

# デザイン開発思考と中小企業のデザイン経営について

大阪府産業デザインセンター 主任研究員 川本 誓文

本日のテーマですが、「デザイン開発思考と中小企業のデザイン経営について」お話しさせていただきます。この内容は、ものづくり中小企業がデザインを経営資源として活用しながら自社商品を開発する、その過程についてお話しさせていただくとともに、デザイン経営企業として、中小企業がどのように成長していけるのかという話になります。

## ●自己紹介

私が勤めているところは、大阪府商工労働部の中にあるデザインセクションで「大阪府産業デザインセンター」といいます。私はデザインの研究職（専門職）という立場で勤めております。大学時代は、プロダクトデザインを学んでおりました。私どもの仕事ですが、中小企業のデザインの相談に乗っております。その中で、様々なアドバイスを通して商品開発のお手伝いをしたり、民間のデザイナーをマッチングというかたちで紹介したりしております。あるいは、デザイン人材を育成するための、デザインセミナーやワークショップの企画・実施や、デザイン経営研究などの基礎研究も行っております。

## ●デザインの定義

本題に入る前に、「デザインとは何か」について、触れておきたいと思います。というのは、デザインという言葉に対して持っているイメージが、人それぞれに違うからです。デザインには“狭義のデザイン”と“広義のデザイン”があります。ここで分かりやすいように、ファッションを例にしてみたいと思います。皆さん、それぞれ好きなアパレルメーカーのブランドがあると思います。自分の持っている服を一つ、イメージしてほしいんですけど、その服の色やカタチ、素材感とか、表面処理、こういった目に見えるものですね。これが“狭義のデザイン”になります。そして、そのメーカーのブランドを皆さんが、何で好きなのか？ということなのですが、自分の好みに合っているということですね！つまり、メーカーが皆さんに合うように服のブランドイメージをつくっていつているのですが、その全体の世界観を設計・デザインしていく、これが“広義のデザイン”になります。ものづくりというのは、この狭義のデザインと広義のデザインが組み合わさって、初めて問題解決が図られることとなります。

## ●デザイン経営とは

次に、「デザイン経営」について説明します。デザイン経営という言葉は、最近、経済産業省や特許庁が盛んに使っている言葉です。ここで、デザイン経営をわかりやすく説明するために、デンマークのデザインカウンスルという団体が提唱している「デザインライダー」という、デザインを4つのステージに区切って説明している概念を使います。これによると、ステージの1は、デザインが全く活用されていない段階です。そして、先ほどの狭義のデザインがステージの2に該当します。これは「造形としてのデザイン」で、デザインが外見を整えるためのスタイリングとして使われています。さらに、ステージ3に行きますと、「プロセスとしてのデザイン」となり、デザインは結果ではなく、問題発見から解決までの過程、手段ということで、先ほどの広義のデザインにあたります。そして、最終段階のステージ4に至ると、「戦略としてのデザイン」で、デザインが企業価値向上のための重要な経営資源として位置付けられ、企業の中でデザインの価値が非常に浸透している段階になります。企業はこのステージをどんどん上がっていくことで、デザイン経営企業として成長していくこととなります。

## ●デザイン思考とは

このようなデザイン（広義）をどのように生み出していくのかという考え方の一つに、「デザイン思考」というものがあります。英語では Design Thinking ですが、IDEO という世界的に有名なデザイン事務所がアメリカのパロアルトにあるんですが、そこのティム・ブラウンという代表が提唱した言葉といわれています。

デザイン思考とは、いわゆるプロダクトデザイナーの思考過程を指します。デザイナーがユーザーの視点で考える過程を通して、さまざまなビジネスの課題や社会的な問題を人間中心のアプローチで解決する方法だといわれています。製品やサービスは日ごろ、こういう思考過程を経て生み出されているわけですが、デザイナーだけではなく、一般のビジネスマンも、こういう考え方を取り入れるべきだというメッセージになります。

デザイン思考には3つの要素があるといわれています。一つは「実現性」で技術的な問題なのですが、考えたものをつくることができるかどうかということです。もう一つ

は「経済性」。これは、考えたものが市場に受け入れてもらえるかどうかで、いわゆる、売れるかどうかという問題になります。もう一つは「有用性」で、人間にとって役に立つものかどうか、便利なものかどうかという考え方です。しかし、それぞれが行きすぎないということも大事です。行きすぎると、技術至上主義になりますし、マーケット至上主義にもなりますし、人間至上主義になってしまいます。デザイン思考というのは、いわゆるこの中心の部分から、やや有用性寄りということで、人間中心設計といわれています。

デザイン思考のプロセスを表すフレームワークに「ダブルダイヤモンド」というものがあります。物やサービスを生み出していく4つの手順になります。まず、フェーズ1では、世の中の問題を探し出すステージになります。何が問題なのかを観察して、発見していく。あるいはインタビューなどで聞き取り調査をしていくというものです。そうやって集めてきた問題に対して、フェーズ2では問いを設定し、何が価値のある問題なのか、解決すべき課題なのかを見だしていきます。フェーズ3では、その問題に対して、どうやったら解決できるのかを、ブレインストーミングを行ったり、コンセプトをつくって考えていきます。最後のフェーズ4では、考えたものに対して試作を繰り返して現実化していくところと、そして、広義のデザインにも当てはまりますが、その世界観をつくっていく、ストーリー化していくという段階になります。

## ●中小企業デザイン開発思考

それでは、ようやく本題に入っていきますが、本日のお話は、当センターが監修した新商品開発マニュアル『中小企業デザイン開発思考』の内容を紹介していきます。この本の目的ですが、今まで、受注生産型の事業スタイルを主に行ってきた中小企業ということで、OEM生産などを行ってきた、BtoBの中小企業が対象です。こういった企業が、最近、自社商品を開発したいというニーズが高まっています。そこで、商品開発やマーケティング、デザインに関する知識を身に付けていただき、市場競争力の高い自社商品を開発できるような企業になっていただこうというところが狙いです。本日は、この本の中の「Chapter1 商品開発プロセス」を取り上げ、11のセクションを解説してまいります。

この本で示す11の商品開発プロセスは、先ほどのデザイン思考のプロセスと、見た目は非常に似通っており、大きくは4つのプロセスに分かれます。最初のプロセスはまず、戦略を立てることで、どんなもの(What)をつくっていくかを考えます。そして、企画の段階では、それを具現化していくことで、誰に(Who) 向けてつくっていく

かということです。試作開発の段階では、どのように(How) つくるかを考えます。最終的に事業性評価で、考えたものが受け入れられるのか、売れるのかを経営者が評価することになります。この中で、広義のデザインにあたる部分は、4つのプロセス全体になります。デザインプロデューサーが伴走して、その商品開発にあたるというケースが多いです。そして、狭義のデザインの範囲が、この製品コンセプトから試作づくりという段階なんですけど、これは個別のデザイナー、プロダクトであったり、グラフィック、パッケージデザイナーなどがあたることになります。

## ●FRYING PAN JIU (ケーススタディ)

今回は、この本で示している11の段階の理論を詳しく説明してまいります。より分かりやすいように、ケーススタディ、企業事例を対比させて説明します。その企業事例として、八尾でフライパンをつくっている、藤田金属という会社の新商品開発のプロセスを取り上げます。その商品は、「FRYING PAN JIU」という新商品です。いわゆる、取っ手が外せる鉄製のフライパンになります。

まず、皆さんにフライパンの製造工程を説明しておきたいと思います。最初に打ち抜きと呼ばれる工程で、薄い金属板を巨大なプレス機にかけて打ち抜き、円形に型抜きします。その材料を次にプレス加工します。これは、金型を使って上下から強い力で挟み込み、おおよそのフライパンの形に成形します。続いて、その材料を旋盤のような機械に固定して高速で回転させ、ヘラと呼ばれる金属の棒を押し当てて、徐々にその金属の板を変形させ、最終的にフライパンの形に成形していきます。次に、焼き入れの工程ですが、これは鉄のフライパンを、約700度の高温で焼き付けて、表面に酸化皮膜をつくります。さらに、そのあと、オリーブオイルを染み込ませることで、より焦げ付きにくい表面処理加工を行います。藤田金属ではそれを、「ハードテンパー加工」と呼んでいます。最後に、取っ手を取り付けて完成です。

## ●商品開発プロジェクトのスタート

商品開発プロセスの最初に行っていただくことは、経営者がこれからプロジェクトをスタートさせる、キックオフの宣言です。まず、企業の存在意義や、経営目的を明確にすることですが、今、企業がどういうところで行き詰まっていて、何をすればそこに近づくのかということ、プロジェクトを通じて明確にしていくことが大事です。そして、チームメンバーの役割を分担します。これは経営者が一人で判断して、一人で動いていくところで、社内の協力が得られないことが、よくよく発生していますので、責任者をきっちり決めて、リーダー、メンバー、記録係というよう

に機能するチームをつくるのが大事です。そして最後に、一体感をつくるために、このチームが、何年かけてこのプロジェクトを実施するかとか、仮説でもいいので、ゴールをどこに持っていくか、そういう動機やきっかけを明確にしておくことが大事です。

藤田金属の場合は、父と3人の兄弟が企業を運営しています。家内工業的に行っていますので、非常に結束力が高く、これは藤田金属の強みです。長男が商品企画や開発、営業を担当しています。今回のプロジェクトでもリーダーになっております。それをバックアップする体制として、へら絞り・量産化担当の次男と、金型開発・製造担当の三男が脇を固めています。そして、会長となっているお父さんが技術的な伝承をしているチームになります。そして、外部のプロダクトデザイン事務所のTENTが、デザインプロデュース的な関わりをしている構図になります。

## ●自社の環境分析

プロジェクトを進める前に、自社の強みや弱みといったものをもう一度棚卸しして、しっかり把握していこうという環境分析は大事です。ここでよく使われる手法が、「SWOT分析」といわれるものです。プラス要因である強み、マイナス要因である弱み、内部環境の機会、外部環境の脅威の英語の頭文字を取ってSWOTといわれています。例えば、外部環境の脅威といったものにどのようなものがあるかという、やはり、最近のコロナウイルスの蔓延による経済状況の落ち込みといったものが当てはまります。一方で、内部環境の機会としては、そうはいわれていますが、ニューノーマルといわれるような新しい生活スタイルが芽生えてきているところも、チャンスではあります。中小企業の場合は、数少ない自社の強みを伸ばし、機会を的確に捉えていこうという積極戦略が推奨されていますので、こういったチャンスを逃さず、新たにブランドを開発したり、販路を拡張したりすることが必要です。

ただし、積極戦略を企業が取ったときの陥りがちな問題として、プロダクトアウトのものづくりをしてしまうことがあります。これは、自社の技術を優先するあまり、誰も望んでいない、欲しがっていないものをつくってしまうことです。一方で、マーケットインのものづくりという考え方があって、これは、顧客が望んでいるものをつくりましょうという考え方です。ただ、こちらのほうは、中小企業にその技術がなければ、アウトソーシングをすることになりますので、よりコストがかかってしまいます。従って、中小企業が取る戦略として、最初はプロダクトアウトのものづくりを考えていくところでスタートするんですが、最終的にはマーケットインのものづくりに収束させ、両方のいいところを取って、商品開発を進めていく考え方を推奨

します。

藤田金属をSWOT分析した結果、藤田金属の強みは、顧客志向のものづくりをしているところ。そして、金属加工の優れた技術を持っているところ。鉄製とアルミ製のフライパンの両方を国内生産しているところ。自社で製品開発しているところですね。具体的には、「フライパン物語」というブランドを持っていて、細やかなカスタマイズができて、顧客のニーズに対応できるところ。そして、製造から販売まで、自社で一貫して完結できるので、外注の費用を抑えられます。これらを家族経営で行っていますので、アジャイルな設計開発に向いております。試作開発が繰り返し行えることも強みであると分析しています。

## ●基本コンセプトの立案

基本コンセプトを立てるには、皆さんよくご存じの、5W2Hといったものを使って、何をつくるのか(What)、それがなぜ必要なのか(Why)、誰が使うのか(Who)、どこで使うのか(Where)、いつ使うのか(When)、どうやって使うのか(How to)。そして、それをいくらぐらいで提供できるのか(How much)を分析するとともに、最後に“期待”というところで、その商品やサービスが顧客のどのような体験を引き出すのか。そういう体験価値を付けて考えます。これらを言語化して、最終的にそれを一言で表せられるものが基本コンセプトになります。

藤田金属が考えた5W2H+期待は、まず、持ち手が簡単に着脱できる鉄製のフライパンが基本になります。そして、お皿にしても違和感がない。また、取っ手が外せることで収納しやすい。これを一人暮らしの人や、食事を楽しみたい人に提供しよう…自宅のキッチンや、外に持ち出してキャンプ場などでも使えるフライパンにしたい。これを、平日や休日の朝食や夕食を調理するときに使ってほしい。自分で調理して、自分で食べるタイプの人に提供する。しかも、少し高価格帯の商品として、値崩れしない商品を提供したい。こういうフライパンを、自立した生活を営んでいる、そんな暮らしを楽しんでいる、自分がかっこいいと思えるような体験価値を提供したいということになっております。

藤田金属が考えた基本コンセプトが、「つくと食べるが同じ人のためのフライパン」というものです。一般的にフライパンというのは、家庭の主婦が家族の食事をつくるために使ったり、あるいは、プロが料理を提供するために使っているものです。これはつくる人と食べる人が違っていることが前提になっていたわけですが、1人であっても、つくるという楽しさと、食べるという楽しさを合わせて、自分でフライパンを使いたい人がいるだろうという仮説に基づいて、この基本コンセプトを立てているわけです。

## ●競合とのポジショニング

4番目のプロセスとして、ポジショニングというのがあります。これはターゲットとなる市場を選定していくプロセスになりますが、そこで、「STP分析」という手法を使います。STPとは、Segmentation、Targeting、Positioningの頭文字です。まず、セグメンテーションとしては、市場を細分化していきます。これは、統計的な資料や文献調査、あるいはネットの情報などを使って、基本コンセプトに合致するような市場がどこにあるかといったことを定量的に探ります。それをさらに絞り込んで、ターゲティングしていくわけですが、中小企業ではターゲットを1つに絞り込んで考えていく「集中型」というスタイルが定番です。そこで、最終的なポジショニングとして、競合他社との差別化が図られる自社の立ち位置を定めます。

藤田金属が考えたSTP分析によると、最初のセグメンテーションでは、鉄製のフライパンを挙げております。これはアルミ製のフライパンが、いろんなメーカーから多数出しておりますので、ここの競合を避けるという戦略があるのと、自社のハードテンパー加工という焦げ付きにくい技術がありますので、それも強みになっています。次に、2番目のターゲティングですが、一部のマニアックな人たちに、そういう鉄製のフライパンを提供したいので、グレードとしては、標準よりも少し高価なものをネットで販売するとしています。最終的にポジショニングですが、同じような鉄製のフライパンとしてR社のものがあり、取っ手の外せるフライパンとして出しているんですが、キャンプ用品的な扱いをしております、それよりも少し日常使いのフライパンを提供したいというポジショニングになっております。

## ●顧客ニーズの検証

プロセスの5では、ニーズの検証に入っていきます。これは、客観的な視点から顧客ニーズを検証しようというもので、方法としては、定量調査と定性調査があります。定量調査とは、アンケートや統計データといったもので、人数や割合など、明確に数値として表せるような量的なデータを扱うものです。一方で、定性調査とは、インタビューやフィールド、家庭を訪問しての観察や、行動観察といわれる無意識、潜在的なニーズを把握する方法などがあって、これは個人の発言や行動など数値では表せられない私的なデータを取っていく方法です。定量調査、定性調査、どちらが優れているというわけではなくて、これはどちらも必要な調査になってきます。

ニーズを検証する場合に難しいのは、まだ世に出ていない商品、技術やサービス、これを一般的なユーザーに聞いても、なかなか頭でイメージすることが難しいので、良い

とか悪いとか、明確な答えが返って来ない場合があります。そういう時は、極端な人に着目しようという考え方があります。いわゆる、「エクストリームなユーザーに聞け！」ということです。どこがエクストリームかというと、例えば、ある商品があったときに、それをそのまま使わずに、自分で改良したり、改造したりして使っている人たちが少数ですが存在します。普通より、その使い方を楽しんでいるような人たちです。反対に、そもそもその商品やサービスを使わずに、同じような目的で別の手段を使ってその問題を解決している人たち。そういう、両極端な人たちに着目しようという考え方です。FRYING PAN JIUの場合は、どういった人たちがエクストリームユーザーにあたるかということ、1つのフライパンで複数の料理を同時に調理し、ワンプレートディッシュで朝食を食べたいという合理的な人。あるいは、フライパンといえども、ちょっと凝った料理をつくりたい人。また、フライパンで調理して、最後オーブンで焦げ目だけを付けたいこだわりの人。さらに、キャンプでも凝った料理をつくりたい人。また、そういうこだわりの鉄製のフライパンでも、手入れに手間をかけたくない、簡単に済ませたい人。そういった人たちがエクストリームユーザーになると思います。

## ●顧客像の具体化

プロセスの4、5で絞り込んできた顧客像といわれるものを、プロセスの6ではさらに具体化します。ここでは、ペルソナという考え方を使います。ペルソナとは、ターゲット層よりもさらに細かい人物像を絞り込む作業です。ペルソナ設定のコツは、実際に存在する人を参考に、典型的な顧客像として組み立てていくことです。そこでは、もちろん性別や年齢、住んでいる場所などはもとより、その人の仕事や生活のパターン、収入、既婚か未婚か、価値観や趣味趣向、今の悩みや目標などを網羅させることが必要になります。何のために行くかということ、1人の人物像を組み立てることで、その人の生活のスタイルがさらに見えやすくなるからです。商品がペルソナに沿ったものになっているか。そして、販売促進をするためにどのような戦略が必要なのかを組み立てやすくなると同時に、チームでこの情報を共有することで、ブレのない目標設定ができます。

藤田金属のFRYING PAN JIUの場合は、デザイナーであるTENT自身が、「こんなフライパンがあったらいいよね！」というところで開発した商品だといわれております。従って、ペルソナはデザイナー自身になるんですが、ここでは、新たに私が設定したペルソナ像を紹介します。

基本の考えは、調理と食事を同じ人がこなすということなので、独り住まいの独身女性に絞り込んで、身の回りの人々に当たったところ、Aさんという候補が上がりました。

さらにその方のライフスタイルを聞き取り、料理好き、健康志向、ベランダ菜園や観葉植物を育てている、インテリアにもこだわる、趣味はカメラ、料理や日常風景を SNS などへ投稿している…と、まさに FRYING PAN JIU の想定するユーザー像に、かなり近いことがわかりました。このように、身近なネットワークであっても、リアルなペルソナ設定が可能になるという一つの事例ではあります。

## ●イメージの視覚化

次に、プロセスの7として、イメージの視覚化に入っていきます。これは「イメージカラーージュ」といわれる手法を使います。先ほど、顧客像を具体化してペルソナをつくりましたが、ほとんどが言葉での情報になります。言葉のイメージというのは、捉え方が人それぞれ違いますので、より明確なイメージを共有化するために、雑誌やカタログなどから写真を切り貼りして、言葉のイメージを画像に置き換えて視覚化します。

先ほどペルソナ設定した A さんのイメージカラーージュですと、彼女はハウスメーカー勤務なので、非常に感性が豊かだと思えます。今はワンルームマンションでの一人住まいですが、緑あふれる庭で自家栽培した野菜で美味しい料理をつくるのが夢だそうで、エコロジカルでミニマルな生活に憧れ、そのような作業を負担に思わず、むしろ、楽しんでいる人だと見て取れますので、それを反映する画像を揃えます。こういう人が FRYING PAN JIU をどのように使うのかと考えると、想像の幅が広がってきますね。

## ●製品コンセプトの確立

プロセスの8は、製品コンセプトの確立になります。振り返ってみて、プロセスの3で基本コンセプト、まずは、仮説的なものを組み立て、4~7で顧客像を絞り込んできました。いわゆる、制約条件を付けて絞り込んできたわけですが、ここで、それらをいったんまとめる作業が、製品コンセプトの確立です。それを、要求仕様書へと落とし込むことで、デザイナーに受け渡す仕様書や資料ができます。この段階で、シーズ視点であるプロダクトアウトと、ニーズ視点であるマーケットインが融合され、最終的にそれらを一言で表したものが製品コンセプトになります。

FRYING PAN JIU の場合は、『「つくる」と「食べる」を1つにする。町工場が作る鉄フライパン「ジュウ」』が製品コンセプトになります。さらに、技術的な留意点や保有技術、ポジショニング、ターゲティング、顧客の価値観などが、製品コンセプトの補足情報として付けられます。

## ●デザイン提案と評価

プロセスの9は、デザイン評価になります。プロセスの

8で確立した製品コンセプトは、デザイナーに渡して、それをデザイナーが解釈し、何らかのデザイン提案が返ってきます。通常、返ってきたデザイン案に対して、企業が評価する、何かを選ぶというのは、実は非常に難しい作業になっているわけですが、今まできっちり製品コンセプトまで作り上げてきたものがあると、これが評価指標になります。この製品コンセプトに合致しているか、5W2H+期待に沿っているか、コンセプトの目標を達成できているか、を見ていくことになります。具体的には3つの評価視点があって、企業視点としては、事業戦略に沿っているか、採算性があるかどうか、市場性があるかどうか。あるいは顧客視点では、それを購入してもらえるか、気に入ってもらえるか。技術視点では、自社の強みの技術が生きているかどうかといったところも評価視点になります。

FRYING PAN JIU の場合は、製品コンセプトに対して、TENT が出してきたアイデアスケッチがあります。金属製のフライパンに木製のハンドルが付いており、このハンドルは着脱可能という設定です。そして、外見上の特徴は、フライパン自体もリブが付いており、お皿のような形に見えます。このフライパンで調理したものをそのまま食卓に持って行って、このフライパンのまま、熱々で料理を食べるという、魅力的な提案がなされております。藤田金属の社長もこのアイデアが気に入り、即決 OK を出したということです。

また、FRYING PAN JIU の世界観を示したイラストも示されました。藤田金属という八尾の町工場が持っている技術の紹介や、着脱式のハンドルを開発したこと。これは、特許技術出願中のものであるという固有価値を提供することによって、真摯(しんし)なものづくりを行っている藤田金属工業が生み出すフライパンを好きになってもらうという販売促進に効果のある提案となっています。

## ●試作評価

プロセスの10は試作です。人間工学に基づく試作ということで、アジャイル開発の流れを説明します。最初に、リリース計画ですが、アジャイル開発の場合は、まず目標を複数の工程に分割します。この時、おおよその仕様と要求を決めるだけで、仕様をガチガチに固めないのがポイントです。もう一つは、イテレーションと呼ばれるもので、プロトタイプを素早く作って、繰り返し評価します。重要なことは、いきなり精密な試作を作らずに、簡易的な試作をプロトタイプとしてたくさん作り、問題を素早く発見し、それを改善していくやり方を取ります。この流れは、要件定義→設計→実装→テストといった段階を、PDCA のように何度も繰り返してリリースに結び付けいく考え方になります。

藤田金属の FRYING PAN JIU の試作開発ですが、フライパン本体は藤田金属の既存の技術を使いまして、問題なく作れるということで、デザイン提案から製品化するまで半年もかからなかったということです。問題は、この着脱できる取っ手のシステム、機構について、これが非常に難題で、紆余曲折を繰り返したと聞いております。プロトタイプも何十個も、いろんな着脱の構造を作って検証したことで、これはアジャイル開発にあたるものではないかと思えます。最終的には1年半をかけて、この取っ手の構造を開発したと聞いております。

FRYING PAN JIU の取っ手の着脱システムを紹介する動画を見ると、スライド方式の持ち手が、ワンタッチでスムーズに着脱ができる様子がよく分かります。

## ●事業性評価

いよいよ最後のプロセス 11、事業性評価になります。事業性評価には幾つかの指標がありますが、「PSM 分析」というものを説明いたします。これは4つの設問を聞くことによって、値ごろ感、適切な価格を決めようという手法です。設問は、「いくらぐらいから高いと思いはじめなのか」、「いくらぐらいから安いと思いはじめなのか」、「いくらぐらいから高すぎて買えないと思いはじめなのか」、「いくらぐらいから安すぎて、買いたいと思わなくなるのか」。この4つの問いを、いわゆる、適切なターゲットユーザーに聞くことによって、4つの折れ線グラフが形成できます。このグラフの交点を結ぶ線、菱形の中に適切な価格があるといわれております。

FRYING PAN JIU の価格設定は、PSM 分析ではなくて、積み上げ方式でやっていると聞いております。これは、材料費、人件費、加工費、デザイン料、段ボールなどの梱包費、部品を調達するときの配送費などを積み上げることで、原価が算出できます。これにネット販売などの手数料、プラス利益、消費税などを含めて販売価格となります。この積み上げ方式の場合は、利益率などの算定方法は、いろんな製品アイテムごとに大体定まっておりますので、なかなか価格が上げづらいやり方になります。一方で、PSM 分析のように、顧客がこの商品ならいくらぐらいで買いたいと思うかといった、値ごろ感を決めるやり方ですと、デザイン商品などの高価格帯の商品を売るためには適しているといわれております。ちなみに、この FRYING PAN JIU - M サイズのセットの場合は、7,700 円という消費税込みの価格が付けられております。一般的なフライパンが2,000 円以下で買える時代に、皆さんはこの価格に対して、安いと思われるか、高いと思われるか。それによって、ターゲットユーザーであるか、そうじゃないかということが決まるのではないかと思います。

## ●デザイン経営の効用

藤田金属のその後の躍進ですが、FRYING PAN JIU の成功を受けて、2021 年 12 月、長男の盛一郎氏が社長に就任されております。同時に、事務所の全面改装を手掛け、ショールームとショップを併設しました。ここでフライパンを直販することが可能になりましたので、優良顧客をリピーターとして、また、顧客予備群を囲い込むことが可能になってきます。ちなみに、売り上げですが、FRYING PAN JIU の開発後、昨年対比で120%上がっているということです。コロナ禍にもかかわらず上がっている。利益も当初は15%ぐらいだったものが、23%ぐらいまで上がってきている。ちなみに、製造業ではこの数値は3~5%といわれているので、非常にいい数字です。おそらく、今期は直販も増えるので、30%近くまで伸びるのではという予想を立てておられました。

藤田金属は、FRYING PAN JIU のみならず、新商品の開発にも積極的で、アルミや鉄で植木鉢や LED テーブルランプの開発も行っております。フランスのメゾン・エ・オブジェや、ドイツのアンビエンテなど、海外の展示会にも積極的に出展をしております、バイヤーの評価を受けているということです。そして、国際的なデザイン賞である、レッド・ドット賞、IF 賞。この世界2大デザイン賞を FRYING PAN JIU で受賞しております、今後は海外戦略も積極的に展開して、販売していきたいということです。

最後に、本日の講義の参考資料としましては、当センターが監修しました、新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」、こちらと、昨年、デザイン経営についての調査研究を行いました、その中に、藤田金属へのヒアリング取材情報も入っております。こちらは、「デザイン経営視点での中小企業の競争力向上について」というものです。両方とも、データが PDF 化されており、下記の URL からダウンロードできるようになっておりますので、さらに詳しく見てみたいという方は、こちらの資料をダウンロードしてご覧いただければ幸いです。

## ●最後に

皆さま、本日は長時間にわたり、ご清聴いただきまして、誠にありがとうございました。コロナ禍ということで、このようなオンライン講座になってしまいましたが、企業にとってもこのコロナの状況というのは非常に深刻でございます。特に百貨店・専門店などを筆頭に、ブランドを扱うメーカー、卸、小売については、高価格商品というものの売り上げが落ちてきております。逆に、EC サイトなどによる個人消費は上がっていますから、店舗に行かずにキャッシュレスで物を買う、ニューノーマルな生活スタイルが芽生えてきております。

国内産業の落ち込みを懸念し、経済産業省や特許庁でも、中小企業のデザイン経営を非常に後押ししている状況です。今回、藤田金属さんのようにデ、ザインを効果的に活用して、コロナ下であっても売り上げが非常に伸びている企業もごございます。大阪府としまして、こういった企業に他社も見習っていただき、魅力的な自社商品を開発して、ブランド力を高め、企業として成長していただきたいという想いがごございます。従いまして、デザインの持つ効用をうまく伝えて、企業の成長を促し、成功企業を大阪の中でどんどん増やしていきたいと思っておりますので、皆さまにおかれましても、デザインの経済効果について、今後も注目していただければありがたいと思っております。

#### 参考資料

○新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」

<https://design-manual.oidc.jp/>

○デザイン経営視点での 中小企業の競争力向上について

<https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/186design.pdf>

○中小企業のデザイン経営（解説動画）

<https://www.youtube.com/watch?v=NDMb1Ce4FK4>