

クリエイティブセミナーvol.2 レポート

「ビジネスをデザインするとは？」

開催日時：2020年2月21日

講演 14:30～16:30

相談・交流会 16:30～17:00

会場：茨城県市町村会館大会議室

講師：ヒロタデザインスタジオ 廣田 尚子氏

事例報告：株式会社サザコーヒーホールディングス 営業部部長 谷口 肇氏
相鐵株式会社 代表取締役社長 三村 泰洋氏

講演「費用対効果から費用対価値へ～価値を生み続ける企業の作り方」



講師：廣田 尚子氏

今日の来場者は、現在「うまくいって絶好調」ではなく、「なんか調子良くない。もしかして、世の流れと会社が、合っていないのでは？」という意識ではありませんか。日本全国で多くの経営者がこのような危機意識をもっています。

一方で「デザインとは何？ デザインとビジネスってどういうこと？」と、日本中で謎解きの最中です。

企業の調子が良く健康な時は、次の商品をもっとよくしていこうという「イロカタチ」のデザインが、商品やチラシの部分部分に「対処療法」として使われ、なんとかなってきました。

しかし、全体に調子悪い、健康が危うい状況では、表面的な「イロカタチ」のデザインでは即効性はありません。まず、健康をチェックしないと大病が潜んでいるかもしれません。

デザイン経営は、根本を治療し、持病をなくてして健康体にするために、全体を見直すための技術として「デザイン」を使っていく考え方です。ここで「時代に合った良い情報」というのが重要です。本日は、外とのズレの自覚がある方が、良い情報をとりいれようと参加されているのだと思います。

健康体になるためには、決して企業規模を大きくする必要はないのではないのでしょうか。日本の企業は80%以上が小企業です。大きくすること、売り上げや従業員を増やすことよりも、今まで続けているということ自体に価値があるのですから、その企業の価値を見直しましょうとお伝えしたいです。

老舗が世界一多いのは日本ですが、老舗はただ守ってきただけではなく、新しいやり方もどんどん積み重ねてきたから生き残っています。変化することを恐れずにいきませんか。

自己紹介します。デザイナーとしてはものづくりから始めました。

大学卒業後、大手デザイン事務所に勤めましたが、毎日次々とデザイン作業を繰り返す中で、経済のある部分しかやっていない不安感がありました。世の中の全体を見て、その中のデザインを提案できるデザイナーになりたいと思い、バブル崩壊で世の中がゆっくりになった時に独立しました。こんなときは小さい会社でも新しいことをやると注目されるのではないかと思ったからです。

独立のスタートは、自社オリジナルのバッグブランドをつくりました。バッグは金型が要らず、柔らかい素材に挑戦したかったからです。メーカーとしてバッグをデザインし、工場へ発注し、在庫を抱え、海外展示会で受注し納品するという工程の全部を行いました。ファッション業界はデザインと経済が高度に関わっている業界ですので、ブランディングとは何か、企業としてやっていくとはどういうことか、経済活動の端から端まで何があるのか、どこにリスクが潜んでいるのか、いいデザインと悪いデザインの表裏一体関係などが見えるようになりました。

独立と同時期にアパレル企業のワールドから声がかかり、新しいブランドを10年間担当しました。バッグ・靴のバイヤーと、オリジナル製品のデザインです。この仕事を通して、ブランドを作ること、流通、店舗開発、ブランドの運営などを経験・勉強できました。

中小企業とのものづくりでヒット商品が生まれ、企業が成長すると嬉しく思います。しかし、できたものはいいのに企業がハッピーになっていない、むしろアンハッピーになるケースもありました。

OEMの中堅企業からオリジナル商品を作りたいと依頼されてデザインに関わり、商品は販売され国内外のデザイン賞をとれ注目されたプロジェクトがあります。ところがクライアントの社内では、利益が少ない失敗プロジェクトと評価されました。販売が順調でも、技術者とデザイナーが盛り上がっても、OEMの方が利益率がいいと。下請けをやってきた営業や生産管理の体制では自社製品としての経験がなく、在庫の管理など様々なコストを踏まえた体制ができていなかったのです。それが分かって、翌年再契約して全体の話から関わることにしました。

このような経験を通して、ビジネス全体をデザインしないとダメだと気が付きました。

その頃、東京都のマッチング事業である「東京ビジネスデザインアワード」に構想から携わり、今年で9年目を迎えました。「ものづくりだけの時代ではない、ビジネスそのものをデザインしよう」と実施し、ヒット商品も数多く生まれています。アワードでは、まず企業からの技術が呈示され、工場見学などを実施したうえで、デザイナーがビジネスデザインを応募します。依頼しているのは、企業がどうやって伸びていくかの戦略ステップそのものを提案してほしいということです。商材はビジネスを伸ばす一部にすぎません。応募事業は商品開発でもサービスでも構いません。

東京ビジネスデザインアワードは良い成果が出て全国から問い合わせがあり、この仕組みが広がることを期待してノウハウをオープンにしています。

私達は単年度のコンペとして良い提案に賞を差しあげるだけではなく、次の年には売るための支援をするなど、コンペの仕組みのデザインもしています。

ものづくりでない仕事としては、牧場リニューアルを手がけたこともあります。

「スマイルオーストリッチ」という相模原にある小さな牧場です。一人で経営し、施設も老朽化しているけれど、思いや思想が素晴らしかった。それらを聞き出して、時代に合った考えとして伝えるストーリーにし、4つの方向のビジネスをデザインしました。設備開発(施設)、商品開発、サービス開発(クラウドファンディングで資金を集め、「いこいの場」になるようゲルやカフェを用意)、事業開発(経営者と来場者が何気なくやっていること・様々なりソースを価値化・事業化、大学との連携)のアイデアを出しました。その結果売り上げも来場者も約150%以上になりました。



デザインはモノだけではなく、売り手と買い手と世の中をつなげて、「人の幸せ」ができる全体をプランニングして、それを具体的に使えるようにする(アウトプットすること。単なる売り上げではなく、価値を作ることです。

「うまくいかない」のは、全体デザインになっていないからです。売り手と買い手だけで、三つ巴になっていないのです。

次に良いデザインの事例を紹介します。

●無印良品

三つ巴を体現。ロゴを見ただけでどんな商品がどんな世界観で提供してくれるか、誰にでも想像でき、ブランドが正しく伝わっている。

●たかしま農園(長崎県高島)(九州経済産業局「九州デザインファイル」より)

パッケージのデザインをオーダーされたデザイナーが、経営視点に踏み込んで商品ブランドを立てることを提案。3年後に売上149%

●長崎県の高校のリブランディング(九州経済産業局「九州デザインファイル」より)

少子化で入学応募者が減っていた老舗高校が、地域とつながっている強みを見える化するブランディング、在校生や職場としてのインナーブランディングに取り組み、数年で1クラス増を達成。

●東京ビジネスデザインアワードの事例

受賞後の商品化の過程で、BtoCだけでなく、BtoBの2系統で展開する「ウェアラブルメモ」のビジネス設計を提案し、ヒット商品で応募企業とデザイン会社双方の企業が伸びた。

●SEND(グッドデザイン賞)

Gマーク金賞を受賞したベンチャー事業。農家と都会のレストランとを結びつけ、農家に安心して農業に取り組める仕組みを作り、後継者の意欲にもつながった。「農家が元気になれば日本の食が幸せになる」と世間に還元するストーリーがある。

●北九州三醸造士の会(九州経済産業局「九州デザインファイル」より)

地域でとれる酒米で純米酒を作り、その際にできる酒粕を使って焼酎を作り、米を磨いた米粉を使った麴で地ビールを作り、酒の異業種3社が1つに繋がった地域のブランドに。地域がつながり、地域を発信すると、結果的に自分の本業も売れることになる。大きくすることよりも、横につながるなど、新しいやり方を見つけるきっかけを作ることが大事。

ブランド開発には、企業の思い、企業が考える幸せといった「ビジョン」が大事です。

戦略、コンセプト、ストーリーといった少し難しい作業で、どんな魅力があるのか、どんな技術を使っているのか、どんな商品なのかを「価値」として人に伝わるような「イメージ」に変えていくこと。

これらを消費者に届けていく活動全部をブランディングと言います。

経営の視点からみると、経営者自身もデザイン、ブランディングできます。

価値を良くし、企業の中の人を幸せにするインナーブランディングをし、経営の状況を良くする、つまり価値、人、お金の幸せを考え、全部繋げて「三方良し」を考えていく経営です。

デザイン経営は必ずしもデザイナーがいなくてもできますが、経営者はデザイナーに寄って行ってデザインを勉強し、デザイナーも経営・経済に関わることに入っていく。経営者とデザイナーが互いに向かっていくと思います。

売り手と買い手と世間、関わるみんなで元気になる、幸せを作る目標を持ったビジネスのデザインをしましょう。

事例報告 1

株式会社サザコーヒーホールディングス 営業部部長 谷口 肇氏



私が入社したのは 32 年前。18 歳からアルバイトをし、20 歳で社員となり、一回り上の正社員 2 人と共に 3 人で働いていた。ちょうど勝田の本店を建てる計画があり、エリアも広がっていくという時代だった。それから携わっているので、弊社の歩みを説明して、「ビジネスをデザインする」というヒントになることがお伝えできればと思います。

サザコーヒーには 3 つの顔、業務があります。皆さんご存知のカフェ運営事業では、ひたちなか近辺と東京方面で 14 店舗やっています。自家焙煎して業務用のコーヒーを納める営業卸しもやっています。もうひとつは農園主、コーヒーを栽培しています。

1942 年に、現在の会長の父が、本店がある所で映画館を始めたのが、会社のおこりです。会長は大学を出た後、東京の映画の会社に就職し、跡取りとして戻って来たが、テレビの普及などもあり映画は斜陽になりました。会長はよく「ピンチはチャンスだ」と言っていますが、最初のピンチが訪れました。そこで、当時流行りの喫茶店を始めました。日本には茶道という文化があり、お茶でおもてなしする「且座喫茶」という言葉があります。それを企業理念に用い「どうぞコーヒーを召し上がってください」と、サザコーヒーという名前をつけました。

当初は、大手から仕入れたコーヒー豆を使って出す喫茶店でしたが、自分で豆を焼くようになりました。自分で焼いて自分のブランドとして立ち上げたいという目標があったからです。さらにギフトとして買ってもらいたいという気持ちも強く、「餅は餅屋だ」と水戸在住のデザイナーにロゴから箱までデザインを依頼し、今も続いています。

コーヒーの焙煎は、素材に対するこだわりまですすんでいきました。月 100 万円の売り上げの時代に、奥さん(現社長)に 1 ヶ月店を預けて、会長は 150 万円の「世界のコーヒー産地を見に行くツアー」に出かけました。今のように情報のない時代だったので、産地に行ってコーヒーの栽培をるところから全てを見ることができ、コーヒーの先輩たちと出会ったことは貴重でした。その一人から「私たち自家焙煎の企業は、本当にいいものだけを提供していけば、大手の商業用コーヒーに負けないで成功する」とアドバイスされたそうです。

最初は国産の小さい焙煎機を使っていましたが、ドイツにプロバットという優秀な焙煎機があると知り、1000 万円借金して購入。それで 4 回焙煎したら、自分の店の 1 ヶ月分のコーヒー豆を焼き終わってしまいました。困って売りに歩いたのが営業卸の始まりです。

設備投資をして計画的に稼いでいこうというのではなく、ただ単に自分の美味しいコーヒーを作りたいという思いだけで購入して、あとから「待っているだけでなく売りにいこう」と、営業と店舗が共存する会社になったのです。

信念を持って愚直にやっていると、助けてくれる方も現れます。例えば日立系企業が運営していたレストランで、地元で頑張っているところがあるからと、大手から切り替えて使ってください、独立したシェフも続けて使ってください、30年、40年近くお付き合いしているお客様もあります。

コーヒーの価値を、どのようにお客様に伝えているか。

コーヒーは農産物です。木にさくらんぼのように真っ赤な実がつき、その中の種の部分をとりだして精製した生豆を日本に輸入して、焙煎してコーヒーになります。扱っているコーヒーの何が違うか。同じ品種でも、作られている環境が異なり、作り方もまちまちです。コーヒーの実は、一本の木でも同時に全部熟すわけではありません。大規模に管理された農園では自動車の洗車機のような機械で叩き落とすように豆をとりますが、本当に完熟した豆だけをとるには、腰にカゴをつけて一粒一粒手で摘みます。そういう豆だけを仕入れて、なおかつ、米の「おだかけ」での天日乾燥と同じように、天日干しされたコーヒーだけを探し求めてずっと買っています。

20世紀後半、大量生産で安くてたくさん飲めれば良いという時代が続き、アメリカでも若者のコーヒー離れが進みました。その流れを変えたのがスターバックスで、店内を綺麗



にして接客し、若い人たちに飲まれるようになり、1982年にアメリカでスペシャルティコーヒー協会ができました。日本でも、スペシャルティコーヒー協会の前身にあたるグルメコーヒー協会が1987年に設立され、世界のスペシャルティコーヒー会議が1999年に行われました。それより早く1994年、スペシャルティグレードだけを直接とりいれようと、グアテマラのサンセバスチャンという農園と契約しました。

良い素材を常に追い求めてきましたが、それをただ仕入れているだけではなく、情報発信しなくてはと「タダコーヒー」をよくやりました。PTA コーヒー教室、勝田マラソンなど人が集まる場所で、コーヒーを提供して飲んでもらった。そこでこういうコーヒーだ、これだけ手がかかって、それで美味しくなるのだと、伝え続け、地元のお客様に愛してもらえたのだと思います。

人とのつながりでできたのが「徳川将軍珈琲」。大河ドラマで徳川慶喜をやった際に、慶

喜公のひ孫の方が、コーヒーの焙煎を体験することと引き換えに講演を引き受けてくださった。そのときに作ったコーヒーを、商品化したのが「徳川将軍珈琲」。オリジナルブランドに続く 2 番目の人気商品で、水戸、茨城のお土産にもなりました。慶喜公が鎖国を解いたとき、大阪城に欧米の公使を招いてフランス料理のフルコースとコーヒーで(日本の公式行事では初めて)もてなしたことが、慶喜公の弟である水戸藩主(14 歳)が、大政奉還前年のパリ万博に慶喜公の名代として行き、パリでカフェを飲んで「さわやかで美味しかった」と日記を記したこと、これらコーヒーがとりもつ縁、物語が込められています。

会長の長男である副社長が「ゲイシャコーヒー」に目をつけたこともエポックです。エチオピアのゲイシャ村が原産地のコーヒーが、パナマに持ち込まれて忘れ去られていたのが偶然見付き、品評会で今までにないフルーティーさと甘さが評価され知られるようになり、毎年賞をとっていました。早いうちから目をつけて、買い続けていましたが、落札価格が高騰し 2019 年は、1 ポンド 1029 ドル、1 キロにして 25 万円の最高額となりました。これは販売だけでなく、イベントなどで飲んでみてもらっています。「無茶だ」という意見もある中なぜ続けているのかというと、地方のコーヒー屋ではあるが、お客様に世界最高峰を知ってもらいたいという発信です。現地の農園主たちとの信頼関係という絆を結ぶためでもあります。おかげで品評会で買うだけでなく、世界有数の農園主から、その年採れたてを味見して先にお買わせしてもらっています。農園の人たちから、「鈴木太郎のおかげで世の中から価値を認めてもらえた」と喜ばれ、関係が継続されているのです。

3 人の会社から 200 人の会社になり、今はブランドの継承や共有が課題でもあります。そこで、社員を産地に連れていき、自分が感じたことをもとに仕事ができるように人材育成しています。

また、競技会も活用しています。全国 2 位までになり、決勝 6 名のうち 3 名を 2 回経験しました。技術だけでなくプレゼンテーションも向上し、「コーヒーとは何か」を伝えられる社員が育っています。競技会では教えられることも多いです。今、コーヒー業界はサードウェーブです。多様性に触れながら、多様なコーヒーの個性を引き出す技術で味わうことです。これは人への接し方につながる視点だと思います。



【コメント】

廣田：売り手・買い手・世の中の三つ巴がきれいにできている。オークションで競り合っ
て、農園の価値をあげたということに、すごいなとぞわぞわしました。「タダコーヒー」と

いうのは試飲ですよ。

谷口：ひたちなか市はコロンビアと友好協定を結んでいる。「タダコーヒー」は、地域への恩返しでもある。

廣田：スターバックスのことを、デザイン協会ではデザインの会社と言っています。ソファを置いてくつろいで飲ませる「いごち」を提供し、コーヒーだけでなく時間と空間も商品にし、売り手と買い手と世間の欲求を全部満たしている。その思いは御社と共通しているデザインですよ。

谷口：バブル時代に喫茶店が減って、コーヒーはランチのおまけだった。しかしスターバックスやブルーボトル(日本の喫茶店を手本にしたという)の登場で、コーヒーの価値を認められるようになった。1杯のコーヒーへのこだわりを貫いて我慢してきたことが認められた。ピンチはチャンスです。

事例報告 2

相鐵株式会社 代表取締役社長 三村 泰洋氏



相鐵株式会社は、日立市にあり、鉄やステンレスの切断加工をしています。決められた製品があるのではなく、お客様からの設計指示に基づいて部材を作っています。

相鐵にとっての「デザインとは何か」を考えてみました。

まず「見た目としてのデザイン」です。

2014年に創業50年を迎え、「社員のアスリート化、工場のスタジアム化」という独自の取り組み

を始めました。

男性社員用の真っ赤なロッカールームを作りました。メジャーリーグのベースボールチームやサッカーチームのように、スポーツをするチームのロッカーを意識して作り直しました。

毎年新入社員を迎えて記念写真を撮っています。これは、サッカーの日本代表が試合前にピッチで写真撮影をするように、気迫を感じさせるような写真です。

茨城新聞に見開きの広告を出しました。当時の社員全員が映った工場を舞台にした記念広告です。

今社員50名の中小企業で、工場が点在しており、第7スタジアムまであります。「スタジアム」という看板を掲げてその中で社員が「アスリート」として働くという取り組みをしています。「スタジアム」の語源を調べていくと、ギリシャ語で「人が立つ場所」という意味あいがあるので、機械でなく人が立って仕事をする場所であると工場につけています。



社員のためだけのイベントとして年に1回「相鐵アワード」式典を行なっています。その場で、1年間に活躍した社員をMVPとして表彰しています。営業がお客様にどのような取り組みを行なってきたかの、社内への説明会も行なっています。

社内報・広報誌「相鐵新聞」を不定期発刊して、社員の家族、お客様、取引様に向けて情報発信しています。

5年間こういった取り組みを行い、10年前と比べて売上高2.4倍、経常利益も大きく伸ばせて、何よりも1人あたりの売上高や1人あたりの経常利益が伸びました。アスリート

化・スタジアム化の取り組みによって1人1人の働く意識が高まったと捉えています。

「見た目としてのデザイン」を支える裏側には、「企業文化としてのデザイン」があると思います。1964年に創業して、創業50周年を迎えるまでに長年の間、企業文化として培われたデザインがあるのではないかと考えています。

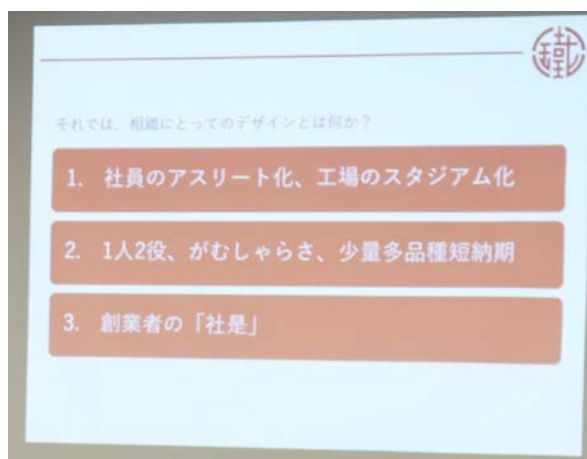
それを映像で見てもらいます。5年前に実際に働いている様子を、プロのカメラマンが撮影した動画です。

・営業部社員(現・副部長)は、自分でトラックに重たい製品を積み込んでお客様の元に駆け回るといふ営業部の企業文化を体現している。

・総務部部長(今は短時間勤務社員)は、頼まれたことは何でも引き受けて、現場に行つて納期や工程の確認をするというのが総務の仕事の体現している。

・製造部社員(現・副工場長)は、3Kだからこそ価値のある仕事をしている。

・営業部、総務部、設計部、製造部、配達部、がつながつてつくっている。人がつくり、その鉄が社会を支えている。



我が社でつくったものは、東京スカイツリーのとっぺんや、ひたちなか火力発電所の土台などに使われています。

「社員のアスリート化、工場のスタジアム化」に取り組み始めることができたのは、それまでに築き上げた「1人2役をこなす、がむしゃらさ、少量多品種短納期でも断らない」という対応がとれる企業文化があったからです。

このような「企業文化としてのデザイン」を支えるものとして、「デザインを支える経営哲学」があると思います。

創業者(現・会長、父)が直筆した社是が、現在応接室に貼り出してあります。

- 一、お客様を甲乙に分けない。すべてのお客様に丁重に礼を失することなく接する
- 一、社員を差別しない。すべての社員に等しく接する。依怙ひいきしない
- 一、説教しない。命令調にならない。なごやかに悟す
- 一、ミスをして怒鳴ったり叱ったりしない
- 一、おのれの凡人ぶりを悟り人の非を責めない

大きなカレンダーの裏側に書かれており、節約をして会社のためを考えていることがわ

かります。

デザインというものは、見た目の格好よさに走りがちですが、幸運にも相鐵には明確な創業者の社是があり、そこから根付いた50年にわたって培ってきた技術があって、だからこそ皆さんに驚いていただける赤いロッカールームなどのアスリート化・スタジアム化という、今見ていただくと新しいと思われる取り組みが成立すると考えます。

【コメント】

廣田：感動しました。インパクトある赤いロッカーを見て、このあと何が続くのかと思ったら、すごく変えたのは心だったのですね。人のモチベーションの部分であって、会社の社屋を変えた訳ではなかった。結果として赤い空間を作ったりはしているけれど、目的がきちんと定まっている。経営の方がデザインをわかっていると、こういうことなんだ、正に体現していらっしゃると思いました。前歴が広告代理店勤務でデザインの力をご存知なので、フルに活かしている。

東京ビジネスデザインアワードをやってもとても感じます。

金属系の加工企業さんは日本中に多く、デザインをうまく使って前に進みたいと東京ビジネスデザインアワードにも参加されます。「参加してどうでした?」と聞くと、「デザインしてもらったものが売れるかどうかよりも、デザイナーが関わってモノを作る過程で、会社の中にこんないいことがありますと色々発見してもらったことで、社員の目が変わったことに驚いた。みんなの目が中に向かっていった。デザインするって社内が変わるんですね。」と言われました。デザイナーが関わってやってくれた結果は、ただモノ作りをしたわけではなく、デザイナーが本来やるべきことをやったのだという事例です。

加工業者の若い社員は、友達に自分の会社のことをうまく言えずもどかしい。それが続くと「うちの会社大丈夫か」、「ちゃんといいところで働いているか」とどんどん自己否定的になり会社への愛情が曖昧になります。

相鐵さんは若い方に、伝え続けること、「だよね」と声がけしてほめて育てることで、人を幸せにして中に力を作る、ということを体現されています。戦力は人です。スタジアム化は「ストーリー」だということを、直接感じていただけたプレゼンでした。