



ケーススタディ3: 山本山 その1

今回のテーマ: 老舗の歴史的資産を価値に変える戦略デザイン

お中元・お歳暮などのギフト需要の拡大とともに成長してきた山本山。ギフトの習慣が変わる中、新たなユーザーの開拓が重要課題となっている。外部デザインチームをつくり、デザインリサーチを起点に変革への道筋を探る。

インタビュー編

佐宗: まず、山本山の歴史と山本さんの役割を教えてください。

山本: 弊社は、今でこそそのり有名ですが、煎茶を世の中に広めたほか、玉露を発明した会社でもあります。私は、山本

家の長女として生まれ、8年前に家業である山本山に入社しました。米国のイダホ大学を卒業した後、2年間、国内で勤務しました。現在は米国法人ヤマモトヤマ U.S.A.社の最高責任者で、日本では常務です。

基本的に弊社は、お茶に対するプライ

ドを強く持っているのですが、事業はのりが中心です。弊社のアイデンティティでもあるお茶の販売を増やしたいという思いはありました。

そうしたこともあり、日本茶事業に立ち戻るリブランディングのプロジェクトを立ち上げ、米国から指示しています。

佐宗: 経営を継いでいく立場として、なぜデザイン思考が大事だと思ったのでしょうか。

山本: 問題解決の仕方と、伝わりやすさではないでしょうか。問題に対して大きな視点から解決方法を模索する手段が、本当の「デザイン」が意味することであり、解決方法の提示の仕方も伝わりやすくてはいけません。単なる表向きのデザインリニューアルではなく、根本的な問題点を解決し、伝わりやすく提示することが本当のデザインの意味だと知ったとき、私の思考回路にはデザイン思考が合っているのだと思い始めました。

シリコンバレーをはじめ、西海岸の多くの会社はデザインに対する思いと経営のつながりを重視していることも、現地の経営者と話していて実感します。

佐宗: 今回のプロジェクトは、当初はリブランディングというテーマではなく、米国にいる山本さんと一緒に動けるデザイナーや建築家で構成するクリエイティブチームを日本につくりたいというものでした。

山本: 2018年秋にリニューアルオープン予定の店舗の設計やインテリアデザイン

左: 佐宗邦威 ● biotope代表 / チーフインベションプロデューサー
東京大学法学部卒。イリノイ工科大学デザイン学科 (Master of Design Methods) 修士課程修了。P&Gにて、ファブリーズ、レノアなどのヒット商品のマーケティングを手がける。ソニー クリエイティブセンターにてソニー全社の新規事業創出プログラム (Sony Seed Acceleration Program) の立ち上げなどに携わった後、共創型戦略デザインファーム biotope を設立。京都造形芸術大学創造学習センター客員教授
右: 山本奈未 ● 山本山 常務取締役



を任されることになり、本店のデザインをするデザイナーチームを編成したいと思いました。

佐宗: 最初に、本店づくりに対する思いや、山本山の変えてはいけないもの、将来残しておきたいものについて山本さんにインタビューをしましたね。

それを踏まえて新店をイメージしたインスピレーションカラーージュをつくりました。これを前提にデザイナーのコンペをしました。この段階でどのようなことを考えていましたか。

山本: 商品をズラッと置いて、「どうぞ買ってください」という店舗設計や陳列が従来のスタイルでした。しかし、今はお茶のいれ方やのりの食べ方を熟知している人が昔に比べて少なく、現在のライフスタイルに合ったお茶とりの飲食の仕方を提供していくことが大事だと思いました。新しい店舗は、おいしいお茶やのりの食べ方をじっくりと体験できるカフェスペースを広げ、現代の食生活に合った日本の伝統食の楽しみ方を提供する予定です。

佐宗: コンペの結果、店舗デザインとは別に、商品パッケージを若い世代に向けてリニューアルする可能性について検討することになりました。

まずは、お茶とりのりが現代のライフスタイルの中でどのように捉えられているのかを、東京と福岡で、20代独身、30代ファミリー、60代夫婦、外国人という4グループのユーザーのほか、デパ地下にある山本山販売店の店長にそれぞれインタビューしました。

このリサーチは、デザイン思考という観点から、お茶というテーマでユーザーインタビューをして、そこから何を考えるというプロセスでした。やってみてどうでしたか。

山本: とても参考になりました。ユーザーリサーチについては知ってはいましたが、これまで実施したことはありませんでした。弊社の規模では、時間的に余裕がなく、コスト的にも無理だと考えていたからです。

これまでの商品は百貨店からの依頼を受けて開発することが中心だったため、エンドユーザーのニーズを踏まえた商品開発に取り組む仕組みを持つことが難しかったこともあります。

今回のような定点リサーチという方法があるということが分かり、大きな学びになりました。

どうしてもバイアスがかかる面はありますが、その中でも、お茶やのりの裏にある生活背景を言葉から見極めて、自分たちのブランドの体験につなげていくことが大事なのだと思います。

佐宗: リサーチを通して、お茶についての気づきを得られましたか。

山本: 色々な気づきがありました。一番覚えているのは、東京でインタビューした私と同世代の女性の「頑張ったご褒美にリゾートに行きたい」という言葉です。私は、そんな風に考えることがないので、気になりました。インタビューをする中で、自分と違う価値観を持つ人の存在を知り、その感性に近づいてみたいと思いました。

佐宗: このリサーチの後、さまざまなタイプのターゲットやそれぞれのお茶やのりとの関わりを整理しました。独身、既

婚者、シニア、外国人などがある中で、お茶やのりは、年配の方との接点が強い一方で、もっと若い、いわゆる平成世代とのつながりが弱いと思います。

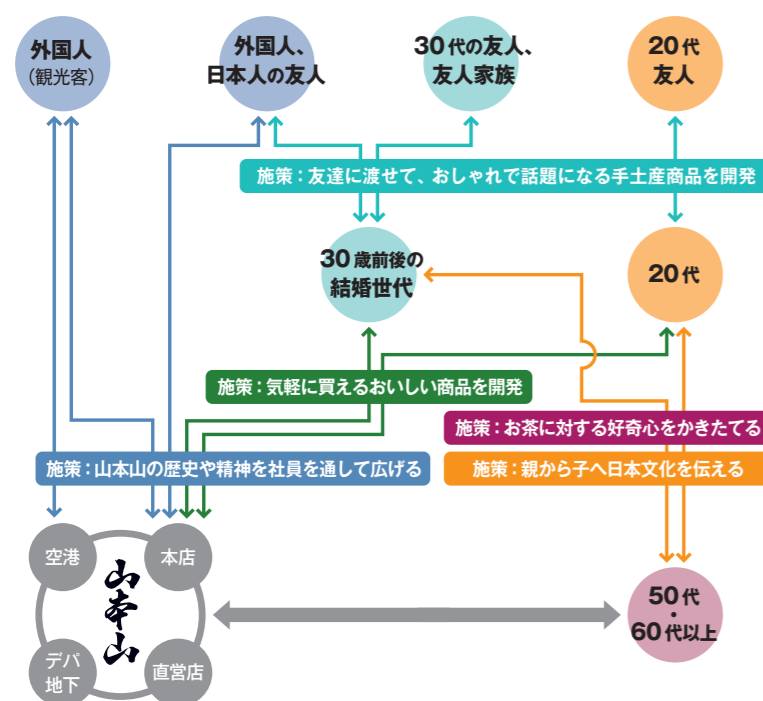
若い世代は忙しく、朝食を抜いたりするので、お茶やのりを頂く機会が減っています。一方で、若い世代には自分が良いと思ったものや、おしゃれでカジュアルな手土産を友達同士で持ち寄る習慣があります。また、結婚を機に親族への礼儀の視点からお茶を学びたい、もしくは学んでほしいと勧められるといったきっかけがあることも分かりました。

お茶は丁寧な暮らしの象徴になり得る一方、急須を持たない若い世代に、いかにしてお茶を飲むことへのハードルを下げ、さまざまなお茶をその背景にあるストーリーとともに楽しんでもらうかが、リブランディングのテーマになっていきました。

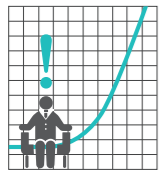
山本: そうですね。そうした取り組みをする中で、店舗を変えるだけでなく、そこで販売する商品のパッケージデザインを変えることがテーマになり、自然に対象範囲が広がっていきました。

今後のブランディングを通して、山本山を、日本人が培ってきた食への考え方や文化を継承し、ただ物を売るのではなく、本当の意味で、人の生活を豊かにするものを提供する存在にしていきたいです。皆さんが忙しい毎日を通す中で、お茶が、少しでも自分らしく過ごせる時間や生活を彩れるといいですね。

図●デザイン戦略: 機会マップ



リサーチ対象のユーザーと山本山の店舗との関係、お茶やのりの販売機会を拡大するための施策をチャート化した



経営者のためのデザイン思考

解説編

▶戦略デザインのポイント

- ・創業家の想いを引き出し、その具体化に適したデザイナーをチームに加える
- ・老舗の歴史を掘り起こし、語り直すことで、ストーリー価値を創造する
- ・リサーチ結果とプロトタイプを生かし、リブランディングを全社施策にする

創業327年の山本山は、のりの製造販売会社として有名ですが、お茶販売の老舗でもあります。

同社は戦後、主な販路である百貨店の成長とともに業績を伸ばしてきました。しかし、近年、百貨店が苦境に直面するのに合わせて、同社の経営も踊り場にまっています。

そのため、新たな市場を開拓するため、リブランディングとともに、新商品開発のプロセスを構築することが差し迫った課題になっているのです。

同社とのリブランディングプロジェクトは、米国ロサンゼルス在住で先進的な感覚を持つ山本奈未さんの経営ビジョンと、現在の課題を広く探った上で、解決策を社内外にメッセージとして分かりやすく伝えることから始まりました。その後、デザインリサーチを経て、商品開発へと進みました。

Step1

ビジョンに合わせたデザイナー選定

最初は、山本さんの日本橋本店に対する想いを引き出すところからスタートしました。それによって、いわゆる茶房で

はなく、米国などで流行している、紅茶や緑茶を専門に販売するティーバーのコンセプトや、のりとチーズをワインとともに楽しむスタイルなど、山本さんの米国での体験を反映したイメージを共有することができました。

一方、お茶販売の老舗という重厚さと、若い人や外国人に支持されるモダンでカジュアルな食のスタイルを両立させたいという希望がありました。

こうしたイメージを具現化するため、3組のデザイナーがデザイン案を提案するピッチ（コンペ）を実施しました。その際、デザイナーには、山本山の歴史と、山本さんの本店変革への想いをまとめた資料、ビジュアルコラージュからキーワードを抽出したムードボードを共有しました。

その結果、パッケージデザインと商品開発をピオトープとNOSIGNERが、本店デザインを和の建築を得意とするデザイナーが担当することが決まりました。

Step2

デザインリサーチ

30年先にも日本のお茶文化が持続するためには、今の20代、30代の若いユーザーにお茶の楽しみ方を知ってもらい、生活に取り入れてもらう必要があります。

そこで、ライフスタイルの視点からお茶にまつわるインサイト（消費者の潜在意識を理解すること）とその背景を知る目的から、ユーザーや社員を対象にしたデザインリサーチを実施しました。

リサーチ対象は、ユーザーが20代、30代の女性、60代夫婦、外国人の合計10組、社員が、店長と店員5人です。さらに、お茶のトレンドリサーチとして、茶の生産者と新しいスタイルを提案しているお茶の販売店を訪問しました。

5 ビジョンデザインから

4 戦略デザインへ

Step1: ビジョンに合わせたデザイナー選定

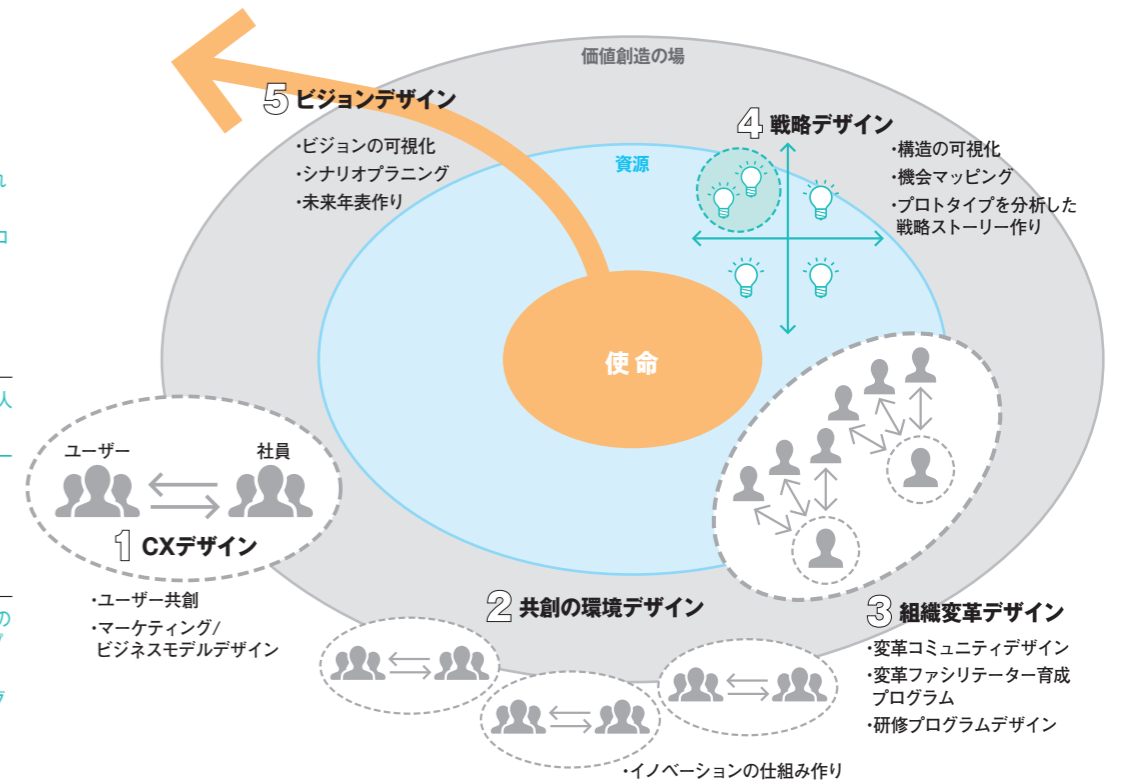
- ・創業家のビジョンをヒアリングし、それを反映したブリーフィング資料の作成
- ・ビジョンに合ったデザイナーを招き、コンペを実施

Step2: デザインリサーチ

- ・ユーザーや社員へのインタビューや、人気店のトレンドリサーチを実施
- ・リサーチ結果を踏まえ、お茶の利用シーンや販売機会を分析

Step3: 商品開発提案

- ・デザインリサーチと並行して、新商品のコンセプトとパッケージのプロトタイプを作成
- ・ユーザーインサイトとリブランディング戦略を具体的なデザインと共に提案



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

リサーチは、東京・日本橋と福岡・博多で実施し、日本橋では山本さん、博多ではNOSIGNERの太刀川英輔さんがそれぞれ同行しました。

リサーチを通して、お茶はコーヒーと異なり、ほっとしたり安心したりする飲み物であること、丁寧な暮らしの象徴となり得ることが分かりました。

また、親戚づきあいや冠婚葬祭の内祝いとしての需要や、健康的なライフスタイルを大事にするような生活者が購入することが多いこと、ワインのように産地などの違いに興味があるが、それを学ぶ手段がないことも分かりました。

店長や店員のインタビューからは、若いユーザーが新しいお茶の専門店やカフェなどに奪われているという危機感を抱き、若い世代に訴求するには、新たなデザインのパッケージを必要と感じていることも知ることができました。

煎茶への敷居を下げて、奥深い世界に導くためのリブランディングのコンセプトが、リサーチを経て明確になりました。

リサーチで得たインスピレーションを太刀川さんが移動車の後部座席で即プロトタイプ化していき、アイデアをスピーディに形にすることができました。

Step3

商品開発提案

お茶やのりをユーザーの視点で見ると、ギフトと自家需要はつながっています。ユーザーは自分が体験して気に入った商品を友人にプレゼントしたり、親がなじみのあるブランドの商品を子供の結婚の際に結婚祝いとして渡したりするなどの購買行動が一般的です。ユーザーの生活背景を深掘りし、中でも人と人の関係性に着目することで、お茶を使用する機会を増やせることが見えて

きました。こうした商品開発につながる発見を得られることがデザインリサーチを実施する価値だと考えています。

短期間のデザインリサーチからプロトタイプを開発し、現場のリアリティを具体化する取り組みは、新商品や新事業の開発に課題を抱えている多くの企業の参考になるはずですが。

商品開発のフェーズでは、お茶の新しいパッケージデザインに着手しました。目玉は、お茶の歴史や、飲み方、各産地のお茶についての豆知識を掲載した巻物型の缶です。さらに、新しい袋パッケージやお茶を手軽にいれることができる一煎パックなどのアイデアを提案しました。それに対して社長からゴーサインが出て、開発することが決まりました。

今回は、次のフェーズで実施した商品ラインの整理やデジタルマーケティングについて解説します。



日本橋にある山本山本店のリデザインからプロジェクトは始まった



江戸時代のお品書きや、地図、浮世絵などを見ながら、活用可能な歴史資産を探索