術を、紙ではなくレザーや木に活かすことをデザイナー側から提案され、その技術は海外でも賞賛をもって迎えられ、2013年以降、透かし模様の美しいiPadケースやコインケース、ランプシェードなどを開発し、海外展示会に出展してきました。

プロジェクト参加当初は、西村さんの英語力はほぼゼロ。しかし西村さんの驚くべき点は、どんなアドバイスも貪欲に取り入れてしまう柔軟さです。事業プロデューサーのアドバイスに従って英語教材をすぐに手に入れ、仕事の傍ら、毎日英語学習に取り組み、2年目ぐらいからようやく耳が慣れて単語が聞き取れるようになってきたといいます。2年目3年目と時間を重ねるにつれ、目に見えて発話力もアップしていきました。

自ら友禅彫刻を実演しながらプレゼンするスタイルを確立し、今ではその技術と風貌から、ヨーロッパのバイヤーやクリエイターからも「レジェンド」と呼ばれて愛され、どこへ行ってもひっぱりだこ。大手ラグジュアリーブランドからもコラボレーション依頼が舞い込んだり、京都の仕事場に毎月数人の外国人が体験ワークショップに訪れるなど、多忙な日々を送っています。

かつて、ただ仕事場にこもって誰にも会わず黙々と手を動かすだけだった40年の日々を思うと、今の生活は「見える景色がまるっきり違う」と西村さんは話します。60代の西村さんがここまでできたのです。

個人の職人や零細事業者であっても、その伝統や技術を活かしながら、大胆な発想で新しいデザイン提案を受け入れ、今までと異なった商品やサービスを開発する事で、クラフトツーリズム的な需要も含めた新しい市場を開拓している西村さんは、デザイン経営のひとつの成功事例といえるでしょう。



微細な手仕事の特徴の友禅彫刻



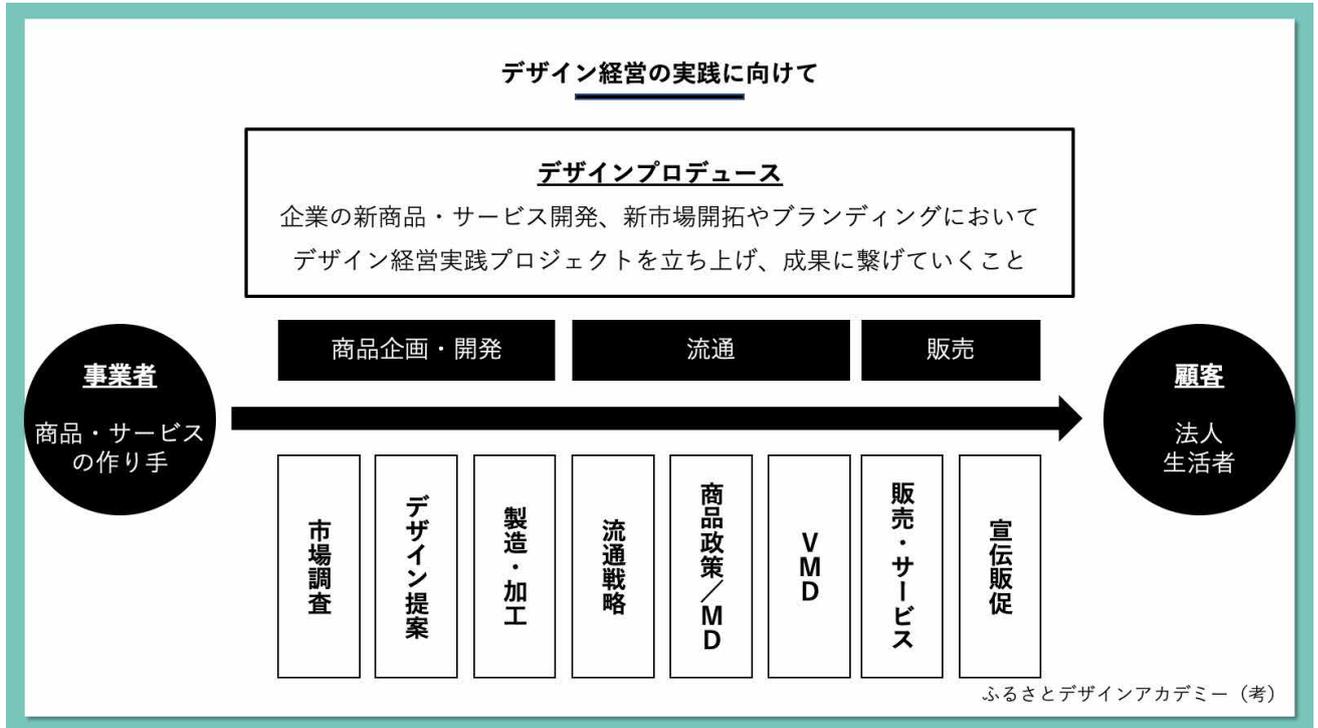
レザーなどに施された透かし技術



海外展示会でのデモンストレーション

1-5 デザイン経営を実践する「デザインプロデュース」

企業の新品・サービス開発、新市場開拓やブランディングにおいてデザイン経営を実践していくプロジェクトを立ち上げ、成果に繋げていくことを「デザインプロデュース」と呼びます。その一連のプロセスを整理したものが以下の図です。



●デザインプロデュースの全体像

商品が企画されて実際に顧客の手に渡るまでのプロセスを細かく分けたものを「市場化プロセス」といいます。具体的には3項目計8工程に分かれていて、商品づくりからそれが市場に届けられるまでをあらわしています。

このプロセスを大きく3つに分類すると「商品企画・開発」「流通」「販売」となります。ものづくりの「商品企画・開発」プロセスから始まり、物理的に生産地から売場までを結ぶ「流通」プロセス。そして、売場や誌面等の顧客の方々に直接に伝える「販売」の3つのプロセスです。本講座では、上記の以下の3つのプロセスに基づき、デザインプロデュースの全体像を理解していくことを目指します。

●商品企画・開発プロセス

市場調査・マーケティング→誰のために何をつくるのか？

デザイン提案→どう設計するのか？

製造・加工→どうやって作るか？

●流通プロセス

流通戦略→どういう流通経路を使うのか？

MD（マーチャンダイジング）・商品政策→いつ、どのくらいの量で、どこから攻めるか？

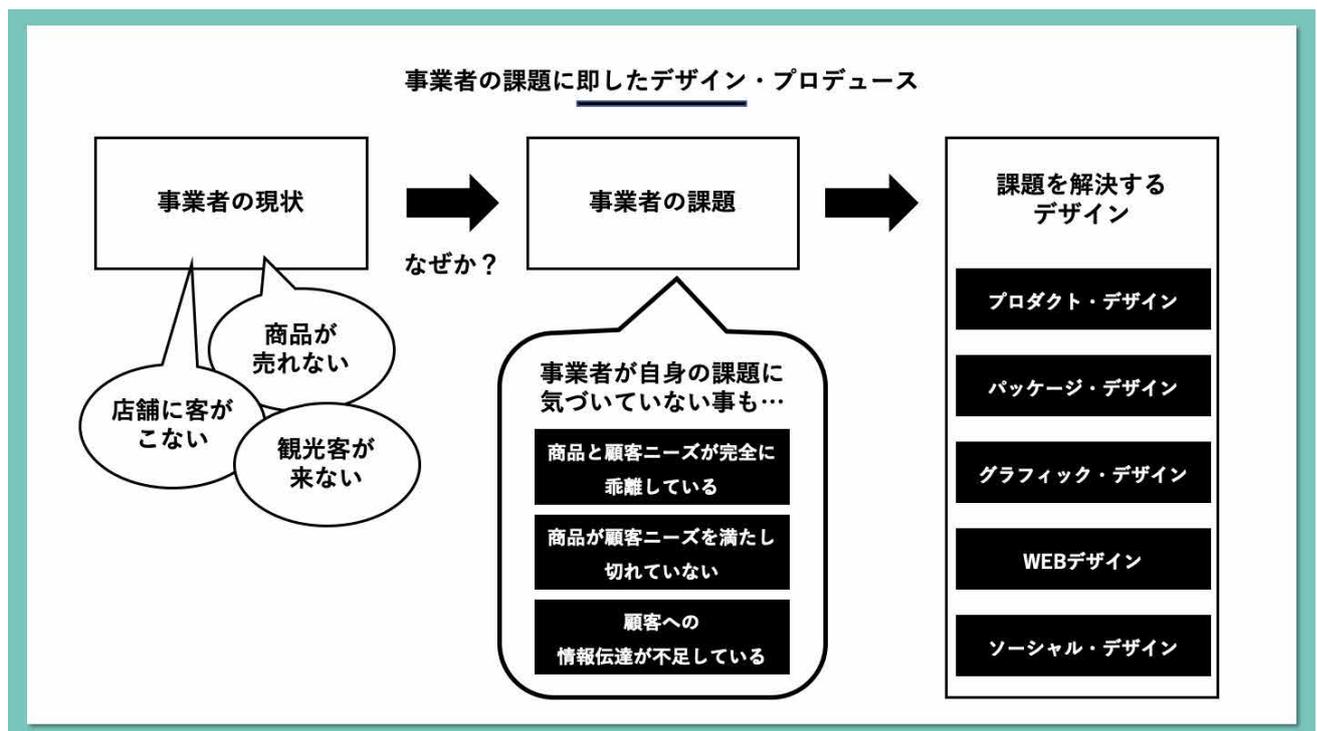
VMD（ヴィジュアルマーチャンダイジング）→売場をどう見せていくのか？

●販売プロセス

販売サービス→接客やアフターサービスをどうするのか？

宣伝・販促→商品をどう外に伝えていくのか？

1-6 事業者の課題に即したデザイン・プロデュース



デザインプロデュースに取り組む際に、最も重要なのは、事業者の課題が何かを見極め、最適なデザインを選択する、ということです。多くの場合、デザインプロデュースは事業者がすでに展開している商品・サービスが「売れない」ことをきっかけにスタートします。事業者の商品が売れない理由は一体何でしょうか？この理由を突き止めることなく、デザインプロデュースに取り組むことはできません。

●商品が売れない主な理由

商品が売れない理由は、いくつかのパターンに分類することができます。

パターン	よくある課題例	必要なデザイン
商品と顧客ニーズが <u>完全に乖離</u> している	<ul style="list-style-type: none"> ● これまで OEM などの下請業を営んでいた町工場が一念発起して一般消費者向けの商品を作ったが誰向けの商品なのかわからない ● 他で売れているからという理由で似たような商品を作っているが、その事業者ならではの要素が見受けられず、違いが全くわからない 	<u>プロダクト・デザイン（新規）</u> 顧客ニーズと事業者のリソースを改めて調査し直すところから着手し、時代に合った商品を新規で企画する
商品が顧客ニーズを <u>満たし切れていない</u>	<ul style="list-style-type: none"> ● 意匠や技術は良く、ターゲットとする市場ニーズも妥当だが、値段が高すぎる ● 素材は優れているが、デザインがターゲット層のニーズを満たしていない 	<u>プロダクト・デザイン（改善）</u> 顧客ニーズ、特に購買傾向（どのような商品が、どの程度の金額で買われているか）を分析し、商品改善企画を検討する
商品は顧客ニーズと合致しているが、情報伝達が不足している	<ul style="list-style-type: none"> ● 良い商品だが、パッケージを見ただけでは他との違いが伝わらない ● 海外や都内のセレクトショップなどであれば売れるのに地元でしか売っていない 	<u>パッケージ・デザイン／グラフィック・デザイン／WEBデザイン</u> 完成度の高い商品で、本来は売れるポテンシャルを持ちながら、売れていない場合は、どこでどのように売るかを検討し、デザイン提案を行う（※）

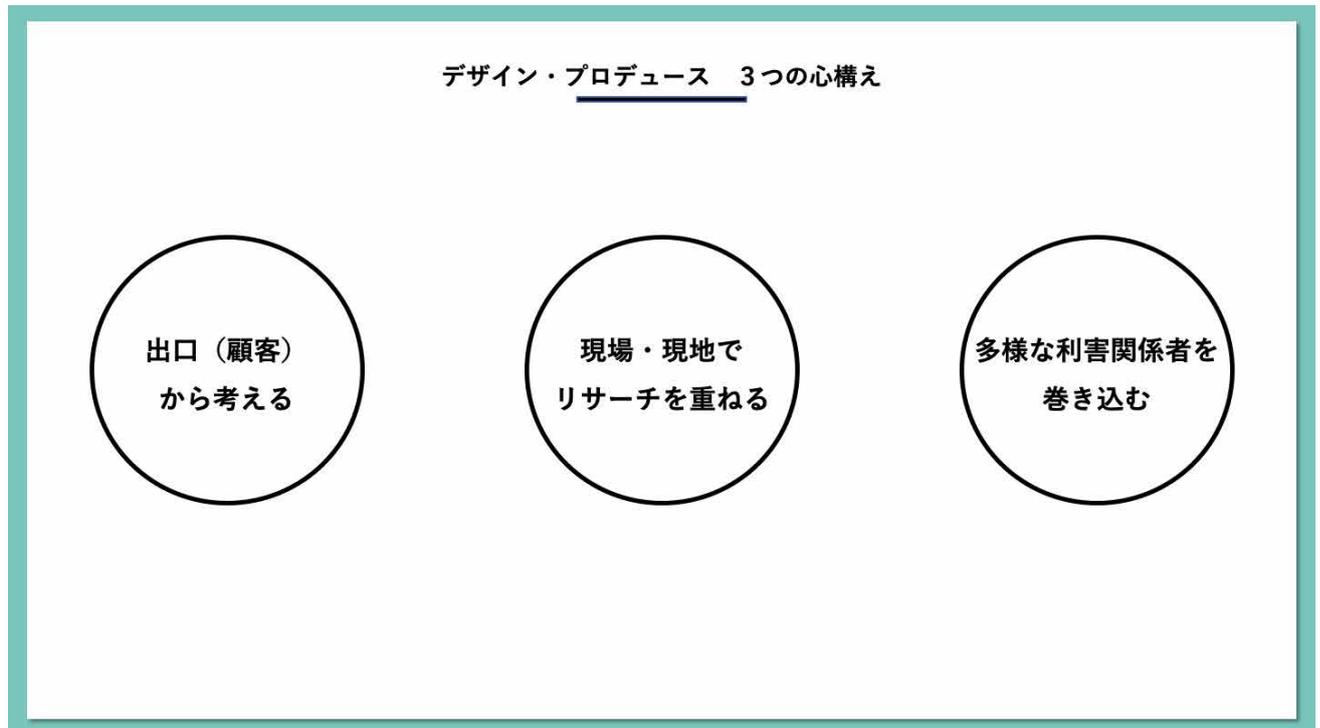
●事業者は自身の課題に気づいていないこともある

例えば、ある事業者から「新しい商品を作ったはいいが、なかなか売れ行きが伸びない。いい商品だと思っているが、売り場で商品の魅力を伝えきれていないようなのでパッケージを見直したいのだが相談に乗ってくれないか？」と言われたとします。このような場合であっても、事業者の課題はパッケージをデザインしても解決できない場合もあります。なぜなら、事業者自身が自社の課題を正確に把握しているとは限らないからです。

デザインプロデュースに取り組む際には、「事業者は自身の本当の課題に気づいていないかもしれない」という前提に立ち、「何が課題なのか？」「なぜ商品が売れていないのか？」を分析し、適切なデザインプロデュースのプロジェクトを立ち上げていきましょう。

特に、外からの視点で物事を見る事が大事です。事業者本人が気づいていない事を支援者又は外部専門家の視点から見る事で指摘する事が有効です。

2.デザインプロデュース実践のための心構え



2-1 出口（顧客）から考える

「新たな商品開発に取り組む」、「既存商品のプロモーション改善に取り組む」など、デザインプロデュースのテーマは事業者の課題によって様々です。

一方で、どのようなデザインプロデュースのプロジェクトであっても共通することの一つは、事業化の出口である「顧客」を中心に考えて商品・パッケージを考える必要があるということです。「商品を誰に向けて、どこで売するのか？」という問いを念頭に置きながらデザインプロデュースに取り組む必要があります。

●事業者が作りやすい商品と売れる商品は違う

既存事業が縮小し、新たな挑戦をしなければならなくなった事業者が自社の技術を生かした商品をつくらうとした際に、陥りがちなのが、自社がつくれる、作りやすい商品を作ってしまうということです。売れる商品（＝顧客が求める）は、必ずしも事業者が作りやすい商品ではありません。また、技術的に凝った商品でもありません。

どれだけ優れた技術であっても、どれだけ唯一無二の存在であっても、世の中の誰からも求められないもの（顧客のニーズを満たさないもの）であっては、ビジネスは成立しないからです。商品は技術ありきではなく、どうしたら買ってもらいたい人は誰か、その人にどうしたら買ってもらえるかという出口を見据えて考えていくことが求められます。

2-2 現場・現地でリサーチを重ねる

デザインプロデュースを進めるにあたって、様々な局面で求められるのがリサーチ（調査）です。例えば、上述の通りデザインプロデュースを考える際には、まず出口から考える必要がありますが、「届けたい相手は誰なのか」「その人はどこにいるのか」「その人がよく足を運ぶ店や売り場はどこか」「実際にその店ではどのようなものがいくらくらいで買われているのか（陳列されているからといって売れているとは限らない）」を調べていく必要があります。

このような情報を入手するためにはインターネットの調査だけでは十分な情報を得ることはできません。実際に店に足を運び、観察し、時にはヒアリングしながら現地・現場で情報を収集していく必要があります。

また、一度デザインプロデュースに成功したとしても顧客のニーズは常に移りゆくものです。今、売れている商品が3年後、5年後も売れるとは限りません。だからこそ常に「顧客は何を求めているか？」をリサーチし続ける必要があります。

常に顧客のニーズを現地・現場で観察し続けていくと、顧客のニーズがどのように変わっているのかを観察することもできるようになります。このように現地・現場で顧客を観察し続けることは顧客ニーズを先読みし、より良いデザインプロデュースを展開することにも繋がっていきます。

良いものを作れば黙っていても売れる時代は終わりました。手仕事で作られた商品、伝統的な技術を継承する職人が丁寧に作った商品、地産の食材・素材を使った商品、こういった商品は世の中にたくさんあります。だからこそ「とりあえず」で商品やデザインに取り組むことのないよう徹底的にリサーチを重ねた上でデザインプロデュースに取り組むことが重要です。

2-3 多様な利害関係者を巻き込む

顧客ニーズを最も敏感に察知しているのは、店舗などで小売業を営んでいる人たちや、顧客にサービスを直接提供する現場で業務に常時従事している方々（宿泊業、飲食業、その他サービス業等）です。例えば富裕層のニーズは、常日頃から富裕層に接している人が最も精通しています。地域で物作りやサービス業務に取り組んでいる人はもちろん、事業者を支援しているデザイナーや支援事業者であっても、顧客ニーズのトレンドについて最前線で現場業務に従事している人たち以上に精通することがなかなか難しいことです。

デザインプロデュースを成功させていくためには、顧客ニーズだけでなく、材料調達、開発技術、流通チャンネル、物流など様々な分野の知識が必要です。だからこそ、事業者とデザイナーとだけでデザインプロデュースに取り組むのではなく、様々な専門性をもつ人に関わってもらいながらデザインプロデュースに取り組んだ方が成功確率は高くなります。

地域でプロデュースしていく上では、民間企業だけでなく、行政や業界団体の協力を取り付けていくことも必要です。

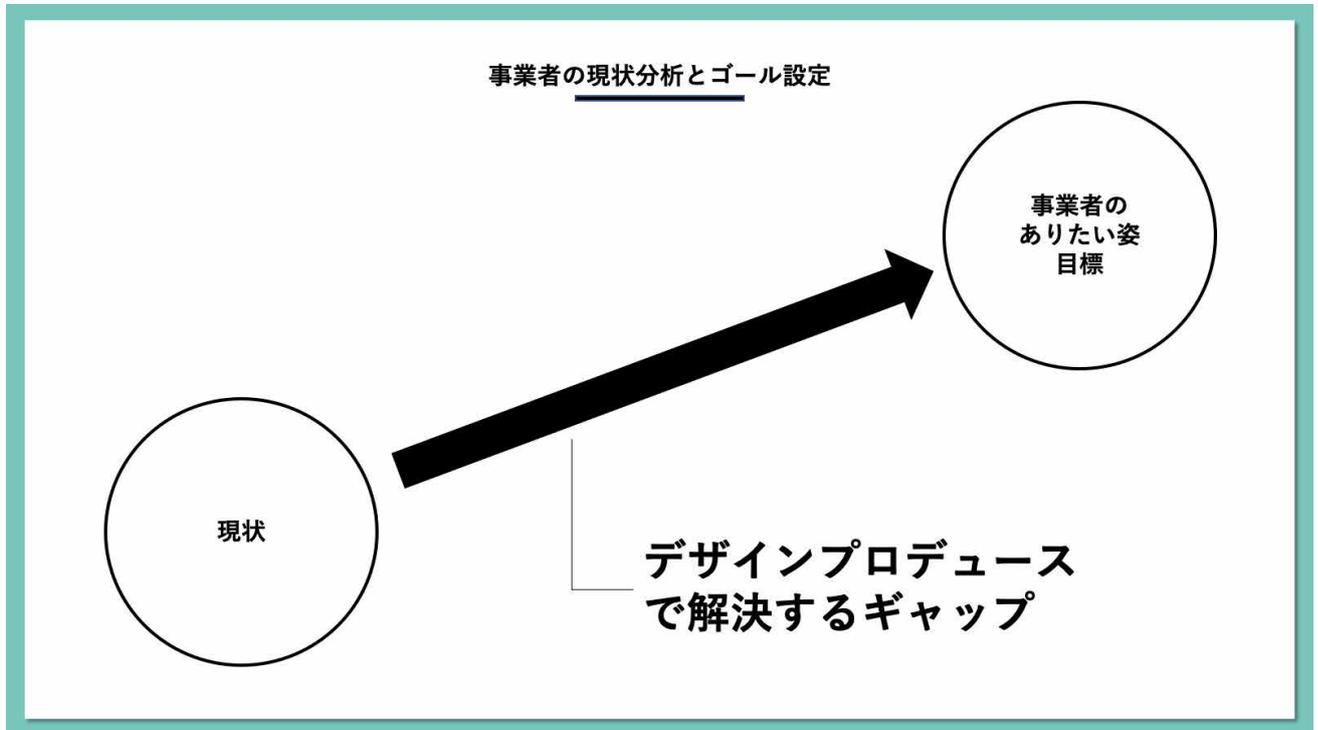
●デザインプロデュースの旗印となるビジョンを掲げる

多様な利害関係者を巻き込んでいく上で重要なのは、ビジョン・大義です。「このデザインプロデュースを成功した先に何が実現できるのか」このビジョンを利害関係者に、そして、地域内外に発信していくことが重要です。まず、こうしたビジョンが利害関係者全員にとって便益があるもの（All Winであるもの）であること、そして、ビジョンが強く、明確であるほど、より多くの利害関係者の協力を受けることができ、結果的にプロジェクトの推進力は驚くほど増します。

何より、デザインプロデュースに取り組むにあたって、最もエネルギーが求められるのは地域の事業者のみなさんです。そんな当事者であるみなさんが、やる気を持ち、本気で取り組み、熱意を持って困難を乗り越えることができるかがデザインプロデュースの成功には不可欠です。他者を巻き込むだけでなく、事業者が常に目を輝かせてプロジェクトに取り組める状態をつくり、維持し続けること。このビジョンなくして、デザインプロデュースの成功はのぞめません。

3. デザインプロデュース基礎

3-1 事業者の現状分析とゴール設定



●事業者のありたい姿を明確にする

デザインプロデュースに取り組むにあたって、「事業者はどうありたいのか？」は最も重要な問いの一つです。

例えば、とある事業者が「この地域に受け継がれている●●焼き（焼き物）を後世にも受け継いでいきたい」と考えているとします。その事業者が受け継ぎたいと考えている工芸品が今も売られている＝顧客から求められているのであれば、何も問題はないでしょう。しかし、時代の移り変わりによって、徐々に顧客のニーズから離れてしまっているのであれば、何かしら時代に合わせて、時代に求められる商品を作っていく必要があります。この場合考えることは「何を変え、何を残すのか」ということです。

- ・色なのか、素材なのか、工程なのか、はたまたその商品が用いられてきた文化なのか？
- ・何を残し、何は大胆に変えていくことができるのか？

このような事業者の意志こそがデザインプロデュースの根幹を成します。この根幹によって、届けたい相手も、デザインプロデュースのコンセプトも、大きく変わります。

しかしながら、事業者が自分の意志を明快な言葉にできるとは限りません。何を残し、何を変えていくことができるのかが不明確だからこそ、色々なことに手を出してしまい、自分が何をしていけばいいのかがわからなくなってしまう事業者も少なくありません。

だからこそ、支援者は、事業者の言葉に耳を傾け、関係を深めながら、「事業者の意志は一体何か?」、「何を残し、何を変えていくことができるのか?」「顧客に対し、どのような価値を提供していくのか?」を問いかけていくことが求められます。

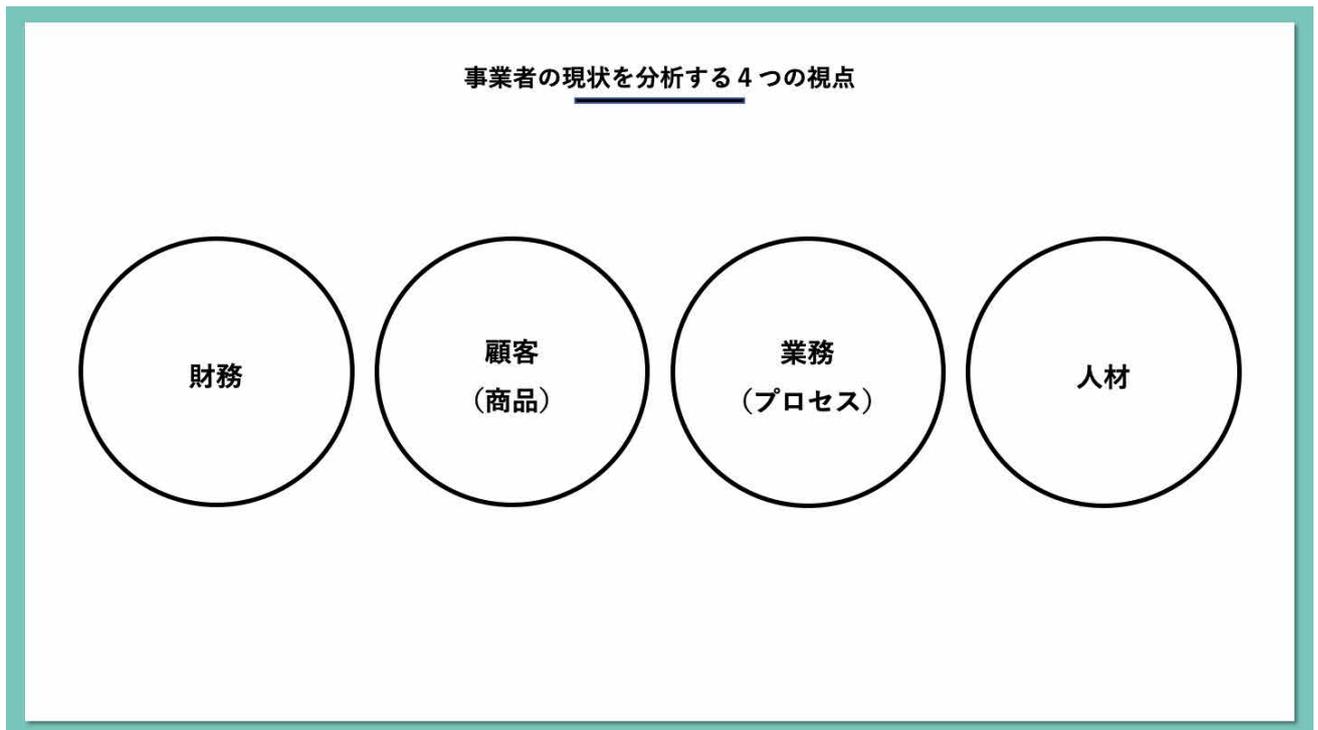
事業者のありたい姿を定義する

**デザインプロデュースを通して、
従来とは一線を画す
時代のニーズにあった商品・サービスを開発する**



**何を残し、何を変えるのか?
顧客に対して、どのような価値を提供していくのか?**

●事業者の現状を把握する



ありたい姿を闇雲に求めるだけでなく、事業者の現状を正確に把握し、デザインプロデュースに取り組むことが重要です。特に、会社を安定させることが求められる状態にあるのか、ある程度事業の土台がある中で先につながる挑戦が求められる状態なのか、世代交代を見据えて伝承・継承していくことが求められる状態なのかによって、当面取り組むべきことは異なってきます。事業者のビジョンに対して、事業者の経営状況がどのような状態にあるのかを分析し、何が課題なのかを理解します。経営状況を分析する基本的な観点は以下の4点です。

観点	具体的に把握・分析すること
財務	<ul style="list-style-type: none"> ● 会社全体の売上推移は？（増えているか、横ばいか、減っているか） ● 会社全体の営業利益（※）は？（増えているか、横ばいか、減っているか） ● 自社商品と下請け商品の売上比率は？ など
顧客 /商品	<ul style="list-style-type: none"> ● 商品・サービス数は？ ● 商品・サービス内容は？ ● 売上上位の商品・サービスは？ ● 想定客層と実際の購買層は？ ● 平均的な客単価は？ ● 購買顧客のリピート率・頻度は？ など
業務	<ul style="list-style-type: none"> ● 製造・加工のプロセスは？ ● バリュー・チェーン（調達・加工・販売）の流れは？ ● 調達先・販売先との関係は？ ● 納品先は？納品形態は？ ● 年間で繁忙があるか？あるとすればどのようなスケジュールか？ など
人材	<ul style="list-style-type: none"> ● 自社の人員構成・年齢構成は？ ● どのように人材を採用しているか？ ● 技術向上と技術継承にはどのように取り組んでいるか？ ● 従業員の意欲は高いか？ など

※営業利益は、売上から製造原価（原材料、外注加工費など）、販管費（人件費、広告費、家賃など）、減価償却（設備費用など）を差し引いて残る営業利益のことで、「本業でどれだけ儲けが出ているか」を示す指標です。そして、営業利益こそが新たな挑戦に投資する原資でもあります。

●デザインプロデュースで目指すゴールを明確化する

ありたい姿を踏まえつつ、事業者とともにデザインプロデュースを通して、どのような姿を目指すのかを明確にします。

ゴール設定シート

■事業者の想い

事業者は、何を残し、何を変えていきたいと考えているか？事業者が本当に実現したいことは何か？

■事業者の現状

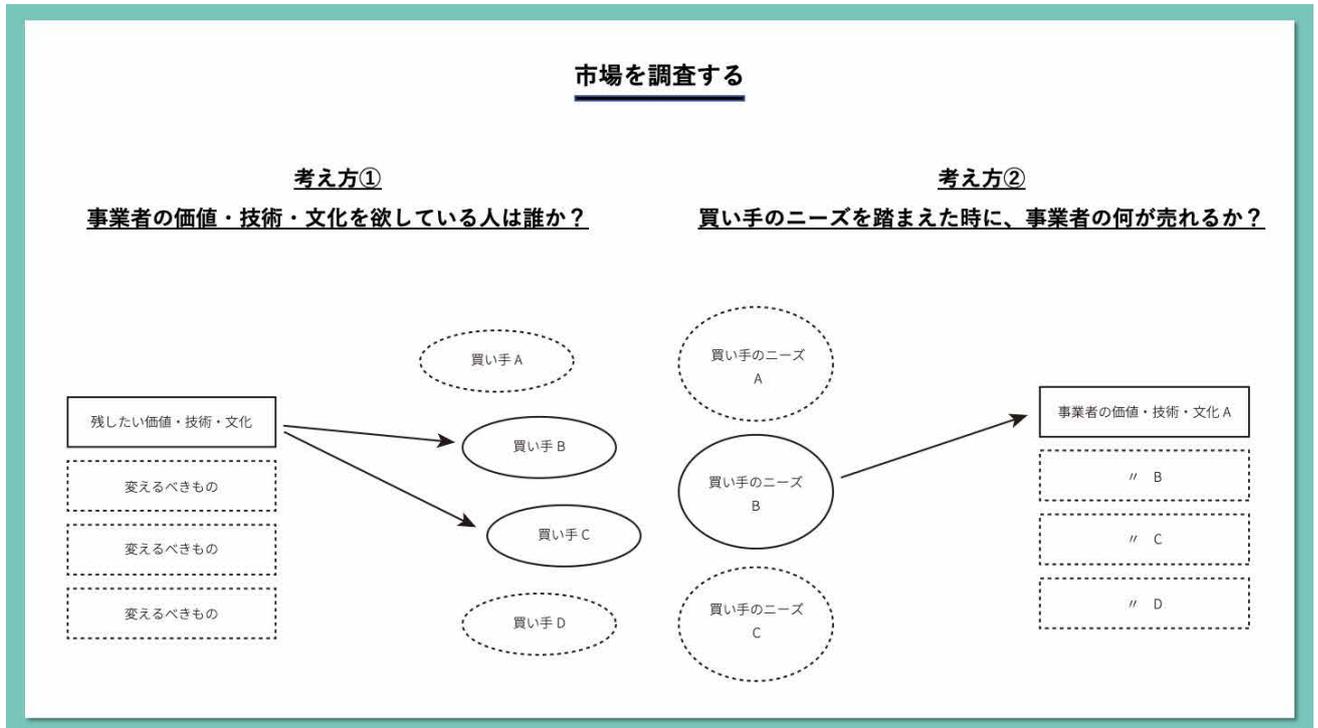
財務	
顧客	
業務	
人材	

■本デザイン・プロデュースのゴール（3年後にどうなっていることを目指すか？）

■1年後の目標

3-2 市場調査

●事業者の価値を、誰に届けるか？（誰が買ってくれそうか？）



事業者の現状を把握するプロセスと同時に進めるのが、市場調査です。事業者の想いに耳を傾けつつ、具体的に誰に事業者の価値を誰に届けるのか？を同時に考えていきます。

この場合、考える道筋は二つのパターンがあります。事業者が「何を残したいか」について明確な意志を持っている場合は、その事業者が残したいと考えている価値・技術・文化を買ってくれる顧客・お金を払ってでも欲している「買い手」はどこにいるかを考えます。この場合、既存の顧客だけでなく、とにかく選択肢を広く・グローバルに捉えて、買い手を探します。

もう一つの選択肢は、数多ある買い手のニーズから事業者の有している価値・文化・技術で答えられるニーズを選択した上で、事業者の何を生かしていくかを考える道筋です。実際にデザインプロデュースを考える際には、双方の道筋を行ったり来たりしながら、市場を調査します。

●市場として見込みがありそうか否かを判断する

事業者の価値・技術・文化を買ってくれそうな客層のイメージが湧いてきたら、市場として見込みがありそうかを調査する。例えば、それぞれの客層を以下のような表で評価します。

相性 : どれくらい事業者の価値・技術・文化を高く評価してくれるか？好きか？

成長性 : 今後、市場として伸びそうか？人数が増えていきそうか？

購買力 : どれくらいお金を持っているか？

販売場所 : 具体的にどのような場所であればアプローチできるか？

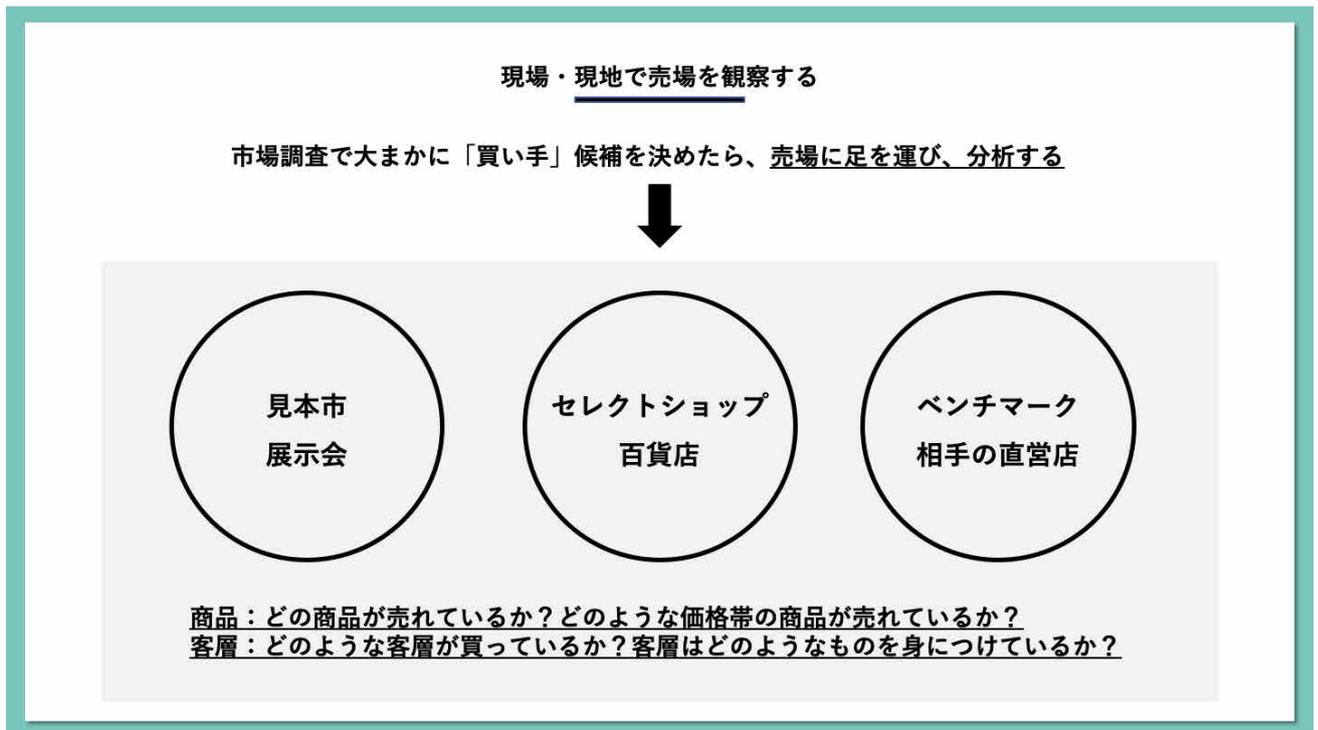
想定競合 : 競争相手は誰か？

ベンチマーク : 類似事業の先駆者は？

市場調査シート

	分類名	相性	成長性	購買力	販売場所	想定競合
1						
2						
3						
4						
5						
6						

●現場・現地で売場を観察し、ターゲットの傾向を分析する



市場を分析する際には現地・現場で顧客のニーズを観察し、分析することが重要です。インターネットなどを用いて、ある程度買い手のイメージを掴み、候補を絞り込んだ後は、現場・現地へ赴き、市場を分析します。

現場	ポイント
見本市／展示会	<p>全国各地から事業者が集い、バイヤーや一般消費者に対して販売活動を行なう見本市／展示会に訪れることで、顧客ニーズを含めた様々な情報が収集できます。</p> <p>特に見本市／展示会では、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ バイヤーや顧客がどのようなブース・商品に興味を示しているか ・ どのような価格帯の商品が売れているか <p>などの買い手の傾向を把握することができます。同時に他の事業者がどのような商品を、どのように販売しているかも情報収集することができます。</p>
セレクトショップ／百貨店	<p>買い手として想定する顧客をターゲットとしたセレクトショップや百貨店などの売り場に訪問します。特にセレクトショップや百貨店では、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本当にターゲットとして想定している買い手が訪れているか ・ どのような価格帯、どのような商品が実際に買われているか ・ 買い手として想定する顧客は、どのようなものを持ち、身につけているか <p>などを観察します。</p>
ベンチマーク相手の店舗	<p>想定する買い手がすでに商品を買求めている他社ブランドがある場合は、事業者との比較対象（ベンチマーク）として様々な観点から分析します。特にベンチマークとなる他社が店舗などを出している場合は、できるだけ足を運び、</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ どのような客層が買っているのか ・ どのような価格帯、どのような商品が実際に買われているか <p>などの顧客ニーズを観察します。また、同時に事業者の商品との比較も行いながら、顧客に対して自社の独自性をどのように打ち出していくかを考える際の参考とします。</p>

EC サイトなどが普及し、インターネットである程度の情報が収集できる時代になったとはいえ、上記のような顧客ニーズや傾向は、最前線である現場・現地でこそ把握できます。

売場観察シート

■見本市・展示会観察シート

展示会概要		ベンチマーク	客層			売れ筋商品	
日付	展示会名	ブース名	客層	客層の特徴	客層の持ち物	商品内容	価格帯

■セレクトショップ／ベンチマークの直営店観察シート

店舗概要		客層			売れ筋商品		
日付	店舗名	立地	客層	客層の特徴	客層の持ち物	商品内容	価格帯

●具体的にターゲットを設定する

市場調査を重ね、様々な買い手候補を分析し、今回のデザインプロデュースで事業者の商品・サービスを届けていきたい相手を定めていきます。ターゲット設定は、今後のデザインプロデュースを考える上で極めて重要な要素であり「富裕層」「子育て層」などのように曖昧にすることなく、具体的にターゲットを設定していくことが求められます。

どこの誰が何をするための商品・サービスを作るのかを明確に定めることができれば、デザインプロデュースを進める中で「気付けばブレてしまった」「一体、誰向けの商品なのかがわからない」といった事態に陥ることがなくなります。理想は、具体的にターゲットとなる人の名前と顔が思い浮かぶことです。

・どこの？

日本国内なのか、海外なのか（どこの国なのか）／都内なのか、地方なのか

・誰が？

個人向けであれば、国籍、性別、地位、職業、年収や家族構成など。

企業向けであれば、業界、売上規模、従業員数、取引先など。

・どのような傾向にある人か？（さらに具体的に分析）

HAVE：持っているもの・身につけているもの

BUY：よく購入するもの

WHERE：よく行く店・売り場

SEE：よく目にするもの・媒体

・何をするための？

SCENE：どのような用途を満たすためなのか。

NEEDS：どのようなニーズを満たすためなのか。

ターゲット設定シート

PHOTO 可能であれば イメージに近い写真を貼る
--

■基本プロフィール

地域、国籍、性別、地位、職業、年収や家族構成など

HAVE 持っているもの・身につけているもの	BUY よく購入するもの・価格帯
WHERE よく行く店・売り場	SEE よく目にするもの・媒体

■ターゲットのニーズ

SCENE 何をするためのものか	NEED どのようなことを欲しているか
-------------------------	----------------------------

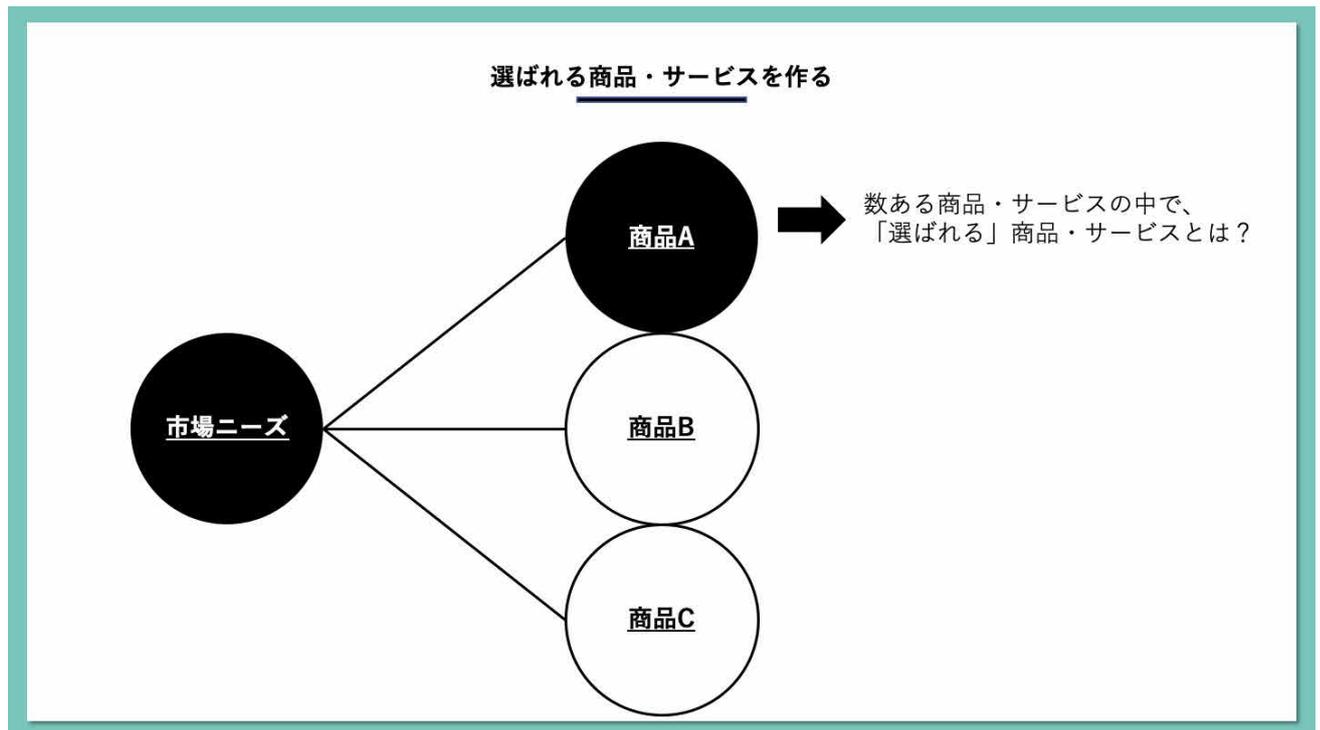
●ターゲットのニーズを現状満たしている代替品は？

ターゲットを具体的に設定し、早速商品を作ろうとするのではなく、立ち止まって考えるべきことがあります。それは「本当に、そのターゲットは、想定しているニーズを抱えているか？」ということなのです。

例えば、とあるデザインプロデュースの企画を立てている際に、「（どこで）東京で（だれが）働く30代のビジネスパーソンが、（何をするための）日々のストレスを解消するための」商品やサービスを考えようという話になったとします。では、実際に、このターゲットは本当に「日々のストレスを解消したい」というニーズを持っているのでしょうか？

あくまでターゲットを設定した段階で考えるニーズとは、仮説にすぎません。この仮説を検証する一つの見方は、「現時点で、ターゲットは、どのような方法でニーズを満たしているか？どれくらいの費用やコストを支払っているか？」を調べることです。例えば、先ほどの例であれば、「日々のストレスを解消するために、いつもどのようなことをしているか？」をターゲットとなる人に確認していくことで、「本当にニーズを持っているか？」「そのニーズを解消するためにお金を払うほどの価値を感じているか？」を確認することができます。

3-3 デザイン提案とブランドづくり



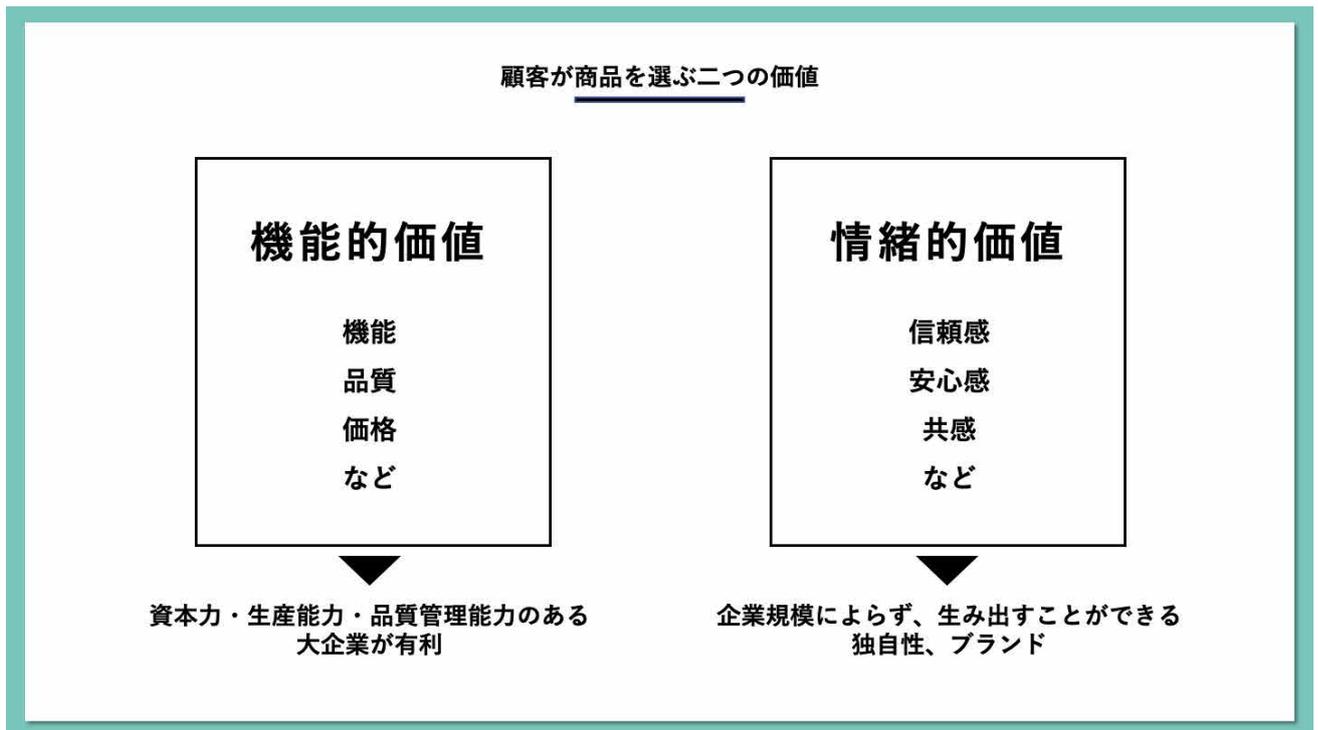
● 「選ばれる」商品・サービスをつくるには？

ターゲット（＝どこで、誰が、何をするための商品・サービスを作るか）を明確にした上で、具体的に商品・サービスを考えていきます。このようにどのような商品・サービスとするかを設計することを「デザイン」あるいは「デザイン提案」と呼びます。

「デザイン提案」をする際に考えるべきことの一つは、他の商品やサービスとの差別化です。ターゲットのニーズをいかに満たしていたとしても、他の商品やサービスとさほど違いがなければ、結果的に価格が安い商品が選ばれます。

価格競争になったら、中小企業にはなかなか勝ち目はありません。世界的に見れば、日本国内の所得レベルは高水準であり、新興国と比較するとどうしても人件費が高くなります。したがって、どうしても価格的には高額な商品・サービスを作らざるを得ない場面も多いでしょう。それでもなお、並み居る他の商品の中から「選ばれる」商品・サービスを設計するためにはどうすれば良いのでしょうか？

●顧客から選ばれるメカニズムとブランド



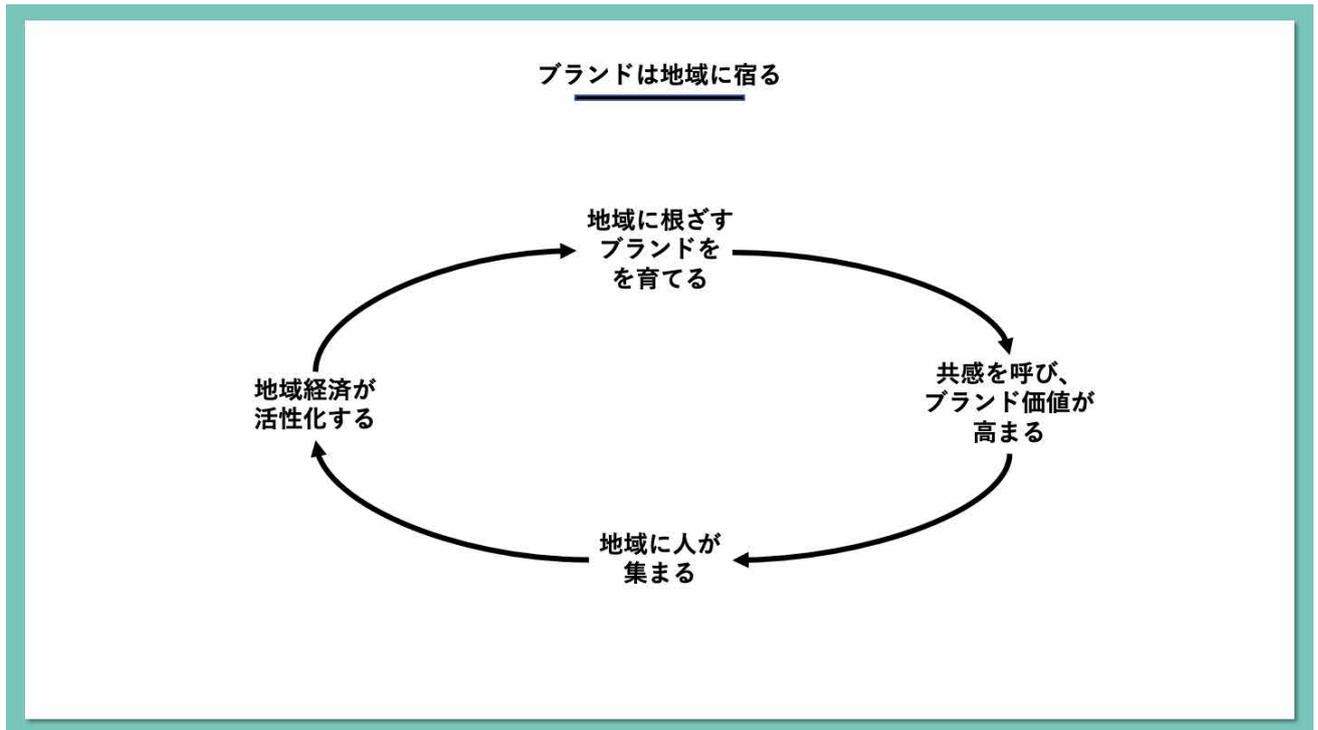
顧客が数多ある商品・サービスがある中から選択していく基準は人それぞれですが、概ね観点は機能的価値と情緒的価値の二つに分けられます。機能的価値とは、機能、品質、価格といった価値を指し、数値化・言語化しやすい領域です。情緒的価値とは、その商品の有する信頼感や安心感、親しみやすさや共感性といった目に見えない価値です。

中小企業は、余程のことがない限り機能的価値の領域において大企業との競争に勝利することはできません。なぜならば、機能価値を左右する資本力、生産能力、品質管理能力のいずれも中小企業は大企業に劣らざるを得ないからです。一方で、情緒的価値は、企業の規模によることなく確立することができる独自性です。小さな企業が、グローバルな競争環境で選ばれる商品・サービスを作り出していくためには、機能的価値で優れた商品・サービスを作るのではなく、情緒的価値を備えた独自性の高いブランド（※）を生み出していくことが重要です。

※ブランドとは？

ブランドの定義に唯一の正解があるわけではありませんが、ここでは「競合相手と差別化され、ユーザーの感情移入が伴ったモノや企業」と定義したいと思います。そして、ブランドを意図的につくりあげていく営みをブランディングと呼びます。

●ブランドと地域活性



例えば、欧米の高級ブランドのロゴを見てみると、ブランド名やシンボルマークの下に地名が入っているものがあることに気がつくと思います。パリ、ニューヨーク、ロンドンなど。これらのブランドは、地域に根ざし、地域名を全面に出すことで信頼を生み出しています。また、結果的にそのブランドのファンは、その地域を聖地化したり、愛着を持つに至っています。ティファニー好きの方が「ニューヨーク五番街に行きたい」というのはまさしくその一例です。

地域に根ざし、ブランドを育て、地域とともにブランド価値を高めていくと、その土地に集まる人が増え、お金が落ち、経済がまわるようになります。ブランドづくりは、地域や街を活性化するためにもなくてはならないものです。

事例：地域ブランド 「高島ちぢみ」

高島ちぢみは琵琶湖北西側・高島市で江戸時代から生産されている伝統的な織物です。織物にシボ（凹凸）を作った独特の製品で、吸湿性に優れ、爽やかな着心地であることから、高温多湿な日本の風土に適した素材として使われています。

高度成長期には肌着やカジュアルウェアなどにも用いられ、海外への輸出も好調だったものの、円高やライフスタイルの変化、後継者不足に伴う廃業などが重なり、1980年頃からは高島ちぢみの生産量は減少の一途をたどることになってしまいました。そんな中、まず地域一丸となって取り組んだのが、高島ちぢみの「地域団体商標登録」※です。

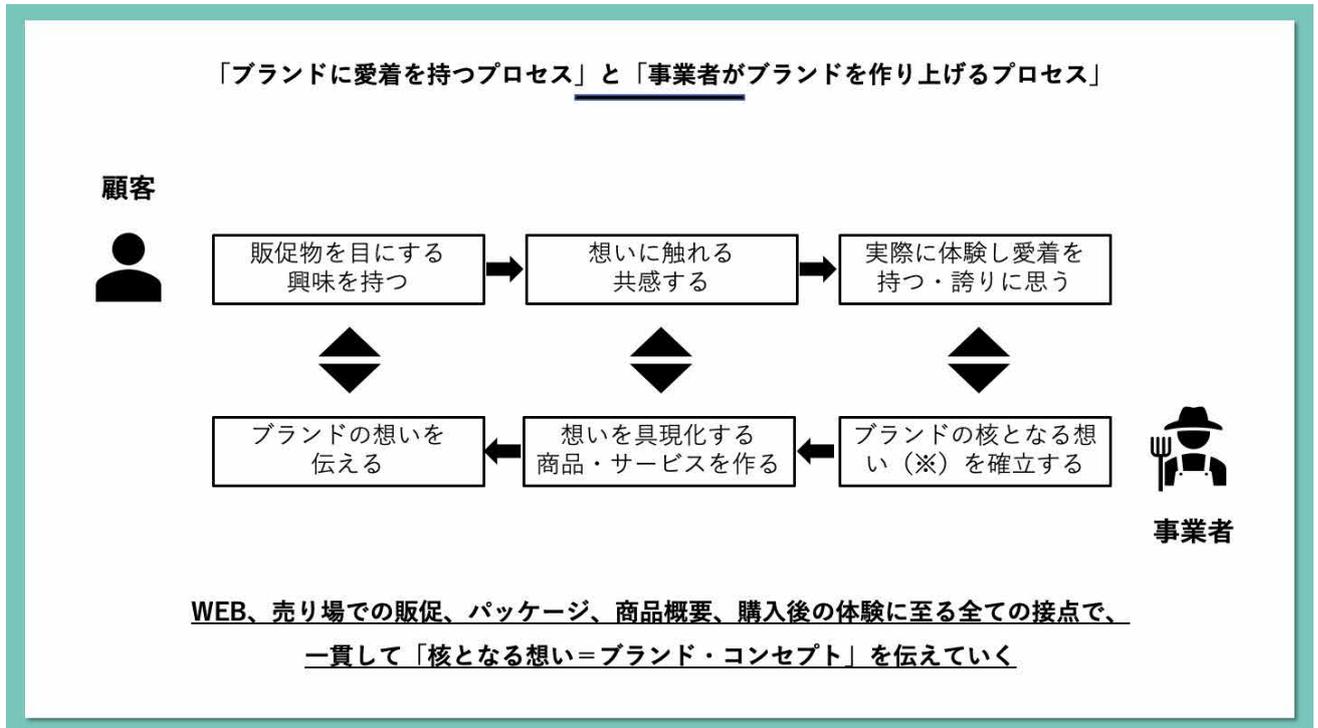
高島ちぢみは加工法の違いによって、「高島縮」や「高島クレープ」など、さまざまな呼び名があり、まずは名称を統一する必要がありました。高島ちぢみのブランドロゴマークを組合員が中心となりデザインを行い、認知度を向上し、ようやく申請から4年後に商標登録を実現しました。

高島は、組合（高島織物工業協同組合、高島晒協業組合）と織物企業それぞれが分業し、一体となることで初めて製品となる織物産地です。高島織物工業協同組合が整経、サイジング（糊付け）した糸を、織物企業が織り、最後に高島晒協業組合において、漂白、染色、プリント加工することによって製品が完成します。このように役割に応じた分業体制をとることにより、一つ一つの企業規模が小さくとも、生産量を確保することが可能となります。各工程を受け持つ団体が一丸となって地域ブランドの活性化に取り組んだことで、深い信頼関係で結ばれ、より強固な地域の協力体制が構築されました。

その後、高島ちぢみとして販売される商品にはブランドロゴマークが必ず貼られ、全国および海外市場で徐々に知名度を上げています。国内では、無印良品や大手アパレル企業の生地として採用され、高島ちぢみを全面的に訴求したPR展開が行われました。海外市場では、高温多湿な東南アジア市場や東アジア市場を中心に需要開拓を進めており、マレーシアなどのデザイナーとのコラボレーションを実現しています。琵琶湖の水で製造される伝統的な織物がデザインの力によって地域をまとめ、一つのブランドとして大きく成長をとげようとしています。

（※）地域団体商標制度とは、地域経済の活性化などを目的として、2006年に特許庁が導入した制度です

●顧客がブランドに愛着を持つプロセス／事業者がブランドを作り上げるプロセス



顧客がブランドを認識する、つまりこの商品は他社の商品として認識し、愛着を持つに至る一般的なプロセスは以下の通りです。

・顧客が商品を知覚するフェーズ

並居る他の商品の中から、WEB や店舗でのプロモーション、パッケージなどを通して、「他とは違う商品だ」と認識してもらいます。まず、認識してもらうフェーズで重要となるのが「独自性」です。「●●で唯一の」「◆◆ではじめての」などのように、商品の独自性をうたわれて、はじめて顧客に認識されます。「◎◎ビール」「■ ■産材を用いた」など地域の冠を掲げることも、その土地だからこそその独自性をアピールできます。ただし、同じ謳い文句の商品がありふれている場合は独自性が伝わりませんので注意が必要です。

・顧客が商品に込められた核となる想いに共感するフェーズ

独自性を認識した時点では「お、他とは違うな」と認識しているにすぎず、顧客はまだその商品を選ぼうとは考えていません。独自性で他の商品との違いを認識するだけでなく、他にもないこの商品を選びたくなる理由・裏付けが必要です。とりわけ現代は、便利なモノやサービスが溢れている時代です。そんな時代に、わざわざ他にもなく自社の商品を選んでもらうために重要となるのが、商品に込められた想いや考え方です。なぜこの商品が生み出されたのか。どんなことを大切にしているのか。商品の背景にある、想いに共感した際に顧客は「なんとなく」ではなく「この商品がいい」と考えて商品を選びます。

・顧客が商品に込められた核となる想いを体感し、愛着を持つフェーズ

こうしてある商品を手にした顧客は、商品を使うこと（サービスを受けること）を通して、商品に込められた核となる想いを体感します。「買うときは商品のキャッチなどの謳い文句に共感したものの、いざ使ってみると期待外れだった」ではその商品に対する愛着は生まれにくいとは言ってもありません。商品を開発する際には、顧客のニーズを徹底的にリサーチし、細やかな点まで作り込むことが重要です。

しかし、商品を使ってもらい満足してもらえば愛着がわく＝ブランドとして認識してもらえるかという点、実はそんなこともありません。何故ならば、顧客は日々、さまざまな情報に触れており、他の商品の様々な想いに触れているからです。「この商品がいい」と考えて買ってくれたとしても、次の瞬間には別の商品に共感しているかもしれません。だからこそ、顧客が商品を使う瞬間に、商品に込められている想いを少し思い出してもらえよう工夫が必要となります。例えば、商品を梱包する箱やパッケージ、商品とともに封入するちょっとしたチラシやリーフレット、商品にあしらったシンボルマーク、購入してくださった顧客向けのメールマガジンや会員特典など、様々な顧客との接点を活かして商品に込められた想いを伝えていきます。日常の中でその商品を使うことが、他の商品を使うことでは得られない誇らしい気持ちになる特別な体験だと顧客に感じてもらうことで、顧客から愛着をもって選ばれ続けるブランドが作り出せます。

●核となる想い＝ブランド・コンセプトの重要性

このようにブランドを作り出すためには、顧客に認識してもらう WEB、売り場（VMD）での販促、パッケージから、商品概要、買ってからの体験に至るまで、一貫して核となる想いを伝えていく必要があります。顧客は、商品に込められた核となる想いに共感し、体感し、愛着を持つに至るのです。

だからこそ、ブランドを設計する際には、核となる想いをどう定義するか？ターゲットが共感し、愛着を持つ核となる想いとどのようなものか？を考えることが重要です。このようなブランドづくりの核となる想いを「ブランド・コンセプト」と呼びます。

ブランド・コンセプトの事例 「Washoku Cut Glass」

およそ 180 年前、江戸の職人が舶来のガラスに魅せられ文様を彫ったのが始まりとされる江戸切子。以来、職人の手から手へ脈々と受け継がれてきたこの技術を応用し、日本酒や和食を輝かしく演出するために作り上げた器が江戸切子です。

そんな江戸切子を製造販売する株式会社堀口切子が、ヨーロッパ市場に向けて商品を販売するためのブランド・コンセプトが生まれるまで、およそ 1 年もの時間がかかりました。

江戸切子は日本の伝統工芸ですが、約 130 年前にイギリスから来日した技術者の指導で花開いた産業です。いわば本家本元のヨーロッパに「日本の江戸切子です」と商品を持って行ったところで、サン・ルイ、バカラ、ボヘミアンガラスといった有名ブランドと競合する存在になってしまう。さらには輸送費用、関税等がかかり、バカラよりも高い値段になることもあり、ただ江戸切子をヨーロッパに持っていったところで買い手がつかないことは明らかでした。

悩んだ末、たどり着いたのが「Washoku Cut Glass 和食をもっとも美しく飾ることができる器」というブランド・コンセプトでした。

そのコンセプトのヒントは、ある打ち合わせにおける堀口切子の堀口社長の言葉にありました。

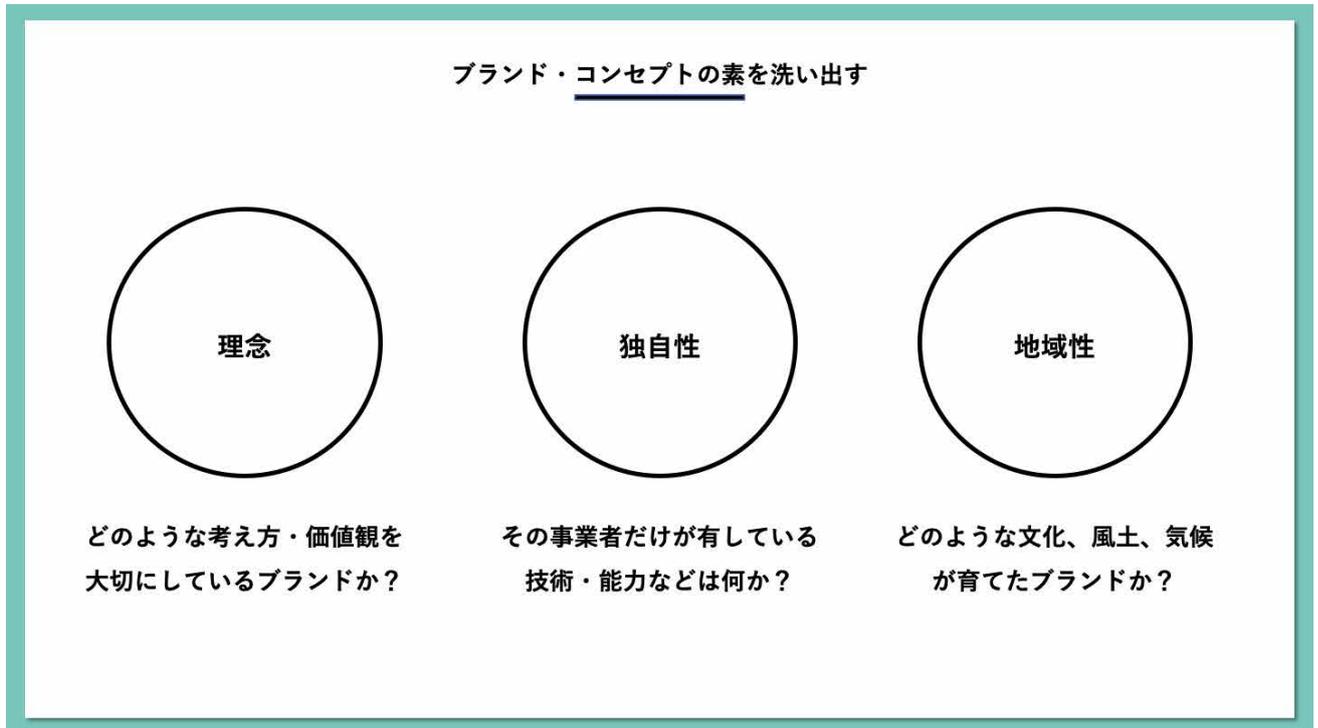
「昔の和食の料理人は、切子は和食をもっとも美しく飾ることができる器だと考えていたんだ。だから堀口硝子（堀口切子の親会社）にはさまざまな切子の型が残っているんだよ」

和食を美しく飾り続けてきた歴史、蓄積された切子の型、これらはすごい資源だと驚くとともに「和食を最も美しく飾ることのできる器『Washoku Cut Glass』というブランド・コンセプトでヨーロッパ市場に進出すれば、他の硝子商品とはまったく違う土俵で勝負ができる」と考えるに至ったのです。

ブランド・コンセプトが「Washoku Cut Glass 和食をもっとも美しく飾ることができる器」であれば、ターゲットは日本食料理店や日本酒を取り扱っているバーに絞られ、B to C ではなく B to B の取引になってくる……このようにブランド・コンセプトが定まったからこそ、具体的にアプローチすべきターゲットが明確になっていきました。



●ブランド・コンセプトの素を洗い出す



ブランド・コンセプトを検討する際には、まず、事業者がどのような事業者であるのか？その事業者から生み出される商品・サービスがどのような特質のあるものであるのか？を洗い出します。ブランド・コンセプトを考えるにあたって、事業者の特質を洗い出す切り口は多様であり、明確な答えがあるわけではありませんが、本講座では代表的な3つの観点を取り上げます。

現場	ポイント
企業理念	<p>「どのような考え方・価値観を大切にしているブランドか？」</p> <p>企業理念とは、その企業活動の根幹をなす考え方・価値観であり、企業の存在意義や実現していきたいビジョンを定めるものです。</p> <p>商品・サービスを考える際にも企業理念に立ち返り、どのような商品・サービスであるべきかを考えることが求められます。そして、企業理念そのままではなくとも、企業理念と一貫性のあるブランド・コンセプトを考察し、顧客に伝えていくことで、企業そのもののブランド価値を高めることができます。</p> <p>また明確に企業理念を掲げていない事業者の場合であっても、その事業者の歴史を紐解いていくと、代々大切にしてきた考え方・価値観を見いだすことができます。</p>
独自性	<p>「その事業者だけが有している独自性は何か？」</p> <p>他社との競争優位性の根幹となる技術、価値観、能力など、「他社にはない、自社だけが有している独自性」とは何でしょうか。</p> <p>事業者ならではの独自性を顧客目線で捉え直すことでブランド・コンセプトを考案することができます。</p> <p>例：コア・コンピタンス「他にはない衛生管理と品質管理」 →ブランド・コンセプト「赤ちゃんにも優しい」</p>
地域性	<p>「どのような文化、風土、気候が育んだブランドか？」</p> <p>どのような地域性（風土、気候、文化、資源など）から生み出されてきたのかをブランド・コンセプトとして考察することもできます。地域性を活かして、ブランド・コンセプトを考える際には、コア・コンピタンス同様に、地域目線ではなく、顧客目線で考えることが重要です。</p> <p>例：地域性「●●の名産トマト」→ブランド・コンセプト「●●—の日照時間と清らかな水が育てた、果実のようなトマト」</p>

事業者分析シート

■理念・価値観

事業者独自の理念とは？事業者のこれまでの歩み 歴史から感じられる独自の価値観 世界観とは？

■事業者のコア・コンピタンス

事業者独自の技術 技法 サービス 知的財産は？

保有している機械、設備、施設、環境は？

保有しているつながり（社内外の関係者）は？

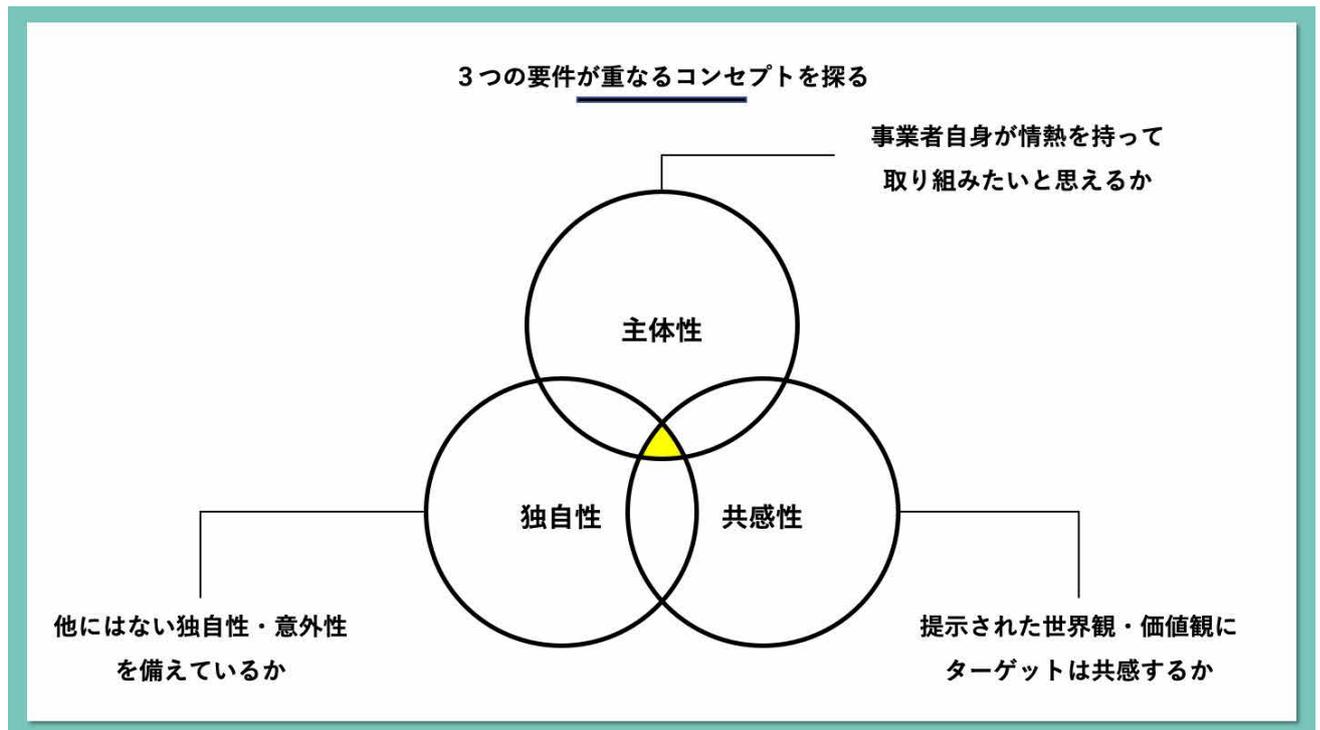
従業員の特徴は？

上記のうち、事業者独自の強み／コア コンピタンスとなりそうなものは？

■地域性

どのような文化、風土、気候が育んだブランドか？

●ブランド・コンセプトの素をコンセプトとしてまとめ上げる



理念、コア・コンピタンス、地域性などの観点で事業者ならびに商品・サービスの有する要素を洗い出しました。次のステップとしては、これらの要素を一言のブランド・コンセプトにまとめあげていきます。ブランド・コンセプトをまとめていく際には、以下の3つの要素が重なるコンセプトを考えていきます。

独自性：他にはない事業者ならではの独自性・意外性を備えているか

共感性：提示された世界観・価値観にターゲットは共感するか

主体性：事業者自身が情熱を持って取り組みたいと思えるか

もちろん、この3つの要素が同時に成立するコンセプトを生み出すことは容易ではありません。また、優れたアイデアは、一人で考え続けても生まれてきません。様々な人とたくさんコンセプト案を洗い出しながら、3つの要素が成立しているかどうかを検証し、絞り込んでいきましょう。

●コンセプトを企画として具体化する

ブランド・コンセプトが定まったら、コンセプトを具体化するためのデザイン企画を立案します。デザイン企画を立案する際には、以下のような観点で、どのようなコンセプトで、どのようなターゲット向けに、どのような商品・サービスを作るのか？を整理します。

デザイン提案シート

■活かすべき強み（ブランド・コンセプトの素）

理念、コア・コンピタンス、地域性など

■ターゲットとニーズ

どんな人がどんなニーズを抱えているか？

■ブランド・コンセプト

■ターゲットの利用シーンや用途

どこで、どのようなことをするときのものか？

■商品・サービスの特徴

サービス内容、素材、技術、機能、形状、費用など

PHOTO

イメージに近い写真やイラスト

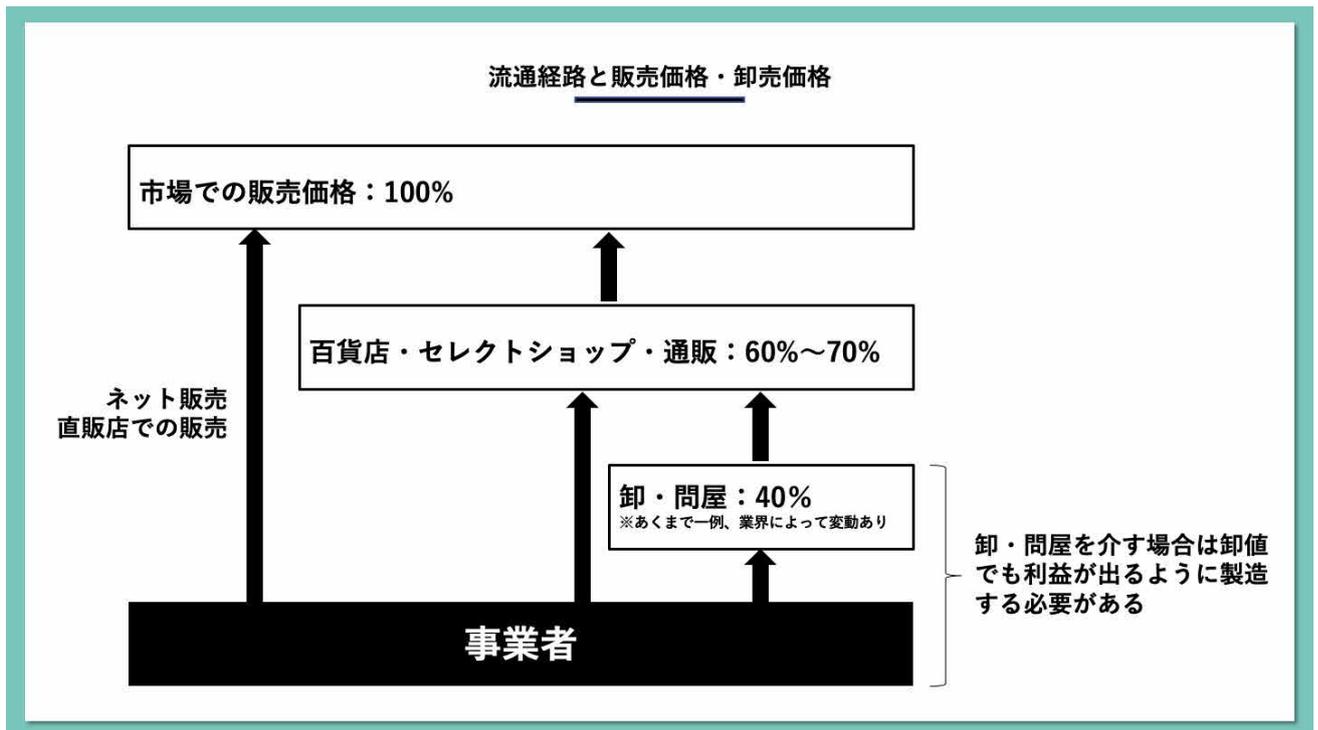
●競合と比較し、競争優位性を確立する

ブランド・コンセプトに基づき、企画概要を整理したのちに、競合となる他社商品との比較を行い、どのような点で競争優位性を確立するかを検討します。

競合比較シート

	自社	競合A	競合B
メイン顧客層			
技術/素材/機能			
品質			
デザイン			
用途			
価格			
顧客メリット			

3-4 流通経路選択と価格設定



●どこで販売するか＝流通経路は商品をつくる前に考える

3-3 デザイン提案で上げたように「どのようなターゲットに対して、どのようなブランドをつくるか」を考案すると同時に考えたいのが、「どこで販売するか」「いくらで売るか」という流通経路（チャンネル）です。

商品を作ってからどこで販売するかを考えるのではなく、流通経路を考えた上で商品をつくります。何故ならば、どのような流通経路を選ぶかによって、利益構造が異なり、最終的な価格が変わってきます。最終的な価格が変われば、当然、ターゲットやブランド・コンセプト、商品概要なども変わってきます。作った方がいいが、ブランドの価値に対して価格が高すぎてどの流通経路も取り扱ってくれない、という事態に陥らないように事前に流通経路を考えていきます。

●流通経路を洗い出す

流通経路の選択肢は膨大にあります。

- ・国内か、海外か
- ・有店舗販売なのか、無店舗販売なのか
- ・有店舗販売①：百貨店、スーパー、専門店、ミュージアム、ホテル、飲食店、駅、空港、港など、集客施設全般
- ・有店舗販売②：常設か、イベント時か
- ・無店舗販売：オンラインショッピング（自前なのか、Amazon など既存なのか）、通販（雑誌・テレビ）、訪問販売（直販・外商）など

実際は、オムニチャネルと呼ばれる有店舗販売と無店舗販売を組み合わせた展開が多くなるでしょう。また、流通ノウハウを持ち小売店ともコネクションを持った問屋や地域の地元サポーターも重要なパートナーと言えます。このような多様な選択の中から、今回のデザインプロデュースに合致する流通経路を選択します。

●マーケットをグローバルに捉える

我が国日本は、現在観光消費などは向上していますが、少子化と高齢化が進み、先進国で唯一人口が減少している国です。よって、販売先を考える際には日本市場の他にグローバル市場を狙うことも重要です。中でもとくに念頭におくべきは欧州市場です。

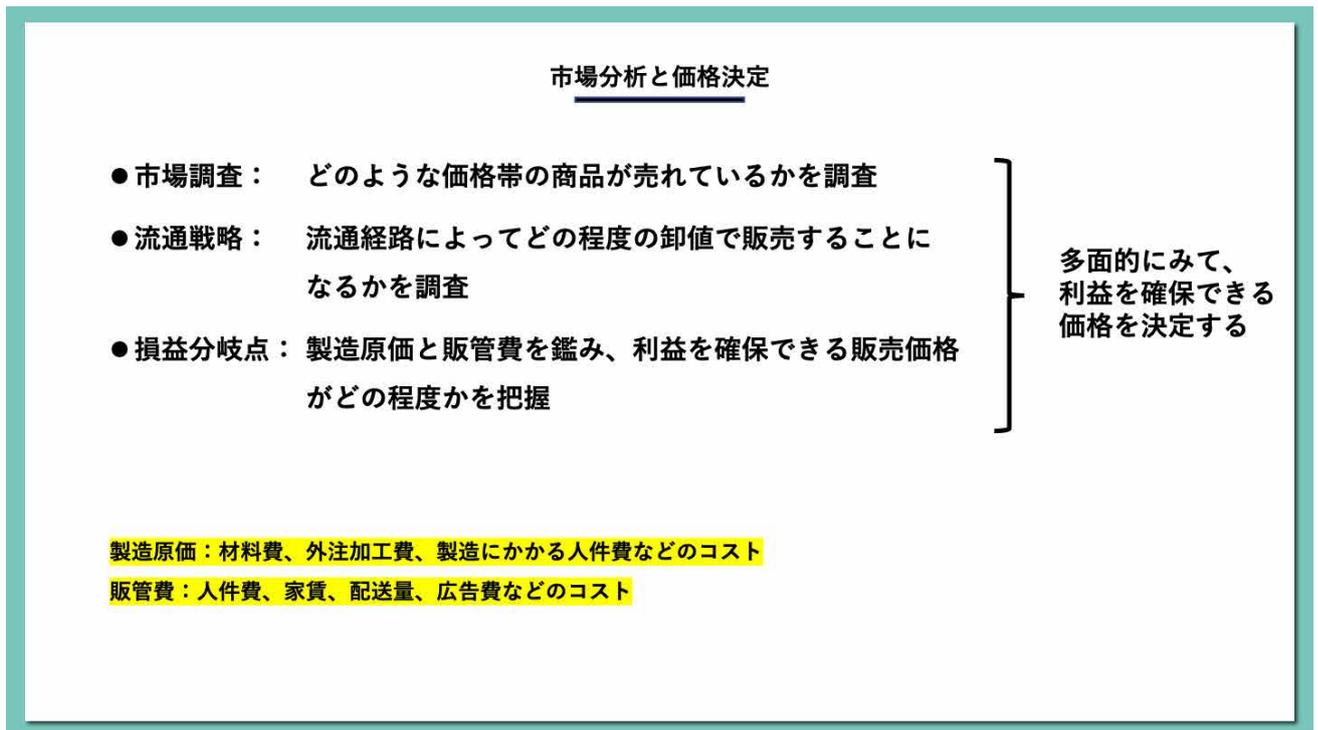
欧州市場はグローバルスタンダードをつくり様々なトレンドをリードしてきました。欧州に適応した商品をつくることにより、のちに他の地域へ進出することも容易になることがあります。世界最大の北米市場や急成長する中東・アジア新興国市場、さらに日本市場の U ターン効果も期待できます。また、欧州には高所得層が多く、1人当たり購買力平価 GDP ランキングで西欧15カ国は日本より上位に名を連ねています。

また、その際には海外の展示会に出展するのもおすすめです。展示会で厳しい海外バイヤーの目にさらされるとたくさんの改善すべき点が見つかります。海外で自社製品のプレゼンテーション、商談、アフターフォローなどの実践経験を積み、市場ニーズを見極めてローカライズをほどこし、製品の魅力を磨き上げていきます。

●流通経路による販売価格・卸値の違いを把握する

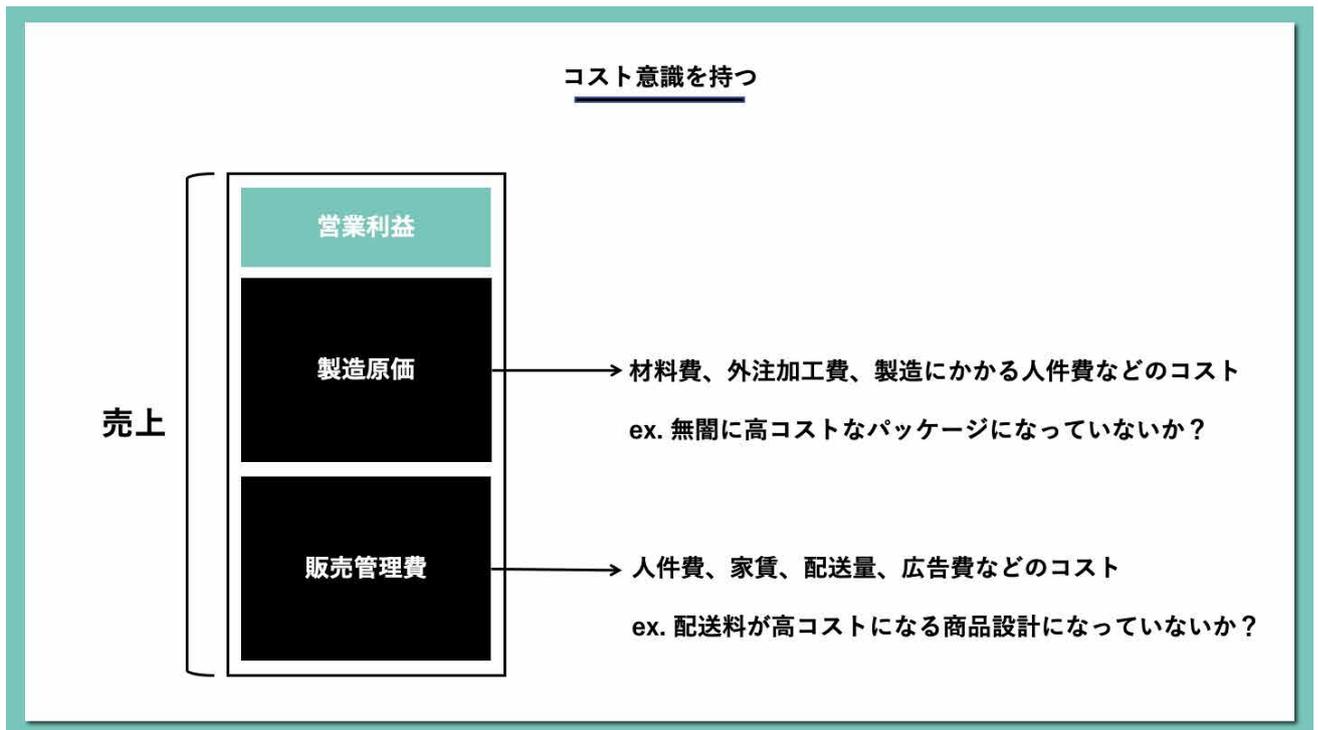
流通経路によって販売価格・卸値が異なります。問屋を通して最終的に百貨店や販売店で販売をする際に、事業者が問屋に卸す価格（卸値）は市場で販売される価格の40%程度（業界によって変動）ということもままあります。デザインプロデュースを考える際には、一般的な流通経路を想定するのであれば、卸値であっても事業者が持続できる＝利益を出せるような価格設定にすること、その価格設定であっても顧客にとって価値のあるものを企画していく必要があります。

●価格を設定する



どれだけ商品・サービスを販売しても、利益が出なければビジネスとして持続することはできません。市場を分析し、流通経路によって価格が変動することを鑑みつつ、原価を踏まえながらきちんと利益を出せる価格とはどの程度かを決定します。

●コスト意識を持つ



適正価格を設定する際に、合わせて考えたいのが適正コストです。どれだけ売れる商品を作ったとしても、製造過程や材料にコストがかかりすぎる商品は売れば売れるだけ事業を圧迫することになりかねません。

3-5 事業者の加工・製造の推進

事業者の製造・加工を支援する

製造・加工を事業者に丸投げするのではなく、
課題があった場合は、事業者とともに考え、
課題について詳しい人に率先してヒアリングしながら、
一緒に課題を解決する

ローカル・デザイナーとして把握すべきこと（一例）

- 技術的な課題はないか？
- 材料はどのように調達し、どの程度の材料費がかかっているか？
- 製造・加工工数はどの程度かかっているか？

●事業者の加工・製造を支援する

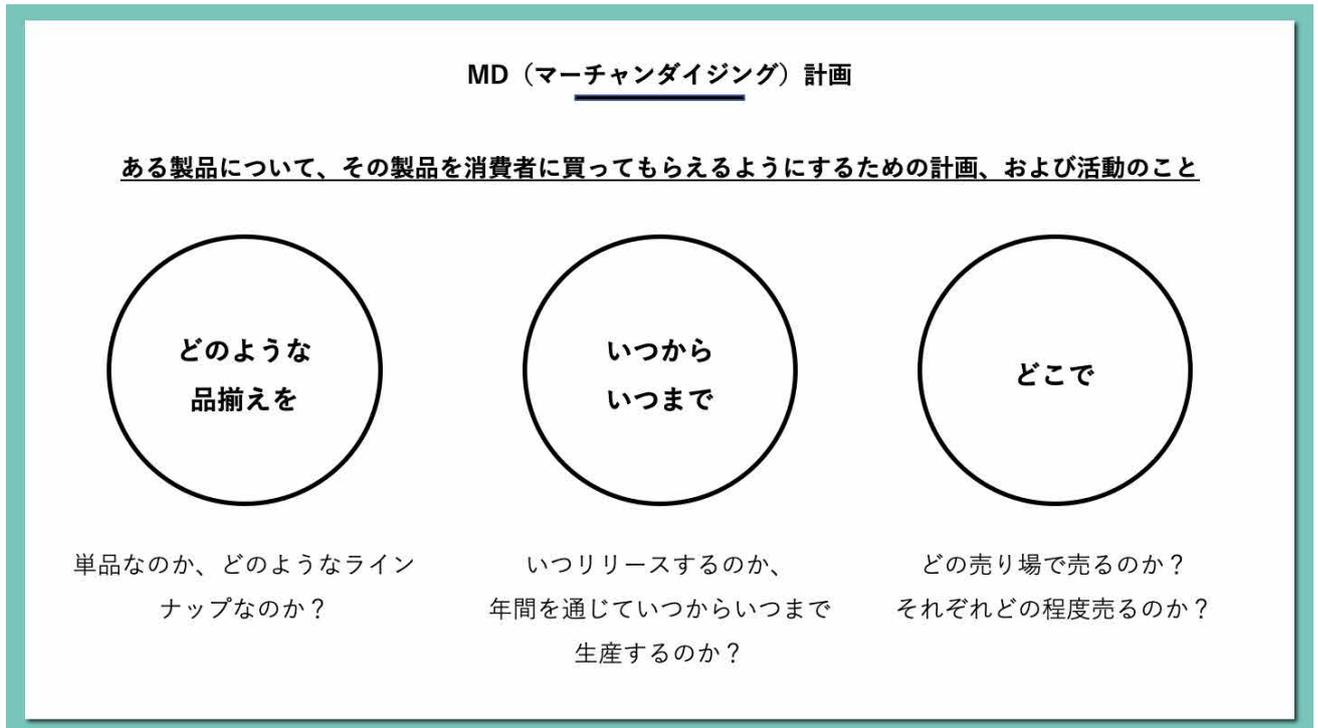
デザイン提案と流通経路が定まったのち、商品開発などに取り組む際には事業者の商品を試作・加工・製造をしてもらうこととなります。事業者を支援する支援者は直接ものづくりに関わるわけではありませんが、事業者の加工・製造を側面から支えていきます。

一番重要なのは、事業者に寄り添うことです。たとえ「売れる商品」であっても事業者が無理に無理を重ねているのであれば、持続的に生産し続けることはできないかもしれません。売れる商品ができたが、事業者の負担が大きすぎて生産を中止してしまった事例は少なくありません。支援者は事業者に加工・製造を丸投げするのではなく

- ・ 技術的な課題はないか？
- ・ 材料はどのように調達し、どの程度の材料費がかかっているか？
- ・ 製造・加工工数はどの程度かかっているか？

などを把握しながら、無理なく利益を出していくことができそうかどうかを考えていく必要があります。そして課題があった場合は、事業者とともに考え、課題について詳しい人に率先してヒアリングしながら、一緒に課題を解決します。

3-6 MD 計画



●MD 計画 (いつまでに、どのくらい、どこから販売するか) を考える

MD (マーチャンダイジング) とは、シンプルに言えば「品揃えと販売計画」のことです。どういう商品をどんな価格帯で売ることか。どういう流通経路で、いつ、どのくらいの数を売ることか。これら一連のプランを MD 計画といいます。MD 計画では、年間のサイクルを決めていきます。自社の繁忙期や閑散期を考慮したうえで、いつどういう商品をリリースしていくのか、年間を通じていつからプロジェクトを動かすのか、いつ新商品をリリースするのか、などを計画します。また、開発スケジュールと同時に予算もつけていきます。

ちなみに百貨店の各売り場は 2~3 週間で入れ替わる非常に細かい売り出し計画をつくっています。例えば、上顧客を対象としたフェアはだいたい 3 月と 9 月、お中元・お歳暮の少し前に開催する傾向があります。またクリスマス商戦はボーナス需要も見込んで 11 月第 4 週ごろから始まります。その他にも、母の日、父の日、バレンタイン、トラベルフェアなども商品が大きく動くタイミングです。

流通・販売計画シート

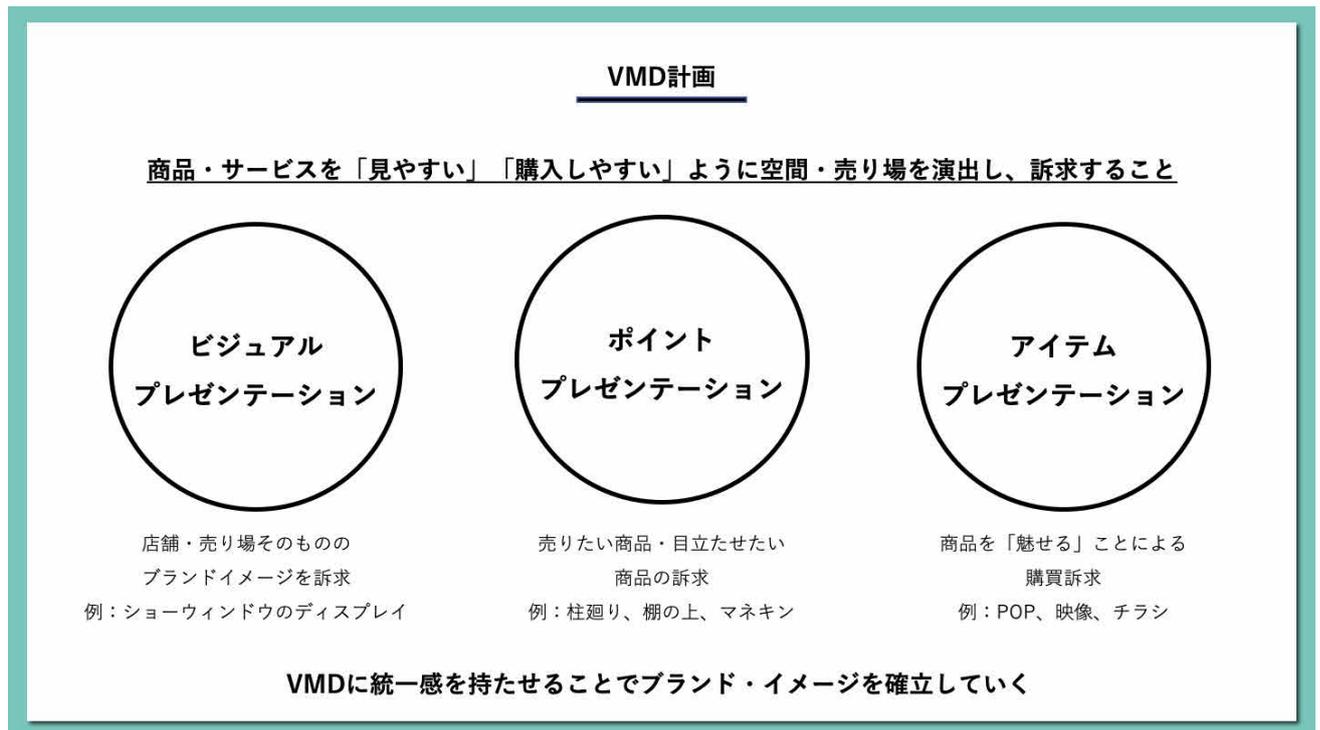
■見本市・展示会出展計画

日付	展示会名	開催場所	出展費用	ターゲット	目標商談件数	歩留まり	成約数

■流通・販売計画

流通経路		価格設定			目標設定	
場所	期間	希望小売価格	標準卸価格	掛け率	目標販売数	目標売上高
店舗・通販 Web・他						
店舗・通販 Web・他						
店舗・通販 Web・他						
店舗・通販 Web・他						

3-7 売場設計/VMD



●どの売り場で、どのようなツール・イメージで、どのように訴求するかを考える

流通チャネルを選択し、想定している店舗に商品をおいてもらえれば売れるというわけではありません。店舗において、商品のブランド価値をきちんと伝えていかなければ、顧客から選ばれることはないでしょう。そんな中、考えるべきはVMD（ヴィジュアルマーチャンダイジング）です。

VMDとは、商品の見せ方に関する全ての手法の総称で、空間を使って商品をどう引き立てるか、ということです。商品を陳列する什器の設計、POP、ポスター、パンフレットなどのデザイン、さらに、自前の店舗であれば壁、床、照明計画まで含まれます。専門家に依頼するとすれば、店舗デザイン会社やグラフィックデザイナーの方々などとの共同作業になります。

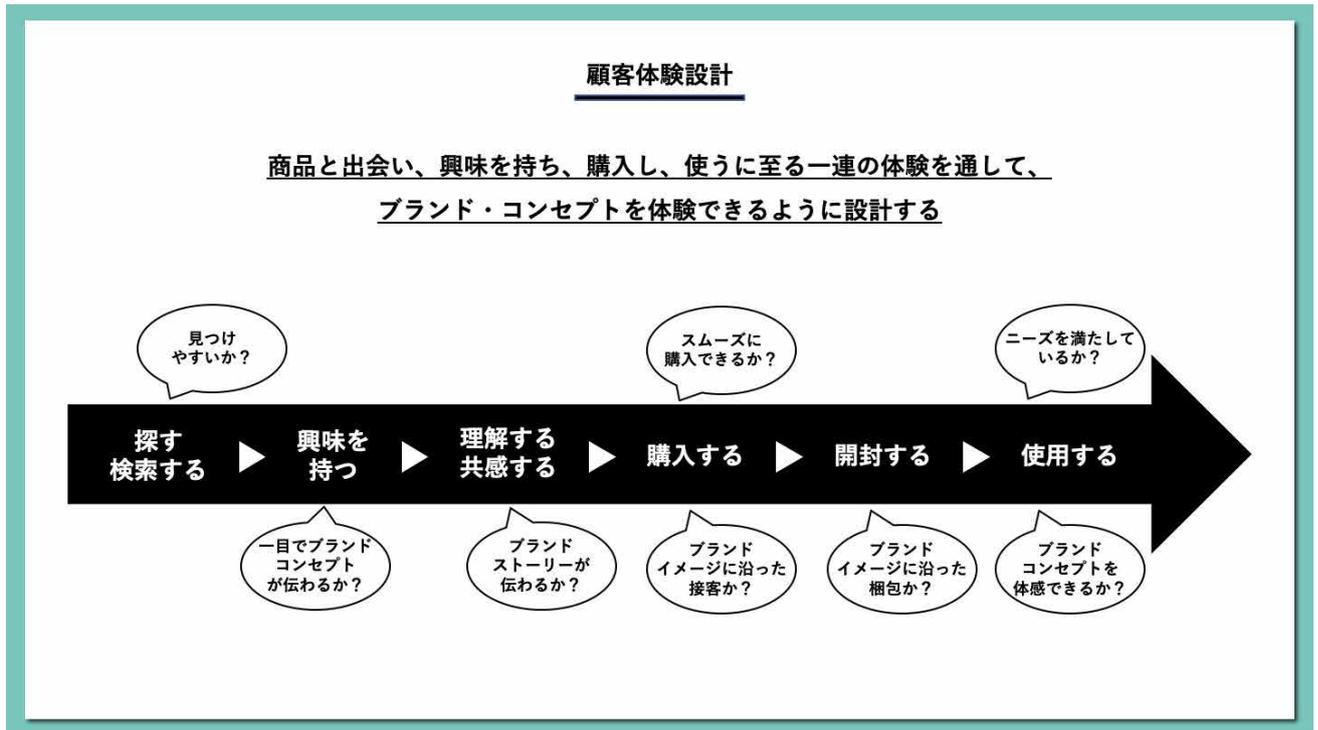
●VMD を通してブランド価値を伝える

VMD で重要なことは次の 2 点です。

- ・ブランドのストーリーを VMD を担う方々にしっかりと伝えること
- ・VMD に統一感を持たせること

つまり、売り場を見たら瞬時に「〇〇のショップだ」と思えるような空間づくりを目指すということです。かりに地元に直営店をつくったら、そのデザインを地域外の売場でも、展示会ブースでも踏襲するようにしましょう。

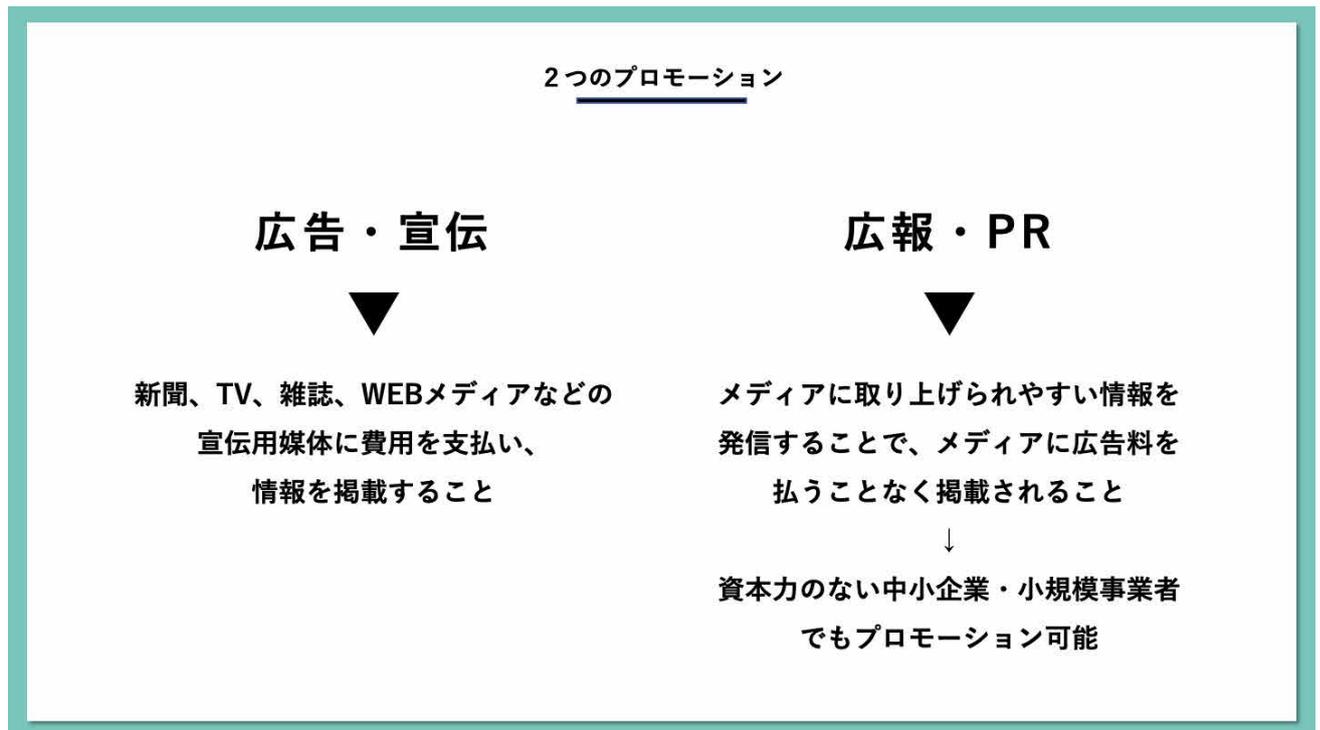
3-8 顧客体験設計



3-3 デザイン提案でもふれた通り、顧客は、商品と出会い、興味を持ち、商品を使うこと（サービスを受けること）を通して、商品に込められたブランド・コンセプトを体感します。この一連の体験を顧客体験と呼び、ブランド価値を高めるためには顧客体験を通してブランド・コンセプトを伝え、体感してもらい、共感してもらうような工夫が必要となります。

顧客体験を設計する際には、顧客がどのように商品・サービスを探し、使用するのか？の一連の体験を時系列で書き出しながら、その過程でどのような気持ちになるかを記載します。そして、「一連の体験において、不安・不満・不便を感じる箇所はないか?」「ブランド・コンセプトを具体的に体感してもらえぬ工夫はできないか?」を考え、顧客体験を設計します。

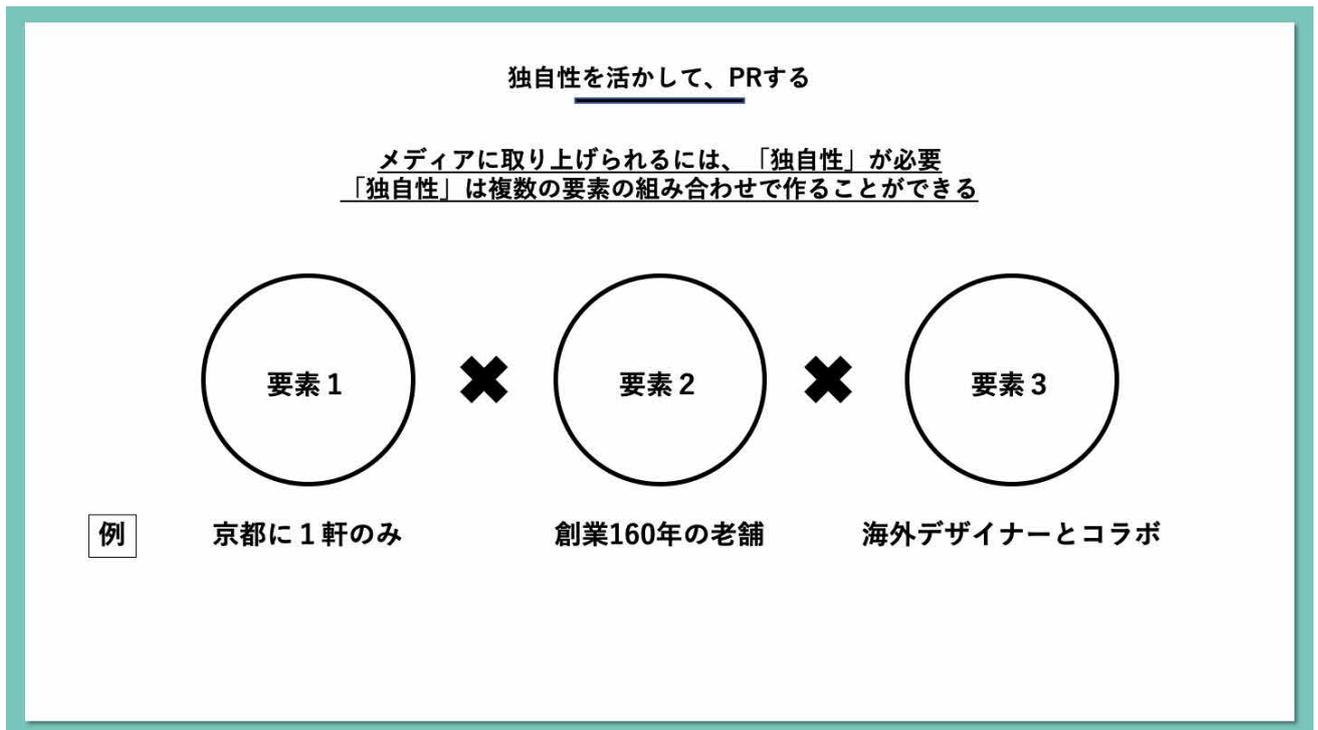
3-9 プロモーション



売場づくりと同時に考えなければならないのが「広告・宣伝」と「広報」です。宣伝とは、大手広告代理店に依頼し、CM や雑誌広告を打ったり、主要全国紙に広告を載せたり、大量のチラシ折り込みを実施することなどを指しますが、多大な費用が必要です。

中小企業であれば考えるべきなのは、「広告・宣伝」よりも「広報 (PR) 」です。自社の取り組みをプレスリリースという形でメディア各社に発信し、メディア側が「取材したい」「記事にしたい」と思うような情報を提供します。メディアに取材され、記事になれば、費用をかけることなく情報発信をすることができます。

●独自性を活かしてPRする

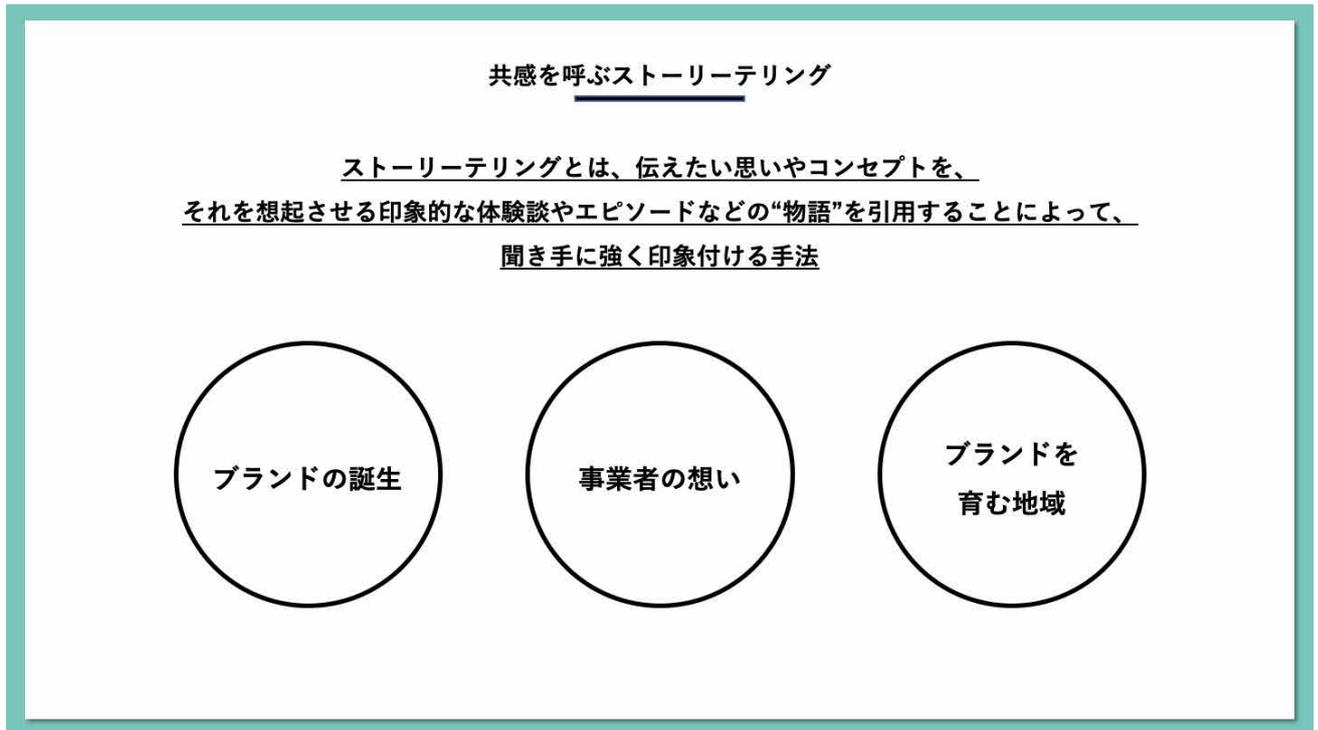


メディアに取り上げられればメリットは大きいものになりますが、情報が氾濫している世の中で取り上げてもらうためには、創意工夫が必要です。メディアに取り上げてもらうためには、記者に「面白い」「社会的に価値がある」と感じてもらうことが重要です。「面白い」と感じてもらうためには、ブランドの独自性を活かしてプレスリリースを配信します。様々な要素や強みを組み合わせれば、「独自性」は際だっていきます。

●メディアとの関係を構築する

もう一つ重要なことは、メディアリストや記者とのネットワークです。直接知っている記者にリリースを送ったほうが、資料を見てもらえる率が高まりますし、「どんな情報ならメディアとして取り上げたいか」を直接聞くことができます。そうすることで、徐々に広報・PRについてもノウハウや勘所が溜まっていき、より響きやすいプレスリリースが打てるようになり、記事になりやすくなります。

●共感を呼ぶストーリーテリング



デザインプロデュースのプロモーションで目指しているのは、ブランド・コンセプトへの共感です。メディアに掲載され、ブランドを認知してもらえば良いわけではなく、ブランドの世界観・価値観に共感してもらい、選ばれる商品・サービスになることが重要です。

ブランドの世界観・価値観に共感してもらうために重要なのがストーリーテリングです。ストーリーテリングとは、伝えたい思いやコンセプトを、それを想起させる印象的な体験談やエピソードなどの“物語”を引用することによって、聞き手に強く印象付ける手法です。ビジネスにおいて、誰かに何かを説明する際には、事実を客観的に記述する／説明します。対して、ストーリーテリングではどのような人が、どんな想いで、どのような取り組んだのかを主観的な内容も交えながら伝えていきます。

ストーリーテリングの一番の効能は、通常の説明では入り込めない領域、相手の心に訴えかけることができるということです。そのため、次のような場面でストーリーテリングを活用します。

- ・ ブランド・イメージを伝える
- ・ コンセプトや価値観に共感してもらう
- ・ 感情を呼び起こし、行動する気にさせる

●ブランド・ストーリー

ブランド・コンセプトにまつわる出来事をストーリーにしたものが、ブランド・ストーリーです。ブランド・コンセプトに共感してもらうためには、次のようなストーリーを作成します。

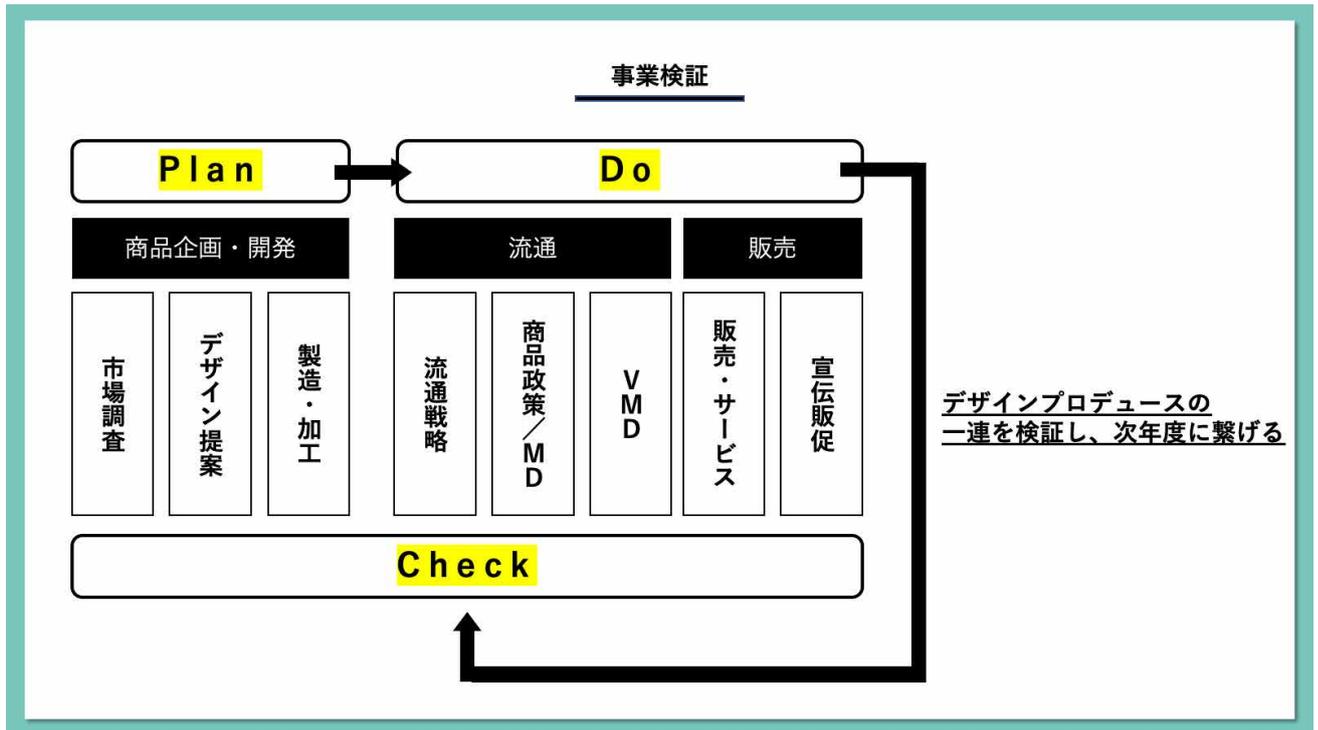
- ・ 商品・サービスの誕生ストーリー：商品・サービスに込められた想いを伝える
- ・ 事業者のストーリー：どのような事業者や生産者がいるのかを伝える
- ・ 地域のストーリー：ブランドを育む地域がどのような場所なのかを伝える

●ストーリーの作り方

ストーリーを伝える方法として、最も汎用的な手法であるストーリー・アークを紹介します。ストーリー・アークとは、以下の4つの項目に沿ってストーリーを考える手法です。

設定 いつ、どこで、誰によって ストーリーが発生したのか	<ul style="list-style-type: none">● どのような地域か？● どのような人がはじめたのか？● なぜ、はじめたのか？
葛藤 登場人物の悩み、課題、葛藤	<ul style="list-style-type: none">● 誰がどのような悩みやジレンマを抱えていたか？● プロジェクトの山場はどのようなものだったか？
転機 その後の展開を決定づける出来事	<ul style="list-style-type: none">● 誰のどのような一言がきっかけとなったか？● どのような出会いや発見があったか？● どのような気持ちになったか？
解決 結末、その後の展開	<ul style="list-style-type: none">● 転機のと、何が起きたのか？● 結果的にどのような商品・サービスが生まれたのか？

3-10 事業検証



3-1 から 3-9 まで、デザインプロデュースのゴールを設定し、顧客ニーズを調査し、企画を立て、売り場を設計するための考え方について説明してきました。こうして、様々なことを調査し、計画し、デザインプロデュースに取り組んだとしても、必ずプロジェクトが成功するかどうかはわかりません。何故ならば、本当に売れるか、ターゲットのニーズに合致するかは、実際に市場に出して見なければわからないからです。

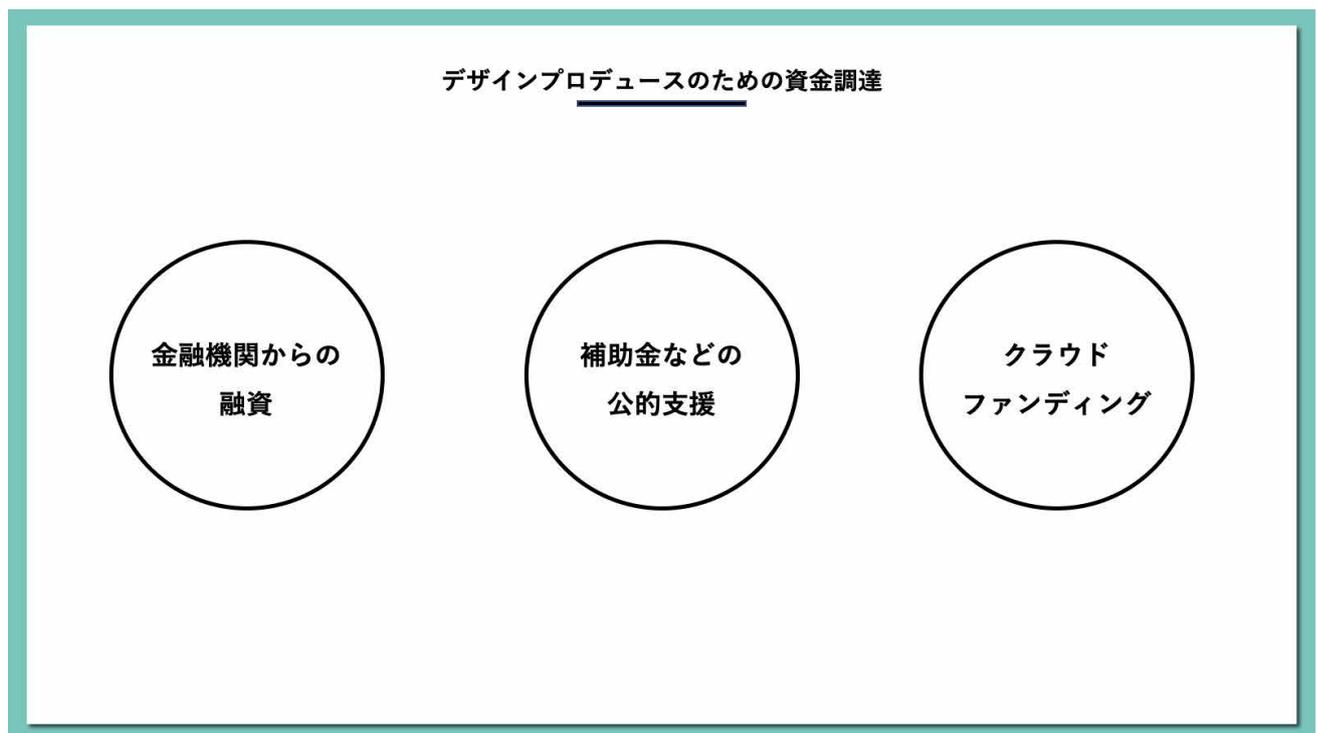
しかし、闇雲に商品を作るのではなく、考えに考え抜いた結果として思った以上の成果が出る・出ないことで、ターゲット設定が間違っていたのか、ターゲット設定はあったがブランド・コンセプトが共感されなかったのか、価格設定が問題だったのか、などを細かく検証することができます。このように、商品を作って終わりとするのではなく、デザインプロデュースを検証し、さらに成果を生み出すべく改善を重ねていくことでデザインプロデュースは成功に近づいていきます。

●事業者とともに事業検証をする際の4つの視点

デザインプロデュースを検証し、次年度以降のチャレンジに取り組む際には以下の4つの視点で振り返っていきましょう。

視点	ポイント
市場性	<ul style="list-style-type: none">● 顧客ニーズと商品が合致していたかどうか？● 乖離していた点がある場合は、どうすればもっとニーズに合致できるか？● 当初想定していたターゲット層以外に有力なターゲット層はいないか？
競争優位性	<ul style="list-style-type: none">● 競合他社の商品と比較して、競争優位性が確立できているか？● 違いを作り出せていない場合は、どうすればより顧客ニーズに沿いながらも独自性のある商品を作り出せるか？
持続可能性	<ul style="list-style-type: none">● 投資対効果や製造・加工プロセスを踏まえ、持続可能かどうか？● 持続不可能・困難な場合は、どうすれば持続可能な製造・加工が可能か？
事業者のモチベーション	<ul style="list-style-type: none">● 今後、事業者としてどのようなターゲットにどのような商品を提供していきたいと思うか？● 今後、事業者として新たに挑戦したいことはどのようなことか？

3-11 デザインプロデュースのための資金調達方法

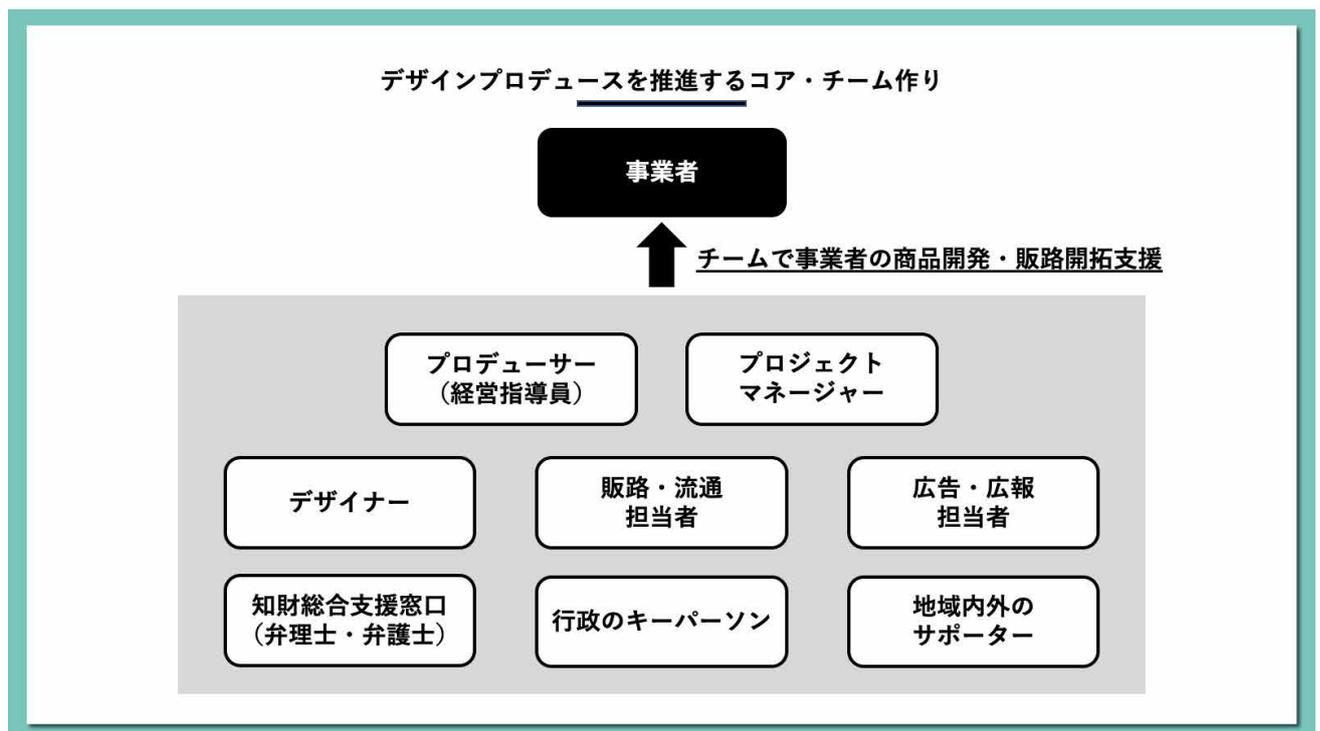


デザインプロデュースに取り組むためにはデザイナーへの謝礼、展示会への出展費用、商品開発のための材料費などの資金が必要です。このような資金を調達する方法として一般的な方法は金融機関から融資を受けることです。

この他にも、日本には国や地方自治体による様々な公的支援があります。展示会出展や製品開発に対して支給される補助金、製品開発などの専門家を外部コンサルタントとして派遣してくれる制度もあります。活用できる公的支援は、自治体や年度によっても様々です。まずは最寄りの行政あるいは支援機関の窓口にご相談に行かれることをおすすめします。例えば、中小機構は、全国に10カ所あり、起業・創業期から成長期、成熟期に至るまで、企業の成長ステージに合わせた幅広い支援メニューを提供しています。この他にも、よろず支援拠点、商工会・商工会議所などにも相談可能です。

また、不特定多数の人からインターネットを通じて資金調達を行うクラウドファンディングもデザインプロデュースの資金調達手段の一つです。クラウドファンディングは、設定した金額に対して、サービス運営会社に手数料支払いや投資をしてくれた人への返礼品などなどいくつか検討すべき制約・条件はありますが、資金調達手法としては低リスクであり、有効活用しましょう。クラウドファンディングを通して、資金調達のみならず、不特定多数の人にブランドを知ってもらうこともできます。

3-12 デザインプロデュース実践を推進するコア・チーム作り



ここまでに見てきたように、デザインプロデュースのプロジェクトは実に考えるべきことが多岐にわたる共に、様々な専門性を求められます。もちろん、その全てを事業者や支援者が担う必要はありません。重要なのは、デザインプロデュースのプロジェクトを成功に導くことができる核となるチームを編成できることです。

以下に一例として、デザインプロデュースを成功させるために必要な役割をあげます。できる限り地域内でチームを編成しつつ、不足している役割の人は地域外から連れてくるようにしましょう。

役割	解説
プロデューサー	デザインプロデュース全体のゴールを設定し、コンセプトを考え、企画を立案します。また、デザインプロデュースのプロジェクトを成功させるために必要なヒト（チームメンバー）・モノ（技術）・カネ（資金）を調達する責任を負います。
プロジェクトマネージャー	いつまでに企画を固めるのか、いつまでに試作品を作るのか、いつまでに流通業者にプレゼンテーションをするのか、などデザインプロデュースを進めるにあたって必要な工程を適切に管理する役割を担います。
デザイナー	商品、パッケージ、パンフレット、WEBなどを実際に設計する（図面に落とす）役割を担います。
広告・広報	商品の広報・PR活動を担います。デザインプロデュースにおいては、ブランドのストーリーを発信します。発信先は一般的な広告媒体の他、SNSや地域情報誌などの媒体を用いることも多いでしょう。
販路・流通	ターゲットに直接販売する販売店、流通チャネルとのコネクションを作る役割を担います。ターゲットのニーズに精通し、販売する商品を選定するバイヤーをチームに迎えられればベストです。
行政	地域ブランドのプロデュースには行政の支援は欠かせません。補助金などの公的支援のサポートや地域内の協力者との仲介などを担うキーパーソンをチームに引き入れましょう。
地元のサポーター	地域でのデザインプロデュースには地元の応援者の協力は欠かせません。自分たちのプロジェクトのストーリーを語ってくれそうな人、様々な協力者と繋げてくれそうな人などをチームに引き入れましょう。

必ずしも全員が必要というわけではありませんが、多様な専門性をもつ人からそれぞれの観点でアドバイスが受けられれば受けられるほどプロジェクトの成功確度を高めることができます。

4.食品系/非食品系デザインプロデュースの実践

4-1 食品系のデザインプロデュースのキーワード

●食品を通して、どのような価値をお客様に提供したいか

食品系の商品のデザインプロデュースに取り組む際に、まずは商品を通して、どのような価値をお客様に提供したいかを考えていきます。この問いは、商品開発、パッケージ、プロモーションなど、すべての活動に通底する問いでもあり、ブランド・コンセプトを考える際の切り口にもなります。

今や食品はただ空腹を満たすだけのものではなく、様々な価値を提供する可能性を秘めた商品です。以下はその代表的な観点を取り上げています。これらの観点から、商品の価値を検討していきましょう。

観点	ポイント
美味しさ	味、香り、食感など顧客にとって、日々の暮らしに欠かせない食事をどのように豊かにする商品か？
利便性	調理のしやすさ、手軽さ、後片付けの簡便さなど日々の暮らしの中での料理体験をどのように便利にする商品か？
感性価値	食べることで楽しい気持ちになる、もらえると嬉しいなど顧客の気持ち・感情に働きかける価値を提供する商品か？
機能性	食品に含まれている成分によって、食べることで健康になる、体調が整うなどの機能性価値を提供する商品か？
誇り 自尊心	商品（ブランド）を所有する・消費することで、誇らしさや自尊心が満たされるような価値を提供する商品か？思わず人に話したくなるような商品か？

●ターゲットのニーズを踏まえながら、競合他社と差別化する

ブランド・コンセプトを踏まえ、商品を具体的に企画していくにあたって、競合商品との差別化を図るためにも、原材料・製造方法・容器・産地などの観点で独自性を打ち出せないかを検討します。

●食べる・飲むシーンの提案

日々の暮らしの中で食べて欲しいのか、特別な日に特別な人と食べて欲しいのか、ダイエット中に食べて欲しいのか、一人で食べて欲しいのか、みんなで食べて欲しいのか、など、この商品を通してどのような食べるシーン・飲むシーンを届けたいのかを顧客がイメージできるように商品・パッケージなどをデザインします。

●お土産・ギフト需要

旅行者や出張などで地域を訪れるビジネスパーソンを対象としたお土産需要の多くを食品系の商品が占めています。お土産・ギフトのための商品であれば、日常自分が消費する食品よりも高価格帯であっても、購入されるものです。

お土産・ギフト需要を狙う上で考えるべきは「誰向けのお土産か」と「もらって嬉しいか」の2点です。家族向けか、会社の同僚向けか、それとも親しい誰か個人に対するものを探しているか。誰に渡すかによって求めるサイズやパッケージ、小分けになっているかなど細かな仕様が変わります。また、お土産を買う人が「このお土産であれば喜んでもらえそうだ」と感じられるかどうか購入の決め手となります。

●適正価格と適正利益

商品の価格は2つの側面から考えます。

- ・お客様が感じる価値と実際提供する価値が合っているか？
- ・材料調達コスト、製造・加工コスト、流通コストが適正な範囲におさまっており、適正利益を得る事が出来ているか？

●HACCP（ハサップ）と品質管理

食品はその性質上、安心・安全に食べられる・飲むことができることが強く求められています。そのため、食品関連の商品には、他の商品と比べて厳しい品質管理基準が定められています。その一つがHACCPです。

HACCPとは、1960年代にアメリカで定められた食品の安全性を確保するための管理基準です。原材料の受入から製造・加工、商品が顧客に届けられるまでの全行程において、微生物による汚染や金属の混入などの危害を防ぐ手立てを講じる仕組みであり、多くの食品製造業者がHACCPに基づく品質管理を取り入れています。事業者自身の商品開発プロセスがHACCPに則ることが望ましいことは言うまでもありませんが、例えば大手食品企業に商品を販売していく際にも避けては通ることのできない仕組みであることを念頭におきます。

●多言語対応とアレルギー対策

食品系商品においては成分によってはアレルギーを持たれている人も多く、最悪の場合は死に至ることもありえます。成分表示は多言語対応し、トラブル防止につとめます。

●流通における品質管理と流通業者との交渉

商品を販売店に流通させるにあたって、特に食品系商品の場合は、流通時の管理・保管条件について流通事業者との交渉を行うことが不可欠です。販売店・顧客に届くまでに腐る、冷凍されていなければいけないものが解凍されてしまう、などの事態に陥ると商品ロスが大量に発生してしまいます。

特に海外に対して食品系の商品を発送する際には、複数の流通業者を経由して顧客に商品が届くことになるためリスクは一層大きくなります。場合によっては、商品を発送したはいいが、現地に届く前に通関でストップしてしまい、損害が発生してしまうこともあり得ます。

●海外マーケットと法規制

国内の食品流通市場と海外の市場とではルールが全く異なります。日本では普通に売られている商品であっても、ヨーロッパでは農薬使用量の基準などの理由で法的に輸入が禁止されているケースもあります。海外市場への輸出を考えていく際には、地元的生活習慣や文化はもちろんのこと、輸出入の関連法規制がないかを調べるようにしましょう。

なお、通関や関税などの手続きは流通業者を経由して行うこととなります。流通業者は様々な国の法規制や通関に通じています。個人で調べるとしても限界がありますので、食品系の商品を海外に輸出することを検討する場合には、流通業者に相談し、情報収集をします。

4-2 非食品系のデザインプロデュースのキーワード

●商品を通して、どのような価値をお客様に提供したいか

非食品系の商品のデザインプロデュースに取り組む際にも、まずは商品を通して、どのような価値をお客様に提供したいかを考えていきます。この問いは、商品開発、パッケージ、プロモーションなど、すべての活動に通底する問いでもあり、ブランド・コンセプトを考える際の切り口にもなります。

そして、非食品系の商品の価値を考えていく際には、いくつかの観点があります。以下はその代表的な観点を取り上げています。これらの観点から、商品の価値を検討していきましょう。

観点	ポイント
実用性 利便性	顧客にとって、日々の暮らしの中で役立つ（実用的である）、従来商品よりも使い勝手が良い（利便性がある）など、機能面での価値を提供する商品か？
感性価値	見た目が美しく見ているだけで気持ちが豊かになる、使用することが面白いなど、顧客の気持ち・感情に働きかける価値を提供する商品か？
誇り 自尊心	商品（ブランド）を所有する・利用することで、誇らしさや自尊心が満たされるような価値を提供する商品か？思わず人に話したくなるような商品か？

●ターゲットのニーズにあった商品設計

ブランド・コンセプトに基づき、デザイン提案を具体的に考える際に、非食品系の商品の場合は、ターゲットのニーズにあった商品設計であるかどうか肝になります。どれだけブランド・コンセプトに共感していたとしても、ターゲットのニーズや用途に合致していなければ売れることはありません。主に検討すべきことは形状、耐久性、重量、サイズ、色柄などです。

●適正価格と適正利益

商品の価格は2つの側面から考えます。

- ・お客様が感じる価値と実際提供する価値が合っているか？
- ・製造コスト、流通コストが適正な範囲に収まっており、適正利益を得る事が出来ているか？

●保証とメンテナンス、修理等の対応

非食品系の商品の場合であっても、食品系の商品同様品質管理は求められます。特に顧客が危険にさらされることのないよう、安全規格などが定められている場合は、規格に必ず従う必要があります。

また、非食品系の商品は、食品系の商品と異なり、何度も用いられることを想定したものが多く、故障や消耗への対応を考える必要があります。特にデザインプロデュースの際に検討すべきは保証とメンテナンス・修理対応です。

観点	ポイント
保証	<ul style="list-style-type: none">● 初期不良への対応方針は？● 期間、過失範囲などどの程度の故障を保証範囲とするか？● 保証をサービス化（有料化）するか？その場合の価格帯は？
メンテナンス・修理対応	<ul style="list-style-type: none">● アフター・メンテナンスをどのように行うか？● メンテナンス・修理の窓口・費用をどうするか？● 顧客自らメンテナンス・ケアできるような工夫は？

●産地表示

商品には、産地を表示します。信頼を増すだけでなく、ブランドは地域に宿るものです。どのような素材を用いているのか、どこで設計されているのか、どこで生産されているのか、などの産地を商品概要だけでなく、ロゴ（シンボル）マークなどにも表示します。

●海外市場（インバウンド）への対応

世界的に旅行者が増加傾向にあり、日本国内においても訪日外国人が急速に増加しています。これら訪日外国人が日本旅行の記憶と共に買って帰りたい商品を開発していくことも売上拡大を考えるにあたって考慮します。

●海外市場（アウトバウンド）への対応

昨今では、中小企業であっても国内市場から海外市場へと販路を拡大している事業者が増加しています。とりわけ、日本の人口減少が進むにつれ、市場が縮小している一方、増加し続けるグローバル市場はビジネスとして大いに可能性のある領域であることは間違いありません。ただし、ただ単に国内市場向けの商品を海外市場に商品を輸出しようとしても成果を上げることは難しいでしょう。以下は、国内の事業者が海外に向けて事業展開する際に考えておくべき事項の一例です。

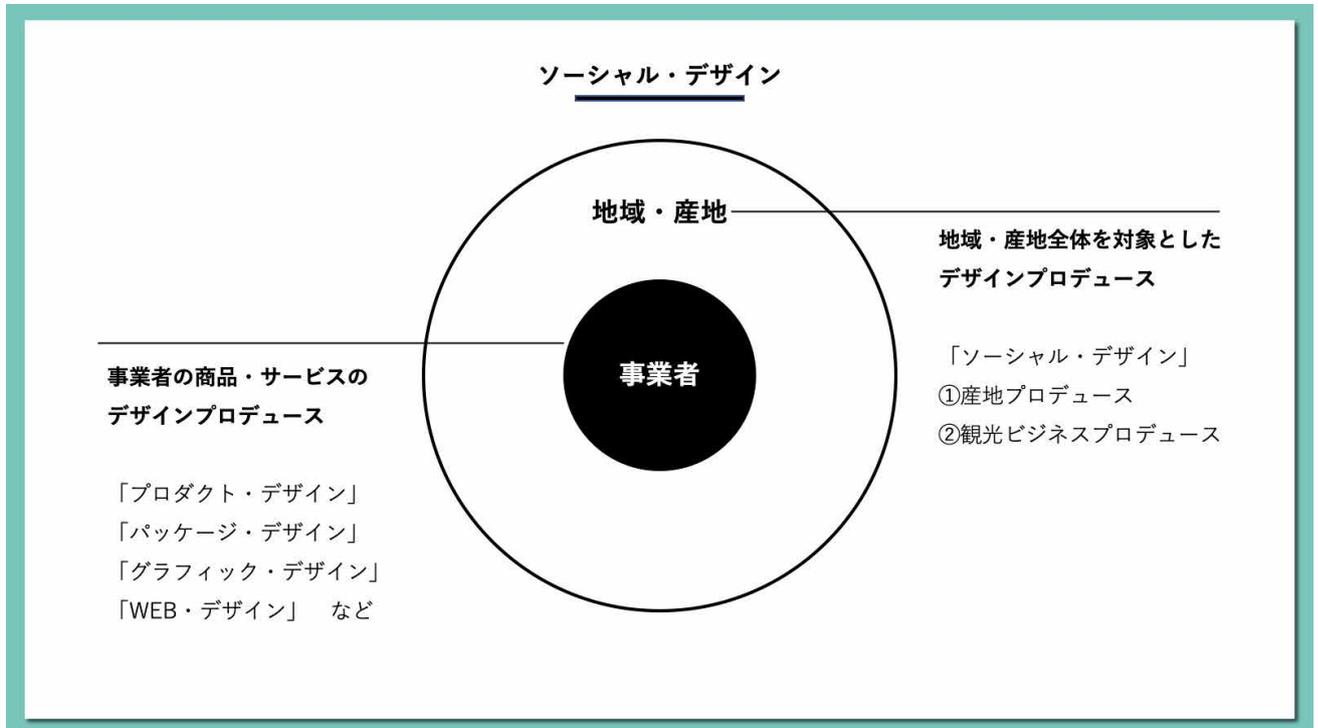
観点	ポイント
グローバルローカライズ	国が異なれば生活習慣や文化が全く異なります。日本人の生活文化で用いられている商品がそのまま海外にも当てはまるとは限りません。しっかりと現地の生活習慣や文化を調査し、用途も含めて現地対応を進めます。
規制・規格への対応	生活文化や習慣だけでなく、海外には日本にはない規格・規制が多数あります。例えば EU 圏内で商品を販売する際には、指定商品が EU の定める基準を満たす必要があります。（欧州 CE）
多言語対応	世界で最も広まっている言語は英語ですが、必ずしも日本語表記を英語すれば良いというものでもありません。ターゲットが理解できる言語に対応することが求められます。
海外流通チャンネルに合わせた卸値設定	流通チャンネルは国内と海外とで大きく異なる領域です。海外の流通チャンネルに合わせて卸値を設定する必要があります。 ※下表 海外チャンネルと価格設計を参照
内外価格差の是正	同じ商品であっても、国内か海外かで価格に差が生まれることを内外価格差といいます。これらの価格差はブランド価値の毀損につながりかねず、是正していく（価格を揃えて販売する）ことが求められます。

【参考】海外チャネルと価格設計

バイヤー	概要	買取形式	価格条件
Distributor	小売店、設計事務所、大口顧客等への卸商	買取仕入	想定上代の25%以下で卸販売
Retailer	顧客に販売する百貨店、ショップ、ECサイトなど	買取 or 委託	想定上代の50%以下で卸販売
Agent	ターゲット顧客に対する営業代行	サンプル貸出(委託)	販売価格の10~20%の手数料

5. ソーシャル・デザインの実践

5-1 地域・産地をプロデュースする「ソーシャル・デザイン」



ここまで紹介してきたデザインプロデュースの考え方は、主に一事業者に対しておこなうデザインを取り扱ってきました。他方で、地域社会が直面している課題とは一事業者の存続問題だけにとどまりません。

「かつては織物の産地として栄えたが、時代の変化に適応できず、廃業する事業者が続出している」「高校卒業後、都市圏に移住する傾向にあり、20代・30代の人口が少なく地元の事業者の継ぎ手がない」このような問題は全国各地で共通するものであり、その根本的な課題の一つが地場産業の衰退と担い手不足の悪循環に陥っていることです。

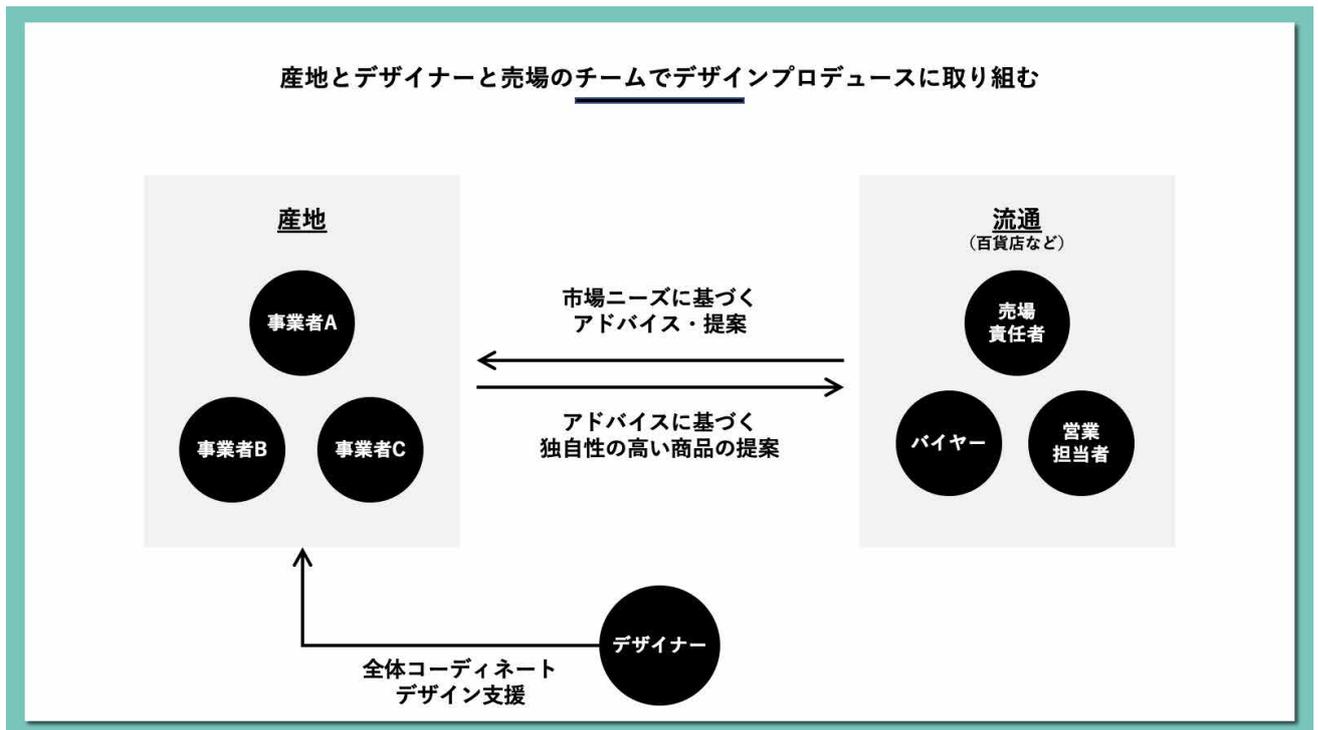
このような課題を解決していくため、地域全体・産地全体を対象としながらデザインプロデュースに取り組むことで、持続発展可能な地域コミュニティ実現に取り組む「ソーシャル・デザイン」に注目が集まっています。

●「線」のデザインプロデュースから「面」のデザインプロデュースへ

デザインプロデュースとは、従来商品開発、パッケージ・デザイン、売り場のデザイン（スペース・デザイン）などを「点」として支援するのではなく、市場調査から流通、販売までの一連を「線」として捉えてデザイン提案を行うことでした。そして、ソーシャル・デザインとは、これまで説明した「線」を複数の事業者や対象者に対して「面」で行うことで、地域活性を実現しようとする考え方です。

なお、地域・産地をプロデュースするプロセスは、一事業者をプロデュースするプロセスの応用と捉えることができます。基本的には地域の現状と課題を分析し、顧客ニーズを調査し、ターゲットを設定し、地域資源を活かした地域ブランドを開発し、市場に向けて販売活動を行うこととなります。

5-2 産地と市場の協働で取り組むデザインプロデュース



地域を活性化していくために、複数の事業者を束ね、統一したコンセプトで商品企画・ブランディングに取り組み、展示会や百貨店などに出展し、販路開拓に取り組む産地のデザインプロデュースについて紹介します。

●市場と産地のチームでプロジェクトに取り組む

事業者を個別に支援するのではなく、複数の事業者を束ねて産地そのものをプロデュースする際にも、やはり重要となるのは市場ニーズです。産地側の都合だけで「こんなコンセプトで産地を売り出したい」という話を持ちかけられても、売場としては顧客のニーズに合っていないければ、企画を通すわけにはいかないからです。

よって、産地プロデュースに取り組む際には、地域内の事業者を束ねるだけでなく、顧客ニーズに精通しているバイヤーや売場の責任者などをメンバーに引き入れます。市場側から「どのような顧客ニーズに答えていく必要があるか?」「顧客ニーズに答えていくためには、どのような商品ラインナップやコンセプトが必要か?」などについてアドバイスを受けながら進めます。

●産地プロデュースを通して実現する All-Win のモデル

産地プロデュースに注目が集まる理由はいくつかありますが、最大の理由は事業者、市場・売場、支援者（行政含む）全員にとって Win-Win なモデルであるということでしょう。

- ・ 事業者：プロジェクトに参画すれば、大規模の販路開拓、情報発信に取り組める
- ・ 市場・売場：顧客ニーズに沿う商品ラインナップを一度に取り上げることができる
（個別の提案に対応することなく、売場設計やプロモーションを効率化）
- ・ 支援者：数多ある中小企業の個別支援には限界がある。産地プロデュースであれば
地域経済への波及効果が高い

市場と産地のコラボレーション 「あたらしきもの京都」プロジェクト

京都には世界に誇るもの作りの文化があり、伝統工芸から最先端技術まで幅広く重層的に集積されている都市は他に類を見ません。

しかし、実際に観光に来られる観光客以外には販売のルートを持たない中小企業も多く、市場の大きい都市圏への進出や、購買人口の多い通信販売市場へは十分浸透していると言いがたいのが現状です。

その原因はお客様の求めるニーズやトレンドを十分捉えきれていない「商品ギャップ」や、商品の背景にあるストーリー・商品の価値を十分伝えきれておらず PR やブランディング戦略が不十分な「コミュニケーションギャップ」、そして実際の販売現場で決定権のあるバイヤーのニーズや掛率、取引条件等の市場情報を十分知らない「流通ギャップ」等が考えられます。

京都の誇るもの作りの伝統や技術を活かしながら、現代のライフスタイルで通用する商品開発を行うにはどうすれば良いか？それには、その市場の最先端で実際に商品を販売しているプロのバイヤーから情報を得るのが一番確実です。このバイヤー達から得た情報を元に、京都の技術や素材の特徴を活かしながら、魅力ある商品を生み出すには、見た目の綺麗さだけでなく、バイヤーに対する掛率や予定販売数量を生産できる製造方法等、コスト計算を良く理解した上で、オリジナリティーのあるデザインの力が必要です。

さらに、こうして生まれた商品を市場で流通させるには、ブランディングによる高付加価値化や、知名度の向上、メディアに対する効果的なアプローチも必須と言えるでしょう。

これらが揃って初めて、バイヤーが取扱やすく、お客様が買いたいと思える、「売れる（＝市場に流通する）」商品が生まれる事になります。

このような考え方に基づいた「あたらしきもの京都」プロジェクトは、京都商工会議所が主催するデザイン開発・販路開拓事業で、既に4年度間運営されており、大手百貨店バイヤー経験者、大手通信販売バイヤー経験者、メディア関係者、プロダクトデザイナーが参加し、概ね15-16社が毎年参加して運営しています。

各バイヤー経験者（市場アドバイザー）とデザイナーが同席の上、参加企業の技術や商品を理解し、市場ニーズに合わせた商品開発のディレクションを市場アドバイザーが行い、その情報の元にデザイナーが参加企業の技術等で実現可能なデザインを考案し、1年かけて試作を繰り返しながら商品開発を行います。

商品開発の事例としては、扇子の竹骨の技術を活かしたアロマディフューザーや、風呂敷を使ったサコッシュやバッグ、清水焼を使った時計、西陣織りに使う金糸を活かしたアクセサリ等、多くの優れたデザイン商品を生み出しています。

同時にメディア関係者が、商品のネーミングや紹介テキスト等のPRツール開発についてのアドバイスをを行い、販路開拓出口としては、毎年2月に東京で開催される東京国際ギフトショーに出展し商談を行います。

平成30年度はギフトショー会場での商談だけで、880件の商談が行われ、計60件21,700,000円（参加16社合計）の実績を上げています。



扇子



ルームフレグランス



漆器



漆器



ふろしき



サコッシュ

滋賀県のデザインプロデュース×産地プロデュース 「BI WA KOTO」プロジェクト

「BI WA KOTO」プロジェクトは、滋賀県指定の伝統工芸 38 品目を支援するデザイン開発を伴った、産地プロデュース事業です。

滋賀県では古来より、豊かな琵琶湖の畔に広がる平野と変化に富んだ山々に囲まれ、また東西の交通の要所として多くの人と物が行き交う環境の中で、素朴でありながら優美な伝統的工芸品が生まれ、現代まで受け継がれてきました。

しかし、生活様式の変化や安価な輸入品の増加に伴い、どの業界も減少傾向に歯止めがかかっておらず、抜本的な対策を講じる必要に迫られています。

琵琶湖と歩んできた滋賀の伝統的工芸品の技術や素材を、現代の日本人の生活の中で受け入れられる新たな「美・和・事」として創造する事を目指して 2017 年にはじまったばかりの新しいプロジェクトです。

全国的に知名度があり、国指定の伝統的工芸品でもある信楽焼、彦根仏壇、近江上布以外の特に衰退が著しい 35 品目を対象としたデザイン開発・販路開拓事業として、「BI WA KOTO」プロジェクトは立ち上がりました。

滋賀県の伝統工芸品の減少の根本原因は伝統的工芸品の持つ優れた技術にあるのではなく、アウトプットである商品の用途や形状が、生活様式の激変に伴い、現状の商品がお客様の求めるニーズやトレンドを十分捉えきれていない「商品ギャップ」や、商品の背景にあるストーリー・商品の価値を十分伝えきれておらず、PR やブランディング戦略が不十分な「コミュニケーションギャップ」、そして購買力のある首都圏等大規模消費地の販売現場バイヤー等とのコンタクトの欠如や、掛率、取引条件等の市場情報を作り手が十分知らない「流通ギャップ」等が考えられます。

「BI WA KOTO」プロジェクトでも、大手百貨店バイヤー経験者を市場アドバイザーとして迎え、プロダクトデザイナーと共に伝統工芸事業者がデザイン商品の開発を目指して活動し、主に首都圏の小売店舗での催事を通じた販売をはじめています。

滋賀県内の多くの小規模伝統工芸事業者にとっては、従来は京都や大都市の企業の下請け仕事を中心に、自ら最終顧客と触れ合う事は少なく、売場で実際にお客様の反響を体感したり、実演等でその技を見せる事は貴重な経験となっています。

また、首都圏のお客様にとっても身近とは言い難い滋賀県の伝統工芸品ですが、「琵琶湖」のイメージがもたらす、自然や文化、歴史がプロジェクト全体に与えるイメージは大きく、受け入れやすく、商品の付加価値向上をもたらしています。

参加企業1社1社は知名度が高いわけではなく、それぞれに違うモノづくりをしていますが、「琵琶湖」のビジュアルと共に、その「美・和・事」を提案するという、産地全体のプロデュースを行う事で、購買につながりやすくなっています。

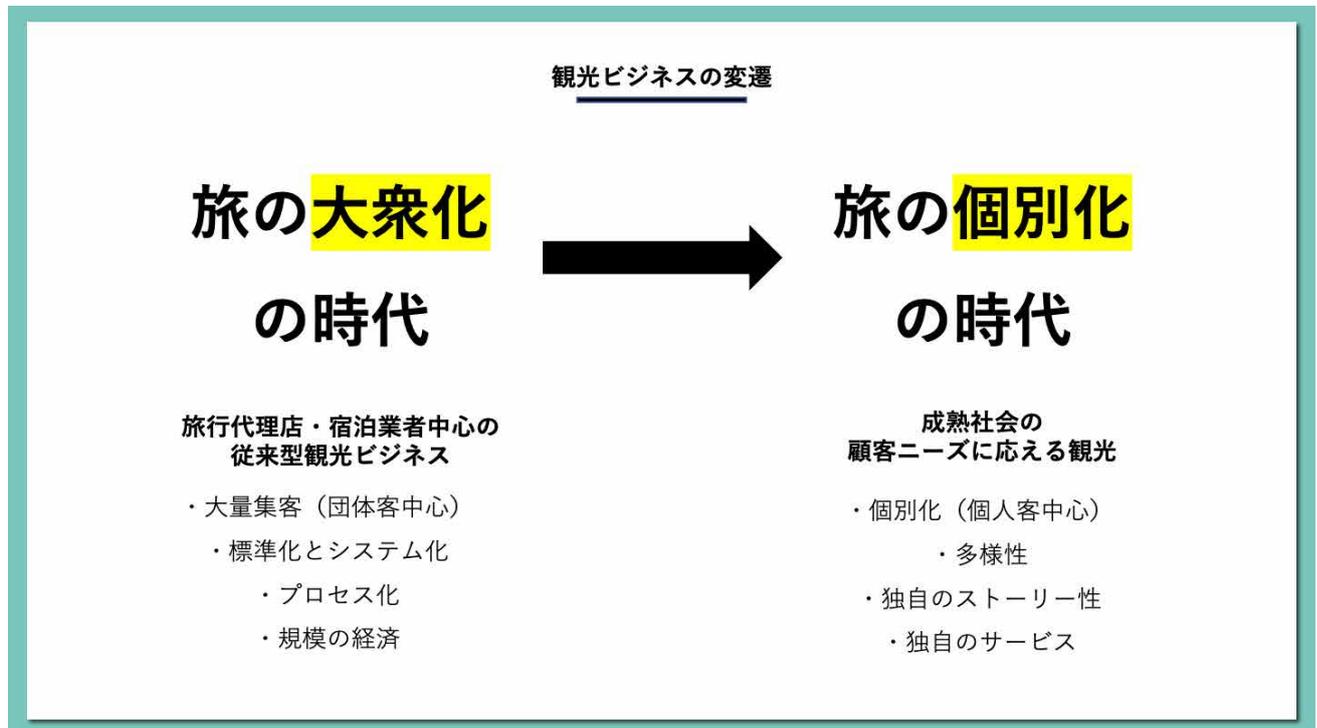
まだプロジェクトが始まったばかりで、開発商品が少ない為、元々あった既存の伝統工芸品も合わせての催事販売を行っておりますが、販売額に占める「BIWA KOTO プロジェクト」新開発商品の比率は参加企業全社平均で68%を占め、会社によっては90%を占める例も生まれており、デザインプロデュースと産地プロデュースの新たな可能性を示しています。



5-3 観光ビジネスとデザインプロデュース

とりわけ訪日観光客の増加傾向を受けて、観光ビジネスにデザインプロデュースを取り入れる動きが活性化しています。

●観光ビジネスの変遷



かつて観光ビジネスは、首都圏の旅行代理店が顧客を取次ぎ、団体客を観光地に送り込むことで成り立っていました。このため観光地側は、営業活動や宣伝行為を旅行代理店に任せて、受入・サービスに専念することができました。

インターネットが普及し、誰もが情報を入手できるようになり、また移動手段も多様になるにつれ、旅行形態は団体旅行から個人旅行へと変化しています。個人旅行の時代においては、ただ待っているだけでは観光客がやってくることはありません。宿泊施設やサービス対応などの受入環境の構築、季節ごとの体験プログラムの企画、観光地としての魅力発信や営業活動などを全て観光地側が手がけていく必要があります。これまで団体旅行を受け入れてきた地域にとっては、ビジネスモデルの転換が求められています。一方で、これまでは観光名所が無いなどの理由で、観光ビジネスに取り組んでこなかった地域であっても、プロデュース次第ではビジネスが成立する時代でもあるといえます。

●価値としての「体験・交流・学習」

観光ビジネスをプロデュースするにあたって、まず検討すべきは、これまでに取り上げてきた他のデザインプロデュース同様、お客様にどのような価値を提供するか？です。

個人で旅行できるようになり、少人数あるいは一人で観光するからこそ、自分好みの特別な体験を求めています。

このような多様なニーズを持つ旅行者の誰に、その地域だからこそ体験できる価値を提供していくのかを考えることが観光ビジネスのデザインプロデュースに欠かせません。とりわけ、その地域だからこそその価値を考えていく上でのキーワードが以下の3つです。

観点	ポイント
体験	ただ見るだけ、話を聞くだけではなく、その地域だからこそできる体験を提供することはできないか？ 例：地域の特産品の収穫体験、その地域独自の郷土料理・伝統芸能体験など
交流	地域の人との交流を通して、より地域の暮らしや独自の文化に触れる機会を提供することはできないか？ 例：農業体験を通じた地元農家との交流、地域の子供たちとの交流など
学習	体験を通して、より地域の文化、技術、歴史などを学習する機会を提供することはできないか？ 例：クラフト・ツーリズム、エコ・ツーリズムなど

●観光ビジネス特有のビジネスモデルの課題

観光ビジネスを検討するにあたって、特有の課題を考慮する必要があります。

観点	ポイント
季節性	観光地特有の体験は、季節に左右されるものが多く、繁閑の波が生まれがちです。閑散期であっても固定費（家賃、人件費、施設や設備の減価償却費など）は発生します。観光ビジネスを成り立たせるためには、季節性によらず、年間を通して人を呼び込めるメニュー開発が求められます。
天候の影響	日本は地震や台風などの天候・自然の影響を受けやすい国です。これら天災によって、観光客数が大幅に変動するリスクがあることを鑑み、大型の投資などは慎重に考える必要があります。
受入人数の制限	昨今注目されているテーマ性のたる体験型の観光コンテンツは、従来のような団体旅行と比較して、一度に受け入れられる人数に制限が生まれがちです。少人数の受入でも、利益が出せる価格設定と価格に見合った体験メニュー開発が求められます。
労働集約型	テーマ性のある体験型の観光コンテンツは少人数の旅行者を相手に、個別に対応する必要があるため、労働集約型のビジネスになりがちです。対応できる人数を増やせばそれだけ受入人数も増やせますが、利益率を圧迫し、固定費増加にもつながります。よって、体験メニュー開発単体で売上を上げようとするのではなく、物販や宿泊などその他のビジネスと組み合わせていながら収益化を目指していくことが重要です。

●インバウンド需要は、国ごとにターゲットを決め、戦略的に呼び込む

世界的に観光客が増加し、日本も 2020 に向けて多数の訪日観光客が増加しています。これらインバウンド観光客の需要をどのように取り込んでいくかも観光ビジネスを考える上では避けて通れない道です。

訪日観光客は増加傾向にあり、かつ、様々な国から日本に観光客が来訪しています。そして、国ごとにどのような体験や観光地を好むかは傾向が異なります。東京、京都、大阪、沖縄など世界的に認知されている都市であれば全体の訪日観光客増加に伴い、誘客することができます。しかし、海外に認知されていない地域や海外に認知されている都市の中でも一般的な観光地として知られていない地域においては、戦略的にターゲットとなる国とターゲット層を決め、誘客していくことが求められます。（ニセコ：オーストラリアのアウトドア層、飛騨高山：ヨーロッパの個人客 など）

●海外の販売パートナーとのリレーションを構築する

全体としては個人旅行が増加していますが、海外の富裕層の中には、航空券、宿泊先、現地での滞在先や訪問先の手配などを自身では行わず、自分の好みをよく理解している代理店に一切を任せているケースも数多くあります。これらの代理店は、自身のクライアントに合致する旅行先や滞在メニューについての情報収集を行っているので、旅行展示会などに出展し、リレーションを構築することで、自地域に呼び込みたいインバウンド観光客の誘引を図ることができます。

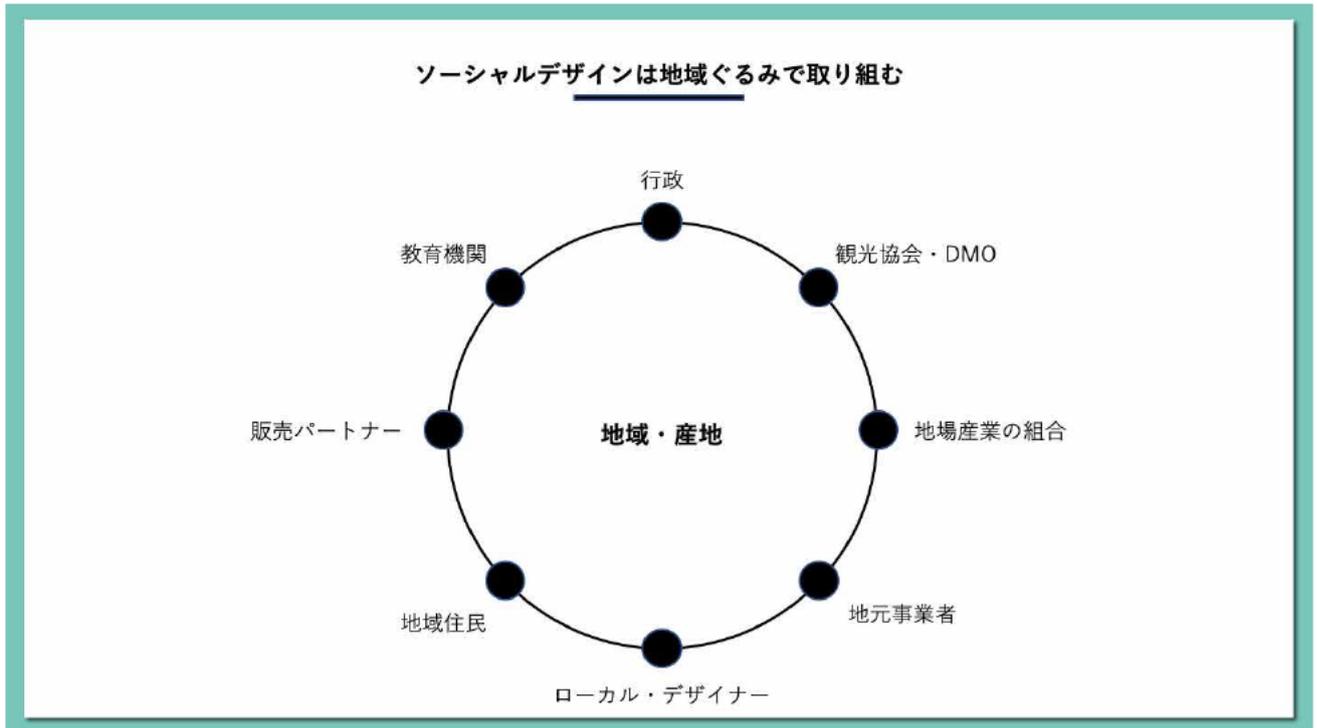
●インバウンド受入に向けた地域の環境整備

インバウンド需要を取り込む上で、地域の受入環境整備も欠かせません。旅行者の満足度向上だけでなく、旅行者の安全を確保し、地域トラブルを避けるためには地域内のパンフレットや案内板などの多言語対応は不可欠です。また、イスラム圏方々への食文化や礼拝スペースの用意などのハラール対応など、ターゲットとして呼び込みたい国の文化・宗教への対応も求められていきます。

食事を提供する場合には、アレルギー対策を講じることも求められます。言語が通じないために、アレルギー物質が含まれていることを知らずに食事をしてしまい、トラブルが起きる可能性も大いにありえます。食事メニューなどに成分表示を多言語で記載することはもちろん、ピクトグラムなどを用いて視覚的にどのような成分が含まれているのかを伝えていくなどの対策も必要です。

（参照：飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック（農林水産省））

●利害関係者を巻き込む



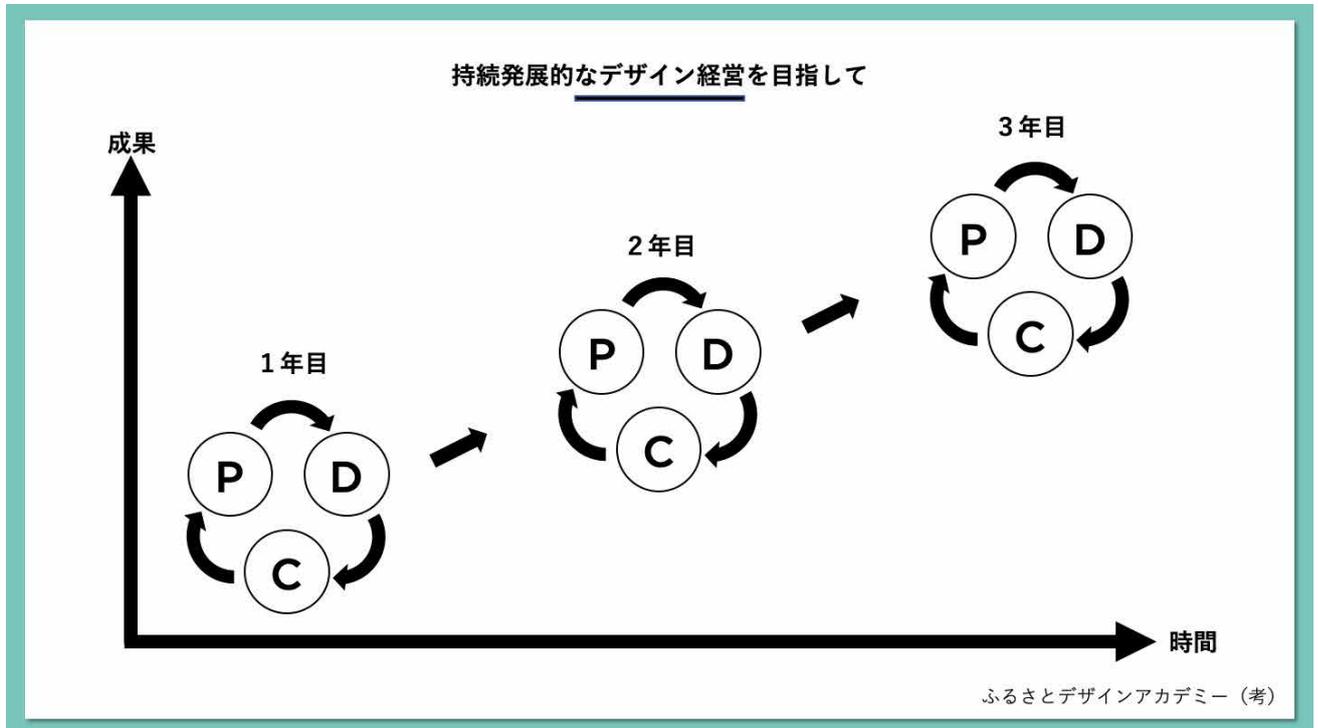
地域・産地ぐるみで、観光を軸にソーシャル・デザインを行う際には、支援者と事業者だけでなく、行政、組合などの公共セクター、地域の商店やサービス業などの地場産業、ターゲットとなる顧客に近接する流通業者、地域全体の人材育成を担う教育機関など多種多様な関係者との協働が求められます。

それだけに、地域・産地のソーシャル・デザインを考える際には以下の3点を考え抜く必要があります。

視点	考えるべきポイント
公益性	一企業・特定の人や組織のためだけでなく、地域・社会の未来、市民全体のためになるビジョン
協働性	プロジェクトに関わる利害関係者（地域住民含む）全員にとって、ALL-WIN の関係を築くことができる事業モデル
持続性	持続的に事業を継続していくことができる＝利益を生み出し続けることができる事業モデル

6. 持続發展的なデザイン経営を目指して

6-1 実践と検証を繰り返す

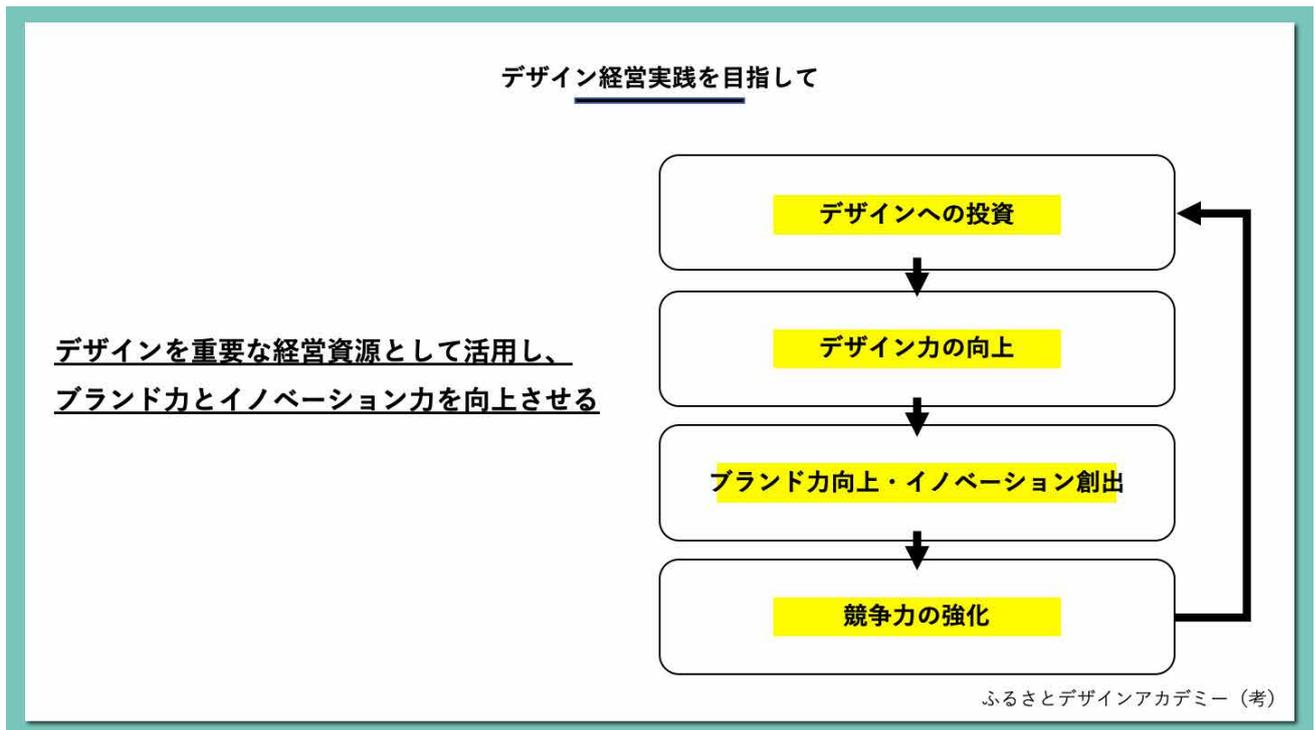


デザインプロデュースのプロセスは市場調査・デザイン提案から顧客への商品・サービス展開までの一連に取り組むことを意味していますが、持続發展的にデザイン経営実現していくためには、一回デザインプロデュースに取り組んで終わりとするのではなく、実践と検証を繰り返しながら、段階的に事業を発展させていくことが重要です。

6-2 さらに有機的なつながりを拡げ続ける

事業を発展させていくためには、多種多様なパートナーとのつながりが不可欠です。特に現代は情報を制するものがビジネスを制する時代です。「ターゲット層に、今、どのような商品が売られているか」「どのようなストーリーであれば共感されるか」といった情報をいち早く取り入れ、デザインプロデュースに取り組めるかどうか。そのためにも、多種多様なパートナーにいつでも連絡ができるようなつながりを有機的に構築し続けていきましょう。

6-3 デザイン経営実践を目指して



ここまで見てきたように、「デザイン経営」とは、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営です。そしてそれは、デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿そのものです。本講座で学んだデザイン経営、そして、デザインプロデュースの手法を活かしながら、競争力の高い経営を実現していきましょう。

参考図書

伝統の技を世界で売る方法: ローカル企業のグローバル・ニッチ戦略 (西堀 耕太郎)

地元で愛され全国区へ 東京で勝てるブランドのつくりかた (山本 聖)

飲食事業者のためのインバウンド対応ガイドブック (平成 30 年度 農林水産省)

令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業

2020年3月

発行者：経済産業省、中小企業庁

委託先：株式会社ジェイアール東日本企画