

Design-Driven Management #03



長い歴史のある企業やBtoBビジネスで基盤をつくってきた企業にとって、「新規事業」や「社内改革」は、一筋縄にはいかないものです。自社ブランドや新サービスを立ち上げた。でも、人材も資金もない。

今回は、佐賀県有田町で1956年に創業した貼箱メーカー一新堂の三代目社長・本土大智さんにお話を伺いました。本土さんも数年前、同じ悩みを抱えていました。

ラグジュアリーブランドも含めた、様々な会社のパッケージを受託生産してきた一新堂。ですが、三代目として家業を継いだ本土さんは、価格競争にさらされる下請け業態のみの経営に危機感を覚えていました。

生産性を上げるために業務改善をしたら、反発をくらい社員が離れてしまった。デザイナーと組みたかったけれど、その予算が確保できずに身銭を切った……。たくさんの失敗と苦労を重ねながらも、2017年にデザイナーと共その技術や魅力を存分に引き出した自社ブランドを立ち上げ、小さくても新しい一步を踏み出しました。

この自社ブランドで、2018年にグッドデザイン賞、2020年に京都デザイン賞を受賞した一新堂。結果を残しながら、現在進行系で奔走している本土さんに、どうやって人を巻き込んでいったのか、どうやってデザイナーを探したのかなど、苦労や失敗エピソードも含めてお話を伺っていきます。

※この記事は、特許庁デザイン経営プロジェクトとKESIKI INC.共催のオンラインイベント「DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR」を元に特許庁が記事化したものです。

DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR #03

ビジョン共有で新たな事業を生み出す

2021年2月12日（金）

登壇者 ※肩書は当時

Guest

本土 大智 氏 株式会社一新堂 社長 (以下、本土氏)

Host

九法 崇雄 氏 KESIKI INC. Partner, Narrative / Community (以下、九法氏)

中川 由佳 氏：九州経済産業局 産業部サービス産業室 デザイン係長 (以下、中川氏)

Design-Driven Management

03

耕すデザイン

耕すデザイン

Contents

数字で人は動かない

「お金はないけど、一緒に走ってくれませんか」

“何をつくりたいか”より“どう変わりたいか”

走りながら考えていくための土壌

九法 おお…なるほど。数字だけでは人は動かないんですね。

中川 そんな辛い状況で、何か支えはあったんですか？

本土 なかったですね…。一番きつかったのは陰口。チームとしてやりたいのに、ギャップがどんどん生まれて行って、一人で全部やった方が楽だなと思ったりしてしまっただけ。でも売り上げは落ちていきました。それが2017年くらいでしたね。

「お金はないけど、一緒に走ってくれませんか」

中川 そんな大変な状況の中、新しい事業をスタートしようと考えられたんですね。そこでデザインに注目しようと思ったのはなぜだったんですか？

本土 自分が継ぐなら、今までと違う新しいクリエイティブなことをしたいという思いが、もともとあったんです。それで、ぼんやりとコンサルとしてデザイナーを入れたいと考えていました。でも、まずは経営状況を立て直すことが先でした。

九法 新しい事業を始めるにあたって、どんなことを守ってどんなことを変えていくのかといった、既存事業に対する棚卸しはどのようにいかれたんですか？

本土 売り上げのほとんどが広告代理店さんからの案件だったので、そこはバッティングしないように気をつけていました。

代理店さんからの仕事だと、一新堂の名前は世に出ないし、単価と品質と納期さえ合えば一新堂じゃなくてもいい。でも、そうではなくて、一新堂にお願いしたいと言ってもらえるような取り組みをしたと思っていました。

中川 直接依頼してもらえれば、そもそもその箱には何を入れて、どの様に届けたいのかをきちんと伺うことができますし、中の商品をより輝かせる仕掛けを一新堂オリジナルで加えることが出来る。それってひいては依頼主の商品価値をあげることに繋がりますよね。

本土 そうなんです。代理店さんからの仕事だと、箱に入れる中身すら教えてもらえないことも多いんです。でも、1000円のものでも1500円にする価値がパッケージにはあるはずだから。

中川 私、デザイナーさんと一緒に作られた一新堂さんのオリジナル商品「DOCUMENT CASE」を実際に購入したのですが、すごく丈夫で手触りが良くてスタイリッシュです。PCやノートなども一緒に入るのも、大人の工具箱みたいな感じで使っていきたいなと思いました。





九法 ISSHINDO FOLDING BOXで、2018年にグッドデザイン賞を受賞されて一気に一新堂の名前が知れ渡ることになったと思うのですが、この箱ができるまで、どんな経緯があったのか、お聞きしたいです。まず、どうやってデザイナーさんにアプローチをされたんですか？

本土 最初はどんな人が会社に合うのかも、全く分からなかったんですよ。それにお金に余裕もなかったんで、一緒に走ってくれるようなフットワークの軽いデザイナーさんを探したいと思って、Webで探して10人ほどのデザイナーさんにダイレクトメッセージを送ったんです。「お金はないんですけど一緒に走ってくれませんか」って、熱量で押し込むようなめちゃくちゃなこと 言っていました (笑)。

九法 最初は、具体的な商品開発の話などはなかったんですね。

本土 はい。コンサルとしてちゃんと会社の本質に入り込んでくれる人が良かったんです。そのメールの文面にも、プロダクト開発のご依頼ではないですって書いていたと思います。

九法 デザインというと、どうしても商品やモノに目が行きがちだと思うのですが、

本土さんはどうしてそう思われたんですか？

本土 自分が設計をやっていたので感覚的に学んでいた部分もあると思うんですけど、プロダクトだけでデザイナーとお付き合いしてる事例は、たくさん近くの産業で見てたんですよ。

九法 それこそ有田焼のメーカーが有名デザイナーとお皿を作りました、というようなことですね。

本土 それは広告としては魅力的ですが、僕はクリエイティブな感覚で会社を良くしていきたいと思っていたので、商品開発はその手段であって会社の本質をちゃんと見直さないと思ってたんですね。

“何をつくりたいか”より “どう変わりたいか”

九法 古賀さんはやっぱり会社の本質と一緒に考えてくれたわけですよね。どういったやり取りをされてきたんですか？その中で、何か新たに気づかれたことってありましたか？

本土 そうですね…普通にご飯に行って、お互いの事務所行ったり来たりして、人としてお互いを知っていくようなコミュニケーションをとってくれていたような気がします。話していくうちに自分がどうしたいか聞いてくれていることが多くて、自分自身の課題が紐解けていく感じがありました。



中川 中小企業の経営者さんと話していると、デザインって費用が高いんじゃないかと不安に思っている人も多いのですが、本土さんにとっては、費用以上の価値はありましたか？

本土 そもそもデザイナーとのお付き合いは、会社の売上げが上がってからという前提だったんですが、その当時は売上げも良くなかったんですね。それでも、いつ父が倒れて自分が継ぐことになるか分からないという、焦りがあったんです。だから、失敗するかもしれないけど、自分の給料から費用を引いてもらっていいから、とにかくやらせてくれと父に懇願しました。プロダクトを作ったから100%当たるなんてそんなことはないわけで、そこを求めるより、どう変わりたいかっていう着地を見ないといけなかった。

中川 そういう熱い思いが、多分デザイナーの方に伝わったんでしょうね。

九法 デザイナーとコラボレーションしていく上でも、まずは自分たちがどういう未来をつくりたいのかっていう意志とか情熱がないと、人を巻き込むことはできない。定性的で言語化しにくいところではあるんですが、結局そこがすごく重要なんですよ

ね。オリジナルプロダクトをつくったことで、社内外でなにか変化はありましたか？

本土 社内的には、賞をもらったことで純粹に嬉しさはあったと思います。自分たちの価値ってなかなか気づけないので、まだピンときてない部分もあるでしょうけれど、これを繰り返していくことで、だんだん自信にもつながるのかなと思っています。

九法 ビジネス的にはどうでしたか？

本土 新規営業で武器になりましたね。一新堂のオリジナル商品と同じ形状の箱できますか、といったような問い合わせも、初めての言葉だったので嬉しかったですね。そもそも僕は営業が嫌いだったので、製品がトップセールスマンになるような会社にしたかったんです。

走りながら考えていくための土壌

中川 一新堂さんは、去年のコロナ禍の中でも、一度売上げが落ちてはいるものの、すぐにV字回復されているんです。それは、いろんな種を蒔いていたからこそだと思うんですね。この先の未来はどんなふうに描かれているんですか？

本土 小ロット多品種化が進んでいくはずなので、もっとデザイナーさんと商品を作っていきたいなとは思っていますが、大きなゴールは見えてないです。走りながらやりたいことがたくさん出てくるので。

九法 まさに、走りながら考えていくための土壌を耕されてきたんだなと思いました。仮に失敗したとしても這い上がっていくための土壌として、周りとの関係性をつくっていったり、自分自身のコアな部分をデザイナーとの対話によってクリアにされていったりしたのかなと。

デザインの役割は、ロゴをつくったりプロダクトを美しく仕上げたりするだけではありません。自社の強みはどこにあるのか、社会とどう接点を持つのかといったような、企業の人格を問い直す時に、デザインがすごく有効になっていく。そのことを本土さんは、直感的に見抜いていたのがすごいな、と思いました。

中川 クリエイティブとかデザイン経営とか聞くと、難しい自分には無理だ、と引いてしまう人もいらっしゃるような気がして

います。でも一新堂さんは、なりたい姿ややりたいことをまずは「妄想」して、失敗するかもしれないけど挑戦してみようと、トライし続けています。それができる会社って、どんな状況にあっても強いなあと感じますね。

本土 はじめの一步って、無謀でもいいと思っています。僕はどうせ若いんだし、失敗してもいいやってあまり気にしていなかったんです。たぶん他の人より、はじめの一步のハードルがすごく低かった。タイミングって、思い描いたらいつでもいいんじゃないかなと思います。

九法 小さくてもいいから、はじめの一步を踏み出すことがすごく大切ということですね。今日はどうもありがとうございました。



<ゲストプロフィール>

本土 大智氏 株式会社一新堂 社長



一新堂は、1956年に有田焼の贈答用貼箱メーカーとして佐賀県有田町にて創業し、海外有名菓子ブランドや大手アパレルブランドのパッケージを手がける。三代目として社長に就任してから、デザイナーと連携した自社商品開発に取り組み、2018年にはグッドデザイン賞を受賞。2019年に

は、貼箱製造時に大量に廃棄される端材を活用した商品開発に取り組み、京都デザイン賞2020を受賞。デザイン経営、SDGs経営に取り組む。

関連記事のタイトル一覧

- #01 解決するデザイン ゲスト 林 千晶 氏：株式会社ロフトワーク代表取締役
- #02 アートするデザイン ゲスト 高橋 泰 氏：ヤマモ味噌醤油醸造元・七代目
- #04 湧き上がるデザイン ゲスト 大川 哲郎 氏：株式会社大川印刷代表取締役社長CEO
- #05 めぐるデザイン ゲスト 渡辺 直行 氏：株式会社カンディハウス代表取締役会長
- #特別編 しあわせのデザイン

以上