

国内の社会的責任デザイン (ケーススタディ) (上)

東京理科大学専門職大学院イノベーション研究科教授
鈴木 公明

1. 社会的責任デザインの社会性と経済性

社会的責任デザインはBOPビジネスあるいは包括的ビジネス (Inclusive Business) というフィルタを通して認識されることが多く、取り組むべき課題として、途上国における「満たされないニーズ」に関心が向けられている。また、社会的責任デザインは、貧困層を単なる消費者群としてとらえるのではなく、貧困層の企業家精神を刺激し、収入増大の手段を提示し、貧困層の教育を受け、コミュニティを改善しようとする意欲を支援するものであると言える。

包括的ビジネスが追求する社会性 (社会的問題の解決) と経済性 (財務指標の向上) との関係については、その成立性への評価から、一般に大きく3種のスタンスが想定される¹⁾。

第一のスタンスは、企業における社会性の追求は株主価値を毀損するため、社会性向上のための活動や投資は常に否定すべき、とするスタンスである。第二のスタンスは、企業の社会性追求は、それが経済性に対してプラスの効果をもつ限りにおいて合理的であって肯定し得るとする、企業が社会的存在であることを重視する立場である。第三のスタンスは、社会性と経済性の関係は、企業や状況によりさまざまであり、自社独自の方法で社会性を追求し、本業の経営環境を改善することで経済性を向上し得るとし、戦略的・能動的に社会性と経済性とを同時追求しようとする立場である。

2. 満たされないニーズの所在

ところで、「満たされないニーズ」は何も途上国に偏在するものではない。先進国であっても、より快適に暮らすための「ウォンツ」への関心に隠れて、特定の人々が切実に求めている基本的な「ニーズ」が存在する。

国内における「満たされないニーズ」の例として、施設

等で暮らしている高齢者専用の靴や、ホームヘルパー専用の室内履きを挙げることができる。これらの人々は身体的条件や置かれた環境・立場に固有のニーズを有しているが、市場原理の中で、あるいはニーズ自体が需要側にも供給側にも明確に認識されないまま、長年にわたり放置されてきた。

以下では、これらのニーズに正面から取り組んだ徳武産業株式会社 (以下、「徳武産業」) の商品開発を事例に、製造業における経済性と社会性との関係を検討する。

3. 「あゆみシューズ」の開発

徳武産業は、手袋製造のための裁断、縫製、仕上げを業務とする下請け企業として、1957年に創業された。1966年頃には、製造品目を季節変動のある手袋から年間にわたり需要のあるスリッパに変更し、スリッパやルームシューズの生産を手掛けるようになった。1980年代の半ばには、通販会社からルームシューズのOEM生産を受注し、旅行用スリッパ、ポーチおよびルームシューズが主要な製品となり、業績は安定していた。

1993年に通販会社の方針変更をきっかけにルームシューズの売り上げが激減し、業績が悪化の一途をたどった。

この時期に、徳武産業の社長が、特別養護老人施設を運営する知人から高齢者が転びにくい靴の作成を依頼され、開発に取り組み始めた。2年程度の期間に約500人の高齢者からヒアリングを行った結果、高齢者が靴に求めるニーズが、①かかとのサポート性、②軽量性、③明るい色彩、④左右のサイズ違いの容認、⑤低価格、など多岐にわたることを把握した。

高齢者用靴の開発に固くかつ最大の課題は④左右のサイズ違いの容認であり、高齢者の足はリウマチや外反母趾などの症状を伴い、左右の足の長さや幅が異なる場合が多く、規格化に向かない点にあった。当時の靴業界では流通管理の複雑化や在庫の増大を避けるため、左右同サイズのワンセット販売が常識であり、ルームシューズとは製法が異なるためにアドバイスを受けていた技術者からは、左右サイズ違いは経済的に採用不可能と拒絶された。

この課題を検討するために、さらに高齢者の行動観察を行うと、片足を引きずるせいで片方の靴だけがすり減って傷むため、靴を片方だけ購入したいというニーズが存在することを発見するに至った。

生産設備への投資が年商の約2月分という多額の支出を行い、1995年に完成した介護用ケアシューズ「あゆみ」は、先発の大手企業が販売していた地味な色の既製履ハビリ

1) 岡田正大 (2012) 「包括的ビジネス・BOPビジネス」研究の潮流とその経営戦略研究における独自性について」『経営戦略研究』No.12

シューズとは一線を画し、軽量性、明るい色彩、つま先を緩くカーブさせた転倒防止の機能性、履きやすさを追求した大きく開く開口部、室内用1,200～4,000円、外出用4,000～10,000円のリーズナブルな価格帯で左右別サイズでも同一価格、という特徴を有していた(図1)。



図1 あゆみシューズ

出典：徳武産業株式会社ウェブサイト
<http://www.tokutake.co.jp/shop/products/detail.php?no=1017>

一方で、経営者自身が新商品開発に注力するあまり、既存商品の売り上げは7割に落ち込み、1995年の決算では、2,000万円の初赤字を計上するに至った。その後、業績は回復し、2011年7月期の経常利益は15億3,000万円となっている。

あゆみシューズの製造においてはさらに、左右の脚の長さが異なる人のために靴底の厚みを5ミリ単位で調整でき、左右の足サイズが異なっても、片方みの販売にも対応する「パーツオーダーシステム」を2001年に採用した(図2)。また、左右どちらかの手だけで着脱できる二重

ベルトも採用している。

さらに、商品の発送に際しては、手書きの「真心のはがき」を同封している(図3)。

2007年からアンケートに答えた顧客には誕生日にメッセージカードとプレゼントを送っており、月に約2,000件のカード発送に対する礼状が、徳武産業に毎日のように届いている。

あゆみシューズは、2011年時点で販売累計500万足となっている。

(次号に続く)

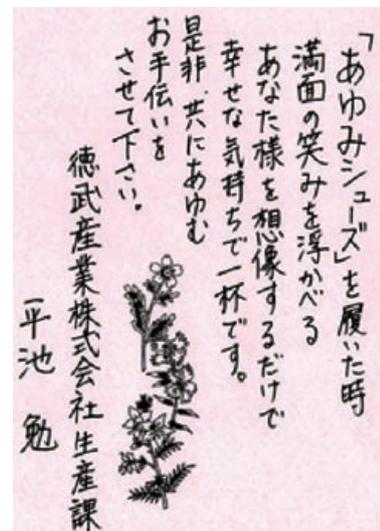


図3 手書きの「真心のはがき」

出典：徳武産業株式会社ウェブサイト
<http://www.tokutake.co.jp/concept/letter.html>

こんなことでお悩みの方に喜ばれています パーツオーダーをご利用ください

むくみや腫れがひどく、今まで合う靴がなかったという方に。朝・夕の足の状態に合わせてベルトで調整できるのがうれしい。

足囲調整+ベルト延長

足首あたりのむくみがひどく、履く靴がないというご意見より生まれました。

かかとを浅くする

ベルト延長でベルトは留まるようになったけど、甲部のマジックが丸見えで、外に出るのが恥ずかしい。

ベルト延長+モカの拡大

ベルトを留めるとき、既製靴では利き手がいづらい。ベルトの向きを変えるだけで履きやすくなります。片半身麻痺の方などに。

ベルトの開閉方向変更

図2 パーツオーダーシステム

出典：徳武産業株式会社ウェブサイト <http://www.tokutake.co.jp/shop/products/parts/>