

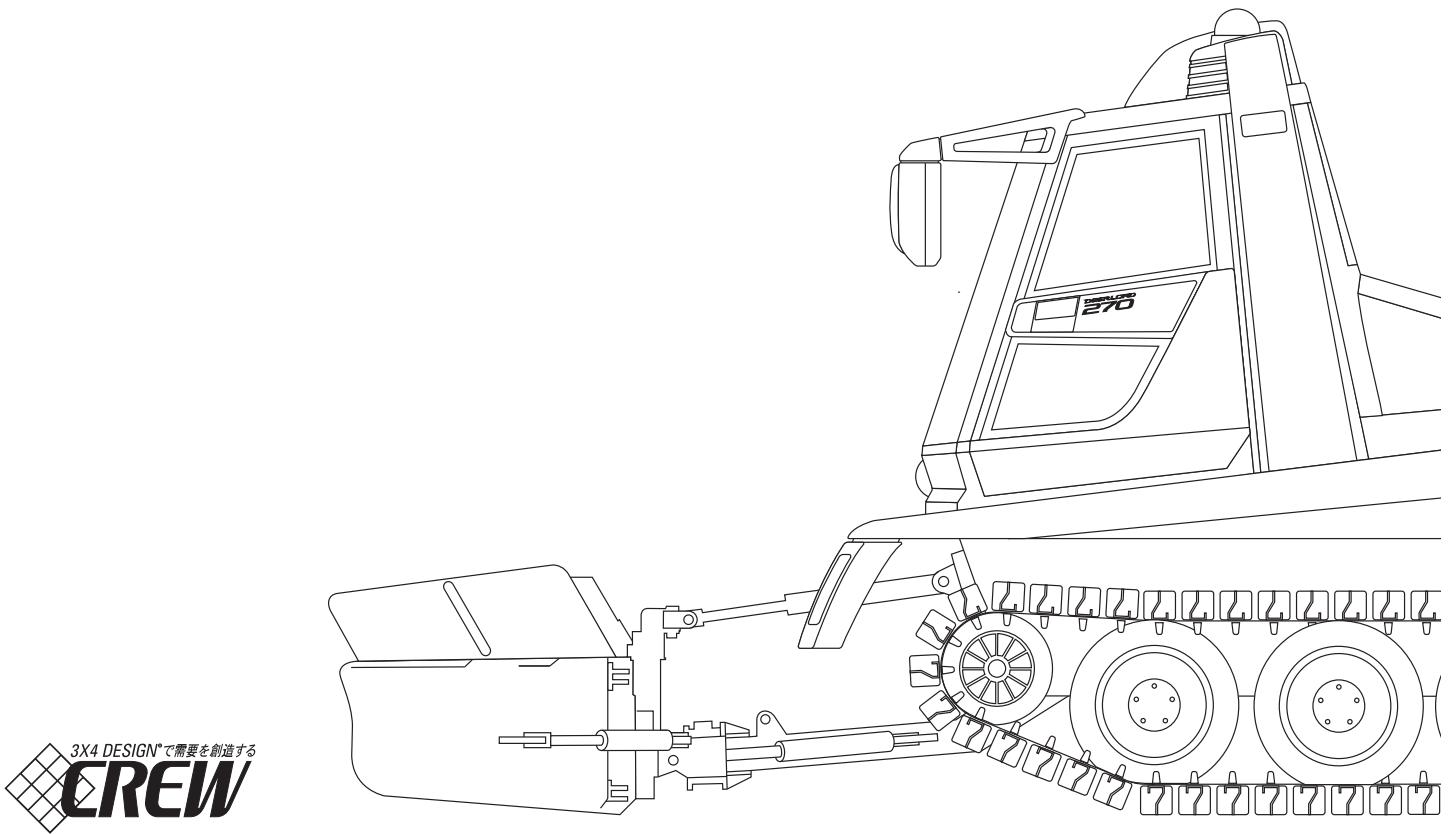
(株) 大原鉄工所 トリガープロジェクトの挑戦

# ディアロード物語

---

**DEERLORD STORY**

シェア奪還をかけ、初めてマーケティングと  
デザインを活用した商品開発物語



3X4 DESIGN<sup>TM</sup>で需要を創造する  
**CREW**

## プロローグ

価格、機能、性能、サービス、どれも負けない。

しかし日に日にシェアを落としていく。なぜだろう。何が原因だろうか？

シェアダウンに歯止めをかけるために、マーケティングとデザインを活用した商品開発に着眼する。



しかし！

- 顧客のニーズがわからない。
- 商品案はできても適正な評価ができない。
- どのように投資を回収するのだろう。
- 自社のシーズに合わせるにはどうするのだろう。
- 販売の実績につなげるにはどうしたらいいのだろう。
- 企業全体のノウハウにする良い方法があるのだろうか。



<私たちはこんな不安な声を最初にお聞きしました>

結局、初めて外部と協力した商品開発も十分な成果を得ることが出来なかった…

今まで通り、自社だけで「もの」づくりをしていれば安全だった…

2度とお金のかかる商品開発なんかやるまい！



こんな失敗をしないために、経営を筆頭に企画から製造販売まで顧客満足の達成を目標に据え、全社の代表メンバーを選抜したプロジェクトで商品開発を実施いたしました。

## STEP-1 企業環境分析段階

自社を取り巻く経営環境をしっかり分析し開発分野を設定しよう

### ヒト ブロック 1 社会環境分析

社会のトレンドを知って開発テーマに与える影響をキャッチしよう

開発のポイント

ヒット商品を分析し、時代のトレンドをつかむことが大切だ



スキーヤーはスキー場で汗をかくだけではなく、リゾートを楽しむことに転換していた。

### モノ ブロック 2 社内環境分析

開発資源の棚卸で自社の強さと弱さを知り開発戦略を立てよう

開発のポイント

SWOT分析から自社のコアコンピタンス・中核となる能力を設定しよう

世界中の雪の知識と技術がある	感性開発が苦手
S（強み）	W（弱み）
O（機会）	T（脅威）

スキー場はリゾート化して機会拡大	ライバル会社が演出力あるデザインでシェア拡大
------------------	------------------------

自社のコアコンピタンスは雪に対する知識だった。その知識が差別的な技術を生み顧客満足を高めていた。

## バ ブロック 3 市場環境分析

市場の規模・シェア・ライバルの商品戦略・流通の現場を知る

### 開発のポイント

自社の商品ポジションと競合商品との関係を探り、それをマッピングなどによって明らかにしよう



スキー場はスノーリゾートになり、売れているライバルはリゾートの演出力を持っていた。

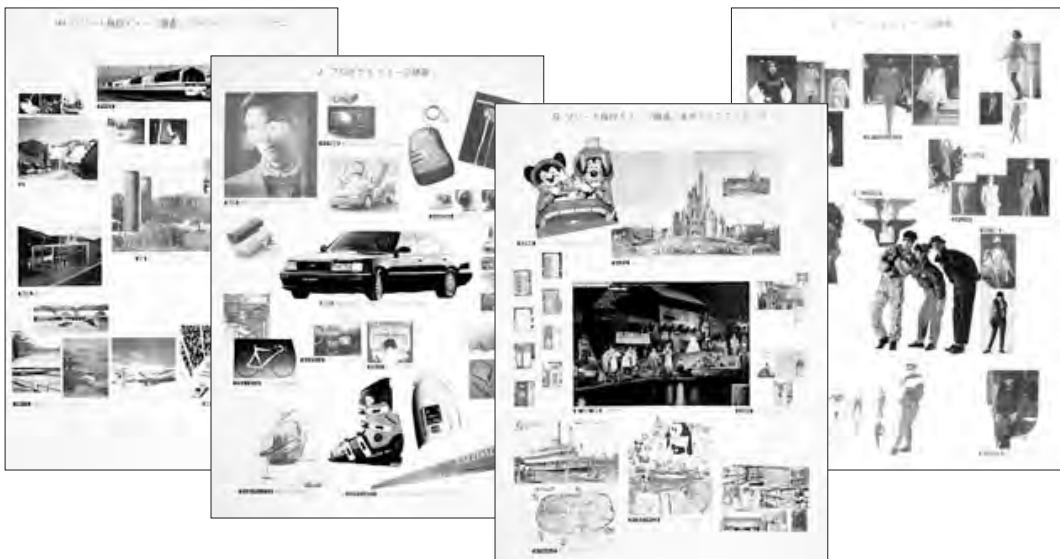


### リゾートとは何だろう？

東京ディズニーランドでその秘密を探る！ヒット商品で顧客のニーズを探る！  
クルマ、ファッショント、さまざまなグッズでヒット商品の共通因子を探る！

### 開発のポイント

言葉の分析を補うビジュアル的なイメージボードを作成して  
情報を共通認識しよう



## まとめ 開発の大きな方向性を決める

世界中の雪の 知識と技術がある	S (強み)	感性開発が苦手
O (機会)	W (弱み)	T (脅威)
スキー場は リゾート化して 機会拡大		ライバル会社が 演出力あるデザイン でシェア拡大

リゾートを愉しく演出する  
マシンであると同時に  
オペレーターには友情あふ  
れる逞しく優しいマシンの  
開発をしよう

## トリガー計画の発動

デザインは色や形など魅力的なスタイリングを作る仕事だと思っていたが、エンジニアと一緒に商品の市場価値を向上させるパートナーであることがわかった。どうせやるなら、企業全体でこの課題を捉え新しい大原のモノづくりシステムを考えてみたい。

### 3つの大目標

目標A	ものづくり	ユーザー オリエンティッドな商品開発を実践する
目標B	ひとづくり	開発活動に参加することで自己改革と社内意識を改革する
目標C	企業づくり	新しいゲレンデ整備車を通じ高感度の高い企業「大原」のデビューを行う

### プロジェクト編成

全組織から選出したメンバーでプロジェクトチームを編成する。相乗効果を高め効率の良い商品開発を行うと共に、全社的な開発ノウハウを構築するための基礎づくりを行う。

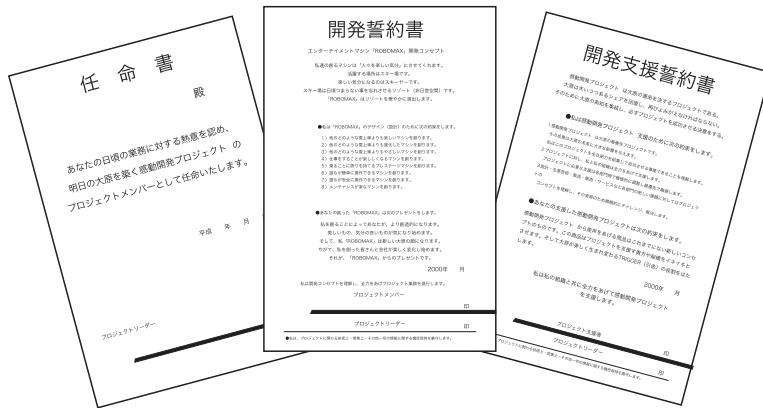
#### プロジェクトメンバー表

	No.	NAME	AGE	POSITION	ROLE	PROFILE
大原鉄工所	1.	大原		経営	プロジェクトリーダー	広い視野を持つ。企画・パワーがある。
	2.			営業	プロジェクトサブリーダー	社内では異色な存在。実行力は抜群。
	3.			営業	営業・調査担当	検査から営業に移籍。知識能力は十分にあり。
	4.			設計	インターフェース担当	IQは測り知れず。心に熱い血が流れている。
	5.			設計	ハード担当	能力未知数。デザインに関する興味は最も深い。
	6.			製造	工程・サービス担当	製造部秘蔵の期待のエース。
	7.			製造	ゴム・FRP・外注担当	生え抜きの苦労人。性格は爽やか、人間関係の要。
	8.			購買	部品担当	計画、段取りは天下一品。交渉力もある。
	9.			総務	記録・広報担当	業務管理力、人事管理力の素質十分。
CREW	10.	馬場		コンセプトメーカー インダストリアルデザイン グラフィックデザイン	ディレクター 製品デザイン担当 マーク・色彩・VI担当	コンセプトワークを中心に行進中。 トランスポーターが出身地。 ベーシックデザインには定評有り。
	11.					
	12.					

## プロジェクト開発契約

プロジェクトメンバーは開発契約をし、メンバーを送り出す所属長は開発支援契約をすることで全社的開発体制をつくり、プロジェクト成功の確率を向上させる。

- 任 命 書 開発担当者としての栄誉をたたえると共に重要な任命を確認する
- 開 発 誓 約 書 開発の目的を明確化し最後までその目的を遂行する約束をリーダーと取り交わす
- 開 發 支 援 誓 約 書 担当者を送り出す組織が開発担当者をバックアップすることを約束する



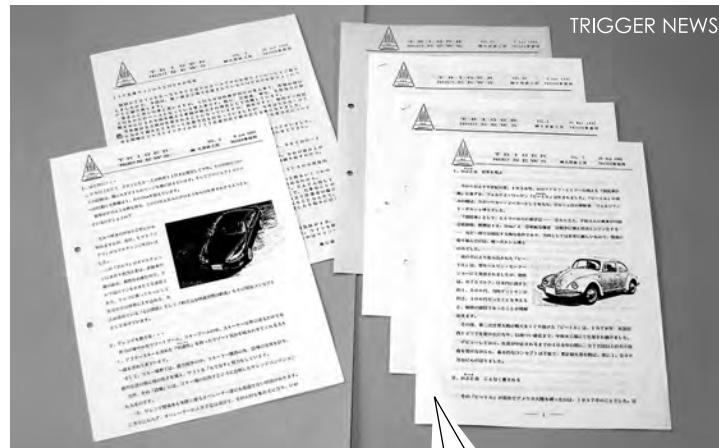
## トリガーグッズの作成

プロジェクトで使用するステーショナリーを制作し、メンバーのモチベーションアップを行うと共に、重要なプロジェクトであるとの認識を高める。  
社外に対しては、大原の新しい時代の活動が開始されていることをPR。



## トリガーニュース(アジテーションペーパー)の発行

プロジェクトで得た新商品開発にかかる新しい情報を次々に発信することで、大原が変化しようとしていることをアピール。社内意識を徐々に改革させて行った。



戦後アメリカで、何故ヒトラーが指示して作った「ビートル」が売れたのか？その秘密の1つに「デザイン」があった。私たちは、デザイン商品を活用して魅力的な商品を開発している。

## STEP-2 商品開発計画段階

顧客のニーズを把握した後に開発テーマを設定し、商品開発計画を立案しよう

### ヒト ブロック 4 顧客ニーズの把握

顧客さえ気がつかないニーズを探ろう

■ゲレンデ整備車に関するお問い合わせ

Q1 この使用になられているメーカー名  
Q2 この使用者を全体的にどう評価されますか?  
非常に良い 善い 中間 やや悪い 不良

Q3 この使用者を各項目にみてどう評価されますか?

1 外観・スタイル  
2 全体的な品質  
3 室内のデザイン  
4 駆動系のレベル  
5 安全性(操作など)  
6 価格の妥当性  
7 使いやすさ  
8 作りがしっかりした事  
9 価値  
10 入出庫  
11 運転のしやすさ

最終顧客はスキーヤー?

50人のスキーヤーに世界中のゲレンデ整備車のイメージ評価を...。結果は想像通り。

やっぱり「夢」を感じさせなかつた  
大原製のゲレンデ整備車

### モノ ブロック 5 製品評価

顧客ニーズを満足させる技術の応用展開をしよう

■乗るとき

- ・手すりの位置は良いか
- ・ドアノブの位置は良いか
- ・ドアノブの作動具合は良いか
- ・ドアノブの形は良いか
- ・ドアの開閉の感じは良いか
- ・ドアの鍵のかかり具合は良いか
- ・衣服の引っかかるような場所はないか
- ・安全に乗車できるか

競合他者との300項目に上る徹底比較を行う。  
落胆の後に見えてきた開発テーマ。

- |             |           |
|-------------|-----------|
| 1. 遠くから眺める  | 4. 乗って眺める |
| 2. 近くに寄ってみる | 5. 乗って触る  |
| 3. 乗るとき     | 6. 降りる    |

6大項目×50項目=300項目の調査

### バ ブロック 6 リゾート・オペレーター評価

顧客ニーズとは異なる市場ニーズの把握しよう

■販売上のカタログをご覧になり  
貴重なご質問を採点してください。

A 大きい D 一  
B ビストロ E 二  
C IWC F 三  
・新しいイメージがありますか?  
A 一 D 二  
B 二 E 三  
C 三 F 四

・明るく楽しいイメージがありますか?  
A 一 D 二  
B 二 E 三  
C 三 F 四

・安全なイメージがありますか?  
A 一 D 二  
B 二 E 三  
C 三 F 四

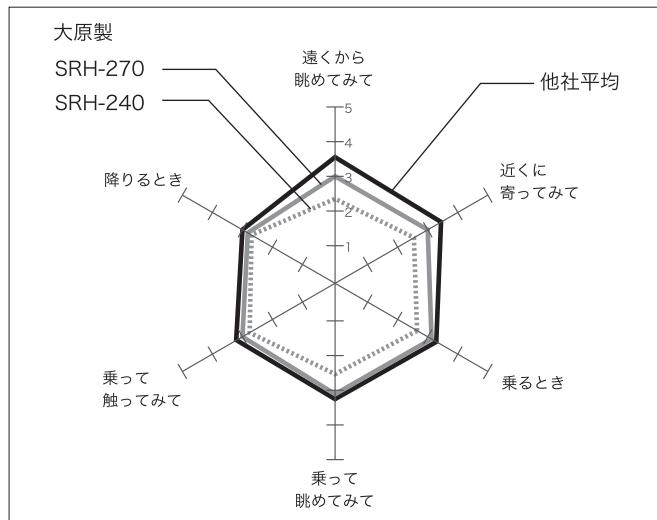
・華やかなイメージがありますか?  
A 一 D 二  
B 二 E 三  
C 三 F 四

オペレーターさんと向き合って、しっかり意見を聞くことから始めよう。

開発テーマのプライオリティーを確認する

## 調査結果をまとめる

機能性能はともかく、やっぱり劣っていた商品の魅力



### まとめ 開発テーマを決める

開発の重要キーワードを明確にして開発仮説をつくる

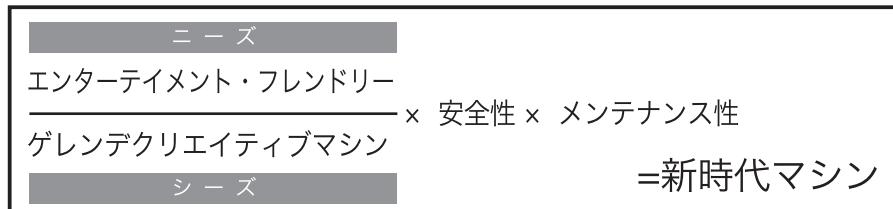
#### イメージキーワード

エンターテイメント リゾート(非日常) クリーン  
パフォーマンス 知性 プレステージ ネットワーク  
クラス感覚 友情 クリエイティブ.....

#### ビジョンメイキング

<エンターテイメントマシン>

ゲレンデはシルバーワールド... やがてくる賑わいの時を予感する華やかで上質なプロローグに相応しい SNOW VEHICLE



#### 開発の2大テーマ

1 フィロソフィーを「プレステージとする」

2 商品は「エンターテイメント・フレンドリー」で実現する

## STEP-3 商品企画段階

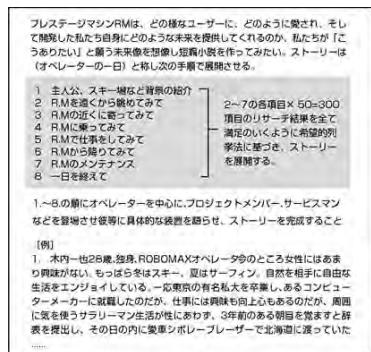
ユーザーべネフィットを実現する商品コンセプト実現のために、魅力的なアイデアを発想しよう

### ヒト ブロック 7 顧客からのアイデア発想

ターゲットの生活を快適にする商品のアイデアを出そう

#### 開発のポイント

言葉による開発、シナリオライティング法は技術者以外の柔軟な発想を引き出す



みんなで書いた理想的なゲレンデ整備車の空想小説。300項目の徹底解決と品質向上を言葉で語る。小説は顧客満足・技術・企業イメージの3項目で評価する。

### モノ ブロック 8 機能性能上からのアイデア発想

ターゲットの欲求を満たす商品の機能・用途のアイデアを出そう

#### 開発のポイント

いきなり図面は引かない。開発コンセプトを明確にしてから設計に入る



機能性能はもういい、個別の機能開発よりもフレステージを開発する。マインドマッピング手法を駆使して具体的なフレステージ開発を実践する。その結果を機能性能に落とし込む

得られた12項目のフレステージ要因

1. 高価値商品であること
2. 企業スピリットを感じさせる商品であること
3. 技術的にひとつでも「No.1」の部分があること
4. フレステージ性の高いスキームに採用されること
5. 販売やサービスまでRM精神に満ちあふれていること
6. 自然や環境に対し配慮した商品であること
7. 人間を中心据えたヒューマンな商品であること
8. スキーヤーを楽しませるエンターテイメントな商品であること
9. ゲレンデをクリエイトする創造車であること
- 10.未熟なオペレーターでも操縦できる商品であること
- 11.持つことに誇りを感じられる商品であること
- 12.長生きし、やつれない商品であること

## バ ブロック 9 リゾートからのアイデア発想

市場で競合商品と差別化できる商品のアイデアを出そう

### 開発のポイント

商品カタログは一番正直な企画書だ。  
みんなが行き先をはっきりイメージできるようにビジュアライズしよう



価格、スペック、商品特長... もう完成したかのような仮想カタログを作りプロジェクトの意志を統一。 テストマーケティングにも活かす。

## まとめ アイデアの最適化と商品コンセプトの設定

ブロック7・8・9のアイデアをまとめ、ユーザーべネフィットを満足させる差別的優位性に溢れた商品コンセプトを設定しよう

「プレステージマシン」新企画に基づいた新時代のフラッグシップマシン

- オペレーターと経営者のために乗ることに、持つことに誇りが持てる  
プレステージ要因を具現化した高い「感性性能」
- オペレーターのために、機能が前面に出ない優しく、楽しく、快適な  
「フレンドリー」キャビン
- オペレーターのために、その声を徹底的に反映したコントローラブル  
な操縦装置
- 経営者のために、フルオープンボディーでメンテナンス性を徹底向上  
させ稼働時間を延長
- 地球環境のために、排ガス対策でリゾート環境を守る業界一番の  
クリーン車両

# STEP-4 商品開発段階

商品企画書をもとに商品開発を実践しよう

## ヒト ブロック 10 商品デザイン

### 開発のポイント

調査・分析・企画・コンセプト設定としっかりした計画によって、後戻りしないデザイン開発が実施される



## モノ ブロック 11 商品設計

基本設計



縮小モデルをベースに原寸モデルをつくり計測、CADデータ化

▼ 試作・実験・評価



生産設計

ロット数、製作図面、工程設計、加工条件等を設定し、  
スムーズな生産に移行する準備を行う

試作テスト  
使用実験



色彩計画

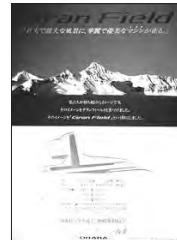


商品のコスメティックを行い魅力の向上を図る

量産準備

## バ ブロック 12 市場導入計画

市場導入計画



全く新しい概念の新車が出ることを  
予告し、他社製品の買い控えをお願い  
しつつ顧客を確保した

▼ 販売方法計画

### 開発報告会

「モノを売るな！コンセプトを売れ！」を合い言葉にTRIGER  
プロジェクトの活動経過を説明し商品の優秀性をアピール  
・値引きや接待の古典的な営業はやらない  
・プレステージ性の認知度を高める



▼ 販売促進計画

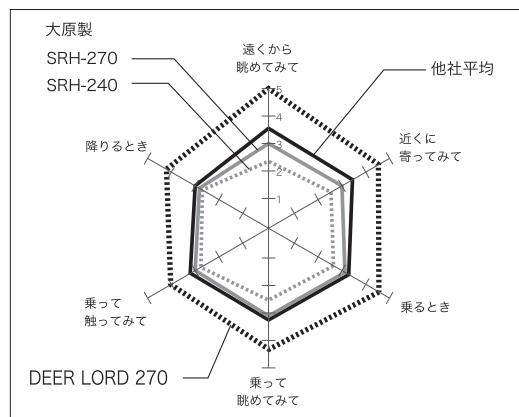
▼ 市場導入  
計画書

市場導入、販売方法、販売促進計画をまとめ、市場導入計画書を作成

▼ 商品の周辺  
デザインと制作



▼ テストマーケティング



顧客が商品の最終評価者  
200名のプロオペレーターさんに開発  
スタッフと同じ評価をお願いする  
結果は見事最高得点！

## まとめ DEER LORD 270 完成



### AXIS での開発発表会 コーポレートコミュニケーション計画



デザイン界のオピニオンリーダーをご招待しディアロード開発報告会を開催。AXISでの講演展示会は広く企業そのものをアピールした。

オープニングパーティーでは生まれ変わったフレンドリーな大原気質を披露し好評を得た。

## エピローグ トリガープロジェクト活動成果

目標A

ものづくり

ユーザーオリエンティッドな  
商品開発を実践する

### ▶ 平成6年 通産省グッドデザイン 中小企業庁長官特別賞受賞

計画通りの販売実績・商品開発システムの構築・27点に及ぶ知財権の取得



目標B

ひとづくり

開発活動に参加することで自己改革と  
社内意識を改革する

### ▶ ディアロードスピリットで新しい大原マンが誕生

目標C

企業づくり

新しいゲレンデ整備車を通じ  
高感度の高い企業「大原」のデビューを行う

### ► グランフィールド構想の策定・事業ドメインの拡大

1. プレステージ性の高いゲレンデ整備車の開発と販売サービス
2. ゲレンデ諸整備の提供による総合的支援
3. 全国のゲレンデ情報提供によるリゾートビジネス支援



*Gran Field*

「もの」から「こと」へ、  
「モノごと」企業への転換  
その証がGRAN FIELD  
大地をデザインする、将来の新会社名？

### ► マスコミによる企業イメージのPRの機会拡大とその効果



#### 掲載紙

- ・AXIS
- ・にっけいメカニカル
- ・4WD EX
- ・私たちの美術観賞（教科書）
- ・INDUSTRIAL DESIGN WORKSHOP
- ・熊本県「キーワードはデザインだ」
- ・新潟県技術情報
- ・中国工業設計雑誌
- ・日刊工業新聞
- ・新潟日報
- ・長岡新聞
- ・日経産業新聞
- ・GOOD DESIGN 1993-1994
- ・商工会議所ニュース
- ・B S N新潟放送
- ・埼玉DESIGN INFORMATION
- ・NHK

① 中学校美術教科書副教材【くわがた虫がティアードになった】

② 日本の代表的なデザイン誌「AXIS」【中堅企業のデザインへの挑戦】

③ 発行部数の多い「CAR MAGAZINE」

## 新しい時代に向けた大原のモノづくり

このプロジェクトの後、私たちは若いデザイナーのたまごを採用した。また、新しい加工技術も修得し、デザインの試作も自分たちでできるようにした。現在、この若いデザイナーはほとんどの商品開発に何らかの形で関係し、設計室と工場を飛び回り活躍している。

また、商品開発においてコンセプトにこだわるようになった。コンセプトを明確にすることにより、妥協できる部分と譲れない部分を明確にして開発活動ができるようになった。開発部門と生産部門が協力して、コンセプトの実現や代替案の検討をする姿も当たり前のことになった。技術者が顧客の現場に調査に出かける姿も当たり前のことになった。

生産現場においても、美しいモノを意識し、部品や製品をていねいに取扱い、工場の5Sや美化にも日常的に取り組むようになった。

現在は、私たちの商品に対する顧客評価は確実に向上していると思う。これからは、自分たちでベストの商品をつくっていると言う考えを改め、顧客の満足度に敏感に反応する商品開発をさらに進めていきたいと考えている。

最後に、中小企業において商品開発は技術開発部門にまかせるのではなく、経営者が先頭に立ち全社的に取り組むことにより成功に導く可能性が高まると思う。商品の成功は開発して終わりではない。顧客に使ってもらって満足してもらうためには、必ず社員全員の力の結集が必要である。

2001年2月1日

株式会社 大原鉄工所 代表取締役社長 大原 興人  
(TRIGER-1 プロジェクトリーダー)

## プロジェクト成功の秘訣

- 多くの人が感心のあるテーマ、達成しやすいテーマを選定する。
- 企業の中で影響の強い人にあらかじめ理解を求めておく
- 少人数であらかじめストーリーを作しておく。
- 具体的目標を明確にする。
- 予算を明確にする。
- メンバーの所属する組織（上司）の理解を得る。社内体制を具体的に作る。
- メンバーの性格を把握する。ムードメーカーが大切。
- メンバーの結束力を強めるための「仕掛け」を作る。
- 定期的に社内 PR を行う。
- 特定の人だけに課題が集中しないようにする。
- メンバーは職制の壁を越えて平等であることを徹底する。
- 狭くても専用のスペースを用意する。
- プログラムの進行状況を常に把握しておく。
- 記録担当者を必ずおく。
- 定期的にノミニュケーション等を行う。
- 自分の専門外の問題に積極的に関わる価値を理解する。
- 情報の価値を自分一人で判断せず、必ずプロジェクトに報告するように義務付ける。
- 開発完了のタイミングを見失わないようにする。
- 開発完了報告（会）を行い企業の成果とする。
- 目標は「もの」の開発と共に、参加するメンバー意識改革、そしてデザインによる企業の魅力向上も考えたい。