

輪島連携プロジェクトを通じた感想

鳥谷真佐子

(慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 特任講師)

プロジェクトのきっかけ

松村先生にお声がけいただき、主にマーケティングの観点からの指導に関わらせていただいた。プロジェクトを始めるにあたり、桐本さんのお話を伺った際、お客さんに輪島塗の良さを言葉で的確に伝えることができないと悩んでいらしかった。的確にお客さんに輪島塗の良さを伝え、興味を持ってもらうための言葉を探したい、ついでには感性工学の手法を用いれば、そうした言葉が見つかるのではないかと考えた。感性工学については中森先生が引き受けてくださることになっていたため、私のほうでは、桐本さんや輪島塗業界が置かれている状況を整理し、そもそものプロジェクトの目的を明確にし、プロジェクトの全体像を描きマネジメントするという部分をお手伝いすることになった。

プロジェクト全体のデザイン

かつての輪島塗のビジネスモデルは、「椀講」「頼母子講」と呼ばれる、輪島塗購入の積み金を行うグループを作り、そのまとまったお金で漆器を購入するという販売手法で全国への販売を伸ばすというものであった。富裕な個人消費者、大量の需要を持つ料理店などが主な顧客である。ハレの日、ケの日などに、人をもてなすために恥ずかしくない食器として、漆器の中でも特に品質が高く高級な輪島塗のニーズがあったのだ。データを見ると、生産額はバブル期がピークで、現在はその3割程度に落ち込んでいる。バブル期当時は1千万円以上の蒔絵の家具がどんどん売れていたそうだから、顧客側に経済的な余裕があったということはもちろんだら

うが、高価なものを所有すること自体に意味があり、輪島塗のような高級工芸品が所有欲や虚栄心のような潜在的な欲求を満たすことができた時代だったのかもしれない。しかし、日本の経済構造、ライフスタイルは変化し、高級工芸品以外の様々なものが人々の欲求を満たすようになった。それに加え、所有に関する価値観も変化しているであろうことも考慮しなければならない。これらのことから、我々は、従来輪島塗がターゲットとしてきたのとは全く別の、新しい、まだ満たされていない欲求＝ニーズを見つけ出す必要があると考えた。そして、そのニーズを持つ潜在的な顧客はどういう人たちなのか、輪島塗がそのニーズに応えることができる価値＝バリューは何なのかを明確にし、それを的確に伝える手段を考える必要があると考えた。そこで、感性工学により顧客に伝わる言葉を見つけるというプロジェクト目的に加え、新しいビジネスモデルを作るということも目的とすることにした。

イゴール・アンゾフの戦略経営論 (Strategic Management) では、企業の成長戦略を、1. 既存市場に既存製品をさらに広く浸透させる (市場浸透)、2. 既存市場に新商品を投入する (新製品開発)、3. 既存製品を売るための新市場を見つける (新市場開拓)、4. 新市場に新製品を投入する (多角化)、という4つに大別している。輪島塗の良さを伝えるための言葉を用いて店頭で説明するというのは、すでに興味を持っている、または購入経験があり店まで来てくれている顧客に対して行う販売促進であるから、1の市場浸透戦略にあたる。しかしながら、キリモトや輪島塗業界は、縮小していく

市場を拡大していくことを求めているはずであるので、1だけではなく、2、3、4の戦略も考えていく必要がある。2の新製品開発については、キリモトは今までに外部のデザイナーと組み、様々な新規デザインの商品を開発してきたという。しかし、ある程度の成功は得られたものの、デザインの新しさは本質的な解決策にはならないと感じたそうである。そこで、冒頭のように「輪島塗の良さを伝える言葉」を求めるに至ったわけだが、我々は、輪島塗産業を成長させていくためには、今までターゲットにしていたのとは別の新たな顧客を獲得しなければならないのではないかと考えた。つまりこのプロジェクトで考えるべきは、3の新市場開拓戦略、既存の製品に興味を持ち購入してくれる新たな顧客を見つけることではないかと。現在の主な輪島塗の顧客はミドル～シニアの女性で、食器そのものや伝統工芸に興味を持つ人たちである。こうした人たちは一定数存在するものの、数が大幅に増えることは期待できない。そこで、まだ輪島塗を使ったことがなく、興味を持ったこともないものの、生活の中で何らかの満たされていない潜在的な欲求を持ち、輪島塗が持つ価値が実はその欲求にマッチするという顧客を見つけることにした。

プロジェクトの開始後すぐに、我々は輪島塗の持つ多様な価値を網羅的に可視化した。次に、そこから特徴的な価値（贅沢さ、伝統文化を感じさせる、自然を感じさせる、食べ物を楽しむ、健康など）をいくつか取り上げ、その価値を欲しているかもしれない仮想の顧客層を設定した。ここで学生たちが興味を持って取り上げたのが、重い食器を持ち上げるのを辛く感じる高齢者、教育熱心な母親、高い収入を持つビジネスマン（今まであまりターゲットにならなかった男性にも注目）である。海外の顧客も当然候補の中にあつたが、留学生たちはせっかく日本にいるのだから、日本の顧客をターゲットにしてみたいと考えたようで、まずは日本国内の顧客について考えることにした。そして、これらの対象を潜在的顧客層として仮定し、彼らが輪島塗に対してどのようなイメージを持っているのか、ライフスタイル、大事にしている

価値とは何かを実際に調べてもらうことにした。学生たちは自分たちなりにツテをたどって、ターゲット層と目される人々にコンタクトを取り、インタビューやアンケート調査を行ってくれた。結果として、輪島塗に対するイメージや輪島塗の使用経験など、輪島塗に関連する調査はできたのだが、ターゲットの日常生活を深く知り、隠れた欲求を見つけ出すには至らなかったのは、残念ながら教員側の指導力不足を痛感するところである。

学生たちにとっては、自分たちの学術的な専門から離れたビジネスの視点で進めるプロジェクトに戸惑いもあったと思われるが、対象を深く理解する必要があるという点では、彼らの専門である文化人類学や考古学と本質的に変わらないのではないと思う。今回のように、ビジネスの面から実社会へアプローチすることが、文化資源マネジメントのプロジェクトでは必要になることもおそらくあるだろう。このプロジェクトで経験したことを、彼らが今後担っていく何らかの文化資源マネジメントにいつか役立ててもらえたら嬉しく思う。

プロジェクトから得たもの

今回のプロジェクトを進めるにあたり、いくつかの印象的な話に出会った。例えば、ある高校生の女の子が、病気で食欲のないおばあちゃんに元気になってほしいと輪島塗を買い求めに來た話を聞いた。おばあちゃんは、軽くて持ちやすい輪島塗のお陰で食事を楽しめるようになり、食欲が出て元気になったと、後日、彼女がお礼を言ってくれたとのことである。また、輪島塗の感触が気に入る、子どもがスプーンを離さないという話や、子ども自身が輪島塗を気に入ったため、父母に購入をねだったという話もあった。松村先生と学生が職人の方にインタビューした際には、「輪島塗は、最初は知人、次に友達になり、やがて家族になる。そして最後は自分自身になる。」という印象的な言葉を聞いたそうである。こうしたストーリーこそが、輪島塗の魅力を伝えるための資産になるのではないか。それをお伝えしたとき、桐本さんの奥さんの順子さんは、こんなことが？と驚いてい

らっしゃった。輪島の方々にとってはありふれた何でもない話かもしれないが、外部の人間にとっては心を打たれる話になる。埋もれさせているのは非常に勿体無い。こうしたストーリーを集め、発信していくことを、輪島塗の関係者の方々に強くお勧めしたいと思う。

また多くの方々の話を聞くと、キーワードは口当たり、独特の感触であることもわかってきた。しかしそれは実際に使ってみないと実感できない。と同時に、漆器はケアが大変そうであるというイメージから、使用するに至るハードルがあまりにも高いということも改めて明らかになった。私自身、漆器を日常的に使う経験が無かったのだが、今回のプロジェクトに関わるにあたり実際に使い始めてみて、想像するほど面倒なものではなかったことに気づいた。これらのことから、おそらく、まず使うという体験をいかに提供するかが重要なポイントになるだろうと思われる。例えば月5-600円程度でリースすることで、購入のハードルを下げる、料理を入れて食べて洗うところまでを体験できるような体験ツアーを提供する、いろいろな方法があるのではないか。それらは既存の販売方法とはかけ離れたものかもしれないが、何らかの「使用体験」の拡大を、ぜひ提案したい。

最後に

桐本さんはお会いする度に、自分の店だけでなく、輪島塗産業全体を活性化したいのだと、熱く語っていらした。話を聞くうちに、1つのメーカーで輪島塗製品の製造ができるわけではなく、業界全体で分業や職人の役割分担をしているという背景があることもわかった。桐本さんの思いを受け、輪島塗産業に何が残るような提案ができればと学生たちとも考えながらプロジェクトを進めた。本プロジェクトが業界全体に提案できることの一つとしては、ワークの中で見つけたいくつかの潜在顧客層（例えば、都会に住む自然派の若い世代、ホームパーティ好きハイソサエティ、健康志向のシニア、親元で暮らす独身女性、疲れたサラリーマン、グルメな人、芸術家等）が挙げられる。各輪島塗メーカーは、それぞれの企業理念や将来の方向性に

合った異なる層をターゲットにすることにより、マーケットを棲み分けつつ、全体を拡大するということも可能なのではないだろうか。その際、学生たちが提案しているように、各顧客層に合ったキャッチコピーや伝え方も重要であると考えられる。

また、前述の輪島塗に関するストーリー群は、輪島塗業界全体で集め、発信していくことが効果的だろう。使用体験の拡大についても、業界全体で取り組むことが、市場の拡大に有効であろうと思われる。

産業全体が活性化してこそ、輪島塗という文化資源が守られ、活かされる。今回のプロジェクトが少しでも何かにつながれば幸いである。

Wajimanuri Project Overview

輪島塗プロジェクト概要説明添付資料

1

Kirimoto-san's wants

- to find words to properly express a feeling in use of wajimanuri products
- to convey a clear image of wajimanuri's good points

輪島塗りの良さを言葉で表現したい

= sub goal
サブゴール

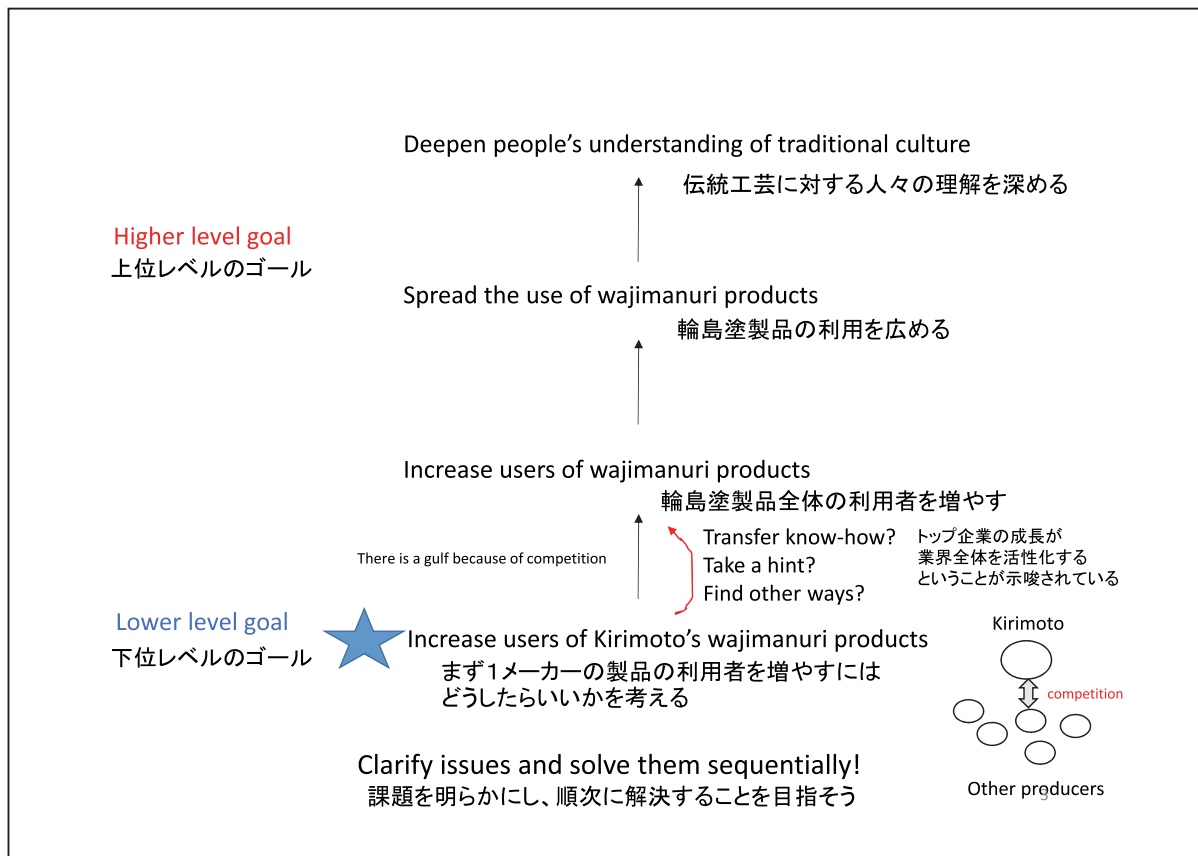
What's behind

- to attract more fans to wajimanuri
- to get more customers

= big goal
最終ゴール

輪島塗製品のファン・顧客を増やす

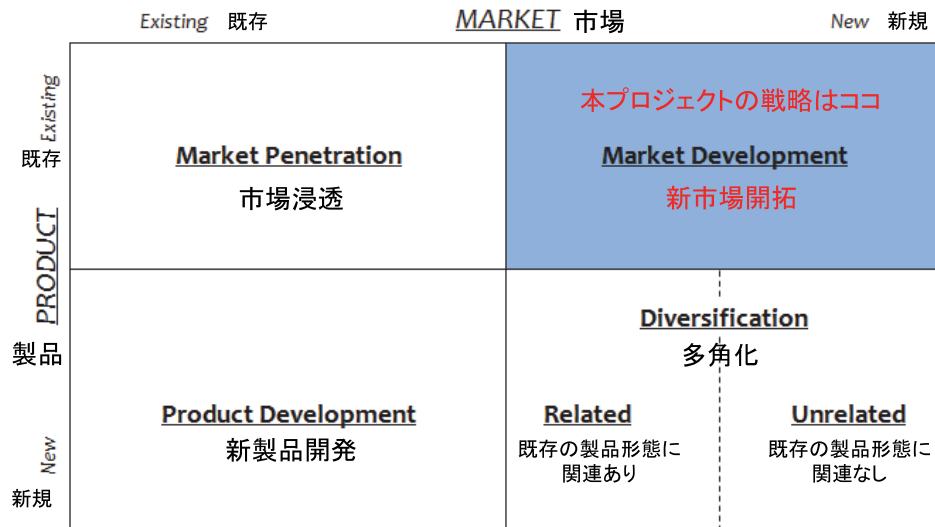
2



How can Kirimoto company get more customers?

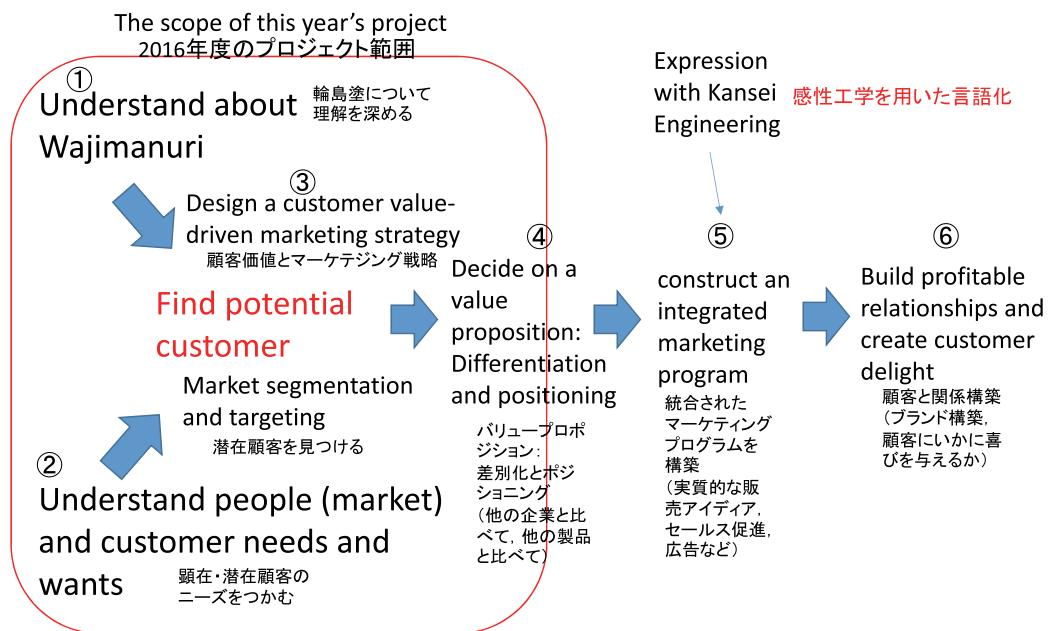
どうしたらより多くの顧客を得ることができるだろうか？

アンゾフの成長マトリックス Ansoff's Growth Matrix



Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification, Harvard Business Review, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct 1957, pp. 113-124

A Model of the Marketing Process マーケティングプロセスのモデル



Who are customers?

Where are they?

だれが顧客になりうるか？

7

What is the value of Wajimanuri product?

How can we recognize the value?

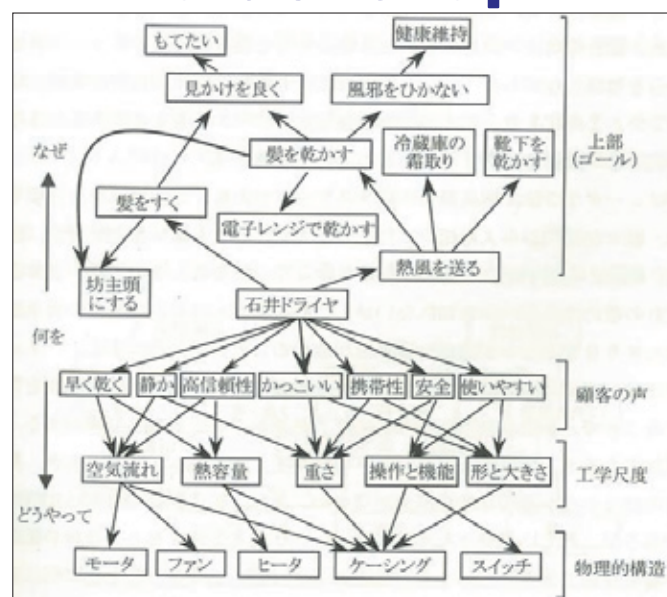
輪島塗の価値と何か？

8

Value Graph バリュースグラフ

9

Value Graph バリュースグラフの例



出所：石井浩介・飯野謙次(2008),価値づくり設計

10
Keio SDM

Value Graph

バリューグラフ

- 価値工学 (Value Engineering) の機能構造分析 から生れた手法
 - ✓ 価値 / 機能 / コンセプト を結びつける
 - ✓ 可視化
- 従来は製品やサービスの設計に使用
 - ✓ 最近 **社会システム** へも適用
- Value Engineering (VE) is a technique that allows design teams to systematically review their objectives and the proposed design at various stages of product development.
- Technique that developed based on *Functional Structure Analysis* from *Value Engineering*.
 - Associate value, function, and concept
 - Visualize the association
- Originally used for product and service design
 - Applied more on social systems

11
Keio SDM

コンセプトを超える

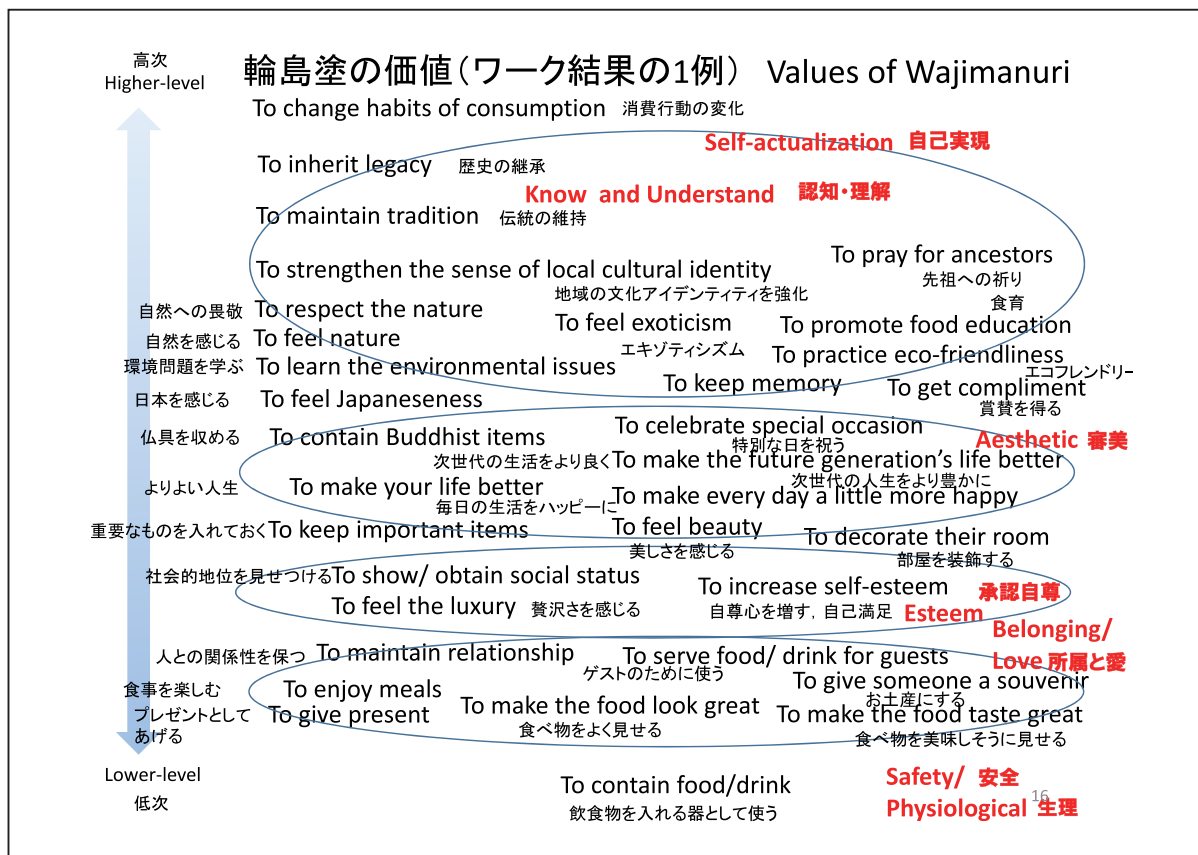
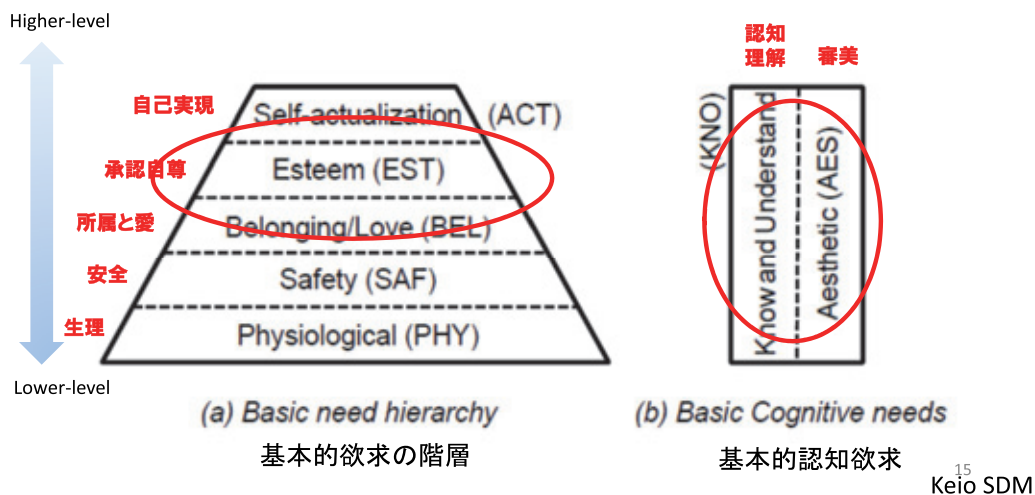
Thinking beyond your first idea

- 人間は自分の **コンセプトに固執し易い**
 - ✓ 初期に自分の決めたアイデアに固執してしまう
 - ✓ 問題発生時にコンセプトを捨てる解決案を出せない
- The first design can haunt you.
 - Often holds on to the first design developed in early stage.
 - Cannot discard the first design even when it may be necessary.
- **より上位の目的を考える** (“メタ思考”) ことで、問題が解決出来れば詳細にこだわらなくなる
 - ✓ “なぜ?” と聞くことでより上位の目的が明確になる
- Consider the higher level purpose (“meta thinking”) and set your mind free for better design option.
 - Ask yourself “why do we need this?” question to clarify the higher level purposes.

12
Keio SDM

マズローの欲求段階説

- Maslow's basic need hierarchy and basic cognitive needs
- Seven needs can be used as categories



輪島塗は様々なレイヤーで価値を持っている
Wajimanuri has various values at each layer

どの価値にフォーカスすべきか？
What value should we focus on?



人々はどんな価値を欲しているか？
Who needs the value?



17

Segmentation

セグメンテーション

18

Divide the total market into smaller segments 顧客をセグメントで分ける

Marketing Segmentation 市場のセグメンテーション(区分け)

- ◆ 地理的(地域, 人数, 気候) Geography : region , population, climate
- ◆ 人口動態(年齢, ライフサイクルステージ, 性別, 収入, 家族構成, 家族ライフサイクル) Demographics : age and lifecycle stage, gender, income, family size, family lifecycle
- ◆ 心理的(ライフスタイル, 性格, 興味, 行動, 価値観) Psychographics : lifestyle, personality, interests, habits, values
- ◆ 行動(利用頻度, ロイヤリティ, 購買力, 製品への態度, 購買決定要因) Behaviour : usage, loyalty, readiness to purchase, attitude towards product, buying decision
- ◆ 利益(社会的ステータス, 健康, 感情) Benefits : social status, health, emotions

19

Let's divide market with variables and find appropriate target.

マーケットを区分して, ターゲットを見つけよう!

What value of Wajimanuri do you focus on?

輪島塗のどんな価値にフォーカスするか?

20

潜在的顧客を見つけよう！

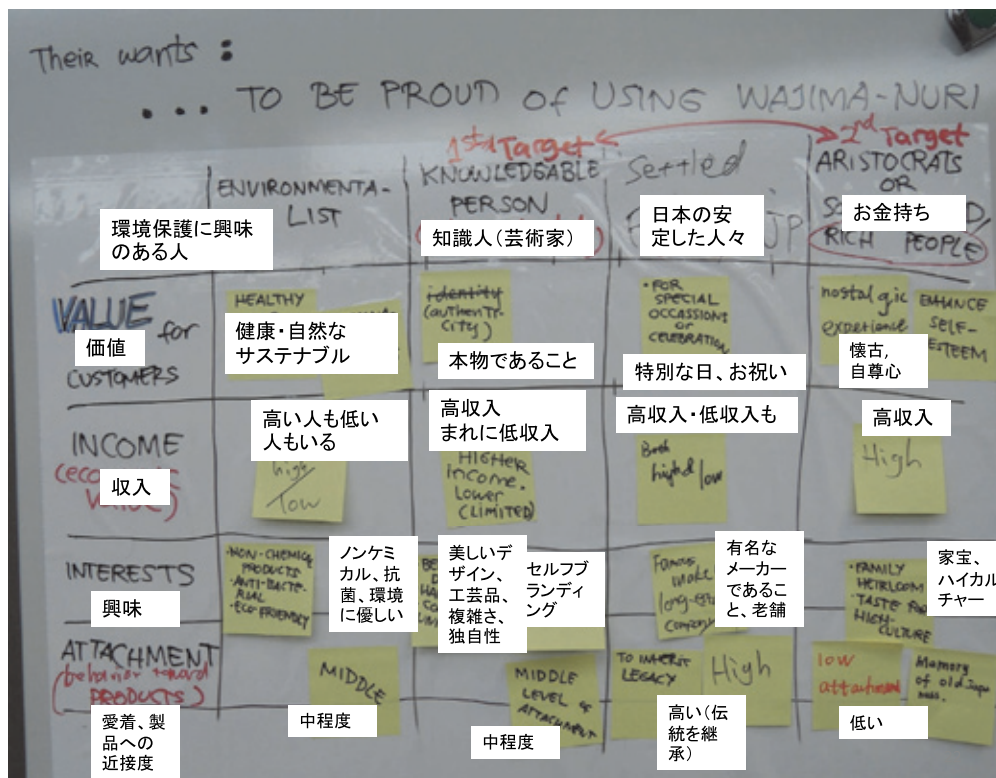
Find new potential customers for Wajimanuri products .

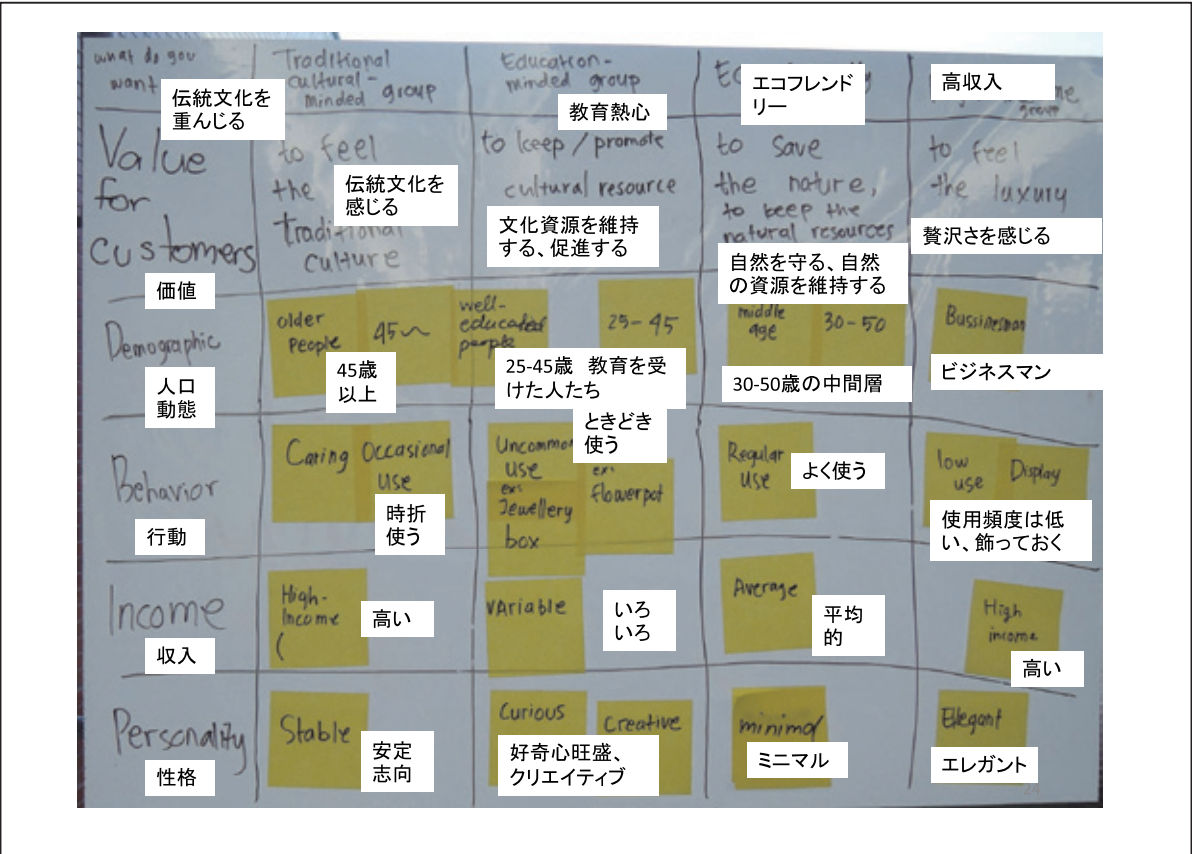
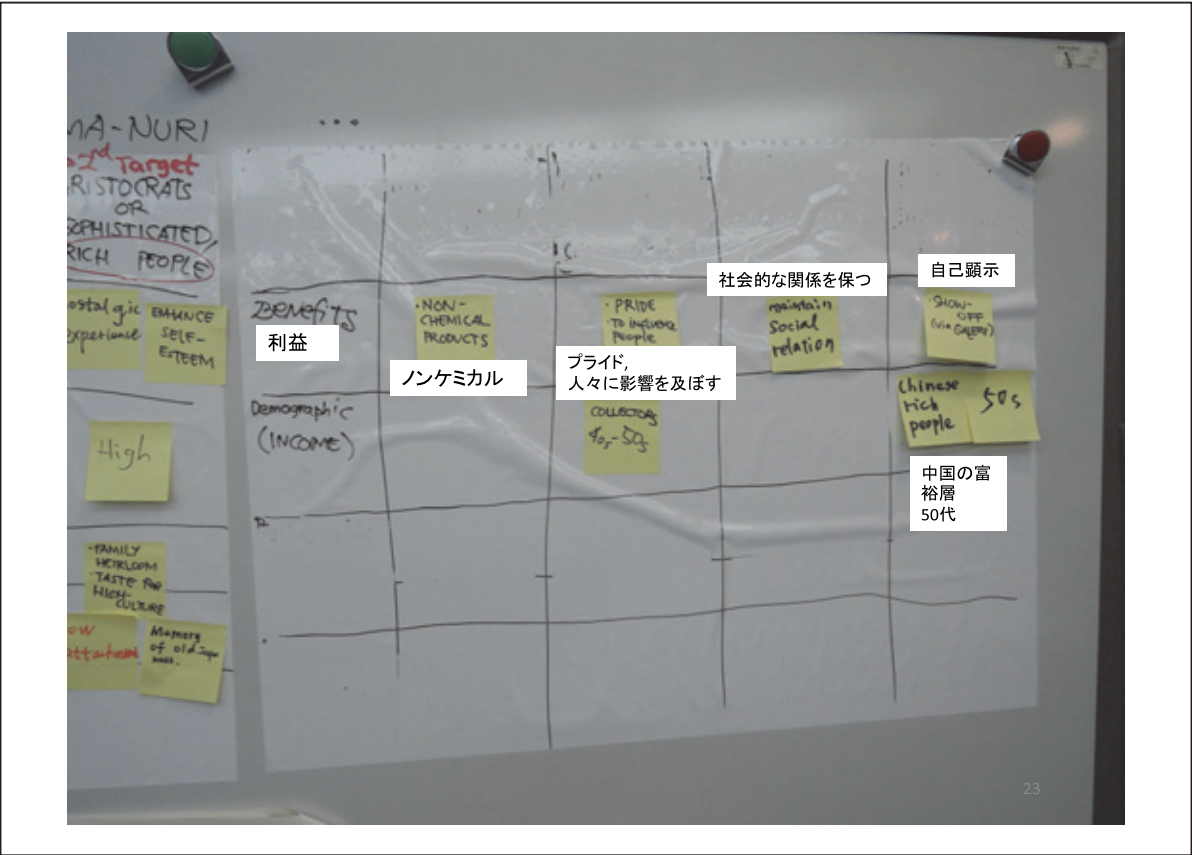
Their really wants ♥: (例) 日本の良さを感じながら、ゆっくりと食事や生活を楽しみたい
 ターゲットの潜在的な欲求 そんな生活を送る自分に満足したい

	Nature-oriented group 自然派グループ	Education-minded group 教育熱心グループ	〇〇〇 group	〇〇〇 group
Value for customers 価値	ex) to feel nature	ex) to promote food education		
ex) Demographic 人口動態	Older People 30's ~ 50's	Children & Parents (30's ~ 40's)		
ex) Personality 性格	Quiet & stable	Strict Vain person		
ex) Lifestyle ライフスタイル	Prefer natural/organic	Regular lifestyle		
ex) Income 収入	? (need some research)	Middle ~ High		

まず最初に価値を置き、対象になりそうな層を考えてみる

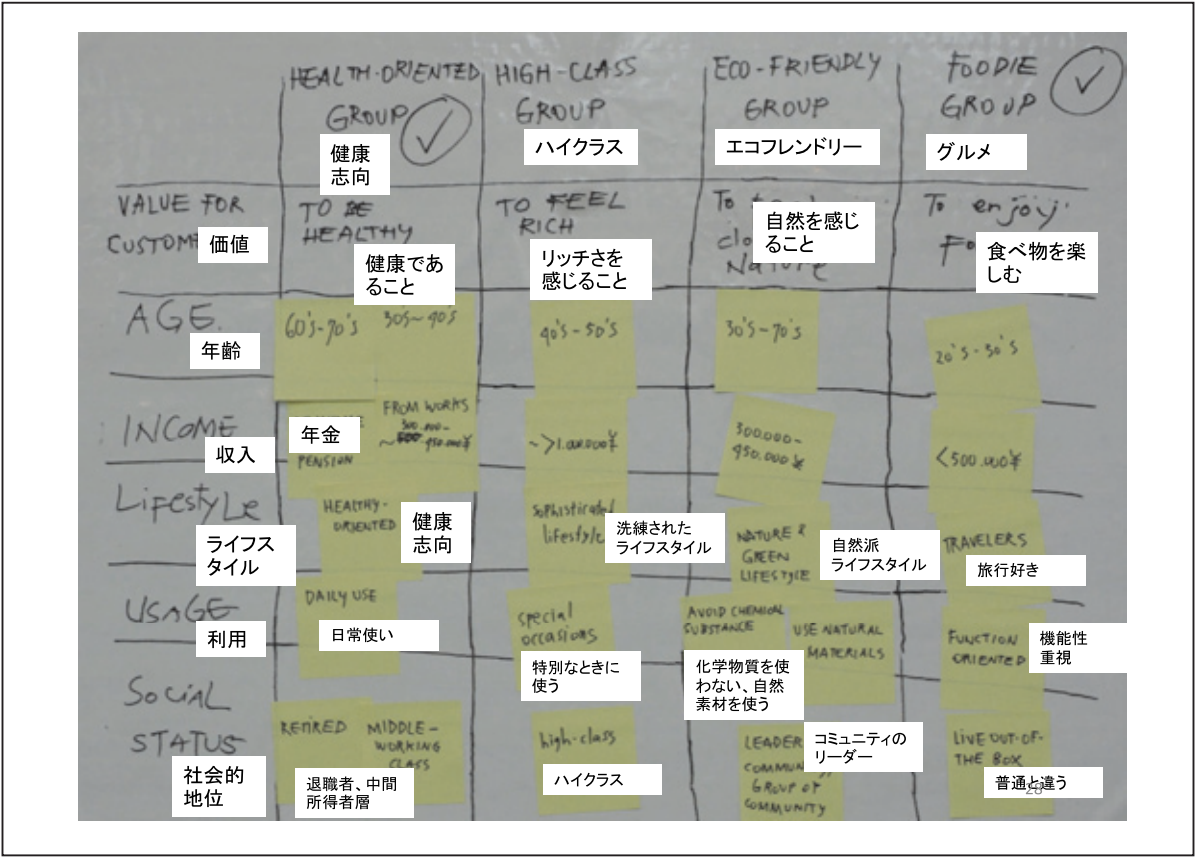
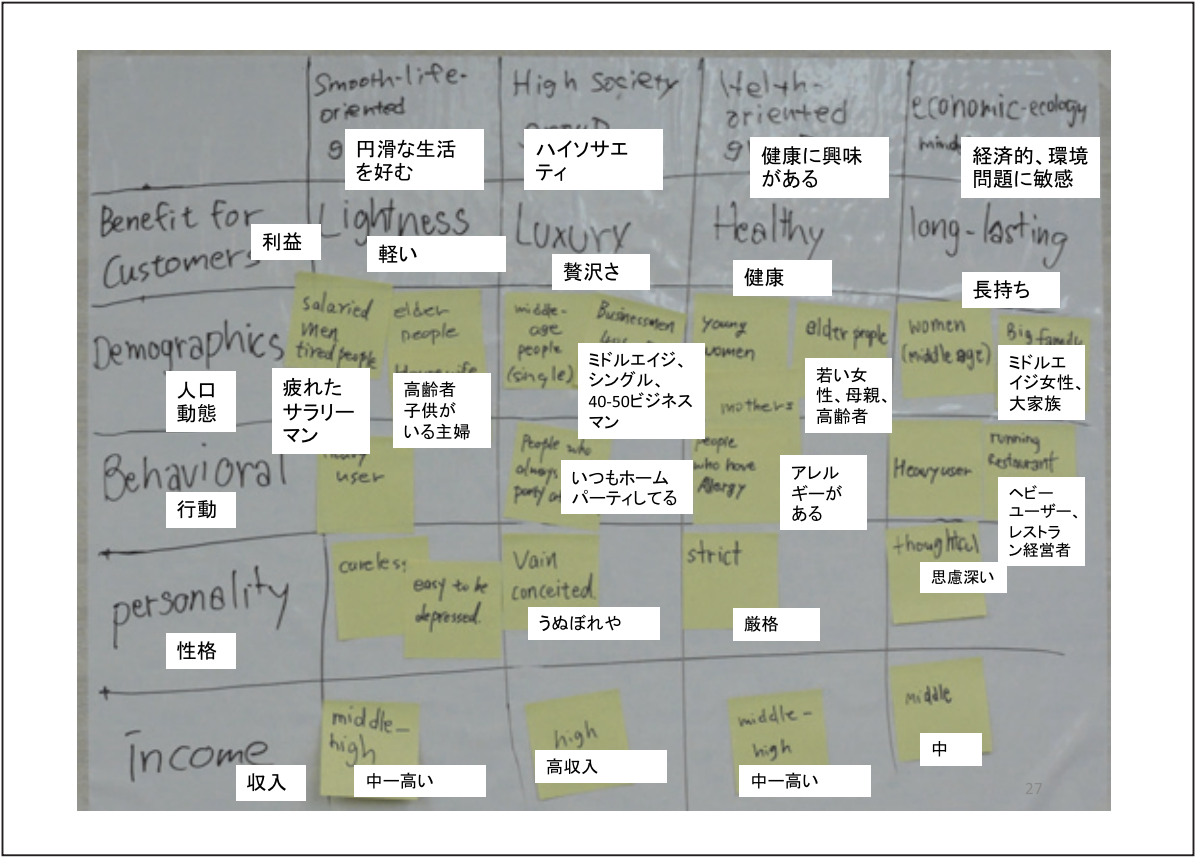
21





what you will get	Traditional-cultural minded group	Education minded group	Eco-friendly group	High-income group
Benefit for Customers	Antique 伝統文化を重んじる 古風さ	To utilize wajima baguer more as cultural resource 教育熱心 文化資源として活用する	Anti-Bacterial エコフレンドリー 抗菌	OK: Show their status 高収入 ステータスを誇示する
Demographic				
Income				
Personality				
Behavior				

	ecology-relaxation-minded group	High Society group	Foreigner group	Tradition-oriented group
Value for Customers	To feel nature 自然派 自然を感じる	To enjoy elegant life ハイソサエティ	To feel Japaneseness. 外国人	To maintain traditions 伝統好き
age and lifecycle stage	Young, elderly generation 若い世代	retired people リタイアした人	Foreigner 外国人	middle age ミドルエイジ
Personality	active アクティブ	peaceful 平和的	curious 好奇心旺盛	conservative 保守的
Behavior	having no time to visit natural area 自然に触れる時間がない	considering about interior インテリア？	love traveling 旅行好き	love Japanese food 日本食好き
region	urban area 都会	urban cities 都会、都市	foreign countries 外国	rural areas 地方、田舎



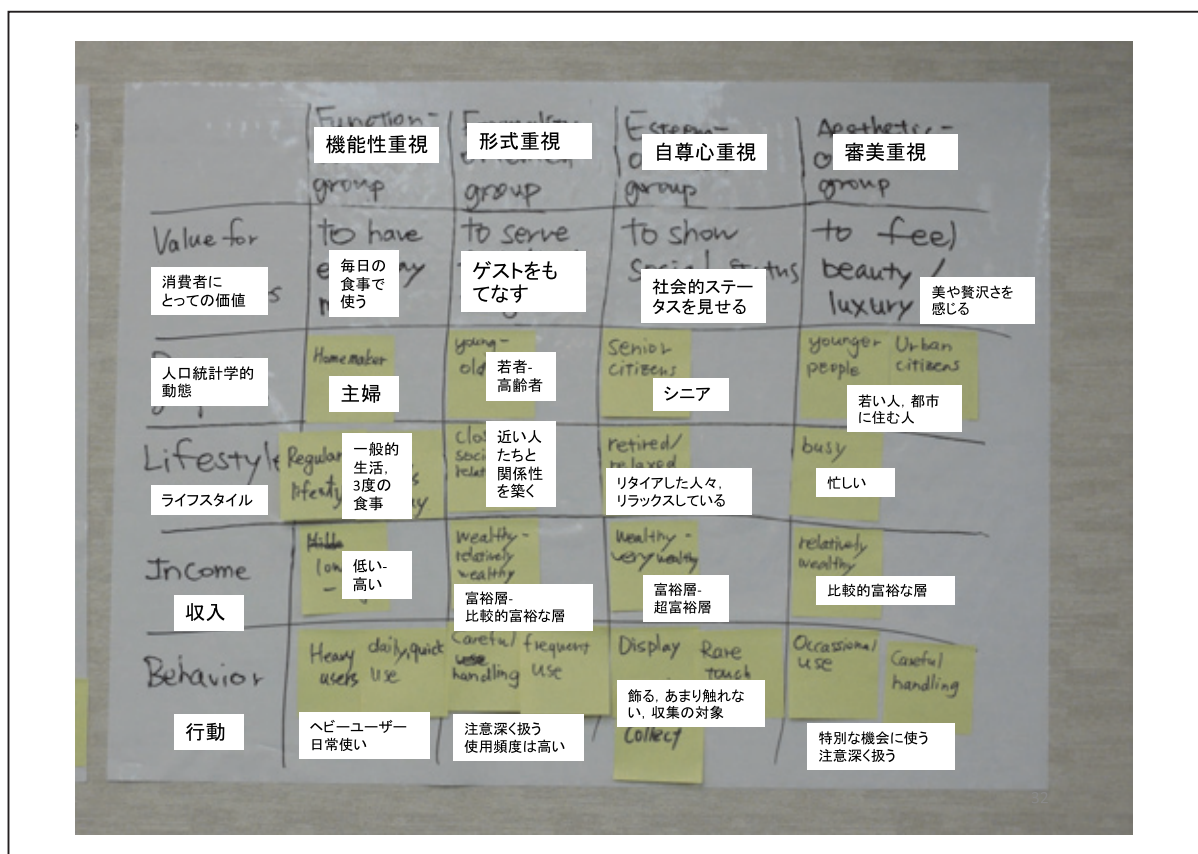
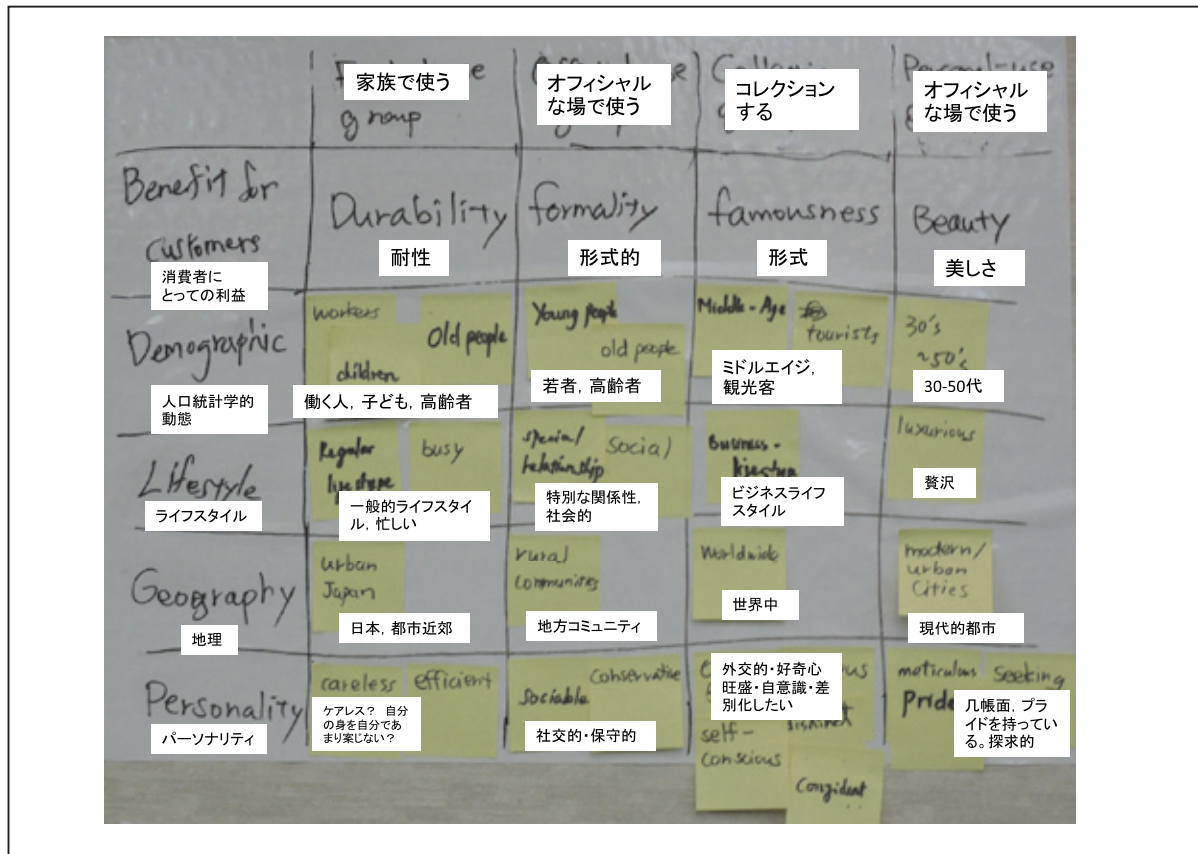
利益 Benefit to Customer	美 BEAUTY	入手難さ, 希少さ Affordable	伝統 AUTHENTIC / TRADITIONAL	耐性 DURABLE
気候 CLIMATE		湿度高い HUMID	どこの国でも EVERY COUNTRY	四季がある 4 SEASONS AREA
興味 INTERESTS	異性の興味をひく ATTRACTIVE FOR THE OPPOSITE GENDER		外国人旅行者 FOREIGN TOURISTS	世代を超えて受け継ぐ INHERITANCE THROUGH GENERATIONS
家族のライフスタイル FAMILY LIFESTYLE	親元で暮らす独身女性 SINGLE WOMEN (LIVING w/ PARENTS)	初期段階の家族 FAMILY IN INITIAL STAGE		名家 WELL-KNOWN FAMILY CLAN
ロイヤリティ LOYALTY				モノを大事にする DEVELOPING

RETIRED	MIDDLE- WORKING CLASS	high-class	LEADER OF COMMUNITY/ GROUP OF COMMUNITY	LIVE OUT-OF- THE BOX
---------	-----------------------------	------------	--	-------------------------

① To be Healthy and Free from chemical usage
健康的で化学物質を使わない

② To feel rich and contribute to the Nature
豊かさを感じつつ、自然保護に貢献すること

Sustainability



Targeting ターゲティング

33

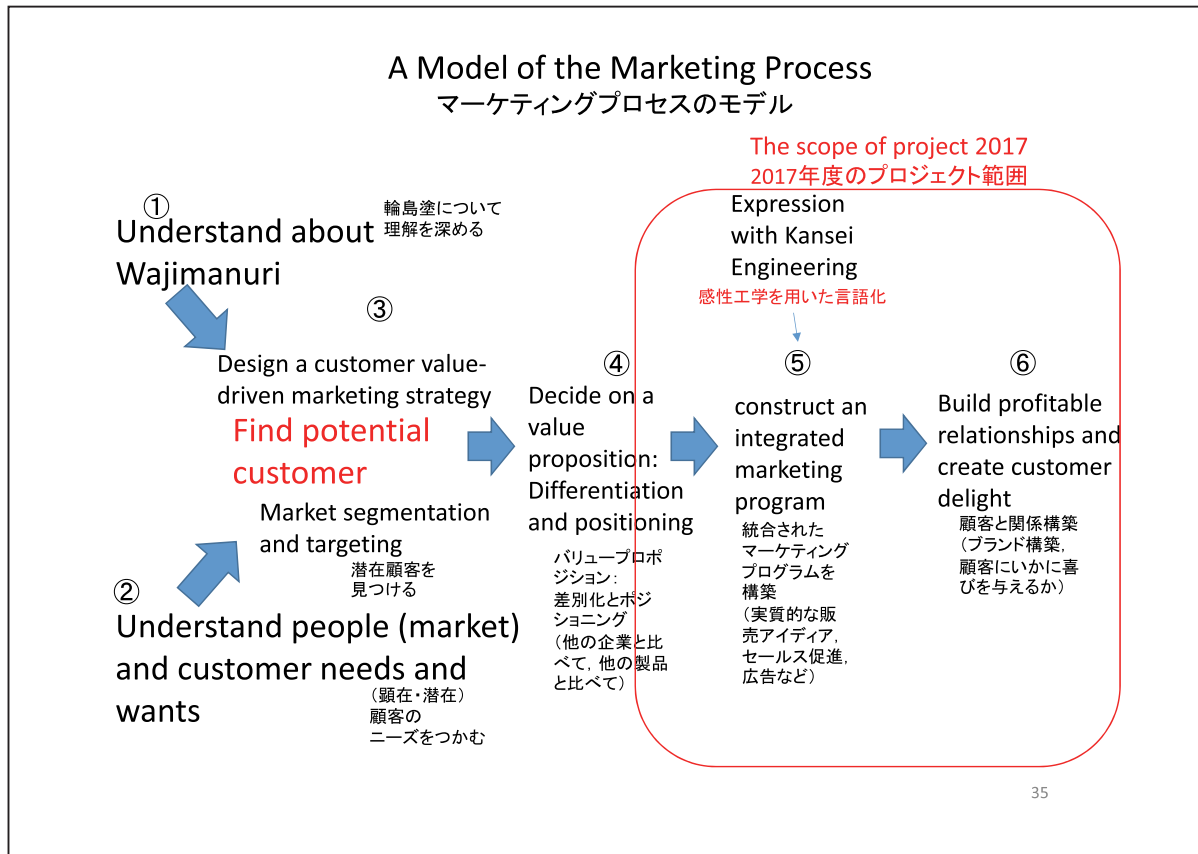
ターゲット層案

Select potential customers

Examples

- 1: **High income businessman** (They might not use lacquerware at home. We should think of proposing other products to them rather than bowl. They might not buy by themselves. Gift from girlfriend or wife might be good for them.)
高収入のビジネスマン男性 (ただし家であまり使わないかも？ 椀物じゃない
ほうがいい？ バレンタイン・クリスマスなどで彼女に買わせるのもいいかも)
- 2: **Mothers who are enthusiastic about education** (They wouldn't mind spending money for children. Combination of selling products and offering educational event would be effective.)
教育熱心ママ (子供のためならお金を惜しまない。教育イベントとセットなど)
- 3: **Naturalist, ecology and relaxation oriented** (they have various income)
自然派 (収入に幅がある..)
- 4: **Foreigner, International People** (Each country might have own taste. Think on what value they put importance.)
外国人 (国により好みが違うかも？ どんな価値を重視する層を考える？)
- 5: **People who want to improve themselves** (It would be good to offer cultural education events or seminars.)
勉強して自分を高めたい意識高い系 (高度な文化教育イベントとセット)
- 6: **Elderly people having a weak grip.** (They might want lightweight bowls. But they might not need authentic ones? Plastic bowls may be enough to eat?)
体力のない老人 (軽いものがほしい。でも必ずしもホンモノを求めないかも？)

34



Understanding Customers 顧客を理解する

Survey 調査

&

Persona Definition ペルソナ(顧客像)の設定

37

Persona Definition

ペルソナ(顧客像)の設定

Buyer personas are **research-based**
archetypal (modeled) representations of

購買者のペルソナを設定する際は、必ず調査に基づいたものになるようにする

- who buyers are, その顧客はどういう人間か？
- what they are trying to accomplish,
- what goals drive their behavior, 何を成したい？
- how they think, 行動を後押しするものは何か？
どういう考え方を？
- how they buy, どういう購買行動？
- why they make buying decisions, 購買決定はどのように行う？
- Where they buy. どこで買う？

Distinguish facts from inferences and mark them up 事実と想定をきちんと区別すること

ELEMENTS OF A BUYER PERSONA 顧客のペルソナを設定しよう

A buyer persona is a fictional character who represents a specific portion of your customers—otherwise known as a “market segment”—which has shared characteristics, needs, and priorities.



ABOUT YOUR PERSONA:

- Name
- Role/Position
- Industry
- Market Segment
- Your Relevant Product/Service

名前
職名
業界

QUOTES:

How would this person describe:

- Problems or challenges related to your solution?
- Common objections to buying?

抱える問題、課題

BACKGROUND:

Briefly describe your persona's:

- Demographics (i.e. gender, age, income, education, location).
- Values and goals.
- Confifiers (i.e. personality traits, strengths, interests).

バックグラウンド(性別、収入、教育履歴、住んでいる場所)
人生に望むもの
性格、強み、興味

ABOUT THEIR ROLE/POSITION:

What are your persona's:

- Job responsibilities?
- Challenges?
- Key performance indicators (i.e. how are they evaluated)?
- Career objectives?

SOURCES:

What are your persona's:

- Trusted brands and influencers?
- Information resources (i.e. blogs, social)?

普段どこで食器を買う？服や靴はどこで買う？
+ Where do they usually shop for tableware, clothes and shoes?
What kind of expensive things do they want? どんな高級品が欲しい？

<https://www.upwork.com/hiring/marketing/create-a-buyer-persona/>

Value Proposition 提供価値を考える

VALUE 価値

- Value is something to **be perceived by customers.** 価値とは、顧客に認められる何か
- Value is **always defined by those who use and/or pay for it.** 使われるもの、お金を払われるもの

VALUE: willingness to pay

- “What is the benefit to a specific person/customer? “ This defines the perceived value. 何がその人にとっての利益なのか？

ビジネスにおける
価値とは、
購買意欲を
引き起こす
もの

Keio[®]SDM

価値提供とは？

What's Value Proposition?

A statement that clearly identifies what advantages a customer will receive by purchasing a particular product or service.

そのプロダクトやサービスがどのような価値を提供するのか
=Value Proposition

Value Proposition is the core of the business.

価値提供はビジネスの根幹

ジョブ理論

The Theory of Jobs To Be Done

Professor Clayton M. Christensen, Harvard Business School
ハーバードビジネススクール、クレイトン.M.クリステンセン教授

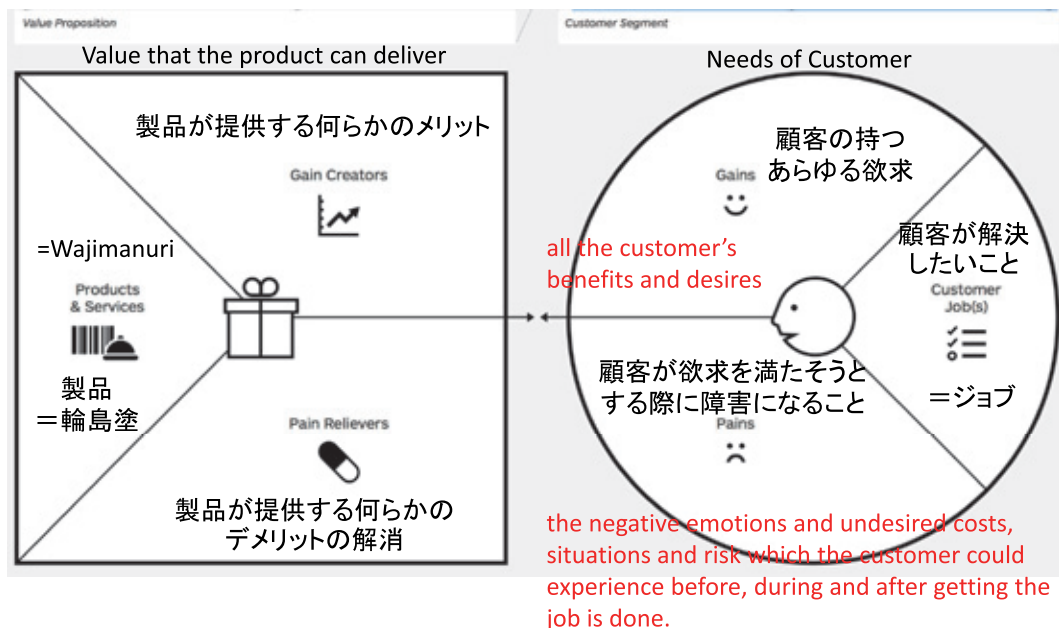
“When we buy a product, we essentially
‘hire’ something to get a job done. “

製品を買うときには、我々は必ず片付けたい用事があり、それを解決するために製品やサービスを「雇う」

what the customer hopes to accomplish
= Customer's Job

顧客が成し遂げたい、片付けたいこと＝用事（ジョブ）

バリュープロポジションキャンバス Value Proposition Canvas



輪島塗が提供する価値と想定している顧客が求めることが合っているかどうかを確認する

Marketing Mix マーケティングミックス



想定した顧客像を念頭に、販促の仕方と、顧客との接点も考えてみる。
感性工学から得たキャッチコピーをどのように販促に活用できるか？
How and Where can Kirimoto conduct promotional activities with the sentences coming from Kansei-Engineering?

A Model of Purchase Behavior: The Fogg Behavior Model

フォグの購買行動モデル

Dr. BJ Fogg (2011), Stanford university

$$B = M \times A \times T$$

Behavior
行動

Motivation
モチベーション
(動機)

Ability
購買能力

Trigger
トリガー

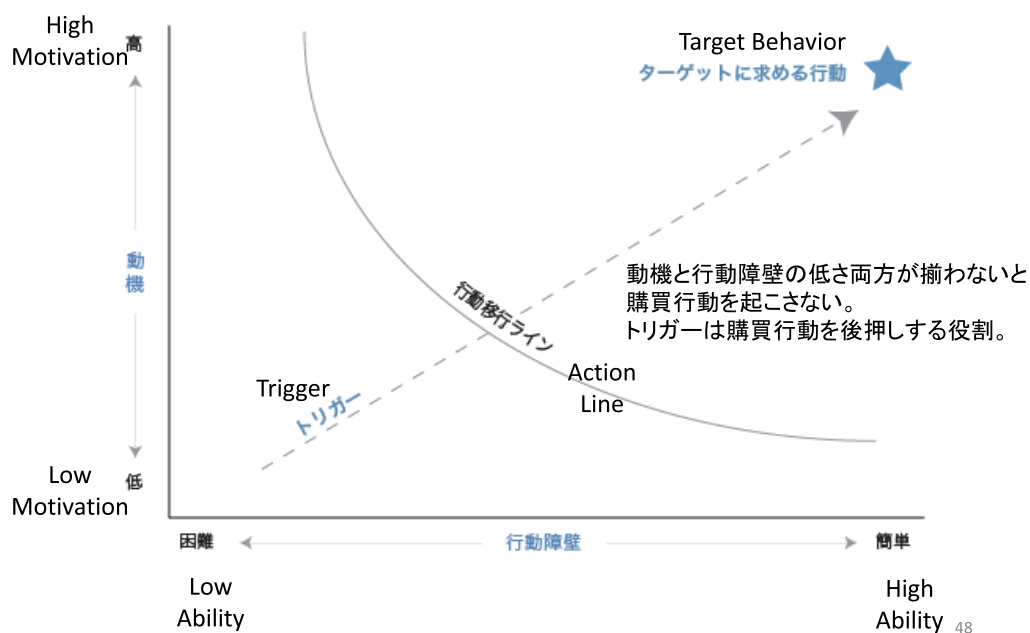
- 動機: 見込み客は強く動機付けされているか?
見込み客の購買意欲の強さ sufficiently **motivated**
 - 行動障壁: 行動の障壁は簡単に乗り越えられるものか?
見込み客の支払い能力, 購買のしやすさ
the **ability** to perform the behavior
 - トリガー: 行動を起こすためのシグナル
購買行動のひきがねとなるシグナル
be **triggered** to perform the behavior
1. 見込み客がトリガーに気付いてくれること
 2. トリガーが見込み客にとってゴールとなる行動を思い起こさせるものであること
 3. 見込み客の動機と行動障壁が図中の行動以降ラインを越えていること

感性工学から得られた「言葉」は、トリガーになるのでは

47

The Fogg Behavior Model

フォグの購買行動モデル



48