

中小企業を活性化し、成功を探求する経営誌

理念と経営

4

2018
April

巻頭対談

未来への挑戦—新たなる価値の創造
やはり、“商品”こそが顧客創造の入り口である

東京大学名誉教授

吉野家ホールディングス会長

伊藤元重 安部修仁

特集 地方の宝を
埋もれさせるな!

—仕組みづくりと発想法で
新たな価値をつくる

いま、経営そのものを
デザインする時代に入った
クリエイティブディレクター 佐藤可士和

【ケース】
ライフスタイルアクセント／リバティー／和える

新社会人にいま、
伝えたいこと

丹羽宇一郎／久世浩司

人とこの世界
絶望の淵にも、
かならず希望の灯はある

「蜘蛛の糸」理事長 佐藤久男

いま、経営そのものを デザインする時代に入った

クリエイティブディレクター／アートディレクター

佐藤可士和



1965年東京生まれ。2000年クリエイティブスタジオ「SAMURAI」設立。主な仕事に国立新美術館のシンボルマークデザイン、ユニクロや楽天グループ、セブン-イレブンのブランドクリエイティブディレクションなど。著書に「佐藤可士和の超整理術」（日経ビジネス人文庫）他多数

本来の価値を発見・発信することで、活力を取り戻した企業や地域がある。成功のポイントは何か。多くの産地や企業のブランディング、リブランディングに携わるクリエイティブディレクターの佐藤可士和さんに聞いた。

老舗そうめんメーカーの「全社一丸のチャレンジ」

——地域産業の活気が乏しいと指摘されて久しいなかで、勢いを取り戻している企業があるようです。

佐藤 最近、お仕事をさせていただいた企業が好例です。奈良・桜井市にある創業三〇〇年の老舗そうめんメーカーです。調べてみると、そうめんのパッケージのほとんどが白地に筆書き。あまりにも似ていて、違いが伝わらないことがわかりました。そこで、主力商品「白龍」のリブランディングを目指したのです。

社名も「三輪そうめん山本」から「三輪山本」

へ変更しました。作るのは、そうめんだけじゃない。事業ドメインを限定せず、イノベーションを目指す意思表示です。一方で、「三輪」という産地のアイコンは残しました。

——白龍はスタイリッシュなパッケージに生まれ変わりました。

佐藤 一束ずつ収める白い紙箱には、オリジナルのロゴをシルバーで印字。インパウンドも意識して、ローマ字も併記しました。さらに、きり箱に収めて、他とは違う佇まいにしています。包装紙なども、篆書体調にデザインした社名ロゴを配して新調しました。このリブランディングの結果、前年をはるかに超えた売り上げとなったそうです。

——成功のポイントは？

佐藤 デザインとしては、相当に思い切ったことをやりました。社長、副社長が中心となってプロジェクトを引っ張り、全社一丸の取り組みとなったことも大きいと思います。三輪山本の若手デザイナーの方とも一緒に、包材選びなどで侃々諤々やってお互いに新しいチャレンジでした。

三輪山本は、細いそうめんを安定した品質で製造されていて、ものづくりのクオリティは非常に高い。ところが、そうめんとして他とひとくくりにされるうえに、調理を経て初めて口に入るため、価値を伝えにくいのです。このため、パッケージの役割は大きく、主力製品から手を付ける選択も功を奏しました。

瀕死の「今治タオル」がなぜ、復活できたのか

——今治タオルも、ロゴで成功したように見受けられます。

佐藤 結果的にはそのように受け取られるかも知れませんが、

告げられても、「そんなの昔からやっている」「当たり前のこと」と流してしまいがちです。しかも、今治でもそうでしたが、大切な特色が消費者には伝わっていないことが多い。昔から当たり前に行っていることこそ、他にはない価値の源泉であり、唯一無二の存在になる鍵です。

——自社の宝ともいえるべき価値、長所に気づく方法は？

佐藤 外部との連携、外部の目が入ることが効果的です。イノベーションには、従来とは異なる価値観が不可欠。オープンイノベーションが求められる所以です。経営者が異業種の方々と交流する機会を持つだけでも、刺激を受け、現状打破の力になり得ると思います。

——他にはない価値を訴求するのがデザインの役割ですね。

佐藤 パッケージなどは、最終のアウトプットにすぎません。そのプロセスが大切なのです。デザインは今や、経営の一部であり、経営そのものと捉える動きも出ています。企業としての考え方、理念、ビジョンをどのように構築し、目に見えるかたちとして伝えていくかをデザインする、その重要性が目立ってきているのです。この意味でデザインを意識した経営をやるとやらないのとでは、すごく大きな差がつくと思います。デザインやクリエイティブの説得力はとても大きい。経営の中にデザインを入れていくことが、僕自身の役割だと考えています。



「白龍」のパッケージデザイン。対象企業の「本質」をつかみその存在を際立たせる、それが佐藤さんのやり方だ。クライアントからよく「自社のブランドや商品に、こんな魅力があったとは気づかなかった」「新鮮だけど違和感が全然ない」などと言葉を掛けられるという

しれませんね。今治との取り組みは一〇年以上になりますが、その間、多くの物語があります。

今治のタオル業界は、安価な外国製品に押され、かつての六〇〇以上から今は一〇〇程度にまで、事業者が急減しました。強い危機感が、今治タオル工業組合を動かしたのです。

僕が協力を依頼されたプロジェクトで、これほどの瀕死状態はなかったですね。戦略やアイデアを提示したところで、必要なお金を出せるのか。

まず無理だろうと思いましたが、いただいたタオルを使ってみて驚きました。風呂上がりの体を包む心地よさは、これまで経験したことがない。その場で、白いタオル、安心・安全・高品質とキーワードを決めたほどです。

——その後、どのような展開が？

佐藤 組合の方にタオルが今治産だとわかる方法を尋ねると、「ない」と。そこで、MADE IN JAPANの安心・安全・高品質を保証するブランドマークをデザインし、タオルへのタグ付けを提案しました。今治の豊かな自然と昇る太陽をイメージしたロゴマークを各社それぞれの白いタオルとともに発表したところ、高く評価され、売り上げも飛躍的に伸びました。東京・南青山に組合直営店を出店する一方で、独自のショップを東京に開く組合員企業もあります。何よりうれしいのは、後継者が戻ってきたこと、産地が活気を取り戻したようです。

「当たり前前」に「価値の源泉」がある

——差別化が、二つの事例の共通課題ですね。

佐藤 物事には長所と短所があります。短所を修正して平均的に良くなったとしても、魅力が大きくなるとは限りません。際立つには長所、つまり特色を徹底的に伸ばすことです。存在意義がはっきりします。ところが、自分で自分のことを客観的に認識するのは難しい。「これが特徴ですよ」と