

国内の社会的責任デザイン (ケーススタディ) (下)

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

(前号からの続き)

4. 「あしさぼ」の開発

あゆみシューズの成功の後、徳武産業は再び、満たされていないニーズを満たすための商品開発を開始した。

2011年7月に発足した開発チームは、商品開発の経験を持たない女性3名から構成され、施設で働くケアワーカーと在宅介護のヘルパーを対象とした、介護職専用の室内履きの開発に取り組んだ。

19事業所370人からアンケートを回収した結果、介護職専用の室内履きが存在せず、靴下の二枚履き等で対処しているため、防水性、衛生的配慮、季節に応じた機能、洗濯の容易性、通気性等が求められていることが判明した。さらに、開発チームが介護職専用の室内履きについて当初立てた仮説をアンケートに基づいて検証し、介護職に必要な室内履きの要件を優先順位と共に定義した(表2)。

このうち、「1.自然な見た目」の要件は、介護職の従事者にインタビューをする中で判明した固有の問題に関係している。すなわち、在宅の要介護者を訪問する際、多くの場合床が濡れていたり汚れていたりするため、介護者はゴム底の靴などを履きたいと考えているが、実際に靴を履いて部屋に上がり込む行為は、部屋の床が汚れていると示唆されているようにサービス利用者が感じ不快になる、ある

いは傷つく。そのため、多くの介護者がサービス利用者の気持ちを優先して、靴下を二枚履きして職務に従事しており、衛生面での妥協や頻繁な洗濯の負担等を強いられているという問題である。

シューズメーカーにとって、商品の購入者の向こう側にいる、介護サービス利用者の感情の問題は予想外の調査結果であり、自然な見た目(存在感を消すこと)は、介護者専用室内履きの商品開発において最優先の課題と位置付けられた。また、ポジショニング戦略上、すでに介護の場で利用されている商品が存在せず、機能性があり、かつ低価格の領域を選択することとした。

なお、開発チームは公的統計や日本政府の施策等から、要介護者の増大に伴い、必要とされる介護職の人数を60〜80万人と推定し、市場性が十分に確保できると判断した。その上で、ターゲットとなる顧客の属性を、①力仕事あり・ヘルパー、②軽作業・ヘルパー、③都会・ヘルパー／畳がメインの施設・ケアワーカー、に分類し、それぞれに適合した商品として、足袋タイプ、フットカバータイプ、カウンター付インソールタイプの商品サンプルを検討することとし、サンプル作成、検証、改良を繰り返した。

商品のブラッシュアップと並行して、ブランドネーム、ロゴマーク、ブランドプロミス、パッケージなどの検討も、開発チームが行った(図4)。



図4 「あしさぼ」の登録商標

出典：徳武産業株式会社ウェブサイト
<https://www.tokutake.co.jp/shop/products/detail.php?no=4501>

表2 介護職専用室内履きの要件

優先順位	具体的な目標
1. 自然な見た目	利用者の心を傷つけない限りなく存在感を消した靴下カバー 機能性靴下そのものを作成
2. 求めやすい価格帯	1足：500~700円 2足セット：1,000~1,500円
3. 機能性	底が薄い素材で防水・すべり止め機能つき
4. 持ち運び便利	汚れが外に漏れない巾着付・出し入れしやすいもの
5. 販路	調査中
6. 選べる	地域や室内環境別の商品展開

出典：2011.8.30付徳武産業社内資料

2011年12月に、商品サンプルはフットカバータイプに絞り込まれた。この段階で、片足10グラムの軽量性、フィット感を追求した3サイズ展開、足に縫い目を感じない縫製仕様、伸縮性・速乾性・強度を備えた水着生地を採用（甲部）、防水・すべり止め機能（底部）、冷えの予防（底部）、汚れた底を内側にして脱げるタグ（つまみ部）、すべり止め（中底）などの主要な仕様が決定され、各種の検査を経た後に、2012年に商品名「あしさぼ」として発売された（図5）。

2013年には、夏用として、伸縮性のあるメッシュ素材の商品も発売した。



図5 フットカバー「あしさぼ」

出典：徳武産業株式会社ウェブサイト

<https://www.tokutake.co.jp/shop/products/detail.php?no=4501>

5. 製造業のサービス産業化

徳武産業が行ってきた、満たされていないニーズに対する飽くなき商品開発、利益率を犠牲にしても敢行するカスタマイズ、顧客に対する心理的近接は、製造業がサービス産業化する場合の新たなパターンと言えるだろう。

徳武産業における商品開発活動が、社会性と経済性との関係に関する3種のスタンス（前号参照）のいずれかに分類されるとするならば、第三のスタンスになると考えられるが、開発当初から市場性を強く意識していた「あしさぼ」の開発と比較し、「あゆみ」シューズの開発においては、より慈善事業的な意識をもって商品開発にあたったことがうかがえる。

徳武産業における2種の商品開発は、いずれも切実なニーズを抱えている人々に対し、そのニーズを満たすものを提供した点で、社会性を有する活動であると言える。もっとも、同社は慈善事業として活動しているわけではなく、株式会社に求められる経済性の追求を同時に達成している。

このような社会性と経済性の両立という観点からは、同社の活動は包括的ビジネスが目指す方向と共通の性質を有するといつてよい。

6. まとめ

ここまで、サービス産業化する製造業の観点と包括的ビジネスの成立性の観点から、徳武産業の活動を見てきた。同社の十河孝男社長は、ある講演において、経営者として慈善事業的な社会性の追求と、営利企業としての利益追求のバランスをどのように設定するか、という点に苦慮していたが、利益を上げなくては顧客に商品を届けるビジネスが持続できないとの指摘を受けて、需要者からコスト以上の金銭を受け取る後ろめたさから解放されたという趣旨の発言をされている。

十河社長の考え方は、「社会性維持のための経済性追求」という、いわば第四のスタンスと呼べる企業のあり方を示唆している。また、商品とサービスの関係についても、パルミサーノレポートが提示する、「製品とサービスの価値体系を変え、収入源を転換していく」ような、いわゆる戦略思考とは一線を画す経営態度といえることができる。

徳武産業における社会的責任デザインの試みが一層深化するとともに、他企業にも伝播していくことを期待する。