



ケーススタディ3: 山本山 その2

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

デザインリサーチを経て、新生・山本山が目指す方向は決まった。さらに商品の整理統合を経て、新商品開発とパッケージのリニューアルへ進む。2018年の本店リニューアルを含めリブランディングの成果と展望を語り合う。

インタビュー編

佐宗: リサーチ後、デザインファームのNOSIGNERと新商品やパッケージのデザイン案を提案しました。しかし、新商品の前に、まず既存の商品群を整理することになりました。これにはどんな背景があったのですか。

山本: この時期から、社長が「リブランディング」という言葉を使い始めました。社長の意識もこの時期に変わったのだと思います。

リブランディングという言葉は、「何が変わる」ことを伝える肯定的なメッセージという側面があります。実際に

は、商品ラインとパッケージをリニューアルすることだと考えていました。

例えば100ある商品を、80にするとします。それには売れていない商品と売れている商品を分析し、統廃合する必要があります。佐宗さんに商品ラインの分析や原価率の計算、営業担当者へのヒアリングをお願いしました。これをきっかけに、売り上げ重視の考え方から、商品単位の営業利益率を見ていく動きが本社で出てきました。

その手法を、米国で展開している商品の分析にも応用しました。全商品の利益率と売り上げを調べて、売れていない商品を廃止して新しい商品に切り替えてい

くのか、あるいは戦略として残していくのかを考えていきました。

佐宗: ここは経営的には難しい局面だと感じていました。リブランディングは、前向きなイメージがありますが、実際は、こうした商品の統廃合が欠かせません。このプロセスの中で、経営の立場で大切だと思ったことはありますか。

山本: 先ほどの数字の視点に加え、商品を開発した経緯や背景を確認することで。後からきた経営者は、昔のことは分からないことが多いです。これだけ多くの商品がある理由を周囲に聞いて、調べていくことに力を入れました。

商品には、それがつくられた背景が必ずあります。会長の指示があったのであれば、会長がそれを必要だと判断した理由を掘り下げていくと、商品の位置付けが分かります。その結果、売り上げは少

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



ないけれど残す、あるいは、別の商品に切り替えるという提案ができます。

佐宗: それぞれの商品に固有の歴史がありますね。お茶のランクを考えたときに外せない商品もあります。一部のエリア限定の商品や、取引先である小売店の要望に応じてつくった商品もあります。数字を見つつ、過去の経緯を知っている経営陣や現場の担当者にインタビューし、残すべき商品を選別して、最後に提案しました。個々の商品が持っているストーリーを残す領域と、数字で切らないといけない領域を区別することが重要だと思いました。そうした経緯で残した商品がデザインに落とし込まれていきました。

山本: 新しいお茶の商品ラインとして、一番上が「天下一」、次が「上喜撰」、その次が「山本山」という3つのランクを設けました。天下一という、江戸で売られていた一番いいお茶という意味の商品名を今回のリブランディングで復活させました。上喜撰は、ペリーが来航したときに誰もが驚いた蒸気船とかけた狂歌で有名になりました。山本山という今の社名も当時のお茶のブランド名でした。

佐宗: 昔にちなんだ名前を復活させるなど、プロジェクト全体として商品ラインを絞るだけではなく、歴史のフィールドワークをしたり、過去の商品台帳や江戸時代の浮世絵などの資料を見たりして、使えるストーリーや資産を掘り起こすこともしましたね。こうした背景をNOSIGNERが、ロゴ、パッケージ、商品説明などに反映させました。

山本: NOSIGNERさんは、ただデザインするのではなく、商品がつくられた背景を理解してデザインに落とし込んでいくことに長けていると思いました。

佐宗: のりについても3、4カ月かけて分析し、営業部門にヒアリングした内容

をNOSIGNERと共有し、パッケージをデザインしました。この作業を進めていた2年目の時期はどうでしたか。

山本: この時期に、営業推進室という新規の営業視点の企画を行っていく部署ができるなど、社内の体制がリブランディングのプロジェクトに沿って変わっていききました。

佐宗: 営業会議でも利益率などの数字を見るようになったり、営業会議の一環で新しいターゲットになる30代のユーザーを招いたワークショップを実施し、ターゲット世代のトレンドを肌で感じてもらったり、それに合わせたお茶の提案の仕方を考えていただくなどの取り組みを行ったのもこの頃でしたね。

山本: そうですね。2017年1月の高島屋京都店オープンで新商品をすべて並べることを目指して、営業などの現場の理解を得る必要がありました。

佐宗: 京都店は、新生・山本山が初めて世の中に出た場でしたね。どのようなことを感じましたか。

山本: やっぱ自分たちがつくってきた商品を見るのはうれしかったですね。

551アイテムあった商品を、本当に必要なものだけに絞り、オープン当初は50アイテム程を販売しました。

お茶は、商品の種類が多くて理解するのは簡単ではありません。また、全国のお店では、知識もまちまちの現場の社員がそれをお客様に対して分かりやすく説明できなければいけません。またお客

様が商品を手取る前に、説明がなくても直感的に分かるようにすることも必要です。

そういう意味で、新しいパッケージデザインはとて良くなりました。一産地物と山本山オリジナルの合組(ブレンド)などが、パッと見てどんな商品かが分かりやすい。商品名と商品の背景にある物語が巻物型の缶や祝儀袋のようなパッケージの裏に記載されているので、分かりやすさと商品の奥深さを伝えることを両立できています。

それから、日本語・英語のバイリンガル表記になったことも外国人向けの発信をする上で大きいですね。インバウンドのお客さんも読めますし、英文があると現場で、外国人にすぐに説明できます。

佐宗: 次にチャレンジしていきたいことはありますか。

山本: パッケージなどのソフト面はある程度できてきましたが、ハード面として、2018年9月には日本橋に新しい店舗をオープンする予定です。

おいしいお茶を飲んで、のりを食べてみて、おいしかったら買ってもらう。美味しかったから、また人を連れてきてもらい、自分でもお茶をいれてみたくなるような体験型の店舗にします。

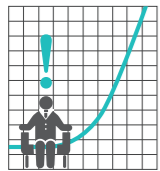
そう考えると食事を出すカフェスタイルが適していると考えました。外国人の視点から見た日本のイメージでもある、ミニマリストチックな雰囲気を出したいですね。



巻物のスタイルを採用したお茶のパッケージ



新生・山本山を体現した1号店、高島屋京都店



経営者のためのデザイン思考

解説編

▶リブランディングデザインのポイント

- ・収益性と商品開発の背景を考慮し、商品の種類を絞る
- ・パッケージやツールのデザインでコンセプトを表現
- ・店舗とSNSにより新たなビジネスモデルを小さく具現化する

一般的には、老舗企業はさまざまな経緯から数多くの商品を抱えていることが珍しくありません。

リブランディングでは、こうして膨れ上がった商品群を、それらが開発された事情を理解した上で、整理・統合することが重要になります。

Step1

商品ラインアップづくり

インタビューにある通り、山本山では、取引先である百貨店やスーパーなどの個別のリクエストに応じて商品を開発

してきた経緯があり、商品ラインアップが増え過ぎていました。そのため、これらを早急に整理する必要がありました。

そこで、以下の2つの視点から商品の存否を検討することにしました。

1. 商品が開発された経緯
2. 売り上げや利益率

商品を開発した経緯を知っている役員や営業担当者にインタビューすると並行して、商品別に原価を分析し、商品ラインを絞り込みました。さらに、価格帯を3つに分けました。例えば、トライアル用に100～150円のティーバッグを投入する一方で、1万円代の山本山の最高級ラインを用意し、価格に幅を持たせて、初心者にとって敷居を下げると同時に、お茶の世界を深く追求したい人のために奥行きを実現しました。

このプロセスでは「やらないこと」を決めるためにも、収益性などのビジネス面とブランドメッセージや体験などのデザイン面を統合する必要がありました。

商品のバリエーションを減らすこと

は、取引先の小売店にとっては短期的には売り上げを減らす要因にもなります。

そのため、営業担当者にとって必要な商品とそうでない商品のヒアリングを実施したほか、利益率などの客観的な指標を前提に、感情を交えずに議論をできるような土台を整えました。

これをきっかけに、社内で商品別の利益率が改めて意識されるようになったほか、米国でも商品ラインの分析と再統合が実施されました。

リブランディングは、山本山に新しい業務プロセスを導入する成果も上げたと言えるでしょう。

Step2

パッケージ・POPデザイン

商品ラインの整理統合後、新しく全商品のパッケージデザインを起こしました。

山本山の社名を模した柄のパターンや江戸の浮世絵の色使いをベースにしたカラートーン、一産地ものは1色、合組(ブレンド)は2色にするなど、伝統を保ちつつ新しさを感じさせるデザインになりました。

高島屋京都店は、新生・山本山として最初の店舗となるため、包装紙、値札、紙バッグ、ギフトボックスなどのツールもすべて新たにデザインしました。

新店舗での経験を基に、山本山の新しい世界観を世に出すために、今後必要な要素を整理していきました。

Step3

組織変革デザイン

企業に変革を起こす場合、全社で一斉に切り替えて変化を起こしていくことは容易ではありません。

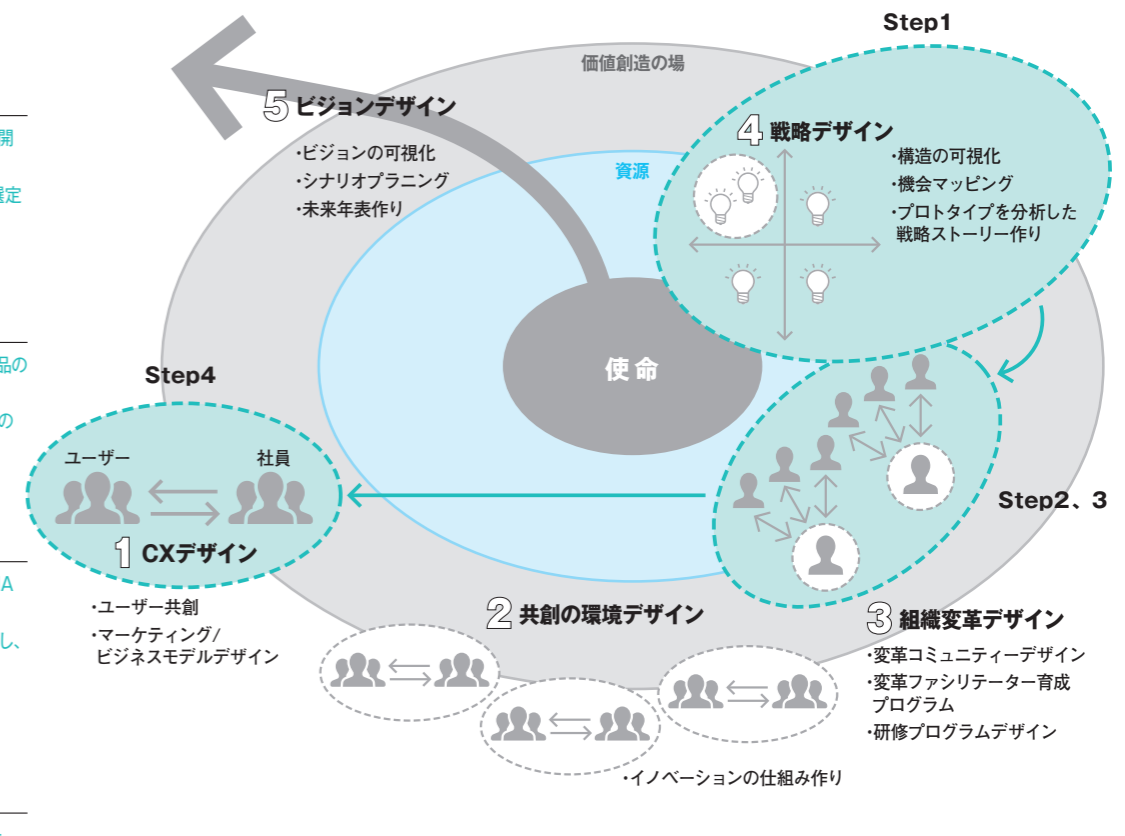
大きな組織で変革を実行する際の定石的なアプローチでは、まず、新しいモデ



若者にお茶やのりの現代的な使用シーンを発信するため、SNSのInstagramを活用している

リブランディングデザイン

- Step1: 商品ラインの整理**
 - ・既存商品の売り上げ、利益率を分析。開発の経緯を聞き取り
 - ・リブランディングのコアとなる商品を選定
 - ・山本山の歴史資産をネーミングに活用
- Step2: パッケージ・POPデザイン**
 - ・統一デザインルールを作成し、コア商品のパッケージをデザイン
 - ・紙バッグ、包装紙、シール、値札などのツール類をデザイン
- Step3: 組織変革デザイン**
 - ・ワークショップを実施し、山本山のDNAについて議論
 - ・ターゲットの30代女性をインタビューし、販売方法を考える
 - ・営業担当者、店長へのブリーフィング
- Step4: デジタルマーケティングの導入**
 - ・煎茶アーティスト、フードコーディネーターとチームを結成
 - ・SNSを活用し、お茶のあるライフスタイルを発信



図●デザイン思考を導入した21世紀型組織モデル

ルを一部で導入し、検証する場をつくれます。そして、それをブラッシュアップしながら、全体へと徐々に拡大していきます。山本山でも、こうしたアプローチを採用しました。

京都店では、本社の営業部や管理部の社員を対象に、お茶やのりを若いユーザーのライフスタイルに合わせて提案する方法を考えるワークショップを実施し、全社を巻き込んでいきました。

Step4

デジタルマーケティングの導入

リブランディングは、生まれ変わった山本山をアピールする点で一定の成果を上げつつありますが、お茶やのりの活用シーンを若い世代に伝えるという面では、まだ十分とは言えません。そこで、米国で実験的に先行導入していたSNS

(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)「Instagram」などを活用した情報発信を日本でも始めることにしました。お茶やのりを活用したレシピや楽しみ方を写真とともに発信しています。

同社では、こうしたデジタルマーケティングを担う部署がありません。そのため、まずは山本奈未さんと私で企画を練り、ソーシャルメディアを立ち上げました。煎茶アーティストや外部カメラマン、フードコーディネーターとチームを組み、お茶やのりという成熟商品を現代の生活シーンやライフスタイルに合わせて想起してもらうために、さまざまな提案を発信しています。

この2年半、創業家のビジョンに寄り添い、時には社員のように現場に入り込むことで、新しい仕組みの実装を支援してきました。

老舗企業の企業文化や組織を変革するには、私のような外部であると同時に、内部でもあるようなポジションにいる人間が触媒の役割を果たすことが効果を発揮するようです。

変革の過程で、山本山は、従来のお中元・お歳暮などのギフト市場が主戦場だった時代から続く社内の体制が、自家需要を中心とした市場に対応した体制に少しずつシフトしていきました。

今後、多くの企業にとって、消費者の潜在ニーズを独自にリサーチし、その結果に合わせて新しい価値を提案できる体制に、自社のリソースを柔軟に組み替えることが重要になると思います。

山本山のリブランディングでは、2018年9月の日本橋本店リニューアルオープンに向けて、さらに新たな取り組みを加速させる予定です。