

パナソニックのプロダクトデザインが変わった ～人と世の中の変化を捉えたものづくり

執筆者

沖賢太郎 KDDI 総合研究所シンクタンク部門事業環境リサーチ G コアリサーチャー

矢崎智基 KDDI 総合研究所 atelier デザイン部門 atelier 企画室室長

久保田達也 成城大学社会イノベーション学部 准教授

積田淳史 成城大学社会イノベーション学部 准教授

▼記事のポイント

<サマリー>

近年魅力を増すパナソニックの商品。どれも、家電業界でこれまで見過ごされてきた課題にフォーカスすることで支持を集めている。3回に渡る本ケーススタディ（事例研究）のシリーズでは、このような商品を生み出すパナソニックの原動力に迫る。第1弾となる今回は、プロダクトデザインの観点から、「モジュラーパーソナルケアシステム」（2022年、欧州と米国で発売）を題材に、同社の商品開発プロセスを紐解いた。

本商品は、共通ボディと、交換可能な5種類のヘッド（シェーバー、鼻毛カッター、髪・ヒゲ・体毛用のトリマー、電動歯ブラシ）から成る、従来の製品の枠を越えたオールインワン機器だ。ヘッドは必要なものだけを購入できるため、ユーザーにとっては経済的で、環境負荷を減らすこともできる。発売後は、世界三大デザイン賞の一つである「iF デザインアワード 2023」の金賞を獲得するなど高評価を得た。

本商品のコンセプトは「必要なときに必要なものを買える、そのためのモジュール式デザイン」だ。コンセプト作りに向けて実施した欧州市場調査では「スタイルの多様化」という重要トレンドを捕捉。また、欧州における同社の課題でもあった「普及価格帯商品の提供」と「ブランドロイヤリティを高めるタッチポイントの創出」をこの商品で目指した。そして近年の欧米市場の重要な価値観である「サステナビリティ」を土台とし、上記のコンセプトを練り上げていった。

デザインのプロセスでは、同社が蓄積してきたノウハウを活用し開発コストを圧縮することで、普及価格帯を堅持。並行して、各機能の共存や、全パーツにおいて統一されたアピランスの実現のための試行が繰り返された。試作機を使った受容性調査では、ユーザーからのフィードバックだけでなく、使う様子を観察することで改善すべき点を探し、デザインの細部を詰めていった。

販売においては、コンセプト通り、自社サイトでもアマゾンサイトでも、ユーザーが必要なものだけを選んで購入できるようにした。SNS 広告や縦型動画を積極展開したこともあってか、20代の購入が多く、他の一般製品とは異なる傾向となった。

本商品の方向性を決めるにあたって重要だったのは、「スタイルの多様化」と「サステナビリティ」を基本指針として据えたところではないかと考えられる。この商品開発では、多くの企業が採

用する「20代のニーズ」といった安易な視点ではなく、多様化する個々のニーズと、その中においても普遍的な「サステナビリティ」という価値観の両立を追求し、このコンセプトを体現する卓越したプロダクトデザインを実現した。人々と社会の変化を観て構想することが、これまで見過ごされがちだった課題を解決するような製品開発の要所になっているのではないだろうか。

こうした視点の転換は、例えば「意味的価値」というコンセプトから理解することができる。カタログスペック上の数値の追求から、数値化しにくい精神的な満足の追求へのシフトが、パナソニックにとって新たな市場を開拓したとも考えられる。意味的価値以外にも、経営戦略、組織、ビジネスモデルの観点など、分析の視点はたくさんある。読者諸氏にとって、本ケーススタディがさまざまなインスピレーションの源泉となることを願っている。

<主な登場人物>

パナソニック

<キーワード>

プロダクトデザイン サステナビリティ 多様性

<地域>

欧州 北米

1 はじめに

パナソニックのプロダクトデザインが、変わった。図表1～4は、近年の代表的な商品だ。これらに共通するのは、見た目の洗練さだけではなく、現代のユーザーが抱える課題、それでいながら業界がこれまでほとんどスポットを当ててこなかった課題へのアプローチがうかがえる点だ。

従来、大企業における製品開発は、機能性を高めることを競争軸として行われてきた。すなわち、製品カタログの仕様に数値で明確に記載できる項目を競争軸としてきたのである。例えば、男性用のシェーバーであれば、「刃の枚数」「メンテナンス性」「バッテリーの容量」などの項目である。ところが同社の製品を見てみると、機能性とは明らかに異なる競争軸を打ち立てて、製品開発を進めているように思える。なぜこのようなアプローチが歴史や伝統のある大企業でできているのだろうか。

【図表1】セパレート型コードレススティック掃除機 MC-NS10K (2021年10月発売)
本体から分離したダストボックスを充電台に内蔵。本体のゴミ捨てが不要になる。





出所：パナソニック

【図表2】 パーソナル食洗機SOLOTA NP-TML1（2023年2月発売）
ひとり暮らしのためのパーソナル食洗機。「洗える食器棚」をコンセプトに、狭いシンク横作業スペースに設置できるコンパクトサイズを実現。分岐水栓工事不要のタンク式給水で導入ハードルを下げ、ユーザーの裾野を広げる。



出所：パナソニック

【図表3】 自動計量IH炊飯器 SR-AX1（2023年7月発売）

あらかじめ無洗米と水を入れておけば、計量から炊飯までを自動で実行してくれる。発売に先んじて先行体験を一般公募。200台の定数に対し約1万件の応募があった。



出所：パナソニック

【図表4】 ラムダッシュ パームイン ES-PV6A（2023年9月発売）
手のひらサイズの5枚刃シェーバー。



出所：パナソニック

この変化の背景にあるのは、同社が近年掲げる「未来起点・人間中心」の新しいデザイン指針や、経営においてデザイナーの思考プロセスを導入する「デザイン経営」だ。

3回に渡る本ケーススタディ（事例研究）のシリーズでは、パナソニックがいかにしてこのような商品を生み出し続けているのか、その原動力を明解にする。第1弾となる本ケーススタディでは、プロダクトデザインの側面から、「未来起点・人間中心」の商品がどのようにして創出されているのかに迫る。今回は、2022年に発売されたパナソニックのパーソナルケア商品である「モジュラーパーソナルケアシステム」を題材に、同社の商品開発プロセスを、インタビュー調査を軸に紐解いていく。

2 モジュラーパーソナルケアシステムとは

2-1 製品の枠を越えたオールインワン

モジュラーパーソナルケアシステムは、2022年7月に欧州地区、8月に米国で発売が開始されたパナソニックのパーソナルケア商品である。【図表5】でみられるように、筒状のスタイリッシュなボディ（ハンドル部分）と、それぞれ異なる機能をもつ交換可能な5種類のヘッドから構成される、これまでにないユニークな形状の製品である。

【図表5】 グルーミングケア商品 モジュラーパーソナルケアシステム



出所：パナソニック

このモジュラーパーソナルケアシステムの大きな特徴は、通常であれば別々の製品で実現される異なる機能を一つの製品に統合していることである。ヘッド部分には、シェーバー、鼻毛カッター、髪・ヒゲ・体毛用のトリマー、電動歯ブラシなど異なる機能をもったパーツが用意されており、ヘッドを交換するだけで機能を変えることが可能である（【図表6】）。出張や旅行に携行しやすいことも、特徴である（【図表7】）。

これまで、鼻や髭などのムダ毛の処理を目的としたマルチグロマーなどで、ヘッドを交換できる製品は存在したが、このモジュラーパーソナルケアシステムは、電動歯ブラシや本格的なシェーバーも含めて、ヘッドを交換するだけで複数の機能を提供する製品である¹。さらに、各ヘッドの機能性や使い勝手も追求し、パーソナルケア商品単品としても価値向上を目指した。いわば、従来の製品の枠を越えたオールインワンの製品といえることができる。ボディと各ヘッドは、別々に買うことができ、必要なヘッドだけを購入することも可能である。

¹ マルチグロマーの中には、髭剃りの機能の搭載を唱っているものがあるが、深剃りの性能などは十分でなく、通常シェーバー専用機との併用が必要となる（都内電気量販店調査より）。

【図表6】 ヘッドを取り替えることで、複数の機能を実現



出所：パナソニック

【図表7】 全てのヘッドを揃えても一皿に乗る大きさ。



出所：パナソニック

2-2 市場はコンセプト・デザインを評価

発売後は、上記に述べたユニークなコンセプトやデザイン性、環境に対する持続可能性の観点（5-3参照）からデザインに関する賞にも選ばれた。2022年度には「グッドデザイン賞」、2023年には世界三大デザイン賞の一つである「iFデザインアワード2023」の金賞を受賞した。この年には、56カ国から約11,000件の応募があり、その内最高賞の金賞は75作品であった。iFからの評価コメントには、「サステナビリティとは素材やプロセスだけではなく、優れたアイデアから生まれるものでもあ

る」、「なぜ誰もこのアイデアを思いつかなかったのか」²と評されており、商品のコンセプトが評価されていることがわかる³。

従来製品とは異なる特徴をもちながら、市場からも評価されているモジュラーパーソナルケアシステム。本製品はどのような経緯で生まれたのだろうか。以下で開発の経緯を見ていこう。

3 モジュラーパーソナルケアシステムのコンセプト

3-1 開発の第一歩：欧州市場におけるトレンド調査

モジュラーパーソナルケアシステムの検討は、ドライヤーやシェーバーなどを扱うビューティ・パーソナルケア事業部を中心に2017年から始まった。具体的な構想が当初からあったわけではなく、アイデアの検討や市場調査から開発がスタートした。

その契機は、欧州の販売会社からの要望にあった。当時欧州では、1台で複数のグルーミング（ムダ毛処理）の機能を併せ持つマルチグルーマーが一定の人気を博していたが、パナソニックは、後発のためマルチグルーミング市場に参入する戦略を練る必要があった。そのため、現地の販売会社から開発・要請する声が高まっていた。

それを受け、新たな製品の開発を目的に、欧州を対象にグルーミングに関するトレンド調査を行った。2017年の7月から約1年間、ユーザーに対するインタビューや、街頭でのスナップ写真の撮影、グルーミングに関する専門家への調査を行った。調査から明らかになったことは、ユーザーのスタイルが多様化しており、その多様性にユーザーが価値をおいていることである。かつてのように、どこか一つの方向に向かってトレンドが形成されているわけではなく、個々人の違いや、ライフステージやライフスタイルによる違いがあり、その違いをユーザーが楽しんでいるという実態が調査から明らかになった。調査から得られたスタイルの多様性というキーワードは、その後の開発の重要な指針となった。

² “iF Gold Statement”

Sustainability is not just about materials or processes, it’s also about great ideas. Like all great innovations, this all-in-one personal grooming and care device leaves you wondering why no-one came up with this idea sooner. Take a bow, Panasonic!

³ <https://ifdesign.com/en/winner-ranking/project/panasonic-multishape-series/571184>

3-2 狙うのは「普及価格帯商品」、「ブランドロイヤリティを高めるタッチポイントの創出」

開発が本格的に動き出したのは2019年6月だ。同年4月に米国のマーケティング部門から日本のメンズグルーミングの商品企画部門へ異動してきたスタッフを中心となり、開発が再開した。このスタッフのもつ海外市場に対する深い理解と、パナソニックの市場ポジションやブランディングの状況などを基礎に、開発コンセプトが検討された。

当時、パナソニックのビューティ製品は欧米市場のプレゼンスが低く、特に普及価格帯市場でブランドが浸透していなかった。ブラウン（ドイツ）やフィリップス（オランダ）などのヨーロッパ・ブランドが普及価格帯から高価格帯まで幅広く支持されていたが、この理由の一つは欧米市場で後発のパナソニックがプレミアム・ニッチ（高価格帯ニッチ）市場を優先していたためでもあった。しかしながら、将来の優良顧客との最初のタッチポイントになりうる普及価格帯市場、特に100ユーロ以下の製品でパナソニックが戦略を打てていないことは、中長期的なユーザー獲得の障壁となっており、100ユーロ以下の製品群の充実が課題であった。

日本市場では、パナソニックの電気歯ブラシ「ドルツ」や、電気シェーバー「ラムダッシュ」のファンは、その性能と、そしてパナソニックブランドへの信頼から、同じシリーズの製品を買い続ける傾向にある。こうした状態をブランドへのロイヤリティ（忠誠心）が高いと表現するが、欧米市場ではこうではなかった。何らかの理由でパナソニックの商品を購入しても、買い換えのタイミングで他のブランドに転換してしまうことが多かった。ビューティ製品は、一人のユーザーが毎年、製品を更新してくれるようなカテゴリではない。新規ユーザーの獲得も重要だが、数年おきに訪れる買い換えタイミングで継続的にパナソニックの製品を選んでくれるロイヤリティの高いユーザーを育てることもまた重要である。一般に、ユーザーは歳を重ねると収入が増え、家族ができれば購入する家電の数も増えていくため、ビューティ製品でロイヤリティを獲得できればパナソニックの家電事業全般にとってもメリットが大きい。そのため、モジュラーパーソナルケアシステムはブランドロイヤリティを高める優良なタッチポイントになることも期待された。

3-3 コンセプトは「必要なときに必要なものを買える、そのためのモジュール式デザイン」

100ユーロ以下の製品群で、ブランドロイヤリティを高める優良なタッチポイントをつくるという期待のもと、開発コンセプトは順調に決まった。既にトレンド調査を完了し、スタイルの多様性というトレンドを発見していた。また、近年の欧米における重要な価値観の一つであるサステナビリティを取り入れることは早い段階から既定路線だった。ビューティ家電を購入するような男性たちにとって、どれだけ地球環境負荷の低減に貢献できるかというストーリーは、重要な購買基準の一つであった。一方、一般に、環境負荷の低い商品は価格が高くなってしまふ。機能を維持して質感を妥協すれば価格を抑えたサステナブルな製品は実現できるかもしれない

が、それでは優良なタッチポイントにはなりえない。こうしたいくつかの条件の中で、ライフスタイルやライフステージに合わせて「必要なときに、必要なものを」買うことができる「モジュール式」のデザインにするという、モジュラーパーソナルケアシステムのコアとなるコンセプトが具体化された。

通常、モジュラーパーソナルケアシステムがカテゴライズされるマルチグルーマー市場では、製品の駆動部分を内蔵するボディ部分と、実際に髪の毛や髭を剃るヘッドを複数、組み合わせてパッケージングし、一つの商品を構成している。ヘッドは簡素に作られており、3個から5個程度が同梱されていることが一般的であった。ユーザーは、必ずしも、全てのヘッドを利用するわけではなかった。自分の好みに合ったヘッドだけを使って、その他のヘッドは引き出しに放り込んでおきか、ゴミとして捨てた。これでは、エコでもサステナブルでもない。

そこでモジュラーパーソナルケアシステムは、モーターや電子回路などの駆動部分を内蔵する本体に、様々な機能や特徴を持つヘッドを組み合わせるという技術的なドミナント・デザインには従いつつ、いくつかの点で重要なイノベーションを実現した。第一に、簡素な作りの多いヘッドをしっかりと作り込み、ヘッド単体の価値を高めた。

ヘッドを作り込むと、費用が高くなり、価格に転嫁しなければならない。それでは、100ユーロ以下の市場を狙うという方針に反する。この矛盾は、ユーザーが必要なときに必要なものを購入するというコンセプトと、そのコンセプトを反映した販売方式の工夫によって回避できる。モジュラーパーソナルケアシステムという多機能性をコンセプトの一つとしていながら、ボディ単体、ボディとヘッドを一つずつなど、多様な販売バンドルを用意したのである。おかげで、ユーザーは必要になったときに必要になったものを追加で購入したり、少しずつ時間をかけて買い足したりできるようになった。一般にマルチグルーマーは本体とヘッドがパッケージで販売されているが、それと比較するとこの販売方式はマーケティング面でも合理的であり、そして余計なものを買わなくて済むという意味でサステナブルでもあった。

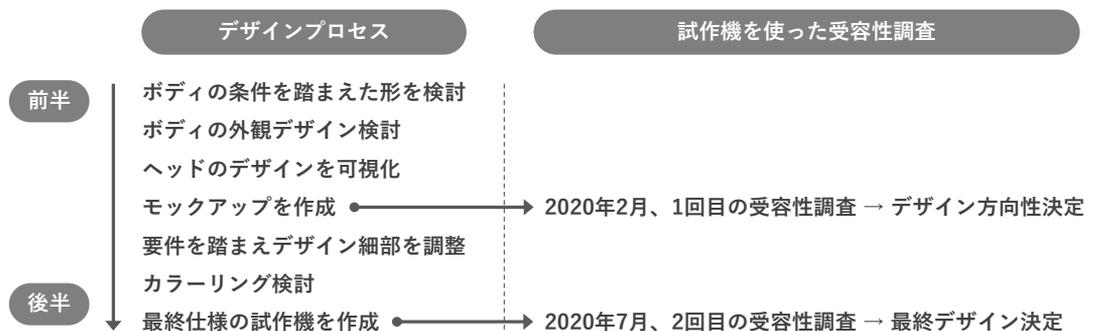
2019年6月にモジュラーパーソナルケアシステムの企画が再始動してからわずか8ヶ月後には、コンセプトの受容性調査が着手され、その結果も上々であった。2017年に十分な規模の調査をしていたこと、企画担当者が海外の市場とユーザーに詳しくあったこと、デザイナーが早くから企画に関わったことが、順調にコンセプトが決まった理由であろうと、当時、モジュラーパーソナルケアシステムの最終的なデザインに関わった高橋岳人氏は推測している。高橋氏は、2020年4月にオーディオ・ビジュアル機器のデザイン部門からビューティ機器のデザイン部門に異動してすぐ、モジュラーパーソナルケアシステムの企画に参加していた。

4 モジュラーパーソナルケアシステムのデザイン

ここからは、コンセプトを踏まえたデザインのプロセスがどのように進行し、モジュラーパーソナルケアシステムが具現化していったかを追う。

モジュラーパーソナルケアシステムのデザインプロセス概略は【図表8】の通りだ。課題となるのは、普及価格帯商品を実現するためのコスト抑制、各機能での必要レベルの性能や使いやすさの確保・共存、本体と各ヘッドにおける統一されたアピアランス（色や形などの外観）の実現だ。プロジェクトチームはこれら課題をどう克服していったのか、順番に見ていく。

【図表8】モジュラーパーソナルケアシステムのデザインプロセス概略



出所：筆者作成

4-1 蓄積ノウハウの活用でコスト圧縮

まずは、普及価格帯商品を実現するためのコスト抑制だ。モジュラーパーソナルケアシステムは、製品の枠を超えたこれまでにないオールインワン製品だが、その実現のために新しい技術を使えばコストは膨らむ。そこで、パナソニックが過去の製品開発を通じて蓄積してきた複数の技術を活用することで、本製品の開発コストを抑制した。

例えば、ヘッドを着脱するための構造、トリマーとして使う際の調整ダイヤルの構造、また、鼻毛カッターでカットした毛を機器の内部に取り込む機構などは過去の製品から継承されたものだ。また、活用したノウハウはメンズ機器のものにとどまらない。ウィメンズエステ分野の脱毛機器や足の角質を削る機器で使われていた着脱の機構も活きているという。まさに部門を超えたナレッジの活用である。

一般的に、縦割り組織の大企業では、部門を超えたナレッジの共有は難しい。今回、モジュラーパーソナルケアシステムの開発でこれが可能であったのは、高橋氏が身の回りにいる別部門の経験者を探し協力を仰いだことによる。また、モジュラーパーソナルケアシステムの開発チームには海外生活経験者や別のカテゴリ製品の設計経験がある技術者など、様々なバックグラウンドを持つメンバーが集まっていたことも功を奏した。

なおパナソニックは近年、この課題にも組織的にチャレンジしている。2018年に Panasonic Design Kyoto を設立し、黒物家電と白物家電のデザインオフィスを京都に集約することで、家電デザインの連携強化を進めている。

4-2 多機能ならではのハードルを克服～各機能の共存

モジュラーパーソナルケアシステムのような複数の機能を持つ兼用機の開発では、専用機の開発とは異なる視点が必要となる。例えば、専用シェーバーの開発ならば、シェーバー機能のみに焦点を当てることで機器の最適化ができるが、兼用機であるモジュラーパーソナルケアシステムではそうはいかない。トリマーや歯ブラシなど他の用途もあるため、シェーバー機能だけに最適化するのではなく、全ての機能において必要性能を確保するためのデザインが必要となる。また、性能の幅を増やせばコストも開発リードタイムも増える。取捨選択によってこの製品に必要なレベルを探っていくことも重要だ。

例えば、モジュラーパーソナルケアシステムのシェーバー機能では、専用シェーバーに比べるとヘッドの動きは少ない。また、刃の数においても、モジュラーパーソナルケアシステムは3枚刃であり、6枚刃も珍しくない専用機と比べれば少ない。しかし、3枚刃であっても専用機に見劣りしない十分な満足感と、普及価格帯での競争力を維持するオーバースペックにならない性能を持つデザインを目指した。このあたりは、デザイナーの高橋氏が重視する「減らすことで、本質的な価値を際立たせる」という価値観が活かたであろう局面だ。

また、電気的なものは全て本体であるボディ側に搭載されており、単一のモーターで複数の機能を実現している。トリマーと電動歯ブラシとでは、必要となる駆動方式は異なるが、各ヘッドの機構によってこれを実現している。ヘッドの機構がモーターの回転を変え、各ヘッドにおける所望の回転速度や駆動を得ている。

ボディのデザインは細い筒状のシンプルなものになっているが、これも、いずれのヘッドをつけたときにも、使い手にとって持ちやすく、所望の性能が得られるよう考えられたものだ。そのために、部品を付け加えるのではなく、削ったり角度を変えたり、流線を強調することで、あるべき姿を追求していった。一見すると、一般的なシェーバーやバリカンとは異なる形状だが、これは「なるべくして、なったものだ」と高橋氏は語る。

4-3 多機能ならではのハードルを克服～統一されたアピ アランスの実現

機能や性能のためのデザインだけでなく、アピアランス（色や形などの外観）のデザインにおいても兼用機ならではの苦労があった。共通ボディと5種類のヘッド全てに統一された雰囲気を持たせることだ。機能も形状も異なるこれらパーツの統一感を確保することは難易度が高く時間を要した。また、パーツ間でカラーを揃えることにも労力が伴っている。ボディと各ヘッドで使われている樹脂は、それぞれの用途に合わせて組成の異なる樹脂を使っているが、同じ塗料を使っても樹脂が異な

れば発色も微妙に異なる。モジュラーパーソナルケアシステムでは、一般的なシェーバーなどでありがちなブラックやシルバーといった色は避け、ダークネイビーを基本カラーとして選んだが、全てのパーツで同じ色を出すために幾度も試行が続いた。

このように兼用機ならではのハードルがいくつもあったが、デザインチームと製造チームがすり合わせをしながらプロジェクトを進めたことで、大きなトラブルや手戻りなどを回避したことも特筆すべきだろう。

4-4 試作機を使った調査からインサイトを得る

モジュラーパーソナルケアシステムの開発では、受容性調査を2回実施している（【図表9】）。この調査の柱は試作機を使った実用評価だ。1回の調査で、35人のユーザーにそれぞれ約90分間、試作機を使ってもらう。そこで得られたフィードバックから課題を整理し、製品を調整していく。実際にユーザーから集まったのは「トリマーのヘッドが長くて使いづらい」、「グリップ（ボディ）が滑りやすい、置くと転がってしまう」と言った声だ。

また、ユーザー本人からのフィードバックと同じくらい重要視するのが、利用しているときの様子を観察し、ユーザーが言語化できないポイントを抽出していくことだ。シェーバー利用時なら「顔のこの部分を剃るときに使いづらそうだ」といったように。

なお、これらの調査でユーザーから最も反響が大きかったのが、この種の兼用機では珍しい電動歯ブラシの機能であった。社内的には、電動歯ブラシヘッドについては、モジュラーパーソナルケアシステムの販売後に追加ヘッドとしてリリースする案もあったが、この調査でのユーザーからの好反応を踏まえ、第1弾のラインナップとして提供されることになった。

【図表9】モジュラーパーソナルケアシステム受容性調査の概要

	時期	内容	利用した試作機
1回目	2020年2月	ラインナップやスペックに対する受容性評価 →好意的な評価	デザインモックアップ
2回目	2020年7月	仕様確定後に使い勝手などを確認、グリップやヘッド部分の調整 →企画の最終フィックス	最終仕様の試作機

出所：筆者作成

5 モジュラーパーソナルケアシステムの販売とコミュニケーション

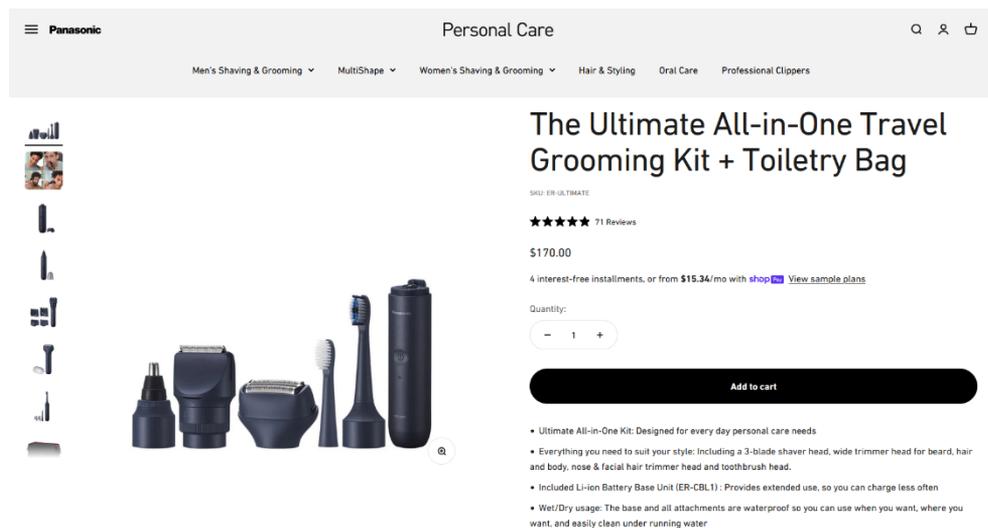
5-1 「必要なときに、必要なものを」買えるように

モジュラーパーソナルケアシステムの重要コンセプトは、「必要なときに、必要なものを」買えることだ。販売方法もこのコンセプト通りに、ユーザーがヘッドを選んで購入できるようにした。北米と欧州の販売方法を例にあげると、北米ではパナソニックが自らD2C (Direct to Consumer) サイトを立ち上げ、そこではユーザーが自らの用途に合わせた組み合わせで購入できるようになっている(【図表10】)。このサイトでは、駆動部となるモーターとバッテリーを搭載したボディだけの購入も、髭剃りやトリマーのヘッドだけの購入も可能だ。欧州ではアマゾンのサイトの中で同様の仕組みを構築している(【図表11】)。このようにユーザーが個々のパーツを選択して購入できるWeb上の仕組みは、従来の商品にはない新たなタッチポイント作りを可能にしている。

なお、モジュラーパーソナルケアシステムの現在の販売地域は北米と欧州のみであるが、今後はさらに販売地域を拡大する計画もあるという。

購入者層については、北米のD2Cサイトにおけるデータによると、20代の購入が多い⁴。これは他の一般製品では見られない傾向だという。

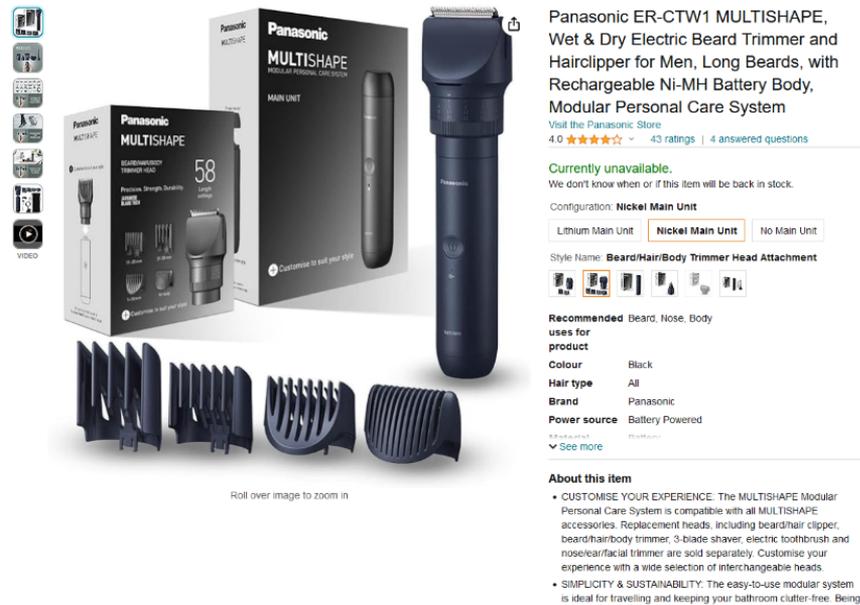
【図表10】北米のパナソニックのD2Cサイト



出所：パナソニック

⁴ 高橋氏のインタビューより

【図表11】 アマゾンUKのサイト



出所：アマゾンUK

5 - 2 縦型動画の広告で20代へリーチ、最初の1台としてのニーズを取り込む

コミュニケーション（広告）においては、SNS広告に力を入れ、縦型動画を積極的に出していった。加えて、新しい商品であるため、多くの人が行き交う空港などで大々的な広告を展開した。SNSのターゲット層は、30～40代の男性であり、ライフステージが変わるタイミングを迎えていたり、自分のスタイルの変化を楽しむことができたり、といった層を対象にコミュニケーション戦略を策定した。

一方、実際には20代の購入が多い理由は、縦型動画のSNSは20代と親和性が高いことや、シェーバーやトリマーをこれまで所有していない20代の層にとっては、最初の機器としてコストパフォーマンスが高く、かつ欲しいヘッドを選べるという点が評価されたのではないかと高橋氏は分析している。

5 - 3 リサイクルプログラムを通じた発信強化

米ラスベガスで開催されたハイテク機器の見本市CES(Consumer Electronics Show) 2023においてパナソニックは、シェーバーやトリマーをなどのパーソナルケア機器をリサイクルするプログラム「Take Back for Tomorrow」を発表した⁵。このプログラムでは、不要になったパーソナルケア機器（他社の機器を含む）を送付すると、協業するリサイクル事業者がこれら機器を適切に処分してくれるだけでなく、モジュラーパーソナルケアシステムの30%の割引クーポンを送付してもらえる。

⁵ Take Back for Tomorrow
<https://shop.panasonic.com/pages/personal-care-recycling-page>

このプログラム内で、モジュラーパーソナルケアシステムは「新しく、よりサステナブルなグルーミングツール」として紹介されている。

【図表12】パーソナルケア機器のリサイクルプログラム「Take Back for Tomorrow」



出所：パナソニック

6 まとめ

6-1 ポイントと考察

近年魅力を増すパナソニックの商品。どれも、家電の世界でこれまで見過ごされてきた課題にフォーカスすることで支持を集めている。今回は、モジュラーパーソナルケアシステムを題材に、プロダクトデザインの側面からその創出背景を探った。

モジュラーパーソナルケアシステムの開発において押さえた世の中の変化は、スタイルが「多様化」していること、「サステナビリティ」が重要な価値観になってきていることだ。

これらが基本指針となりできたモジュラーパーソナルケアシステムのコンセプトは、一般的なマルチグロマーのそれと以下の点で異なる。

- ・ 電動歯ブラシを含むヘッドのラインナップにより製品の枠を超えたオールインワン製品
- ・ 必要ときに必要なヘッドを買えるモジュール式デザイン

コンセプトの具現化に向けて、蓄積ノウハウの活用によるコスト圧縮、各機能の共存のための工夫、アピアランスの世界観統一に注力した。そして、社内の課題であった「普及価格帯商品の実現」、「ブランドロイヤリティを高めるタッチポイントの創出」にも寄与した。

改めて、商品の基本指針として「スタイル多様化」と「サステナビリティ」を押さえたところにフォーカスすることで、現在のパナソニックのものづくりの姿勢を垣間見ることができるのではないだろうか。一般的に、企業による市場調査では、「20代のニーズは〇〇」といった拙速な結論への着地を目指すことが珍しくない。今回のパナソニックの調査では、そのような安易な解を求めるのではなく、個々の人を

観ることで「多様化」をインサイトとして得た。一見、掴みどころがないように思えるキーワードだが、様々な機能を兼用するモジュラーパーソナルケアシステムの構想にはフィットする。そこに、今や不可逆的に拡大している「サステナビリティ」の価値観を組み合わせることで構想を深め、モジュラーパーソナルケアシステムのコンセプト作りにつなげていった。この一連の流れが、見過ごされていた課題を解決するような製品開発の要所になっているのではないか。このように、人と世の中の変化を観て構想することは、同社が近年掲げるデザイン指針である「未来起点・人間中心」とも通ずると考えられる。

本ケーススタディからは、さまざまな学びが得られるはずである。たとえば、「意味的価値」の重要性が示唆される

6-2 「意味的価値」に関する考察

意味的価値とは、機能的価値（性能）に対置される価値軸であり、顧客が商品に対して主観的に意味付けすることで生まれる価値を指す（延岡、2006）。例えば、商品のデザインや世界観から得られる感性的な価値、それを所有することで得られる満足感、その商品を選ぶことで得られる他者や世の中への貢献的充足感、などがある。

近年、大手企業の多くの商品は機能的価値の提供に偏重していた。様々な業界で見られるスペック競争はその最たる例だろう。この価値軸に偏った競争は、最終的には価格競争や商品のコモディティ化にもつながり、結局企業を苦しめることにもなり得る。

一方、アップルやダイソンといった企業は意味的価値の創出を重視することで高い競争力を維持し続けている。機能の競争が過熱し同質化が進んでいた携帯電話や掃除機の世界に、これら企業は意味的価値を提示したことで市場から大きな支持を獲得した。長らく機能的価値の競争に心血を注いできた日本の企業においては、意味的価値の創出は課題である。

モジュラーパーソナルケアシステムは、機能的価値だけでなく、サステナビリティやデザイン性といった意味的価値も兼ね備えたものとなっている。

サステナビリティという意味的価値は、前述の通りコンセプト作りのプロセスにおいて固められた。「スタイル多様化」と「サステナビリティ」を軸に、「必要なときに必要なヘッドを買える、そのためのモジュール式デザイン」というコンセプトにつなげ、それを基に製品化した。商品を手にするユーザーにとっては、サステナビリティなライフスタイルを実践しているという、理念的な充足感・満足感を得られる。これは従来の商品にはなかった価値（意味）である。

そして、多様な人々に向けられた商品であるならば、そのデザインには、使う人を選ばない包摂性が必要になる。誰にとっても使いやすく、様々なバックグラウンドを持つ人たちが手に取ってみたいくなるようなデザインだ。そこで重要になるであろう要素は、特定の誰かを前提とした装飾性や先鋭性ではない。様々な人を迎え入

れるようなシンプルさではないか。モジュラーパーソナルケアシステムでは、「機能の共存」と「統一されたアピランスの実現」を同時に目指しながら、そのあるべき姿を目指した。開発過程で繰り返されたデザインの調整では、何かを付け加えるのではなく、削るという「引き算」的な思考が重視された。本商品の最終的なデザインは、市場にあるこの種の商品のデザインと比べてシンプルなものとなった。しかし、モジュラーパーソナルケアシステムで重視した価値観を踏まえれば、これがあるべき姿であったのだろう。

本製品では、機能的価値に加えて、意味的価値が製品価値を高めることに成功していると考えられる。

謝辞

本ケーススタディを作成するにあたってはパナソニック株式会社の以下の皆様にご協力をいただきました。

くらしアプライアンス社 くらしプロダクトイノベーション本部
デザインセンター 高橋岳人氏

デザイン本部 戦略統括室 パブリックリレーションズ課 課長 永野将氏

デザイン本部 戦略統括室 パブリックリレーションズ課 河内直子氏

デザイン本部 本部長 木村博光氏

モジュラーパーソナルケアシステムのプロダクトデザイナーである高橋氏には、長時間にわたるインタビューに応じていただき、同製品における開発の経緯や過程を詳しくお話しいただいたことに、深く感謝しております。製品開発においてデザイナーとして重視する点や、それが同製品にどのように反映されているかを分かりやすく説明いただきました。また、組織内の人々とのつながりや、蓄積してきた技術や知見が同製品の開発に活用された様子も詳しく説明いただいたことは、大変有益な情報となりました。

広報を担当している永野氏と河内氏には、私たちが初めて連絡を取らせていただいた時から親切に相談に乗っていただいたことに心から感謝しております。お二人にはインタビューのご調整やケーススタディに掲載する画像のご提供など、さまざまなご支援をいただきました。お二人の協力なしには、このケーススタディの完成はありませんでした。

デザイン本部を統括する木村氏には、パナソニックのデザイン戦略の全体像について、素人の私たちにもわかりやすく事例や商品を交えてご説明いただいたことに、深く感謝申し上げます。予定の時間を大幅に超過してお話いただいた内容により、まさに新しい研究テーマが目の前に広がり、胸躍る気持ちとなりました。

【執筆者プロフィール】

氏名：	沖 賢太郎
所属：	KDDI総合研究所 シンクタンク部門 事業環境リサーチグループ
経歴：	KDDI入社後、携帯電話端末や通信ネットワークの開発業務を担当。その後、KDDI総研（現KDDI総合研究所）にてリサーチ業務を開始。近年の調査テーマは、サブスクリプションビジネス、D2C（ダイレクト・トゥ・コンシューマ）、アートビジネス、NFTなど。価値観、テクノロジー、商流の変化によって生活がどのように楽しくなるかを探索。寄稿、講演登壇、メディア掲載など多数。
氏名：	矢崎 智基
所属：	KDDI総合研究所 atelierデザイン部門 atelier企画室 室長
経歴：	国際電信電話（株）（現 KDDI（株））入社。（株）KDDI総合研究所にて光通信デバイス、空間光伝送技術、ユーザーインタフェース、サービスデザインなどの領域の研究に従事。現在は先進生活者との共創コミュニティの運営や共創プログラムの企画立案・推進の業務を担当。 博士（工学）、HCD-Net認定人間中心設計専門家。
氏名：	久保田 達也
所属：	成城大学社会イノベーション学部 准教授
経歴：	一橋大学社会学部卒業後、同大学院商学研究科にて博士（商学）。一橋大学COEフェロー、成城大学社会イノベーション学部専任講師を経て、現職。経営学、イノベーションマネジメント、新製品開発組織、オープンイノベーションなどを研究。
氏名：	積田 淳史
所属：	成城大学社会イノベーション学部 准教授
経歴：	一橋大学商学部卒業後、同大学院商学研究科にて博士（商学）。一橋大学商学部ジュニアフェロー、武蔵野大学経営学部等を経て、2021年4月より現職。経営学、経営戦略、イノベーションマネジメント、オンラインコミュニティ、クリエイティビティ、ブランディングなどを研究。