

象印マホービン株式会社
代表取締役社長執行役員

市川 典男

PRI・O
トップ対談

大阪府印刷工業組合 理事長

浦久保 康裕



新型コロナウイルスの影響によって、消費者の行動は大きく変わりました。外食や旅行を自粛する人が大幅に増えた一方で、テレワークの定着による宅食需要の増加など、私たちの生活も様変わりしました。この大きなうねりのなかで、暮らしに寄り添った商品を作り続ける象印マホービン株式会社。大阪を本社に創業104年を迎えた老舗家庭用品メーカーとしてのwithコロナ時代の商品開発、販売戦略について、代表取締役社長執行役員の市川典男氏にお伺いしました。



withコロナ時代で変化する、 売れる商品・サービスとは

コロナ禍で起こった事象、そしてそこから見えてきたもの

浦久保: コロナ禍になり約3年。いまだに大きな爪痕を残していますが、この経過のなかで社会に及ぼす内容も徐々に変化してきました。2020年4月、最初の緊急事態宣言では食品スーパーやドラッグストア、ホームセンターではマスク不足や巣ごもり・買いだめ需要から多くの買い物客が店を訪れました。また、家電量販店では空気清浄機、パソコンなどが飛ぶように売れました。その反面でイベントや旅行関連、特にインバウンド需要に依存していた業種業態は大きな打撃を受けました。当時、目の前で起こっている現象をどのようにみられていましたか？ 経営環境の大きな変化に対して何らかの対策を講じられたのでしょうか。

市川: コロナが蔓延しはじめたころ「歴史的に疫病が流行ると世の中の進化が早まる」という説を耳にしました。今回の例で言えば社会全体のデジタル化が一気に進んだことがそれにあたるのではないのでしょうか。弊社は職場環境のデジタル化に出遅れていたこともあり、急いで出社しなくても業務に支障をきたさないテレワークができる仕組みを構築しました。国内外の工場や開発部門

のテレワーク化は困難ですので、感染しないよう啓発と感染した場合の生産体制について整備を行いました。ただ「いずれは職場環境のデジタル化に着手せねば」という思いもありましたので、コロナ禍が職場のデジタル化を後押しした感は否めません。

会社員の誰しもが、長期にわたって自宅で仕事をする経験は初めてだったのではないのでしょうか。私もそのなかの一人で、外出機会が抑制されウーバーイーツを筆頭とするデリバリーサービスを利用したり、ネットショッピングも利用頻度が増えていく日々を過ごしていて、なにか不思議な感覚になりました。「昭和の時代もそうだったな」と。

私はよくサザエさんを例に出すのですが、サザエさんの中では毎日家族で食卓を囲み、時には出勤をたのみ、日用品は御用聞きが注文をとり届けてくれる昭和の時代がベースになっています。今ではそれがスマホでできるようになっただけで、家の中の生活が様変わりしたわけではないと感じたわけです。

事業に話を戻しますが、コロナで何が変わったのかと言えば、大きく打撃を受けた旅行業や外食、イベントといった元来の日常生

活とは違う特別な日々を演出する産業、私はこれを「ハレの日産業」と呼んでいるのですが、これが成り立たなくなった反面、家庭での日常生活「ケの日」を支える産業やサービスが見直されることになりました。

私どもの例でいえば、インバウンドのような特別な需要は無くなったものの、内食化によって炊飯ジャーや調理器具といったものの需要が伸び、業績を支えました。

今後、コロナが収束に向かい、withコロナの世界で「ハレの日産業」も復活してくると思いますが、日々の日常生活の豊かさをより大事にするという気運も以前より高まってくるのではないかと感じています。



製造業としてのこれからの課題

浦久保： withコロナ時代のライフスタイルは定着してきましたが、小売業はその対応に課題を残す結果となりました。「社会インフラ小売」と「専門小売」の課題の違いが浮き彫りになったように感じています。「社会インフラ小売」は生活に必要な商品を安定して確保・供給しなくてはなりません。一方で「専門小売」は新たなライフスタイルの提案が課題になると考えますが。

市川： コロナ禍は私たちに「本当に豊かな暮らしとは何か」を考えさせる、そんな時間を与えてくれたのではないのでしょうか。これからのwithコロナ時代はそこにもっと注力した商品開発をしなければなりません。象印マホービンという会社は家電メーカーではなく、家庭用品メーカーとして「暮らしを創る」ことを企業理念としていますので、どんな社会になろうとも、私たちの商品を介して笑顔あふれる空間を演出していきたい。そんな思いで事業に取り組んでいます。

人々の生活は、社会の変化だけではなく、人の年齢によって変化してきます。特に結婚して子どもが生まれてからは子どもの成長とともに生活が変化し、その循環(ライフステージ)に合わせたマーケティングをおこなう必要があります。理事長のおっしゃる「インフラ小売」というのはこれにあたるのではないのでしょうか。それに対して、自分の好み(ライフスタイル)を重視される方も増えて

います。この点で注視しないといけないのは生涯独身率の増加です。すでに男性で30%、女性で20%に迫ると言われていますが、この方々は家族構成による生活の変化が少ない分、自分のライフスタイルを最重視されます。我々の商品は、ライフステージマーケティングを中心としたラインアップを取り揃えています。水筒ひとつにしても幼児が使うモノから大人が使うものまで、サイズが違えばデザインも違います。炊飯ジャーも同様で、消費者の必要とする機能によって価格やサイズ、デザインまで数多くの商品を取り揃えています。このライフステージ別の商品を取り揃えているのが弊社の強みでもあります。今後は多様化する生き方や暮らし方にフィットし、時代の要請に呼応する商品を創り、豊かな暮らしに寄与していければと思っています。

浦久保： 新型コロナウイルスの影響で、企業のサプライチェーンは大きく混乱しました。これは需要の急増、減少や工場の閉鎖など、生産・調達・在庫管理・物流など通常の流れが分断され、製造のプロセスに大きな影響を与えたことにあります。これは国内だけではなく輸入に頼っていた製品・素材などがコロナ禍によって国際的なサプライチェーンが分断されたことも一因とされています。御社でも少なからず影響を受けたと思います。また昨今の国際情勢、円安やエネルギー価格の高騰な

高まりました。加えて御社ではコロナ禍以前よりBtoC戦略として飲食店やテイクアウト専門店などを運営され消費動向なども探られています。今後の御社の販売戦略や販売促進策、広報活動をどのようにお考えになられているのでしょうか。

市川： 生活者の視点に立ち、生活実感を

さまざまな要因が絡みあってきています。今回の経験、そして将来のリスクを考え今後、製造体制をどのように再構築されていけるのでしょうか？

市川： 弊社の生産拠点の海外進出は、日本の製造業として比較的早かったと思います。1986(昭和61)年にタイにユニオン象印、1995(平成7)年には香港に新象製造販売有限公司を設立しました。現在では約7割(数量ベース)が海外で生産されています。

生産拠点は現地企業と合弁で設立することを基本とし、パートナーの選定を間違わないよう細心の注意を払っています。よく海外進出に失敗した製造業の方が「技術だけ持っていかれた」と嘆く声を聞くことがありますが、私は日本のモノづくりの技術は「品質管理技術」だと思っています。消費者に信頼される商品を作るためには、象印ブランドとしての品質管理が不可欠ですので、パートナーさえしっかり選べば相乗効果で互いにメリットが出ると考えています。

為替下落による原料高は、どの業界にも影響を与えていますが、生産拠点を国内に戻す計画はありません。外的要因に流されない経営が求められるのではないのでしょうか。国内では炊飯ジャーなどの高額商品を生産しています。私たちが培った保温・保冷・温度コントロール技術を活かして、暮らしに必要とされる商品を作り続けることが我々のミッションだと思っています。

大切に考える。そして心から喜ばれる商品開発を進める。これが象印のモノづくりの原点です。私たちはこれを「日常生活発想」としてコーポレート・スローガンに掲げています。ニューノーマル・多様性の時代になろうとも、この軸をしっかり持った暮らしを創る商品開発を目指しています。

ライフステージごとのラインアップを



日本のまほうびん草創期から真空テクノロジーを基本に、まほうびん業界のさまざまな発展と進化の歴史を紹介する「まほうびん記念館」。来館予約で一人から見学可能です。

多く取り揃えていることが私たちの強みと先述しましたが、今後は極小ロットで付加価値の高い商品や消費者の好みに合わせたカスタマイズ可能な商品にも注力していきます。効率重視で品ぞろえを減らす売場から、大型専門店(電気量販など)やECのように品ぞろえ重視の売場に移ってきているのも、それが市場の多様性に応えられているからですので、そこでライバルに負けない象印らしい商品の開発を今後も続けてまいります。

新たな取り組みとして、家庭用品メーカーの枠を飛び越えた事業にチャレンジしています。「象印食堂」はご存じでしょうか。「おいしいごはんが、ここにある」をコンセプトに、日々の暮らしに彩りを添える場として大阪難波・なんばスカイオ6階に2018(平成30)年10月にオープンしました。家庭用の高級炊飯ジャー「炎舞炊き」で炊き上げたごはんを、和をテーマに旬の食材を用いたおかずを味わっていただけます。また象印ブランドの情報発信基地として、上質で心豊かなライフスタイルを提案しています。

企業の社会的責任の一環として、新たなライフスタイルの提案に注力しています。2001(平成13)年には無線通信機器を内蔵した「電気ポット」を介した「みまもりほっとライン」を展開し、離れて暮らすご家族の生活を見守るサービスを展開しています。2006(平成18)年からはマイボトルキャンペーンを展開。ペットボトル削減による環境

負荷低減を目指した取り組みを行っています。その他にも食育の一環で「ライスマイルプロジェクト」としてウェブサイト・SNSではんのおいしさを伝える活動を行っています。

浦久保： コロナ禍は消費者の行動や意識に大きな影響を与えましたが、その要因やその程度も多岐にわたり、世代や世帯構成、職業、収入等によっても異なります。しかしこのような状況のなか、各業界、そして企業の取り組みや市場に提供された商品を見ていくと、いくつかの傾向に分かれるのではないかと思います。

まずは「健康と暮らしの安全・安心に向けた取り組み」があげられます。ウイルスから身を守るという意味での健康維持に加え、長期化する「ステイホーム」での体力の維持・向上といった、広い意味での健康を維持する必要性に対する認識も高まっています。次にあげられるのが多様な働き方に合わせた場所・空間、ワークスタイルの提案ではないでしょうか。感染症対策を契機とした働き方改革の加速が、多様なワークスタイルへのニーズを高め、商品・サービスの提案につながっています。その次が「巣ごもり消費」等の生活の充実に向けた提案が目につきます。個人の豊かな生活につながる商品・サービスを自宅で過ごす消費者に向けた提案の中にさまざまな創意工夫が見取れます。そして急速に伸びているのがデ

ジタル取引・コミュニケーションの変化等に合わせた利便性を提供するサービスや商材ではないでしょうか。

企業はデジタル技術やツールを駆使し、商品・サービスを提供するのみならず、SNS等を通じて広告のカスタマイズやコミュニケーションを図り、消費者との関係をより深めています。そしてコロナ禍のなか、なかなか実現しなかったリアルな場所・体験ならではの価値の提供です。デジタルを通してでは感じにくい触覚、嗅覚等も伴い、リアルならではの体験はより大きな満足や感動をもたらします。商品・サービス等をリアルで購入・体験する機会が限られるからこそ、そうした形での消費の価値が強く認識されるようになってきています。

ここで述べさせていただいたのはコロナ禍で起こった変化のごく一部だと思います。今までの常識とニューノーマルと言われる現状との間にさまざまなギャップが生まれたわけです。そのギャップが新たなビジネスチャンスの種だと思います。小規模、零細が多い私たち印刷業だから急激な変化に対して迅速な対応や新たなサービスの提供を行うことができます。変化をチャンスに変えて次のビジネスを生み出していきたいと思います。市川社長にはお忙しいなか、リアルな対談として「まほうびん記念館」のご案内までいただき誠にありがとうございました。

PROFILE 市川 典男

1958年、象印マホービン創業者である市川銀三郎の孫として大阪府で生まれる。1981年に甲南大学経済学部卒業後、象印マホービン株式会社に入社。東京支店長、新商品企画室長、第一開発部長などを歴任し、1998年、取締役役に就任。国際営業本部や経営企画室を担当し、2001年より現職。