

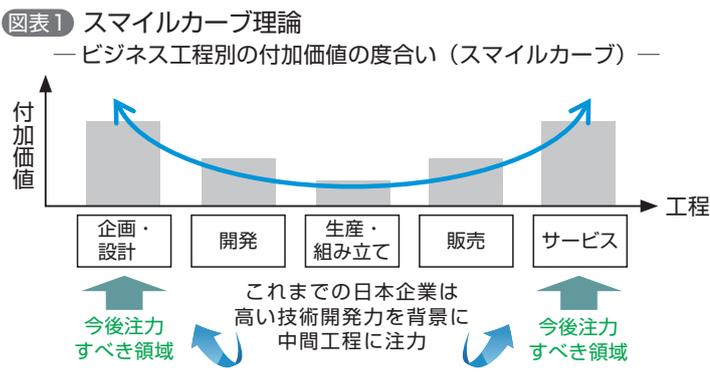
テレワークの  
周辺を狙え

コロナ禍による大きな地殻変動が起きている現在は、新商品開発のチャンスでもある。その有望分野の一つが、テレワークに関連する商品だ。こうした有望分野に切り込んで、ヒット商品を生み出すには、どのような経営者の思考と戦略が必要なのか。探ってみた。



# ウィズコロナ時代を生き残る中小企業の商品開発

ものづくりの世界ではよく、スマイルカーブ理論が言及されることがある。付加価値をY軸、生産工程の流れをX軸にとった場合、上流と下流になればなるほど高くなり、中流の価値がもつとも低くなるカーブのことを意味する。このスマイルカーブ理論に基づけば、企業が付加価値を向上させるためには中流部分での設備投資によって



図表1 スマイルカーブ理論  
— ビジネス工程別の付加価値の度合い (スマイルカーブ) —

IT・ハイテク企業を中心としたプラットフォーム企業が台頭し、生産工程のみでの展開では付加価値を出しにくくなっている。

出典：『2019年ものづくり白書』（経済産業省）

生産性を向上させる手法とともに、上流または下流での事業拡張や自社商品開発が大切になってくる。特に中小企業が自社商品開発に取り組みメリットは大きい。その意義をあらためて確認しておこう。1点目は新たな収益源の獲得を實現できること。複数の収益源を持つことで景気に左右されない体制を整備することができる。私が研究した事例で、自社商品の開発に成功し下請け企業からの脱却を實現していた企業の中には、リーマシヨックでも大きな損失を出さなかつたところもあつた。自社商品は作り手側に価格支配力があるということも大きなメリットだ。2つ目は組織全体の競争力が強化されること。商品開発は、言われたままに下請け仕事をこなすのとは全く違う、より能動的な活動が必要になる。新しい商品へのチャレンジにより職人の技術力向上にもつながるだろう。価格や納期だけで評価されるのではなく、使い勝手や品質が評価のポイントになるので、従業員のモチベーション



## Profile

たつの・ひろかず  
1976年鹿児島県生まれ。2002年京都大学大学院エネルギー科学研究科修士課程修了後、2002年松下電工(現パナソニック)に入社、小物美容家電(オーラルケア商品群)の商品企画を担当。退職後の2013年に早稲田大学大学院商学研究科修士課程商学専攻に入学、中小製造業の技術経営、新事業・新商品開発を研究。2014年に中小企業診断士登録、2016年に合同会社タツノ経営デザインを設立。

ンも間違いない向上する。取引先企業の見方や企業PRの仕方も変わってくる。発注企業からは「開発力がある」と評価されるだろうし、下請け部品では秘密保持のため対外的にアピールできない技術なども、自社商品なら積極的にアピールできるからだ。

## 身近な存在がターゲット

では商品開発のプロセスはどのように進めればよいのだろうか。まずは開発テーマの設定である。テーマと製品コンセプトを決めなければ仕様を具体化して生産の準備に入ることはいかないからである。ここで注意してほしいのは、多くの競合企業が気づける顕在化したニーズに対応する商品を開

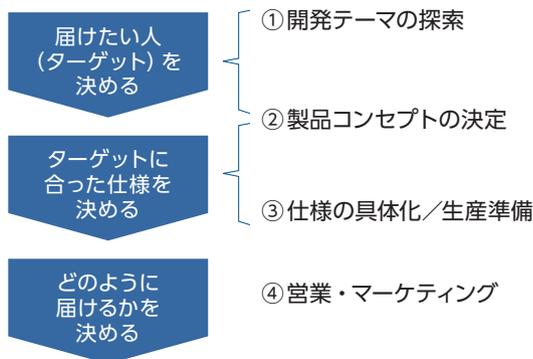
発しても、生産力のある大手企業に対して中小企業が利益を上げるのは難しいことである。コロナ禍において中小製造業がこぞってマスクやアルコールスプレーの開発に乗り出したが、すぐに供給過多になって利益を上げられずに撤退した企業は少なくない。また、常時費用をかけてリサーチを行いニーズを探索している大手企業が参入している市場で、中小企業が抜きん出ることにも同様に難しい。中小企業でも成果を上げられる開発テーマの探索方法は①経営者や従業員、その家族が欲しいと考えている商品②専門家に密着して高度な要求に応える商品③取引先や販路の要望に応える商品——の三つである。

どのような人に使ってもらいたいかを明確にすることが重要で、使ってもらいたい人は近くにいる方が良い。従業員やその家族に比べて、取引先や販路の要望の把握にはまた聞き部分が少ないから入ってくるので、①と②がより望ましい。

ターゲットが決まれば次は商品コンセプトの決定である。これはどんな顧客に（ターゲット）、どんな技術や手段を使って（アイデア）、どんな価値やメリットを提供するのか（ベネフィット）を表現するものだ。このコンセプトづくりで大切なのが、可能な限り自社の技術や強みを生かすように意識すること。ところが自社の強みは意外に自分たちでは気づいていないことも多い。それを知るためには、「なぜ当社／当店を選んだのか」という質問を含むアンケートをとる、取引先からほめられたり喜んでもらえたりしたことを今一度振り返ってみる、営業担当がどのように自社の良さを伝えているのかを再確認する——などにより、客観的な目で自社の強みを把握することが大切である。

大手メーカーの商品企画におけるマーケティングでは、架空の人

図表2 商品開発の四つのステップ



図表3 [5W2H] で製品コンセプトを決定する

コンセプトの構成要素	5W2H		
ターゲット	Who	どんな人が使う	
	使用シーン	Where	どこで使う
		When	いつ使う
提供価値	What	どんな価値（役立ち）を	
	価格	How Much	いくらで
技術手段	How	どんな強み（持っている技術）を活用して	
動機	Why	なぜ	

いるのが成功のポイントだろう。オンライン飲み会の開催で誰が一番悩むのか、その悩みをどうすれば解決できるのかという点にテーマを絞ったことが契約拡大につながっている。

テーマの探索とコンセプトの決定が終われば、いよいよ仕様の具体化と生産準備である。機能やデザインをさまざまに検討して試作と検証を繰り返すわけだが、ここで中小企業の強みを大いに発揮しよう。中小企業は企画構想の場とものづくりの現場が近い距離にあるため、構想案を素早く試作して確認し、出来を見てすぐに改善に取り組める。この「小回りの良さ」を最大限に生かし、試作品について見込み顧客や専門家の意見を聞き、それをすぐにフィードバックするということも可能になる。

一方大企業だとそうはいかない。商品化に至るまでは、開発、技術、営業、流通など各部署との社内調整、コンセプトや価格決定時など複数回実施するマーケティング調査などのプロセスを踏むのが通常で、開発期間は長くなりがちだ。

専門化された組織の分業で失敗は少なくなるものの、経営者の意思決定が素早く柔軟に行える中小

小回りの良さを生かす

物像を細かく設定して商品コンセプトを決める「ペルソナ」という手法が用いられることがある。中小企業でも同様に取り組んでもちろん構わないが、それが難しい企業には、「誰が」「いつ」「どこで」「何を」「いくらで」「どんな強みを生かして」「なぜ」の5W2Hの要素で商品コンセプトを考えることで精度を高めることをおすすめしている。

自社商品が思うように売れず悩んでいる中小企業の経営者を取材していると「本当にいいものなんだけれど売れないんだよな」との言葉を聞くことが本場に多い。こ

図表4 「デザイン思考」とは

デザイナーのものの考え方や手法を、広く問題解決に応用した思考法

① 観察する

強い仮説にとらわれず「無意識の声」を聞く。主観的に感じてインサイト(気づき)を得る。質的な活動を重視。

② アイデアを出す

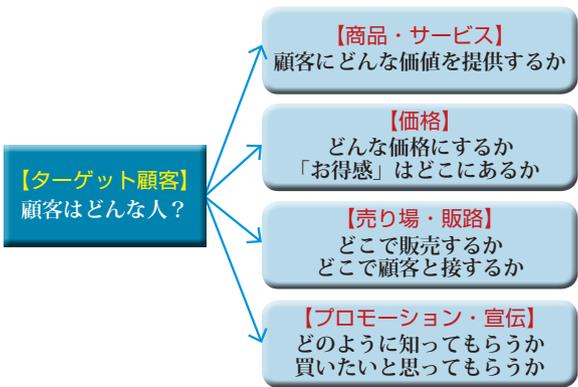
ブレインストーミングなどを活用し、チームが協働することによって生み出される「集合知」を重視。

③ どんどん試作する

短時間に多くのアイデアを試し改良する活動。頭だけではなく、手で考える、体で考える。

出典：前野隆司編著『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應SDM「イノベーションのつくり方」』(2014年、日経BP社)

図表5 マーケティング4P戦略



企業に比べるとオリジナリティーのある「尖った」商品が生まれにくいのである。

もちろん中小企業の商品開発にもデメリットがある。経営者の判断基準に結果が大きく左右されてしまうことである。プロジェクトの成否が経営者や一部の社員に依存してしまう課題を回避しつつ、中小企業の小回りの良さを生かすためにおすすめなのが「デザイン思考」の考え方である。デザイン思考とは、デザイナーのものの考え方や手法をさまざまな問題解決のために応用した思考法で、①観察する②アイデアを出す③どんどん試作することを大切にしたい

考法である。①～③の順番にこだわることなく、どんどんやってみる、試してみる姿勢が大切だ。

たとえば②ではみんながアイデアを持ち寄って自由に意見を出しあうブレインストーミングが効果的だ。ホワイトボードに書き出したり付箋を貼ったりして情報を整理していく手法だが、「他人の意見を否定しない」「他人の意見を利用してさらにアイデアを出す」「質より量」といったルールを守りながらフラットな雰囲気の中で議論することがポイントだ。

アイデアの方向性が固まったら③のプロセスである。ここではとにかく手を動かしてどんどん試作

することが重要だ。ちよつとしたスケッチやイラストを描いてみるだけでも良いし、使用イメージの動画を撮影してもよい。最初から立体のプロトタイプを作る必要はなく、とにかくそれを想定顧客に見てもらって何らかのフィードバックをもらうことが大切だ。試作品はラフなものがかえって意見が出やすいこともある。こうした意見をフィードバックし、さらにアイデアを磨き上げることで商品を完成させていく。

心強い専門家の協力

最後のステップは営業とマーケティングだが、基本的な考えとして身に付けておきたいのは、「マーケティング4P戦略」である。自社ECサイトを立ち上げ、SNS等との連携を図って地道にアクセス増に取り組んでいる事業者も多いが、とりあえずインターネット販売しよう、とにかくSNSを使おう、といった一般論にとらわれることなく、ターゲット顧客を常に意識しながらプロダクト、プレス、プレス、プロモーションを展開する必要がある。

例えば、専門家の要望に応じて商品開発した場合には、専門家自

身が業界内で推奨してくれたたり、自身の言葉で良さを口コミで広げてくれる。商品の機能や効果を科学的に検証し良さを伝えるアカデミックマーケティングという手法があるが、これと同等の効果が期待できる。

販売する前にファンづくりができるうえ、ニーズを確認することもできるクラウドファンディングも有力な選択肢の一つだ。利用企業は急激に増えており、2020年上半期の購入型クラウドファンディングの市場は前期比3倍以上の223億円に伸びた。P16のジスクリエーションは、テレワーク環境を快適にしたいと思いつつも、高価なオフィスチェアを購入するのはためられる在宅ワーカーたちのニーズをとらえ、クラウドファンディングを通じて共感を得た事例である。募集ページは読みごたえのある情報が盛りだくさんで、消費者の心を動かすストーリーがある。また、正しい座り姿勢に関する専門家の解説を紹介して、製品の信頼性を高めている。クラウドファンディングで成功できる要素が詰まっている事例だといえるだろう。

インタビュー・構成／本誌・植松啓介

# 社内の「このノートが欲しい」を商品化

1944年の設立以来、手帳を中心とした紙製品を作り続けてきたダイゴ（大阪府）。「楽しく働きたい」「効率的に作業したい」「ミスを減らしたい」「オン・オフの切り替え」の四つのコンセプトを軸にした新ブランド「tashori」の、テレワーク向け商品として昨年大きな注目を集めたのが、狭い場所でも置ける横型ノート「ノートブックデスク」である。営業推進部

営業推進課の鞍留佳代子氏が商品開発の経緯について振り返る。「当社でも在宅勤務が進められるようになり、商品開発の社内会議のなかで『横長の形状のノートがあれば便利なのは』という意見が出てきたのが開発のきっかけです。さまざまな形状を検討した結果、最終的にノートパソコンの手前の狭いスペースでも置くことができるノートとして商品化に踏み切りました」

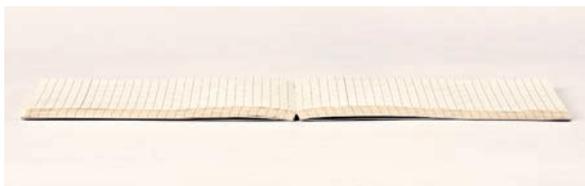
コロナ禍でテレワークを導入した企業の多くは、必要なモバイル機器が十分に支給され、セキュリティポリシーを含めた社内運用



鞍留佳代子氏

ルールの整備などがあらかじめ行われていたわけではない。緊急での対応を余儀なくされたケースがほとんどだろう。都市部の狭小住宅などで家族構成員のほとんどがテレワークを行う場合などは、勤務スペースを確保するにも一苦労する。そうした制約ばかりのパ

ソコン作業環境を想定すると、すぐにメモがとれる小さな横長のノートが求められているはず、と考えたのである。「在宅勤務を経験した社員などの意見をもとに、一般的な13インチと15インチの2種類のノートパソコンに合わせたサイズにしました。また自社工場でオリジナルの用紙を生産している強みを生かし、筆記テストを繰り返し書き心地のなめらかな紙を用いているのも特徴



ノートパソコン手前のスペースに置いてもストレスフリーで筆記ができる

です」（鞍留氏）

## SNSでユーザーの声を確認

こうして商品化にこぎつけたノートブックデスクだが、コロナショックの影響を受け商品開発までのプロセスは通常のものとは大きく異なっていた。プロジェクトチームのメンバーには、「需要が本当にあるか不安」（鞍留氏）という雰囲気があったという。

「通常は全国の販売店ネットワークを通じて、新商品の感想についてヒアリングを行ったりマーケティング調査を行ったりして、新商品がどの程度販売できそうか予想しながら進めるのですが、緊急事態宣言にともない休業してしまう店舗が続出するなど、販売店のコミュニケーションが急にとれなくなってしまうのです。そのため社員の『私自身が欲しい』という意見を重視し仮説のまま商品化したという感覚があり、『恐る恐る』プロジェクトを進めたというのが正直なところです」



## ダイニンググチェアでも快適に正しい姿勢を長時間キープ

快適な睡眠や心地よい暮らしをサポートする商品群を展開しているジスクリエーション。主力商品の枕とクッションの生産数は年間8万個以上に達し、デザインから生産・販売まですべての工程を自社内で一貫して行っているのが特徴だ。

## 腰痛持ちの社長が発案

そんな当社が2019年12月に発売を開始した椅子専用座布団「イスザブ」が、コロナ禍で急速に普及したテレワークをより快適にするアイテムとして注目を集めている。広報を担当する同社の竹中美咲氏はいう。

「基本的に自社ECサイトで展開しているイスザブの販売実績は、発売開始から約半年間は月10個ほどにとどまっていました。ところが緊急事態宣言を受けて企業の間で急速に在宅でのリモートワークが広がっていくにつれ、大手メディアに取材を受ける機会が増えたのです。特に20年6月に日本経済新聞で紹介されたことをきっかけに、ひと月に一挙500個の注文が入りました。イスザブの生産はすべて職人による手作業なので、月に生産可能な数は約200個です。生産能力の倍以上の注文が殺



全12色と豊富なカラーバリエーション

到したため、多くのお客さまに納品をお待ちしていただく状況が数カ月続きました」

腰痛持ちである中濱淳社長兼デザイナーが、ある座布団職人と出会ったことから「イスザブ」プロジェクトはスタートした。日ごろから「快適に座れるクッションを商品化したい」と切望していた中濱社長がその座布団職人がつくった長座布団に座ったところ、得も言われぬ座り心地の良さを感じたのである。

「通常座布団は長時間座るとへたつてきますが、その長座布団はいつまでも快適に座れる状態を維持できていました。座り心地に感激し、その長座布団をベースに、イスザブの開発が始まりました」（竹中氏）

## 特殊なクッション材を使用

耐久性と座り心地の良さの秘密は、座布団の中の材料だ。通常は座面に綿わたを入れるが、イスザブでは綿わたで包み込む形で中心部に特殊成形のクッション材を使

用。繊維の並びが縦方向になっていることから垂直にかかる力に強く、耐へたり、高透气性などの高い機能性を付加した。

形状もユニークだ。座面部分と背もたれ部分に分かれていて、背もたれ部分を折り曲げて使う「オンモード」と、伸ばしたままで使用する「オフモード」の二つを切り替えることができる。

テレワーク勤務中はオンモードでの使用が想定されるが、折り曲げた部分が背骨のS字カーブを自然とサポート。椅子と背中の中の空間を埋め、知らず知らずのうちに良い姿勢を保つことができるという。「姿勢を矯正するクッション、リラクセスできるクッションは市場にあふれているが、なかなか一つのクッションで両方を実現できるものはない」（竹中氏）というわけだ。

さらに家庭での使用を想定し、日常的な使い勝手のよさにもこだわった。

「カバの生地には、トートバッグなどにも使用される厚手の『倉

敷帆布』を用いています。厚手なので最初はごわごわしていますが、使えば使うほどなじんできて経年変化が楽しめます。さらに生地にははっ水加工がしてあるので、飲み物をこぼしてしまっても、さっとふき取れば中の座布団まで染みることがありません。取り外せば洗濯ができるので、長く衛生的にお使いいただけます」

座面に接する部分には滑り止め生地を使用しており、ひもで固定しなくてもズレを気にすることなく長時間座りつづけることができます。背もたれ上部には布製の持ち手が付いており、折り曲げてスナップボタンでとめればカバンのように持ち運ぶことも可能だ。商品は職人がすべて手作業で生産しており、使えば使うほど味が出てくる仕事のあたたかみを感じさせるアイテムとなっている。

### 目標人数を大きく上回る

大好評のイスザブだが、商品化にあたりクラウドファンディングを積極的に活用したのも特徴の一つだ。

「当社ではここ数年、商品の認知度を高める目的のプロモーションを兼ね、クラウドファンディング



面綿の間にポリエステル不織布をはさみ機能性アップ



背もたれを伸ばしたオフモードでちょっと一息



背骨のS字カーブを維持するオンモード

を活用する事例が増えています。イスザブの立ち上げ時にも、応援購入プラットフォーム『Makunake』<sup>マクナケ</sup>で支援を募り、200人以上の支持を集めることができました」

(竹中氏)

同社は今年さらに新たなマクアケでのプロジェクトを実施した。新カラーの発売とより使いやすい仕様へ中材を変更したためである。「インテリアになじむ落ち着いた色でスタートした初回の6色について、発売当初に人気だったのはネイビーでした。ところが在宅ワーク需要により売れ筋の色が変化。明るいグリーンやマスタードの色が売れ筋となり、『コロナ禍によって室内で過ごす時間が増え、せめてインテリアに気持ちがいい明るくなるような、明るい色・または好きな色、を取り入れたいというニーズが高まった』と社内で分析したことから、新カラーを発売することにしました。好きな色を選んでもらうことで、この状況をのりこえる糧となればという思いも込められています」(竹中氏)

さらに中材についても、より椅子にセットしやすいよう仕様を変更。結果は上々で、支援金額は初回の2倍に達し、特にカラーバリエーションの追加への評価は極めて高かった。

イスザブに続き現在同社が注力しているのが、就寝前に自宅でヨガを行う際に姿勢をサポートするクッション「ヨガファブ」である。コロナ禍でヨガ教室に通うことができず、愛好者が続出するなか、ヨガファブに座るだけでヨガの正しいポーズと呼吸法を実践することができるといいます。

「ヨガはポーズと呼吸が両方大事ですが、初心者は双方に気を取らなってしまうということが起こります。しかしこのヨガファブを使えば、骨盤や背筋をピンと伸ばしたヨガの正しい姿勢を維持しつつ、リラックスした深い呼吸を続けることができます」(竹中氏)

マスク着用が常態化している現在の生活では、どうしても呼吸が浅くなり、酸素不足に陥りがちである。テレワークの増加で徒歩による通勤時間が減少し、運動不足を実感している人も多い。勤務時間中かプライベートな時間にかかわらず、身体のセルフメンテナンスに関連した商品需要は今後も拡大しそうだ。

(協力) A-1経営湯浅浩一税理士事務所

COMPANY DATA

株式会社ジスクリエーション

設立 2004年10月  
所在地 愛知県名古屋市中区錦1-20-25号広小路 YMDビル8F  
売上高 約5億円  
社員数 18名





◎ノンピ

# オンラインコミュニケーション専用フードボックスが大ヒット

◎特集—テレワークの周辺を狙え

「食の可能性を「探求変革」することで世界に笑顔を増やしていく」を理念に、2003年に創業したノンピ。社員食堂の運営と法人向けケータリングの2本柱で業績を伸ばし、とくにケータリング事業は、2018年に約4000件、19年には約8000件と右肩上がり。キックオフ会やランチミーティング、月次締め会、懇親会などで、食事をオーダーして社内でのパーティーを開いて、コミュニケーションを深めるといった企業のニーズの高まりが業績を後押しした。

## コロナ禍が事業を直撃

ところが例の感染症騒ぎである。青天のへきれきだった。リモートワークが当たり前となり、リアル飲み会などもつてのほか。この風潮は、当然、ノンピの事業を直撃する。昨年4月の緊急事態宣言発令後は、ケータリングのニーズはほぼ消失。5月の売上高は95%減と惨憺たるものだった。

上形秀一郎副社長は言う。「このままでは会社が倒れてしま



上形秀一郎副社長

う。とにかく動くこうということで、プロジェクトチームをつくり、週2回、「百試千改会議」という名称のミーティングを繰り返して新たな事業のアイデアを出し合いました。そして片っ端から商品化していったのです。食のスタイルが変わっただけで、胃袋の数は変わらない。何かあるはずだと……」

ボックスに強い手ごたえがあった。「会議のメンバーから、オンライン飲み会がすごく盛んになっていくとの報告を受け、だったらそこに向けた食事もありではないかとGOサインです。そこから商品化までは突貫工事でした」

料理とドリンクの入ったフードボックスを全国に届ける……言葉にすれば簡単だが課題はいくつもあった。オンライン飲み会では、参加意思の確認や配送など幹事の負担が大きくなる。また、法人をターゲットにすると全国配送はマストなので、ヤマト運輸の

クール宅急便で運んでも料理が崩れない工夫が必要。さらに、時間が経過して冷えてもおいしく食べられることが求められるし、衛生上の法令順守は必須だ。

## 「幹事の手間」を解消

上形副社長は続ける。

「最初は代表（柿沼寛之）が段ボールで箱をつくり、私が自転車でわざと揺らしながら自宅まで運んで崩れないか試してみました。見た目が悪いと興ざめですから。また、ケータリング事業で培った、料理のおいしさを長く保つノウハウを活用できたことも成功の要因のひとつだったと思います」

こうした試行錯誤を経て、暑い盛りの8月、いよいよ「ノンピ・フードボックス」の発売へときぎつける。初回料金を半額にするなどしながらウェブサイトで利用者を呼び込みながらも、視覚にとらえていたのは12月の忘年会シーズンだった。当時、コロナの完全終息はほど遠く、必ずや大きなニーズがあると確信していた経営陣

COMPANY DATA	株式会社ノンピ	
	設立 2003年3月	
	所在地 東京都港区海岸3-3-18	
	従業員数 300名(アルバイト含む)	

は、営業活動と並行して製品ラインナップやサービスのブラッシュアップにとりかかる。なかでも力を入れたのが、前述した「幹事の手間」の解消である。

発売当初のウェブ 사이트は簡易的なもので、参加者情報の収集もグーグルフォームを利用した。幹事が行うのは、基本的には予約後に送られてくる参加者入力フォームを参加者に送付するだけ。送り先の住所やドリンク類の希望は参加者自身が入力して送り返すので、幹事は送り先の住所すら知る必要がない。

一方、年末に向け、より精度の高い自社サイトをエンジニアチームで開発。新サイトでは、参加者の入力の進捗状況<sup>しんぱくじょう</sup>を幹事がマイページから確認することができるほか、見積書や請求書のダウンロードも可能になった。また費用も一括請求なので、1000人規模の飲み会であっても幹事の負担はほとんどない。

また、料理のメニューを拡充すると同時に、OEM生産に対応できる食品工場との契約を急いだ。さらに、酒類通信販売の免許を持つ企業にM&Aをかけ、酒を同梱したフードボックスを配送できる

ようにした。

さて、これで「入口」は整った。そして、目当ての12月を迎える。目標には単月売上高1億円を掲げていたが、いざ蓋を開けてみると、4万食を超え、目標を大きく上回る1億7000万円を売り上げた。この金額は月額では同社の過去最大売上高である。ここに至って、ノンピの主力事業は完全にノンピ・フードボックスに移った。

### 日常的なサービスへ

2020年の忘年会シーズンも



料理を梱包する箱



nonpi foodbox™ スタンダードプラン 洋



終わり、年が明けて21年。一気にこの事業の「足」が止まってしまふのではとのわずかな心配もあったが、それも杞憂に終わる。ニーズは順調に増えている。「ユーザーの聞き取り調査の結果を分析すると、昨今のオンライン飲み

会の増加はすでにコロナ禍とは関係がなくなっており、当社の製品は日常的に使っていただくサービスになりつつある」と上形副社長は確信する。そして、今後の課題としては、「商品ラインナップのさらなる拡充」を挙げる。

同社ウェブサイトを見ると、現在14種類のプランが並んでいるが、「新人社員歓迎会プラン」「採用面談プラン」「送別会プラン」などの目的別プランのほか、「神田明神下みやび江戸の味プラン」「有田焼カレープラン」「長崎名物角煮まんプラン」などといった地方色あふれるプランも人気を博しているという。

「このサービスのスキームの特長はワーバワイーツさんや出前館さんと違って、地方の名店料理など独自のプランを提案できるところ。お客さまにリピートしていただくために、今後も当社ならではのメニューを開発していきます」

コロナ禍によって想定外の苦境の陥ったノンピだが、ベンチャーらしくファイティングポーズを崩さず新市場の開拓を実践した結果V字回復を達成、そして今、飛躍へと向かおうとしている。

# 「鎌倉リビングラボ」と協働で結実したテレワーク家具が人気

コロナ禍でテレワーク用家具への需要も高まっている。こうした中、オフィス家具大手のイトーキが2019年7月に販売を始めた2種類のテレワーク家具の需要もうなぎ上り。「ONOFF」と「UビックBIQ」という家具で、売れ行きも好調という。

この2商品は、企業目線ではなく、産学官民という4者による「鎌倉リビングラボ」のプロジェクトを通して住民目線で開発した家具である。リビングラボとは、開発プロセスの初期段階から生活者が参加し、企業や大学、行政など多様な主体がお互いの強みを持ち寄って、新しい商品やサービスを創り出す活動だ。主にヨーロッパ圏で広がり始め、最近は日本でも注目されつつある。

鎌倉リビングラボは、東京大学高齢社会総合研究機構、同大と協力関係にある企業、鎌倉市、それに鎌倉市今泉台の住民が地域活性化を目指して17年1月にスタートした。地域の課題解決に積極的に取り組んでいる、国内でも先進

的なリビングラボである。イトーキはこの鎌倉リビングラボに、「新しい働き方の未来像をつかみたい」という思いで参加していた。

テレワーク家具の開発に向けたプロジェクトが立ち上がったのは17年3月のこと。鎌倉市今泉台の住民を対象にした在宅ワークのニーズをヒアリング調査したことがきっかけだった。今泉台は、1960年代に開発された住宅街で約5000人が居住している。JR大船駅からバスで20分と交通の便が悪く、商店街はシャッター通りと化し、高齢化率は45%に達している。日本の多くの地方都市の縮図でもある。

ヒアリング調査は、「在宅ワークが普及すれば、若い世代が住みやすくなり地域も活性化する」との仮説を前提に実施したが、その仮説は大きく崩れることになった。当初からプロジェクトに関わった、イトーキのWeb事業統括部商品課企画開発チームの藤本有希さんが振り返る。

「ニーズ調査では、『洗濯や炊事



藤本有希さん

など家事が多く、とても仕事に集まることができる状況ではなく、家では仕事をしたくない」という想定外の回答が寄せられたのです。逆に、これが新たな課題の発見となり、住民目線でのテレワーク家具の開発に取り組む契機となりました」

## 三つのキーワードが基点

在宅ワークに適した家具があれば、自宅で働くことが可能となり、ワークスタイルを変えることができる。この手ごたえをつかんだのである。プロジェクトは、住民の参加者を20〜50代の男女5人に絞り込み、具体的な商品開発のステッ

プへと移った。会合は、今泉台町内のサロンで行った。

この時点で同社は、さまざまな在宅ワークの写真を用意し、住民自身が働きたいイメージのヒアリングを実施した。その過程で浮かび上がったのが、在宅ワークを可能にする三つのキーワードだ。家の中のさまざまな場所で気分を変えながら仕事したいという「どこでも」、狭くても集中できる環境が欲しいという「こもる」、仕事と生活の切り替えをしたいという「オンとオフ」である。

「これによって開発の方向性が明確になり、次のステージとして三つのキーワードに基づく『理想の環境調査』に移行しました。』どこでも』『こもる』『オンとオフ』というイメージを写真や手書きスケッチなどを交えながら商品具体化していく作業です。その後、CG（コンピュータグラフィックス）と段ボールによる原寸大のモックアップ（試作品）を作り、サイズや使い勝手などを検証してきました」

検証の過程では、「完全にこもると子どもの姿が見えなくなり不安」「目線を上げれば子どもの姿が見え、下げれば仕事に集中できる。だから、そのサイズが重要」などさまざまな意見が飛び交った。「今でも印象深く残っているメンバーの方の言葉があります。それは、『どんなに優れた道具、家具であっても家族の賛同が得られなければ、家庭には持ち込めない』というものです。当社はオフィス家具が本業であり、オフィスの空間になじみやすいものを提案しますが、在宅ワーク家具では家庭に本になじむものが欠かせないということに気づかされました」（藤本さん）

こうして17年の12月には、仕事のオンオフを切り替えたいという要望に対応した「オノフ」と、家の中のどこにでも手軽に運んで仕事ができるいいなという要望に対応した「ユビック」の試作品を製作するまでにこぎつけた。

次のステップとして、この試作品を参加住民が実際に家庭に持ち込んで使用し、改善点を洗い出すという検証作業に取り組んだ。この検証には18年4月から7月にかけての約4カ月間を要した。その



活動の様子



UBIQ



ONOFF

後、正式に商品化し品質確認・発売準備を経て19年7月、鎌倉リビングラボ発テレワーク家具としてまず「オノフ」を、続いて9月には「ユビック」の販売を始めた。

### コロナで販売環境が一変

第1弾商品となった「オノフ」は①机を閉じたり開いたりすることで、仕事（ON）と普段の生活（OFF）の切り替えがしやすい②簡単に机を出せるので仕事モードへの切り替えがしやすく、机を折り畳むと約240ミリメートルに収まり生活空間に余裕が生まれる③扉面は座った時の目線をさえぎる高さのため、背筋を伸ばせば子どもや家族の様子に目を配ることができる、などといった特徴を持つ。

第2弾の「ユビック」は①L・M・Sサイズのデスクを組み合わせて、多様な使い方に対応できる②軽量のため家の中のさまざまな場所に手軽に運んで使うことができる③デスクLは立ち作業に適した高さで、家事の合間にメールチェックするなど多忙な日常生活と仕事の両立に役立つ、などの特徴がある。

テレワークが着実に普及しつつあったとはいえ、発売当初は認知

度も低く、売り上げも低調だった。それが新型コロナウイルスの感染拡大によってテレワークが声高に叫ばれるようになると、状況が一変した。

「じつはこの家具開発は在宅ワークの人口増を踏まえ、5〜10年後の普及を想定したプロジェクトでしたが、このコロナ禍で品切れになることもあるほどの人気を得ています。その意味で、需要が5年、10年前倒しになったと認識しています」

イトーキが鎌倉リビングラボと協働し、約2年をかけて開発に取り組んだテレワーク家具は、住民の声を最大限に反映したものに視界も良好だ。また、鎌倉リビングラボの活動によって今泉地区の空き家が減少し、小学校の児童数も増加するなど、地域活性化にも成果を上げている。

イトーキと鎌倉リビングラボは、新たなテーマを「地域でワクワク働く」と設定し、すでに住民とのワークショップなども進めている。その活動を通して、テレワーク時代の新商品やサービスを住民目線で探ろうとする試みも進行中だ。それだけに早くも注目度を高めている。（フリージャーナリスト・川上清史 〻）