

## これからのビジネスをつくるための「サービスデザイン思考」(第7回)

### 「作り手の想い」と「企業のエゴ」を分けるものは？

2023.08.08

愛を込めた贈り物か、それとも単なる押しつけか



これまでの連載で、顧客の今のニーズだけに安易に応えることの限界について幾度となく考えてきました。第3回のコラムでは、「意味のイノベーション」を提唱するロベルト・ベルガンティが新しい価値の提案を説明する際に用いる「贈り物」の比喩を紹介しましたが、少々うがった見方をすると、相手のことを考えた「贈り物」が単に贈る側の「押し付け」に思えなくもありません。これを企業の製品・サービスづくりに置き換えると、「作り手の想い」にあふれた製品は顧客に感動を与えるものか？ はたまた、「企業のエゴ」を顧客に押し売りするようなものなのか？ その境目はなかなか際どいのではないのでしょうか。

一部の社会・倫理的に問題のある企業を除き、ほとんどの企業は顧客のことを第一に考えて日々ビジネスをし、製品やサービスをつくっていると思います(少なくとも私はそう信じたい)。しかし、ある製品は顧客の心を魅了し、また別の製品はそうはならないのはどうしてなのでしょう。今回は、大阪のある中小企業の製品を事例に考えてみたいと思います。

#### 老舗石鹼メーカーが挑んだ常識を覆すシャンプーづくり

大阪府東部に位置する八尾市は、古くから製造業を中心とした中小規模の企業がたくさん集まっています。2024年に創業100年を迎える木村石鹼工業株式会社(以下、木村石鹼)もその一つです。従業員数は50名ほどで、家庭用や工業用など多様な洗剤・石鹼を製造しています。

かつて木村石鹼では、他社製品のOEM製造が売り上げの大半を占めていました。現在社長を務める4代目の木村祥一郎さんが事業を承継された2016年を境に、自社ブランドの製品開発をスタートしました。現在では自社ブランド製品の販売が売り上げの約40%を占めるまでに成長。事業ポートフォリオを短期間で大きく転換することで成長を続けています。

また、自社の経営ビジョンともいえる社訓の第一項目に「家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう」(図1)と宣言。社員とその家族の幸せを第一に考え、それを徹底している優良企業でもあります。

家族を愛し仲間を愛し豊かな心を創ろう。

質素で謙虚 報恩の心で品性を創ろう。

チームワークを大切に笑顔で明るい職場を創ろう。

無駄をなくしアイデアを生かし真心を込めて製品を創ろう。

何事も忠実に惜しまぬ努力で実績を創ろう。

図1:木村石鹼の社訓(同社ホームページに記載の情報を元に筆者作成)

同社が自社ブランドの開発に力を入れる中で生まれた製品のひとつに、「12/JU-NI」(ジューニ)というシャンプーがあります(図2)。



図2:12/JU-NIの製品イメージ(木村石鹼提供)

12/JU-NIは、ダメージヘアやくせ毛にとって「本当に良いものをつくりたい」という開発者の想いから生まれました。流行や慣習にとらわれず、本当に髪をよくするにはどうすべきかを突き詰めて研究されています。昨今はやりのオーガニックな製品ではなく、シリコンやケミカルも使っています。

もともと木村石鹼は、100年近く前から「釜焚き製法」という伝統的な製法を使って製品づくりをしてきました。このつくり方は季節や材料の状態に応じていろいろな調整が必要で、熟練した職人の経験と勘が求められます。非常に手間がかかる製法ではありますが、安全・安心・環境にも優しいことをモットーにした高品質な製品づくりには最適であることから、同社では現在に至るまでこの製法を採用しています。品質にこだわって石鹼と向き合い続けてきた知識と経験が、脈々と受け継がれているのです。

そうしたカルチャーのもと、ある開発者が「髪にとって本当に良いもの」を考えたとき、常識とされている考え方とは異なる提案をすることになりました。自然派の製品が当たり前が良いものと認識されている中、正しい知識を基に髪のコシや環境への配慮を突き詰めると、シリコンを配合し、界面活性剤と呼ばれる化学成分を用いることが本当に髪に良い、という考えにその開発者は行き着いたのです。

ビジネスの観点から見ると、流行や、マーケティング的にも合理的に説明・訴求できるものにある程度合わせた製品にしたほうが効率はよかったことでしょう。その上、髪にとって本当に良い成分にこだわった配合はとても高度な技術を要します。絶妙なバランスで成分を配合し、高い技術によって製品としてまとめあげないと沈殿が生じて品質が保てないそうです。それでも開発者は原価度外視で「髪に本当に良いもの」にこだわり、12/JU-NIを完成させました。

その結果、500ml入りのシャンプーとコンディショナーのセットで定価は5,500円(税込)と、市場相場と比べて相当高価になりました。さらに、髪質によって合う人と合わない人がいる、という極端な製品になってしまったのです。それでも経営陣は「もっと正直な開発がしたい、本当に効果のあるもの、良い原料をたっぷり使って良いものを作りたい」という気持ちで他社から木村石鱈に中途入社した開発者自身の想いを信頼し、その熱意とこだわりを否定することなく製品化することを決断したのです。

顧客を魅了した「正直な提案」… 続きを読む