



Title	経営理念とニュービジネスの創造 : 創造性の研究と アパレルソフトビジネスの開発
Author(s)	岡田, 広司
Citation	国際公共政策研究. 2002, 7(1), p. 45-61
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/11609
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

経営理念とニュービジネスの創造

—創造性の研究とアパレルソフトビジネスの開発*—

The Management Guideline for an Enterprise and the Creation of New Business: Research in the Creativity and Development of Software related to Apparel Machines*

岡田 広司**

Hiroshi OKADA**

Abstract

The enterprise advances the development of new products and the building up of new business by the introduction of technological innovation.

The progress of the information and communication technology by computer and electronic communication are especially remarkable. The enterprise expands its enterprise domain, making an information communication system.

On the other hand, many enterprises are continuing the effort of the new product development in order to draw consumer's creativity into their life.

This thesis explains about Software machines related to the apparel industry, by making use of information communication technology and developed in order to realize the management guideline, "The case of NEW REAL PRINCIPLE in the enterprise".

キーワード：新事業、アパレル産業、情報通信技術、創造性と開発、企業経営

Keywords: new business, apparel industry, information and communication technology, creativity and development, management in the enterprise

* 本稿は、筆者が企業において取組んだ新事業の中から取り上げたテーマである。

**名古屋市立大学大学院経済学研究科 助教授

はじめに

経営理念は、社会と企業が共存共栄するために、企業がどのような形で社会にかかわっていくかの方向性を表明したものであり、変わり行く社会環境や価値観の変化、新しい考え方や生き方を持つ消費者に対して、企業自身が対応すべく、自らの企業革新を行うためのものと考えている。またそこには、経営者が企業としての望ましいあり方について抱く考え方があり、経営理念にしたがって経営目標が作られ、経営活動が展開される。企業で活動する人々は、意思や欲望をもち、そして自分の存在意義を常に問いかけながら行動している。このような社員を統括し、求心的活動を展開するために、経営理念が必要になる。

本稿は、新しい企業環境を迎えた今日にあって、消費者の価値観の変化に応えるため一つの新しい経営理念のもとに、新システムの開発を進めた事例を取り上げている。

企業は新しい経営理念のもとに、「社員の意識の革新と統一」「一貫性のある行動」「社会との良好関係を目指した統一ある活動」を行動基準とした。また、成熟化時代といわれる新しい時代を迎えて設定されたこの経営理念は、「ものづくりを柱とする企業」の考え方をまとめた『新実質主義の提案』というコンセプトを持ち、当該理念を実践するために、いくつかのニュービジネスや商品開発が展開された。その中で筆者は、企業が創業の基軸ビジネスとして展開している「アパレルソーイング」に関連する新規事業として、『アパレル型紙自動作成システム』の開発を進めた。

『アパレル型紙自動作成システム』は、近年、高まってきた消費者のアパレル感性の個性化を実現することを主眼に企画されたものであり、市場規模はそれほど大きいとは言えないが、消費者の生活感性の向上に繋がる新しいビジネスとして広まりつつある。

1. 新しい経営理念（新実質主義の提案）¹⁾

高度経済成長の後、成熟時代を迎えている今日、消費者は質の高い生活創造を求めながら、消費行動を変化させている。物欲を満たすため、あるいは生きて行くために、個人が同じようなものを求める消費生活から、自分に最も相応しい個性的な暮らしを創造するため、心の充実と感性豊かな生き方に、その焦点を合わせた生活者へと消費者の姿勢は変化してきた。

一方企業環境の変化という視点についてみれば、企業は経済至上主義から、社会の一員として、人類のかけがえのない財産である自然環境や生態系を破壊することなく、幸福と文化そして平和への貢献を重視し、それを実現する企業哲学を持っていなければ存在が許されな

1) 「新実質主義」については、筆者が新事業を構築する際に指針としている基本的な理念である。

くなった。そして現在の企業環境は、高度情報化社会への移行、エレクトロニクスや情報通信技術を核とした技術革新の熾烈化が進み、生産面ではフレキシビリティの高い多品種少量生産など、著しく変化してきた。

(1) 企業活動の経営理念

この社会の変化を見極めて上で、企業自身も変容していかなければ、企業の安定成長がはかれない。商品開発を考える時、その核となる技術革新の進歩は著しく、また消費者の思考のうねりも激しく変化していることに対応して、生産から販売まで企業活動の方向性を持つ新しいコンセプトが必要となってきた。その方向性とは「企業メンバーの統一した革新意識と社会環境とが融和した行動」であり、これを実現するために新しい経営理念が設定された。

経営理念とは、このように社会と企業が共存共栄するため、どのような形で社会にかかわっていくのか、企業の内外に向けて発信する意思表示である。

また、筆者が新商品を開発するときに前提とした新しい企業の経営理念は、『新実質主義の提案』であり、これは質の高い人間生活創造のために、モノと「心」が一つに結実した新しい質の追求を意味している。また、新実質主義のもとに進められる商品開発のコンセプトは、生活の夢と知恵を形にする『生活のクラフツマン』である。

次に、この新しい経営理念「新実質主義」を説明しよう。

(2) 新実質主義の前提

ア. 実質主義を踏まえた新実質主義

新しい経営理念として提起された「新実質主義」は、従来から人々の生活様態の中にあり、これまで企業活動で実践されて来た「実質主義」を踏まえたものである。この「新実質主義」を明確にするために、ここで実質主義を確認しておこう。

実質主義とは「質」と「量」に対応する概念で、そのものを形成している要素を、どのような傾向を持つかという観点から見たものである。物の成り立つものごとであるが、場合によってはそのものの内容の「良い」「悪い」の価値というものにも使われている。例えば「質が落ちた」などという表現である。また、生活の中では、ありのまま、もち前の地のままで、飾り気のないこともいい、質実とか質素とかいうことである。また、「実」とは真実のことであり、内容のあることを言う。この二つを重ねた「実質」とは物事の内容、または本質をいい、形式や外見にとらわれず、内容を重んじる生活態度や消費者行動を、実質的とか実質主義などと言われてきた。実質主義は、端的に言えば「もの」が本来持っている物理的な性質や効用などを重視して追究していく考え方や生き方である。

イ. 実質主義の事例

実質主義とは、衣料品に例を取れば、体を保護するため、外界の温度と体温を調整したり、外傷から体を守るために存在するものと考え、保温性とか体を自由に動きやすくするための機能性などに評価のポイントを置く。消費生活の面から見れば、丈夫で長持ちする堅牢性とか、経済性として安さが求められる。

本稿のテーマに関する企業活動を例にとりながら説明しよう。戦後、人々が衣料に困窮していた時代、家庭で衣料を縫製する必要に応えるため、ミシンを提供してきた。またそれをより多くの人々が、手軽に手に入れ、その利便を享受するため割賦販売制度を採り入れた。

このプロダクトからセールスまでの活動は、衣料生活の向上という実質的なニーズに応えたものである。製品は機能と品質を重んじ、縫うという目的をより速く、より正確に、色々な縫い方で、誰もが容易に使え、故障なしに、安価で、できるだけコンパクトにと開発研究を重ね、業界の主力メーカーとしての評価を獲得したわけである。つまり「実質」に徹した商品開発であった。このようにミシンは「縫製する機械」として存在し、このミシン像は、誰もが認める客観的なものとして存在している。このモノの効用は「縫う」という目的の実現にある。実質主義とはこの原理原則に忠実で、その目的実現のために機能・性能・経済性・有効性・耐久性などを追究する、いうなれば、「目的直結」の、無駄を省く態度であり、その実践の根底には、合理性に基づく知性の存在がなければならない。また、結果を評価するにも、客観的に判断する価値基準が厳としてあり、「良い」「悪い」で判断されている。

【実質主義のまとめ】

- ① 実質主義とはモノが本来持っている物性（像）としての質を追求する考え方、生き方。
- ② 実質主義は客観的なモノの見方である。
- ③ 実質主義はモノの効用を目的直結の無駄を省いた態度で物質的満足の実現を図る。
- ④ 実質主義は合理的な価値観をもつ。
- ⑤ 実質主義の評価基準は知性に基づく「良い」「悪い」である。

（3）新実質主義を求める社会背景

ア. 価値観の変遷

今日に見られるような豊かな社会の実現は、多くの消費者の生活態度や価値観を変えてきたといえよう。商品やサービスに対して、消費者が生活の実質的機能の満足を求める生活機能追求型時代は過ぎ、高度成長社会の到来で、人々は競ってモノを買い「消費は美德」の時代を築いてきた。モノにたいする価値観は人並みにモノを持つこと、人より先に、人より多く持つこと、それが行動の最終目的であったと言っても過言ではなく、所有するという消費

感覚に支えられていた時代であったと言えよう。企業にとっては、モノを作れば売れる時代でもあった。

イ. 生活エンジョイ感覚と新しい質の対応

物財の大量な氾濫に、人々は欲しいモノをなくし「モノ離れ」の時代を迎えた。人々は金銭を費やしても形としては残らない教養や娯楽に快感を見出し、生活の快適さや楽しさを求める姿勢、つまり生活エンジョイ感覚を持ち始めるようになった。

モノに対する価値観も、かつてのようにモノを所有することや実用的効用を求めなくなっただけでなく、価格やステータス性とも単純に相関関係を持たなくなっていった。このような新しい生活感覚は、モノそのものから、それを使う側に視点を置き換えた価値観を育ててきた。「費やす」モノ、「所有する」モノから「自分なりの生活形態を創造する」モノや、「遊び感覚のある」モノに価値を置き始めたのである。

その消費行動は、個性とか感性といった新しい要素の「質」と相関関係を持つに至った。例えばファッション衣料でも、かつて所有欲・顕示欲をかりたてた輸入有名ブランドよりも、人が知らなくても、消費者自身の感性にあったモノをセンスよく着こなす個性を重視する。例えば、有名な画家の絵よりも、自分のライフスタイルにマッチする新人の絵を高く評価するなど、つまり、自分の個性によってモノに質を与え、差別化することができるモノこそ価値があるとする“新しい合理性”の考え方が育ってきたといえよう。

また、先のモノの目的直結型効用にこだわる生き方を実質主義とするならば、現代のモノに対するこだわり方は、正に新実質主義と言っても良いであろう。時代の流れがモノに対する価値観のあり方を変えたのである。これからの企業のあり方として、従来の実質主義の考えただけでは、対応できなくなってきたといえよう。消費者自身が知恵や知識を生かして、自分なりの生活を創造するなど、新しい時代感覚に立脚する質の追究が始まっている。

(4) 企業が提案する新実質主義

ア. 新しい価値観のキーワード

企業が商品にもたらす新しい価値観のキーワードとして、個性とか感性、自分らしさ、豊かな精神、高揚する気分、美しさとか潤い、深い感動、心やさしい配慮、などを取上げることができる。新しい時代は、物質的な満足よりも精神的な満足が優先し目的直結の機能・性能の他に、情緒的な価値が欲求されている。

モノの見方も、客観的な知識に基づく画一的なモノ像ではなく、各人の個人的知識体験、あるいは時代感覚からくる異なった効用の解釈が大きな比重を持ってくる。これはモノの「像」に対して「観」と表現することができると共に、各人がものに対してとる基本的な態

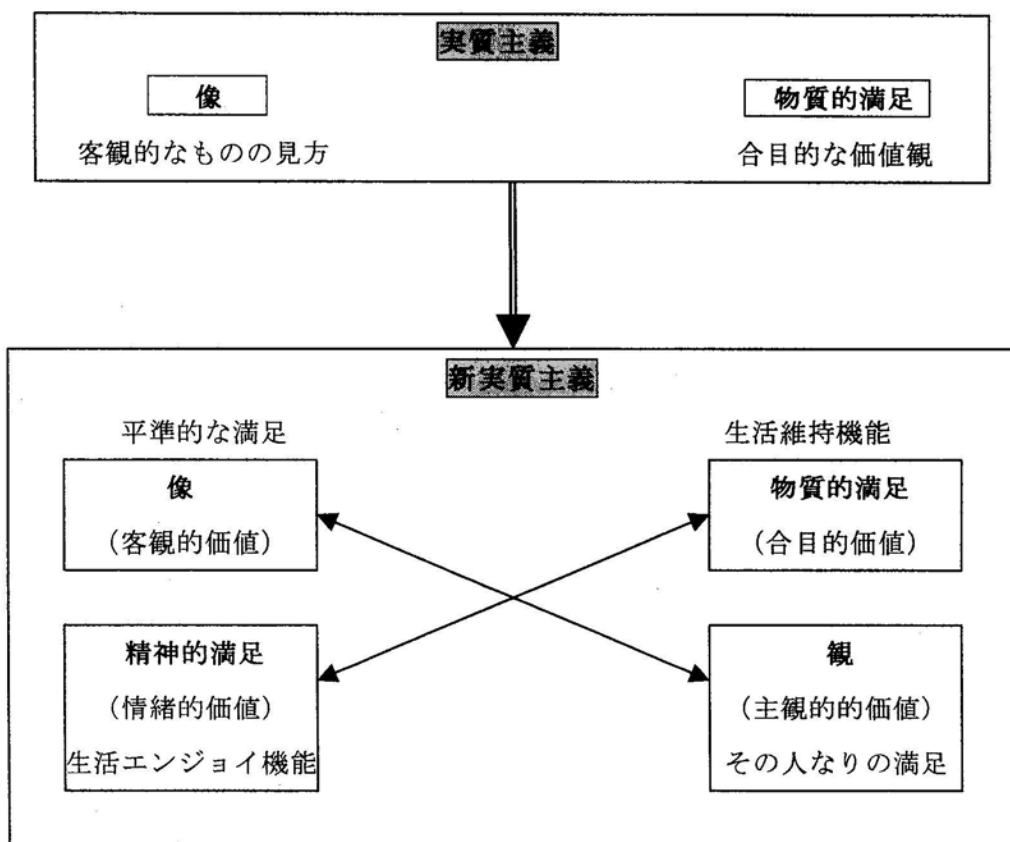
度であり、心に結ぶ効用像であって、主観的なものである。

イ. 主観的価値と精神的満足

新しい価値観について、企業の主要事業の一つであるタイプライターを例にとって説明しよう。タイプライター像とは、コミュニケーション・ツールの一つとして文字を書く道具であり、その目的は文書を作成することにある。実質主義では、読みやすい文字で、打ちやすく、静かで軽やかであることなどが求められてきた。しかし、タイプライター観というのは、このように客観的なものではなく、ある人にとっては外国文化の理解の接点と思い、ある人はキャリアウーマンのシンボルと思い、人によっては国際人としてのプライドを満たす知的満足の対象であったり、テクノボーイの見栄であったり、人それぞれ固有の効用を論じる、主観的なものである。

そしてタイプライターへの満足感を考えると、使っている姿が美しい、色々な文字に美し

図1 実質主義から新実質主義への移り変り



さや文化性を感じる、部屋のインテリアとしてコーディネートされている、飽きがこない、手にとって馴染みやすく快適であるといった精神的なモノ、つまりタイプライターという商品を媒介にして繰り広げられる精神的な豊かさを大切にする考え方である。

これは、情緒的価値といえるであろう。この場合価値判断の基準は知性的な「良い」「悪い」よりも、感性的な「快」「不快」という判断が先に立つことになる。「新実質主義」の考え方は、不変の合理性に裏付けられた「実質主義」を追究しつつ、これからの時代に相応しい新しい価値観の創造と提案をするものである。この二つの考え方の移り変りを表現すると図1のようになる。

【新実質主義のまとめ】

- ① 「新実質主義」はモノが本来持っている物性（像）としての質の追求と同じに、時代感覚、あるいは自分なりの個性的な考え方（観）で、より精神的な高まりや満足という新しい質を見出し、そこに価値を置く考え方や生き方である。
- ② モノの効用を目的直結型の“物質的満足”にプラスして、情緒的価値を重視した“精神的満足”という心理的なもので実現することになる。
- ③ 評価基準は「良い」「悪い」を根底に「快」「不快」となる。
- ④ 新実質主義は、実質主義の「像」「物質的満足」の二元的な考えに対し、「像」「物質的満足」「観」「精神的満足」という四元をクロスさせるモノの見方や考え方である。

2. 新実質主義とヒューマンウェア

（1）物の品質からクオリティ・オブ・ライフへ

これまで論述した新実質主義の内容を表1に、全体像をわかりやすく図示したものを図2に表し説明を加えよう。

提案する新実質主義を四元的モノの見方や考え方と定義したわけであるが、これをわかりやすくするために「客観的価値」と「合目的価値」の世界をフェイズ（phase）Iと呼ぶことにしよう。これが実質主義の世界である。

これに対して、「主観的価値」と「情緒的価値」を重視する世界をフェイズIIとする。フェイズIIは精神的満足を求めて、人間的な生活をより充実させる方向に向かうといえる。いま、物の時代から心の時代といわれ、人間の本当の幸せとは何かが問い直され、幸福な家庭を作りたい、仲間との付き合いをうまくやりたい、あるいはカルチャーを楽しみたい、といった欲求が高まっている訳である。クオリティ・オブ・ライフが強調される由縁であろう。

表1 新実質主義の内容

新 実 質 主 義	
フェイズ I	フェイズ II
客観的価値 物質的満足	主観的価値 精神的満足
像	観
合目的価値	情緒的価値
生活維持機能	生活エンジョイ機能
平準的満足	自分自身の満足
理性的判断	感性的判断
High Technology	High Taste
ハードウェア ソフトウェア	ヒューマンウェア
利潤追究	文化貢献、社会顧客とのバランス
良い 悪い	快 不快
モノ	人 こころ
技術体系	文化体系

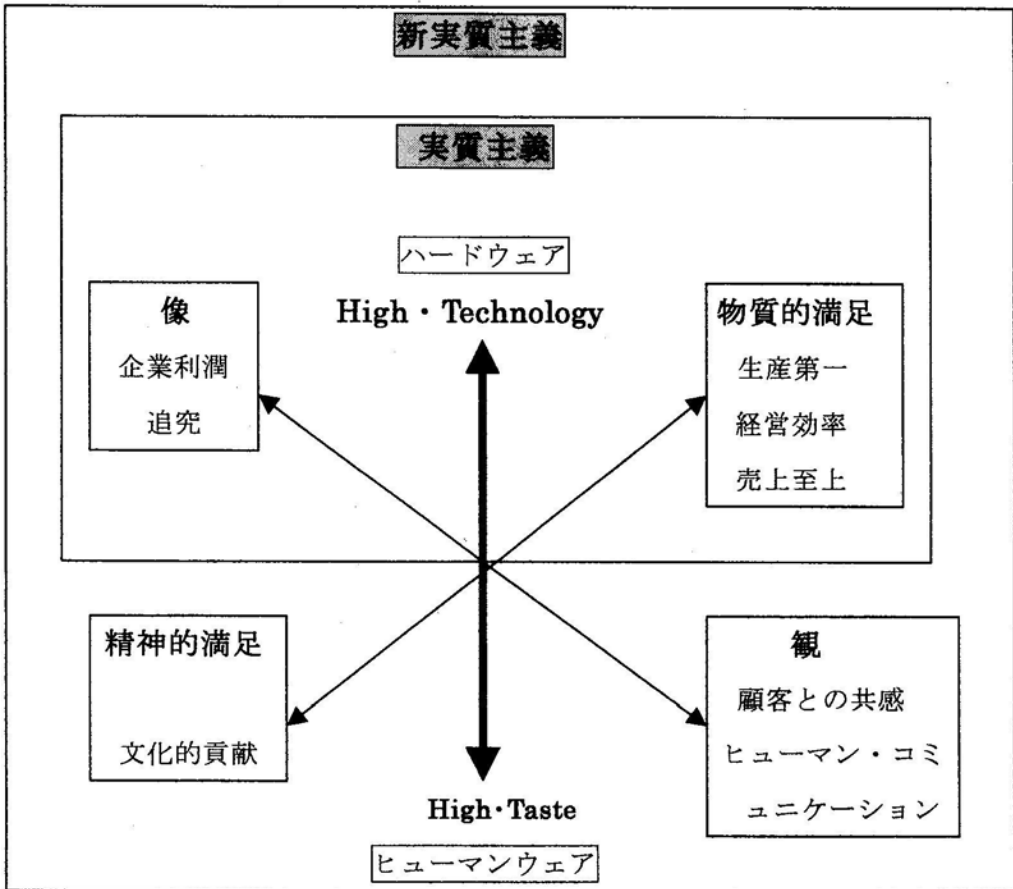
この時代感覚を企業活動に置き換えてみると、フェイズ I はハードウェアの世界で、機器とか装置が主たるテーマであった。この考え方は開発の目的と手段が技術体系の中にあり、今日では、機器だけでなく無形のモノ、無形の技術がソフトウェア（＝利用技術）として重視されるようになった。当該企業における基軸事業であるミシンや編機においても、その機器を販売するだけでなく、早くからソーイング教室や編物教室を通して、その利用技術を指導し、ソフトウェアがらみの事業姿勢をとってきたといえる。

（2）フェイズ II の世界そしてフェイズ I とフェイズ II との調和

フェイズ II はヒューマンウェアと呼ぶべきものといえよう。人間性豊かな暮らしを開発していく思考態度で、技術体系に対し文化体系の比重を色濃く持ったものである。フェイズ I が機能性を中心に開発を進めるなら、フェイズ II は身体感覚・生活感覚・文化感覚・幸福感覚などを中心に開発を進めるべき世界である。

フェイズ II で重要な点は、フェイズ I のように客観的価値観が存在しないで、絶えず変動していることである。フェイズ II は主観を中心とした考え方であるため、価値は多様化し、

図2 新実質主義の全体像



集合として捉える場合、多数派というのは常に流動的で、その時々社会環境によって、離合集散を繰り返すことになる。

この世界においては、一般大衆という概念は不在で、仲間を中心とした群集とも言うべきもので、メインカルチャーに対するサブカルチャーの仲間として結ばれている。この動向を見極め、企業も共感しあえる仲間となることが、今後の大きなテーマであろう。その意味においても、ソーイング教室なども、単にハードの利用指導ではなく、サブカルチャーの集いの場として変容して行くべきであろう。

この新しい経営理念は、以上のような変化に対応するための示唆であるが、フェイズⅠからフェイズⅡへの移行を考えたものではない。あくまでも四元的に考え、いままで手薄であったフェイズⅡの思考を合わせて考え持つ調和のとれた企業活動を志向するものである。それが、実質主義に「新」の意味するところは不変の合理性に新しい技術で貢献し、なおかつ

ヒューマンウェアの視点で新しい時代との共感関係を築き上げていくことである。

(3) 新実質主義の実践

表1および図2を参考にしながら「新実質主義」について説明を加えよう。

本来的に担う利潤追求行動に加えて、新しい企業活動は、今日の社会環境や、顧客心理との調和のある関係を保つことが求められている。例えば一般消費財において大量生産による画一的製品のウェイトを減らして、多様なニーズに対応した多品種少量生産が採用されるようになってきている。顧客との関係においては、売りっぱなしから、商品の品質機能の保証に加えて、情報のサービスやカルチャーの提供や消費者の生活に工夫・創造性を育むような提案など、継続的な関係を求められている。

このような企業観の変化を踏まえた上で、当該企業のあり方を「新実質主義」の世界における企業活動の効用という観点から見れば、ハードウェアとソフトウェアそしてヒューマンウェアの追求の姿として新しい方向が見えてこよう。

ハードウェアに関していえば High Technology に裏付けられた高品質高付加価値製品の製造販売である。具体的にいえば電子技術や精密加工技術を応用したメカトロニクス分野での先端技術、ITを活用したシステム技術、新素材の開発、OA機器の充実、国際マーケットの一層の拡大などである。

ヒューマンウェアでは顧客の人間的な喜び、精神的な満足に応えるための Hi Taste な生活追求の商品開発と文化性をふまえた感性豊かなマーケティングコミュニケーションである。商品コンセプトの見直しや新しい策定、生活ソフトウェアの創造提案とその手段の提供、ヒューマンコミュニケーションと文化的貢献がこの分野でのテーマである。High・Technology と High・Taste の追求により、「新実質主義の提案」は初めて可能となる。

(4) 新実質主義の事業領域

ア. 創造性のある生活を求めて

従来、事業領域は物や業種を対象にして事業領域を考えてきた。しかし、不透明な時代といわれる今日では、現在の事業が必ずしもいつまでも繁栄するとは限らない。現代において積極的な多業種への進出が各企業の共通した課題であるが、新しい事業領域は新しい時代に対応できるように、「誰の」「どのようなニーズ」「どのような技術とサービスで」対応していくのかといった積極的で幅広い企業の存在を明確に表したものとして策定する必要がある。

イ. 生活のクラフツマン

新実質主義を実践するための商品開発やニュービジネスを一言で述べると、『生活のクラフ

ツマン思考』が構築する生活分野であるといえる。新しい消費の芽が、モノに自分の個性や、感性を加えて使いこなし、精神的な高まりや満足を求める態度であることは、前述のとおりである。モノを供給する側の価値観から、モノを使う側に視点をおいて、使う人の感性をプラスして自分なりの新しい喜びを発見する。すなわち創造性を加えた生活態度をとろうとする人達が生活のクラフツマンなのである。そして、顧客個人が「生活のクラフツマン」として生活の中に創造性を感受するような思考をもたらすコンセプトが「新実質主義の提案」である。

3. 新実質主義の実践としての商品企画 (アパレル型紙自動作成システムの開発)

これまで企業の経営理念として掲げた「新実質主義の提案」について説明した。そしてこの経営理念を実現するために商品開発を進めたことを述べた。つまり開発する新商品は単に機能的なものを提供するだけでなく、「生活をエンジョイする感覚」を実現するものであるという精神的価値感をも生み出すという姿勢で新しいテーマに取り組んだのである。

一方、市場でIT化が伸展する中で、企業における経営方針に、IT戦略が掲げられた。ITを導入することにより新事業を構築することは当然ながら、さらに企業が取り組んでいる事業の中に積極的にIT化を図り、新しいビジネスの方向性を見出して行こうとしたのである。

また筆者は、新製品や新事業の開発を進めるにあたって、どのようなテーマを狙うべきかを探索する理論的手法として「戦略的新事業探索法」を提起し、実践してきた²⁾。

企業ドメインの活用を基本姿勢とする「戦略的新事業探索法」を展開して、この経営理念「新実質主義の提案」と経営方針「ITビジネスの強化」を実現するためのビジネスを検討した結果、当該企業の創業に深く係わるニュービジネス「アパレル型紙自動作成システム」の開発を決定するに至った。

(1) アパレル型紙自動作成システム³⁾

企業のIT化戦略の拡大路線にそって、いくつかの情報システムが開発されたが、上述したように、当該企業の創業（ミシン事業）に関連するものとして「アパレル型紙自動作成システム」が開発された。

このシステムは、当該企業のコア・ビジネスである家庭ミシンの製造とアパレルソーイン

2) 岡田広司著『戦略的商品開発』泉文堂、1999年、11-27頁

3) 現在、市場では、このシステムを「P'STORY（ピーストリー）生地用型紙プリントシステム」と呼んでいる。

グ領域の技術をIT領域で開花したものであり、創造性のある消費者生活という視点から新しいビジネスを開拓したものといえる。つぎにその内容を説明しよう。

生地型紙を直接印刷する、いわゆる生地用プロッターを中心としたシステムである。ソーイングにおいて最も手間取る作業である型紙づくりや、縫い目ラインの印付けを省き、初心者でも簡単にソーイングが楽しめるように工夫された。コンピュータが型紙デザインを直接生地にプリントした後、その生地を印刷されたラインにそって切り抜き、縫い線にそって縫うだけで消費者の好みの洋服ができあがるというシステムである。つまり、手軽にプラモデルを組立てるようにソーイングできるのがポイントである。

具体的には、消費者は自分の好きなデザインを選んで、自分のサイズなどをインプットすることにより、ソーイングサイズを決定する。また、電子カタログ機能により試着イメージをプリントアウトし、自分の視覚で確認したあと、アパレル型紙を作成するというシミュレーション機能をもっている。

今まで自分で洋服を作りたいくてもミシン作業以外、型紙作成の段階であきらめていたビギナーへのバックアップシステムとなった。また水洗いすると自然に消える特殊インクでパターンをプリントするなどの工夫が加えられ、何段階もの服づくりのプロセスが短縮されている。

従来の「楽しむ、創る、見せる」を主眼とした手作りのソーイング愛好者は、このシステムを使うことにより急激に増えてきた。これまでのように、作ってみるまでイメージが浮かびにくかったというソーイングの不満が解消されたといえよう。

このシステムのポイントは全く洋裁の経験がない初心者でも、消費者自身の作りたいデザインに合わせ、カタログでしか見られなかったサンプルを実際に組み合わせて、自分自身のオリジナルソーイングが仕上げられることである。世界に1枚しかないオリジナルなソーイングを簡単に楽しむことができる「アパレル型紙自動作成システム」の登場は、生地手芸店の集客やビギナーを対象に、ソーイングのあり方に変革をもたらすことになった。

1989年に事業化がスタートしたこのシステムは、企業のIT化戦略と共にシステムアップが図られ、生地用プロッターに加えて、電子カタログの充実、生地入力スキャナー、作り方説明書用プリンター、そしてインターネット利用を一体化した「アパレル型紙自動作成システム」として完成した。次にシステムの構成を図3に示し、アパレル型紙自動作成システムの構成について表2にまとめてみよう。

インターネットの導入などIT化が進むにつれて、このシステムは機能アップと同時に、客層別のチャネル戦略が図られた。現在では、ホビー素材店や生地店の規模別システム、インターネット利用、学校教材用ルートと幅広くビジネスを展開している。その商品戦略は、現在では次のように進められている。

表2 アパレル型紙自動作成システムの構成

生地用プロッター	外形寸法	幅 1740 奥行 650 高さ 1800 (mm)
	重 量	164Kg
	電 源	100V 500W
	印 刷 時 間	平均時間約10分（生地セット時間込み）
	インク色	ピンク（水洗いで色は落ちる）
電 子 カ タ ロ グ	Windows95 が稼動するパソコン タッチパネル17インチディスプレイパソコン 400種類のデザイン格納	
生地入力用スキャナー	A3カラー用スキャナー 生地入力時間：平均5分（生地セット時間込み）	
説明書用プリンター	A4カラーインクジェットプリンター	

①ソーイング型紙プリントシステム（大規模店舗向け）

これは表2に示したシステム全体であり、主に大規模生地店向けに設置する。このシステムは広い場所を占有する上に、コスト的にも負担が大きいため、大規模生地店またはホビー素材店向けのシステムとしている。

②電子カタログシステム（中小規模店舗向け）

表2のシステムの中の生地用プロッターを除いたもので構成されるシステムである。顧客が店内で選定した生地やデザインで、そのでき上がりをシミュレーションすることができる。顧客はシミュレーションを確認した上で店に発注すれば、後ほど管理センターの生地プロッターで型紙を印刷した生地が客に手渡される仕組みとなっている。

③インターネット電子カタログ（マシン販売店向け）

中央の管理センターとマシン販売店のネットワークにより、インターネットやCD-ROMを利用してソーイング型紙情報を顧客に提供するシステムである。マシン販売店に設置されたインターネットのホームページ上またはCD-ROMカタログ上で、デザインと生地を選択し、でき上がりをシミュレーションする。顧客はそれを確認した上でこの販売店に注文すれば、管理センターで生地に型紙を印刷して販売店に送り、後ほどボタンなどの付属品をセットして、顧客に手渡すことになる。

④インターネット電子カタログ（消費者個人向け）

インターネットのホームページ上で、ソーイングデザインと生地を選択し、できあがりをシミュレーションする。顧客はそれを確認した上で注文すれば、管理センターの生地プロッターで生地に印刷の上、ボタンなどの付属品をセットし、客先に届ける。

⑤カタログ通販（消費者個人向け・ミシン店向け）

通信販売カタログからデザインと生地組み合わせを選択する。カタログに同封されている申し込み用紙で発注すれば、管理センターで生地型紙を印刷した上で、ボタンなどの付属品をセットして、客先に宅配される。

⑥家庭科用被服教材（学校教育用）

上記⑤と同様に通信カタログから選定して注文する。注文後は、管理センターで生地型紙を印刷の上、教材のキットとして学校などへ届けられる。

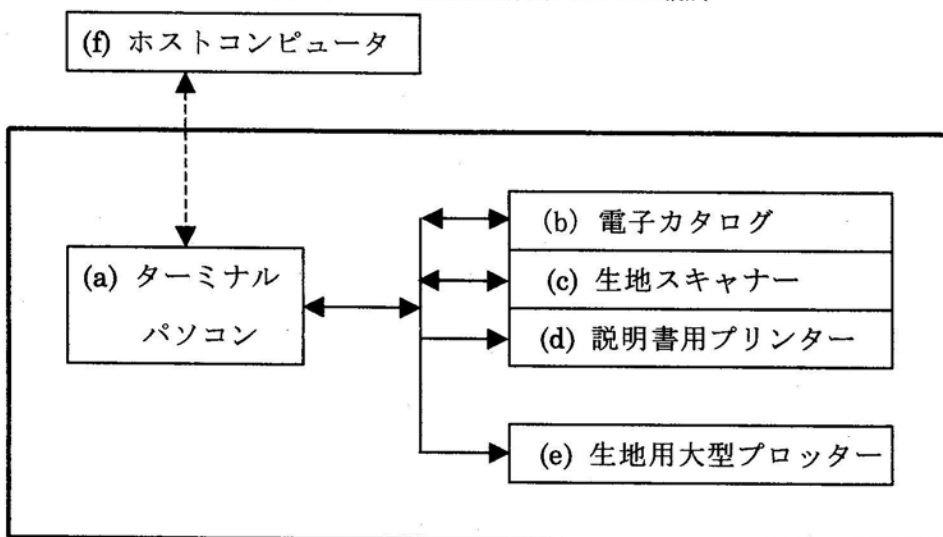
以上のように、客層に応じて最適な商品の選定、作成のチャネルを設定して、ソーイング型紙ビジネスの活性化を図っている。このビジネスの活性化は当該企業の創業ビジネスである家庭ミシンなどのアパレル機器関連事業の伸展に直接繋がることになる。

また、ここで上げた商品戦略の中で特に注目すべきチャネルとして⑥家庭科用被服教材がある。昨今の家庭向け教育への見直しが進み、女子は勿論のこと男子でも家庭科教育に力を入れる方針のもと、手軽にソーイングが指導できるこのシステムが高く評価され、この「学校教育用」としての需要が急激に高まっている。

次に図3の「アパレルソーイングソフト作成システム」の構成について概説しよう。

ターミナルパソコン(a)は、本システムの全体の制御部である。ターミナルパソコン(a)は、電子化カタログ(b)から入力される顧客操作情報、生地キャナー(c)からの生地情報などを受け取り、生地用大型プロッター(e)に型紙を、説明用プリンター(d)には型

図3 アパレル型紙自動作成システムの構成



紙によるソーイングの方法の説明書を印刷する指示を与える。

またこのシステムは、ホストコンピュータ（f）とターミナルパソコン（a）が通信回線によりオンライン化され、新しいデザイン情報がターミナルパソコンに伝送される。

このシステムの重要な機能である生地用大型プロッター（e）は、生地や不織布に型紙をプリントする。また電子カタログ（b）は、タッチパネルパソコンから構成されており、顧客はモニター画面をタッチすることで、カタログの中から好みのデザイン、サイズ、色柄などを選択する。また選択した生地で作出来上がった洋服などのイメージを確認することができる。一方、生地スキャナー（c）は当該システムを設置した店舗などに準備されている生地のデーターをインプットする役割を持つ。説明書用プリンター（d）は作り方の説明だけでなく、注文用紙、洋服の出来あがりイメージの印刷をする機能を持つ。

当該企業は多角経営でよく知られているが、これまで成功してきた要因の一つに、創業事業であるアパレル産業をコア技術の一つとして醸成してきたことが上げられている。今後ともこのチャンネルの商品の研究に力が注がれることになるだろう。

（2）市場の評価

国内の有力な繊維業界紙「繊維ジャーナル」（1998年6月10日版）には、東京ビッグサイトで開催された『'98年日本ホビーショー』に同システムが出展された記事が掲載され、「生地プリントシステム、電子カタログを前面に市場開拓」という見出しと共に、当該「アパレル型紙自動作成システム」を次のように評価している。

—このシステムは、生地卸業者や、ヤング世代客の多い手芸店筋からの支持が強い。ファンシーショップや手芸品、服飾学校などに設置するのによりシステムである。また、手芸やホームソーイング愛好者向け、ビジュアルな店頭提案やソーイング教育指導に威力を発揮するシステムである。中でも、タッチパネルの簡単な操作で、自分の好みの服、デザインを検索できる電子カタログの機能に高い関心が示された。—

また近年では、人間形成の教育的視点において、家庭における活動が重要であるという考えから、男子高校生にも家庭科教育に力を入れるようになった。その家庭科におけるソーイング実習のウエイトが高く、ソーイン用型紙は前述したように「アパレル型紙自動作成機」によって作成されている。一方、都心などにあるソーイングスタジオに設置されたこのシステムは、創造性を高めながら、実用的な衣服を作るツールとして女性層に幅広く受け入れられつつある。

むすびにかえて

筆者はこれまで数多くの商品開発に取り組んできたが、この「アパレル型紙自動作成システム」は、企業のコア・ビジネスやコア・テクノロジーであるミシン産業を逸脱しない領域にありながら、新しいビジネス展開をも含んだ興味あるシステムとなった。新製品の開発を検討する場合、まず科学技術的な障壁の克服が主要課題とされる場合が多いが、当該製品に関しては、会社創業ビジネスつまり成熟化したミシン産業の活性化を狙い、一方では科学技術の育成、ここではコンピューターを中心とした情報機器や情報通信技術の強化という、相反するような目標を実現したシステムといえる。これは筆者たちの開発力の強化という狙いはあるものの、最終的には、消費者がどのようなコンセプトの商品を求めているのかという視点で、研究し、それを実現することが、成功の基本であると考えている。そして、筆者たちが提起した経営理念『新実質主義の提案』を具体化する「生活のクラフツマン」というコンセプトに相応しい新商品として「アパレル型紙自動作成システム」の開発を進めた。

本稿で説明したように「生活のクラフツマン」のコンセプトは、商品企画を進める時、単にその新商品が実質的に役に立つだけでなく、使用者が更に知恵や工夫を加えることで、新しい生活感を創造することのできる、そんな創造型商品を意味している。

当該企業のコア・ビジネスでもあるミシン事業の活性化を狙い、新しい時代のソーイングカルチャーのあり方を求めるために、消費者への意識調査を進めた。その結果、生活エンジョイ感覚で個性を表現できるソーイングが、簡単にできるならば自己実現の一つとして取り組んでみたいとの要望が強くえられた。

生活者は機能的な服を作るだけでなく、そのソーイング過程において、楽しむ、創造する、そして作品を発表するという、実質的価値観と自己実現という情緒的価値観を持つようになる。一つのソーイング作品の完成は、さらに次のソーイングの創作心へとつながって行くこのシステムは、企業の経営理念「新実質主義の提案」を、まさに実践したものであると言える。

アパレルソーイング層の拡大と新しいビジネスの創造を狙ったこのシステムは、当初想定しなかった学校教材ビジネスへの展開をもたらした。現在はまだ売上規模は小さいが、このシステムをベースに新しい展開が期待できる。また、生地をレーザーなどにより自動カットするなどの機能アップをはじめ、まだ発展の余地は十分に考えられよう。生活観の個性的価値がますます重要視される社会的動向に呼応したシステムとして、また今後ともアパレルソーイング産業をバックアップするビジネスとして、安定した成長が期待できる。

参考文献

- 〔1〕 Burgelman, R. A. & L. R. Sayles, *Inside Corporate Innovation-Strategy, Structure and Managerial Skills*, The Free Press 1986.
- 〔2〕 Henderson, R. M. & K. B. Clark, "Architectural innovation," *Administrative Science Quarterly*, 1990.
- 〔3〕 Marlin, P. R. & R. L. Riddle, *Transister Physics and Circuits*, Maruzen Asian Edition 1980.
- 〔4〕 西田耕三著『クリエイティブ重視の処遇革新』ダイヤモンド社、1993年
- 〔5〕 岡田広司著『企業活動としての商品開発』酒井書店、1999年
- 〔6〕 岡田広司著『戦略的商品開発』泉文堂、1999年
- 〔7〕 Steele, L. W., *Managing Technology: The Strategic View*, McGraw-Hill, 1989.
- 〔8〕 横田澄司著『価値創造の企業と商品開発』泉文堂、2000年
- 〔9〕 横田澄司・河合篤男・余田拓郎・出口将人著『企業と活動』泉文堂、1998年