



資料 No.186

令和3年3月

デザイン経営視点での 中小企業の競争力向上について

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

まえがき

現在、国際的に活躍する企業では、デザインを単なる製品の意匠のための手段としてではなく、企業価値向上のための重要な経営資源と位置付け、活用することで強力なブランドカ・イノベーション力を発揮する「デザイン経営」の動きがみられます。近年台頭がめざましく、日本企業が苦戦を強いられている海外の新興企業にも、この傾向があてはまります。わが国では明確にデザインを重視する戦略をとる企業は多いとはいえ、それが国際市場での日本企業の弱みともいわれます。中小企業では、それはさらに限られた存在となるでしょう。しかし、「デザイン経営」は本来、規模の大小や業種にほぼ関係なく、取り組みが可能です。また、デザインは顧客に寄り添い、問題解決に資する力を有し、これからのコロナ禍後の社会に欠かせない視点となるでしょう。

そこで大阪府では、「デザイン経営」を展開し、ブランドカ・イノベーション力の向上に取り組む中小企業の支援施策のあり方を検討すると同時に、「デザイン経営」に関する一般の理解を進めるための啓発資料作成を目的として、調査を実施することといたしました。

調査の実施に当たりまして、ご多忙な中にも関わりませず、格別のご協力をいただきました皆様に対し、心より御礼申し上げます。

本報告書が、競争力を高める経営資源として「デザイン経営」に注目し、このたびのコロナ禍に果敢に立ち向かう企業経営者や、支援施策を展開する各種団体・行政担当者など多くの方々の一助となれば幸いです。

本報告書の執筆は、総括研究員 北出芳久、主任研究員 田中宏昌、同 川本誓文（大阪府産業デザインセンター）が担当しました。

令和3年3月

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター
センター長 小林 伸生

目次

要約	1
「デザイン経営」のキーワード	4
第1章 「デザイン経営」をどう理解すべきか	
1. 調査の背景と狙い	6
2. 「デザイン経営」を巡る議論	7
3. 「デザイン経営」の課題と効果	13
4. 本章のまとめ	17
第2章 事例にみる中小企業の「デザイン経営」支援施策	
1. 国の施策	18
2. 本府におけるデザイン関連施策	19
3. 自治体施策（八尾市）の事例	21
4. 他府県の事例	25
5. 本章のまとめ	26
第3章 事例にみる「デザイン経営」のありかた	
1. 企業事例	28
2. 本章のまとめ	65
第4章 中小企業における「デザイン経営」への取り組みにあたって	
1. 「デザイン経営」は自社らしさの確認・表現・発信である	67
2. 連続して自社商品を開発・販売し続けられる仕組みづくりを意識する	68
3. これからの時代に期待される「デザイン経営」の役割	69
参考文献	71
参考資料	
新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」について	72

要 約

本調査報告書は、中小企業における「デザイン経営」の意義についての理解と、取組みを促進するため、企業及び支援施策を展開する自治体や公共機関のための参考資料として作成するものである。

第1章 「デザイン経営」をどう理解すべきか

- CI（コーポレート・アイデンティティ）やデザインマネジメント等、「デザイン経営」に関連する概念は、その時々、社会的背景に沿って変遷してきたものである。

- 「デザイン経営」への理解と実践を促進するためには、まずデザイン本来の目的が、モノの色・形を整えたり、短期的に流行を作り出したりする「狭義のデザイン」から、企業の経営活動全般に関わる経営資源として扱う「広義のデザイン」に移り変わっているという点を理解することであり、付帯する技術やサービスを含め、最も効果的に当該企業の理念がユーザーに正しく伝わるような包括的な仕組みを作り上げる（デザインする）ことにある。

- 広義のデザインが経営全般の問題を包含することから、従来の経営学の枠組みとの違いがあいまいとなり、用語の不統一も相まって「デザイン経営」の理解を難しくしている。
そこで、2019年度の事前調査では、「デザイン」の定義を狭義か広義かで二者択一するのではなく、デンマーク・デザインカウンシル（DDC）の「デザインラダー」の考え方を活用することの有用性を示唆したが、本調査では実際に企業ごとの「デザイン経営」を理解し、そのレベルを図る尺度として実際に有用たり得るかどうかを、企業ヒアリングにおいて確かめることとした。

- 「デザイン経営」の普及に欠かせない経営的素養を持ったデザイナー及びデザインを理解する経営者を育成する必要がある。

第2章 事例にみる中小企業の「デザイン経営」支援施策

- 国における戦後の主なデザイン関連施策の流れをみると、当初は模倣品対策、輸出振興を目的として政策が打ち出され、次いで、内需拡大を支える手段として、その後、バブル崩壊を経て日本の魅力を活かしたクールジャパン政策、社会課題解決の視点等が重視されるようになった。そして2018年、国際競争力強化に向けて「デザイン宣言」が公表された。

- 大阪府では、経済産業省の動きと軌を一にし、デザインマネジメントやデザイン思考

などの社会的課題をテーマにした調査研究やデザインプロデュース型の開発支援事業を行い、産業界の意識の底上げを図ってきた。

- 自治体施策としては、大阪府八尾市の事業を中心に取り上げた。この他、他府県の事例をいくつかピックアップしたが、いずれもデザインを「外形を整える手段」ではなく「ビジネスプロセスを整える手段」として捉えている。また、デザイナーの育成にも注力している。

第3章 事例にみる「デザイン経営」のありかた

事例にほぼ共通するポイントとして、次のことがあげられる。

○ 共感を得る

経営者と従業員、企業と顧客との間で、価値観や理念が共感をもって受け入れられ、共有できる。そのことによって、当該企業のブランド力は強固なものとなる。価値観や理念を端的に表す言葉や物語があり、視覚的な要素と響きあうことが、ブランド形成の核として重要である。

また、これまで特に「デザイン経営」を意識することなく実践してきたことが、振り返ってみるとデザイン経営をしていた、という企業が少なくない。あえて「デザイン」という言葉を使わない展開方法も含めて、地域性や個別企業の実情に応じた柔軟な取り組みが有効と考えられる。

○ 強みの再認識

企業自身が自覚する強みと、顧客が感じる強みとは必ずしも一致しない。海外市場を相手にする場合は、なおのことであろう。

普段何気なく実践している習慣やちょっとした工夫であっても、新商品につながる要素が隠れているかもしれない。社外の専門家等、第三者の目を借りながら、顧客目線で自社を見直すことが、強み（＝顧客価値）の再確認にもつながるであろう。

○ デザインの応用範囲を広く認識

今回ヒアリングを行った企業は、デザインラダーで自社がどの位置にあるかを即座に答えており、そのほとんどがステージ3（プロセスとしてのデザイン）の前後に位置付けられていた。それぞれの企業経営者からは、「まず企業として伝えたいものが明確にあって、モノのデザインだけではなく、顧客への伝え方（プロモーション）他すべての活動を含めてのデザインであるべき」という趣旨の発言がみられた。

○ 問題解決手段としてのデザイン

デザインは、その商品を製造・販売する企業の理念や商品に込められた思いを表現し、

正しく伝えるための手段であり、さらにはその商品を使うことで、問題解決につながること（たとえばバリアフリー、省エネルギー、癒し等）も期待される。

そして、商品開発の目的は、開発した商品が話題になることで当該企業の経営理念や技術力、ユニークさが広く評価され、既存事業にもその効果が及ぶことが重要である。

第4章 中小企業における「デザイン経営」への取り組みにあたって

○ 「デザイン経営」は自社らしさの確認・表現・発信である

「デザイン経営」の第1ステップは、自社の強み・特徴、つまり「自社らしさ」を確認することから始まる。「自社らしさ」は、無自覚な場合が多く、顧客や取引先企業・コンサルタント等、外部の声によってそれに気づかされることが少なくない。

次に、その商品・サービスが、顧客（ひいては社会）のいかなる問題を、いかなる方法で解決するかが決定されなければならない。それは即ち、顧客ニーズの把握と顧客満足の実現に他ならない。そこで用いられるべき問題解決の手段・方法は、一般的にはマーケティングの役割となるが、そこにデザイン（思考）を、マーケティングと同じレベルで位置づけようということである。

当該企業のコンセプトや特徴が、作り手が意図したとおりに顧客に正しく伝わり、実際に商品の購買につながるまでには、広告・パッケージ・ネーミング・店舗・ウェブサイト・販売員等、顧客が接するあらゆる機会を、統一的にデザインできていなければならない。ここが「デザイン経営」の要諦ともいえる点である。

○ 連続して自社商品を開発・販売し続けられる仕組みづくりを意識する

行政による企業支援施策の本来の目的は、施策期間が終了した後も、当該企業が自立的に事業達成に向けて活動していける仕組みを作ることにあるといえる。そのためにも、施策展開に当たっては、施策期間を複数年度にわたって設定すること、施策担当者が交代しても施策の実効性・熱意を維持できるような組織作りと職員の資質向上の取り組みが必要である。各種の認定制度についても、認定がゴールではなく、認定企業にとって効果をより実感できる支援メニューを、絶えず考え続けることが求められている。

○ これからの時代に期待される「デザイン経営」の役割

これからのポストコロナ・ウィズコロナの時代には、DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応、日本のものづくり文化の伝承、SDGsビジネス振興の観点等、社会課題解決の手段としてデザイン（思考）を役立てることが必要となるであろう。ここではいわゆるユーザー体験（UX）が重視され、誰もがより安全で使いやすく、なじみやすいシステムが求められている。

「デザイン経営」のキーワード

「デザイン経営」を論ずる上で、頻出する用語の例をいくつかあげておきたい。

○ アジャイル型開発

仕様変更に対応できるシステム開発手法で、先に大まかな仕様だけを決めておき、小単位で設計・実装・テストを繰り返していくものである。対して全体の機能設計を先に終えてしまう、従来の開発手法をウォーターフォール型開発と呼んでいる。後者の場合は、全体計画が見えているので予算や人員の配置計画や全体調整がしやすいが、突発的な仕様変更や手戻りに対応ができてにくい。

○ SDGs（持続可能な開発目標）

2030年までに、持続可能でよりよい世界を目指す国際目標。17のゴール・169のターゲットから構成される。わが国企業におけるSDGsへの取組みについて、2019年に経済産業省から『SDGs経営ガイド』が公表されている。

○ カスタマージャーニーマップ

顧客がその商品・サービスを最初に認知してから実際の購買に至り、評価をするまでのプロセスをカスタマージャーニーと呼び、これを図式化したものをカスタマージャーニーマップと呼ぶ。

○ 高度デザイン人材

デザインを基軸にして、リーダーシップを持ってビジネスの中核に立てる人材。経済産業省より2019年に「高度デザイン人材育成ガイドライン」及び「高度デザイン人材育成の在り方に関する調査研究報告書」が発表されている。

○ CCO/ CDO（Chief Creative Officer / Chief Design Officer）

最高クリエイティブ責任者、最高デザイン責任者。企業でブランドマネジメントや広告戦略等を所管する最高責任者。

○ DX（デジタルトランスフォーメーション）

経済産業省の「DX推進ガイドライン」によると、「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること。」IT化が業務の効率化を目的としてデジタル化を進めることを意味するのに対して、DXは、ITを手段としてビジネスの変革を生み出すことである。

○ デザイン思考（design thinking）

デザイン思考とは、「デザイナーがデザインを行う際に用いる特有の考え方であり、ビ

ビジネス上の諸問題を、人間中心（生活者視点）で発見し、課題解決に導く思想および方法論」のことである。IDEO 創業者デビッド・ケリーが 2004 年にスタンフォード大学に d.school を開講したことで、ビジネス手法としてのデザイン思考が注目されるようになった。

○ UX（ユーザーエクスペリエンス）

ユーザーが商品やサービスに触れることで得られるあらゆる体験。広告、Web サイト、広報誌、問い合わせ窓口対応といった一連の体験の質的向上が重要である。

○ ラピッドプロトタイピング

3D 技術などを活用して、短期間で試作・テストを繰り返すことで、製品開発の低コスト化・迅速化を図る手法。

第1章 「デザイン経営」をどう理解すべきか

1. 調査の背景と狙い

経済産業省・特許庁において、2018年に『「デザイン経営」宣言』（以下、「宣言」とする）が発表された。そこでは「デザイン」を有効な経営資源として位置づけ、ブランドとイノベーション力の向上により、わが国企業がグローバル競争に勝ち残っていくための提言がなされている¹。「宣言」では、国際的にみてもわが国企業の「デザイン経営」への取り組みの立ち遅れを危惧している。

特に大半の中小企業において、「デザイン経営」に関する理解はいっこうに進んでいない、というよりも無関心と言ってもよいかもしれない。その原因がどこにあるのか、どうすればこの「デザイン経営」が、企業規模や業種の違いを超えて競争力の源泉として機能し得るのかについて、当センターでは2019年度から先行研究の分析や企業ヒアリング等、調査を進めてきた。

そこで、我々が問題点として考えたのは、「デザイン」を、「個別の製品やパッケージの色・形を好感度の高いものにする」というような狭義の意味に捉えるか、もっと広く「製品・サービスの利用に関わるユーザー体験を含めた全体」のデザインと捉えるか、さらには「ビジネスモデルや企業組織、他社との連携関係といった経営活動全般を統合的に設計する」というように最も広義に捉えるか、解釈が異なることで議論がまるで噛み合わず、それぞれが思い描く「デザイン経営」が十人十色という状況である。そして、特にデザインを狭義に捉えた場合、BtoC以外の業種・企業には関係ない話、という線引きがなされてしまうことも、「デザイン経営」に取り組む（特に中小）企業が増えない原因と思われる。

このため、昨年度の調査では、デザインを狭義・広義の二者択一ではなく、デンマーク・デザインカウンスル（DDC）の「デザインラダー」（図表1-3参照）の考え方をもとに、企業の実態に応じたデザインレベルでの整理が有用ではないかと考えた²。十人十色の「デザイン経営」のあり方を認めつつ、取組み企業それぞれのデザイン活用度がどの段階にあるかを認識し、より高次の、というよりも当該企業の実情に応じた「デザイン経営」の進め方を見極め、それを促すような施策が有効と思われる。デザインラダーのモデルは、デンマークでは企業のデザイン活用レベルの向上に一定の成果を挙げているようだ。

さらに2020年以降、コロナ禍の広がり直面し、「デザイン経営」はこの未曾有の事態を克服するためにどのような役割を果たすことができるのか、改めて検証すべき課題ができたところである。しかし、これを検証するためにはもう少し時間が必要である。本年

¹ 経済産業省・特許庁(2018)

² デイビッド・ハンズ(2019),pp8-10

度調査の到達点としては、2019年度に行った事前調査結果をふまえ、「デザイン経営」を政策に取り込むことで、どのような問題の解決に資することができるかを、ものづくりの街として知られる大阪府八尾市³が2019年度より実施している、八尾のものづくりを世界に広めることを目指した「YAOYA PROJECT」事業と、その参加企業を事例として検討することとした。

2. 「デザイン経営」を巡る議論

「デザイン経営」に類似した概念として、過去にはC I（コーポレート・アイデンティティ）やデザインマネジメント等がみられる。

C Iは、1980年代にブームとなった。社名をカタカナ名称に変更したり、新たなシンボルマークの制定や、車両や看板、ユニフォーム、名刺や社用箋等の事務用品に至るまで統一的なデザインを取り入れたビジュアル面（V I＝ビジュアル・アイデンティティ）と、統一性の拠り所となる経営理念（M I＝マインド・アイデンティティ）、経営理念を実現するための具体的な事業活動（B I＝ビヘイビア・アイデンティティ）という3要素で構成されている。ただ実際には、V Iに偏りがちで、社名やマークの変更だけで、企業の内面は変わらず、多額の費用をかけた割に効果は薄かったという失敗例も少なからずあった。

いわゆるバブル経済の崩壊と軌を一にして、C Iブームは勢いを失い、1990年代頃からデザインを重視した経営という意味で、デザインマネジメントという概念がみられるようになった。これは今日でも「デザイン経営」とほぼ同様の意味合いで用いられているが、「デザイン経営」では、自社の経営組織だけでなく、協力企業を含めたビジネスエコシステムまでを対象とする場合があり、その意味では「デザイン経営」はより広義の意味を含む概念とみることができそうである。また、顧客体験に着目し、社会課題の解決を強く意識するようになってきていることも特徴と感じられる（図表1-1参照）。

それぞれの概念が広まった時期の経済環境を考え合わせると、C Iは日本の経営が世界の注目を浴び、バブル経済を謳歌していた時期、デザインマネジメントはバブル崩壊後の日本経済の国際的地位・競争力の低下が目立ち始めた経済低迷期、そして「デザイン経営」は、頻発する自然災害や急速に進む少子高齢化などの社会不安や、急速なデジタル化などの技術革新の過渡期とみれば、それぞれの概念の背景や意味がより理解しやすくなるであろう。

³ 製造品出荷額で大阪市・堺市・東大阪市に次いで大阪府内第4位（平成29年工業統計調査）に位置する。

図表1-1 「デザイン経営」関連概念の移り変わり

時期	事象	特徴
1950年代	デザインの啓蒙期	個別のプロダクトデザイン、広告デザイン
1980年代	C I ブーム	企業イメージの統一、一新を狙ったシンボルマーク、ロゴ、カラー、社名変更（特にカタカナ社名）等を組み合わせた取組。ビジュアルなデザインが中心。
1990年代～	デザインマネジメント	<p>デザインを重視した経営→デザインを経営の中心に据え、経営全般を統一感のあるシステムとして構築する。</p> <p>「デザインという経営資源を最大限に生かして経済効果を上げる諸活動」（佐渡山(2002),p1)</p> <p>「良いデザイン(顧客や社会の豊かさを実現する)を創造するため、経営資源(人・物・金)を使って、社会のニーズを調査・考察し、企業ビジョンに基づく戦略を策定して、創造的、計画的、効率的に、デザイン開発を管理すること」(杉野(2013),p101)</p> <p>一貫通貫のデザインで、プロジェクトを戦略的にマネジメントすること(田子他(2014),p32)</p> <p>「経営資源として重要になってきたデザインや、その開発を担うデザイナーやデザイン部門の活用の仕方」(森永(2016),p i)</p>
2018年～	デザイン経営	<p>事業戦略段階の最上流からのデザインの関与。</p> <p>外部組織との連携・外部資源の活用</p> <p>「ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する。」(経済産業省・特許庁(2018))</p>

我々は2019年度、「デザイン経営」の予備調査として、「デザイン」の定義を中心に、主として文献資料調査と若干の企業ヒアリングによって、中小企業の「デザイン経営」のあり方についてとりまとめを行った⁴。

前節でふれた「宣言」の冒頭において、企業が今後生き残っていくためには、「顧客に真に必要なとされる存在に生まれ変わらなければならない」とし、そのために「規模の大小を問わず、世界の有力企業が戦略の中心に据えているのがデザインである」と、経営資源としてのデザインの重要性を強調している。またその上で、わが国の経営者がデザインを有効な経営手段としては認識していないことが、グローバル競争環境での弱みであると指摘している。

「宣言」では、「デザイン」について、「個々の製品の外見を好感度の高いものにするだけではない」とし、「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する試みである」と説明している。製品の色・形の問題に限定すれば、可視的であることから最も分かりやすい。だが、この前提に立てば、デザインはデザイナーの扱う企業経営のごく一部の要素として扱われ、企業の全体戦略に関わる強力な経営資源という発想は生まれにくいという見方もありうる。「宣言」では、このことを危惧しているものと解せられる。

しかし、企業が大切にしている価値を実現するための表現とは、従来の経営学においても、長寿企業の研究で見られるように、「理念経営」等の用語でしばしば取り上げられ、経営者から一般社員に至るまで、明確な企業理念・価値観に共感・共有し、永続的な企業経営を実践することと類似した考えとも解される。そうであれば、デザイン固有の論点が薄れ、従来の経営学（マーケティング論等）の範疇との違いがはっきりしなくなるので、ことさらに「デザイン経営」の概念を用いなくても従来の経営学の枠組みの中で議論できるという意見もある⁵。

ただ、企業の経営理念や価値観といった、抽象的な考えは、言葉では伝わりにくく、それを一見して理解されるような形あるものに変換し、表現してくれるところに「デザイン経営」で言うデザインの主要な役割がある。その意味では、企業経営とデザインの双方に対する深い理解と協働がなければならない。このように、デザインを有力な経営資源として位置づけるためには、デザインの領域を広くとらえることの必要性は一定認められるが、それが「宣言」ひいては「デザイン経営」への理解を難しくする要因にもなっている。

⁴ 北出・川本(2020), pp23-30

⁵ 森永(2016)では、デザインの定義を広げることで「あらゆる人間の、あらゆる行為を議論の対象に含めることが可能になる反面、デザインに固有の議論がどこにあるのか分かりにくくなる」として、「デザインの意味をモノの形（意匠）や色、インタフェイスなどに限定して使用する」(pp5-6)としている。

なお、「宣言」では、「顧客体験」が取り上げられている。これは、顧客による商品・サービスの使用体験だけではなく、「顧客が企業と接点を持つあらゆる体験」にわたって一貫したメッセージを込めることで、ブランド価値が生まれるという特徴的な記述がある。つまり、広告宣伝、店舗、接客、パッケージ、アフターサービス等、事業活動全般での顧客との接点において統一感のある企業イメージを印象付けるよう設計することである。確かにこの点がちぐはぐであれば、個々の製品では顧客の人気の高い企業であっても、企業やそのブランドに対する顧客の評価・支持は必ずしも高まらないであろう。

これは重要な点で、個々の製品の評価を超えて、顧客体験全般を通じて抱かれる企業のブランドイメージや、イノベーションを理想的にデザインするためには、デザイナーが企業経営の中核（意思決定過程）に参画することが必要となる。ただし、ここで扱うデザインの役割は、あくまで統一的なイメージを人の五感に訴えるための創意工夫であり、組織体制や戦略の構築までをデザインの範疇に入れるべきか、またそれを支える最新のAI、IoTを用いたビジネスモデル構築といった、周辺分野まで直接「デザイン経営」の範疇に含めるべきかは、議論の分かれるところである。既述のとおり、経営理念の浸透こそが、企業活動に統一感を与える源であり、デザインはそのための手段と考える方が理解されやすいかもしれない⁶。

実際には、「デザイン経営」に取り組む企業ごとに、「デザイン」のもつ意味合いに差異があり、ある企業は個々の製品デザインの個性化を「デザイン経営」と認識し、ある企業は関連する他社との連携関係を含めたビジネスモデル全般の設計を「デザイン経営」と呼んでおり、デザインを重視した経営を実践しているという点では、どちらも間違いではない。

デザインの定義の階層性を示した例が、図表1-2である。ここでいう狭義のデザインが、従来日本語として広く認知されている、製品やパッケージの意匠・ユーザーインターフェイスを対象としている。広義のデザインは、ユーザー体験（UX）を含む製品・サービスの全体を対象とし、さらに経営のデザインは製品・サービスの提供を通じた価値創造のためのビジネスモデルや企業組織、連携・協力企業の連合体であるエコシステムといった最広義の階層である。

⁶ 森永(2016)では、「デザインによる差別化戦略が有効に機能し得るかどうかは、企業を取り巻く経営環境や、企業が採用する経営戦略などと深く関わっており、それ単独で考えても上手くいかない(p43)」と述べている。

図表 1-2 デザインの定義

デザインの定義：カッコ内はデザインの対象



出所：三菱総合研究所(2017),p ii

デザインを狭義に捉えるべきか広義に捉えるべきかについて、三菱総合研究所(2017)で行った企業アンケートの結果からは、約8割の企業が「広義のデザイン」を社内におけるデザインの範囲に含むと考えている。また、デザインを広義に捉えている企業ほど、利益の増加率が高いという結果も示されている⁷。サンプル数が少なく、業種や規模の偏りを考慮する必要があるが、デザインの適用範囲を広く設定することに、少なくとも違和感はなくなる傾向にあると思われ、「デザイン経営」の普及啓発にとっては好ましい状況といえる。

森永(2016)では、デザインという用語そのものの意味は「モノの形や色、インタフェースなどに限定して使用する」⁸ことで、議論の混乱を防ぐとともに、デザインに固有の議論に焦点を当てるようにしている。このように、最重要ワードである「デザイン」の定義そのものが揺らいでいては議論がしづらいため、最も限定した意味合いで用い、デザインの発展形となる広義のデザイン・経営のデザインについては、ブランド論やマーケティング論・イノベーション論の枠組みの中で考察するのは、有効な整理のあり方ではあろう。

確かにデザインは万能ではないが、マーケティング等従来手法では解決の難しい問題（企業固有の問題から社会問題も含めて）に対して、新たな切り口から解決し、企業の競争力を高める手段となりうるとすれば、わが国企業におけるデザインの位置づけをより高める意義があろう。

前年度の調査では、デザインの解釈が論者によって一様でないこともあり、デザインの定義を狭義か広義かの二者択一的に限定せず、前述のデンマーク・デザインカウンシル(D

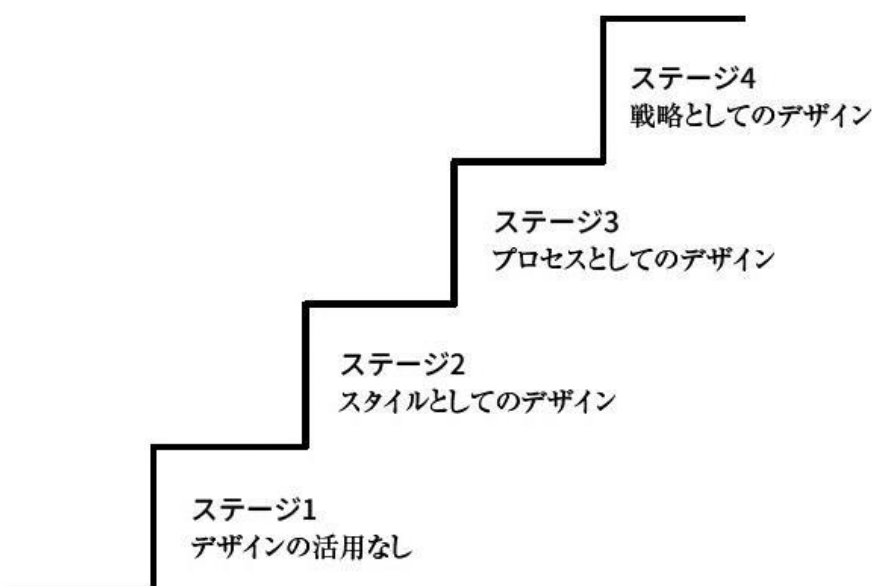
⁷ 三菱総合研究所(2017),pp13-20

⁸ 森永(2016),p6

DC)が提唱するデザインラダーの概念を参考に、「デザイン経営」に取り組む企業の現状や、経営者のデザインマインド、取組みの成果を丁寧に観察・分析することで、当該企業が現在どの段階にあるかによって、個別企業の「デザイン経営」を把握し、意味付けることが「デザイン経営」を理解するうえで有効ではないかと考えた。

本調査においても、デザインラダーの考えを参考に、企業事例の分析を試みている。

図表1-3 デンマークのデザインラダー



出所：デイビッド・ハンズ(2019),p9

(補論) デザイン教育の現状について

「デザイン経営」の意義が企業経営者に重視されるためには、経営者層と対話できる経営的素養を持ったデザイナーを育てることと、デザインを理解する経営者（あるいは幹部人材）を育てることの2つの方法がある。

前者としては、芸術系の大学や専門学校による教育があげられる。ただ、一部の学科ではマーケティング論等のビジネス系の科目を開講しているが、全般的にはカリキュラム全体に占めるウエイトはごく小さいのが実情である。これについては、鷲田(2014)において、武蔵野美術大学井口博美教授の話として、「日本では、経営学やマーケティングを体系だった講義として提供できている美術大学はほとんどない。そのため、多くの学生が、就職後すぐに体験するデザインに関するビジネスの実態をほとんど教わらないままに社会に出て

いく」と紹介し、その実態を首都圏の主要な大学の講義内容で確認している⁹。

その一方で、マツダ・広島市立大学芸術学部共創ゼミのように、産学連携で学生にモノづくりの精神やスキルを授ける取組みが行われている例がみられる¹⁰。学部学科・大学院の正規コースとしては、武蔵野美術大学造形構想学部クリエイティブイノベーション学科及び大学院造形構想研究科クリエイティブリーダーシップコースの例がある¹¹。なお近年では、総合大学においても、東京大学 i.school のように、主に大学院生を対象にイノベーション人材を育成するプログラムを展開する例がみられる¹²。

後者の取組みとして、多摩美術大学の例がある。同大学では、「デザイン経営をビジネスに実装する講座」として2020年度から「クリエイティブリーダーシッププログラム（以下、TCLと表記）」が開設されている¹³。TCLは、2020年度当初計画では1期3か月のコースを3期実施する予定で始まった（4月開校予定だった1期目が、コロナ禍の影響で9月に延期された）。対象者は美術やデザインの専門教育を受けていないビジネスパーソンを対象とし、「デザイン×ビジネスの先端の知識とデザインを生み出す具体的な経験を通じて、戦略性と感性を同時に持つハイブリッド人材を育成する」ことを目指している。

いずれにしても、事業課題解決能力を持ったビジネス感覚に優れたデザイナー、デザインマインドを持った経営者を育てることは、「デザイン経営」の推進に欠かせないが、長期的な取組みが必要である。

3. 「デザイン経営」の課題と効果

「宣言」が公表された半年後の2018年11月、株式会社ビビビット（本社：東京都）は、全国の企業を対象に「デザイン経営」および「デザイン思考」に関する意識調査を実施した。この調査によると、「デザイン経営」「デザイン思考」を導入している企業は全体の15%未満にとどまる一方、中小企業を中心とした導入企業の70%以上は「売上・利益率の増加」に効果があったと実感しているという¹⁴。

さらに、これから「デザイン経営」にチャレンジしてみようという経営者の疑問を解消し、実践する際の参考とするために行われた調査に、特許庁が2020年3月にまとめた

⁹ 鷲田(2014),pp21-24

¹⁰ <https://www.hiroshima-cu.ac.jp/news/content2310/> (2021.2.10 アクセス)

¹¹ <https://ci.musabi.ac.jp/department/overview> (2021.2.10 アクセス)

¹² <http://ischool.or.jp/> (2021.2.10 アクセス)

¹³ <https://tcl.tamabi.ac.jp/> (2021.2.10 アクセス)

¹⁴ <https://vivivit.co.jp/archives/2729> (2021.2.10 アクセス)

『「デザイン経営」の課題と解決事例』¹⁵がある。調査は、既にデザイン経営に取り組んでいる企業 96 社からのアンケート回答と、21 社及び 3 名の専門家へのヒアリングにより実施された。これによると、「デザイン経営」を実践する上で、以下の 8 つの課題が浮かび上がってきた。

(1) 経営陣の理解不足

経営にデザインを用いることへの理解不足が経営陣にあり、まずは、デザインの価値や役割の広がりを経営層に知ってもらうための取り組み（経営層向けのデザイン思考を学ぶワークショップや、デザイン部門の責任者が経営層や事業部門のトップとコミュニケーションする機会を定期的に設けるなど）が必要である。

一方で、「デザイン経営」はトップダウンが欠かせないため、規模が小さい中小企業の場合、経営者がひとたび舵を切ると、一気にデザイン経営が進むという特徴がある。

(2) 全社的な意識の不統一

取締役会および関係各署（営業・企画、設計・製造、流通・販売など）間で、デザインへの理解度や関心度などのレベルが異なり、社内での意識統一は困難を極める。

解決事例としては、デザインを製品原価に対するコストと捉えて、活動を制限するのではなく、企業のブランド価値や顧客体験の向上とも深く関わっていることを理解し、経営戦略の見直しなどの合意に基づいて、部署横断的な取り組みを実践するなどがあげられる。

(3) 用語・理解の不統一

「デザイン経営」を実践するには、「自社が何のために存在するのか?」といった企業文化や経営理念を体系化し、シンプルかつ明快に定義する必要がある。このため、会社に眠っている暗黙知を形式知化し、企業のミッションやビジョンとして落とし込む。この時、用語についての解釈が人によって異なると、社内のベクトルが合わせられないため、事業ストーリーや体験をビジュアライズ（視覚化）することにより、イメージの共有化も図る。

(4) 人材・人事（社内に適切な人材がない）

「デザイン経営」の必要条件として、「経営チームにデザインの責任者がいること」が定義されている。デザイン責任者とは、製品・サービス・事業が顧客起点で考えられている

¹⁵ 特許庁(2020) <https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200323002/20200323002-2.pdf> (2021.1.20 アクセス)

かどうか、またはブランド形成に資するものであるかどうかを判断し、必要な業務プロセスの変更を具体的に構想するスキルを持つ者をいう。大企業においても、デザインを包括的に指揮できる人材の確保は容易ではなく、中小企業ではなおさらである。このため、他セクションのメンバーを巻き込み、「デザイン思考」などのワークショップを定期的に行うことで、デザイン（広義）の分かる社内人材の育成を図って、社員のモチベーションを高めるとともに、製品開発プロジェクトにおいては、外部デザイン人材（デザインプロデューサー）の活用も欠かせない。

（５）効果を定量化できない

「宣言」において、British Design Council の、「デザインに投資すると、その４倍の利益を得られる」という発表を紹介しているように、海外においてデザイン経営を行う企業は、高い成果をあげていることがわかる。これがデザインを取り巻く世界の常識となっている一方で、日本の経営者がデザインに積極的に取り組んでいるとは言い難い。そもそも、デザイン導入に対する費用対効果を数値化することは、他の因子との切り分けが難しく、簡単ではない。このため、中長期的に見た「経営理念との整合性」「プロセス改善に対する効果」「ブランド価値の向上」といった定性的な観点から分析する必要がある。

また、業務プロセスにデザインを導入することで、社員のモチベーションや満足度が上がり、離職率が下がるという傾向がある。さらに、新規採用への希望者が増えるといった副次的な効果が見込まれる。

（６）組織体制・評価指標ができていない

デザイン導入は、全社的・部門横断的な取組みとなるため、中枢をどの部門に置き、どの程度の権限を与えるのか、現状では多くの企業が試行錯誤している段階である。とりわけ中小企業では、スピード感を重視するため、デザイン部門を社長直轄にする例が目立つが、プロセスの社内への浸透や社員の理解のギャップが埋まらない可能性もあるため、各事業部のメンバーで構成された全社的なプロジェクトチームを立ち上げることが多い。

（７）ビジネスとの両立

デザインがいいから必ずしもモノが売れるとは限らない。「売れるもの」か「いいもの」か。営業部門と開発部門の間での綱引きは永遠の課題である。デザインの成果が現れるのは、中・長期的なスパンと言われる。デザインを活用して顧客の共感や信頼を得ることが、ブランド価値の向上につながり、結果的に顧客に長く愛される企業が形作られることを、

社員全体の理解として深め、全社的な経営戦略として組み込む必要がある。

（８）既存プロセスへの組込

特に、製品の外観やユーザーインターフェース（操作性）に関するデザインの価値は認知されているが、顧客サービスやソリューションなどの造形以外の分野へのデザイン（広義）活用は意識されてこなかった。組織におけるデザイン活用は、一人ひとりの「マインドセット」を伴う。新しい概念やツールの導入は、これまでの商習慣を覆すものであり、社内外で摩擦や反発を産むものであるが、凝り固まった習慣を継続的に壊し、自社に自律的な改革をもたらすものである。

「デザイン思考」や「デザイン経営」といった言葉を、自社業務に照らし合わせて解釈し、言葉や形に落とし込むことで業務プロセス全体を体系化することができる。

これらの指摘は、「デザイン経営」支援施策の着眼点として重要である。

このほかの調査として、（公財）日本デザイン振興会(2020)では、調査対象が「グッドデザイン賞に応募したことのある企業」3,944社を対象にアンケート調査を行ったところ、519社の有効回答があった。主な結果は、下記のとおりである。

「・デザイン経営に積極的なほど売上が成長している

- ・エンドユーザー向け事業を持つ企業、UX向上のためにデジタル化を推進する企業は更に傾向が顕著
- ・売上成長が高い企業は、デザインへの投資や教育、デザインの視点を活用した手法の実践に積極的である
- ・デザイン経営に積極的なほど従業員から愛される
- ・デザイン経営に積極的なほど顧客から愛される
- ・デザイン経営に積極的な企業は未来への希望を感じている」¹⁶

本調査については、対象が「既にデザインを意識している企業」に絞られている点に注意が必要であるが、一般の企業にあっても、「デザイン経営」の有効性を示すものとみてよいだろう。ここで目を引いたのは、「デザイン経営」に積極的な企業は、従業員からも顧客からも愛されるという点であり、企業の理念やブランドに対する共感を誘う力が、「デザイン経営」にはある。そしておそらく、その力は先のデザインラダーのステージが上がるほど強さを増すものと思われる。

¹⁶（公財）日本デザイン振興会(2020),pp9-14より抜粋

4. 本章のまとめ

本章では、「デザイン経営」の概念を、CIやデザインマネジメントと対比しながら、狭義～広義の捉え方があることを確認した上で、狭義・広義の二者択一ではなく、デンマーク・デザインカウンシル（DDC）の「デザインラダー」の考え方を借りて、整理・考察を試みることにした。

これまで述べてきたように、「デザイン経営」への理解と実践を促進するためには、まずデザインの本来の目的が、モノの色・形を整えたり、流行を作り出したりすることではなく、作り手である企業の理念や価値観を共有しやすい形に見せ、そして顧客ひいては社会の問題の解決を図ることにある点を理解することである。そのためには、もちろん色・形といったビジュアル要素も重要だが、プロモーションやアフターサービス等付帯するサービスを含め、最も効果的に当該企業の理念がユーザーに伝わるようなトータルな仕組みを作り上げる（設計する）ことが肝要である。その一方で、広義のデザインが経営全般の問題を包含することから、従来の経営学の枠組みとの違いがあいまいとなり、用語の不統一も相まって「デザイン経営」の理解を難しくしている側面もある点を述べた。

特許庁(2020)によると、「デザイン経営」を実践するにあたっては、まず経営層の理解のもと、社内全組織が意識を統一することが重要である。用語の統一や責任者の設定を行い、定量的・定性的両面の評価指標の設定も考慮し、ビジネスにどれだけの効果をもたらすかを実感できるようにすることで、自社に自律的・継続的改革を起こすことができるといえよう。

また、「デザイン経営」の効果については、売上・利益率の増加に一定の効果が認められ、「デザイン経営に積極的なほど従業員・顧客から愛され、未来への希望を感じている」といった興味深い結果もみられた。

なお、補論では、「デザイン経営」の普及に欠かせない経営的素養を持ったデザイナー及びデザインを理解する経営者を育成する必要があることから、わが国のデザイン教育の現状と課題についてふれている。

第2章 事例にみる中小企業の「デザイン経営」支援施策

1. 国の施策

国のデザイン関連施策は、戦後の高度成長期にあたる1950年代後半、わが国企業の欧米製品の模倣が国際問題となっていたことから、模倣品対策・輸出振興を目的とした政策から進められた。その後、わが国企業のデザイン力向上に伴い、模倣品対策の役割は縮小した。そしてバブル崩壊を経て経済情勢が厳しさを増す2000年代には、日本の魅力を活かしたクールジャパン政策や、キッズデザインに象徴されるような、経済の活性化と社会課題の解決の両立を目指した施策も展開された。また、国際競争力強化に向け、2018年には「デザイン経営」宣言を公表するに至っている。

図表2-1 国・大阪府におけるデザイン関連施策・地域ブランド施策

年	国 政 策	府 施 策
1957	「グッドデザイン商品選定制度」開始 「輸出検査法」制定	
1959	「輸出品デザイン法」制定	
1960		大阪府海外デザイン調査団派遣・ゆたかな生活用具展（1995年まで実施）
1969	（財）日本産業デザイン振興会設立	
1973	73 デザインイヤー、京都市で「世界インダストリアルデザイン会議」開催	
1981	（財）国際デザイン交流協会設立	同左（国・府共同）
1987		旧府立貿易館（1890年起源）、旧府立工業技術研究所（1929年起源）、旧府立繊維技術研究所（同）のデザイン部門を統合し、大阪府立産業デザイン研究センター設立
1988		「大阪府デザイン・オープン・カレッジ」開講
1989	89 デザインイヤー、名古屋市で「世界デザイン博覧会」開催	
1990	「デザインの日」制定	「創造的経営管理者コース」開講
1994		『経営のためのデザイン活用術』公表

1997	「輸出検査法・輸出品デザイン法」廃止	
1998	(財)日本産業デザイン振興会がグッドデザイン賞制度を承継	『デザイン・マネジメント研究報告書』公表
2001		大阪府立産業デザイン研究センターを、大阪府産業デザインセンターに改組
2002	知的財産戦略大綱	
2004	J A P A Nブランド育成支援事業	
2005	新連携支援事業	
2006	地域団体商標制度	
2007	「キッズデザイン賞」創設 「感性価値創造イニシアティブ」提言 地域資源活用事業	「大阪キッズデザイン検討会」設置 『デザインによる商品開発力アップ』公表
2008		キッズデザイン協議会「こども OS 研究会」設置
2010		大阪ミュージアムショップ事業
2011		『こども OS ランゲージ』公表
2012		大阪製ブランド認証事業
2014		『デザインプロデュース型商品開発促進事業・成果報告書』公表 「大阪デザインイノベーション創出コンペティション (DIMO)」事業 (2014～2016) 大阪商品計画 (大阪ミュージアムショップの後継)
2015		『中小企業デザイン開発思考』公表
2018	「デザイン経営」宣言	「中小企業デザイン開発思考 cognition」実施

※国施策は主なもののみ。

2. 本府におけるデザイン関連施策

大阪府での企業経営に資するデザイン研究のスタートは1996年に遡る。1990年に端を発したバブル経済の崩壊は、産業界に多大なる負の影響を与えるとともに、従来からの

技術革新やマーケティングを中心とした経営手法に限界が見え始めた時期でもあった。しかし、そのような不況の中でも業績を伸ばしている企業があり、その理由として「デザイン」を経営資源として有効に活用した手法「デザインマネジメント」が着目された。以下に、「デザイン経営」へと結びつくデザイン研究や事業の変遷を時系列で紹介する。

(1)「大阪の中小製造業およびデザイン事業所に関するデザイン・マネジメント調査」 (1996年～1997年)

大阪府立産業デザイン研究センターと大阪府立産業開発研究所（現大阪産業経済リサーチ&デザインセンター）では、中小製造業（191社）および、デザイン事業所（75社）におけるデザイン・マネジメントの実施状況に関するアンケート／ヒアリング調査を行い、デザイン・マネジメントに関する問題点や重要項目などを抽出・分析し、報告書としてまとめた。

(2)中小企業者のためのデザイン活用法「デザインによる商品開発力アップ」(2007年)

大阪府産業デザインセンターでは、2006年から実施した中小企業とデザイン事業所のマッチングを支援する「D-パイロット事業（大阪府中小企業デザイン活用促進事業）」の概要と、商品開発のための戦略的デザイン活用に関する諸情報を普及啓発冊子にまとめた。

(3)「デザインプロデュース型商品開発促進事業」(2011年～2013年)

大阪府産業デザインセンターでは、おおさか地域創造ファンドのスキームを活用し、府内中小企業の企画・商品開発段階から流通・販売に至るまでを包括したデザインプロデュース型の商品開発プロジェクトを実施し、採択された事業者9社に対して、事業助成金を交付するとともに、「デザインプロデュース向上委員会」を立ち上げ、2名の事業コーディネーターとともにハンズオンの支援を行い、その経過と結果を専用サイトおよび成果報告書にまとめた。

(4)「大阪デザインイノベーション創出コンペティション (DIMO)」(2014年～2016年)

大阪府産業デザインセンターでは、おおさか地域創造ファンドのスキームを活用し、付加価値の高い商品やサービスを開発したい府内中小企業と、ソリューションを提供できるデザイナーやクリエイターとのマッチングを行い、マッチングが成立した30件の中から、審査を経て、計10件の優れたプロジェクトに対して助成金を交付し、開発支援を行った。

(3年間の合計)

(5) 新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」(2015年)

大阪府産業デザインセンターでは、これまで受注生産型、下請け型であった中小企業が自社商品開発や提案型企业への脱却を目指して、ユーザー視点の商品開発やデザインに関する知識を身につけ、市場競争力の高い「自社商品」を開発できることを狙いとして、新商品開発マニュアル『中小企業デザイン開発思考』(冊子および電子書籍)を開発した¹⁷。

なお、本マニュアルの内容については、「参考資料」として巻末で詳しく紹介する。

(6) 「中小企業デザイン開発思考 cognition」(2017年)

大阪府産業デザインセンターでは、おおさか地域創造ファンドの採択実績のある企業から府内14の事業者を対象とし、新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」に基づくワークショップ形式の連続講座を実施し、マニュアルの効果検証と手法の浸透を図った。また、その内容を事業報告書『中小企業デザイン開発思考 cognition』にまとめた。

3. 自治体施策(八尾市)の事例

(1) YAOYA PROJECT

八尾市は「ものづくりのまち」といわれ、全国トップシェアを占める歯ブラシをはじめとして、金属部品・電子部品や日用品等の製造業の集積に特徴がある。しかし、その大半はOEMや下請け形態で、厳しいグローバル競争に晒されるようになり、OEMや下請け依存度の高い状況のままでは、存続が危ぶまれる状況が、八尾市でも生じている。

そこで八尾市では、これまで培ってきた技術を広く発信することや、自社製品を開発する機会に恵まれているとは言えなかった市内の製造業事業者に、製品開発力・営業力・ブランド力を高め、世界の市場への展開を図るプロジェクトとして、株式会社ロフトワークに事業委託し、2019年度から八尾市デザインイノベーション推進事業(通称:「YAOYA PROJECT」)を開始した。

まず、八尾市と企業の課題として、先述のように大企業の下請けが多いために製品開発力・営業力・ブランド力のある企業が少ないことに加え、

- ・自社の強みや価値を言語化できていないこと
- ・自社の製品が出荷後にどのように使用・販売されているか把握できていないこと
- ・取引先とのバッティングを避ける必要からオリジナル商品が作りにくいこと

¹⁷ 大阪府産業デザインセンター(2015) <https://design-manual.oidc.jp/>

- ・企業間の情報交換ができていないこと
- ・八尾市外のクリエイターとの接点がないこと
- ・企業に成功体験がなく、技術はあるのに自信がないこと

の諸点をあげている¹⁸。

初年度は競合都市のフィールドリサーチ（富山県高岡市、新潟県燕市、東大阪市）ののち、公募で選ばれた参加企業（市内の製造業 8 社）が、海外市場や「デザイン経営」に関する勉強会を経て、世界中に公募をかけて選ばれたクリエイターと協働で新製品を創出し、台湾でフィールドリサーチを行い、3 か月のプロダクト制作期間を経て、いよいよ台北で展示会を行うというのが、事業の主な流れである。

図表 2-2 2019 年度 YAOYA PROJECT 参加企業

藤田金属株式会社	鉄製調理器具（フライパン・鍋等）
ホトトギス株式会社	蚊帳ふきん、バスマット、バッグ等
有限会社大一創芸	ふくさ
ラピス株式会社	歯ブラシ
錦城護謨株式会社	工業用ゴム・樹脂製品、土木資材等
赤坂金型彫刻所	射出成形金型、彫刻加工等
株式会社オーツー	業務用イス、テーブル
有限会社ルネセイコウ	家具、家庭用品

（出所）Loftwork(2020)を参考に作成

振り返りとしては、次の 3 点があげられている。

- ・プロダクト制作を通じ、言語化（自分たちが何を作り、どのようなインパクトを残したいのか）ができるようになった。
- ・最終製品化まで到達できなかったが、プロトタイプの段階でもユーザーの意見を集めることができた。
- ・プロジェクトの意図を理解し、制作に時間をかけたチームがよいリアクションを得られた¹⁹。

引き続き、2020 年度の同プロジェクトは、参加企業 8 社及び協働するクリエイターを公募している。世界的なコロナ禍の影響に鑑み、本年度の海外でのリサーチや展示会は

¹⁸ Loftwork(2020),p5

¹⁹ Loftwork 前掲書,p64 を要約。

行わず、国内（福井県鯖江市）でのフィールドリサーチと展示を行った。クリエイターとの共創プロセスを通して企業の価値や技術が見えるフラッグシップとなるプロダクトを生み出すことを目的とし、SNS（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を通じて、プロジェクト活動の進捗や、事業者の技術・商材を広く紹介することを目的としている。

このプロジェクトを企画段階から担当する、八尾市産業政策課の松尾泰貴氏によると、八尾市では2013年に市内の製造業の実態調査を行ったが、その結果、中小企業の強みは技術力、短納期、小ロット等であり、弱みは企画・開発力、ブランド力、人材育成といった点が多く、これは長期的に取り組むべき課題であると認識した。そこで、中小企業の課題解決に足りないものを外部とコラボレーションすることで解決する取り組みとして、2015年に商品のクリエイイトから販促もできるプロダクトデザイナーによるサポートを得ながら、販路開拓を見据えた製品・サービス開発を行う、「STADI」という事業を始めた（第1期2015～2017年、第2期2018年）。この事業で、外部リソースで中小企業の弱みをカバーする試みを行った結果、製品開発はしたものの、企業内にそのノウハウが根付いたところとそうでないところがあり、その経験が今回のプロジェクトに活かされたという。

このプロジェクトが、過去の様々な事業の実績や改善点の蓄積をふまえて作り込まれていることがわかる。その中で、現時点でのプロジェクトの成果として松尾氏があげたのは、「企業がイノベーションに対して寛容になってきたこと」であった。つまり、「陰で支える」ばかりの存在から、自分たちも表舞台に出ようという意識が、社内から生まれてきたというのである。

また、事業を通じて、経験豊富なデザイナー頼みではなく、自分たちがやりたいことを前面に出し、クリエイターと共創することで成果をあげた点も、よかった点としてあげられていた。

（2）みせるばやお

八尾市では、近鉄八尾駅前の商業施設「リノアス」8階に、八尾のものづくり企業の魅力を発信する施設「みせるばやお」を2018年にオープンさせた²⁰。中小企業はもちろん、大企業、金融機関、行政、大学が連携した組織である。

駅前立地の利便性を生かして会議や研修・イベントスペースとして施設を共有し、会員企業が数社～数十社のチーム体制で、月単位でアイデアを出し合ってプログラムを作成した「ものづくり体験ワークショップ」を通じて、子どもたちや来場者に対して八尾のもの

²⁰ <https://miseruba-yao.jp/>（2021.2.10アクセス）

づくり企業の魅力を伝えるとともに、経営者交流会や従業員を対象としたランチミーティングやアイデアソン、会員企業間相互の学びの場である「学ぶ場やお」等のプロジェクトを通じて、会員企業・従業員間の交流促進も図られている。

また、施設内では会員企業の商品販売コーナー「店る場やお」もあり、BtoCに挑戦する企業のPRや実験の場としても活用されている。それは、地元中小企業の「デザイン経営」実践を支援することにもつながるであろう。

画像 2-1 みせるばやお



(出所) みせるばやおHPより

加えて、町工場の現場を一般公開することで、観光資源化する試み「ファクトリズム」が、大阪府内の4市（八尾・堺・東大阪・門真）に立地する中小企業35社の参加によって行われている。「みせるばやお」が中心となり、2020年10月・11月にはデザイン経営に関する講演会が行われた。また、12月には町工場見学イベントが計画されていたが、新型コロナウイルス感染症の再拡大の影響から、インターネットによる町工場のライブ配信が行われ、3千人が参加した。この「ファクトリズム」は、2025年の大阪・関西万博のプレイベントとして継続して実施するとしている。

4. 他府県の事例

(1) 「Design LAB」(公財にいがた産業振興機構が運営するデザイン支援プラットフォーム)

新潟県内のクリエイターや外部専門家の協力を得つつ、デザイン視点で企業の戦略策定から商品の企画開発、流通・プロモーションまでをパッケージで支援している。知的資産経営²¹をベースに、企業のブランド・販売戦略等の策定を支援する「企業戦略デザイン・ラボ」、県内クリエイターを中心メンバーとし、商品やブランドの背景となる新潟の潜在価値を発掘する「新潟ポテンシャル・ラボ」、県内のデザイナーや外部専門家等によるデザイン相談に対応し、ワークショップ等開催の他、県内クリエイターと県内事業者のマッチングによる新商品開発を支援する「商品デザイン・ラボ」、外部アドバイザー(バイヤー等)による、商品やサービスの魅力の伝え方、プロモーション手法についての相談に対応する「プロモーションデザイン・ラボ」の4つのラボで構成されている。

(2) 「基幹産業デザイン力育成支援事業」(石川県デザインセンター)

同県の基幹産業である機械・繊維・IT・食品等の中小企業を対象に「デザイン」の活用促進やデザインに関連する人材育成を行っている。具体的には、企業のデザイン活用促進のため、企業へのデザインに関する啓発とともにデザインの活用を希望する企業を発掘するための「デザイン戦略セミナー」、県内企業の自社商品開発と県内若手デザイナー育成を目的に、企業とデザイナーの協働での新商品開発を支援する「デザイン新商品開発支援事業」、工業デザインに関わる団体や大学が連携し、地元企業から提示された商品開発課題に対して、学生が講師の指導を受けながらデザイン提案を行う「デザイントライアル事業」等を実施している。

(3) 「京ものアート市場開拓支援事業」「マテリアルビジネス販路開拓支援事業」(京都市産業観光局商工部伝統産業課)

「京ものアート市場開拓支援事業」はパリ市と共同で、両市の職人やアーティストが相互に交流し、アート市場を志向した新たな作品の創作等を支援するプロジェクトである。また「マテリアルビジネス販路開拓支援事業」は伝統産業をはじめとするものづくり分野において、素材・技術の国内・海外新市場開拓を目指す京都府内の中小企業をオール京都で支援する事業である。

²¹ 人材、技術、組織力、顧客とのネットワーク、ブランド等の企業の強みとなる、いわゆる「知的資産」を認識し、有効に組み合わせ活用していくことを通じて収益につなげる経営のこと。(出所:経済産業省ホームページ)

(4) 「デザイン都市・神戸」(神戸市企画調整局産学連携ラボ)

「デザイン都市・神戸」は5つの目標、すなわち1.暮らしを豊かにするデザイン、2.個性と魅力を活かすデザイン、3.経済を活性化させるデザイン、4.創造力を高めるデザイン、5.心を育み次世代につなぐデザインと、3つの実践のステージ、すなわち1.まちのデザイン、2.くらしのデザイン、3.ものづくりのデザインを掲げ、ひと・もの・まちを結びつけ、「神戸らしさ」を見つめなおして、磨きをかけることを目標としている。

上記方針に基づき、+designの浸透、グッドデザイン神戸展の開催、ユネスコ創造都市ネットワーク連携・交流事業の促進、ものづくりデザイン関連事業等を実施している。

このうちものづくりデザイン関連事業としては、デザイン(=戦略)の視点から、ものづくり中小企業を対象に、自社や製品のブランドコンセプトを固めて具体的な商品開発につなげるための商品開発実践プログラムである「ものデザインコラボ LAB KOBE」や、デザインを活用したモノやコトを生み出す企業が増えることを目指して企業とクリエイターがつながるきっかけづくりを進める場として「CROSS」事業が挙げられる。

(5) 「地域中小企業のためのデザイン活用促進事業」(九州経済産業局産業部サービス産業局)

「デザイン経営」をテーマとしたセミナー開催や事例紹介冊子「九州デザインファイル」「九州デザインストーリーブック」の作成、さらには企業とデザイナーの連携による企業のブランド力、イノベーション力の向上を目的とした、企業向けの「デザイン経営のパートナーを見つけるプロジェクト」を実施している。

5. 本章のまとめ

戦後のわが国のデザイン関連施策は、高度成長期に欧米製品の模倣品対策と輸出振興を目的として進められ、バブル崩壊後は日本の魅力を活かしたクールジャパン政策や、社会課題解決の視点を経て、「デザイン経営」に至る経緯を確認した。

この間、大阪府では歴史ある旧府立貿易館や工業技術研究所等のデザイン部門を統合した形で発足した旧府立産業デザイン研究センター(現在は大阪府産業デザインセンター)により、様々なデザイン施策を展開してきた。特に、2015年に発行された新商品開発マニュアル『中小企業デザイン開発思考』(冊子および電子書籍)は、「デザイン経営」に取り組む企業に適した内容でもあり、「参考資料」として巻末で詳しく紹介している。

次に、自治体の「デザイン経営」支援事例について、主に八尾市の事業について紹介している。特に市内の製造業事業者が、製品開発力・営業力・ブランド力を高め、世界の市場への展開を図ることを目指す「YAOYA PROJECT」事業について取り上げ、同事業に参加した企業を事例として次章で紹介している。

他府県においても様々なセクターが様々なデザイン関連施策を実施している。いずれの

地域においても、単に「外形を整える手段」としてではなく、販路や市場へのアクセスをも包含した「ビジネスプロセスを整える手段」としてデザインを捉えている。また、多くの地域では伝統産業等の地域資源や企業独自の技術を活かす方向で企業にデザインの導入促進を図っており、企業だけではなくデザイナーの育成にも注力している。

第3章 事例にみる「デザイン経営」のありかた

1. 企業事例

2019年度に実施した事前調査（北出・川本(2020)）では、大阪府内の2社について事例研究を行った。両事例に共通して見られた特徴は、「商品・サービスそのもののアピール以前に、自社はどのような思いをもって事業を行い、商品・サービスを開発しているかといった、自身の存在意義にかかわるメッセージを伝達することを強く意識されていたこと」と、「社員とのコミュニケーションを重視し、そこから出た発想・意見を商品・サービスの開発コンセプトに生かす姿勢が感じられたこと」であった²²。つまり、企業のソト（市場・顧客）だけでなく、ウチ（従業員）に対しても経営者としてのメッセージを伝え、共感を得ることが成功のポイントと思われた。また、現在は積極的に「デザイン経営」を展開している経営者であっても、かつての自身がそうであったように、中小企業、特にBtoCの企業では、「デザイン経営」に対する関心や理解はほとんどないのが実態、という意見もあった。

本年度調査では、企画・市場調査、商品開発、販路開拓といった一連の「デザイン経営」のプロセスをクライアントと深くつながりながら実践することで、全国各地の地場産業の振興に取り組む有限会社セメントプロデュースデザイン代表取締役の金谷勉氏、トランクデザイン株式会社代表取締役の堀内康広氏へのヒアリングに加え、八尾市の YAOYA PROJECT を手掛ける株式会社ロフトワークと、同プロジェクトの参加企業2社、「みせるばやお」の理事メンバー企業1社、および大阪府の経営革新計画承認企業の中からデザインを武器にBtoCビジネスに新たに取り組む企業1社にヒアリングを行った。いずれも「デザイン経営」の実践企業に相応しい取組みを続けている。また、事前調査の事例企業2社についても、加筆修正して掲載する。

事例1 有限会社セメントプロデュースデザイン

事業内容：各種デザイン制作、自社商品の企画販売、コーディネート、飲食業

従業者数：18名

URL：<https://www.cementdesign.com/>

(1) 企画から流通までをデザインする

代表取締役の金谷勉氏が、1999年にグラフィックデザイン事務所として創業し、2002年法人化した。大阪・東京・京都に拠点を持つ。商業施設の広告プロモーション、企業の

²² 北出・川本（2020）,p29

Web デザイン、パッケージ・プロダクトデザイン等を手掛ける他、自社事業として全国の地場産業との協業による「みんなの地域産業協業活動」を展開している。同活動は、地場産業の伝統技術を活用した新商品を、「コト・モノ・ミチ」の3つの要素で開発していくプロジェクトである。

本社1階では、直営店の運営も行っている。

(2) これまでの「デザイン経営」に関する事業

事例については金谷(2017)にも紹介されているが、最近の例では、熊本県山鹿市の(株)丸山ステンレス工業があげられる。2年間の設定で商品開発に取り組んだ。当初は家具やステーショナリー、ワインクーラー、マネークリップ等多くの候補があった。紆余曲折ある中で、社員が自分もユーザーの一人として、自分事として考えることが出来る商品が良いと考え、社内メンバーの総意で、バーベキューコンロに方針変更して完成したのが「STENFLAME」である。2020年2月にギフトショーでデビュー、同年11月末時点で累計270台を売り上げた。開発途中、過去に経験のないほどの試作を繰り返したことで製造の現場は一時微妙な空気になったそうだが、ギフトショーに現場の社員を同行させ、社員のテンションを高めてきた。なお、その際には事前に名刺管理や営業方法を教えるようにした。

画像3-1 バーベキューコンロ「STENFLAME」



出所：セメントプロデュースデザインHPより

同社では、2年間を開発の標準期間に定め（1年間では短すぎて、商品化に至らないため）、1年目で市場分析、2年目で設計・開発に取り組むこととし、商品開発過程を38の工程にまとめ、全て見える化している。クラウドファンディングを利用する場合は、さらに13ステップが加わり、51ステップとなる。クライアントは、デザインとは、どこまでをさすのか、何をすべきか、この先いくらかかるのか不安を抱いているので、まずロードマップを見せて、見える化をする必要がある。

極言すると、モノは売れなくてもよい。ヒット商品を作るのではなく会社の顔づくりが目的とすれば、企業の認知度や評価が上がり、業績が向上すればよい。会社をつぶさない、存続させるということが、同社の考える最終目的である。

クライアントにはまず、「なぜ商品開発をするのか」を尋ねることにしているが、実はそこに出てくる2つめの項目こそが解決すべき課題として最重要である（1つ目の理由はどの会社も同じく「売上の向上」）。大ヒットは約束できるものではないが、まず自分たちが目指す理想の企業を選ぶこと、不確定な要素を減らしていくことから始める。その際、自社の「強み」が何かを聞くと立ち往生してしまうので、そうではなく、自社にあって、使っているものと使っていないものを書き出してもらうと、どんどん出てくる。そしてパソコン内にある得意先の数など、実際の数字を聞くようにしている。それから、社員の経歴や特技・趣味などの情報も聞くようにしている。前職の経験が営業に活かせたり、SNSといった個人的な活動が役立ったりすることがあるからで、これがクライアントの隠れた強みの発見につながると考えている。

自治体事業への参画は、「ものデザインコラボLAB KOBÉ」（神戸市）、「Session石川」（石川県）、「NEXTものづくり自社製品企画講座」（岡山県）、「ものづくりコラボレーション事業」（墨田区）、「デザイン経営がみえてくるセミナー&ワークショップ」（九州経済産業局）に金谷代表が講師として参画している。

（3）「デザイン経営」における自治体の関与のあり方について

同社では、クライアントに自走していく力をつけるようにしている。伴走はするが「決めるのはあなたですよ、皆さんより少し後を走ります、だからあなた方が止まったら、私も止まってしまうですよ」、という立ち位置である（自走力・考動力をつけるという考え方は、自治体の施策実行の際の立ち位置に近いのではないかな）。

自治体の事業スパンもあろうが、事業期間は1年間では間に合わず、やりづらい。1年目でゼミ・講習をして、2年目で具体的な取組みに入るというスタンスがよいと考える。

事業者は、自治体との接点がないと、補助金や支援施策についての情報をほとんど知ら

ない。結果として同じ事業者ばかりが補助金を得ることになる。施策認知の努力も必要だが、補助金を単に撒くためというのも、違う気がする。ある地域では、自治体の事業に乗っかれば、タダでしてくれるという意識が植え付けられてしまい、補助金がなくなった途端に事業者のステージが2から1に後退してしまったように感じる。また、その地域では最初の商品はできたが、2つ目の商品を作っている会社はほとんどない。

自治体による支援事業の成否は、結局は担当者の「熱量」によるところが大きい。同じ事業でも担当者が変わるだけで、集める企業の数にも差が出るし、結果は違うものになる。

また、事業への参加者は、決裁権を持った人でなければならない。社長に言われて勉強のためだけに来たという人は、悩むばかりでゴールにたどり着けない。周りの参加者にも良い影響を与えないし、公金で行っている事業という観点からも（結果につながらないので）遠慮願いたい。

（４）今日のコロナ禍による生活様式や価値観・ニーズの変化に対して、デザインが果たすべき役割について

コロナの影響は、特にプロモーション系（広告関連）の仕事は壊滅的なほど深刻で、来年はもっと不安だ。

技術だけでなく、仕組み・ノウハウが売れる場合もある（企業が日常行っている何気ない創意工夫から、ポストコロナ・ウィズコロナの新たなニーズに対応するアイデアが発掘できるかもしれない）。

（５）デザイナー全般の「デザイン経営」に対する受け止め

モノを作るだけではなく、いくらでどのように売るのが、販路設計までやって初めてデザインである。

デザイン会社こそ「デザイン経営」をすべきだ。自社は制作会社で終わりがたくない。

地域のプロデューサーは、この5年間で増えてきたと感じている。

◎ 事例のポイント

- ・「デザイン経営」の最終目的は、ヒット商品を出すことではなく、会社をつぶさないこと。
そのために必要なデザインとは何かを考える。
- ・工程を標準化・見える化することで、クライアントの不安を払拭する。
- ・クライアントの自走力をつけるという視点は、自治体施策の立ち位置に近い。

事例2 トランクデザイン株式会社

事業内容：各種デザイン、地場産業プロデュース、ブランディング

従業者数：10名

URL：<https://trunkdesign-web.com/>

(1) 「地域に根差したデザイン」を原点に

2009年、神戸市垂水区で堀内康広氏によって設立された。百貨店の広告等を多数手がけた後、2011年から兵庫県在地場産業をプロデュースする自社ブランド「Hyogo craft」を立ち上げる。同社が取り扱う分野は、商品開発、流通、海外プロモーションまで一貫して支援し、業界も製造業のみならず、オーガニック農業や間伐材の有効活用、障がい者施設との協働にも及ぶ。

クライアントの中には「あれもこれもやりたい」か、あるいは「やりたいのは山々だが、何をしたいのかわからない」という企業があるが、同社ではまず「旗印」を置いて、整理してあげる。そしてそのうえで順番にやっていく方法をとる。

そして、会社にあるリソースを使って、何をやりたいか、まずアイデアを出してもらい、それを短期、中期あるいは長期でやれることに分けていって、クライアント自身に答えを言わせる（やりたいことを見つけさせる）ように仕向けている。

また、売れる確率を上げていくには、マス（不特定多数）ではなくファンマーケティング（その商品・サービスに特別な愛着を持つファン層に対するマーケティング活動）が必要と考えている。

(2) これまでの「デザイン経営」に関する事業

2015年から売り出された、姫路の地場産業「マッチ」の新商品が、現在では年間1億円以上を売り上げるまでになった。これは、淡路島の伝統産業であるお香業界とのコラボレーション商品で、「hibi」の商品名で、国内の小売店約500店に加え、海外30か国以上で販売している。ECではなく、実店舗での展開であることに注意したい²³。同社ではネーミング、商品開発、パッケージ、PRツール、販路開拓までトータルなプロデュースを担当した。

自治体事業への参画は、YAOYA PROJECT 以外にも、名古屋市のデザイン都市宣言（1989年）から30周年を記念する事業「FUXION - NAGOYA CREATIVE CROSSING」

²³ 同社によると、ECで販売する場合は、実店舗で売るより2倍伝えなければ、他社との違いが顧客に伝わらないという。

のアドバイザーを務めた。また、大分市では「おおいたデザインエイド 2020」で審査員をしている。

画像3-2 兵庫県のマッチ・お香の両産業とのコラボ商品



出所：「hibi」HPより

(3) 八尾市の YAOYA PROJECT について

審査員の起用にはロフトワークの目利き力が活かされている。課題解決できそうなクリエイターを選ぶことは、自治体ではできない仕事だと考えている。

(4) 「デザイン経営」における自治体の関与のあり方について

自治体の仕事は、出会いのきっかけづくりだと思っている。事業の期間が終了したら、後は民民でやらしてもらえばよい。たとえば鯖江市はキーパーソンが存在し、好事例といえる。また、審査員の選定・起用に必要な目利きは、自治体には難しい仕事なので、八尾市などは外部の力を借りてうまくやっているとみている。

(5) 今日のコロナ禍による生活様式や価値観・ニーズの変化に対して、デザインが果たすべき役割について

コロナ禍は追い風になっている。消費者が家にいることで、本質を見つけ、求めるようになった。ストーリーのあるものはよく売れる。海外でも日本の民芸の皿などはよく売れている。

(6) デザイナー全般の「デザイン経営」に対する受け止め

同社ではまず、クライアントにはいくら売りたいのかを聞く。それによって用いる手法は違う。それがわかるデザイナーでなければならない。作ることに価値を置くのはまちがいで、売れなければ無価値であるが、同時に社会的意義（社会に対して自社はどのような存在か）を問うことが大切だ。それは、会社の思想や課題、オリジナリティを見える化させることである。それもデザイナーがわかっているだけではだめで、会社自体がそういう思考を持たなければならないと考えている。その意味で同社では、自分たちの仕事はソーシャルプロジェクトであると位置づけている。

一方、世の中のコンサルタントには何もリスクを背負わない人がいるが、それではだめで、製造業のクライアントが得意でない、PRや流通はこちらで引き受けてあげるといったリスクを背負う（協業・役割分担）必要があると、同社は考えている。

関連する取り組みとして、日本の伝統工芸などの商品・サービスを海外に展開するための商品開発や販路開拓に携わり、ジャパンプランドを生み出す人材を、1年かけて育てる「ジャパンプランドプロデューススクール」があり、講師を務めている。2021年1月から4期目が始まる。

また、「ふるさとデザインアカデミー ichi」は、地域でデザインプロデュースを担える人材を育成するもので、経済産業省・中小企業庁「令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業」を株式会社ジェイアール東日本企画が受託し、運営している。

◎ 事例のポイント

- ・クライアントには、まず旗印を示して、やるべき事柄を整理することから始める。
- ・デザインの効果は、しっかりしたメッセージ性や理念が伴ってこそ現れる。
- ・売れる確率を上げるには、マスではなくファンマーケティングが必要である。

事例3. 株式会社ロフトワーク（京都オフィス プロデューサー 小島 和人氏）

事業内容：2000年にクリエイターコミュニティとして東京で創業・設立された。現在、東京、京都、台湾、香港に拠点を持つ。オープンコラボレーションを通じてWeb、コンテンツ、コミュニケーション、空間などをデザインするクリエイティブ・カンパニー。

従業員数：112名

所在地：京都市下京区富小路通五条下ル本塩竈町554

URL：<https://loftwork.com/jp/>

(1) 「デザイン経営」が中小企業に理解されるには。またその課題は

今も伝えながら模索中である。「デザイン」の言葉が強く伝わりすぎ、(心理的な)反発を起こさせることがある。特に大阪では、「デザインシンキング」然り、「デザイン」という言葉に対して先入観を持ちやすいところがあるので、「デザイン」を強く表に出さない方がよい場合が多いと感じる。大阪は言葉や取組み自体の「肌ざわり(=腹落ちする)」を気にする気質があるのではないか。大阪ではプロセス設計を重視しないと「デザイン経営」を浸透させることが難しいのではないか。実際には、これまで特に「デザイン経営」を意識することなく実践してきたことが、振り返ってみると「デザイン経営」をしていた、という企業が少なくない。

「デザイン経営」は大企業向きのようなイメージがあるが、実は中小企業にこそやる意味があると感じる。中小企業でも、社内の意識改革が必要だが、もし一部署が成功して突出すると、社内でいがみ合いが起こりうる。全社的な意識改革を起こすことで、そうした部門間の対立を起こさないようにすることが必要である。

B to C を通じて意識を変えていくにしても、あえて「デザイン経営」と言わないようにして、裏目的としては「デザイン経営」の推進という形が、参加するメンバーが「デザイン」という言葉に反発を覚えることなく目的を達成することができるという進め方もある。人材開発や育成という内容であれば、企業も予算を付けやすいので、この切り口から入るのがよい。関わった人の意識の変化が副産物として得られるため、「デザイン経営」を推進しやすい。

また、デザインラダーでいうステージ2から3に上るところが難しい。しかし、人材育成から始めると、いきなりステージ3から始めることができる。ステージ2から入ると急激な変化によって、企業内に反発者ができてしまう可能性が出てくる。ステージ4から入るパターンもあるが、社風やトップの意欲次第であろう。デザイナーを採用した場合、ステージ4で壁に突き当たることがある。「デザイン経営」で言うデザイナーは、一般に言うデザイナーとは違って、ビジネスに対する理解度が高いことが前提となる、企業と一緒に戦略を考えていける人材でなければならない。イノベーションを起こすことができるかできないかということでは、できる人は多くはないのでは。なので、デザイナー選びは難しい。

経済産業省・特許庁が発行した『中小企業のデザイン経営』で、「デザイン経営」を実践する中小企業「5つの特徴」を示しているが、特に中小企業では「ビジョンの更新」が最後に来る。

(2) YAOYA PROJECT について

「デザイン経営」は、トップダウンで進めていくものだが、YAOYA PROJECT は、製品化が目的なので、トップダウンではない特殊な入り方をしている。

同事業でのロフトワークの役割は、プロジェクトマネジメントを行うことである。そして八尾市は、事業者との間に立ってもらう役割を、松尾氏が担った。同事業は、新しいトレンドを追いかける松尾氏のキャラクターによるところが大きい。八尾市も担当者が変われば別のやり方になるだろう。

「デザイン経営」に関わる自治体職員は、さほど熱意や知識経験のない人でも、終わる頃には変化していることが多い。最初は半信半疑であっても、一番効き目のあるのは成果や事例であり、信頼を得るためには多くの事例を示すことが大切である。

(3) 中小企業における「デザイン経営」の先進事例

日本では鯖江が街全体で取り組んでいるので、街の空気に影響を与えている。また、岐阜の八幡ねじや、滋賀のたねやなどは、サステイナブル、地域との共生、社員が健康的に働けるといった特徴がある。たねやの特徴の一つに、パッケージの内製化がある。「パッケージはみかんの皮であること」をコンセプト（おいしそうな色をしていて、中身を保護して最後は土にかえる）にしている。そして、完成されすぎないところも愛着が持てる。ここまでくれば消費者に企業の思いや美学が伝わる。

また、新潟のスノーピークは、人間性回復を目的にしており、ファッションにおいてもおしゃれや機能性でなく、その地域のものや技術を使っている。

企業は自分たちのことがよくわかっていない。そこに外部の人材が新しい発見のきっかけをつくっていく、そして社外とのゆるやかなつながりで良きパートナーを見つけることが、成功につながる。いかに求めているデザイナーと出会い、つながることができるかは、なかなか難しいことではあるが、ゆるいネットワークをつくっておけば、無限に交流会に出ていくようなやり方ではなく、狙いを絞ることができる。藤田金属と TENT の例は、まさにそれを示している。

大阪で、仕掛ける側の人材（企業と一緒にビジョンを作る）はたくさんいるが、まだみんな「学び」の段階で、実践している企業は少ない。

(4) コロナ前後の変化

去年に比べて引き合いは増えた。企業も何か変えるべきと感じている。それでも保守的で「変えたくない、失敗したくない」という企業は多く、そこに響く言葉を用意すべきだ。

事業の長期永続的発展のため、リスク分散のためといった視点がある。本業の B to B を存続させるために B to C ビジネスをやるといった位置づけもある。自分たちの強みが何であるかがわかれば、対話ができる。

生活者の価値観が、「デザイン経営」にとって大切であり、今までのマーケティングは通用しなくなってきた²⁴。

(5) 「デザイン経営」で気を付けるべきこと

論理性を重視する関東に対して、関西、特に大阪では個人としてのつながりが重視される。地方ほど「何をするか」よりも「誰とするか」が重視される。クライアント企業の言われるままにやるとうまくいかないもので、クライアントに迎合しないが、否定はせず、誘導するようにしている。相手先により、どう伝えるかをカスタマイズする必要がある。

「デザイン経営」をより理想に近づけるためには、事業者が気づくのを待つことは無理であり、やはり我々が地道に伝えていくしかない。企業経営における長期的視点の重視（SDGs 等）は世界的な潮流であり、「デザイン経営」にとって追い風になることは間違いない。事例が増えれば理解してもらえる。確かに事例にはレベルの差があるが、それは「デザイン経営」に対する認知度の高まりを示すものであり、一概に否定すべきものではない。人材育成に姿を変えて事例を増やしていくのは良い方法だと思う。

◎ 事例のポイント

- ・特に大阪では、「デザイン」をあまり強調すると拒絶反応が起きやすい。人材育成を入り口として、結果としてデザイン経営ができたという形がやりやすい。
- ・社内で特定の部署が突出するのではなく、全社的な取組みとして「デザイン経営」を位置づけなければ、社内で不協和音が起こる。
- ・大阪では、「何をするか」よりも「誰とするか」が重視される。求めるデザイン人材との出会いを実現するためには、外部とのゆるいネットワーク形成が有効である。
- ・実例を数多く示すことが、企業のみならず支援機関の担当者のやる気を高める上で最も効果的である。

²⁴ 従来の「経営学」の枠組みでなく、「デザイン経営」での議論の意味が見いだせる可能性がここにあるかもしれない。

画像 3-3 明治建築を改装したクリエイター向けコワーキング施設
「MTRL KYOTO」



出所：同社提供

事例 4. 木村石鹼工業株式会社

事業内容：家庭用・業務用洗剤・洗浄剤製造・販売

従業者数：40 名

所在地：八尾市北亀井町 2-1-30

URL：<https://www.kimurasoap.co.jp/>

(1) 伝統の製法を守る OEM メーカーの自社ブランド開発への挑戦

木村石鹼工業株式会社（以下、同社）は、石鹼製造業として 1924 年創業、1976 年に法人設立された。現在、家庭用洗剤、バレル研磨用コンパウンド、業務用洗剤を製造し、主として OEM が中心である。同社のものづくりの特徴は、昔ながらの「釜焚き製法」で、安心安全な純石鹼を製造し、同社製品の主原料として使われていることである。

自社ブランド第 1 号が、2015 年に発売開始された、100%植物素材洗剤「SOMALI」であった。そのほか、衣服の染み抜きキット「re:koro（りころ）」や、掃除用のホームケア商品「&SOAP」がある。さらに、2020 年 4 月に発売した髪の毛の悩み解決のためのシャンプー・コンディショナーの「12/JU-NI」というブランドは、発売から半年にも関わらず、好調に販売実績を伸ばしている。

同社は 2016 年度大阪ものづくり優良企業賞を受賞、2017 年には「SOMALI」が大阪

製ブランドの認証を取得している。

画像 3-4 手作業の釜焚き製法



出所：同社提供

(2) 自社ブランド開発のきっかけ

現社長は元 ITベンチャー企業の共同経営者で、2013年に家業である同社に後継者として入社し、2016年に社長に就任した。まず社長が手掛けたのは、同社のホームページとプロモーションツール（広報物）の刷新で、写真類はすべてプロに撮影してもらった。最初は社内でも「今既にあるものになぜお金をかけるのか」という疑問の声があったが、ホームページを作り変えた結果、これまで接点のなかった大企業等から多くのアクセスがあったことに、社員も驚いたという。

また、社長は先述の釜焚き製法を、以前は古臭いとしか感じていなかったが、この手作りの工程にこそ、同社の強みや魅力があると気付き、自社ブランド商品を次々と生み出していった。OEMをやっていると、すべて買い取ってもらえるのでリスクはないが、儲からない。原材料は高騰し、納入先からは値下げを要求され、このままでは会社として成り立たないと思った。そこで、一つには自社の生き残りのため、もう一つは B to C 商品が見えるものとしてあると、それ自体が広告媒体となって B to B の得意先を広げることに役立つだろうと考えた。つまり、「こういうものも作っています」と言って見せれば、関心を持ってもらえるということである。

ところが、それまで OEM ばかりやってきて、数百円の価格をうるさく言われる感覚に

慣れた営業担当者は、新商品を1200円で売ると聞くと、そんな価格で誰が買うのかと
ってしまう。ところが、インテリアの見本市に出したところ価格のことを問題にされない
ばかりか、生活の提案ができるのであれば、かえって「安い」といわれてびっくりしてし
まった。

釜焚きという昔ながらの製法で、創業90年を超える会社が現代的な商品を作っている、
「木村石鹸は面白い会社だ」といわれると、それが誉め言葉となり、自信が出て、営業に
行きたくなるということにつながった。特に若い社員は変わった。製造の現場も、「自社ブ
ランド製品を作っている方が、自分たちの作ったものが高く売れてうれしい」と言ってい
る。

ロフト等、名の知れた小売店に自社の商品が並ぶようになると、家族にも自慢できるよ
うになった。採用についても、企画系は全国から応募者が集まるようになった。

(3) 「正直さ」が企業活動全体を貫くポリシーに

天然素材を扱う場合、ロット間の微妙な色の違いや、濁りが発生することもあるので、
クレーム等のリスクにつながる。そのため容器は透明なものを避けた方が無難だが、あえ
て透明な容器を使うことで、天然素材であることの証明となり、ごまかしのない正直な姿
勢が伝わってきたようだ。一般的に、企業にとって都合の悪いことは伝えないものだが、
マイナス面もちゃんと説明した方が、ブランドのストーリーとなり、支持される。

2020年4月から発売開始した、髪の悩み解決のためのシャンプー・コンディショナー
の「12/JU-NI」というブランドは、流行の成分を入れるなどのマーケティング発想では
なく、本当に髪のためにいい「髪に正直」というコンセプトで開発したものである。クラ
ウドファンディングでスタートした（達成率1,699%）ので、箱もギフト用にしていた。
ところがそれが顧客からの「過剰包装だ」との意見につながり、SNS上で「すみません、
つい気合を入れすぎました。今の在庫がなくなり次第、簡素化していきます」という趣旨
の発信をしたところ、共感を得ることができた。広告は一切せず、逆に「この商品は合う
人と合わない人に分かります」と、人を選ぶ商品であることをはっきりうたった。こうし
た一連の正直なコミュニケーションに徹した結果、同ブランドは当社最大のヒット商品と
なる。

画像 3-5 「12/JU-NI」



出所：同社 12/JU-NI ホームページより

お客様からどう思われたいか、どういう関係を築きたいかについて、なるべく（双方の認識を）一致させていくことが大切で、今までのデザインは、自分たちのなりたい姿を完璧に見せようとして、見せない部分もあったと思うが、これからはプロセスやコミュニケーションで、自社が大切にしている「正直さ」をどう見せていくかに力を入れるべきと考えている。

（４）「デザイン経営」の組織体制

天然素材にこだわったハウスケア・ボディケア商品の「SOMALI」ブランド開発のときは、クリエイターのサポート施設「MEBIC」に相談し、プレゼンテーションを経てグラフィックデザイナー、コピーライター、雑貨系クリエイティブディレクターの３人１チーム体制で同ブランドだけを依頼している。それ以降のブランドは、チーム体制の維持が難しいこともあって、別のデザイナーに一貫して依頼している。このデザイナーは web から逆提案をしてきた。商品デザインのみならず、同社の強みを活かした事業構想提案まで含まれており、会ってみると非常に面白い人だったので、起用を決めた。そのほか、現在女性社員だけで開発中の商品があり、それはまた別のデザイナーに依頼している。

同社では、社内で POP 制作やプロモーションツールの簡単な修正はするが、インハウスデザイナーはおらず、今後も採用の予定はない。インハウスデザイナーがいると、その人のトーンに縛られるからである。

細かい部分はチームに任せ、最後の「責任」については社長が負う。開発は従業員主導

で、同社のビジョンに沿うよう社員のベクトル合わせだけはしておく。社員が一番のパフォーマンスを発揮するには、仕事を「自分事」にすること。自分で決定できると、仕事もしやすい。自分たちで決めてやっていける、それは権利でもある。そんな環境を作りたい。だから会社として目指す方向からはずれていなければ、あえて指揮命令はしない。自分たちが働きたい会社を自分たちで作っていく、その方が会社は強くなる。現場の方が情報をたくさん持っているので、変化に対応しやすい。ただし、現場の自主的な変化を待てられないような、本当に急を要する場合、これから自社ブランドを立ち上げようという初期段階などは、トップダウンが良いときもあると考えている。また、社員の給与を「自己申告型給与制度」に変更したところ、社員の当事者意識が非常に高まったと感じている。

事業のポートフォリオとしては、できれば工場用 20%、OEM40%、自社商品 40%というように、OEM と自社商品を半々にしたい。もちろん自社商品が 100%になれば、利益的にはよいが、OEM を受注することにも、いわば客先のお金をもらって研究開発ができるという側面もある。OEM の受注先と自社商品がバッティングするおそれについては、販路がかぶらないので心配はない。

「デザイン経営」では、お客様からどう思われたいか、どういう関係を築きたいかについて、なるべく（双方の認識を）一致させていくことが大切で、今までのデザインは、自分たちのなりたい姿を完璧に見せようとして、見せない部分もあったと思うが、これからはプロセスやコミュニケーションで、自社が大切に「正直さ」をどう見せていくかに力を入れるべきと考えている。

(5) 「みせるばやお」について

最初は立ち上げに参画することには消極的だったが、市の担当者（松尾氏）の熱意に押された。この事業を通じて、八尾の企業が「見える化」したのではないかと思う。やってよかった。これからはますます良くなる。企業がチャレンジするのにすごくいい場となった。また、集まれる場所があるのがよかった。

従来の異業種交流では、コラボレーションはなかなか発生しないものだが、みせるばやおは、ものづくりの良さを子ども向けに伝えるという目的だったから、お互いのビジネスを離れたところから活動できるのがよかった。地元の企業同士、普段知ることがないが、この事業でお互いを知り、企業間のコラボレーションもしている。

行政がバックアップしている点も、その公共性からメディアとのつながりもあり、広報媒体機能が発揮され、八尾（の企業）のブランド化につながっている。『フォーブスジャパン』誌が主催する「スモールジャイアンツアワード」でも、八尾市から数社出ている（因

みに同社は 2019 年ローカルヒーロー賞を受賞)。

(6) 今日のコロナ禍による生活様式や価値観・ニーズの変化に対して、デザインが果たすべき役割について

色・形のデザインよりも、経営、コミュニケーションプロセス、顧客の視点が必要である。情報の流れをよくしたい、伝わりやすくしたいということに、デザインは必要である。意匠的なものだけではなく、工場の作業のプロセスや、人材の採用、社員に何かを伝えるときにも、エコシステムを考えるうえでも、すべてデザイン抜きには考えられない。

顧客の視点の必要性については、機能が増えた結果、家電のリモコンのボタンがどんどん増えていってしまい、逆に使いづらくなってしまったようなもので、言いたいことを言っただけではだめで、どう伝えるかが重要である。

また、商品開発に当たっては、自社だけではわからないところは、専門事業者と組むことで、ニーズが見えてくる。

(7) 「デザイン経営」で気を付けるべきこと

自身が会社に戻って最初に、仕入先との接点（ホームページ、会社案内パンフレット、工場の写真）を作り替えたことは先に述べた。写真は一度作っておけば後々、取材を受けた際などにも使える。企業にもよりけりだが、入り口としてはそこから取り組むのがよい。前職（IT系企業）でもやっていたので、間に合わせに作った企業パンフレットは何の役にも立たないことはわかっていた。

長期間事業を続けている会社は、何か必ずユニークな点がある。それを見せる工夫をすればよい。当社の場合、製造現場は釜焚き作業など見せたがらなかった。しかしこの「手間暇をかけていること」、「非効率」も価値にできると考え、写真を撮らせた。

デザイナーはどうやって選んだのかと、よく聞かれるが、それは「審美眼」であり、人それぞれである。いい商品、生活者の評価を受けている商品をたくさん見ることで、審美眼を鍛えるしかない。

中小企業では、デザインで儲かるのか？とよく言われるが、結果的には儲かる。財務的な効果以外には、視界が広がることもあげられる。

◎ 事例のポイント

- ・同社のデザインを貫くコンセプトは「正直」。
- ・企業それぞれにアピールポイントは必ずある。それをどう見せ、どう伝えていくかとい

うところで、デザインは必須である。

- ・デザインにあたっては、一方的に自分に都合の良い考えに立つのではなく、相手先の視点が欠かせない。
- ・社員が自分たちで決めて実行できる、それが最も高いパフォーマンスを発揮できる状態であり、そういう環境を作りたい。その環境づくりに当たっては、デザインの力が有効。
- ・市の事業「みせるばやお」で、八尾の企業は「見える化」できた。活動目的を各企業のビジネスを離れたところに設定したのがよかった。

事例5. 藤田金属株式会社

事業内容：アルミニウム・スチール製家庭用品・家庭金物製造販売業

従業者数：14名

所在地：八尾市

URL：<http://www.fujita-kinzoku.jp/>

(1) 数少ない国産フライパンメーカー

1951年にアルミ製金物の製造販売事業者として創業し、その後鉄製家庭用品製造を開始、1970年には株式会社化した。2014年には大阪府ものづくり優良企業賞受賞、2019年には、ハンドル着脱式の鉄製フライパン「10 FRYING PAN JIU」（以下、「ジュウ」と表記）が大阪製ブランドに認証される。

国内でフライパンを製造しているメーカーは少数で、鉄製とアルミ製の両方のフライパンを作っているのは、同社だけという。フランスの「メゾン・エ・オブジェ」や、ドイツの「アンビエンテ」など、海外各地の展示会にも精力的に出展している。

なお、一般的には外注されることが多い金型も自社で製造しており、試作への即応力や採算性に優れている。また、ヘラ絞り加工技術により、鉄製フライパンでも軽量化がなされている。さらに、独自の「ハードテンパー加工」という焼き入れ技術により、さびにくく焦げ付きにくいフライパンを作ることができる。

(2) デザイン活用についての取組み

下請けが基本の事業者は、作ったら売れると思いがちで、それで失敗してしまう。モノのデザインだけではなく、売るためにどうしようということも含めてデザインである。

5～6年前から、ドイツやシカゴ等の展示会を見て回っていたが、「ジュウ」ができてから、ようやくそこで戦えると思った。2020年1月にはパリ、2月にはドイツの展示会に

出て、反響もよかった。今もスペインやイギリス、アメリカ、カナダからの注文がある。

2021年の春までには本社にショッップを設け、イベントを行うなど顧客との直接の接点も持つ予定である。

社内では藤田社長が一手にデザインに関する意思決定を行っている。父である会長も理解している。外部デザイナー（TENT）とは、もともとサンプルの依頼等で付き合いはあったが、本格的にデザイン会社と組んだプロジェクトは経験がなかった。そのきっかけは、平安伸銅工業(株)の竹内社長の勧めだった。デザイナーの活用については、(経験者である)竹内氏の言葉が一番説得力があった。(株)TENTは、東京に本社を置くプロダクトデザイン事務所であるが、何を作ってどう売るかまでのすべてに責任をもって関わることを重視し、自社オリジナル商品も手掛けている。)

ほかにも八尾市の事業（YAOYA PROJECT）を通じて2人のデザイナーと知り合うことができた。今後も増えていくかもしれないが、TENTとは長い付き合いになると思っている。

(3) デザインを重視するようになったきっかけ

同社はもともと、量販店やホームセンターへの販売が多かった。こうした事業者は中国で安く作らせるため、いずれ排除される。売れる商品を作ったとしても半年もすれば類似品が出回る。同社としては、価格を守りたい一心で、デザインを取り入れた商品開発を始めた。そして、個別の取組みの積み重ねで、現在は看板や名刺などに新ロゴタイプを採用するなど、デザインの応用範囲を広げていった。

(4) デザイン重視の効果（売上・利益・従業員の定着率・知名度等）

大手企業にはできないことをしようと、カスタマイズできる「フライパン物語」を2016年に発売開始した。当初は240通りの組み合わせが、現在は980通りになった。これがあちこちの法人向けに採用されたことで、価格競争から脱することができ、会社の改革が進んだ。この商品（とその経験）があったことで、TENTへの依頼がすんなりできたと考えている。

「ジュウ」の開発に当たって、TENTに伝えたのは、ハンドル部分の着脱式鉄製フライパンを作りたい、ということだけだった。そしてTENTが提案してきたデザインは、これしかないと確信の持てるもので、一発で採用を決めた。しかし、ハンドル部分の強度維持が難しく、開発に1年半かかった。

画像 3-6 鉄フライパン「ジュウ」



出所：同社提供

現在、「ジュウ」は、B to C サイトでの売上が3~4割に達するほか、ロフト、東急ハンズや、関西の各百貨店には大概入っている。自社独自の販売サイトを作らず、TENTに任せたことで、TENTの強い発信力を活用できる上に、次（の協働）につなげやすいので、よかったと考えている。海外には、アメリカのAmazonに出しており、今後オーストラリアとEUのAmazonにも出す予定である。ただ、値崩れを起こさないよう、コントロールできる業者に完全委託している。

従業員には、朝礼で事後通告的に決定事項を伝える程度のコミュニケーションだが、平均年齢は30歳代と若く、ある程度はわかってくれている。また、ライブカメラで工場内の映像を公開することについては、工場で働く者には抵抗もあるので、新潟のオープンファクトリー先進企業（諏訪田製作所、マルナオ、藤次郎）に社員を派遣するなどして、工場を見せることの意義を学ばせている。

(5) YAOYA PROJECT に参加して

当該事業への参加は2年目だが、当初から期間内に金型まで作って商品を仕上げるのは難しい。時間がかかっても、売れるものを作り出さないとだめだと思っている。

八尾市とロフトワークには、マッチングだけではなく、いっしょに入ってきてくれることを期待している。初めての企業にとっては、ゼロから説明して、標準的な掛け率など、指標となる情報も提供した方がよいと思った。また、商品づくりだけでなく、パッケージデザインや取扱説明書、広告用写真などはどうするのか、そのあたりも検討できればよいのではないかと。

(6) 今日のコロナ禍による生活様式や価値観・ニーズの変化に対して、デザインが果たすべき役割について

コロナ禍によって、いわゆる巣ごもり消費効果で同社の売上はプラスになった。今後はキッチン用品以外にも手を広げて、同じ金属加工ではあるが、違う商品群の柱を作りたいと思う。そのきっかけがコロナ禍だったことはまちがいない。

現在、新製品として鉄製の卓上LEDスタンド「イチ」と、アルミ製の植木鉢「ハチ」を開発、2021年2月発売準備中である。なお、商品のネーミングは、フライパン「ジュウ」に因む。この開発については、JAPANブランドの補助金を活用した。

(7) 「デザイン経営」で気を付けるべきこと

初めての自社商品を持つとする中小企業では、デザインを工夫した商品ができて、売り先がない、というパターンが多い。そこをきちりとできるデザイン事業者と組まなければ、絶対うまくいかない。お金の話もきちりできなければいけない。デザイン事業者も少しずつ気づいてきているが、まだまだそこまでできる事業者は少ない。「誰とやるか」は非常に重要である。

公的な認証制度である、大阪製ブランドもクラフト14も、補助金等の申請時に記載できる程度で、取ったというだけで売上にはつながっていない。JAPANブランド育成のためにも、海外展示会に出展できるとより価値も上がり、ブランド認証のメリットも生まれると考えている。

クラウドファンディングは、テストマーケティングの効果もあるだろうが、今は単なる販売サイトになりつつあると感じていて、すぐには使わなかった。あまり集まりすぎると、個配しなければならぬので、怖さもある。

◎ 事例のポイント

- ・まずはモノのデザインから入り、経験を蓄積する過程でデザインの応用範囲を広げてきた。まさにデザインラダーを一段一段昇るようなプロセスである。(商品⇒パッケージ・看板・広告・ロゴ・顧客体験)
- ・ベースとなる優れた加工技術・独自技術を持っている。
- ・従来から海外市場の状況把握に努めており、販路についても既存のルートが一定活用できている。
- ・クラウドファンディングについては、やや慎重な考え。
- ・自社商品づくりの支援プロジェクトや、ブランド認証制度の有効性を高めるため積極的に提言してきた。

画像 3-7 ライブ映像が 24 時間配信されている工場



事例 6. 錦城護謨株式会社

事業内容：工業用ゴム・樹脂製品及び土木資材の製造販売、地盤改良設計・施工・管理等

従業者数：297 名

所在地：八尾市

URL：<http://www.kinjogomu.jp/index.html>

（１）独自技術を駆使して幅広い分野で活躍するゴム・樹脂製部品を供給

錦城護謨株式会社（以下、同社）は、1936年にゴム材料商社として創業、1952年に設立された。主な事業として、①魔法瓶や炊飯ジャーのふたの内側にあるパッキンをはじめ、スポーツ用品、医療機器、自動車等に使用される工業用ゴム・樹脂製品の製造・販売、②自社ブランドの土木資材の製造・販売及び地盤改良等の設計・施工・管理、③視覚障がい者向けの歩行誘導マットの製造・販売・施工等を手掛ける。大阪ものづくり優良企業賞2010最優秀企業賞受賞。

自社ブランドとして、視覚障がい者によって考案された、視覚障がい者向け歩行誘導マット「歩導くんガイドウェイ」を同社が開発、2015年より販売・施工している。一般の誘導ブロックは、凹凸がはっきりしているため、車いすやベビーカー、ハイヒールなどの場合、引っかかって危険な場合があるが、本製品は段差を感じない、健常者にも安心なユニバーサルデザインの誘導ソフトマットである。

さらに、B to Cの自社ブランドとして、2019年に八尾市の「YAOYA PROJECT」に参加し、ガラスより透明度の高いシリコンゴムを使った「シリコンロックグラス」を開発、初めてのB to Cブランド「KINJO JAPAN」を立ち上げ、ECサイトによる販売を実現した。開発に当たってはクラウドファンディングを活用し、目標金額の30万円を大幅に上回る280万円以上を達成した。

（２）デザイン部門の組織体制

（プロダクト）デザイナーは社外から2015年より起用しており、「ノシリス」（シリコン知育玩具）、「メタフィスブランド」、「シリコンロックグラス」といった個別商品ごとに、異なるデザイナーとコラボしている。また、「歩導くん」（視覚障がい者用歩行誘導マット）は業界の特殊性もあり、専属の顧問がおり、月一回の会議に出席してもらうなど、ビジネスモデル全体について関与している。

同社としては、「ノシリス」（大阪製ブランド認定商品）が、デザインを取り入れた商品の最初であったが、業務形態はOEMに近いものである。また、「歩導くん」では、デザインで社会課題の解決ができることを感じた。「歩導くん」は、B to Bの商材での自社ブランド第1号であるが、2015年に「第9回キッズデザイン賞」を、2016年に国際的なデザイン賞として権威のある、ドイツの「iFデザイン賞」最優秀賞を、続いて2018年には同じくドイツの「German Design Award 2018」を受賞した。これは、海外展開の布石として受賞に挑んだもので、本来は今年の東京オリンピック・パラリンピックで使用実

績を作り、世界に売り出す計画であった。コロナ禍によるオリ・パラの延期で計画もままならない状況であるが、特に発展途上国に向けて、日本のバリアフリーへの取り組み方を参考に、その国のバリアフリー環境の向上につながる提案をしていくことを目指している。単に日本のものを海外に持って行って売るのではなく、基本は現地生産で、その国の新しい産業の創出につなげたいと考えている。

普通、B to B 企業はデザイナーを採用したくてもなかなか来てくれないものだが、昨年には、インハウスデザイナーの第 1 号として芸大卒（プロダクトマネジメントに関する新設の学科出身）を 1 名採用した。主にプレゼンテーションや販促資料関係の制作に携わってもらっている。

「シリコンロックグラス」では、事業部の壁を越えた 4 名により開発チームが構成された。それぞれ、ものづくりに長けた人、知財に詳しい人、ゴムによる新たなものづくりに情熱を持った人が集まり、「錦城護謨を見せていく」ことを基本コンセプトにベクトル合わせが行われた。

（3）デザインを重視するようになったきっかけ

最初は 10 年前の「歩導くん」開発であった。ゴムは民需、土木は官需だが、デザインで社会的課題を解決できることに心動かされ、これが第 3 の柱となった。

福祉関係は特殊性もあり、そのノウハウは全くなかったため、開発に当たっては苦労もあった。社内だけでは無理だったので、紹介を受けながら外部連携してきた。

画像 3 - 8 「歩導くん」施工例



出所：錦城護謨(株)ホームページより

シリコンロックガラスの開発にあたっては、これまで同社の製品が、家庭生活の身近なところで広く使われているが、「見えない」存在だった。それを「見える錦城」にしようという思いを込めて取組んだ。

(4) デザイン重視の効果（売上・利益・従業員の定着率・知名度等）

「見える錦城、見せる錦城」をコンセプトに取り組んだことで、社員のモチベーションアップにつながった。最初は斜に構えていた社員が、モノができ、メディアに取り上げられるようになると、「自発的に動いてもいいんだ」という空気感が生まれた。普段の仕事に使える気付きもあった。

同社では、B to C は魔法の杖ではないし、自社ブランドはあくまで手段なので、お金の面での成果はまだこれからだと考えている。これまでつながりのなかった顧客とつながるなどして、その効果がB to Bに戻ってくるようでないと、経営的には厳しい。デザイナーともものづくり企業がこだわりすぎた結果、原価が高くて儲からないというのはよくある話だが、自社にとってB to C 商品第1号は、その取組みの象徴ともなるので、納得のいくものを作りたかった。

ゴム製のガラスを透明にするのは難しい。タイヤが黒い色をしているのは、補強効果の添加剤のためでもあり、色を抜いていくと強度が保てない。そこが開発の難しいところである。それでも、磨きの技術を持った金型メーカーとつながったことで、より透明度の高い製品が作れるようになった。この技術は、同社で既に照明器具や自動車のライト用のレンズ生産に使われている。

日々の仕事の中では、客先の調整や設計部門と接することが多いが、エンドユーザーとつながって反応を知ることが、やりがいやモチベーションにつながった。取り組んだ社員は緊張もしたが、喜びも感じた。原価が高つくので、決して儲かるものではないが、やったこと自体に意義があったと同社では評価している。現在、実店舗は2か所だけで、あとはECサイトで、「KINJO JAPAN」のブランド名で売り出している。

(5) YAOYA PROJECT に参加して

同社では、八尾市の事業への参加というきっかけがなかったら、自社商品開発はできなかった、と評価している。普段B to Bをやっている中では、今のようなクリエイター等とつながる機会は皆無だったといえる。社内には、(B to C の) 販路も販売促進部門も広報機能もない。事業に参加したことで、デザインプロデュースできるデザイナーとスムーズ

につながったことは大きかった。今回連携して取り組んだ、アイデアクリエイターの（合同）シーラカンス食堂代表の小林氏には、当社にはこんな技術や材料があるというプレゼンをして十分（そのポテンシャルを）伝える機会があったので、よく理解してもらえた。また、勉強会で「デザイン経営」を学びながら進めていくことができた。

シリコンロックガラスの開発に当たっては、クラウドファンディングを使用した。結果として目標額を大きく超える金額が集まり、大成功だった。これはテストマーケティングの効果もあり、修正等にかかる初期投資を抑える効果もあった。次はワイングラスで再度クラウドファンディングを使い、アイテム数を増やす計画である。

現在、YAOYA PROJECT は 2 期目で、参加企業も入れ替わっているが、1 期参加企業の一部はその裏で今も活動中である。

当プロジェクト以前にも、八尾市では「STADI」という、販路開拓を見据えた製品・サービス開発をサポートする事業があったが、これが当プロジェクトの実現可能性を高めることにつながった。

画像 3-9 シリコンロックガラス



出所：KINJO JAPAN ホームページより

(6) みせるばやおとの関わりについて

同社代表取締役の太田泰造氏は、子どもたちに地域の魅力を伝えるため、今年 6 月にみせるばやおの代表理事に就任した。同施設がオープンした 2018 年当時は 35 社だったが、今では 120 社に増えた会員企業が事業を行ううちに、会員企業同士のつながりを深めて

きた。会員企業のうち7割が八尾の企業である。会員同士で講師やインタビューで学びあい、企業単独では保有できない機能や場所をシェアできるのもメリットである。これはどこにもないオンリーワンの取組みといえる。

太田氏によると、地元でも「八尾が嫌い」な人が少なくないという。いいものがたくさんあるのに、それを知ってもらいたいと思い、市の担当者である松尾氏がその人的ネットワークで35社を集めたのが始まりである。現在6名の理事は、2年の任期制をとっており、何回転かするうちに、特定の会員に依存することなく、活動が継承されていくような組織体制になるとみている。

(7) 今日のコロナ禍による生活様式や価値観・ニーズの変化に対して、デザインが果たすべき役割について

「歩導くん」は、施設内に誘導ブロックがないために困ったという視覚障がい者によって考案された。従来の凸凹のはっきりしたブロックは屋内に設置できない場合が多いので、凸凹ではなく床面との素材の変化でわかるような商品を開発した。この経験で、デザインで社会課題の解決ができることを実感した。

(8) 「デザイン経営」で気を付けるべきこと

見た目が魅力的だといけるのではと思ってしまいがちだが、デザインがよければ売れるのではなく、メッセージ性があり、プロモーションを含めてすべてを考えなければ、売れない。本質があり、使いようで違いを生み出すスパイスとなり、加速装置となって、奇跡を起こさせるのがデザインである。

◎ 事例のポイント

- ・ 自社商品や自社ブランドは、従来事業にとって代わるものではなく、その効果が従来事業に波及することを目指す。
- ・ 一般にお金をかけすぎて失敗する例が多いが、B to C 商品の第1号は、今後の取組みの象徴ともなるので、納得のいくものを作るようにした。
- ・ デザインの効果は、しっかりしたメッセージ性や理念が伴ってこそ現れる。
- ・ 「見える錦城」「見せる錦城」をコンセプトに取り組んだことで、従業員のモチベーションが高まった。
- ・ 市の事業を通じて、クリエイターや異業種の企業とつながることができた。また、企業単独では保有できない場所や機能が使える点もメリットである。

・クラウドファンディングは、テストマーケティングの意味でも成功だった。

事例7. 株式会社トライアード

事業内容：各種デザイン、建築模型、建築設計、自社製品企画

従業員数：31名

所在地：大阪市西淀川区御幣島2-18-25

URL：<https://www.triad-japan.com/>

(1) 建築模型で強みを発揮

株式会社トライアード（以下、同社）は、建築模型制作会社として、1999年に創業、2001年に法人化された。以来、ディスプレイ、プロダクト、グラフィック、ウェブの各分野のデザイン、建築設計等を幅広く手掛けるようになった。

画像3-10 建築模型制作会社として創業



出所：同社HPより

同社は建築模型制作では、「TVチャンピオン」の「建築模型王選手権」の優勝、プロダクトでは京都デザイン賞での2度の受賞など、卓越した技術・デザインを評価されてきた。2017年、自社製品の開発に取り組むことになり、建築模型制作のノウハウを駆使した斬新な商品「OMOSHIROI BLOCK」が生まれた。

ブロック型のメモパッドを1枚ずつ切り取って使っていくと、使い終わる頃には清水寺

や大阪城、そして街並みなどの精緻な立体模型が現れる。この商品は2017年末の発売以来、全国の大手文具・雑貨店の取り扱いを受けるなど、順調に滑り出した。その後、外国人観光客を中心に大きな反響を呼び、同社の主要事業の柱の一つに育った。

ちなみに、商品名の「OMOSHIROI」は、もともと「面白い」の語源をたどると、未来が明るく開けるという意味につながるのとこと、商品を通じてユーザーに希望を感じてもらいたい、伝えたいという思いが込められている。

また、早い段階から特許・商標も取得し、知的財産の保護に力を入れてきた。

(2) BtoC 商品開発のきっかけ

従来は、取引先からプロジェクトごとにスポット的な依頼を受ける形の模型制作が主たる事業であったため、受注量が不安定になることが悩みだった。堀口社長は、自社のオリジナル商品として、安定して販売できる商品が作れないか検討を始めた。そこに、同社がこれまで培ってきた企画力・デザイン力・モノづくり技術を生かすことにした。

[OMOSHIROI BLOCK]のコンセプトは、Memory(記憶)×Moment(時)×彫刻=Memo彫(メモ帳)としている。メモパッドとして使用することで、旅先で目にした世界遺産の建築物や、美しい街並みが少しずつ現れ、最後にはペーパーアート作品として完成する。すなわち、記憶を形にする媒体として使った後は、ディスプレイとして、旅の思い出とともに長く楽しんでもらえるという、実用性と芸術性を兼ね備えたところに、この商品の特徴がある。

同社は、2018年に「自社商品企画『OMOSHIROI BLOCK』の製造・販売」で大阪府の経営革新計画承認を受け、企画・製造から販売までの一貫体制構築に取り組んできた。また、2019年には、大阪府が認定する大阪製ブランド制度のベストプロダクトに選ばれるなど、経営革新計画が、公的支援施策への関心や活用度が高まるきっかけになっている。

商品第1号は京都の清水寺のモデルで、現在は20種類以上のバリエーションが揃った。色についても日本の伝統色を採用するなど、和の文化へのこだわりが見られる。この点も、外国人旅行者の心に響いたものと思われる。また、現在では海外のミュージアム等からカスタマイズ商品の注文を受けることも少なくない。

画像3-11 オリジナルブランド「OMOSHIROI BLOCK」



出所：同社提供

ペーパーアートを精巧な仕上がりにするためには、実物の正確な図面等のデータが本来は必要なのだが、歴史的な建築物にはそのようなデータはないことが多い。そこで、同社が培ってきた現地測量技術や、画像からデータを作成するノウハウが生かされている。ここに、他社の追随を許さない強みがある。

この新事業に合わせて、新たな人材育成にも取り組んだ。自社商品開発を決定した時の従業員の反応は、非常に前向きであった。その背景には、堀口社長が自社商品開発に込めた思いを繰り返し語り、従業員がそれをよく理解し、共感が得られたことが、事業の順調な発展につながったものと思われる。

(3) デザイン部門の組織体制

同社では、商品企画からデザイン、製造、販売までをすべて自社で一貫して取り扱うことで、商品のクオリティを維持していこうとしている。ただし、国際展開における海外の観光資源のデザインにあたっては、現地のデザイン会社との共同企画の必要性を感じている。

新たに設けられた自社商品事業部門は、今や社内最大規模の陣容となっている。カタログ類の販促物もすべて自社で作ることから、デザイナー人材も内部で育成しており、もとの建築模型制作で鍛えた3Dデザインの構想力は、自社商品の企画開発で発揮されている。最近では、外国人材の採用にも積極的で、コロンビア、オランダ、中国出身の社員を採用した。

「OMOSHIROI BLOCK」は、世界に発信したい日本ならではの商品・サービスに贈られる「OMOTENASHI SELECTION2020」で金賞を受賞してい

る。これは、日本在住の外国人有識者の審査で選ばれたものであり、世界に通用する商材として大きな可能性を認められたと言えよう。

(4) コロナ禍を乗り越えるために

こうして順調に販売実績を伸ばしてきた同社であったが、2020年に入ってのコロナ禍により、状況は一変した。特に外国人旅行者の消滅は、同社にとって大きな打撃となった。そこで同社では、より幅広い客層への浸透を意識して、手ごろな価格の商品をラインナップに加えたり、BtoBにも力を入れる他、パッケージデザインの変更を含めたりブランディングを展開中で、ECサイトのリニューアルが行われた。

また、海外との商談がコロナ禍の影響で休止状態にある今のうちに、PL（製造物責任）対策を講じるなど、前向きに準備を進めている。同社は、自社商品を通じて、日本の風物・文化・技術の結晶を表現し、日本の魅力を内外に伝えていきたい、また日本に行きたいと思ってもらえる商品を世界に届けたいと考えている。

(5) 「デザイン経営」に関して大切なこと

同社では特に「デザイン経営」を意識してはこなかったが、従来より「社会デザイン」を思い描きながら事業にあたっているため、人の幸せや地域への貢献が当たり前になっている。

大切にしていることは、流行に左右されないロングラン商品を目指すこと。そして、商品に込める思い、顧客に伝えたいことを明確に意識したモノづくり。そうしたビジョンや目標を社内で共有することである。そして同社のキャッチフレーズである「OMOSHIROI」が示すように、まず社員が面白いと感じるモノづくりに取り組む。

◎ 事例のポイント

- ・受注量の不安定という従来の事業課題の解決策として、安定して供給できるオリジナル企画商品を目指し、今回の新規事業が立ち上げられた。
- ・社長が、自社商品開発への思いを従業員に繰り返し語り、「OMOSHIROI」に込められた思いに理解と共感が得られたことが事業の順調な発展につながっている。
- ・コロナ禍で大変な時期だからこそ、また日本に来たいと思ってもらえる商品を世界に届けるため、海外ECサイトでの販売を目指している。

事例8. 株式会社羽車

事業内容：封筒・紙製品の企画・製造・販売、インターネットによる通信販売

従業者数：140名

所在地：堺市東区八下町3-50

URL：<https://www.haguruma.co.jp/14399/articles/view/18>

(1) 「良いデザインを共につくる」を理念に

株式会社羽車は、日本の近代郵便制度の導入を契機に、封筒の製造で1918年に創業、1936年には株式会社を設立した。以来、封筒を主力とした紙製品製造販売を手掛けて100年を超えた。電子媒体の普及によるペーパーレス化傾向等で、業界環境は厳しいが、同社では1999年からデザイン性の高い個人向けのカスタマイズ商品の製造・販売を開始、2001年には東京・表参道に個人向け手紙用品店「ウイングド・ウィール」をオープン、2006年にはドイツ製の活版印刷機を導入し、アナログな雰囲気であたたかみのある、凹凸感のある名刺やウェディングの案内状を提供するなど、付加価値の高い商品開発でニーズを開拓する取組みを続けている。

図表3-1 2015年の社名変更に伴う新シンボルマーク



出所：同社ホームページより

(2) 羽車ロゴの世界観と価値感の共有

杉浦社長によると、20年ぐらい前から、徐々に会社が変わってきたと感じている。それは、明確なゴールがあってということではなく、日々の小さな改善の積み重ねの結果とみている。

デザイン活用については、元々その実行を期待されて社長に就任したこともあり、先代社長（父）との葛藤は特になかった。しかし、従来のロゴマークが新しい会社のイメージにそぐわないとなったとき、当時それを作った人（社員）を否定することになるので、作り替えの時の葛藤の方が重かった。そこで、やはり社員との信頼関係が大事だと感じている。

以前、ランダムに社員を20人選び、「会社のどこが好きか・嫌いか」「社長のどこが好きか・だめか」を聞いたとき、どこがだめかという問いについては、20人ともみんな違う答えだったという。これは、社員が社長・会社に求めるものは一人一人違うことを示しており、価値観の共有や信頼感の構築の大切さ・難しさが感じ取れる。

画像3-12 アートがあふれる本社・工場 羽車オリジナル「封筒ベンチ」



出所：同社ホームページ 創立100周年記念サイトより

社長としては、すがりたいものがある。それは創業時のエピソードや創業者の言葉であったりする。感覚的なものだが、特に2代目・3代目は、芯のあるものを求めるという。これがデザインに込められるストーリーにもつながるかと思われる。

同社のイノベーションは、日々地道に変わっていくものである。社屋が新しくなればイノベーションかといえば、そうではない。人間は、何かに縛られたい気持ちを持っている。そこで、会社の組織をある意味「不安定にする」ことが、イノベーションには必要である。同社では、役職で呼ぶことを禁止している。また、服装も自由である。（ルールや慣習をなくして）不安定な隙間ができてくると、そこから現場の改革が始まるという考えからである。

（3）製品を「お客様へ」直接届けたい

同社はもともとBtoBビジネスの企業であり、歴史的に旧国鉄や郵政省との取引が多かったが、現在ではほとんどなくなり、多品種・小ロットの受注が増えた。また、90年代から力を入れているBtoCでは卸・小売を介する売り方は半減し、「個人向け紙製品のブランド」を作り、直営店で直接販売するスタイルに変更している。

直接販売するとなると、顧客に会社を好きになってもらうこと、何をするかよりもどうあるかで勝負する（DoingよりもBeing）ことで、存在感をわかってもらうという考え方は、「デザイン経営」やブランディングに通じると思われる。

（4）「デザイン経営」に関して大切なこと

社員と経営がどうつながっていくかが大切である。アイデアは社員から出てくる。スタ

ップが同じ方向を向いていることで、みんな一生懸命に走っているのに、それほどくたくたな感じがしない。力で自分の意見を通そうとはしない。適度に立ち止まるし、ゆるいつながらだがお互い信頼しているので、崩れない。

事業プランは、どちらかというトップダウンで、プランの大枠は社長が示すが、その元は社員の意見からという場合が多い。経営者は潮流を読んで探し続けなければならない。そのために若い人と行動を共にすることで、世の中の変化の兆しを感じ取ることができる。どこでアイデアを得ているか、その行為をルーチン化している人と、あきらめている人では違う。

リスクに対しては、大やけどしない程度の投資にとどめているが、打席に立った数だけヒットも増える（小さな失敗を恐れず挑戦する姿勢）とも考えている。

現代社会では、情報量が多くなったことと、選択肢が圧倒的に増えたことで、顧客は商品を選びにくくなった。デザインで解決できることもあるが、それにはセンスが必要である。何かわからないけど、目に見えないもので儲けること、好きになってもらうことが、ブランディングにつながる。

デザインは同社にとってコアバリューの一つであるが、デザインカのみにも頼る危険性も感じており、コアバリューの構成要素をデザインカ、技術力、スタッフによる人間力、環境対応力など多岐に分散している。これらすべてのバリューにデザインという概念が関わっている。

（５）コロナ禍対応について

展示会やイベント、飲食からの注文が少なくなったことが響き、会社としては４月から９月まで売上が昨年対比１０％強のマイナスとなった。緊急事態宣言発令以降、東京のショールームは休業、社員もできる限りテレワークという体制になった。

社員へのサポートとして、コロナ禍における会社方針を配り、何グループかに分けて会社の現状と考えを伝えた。現在も３ヶ月単位で四半期ミーティングを開催している。また社内情報を共有するためにシステムを一部変更し、日報を社外から書いたり読めたりテレビ会議もできるようにした。そのことによって経営スピードが上がり新しい事業もいくつかスタートさせることができた。

社員がより危機感を持ったこと、社内の製造ラインがコロナ禍の落ち込みで比較的空いていたことにより、発売までの開発スピードがあがった。コロナ禍だからこそその経営におけるプラス点といえる。

◎ 事例のポイント

- ・会社の組織をある意味「不安定」にすることで、イノベーションを起こしやすくする。
- ・何をやるかよりもどうあるかを重視（DoingよりもBeing）することで、存在感を示し、ブランディングにつなげる。

- ・個々違った考えを持つ社員との一体感・信頼感を重視する。
- ・コアバリューであるデザインの構成要素を多岐に分散している。

画像 3-13 ショールーム (HAGURUMA STORE 東京表参道)



出所：同社ホームページより

事例 9. 株式会社電子技販

事業内容：プリント基板の設計製造、基板アート製造販売

従業員数：21 名

所在地：吹田市豊津町 62 番 8 号

URL：<http://www.denshi-gihan.co.jp/index.shtml>

(1) プリント基板の設計製造技術を生かした新規事業が急成長

1970 年創業のプリント基板を中心とした電子部品・機器製造業。プリント基板の設計・製造・部品調達・実装・検査を主に手掛け、小ロット多品種をスピーディに対応することを強みにしてきた。大阪ものづくり優良企業賞 2009 を受賞、2010 年に経営革新計画承認を受けた。

プリント基板の配線で首都圏や京阪神の鉄道路線を表現したスマホケース、カードケース等の雑貨ブランドがヒットし、SF 映画やアニメキャラクターのライセンス商品を次々に発売している。スマホケース「FLASH 関西回路線図 iPhone ケース」は 2016 年度大阪製ブランド認定製品である。

(2) PCB ART moeco 開発の経緯

同社初のBtoC商品となる基板アートは、2014年から売り出し、翌年になってヒットした。はじめは鉄道マニアの間で「東京回路線図」が話題に上り、そこから基板の面白さを理解する人に口コミで広がっていった。自ら設計から手掛けるPCB（プリント基板）アーティストは、これまでいなかったことも、注目された要因といえる。

遡ること2年前、木造建築で社屋の増築を行った際、思案を巡らせる場所としてのトイレ空間を、珪藻土の壁にしたり、天井材に杉皮を使うなど凝った作りにしたところ、テレビの取材が入った。そこでどんなアイデアが浮かぶか聞かれたことから、「基板萌え」という言葉がとっさに浮かんだ。これには、子どもの頃から家業のプリント基板に囲まれ、基板を光に透かして見たり、回路の線を指でたどって遊ぶうちに、プリント基板を「美しい!」「基板とは完璧に計算された芸術である」と感じるようになったという自身の体験がある（のちに様々な企業に売り込みをかけたとき、このエピソードを「面白い」と共感をもってもらえたことが商談成立の突破口になっている）。

最初は基板を使ったアクセサリで東京の展示会に出したところ、有名バイヤーに見いだされ、オリジナルグッズのオファーにつながった。当初は女性向けのアクセサリだったが、東京の鉄道路線図を回路で描いた商品が人気になったことから、男性雑貨に路線変更し、現在に至っている。

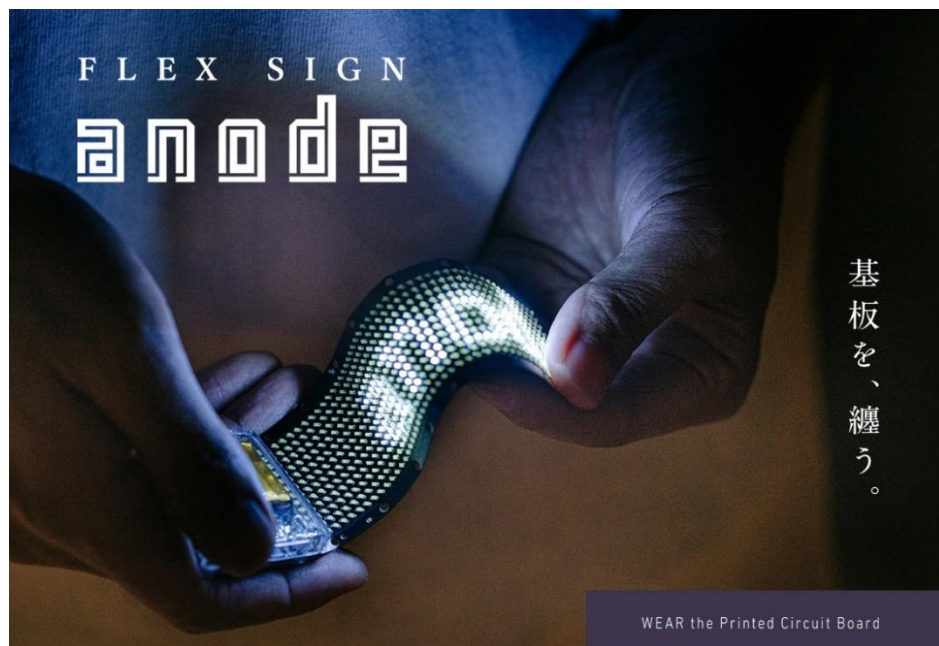
海外の反応については、電池無しでLEDが光る「ギミック（仕掛け）が面白い」との評価を得て、中国人によく買われている。とりわけ中国の富裕層はiPhoneの最高機種をよく買うことから、iPhoneケースは差別化の重要なアイテムになる。

著名な映画やアニメのライセンス契約についても交渉に成功した。商談は一発勝負だが、他社を差し置いて当社が受け入れられた要因としては、社長の生い立ちと基板愛のストーリーと、情熱が決め手であったと考えている。

2020年2月には、iPhoneケースの「電池無しでLEDが光る回路」は特許を取得した。また、基板の芸術性が認められ、国立新美術館、東京都美術館、すみだ北斎美術館の各ミュージアムショップで取扱いされている。

画像 3-14 自社オリジナル商品

上：電池無しでLEDが光る iPhone ケース、下：ウェアラブル LED ディスプレイ



出所：同社ホームページより

次の新製品のウェアラブルLEDディスプレイ「FLEX SIGN anode」は、紳士雑貨として販売開始した。新製品開発のきっかけは、テレビ「となりの人間国宝さん」の取材を受けたとき、今後どうしていきたいか、との問いかけを受け、機械の中であって普段は見えないものを、表に出してやりたい、基板にさわられるガジェット（道具・小物類）という発想が生まれたことによる。

同製品は、最新技術ではないが、今までになかったことから、2019年東京ギフトショー秋の新製品コンテストで大賞を受賞した。

(3) 社内の反応、既存事業への影響等

自社商品開発のことは、取引先には内緒にしていた。当初、社内からも「自社商品をつくるのなら、(損を出しても既存事業に影響しないように)別会社にしてくれ」という心配の声も出ていた。しかし現在は、当社のサイトは雑貨目当てが8割を占めるまでになった。取引銀行等には、自社商品を保有していることが評価された。海外からも取材を受けるようになったのは、プリント基板だけの時には考えられなかったことである。こうした結果に、先代社長も喜んでいる。

それまで同社は「下請け企業」で、いきなり仕事なくなることもあるし、忙しい時には土日の休みもないような毎日の中で、仕事しながら現社長は大学院で「仕組みの差別化」について学んだ。そして、真似されないことは、お客から逃げられないことにつながるという気付きを得て考えたのが、3つの新しさ(1.(基板設計用の)CADで絵を描く、2.光る回路、3.コーティング技術)であった。これは、安ければ売れるような商品ではない(だからこそ中小企業にも勝機が生まれる)。

基板アートの開発は、人材確保にも効果が及び、自社商品を知ったことがきっかけで入社した社員もいるし、海外からの問い合わせに対応できる、英語のできる社員もいる。

(4) 「デザイン経営」に関して大切なこと

デザインができるだけでなく、行動力や熱意もすべて必要になる。デザインを考えることができても、その先のことができないと、試作までつながらない。現状では、社長がいないと止まってしまう状態なので、社員でそこまでできる人を育てることが、同社の今後の課題と考えている。

(5) コロナ禍対応について

基板の設計製造事業は、OEMなので受け身であり、コロナの影響で開発案件が遅れたり、止まったりした。しかし、自社商品では積極的に商品開発ができる。コロナ禍で読書時間が増える、また低価格の商品が動くのではないかと基板アート葉をリリースした。コロナ禍で展開が始まった中国蔦屋書店(上海など現在3店舗)でも採用されている。

このほか、人気キャラクターのライセンスが認められた。自社商品を持っていないとこういう動きはできない。

一方、2020年は店舗ではほとんど売れなかった。しかし、直販ECサイトは好調だった。WEB広告を使って認知度アップを図り、売上は減ったが利益率はアップした。

◎ 事例のポイント

- ・家業に囲まれて育つ中で、プリント基板を「美しい」と感じるようになったというエピソードがブランドのコンセプトやイメージに力を与えた。
- ・デザインができるだけでなく、行動力や熱意を兼ね備え、社長を補佐する社員を育てることが喫緊の課題という状況は、多くの中小企業に当てはまると考えられる。

2. 本章のまとめ

事例にほぼ共通するポイントとして、次のことがあげられる。

(1) 共感を得る

経営者と従業員、企業と顧客との間で、価値観や理念を共感をもって受け入れられ、共有できる。そのことによって、当該企業のブランド力は強固なものとなる。「正直さ」や「基板愛」、「見える・見せる」、「OMOSHIROI」に関するエピソード等、価値観や理念を端的に表す言葉や物語があって、ビジュアルな要素と響きあうことが、ブランド形成の核として重要である。

また、これまで特に「デザイン経営」を意識することなく実践してきたことが、振り返ってみると「デザイン経営」をしていた、という企業が少なくない。「デザイン」を前面に立てると、「それはデザイナーの仕事」や、「わが社には無関係」という排除意識が働くおそれがある。企業の「デザイン経営」を支援する専門家からは、「特に関西ではあえてデザインという言葉を使わない方が、組織に受け入れられやすいと感じられるので、人材育成等、別のテーマを立てて、裏の目的として「デザイン経営」の展開を組み込むというやり方が望ましいのではないか」との指摘もあった。地域性や個別企業の実情に応じた柔軟な取り組みが、心理的な垣根を取り払ううえで有効と考えられる。

その際、デザインに関する議論には、普段聞きなれないカタカナ用語が多く登場しがちなことも、心理的な拒絶感を呼び起こす原因ではないだろうか。可能な限り平易な日本語表現に言い換えることが望ましい。

(2) 強みの再認識

企業自身が自覚する強みと、顧客が感じる強みとが必ずしも一致しない。ライフスタイルも嗜好も全く異なる海外市場を相手にする場合は、なおのことであろう。場合によっては木村石鹼工業の釜焚き製法のように、「時代遅れ」など、弱みとして認識されていた要素が逆に「安心安全」といった強みにできることもある。

普段何気なく実践しているちょっとした工夫であっても、新商品につながる要素が隠れているかもしれない。社外の専門家等、第三者の目を借りながら、海外の展示会への出展、クラウドファンディングの活用等でも自社の強みを再認識することができる。

「デザイン経営」では顧客体験が重視されるが、顧客目線で自社を見直すことが、強みの再確認にもつながるであろう。逆に、通常は隠しておきたい自社の弱みについても、あえて正直に伝えることで、顧客に寄り添う真摯な姿勢が評価された事例も見られた。

(3) デザインの応用範囲を広く認識

今回ヒアリングを行った企業は、デザインラダーで自らがどの位置にあるかを即座に答えており、そのほとんどがステージ3（プロセスとしてのデザイン）の前後に位置付けられていた。それぞれの企業経営者からは、「まず企業として伝えたいものが明確にあって、モノのデザインだけではなく、プロモーション他すべての活動を含めてのデザインであるべき」という趣旨の発言がみられた。

入り口はモノのデザイン（ステージ2）からであっても、徐々に対象を広げて、顧客とのあらゆる接点を統一的にデザインする発想を持つことで、ステージ3、4へとデザイン経営は進化を続ける。その一方で企業によっては、当初からステージ3や4に挑戦し、一気に筋の通った「デザイン経営」の体制を構築する方法もあり得る。いずれの過程でも、デザインは当該企業にとって大きな経営資源となる。

デザインの応用範囲を広く捉えることで、商品ではなく企業のブランド化が図れる。

(4) 問題解決手段としてのデザイン

デザインは単にモノの色・形を恰好よくするだけのものではない。その商品を製造・販売する企業の理念や商品に込められた思いを表現し、正しく伝えるための手段であり、従業員の共感を得て「デザイン経営」に取り組むことで、社内の問題解決が図られ、そしてその商品が顧客の共感を呼び、使われることで、顧客さらには社会の問題解決につながること（たとえばバリアフリー、省エネルギー、癒し等）も期待される。

そして、「デザイン経営」における商品開発の目的は、必ずしも当該商品が沢山売れることだけではなく、開発した商品が話題になることで当該企業の経営理念や技術力、ユニークさが評価され、既存事業にもその効果が及ぶことが重要である。これは、これまで解決が困難だった中小企業に共通の問題、即ち知名度や信用力・競争力の弱さを解決する手段としての「デザイン経営」の有効性を示している。

第4章 中小企業における「デザイン経営」への取組みにあたって

これまで見てきたように、本調査では「デザイン経営」の意義を理解し、実践する中小企業をいかに増やしていくか、そのために、「デザイン経営」の本質を理解できる、わかりやすい資料のあり方や、行政施策での留意点等について、事例を中心に検討してきた。

本章では、中小企業の「デザイン経営」実践に当たっての要諦についてまとめる。

1. 「デザイン経営」は自社らしさの確認・表現・発信である

「デザイン経営」の第1ステップは、自社の強み・特徴、つまり「自社らしさ」を確認することから始められる。「自社らしさ」は、無自覚な場合が多い。それは、経営理念や創業の精神に立ち返ることで、改めて認識を新たにするものともいえようが、顧客や取引先企業・コンサルタント等、外部の声によってそれに気づかされることが少なくない。OEMや下請けを主事業とする企業では、自社らしさなど持ち得ないと思われることもあるが、モノ（製品・部品）ではなくコト（加工技術や様々なノウハウ）に着目することで、当事者にとっては日常の何でもないものづくり技術が、新しいものづくりの可能性を秘めていることもある。たとえば、自社では精密なネジをつくることができる、というモノ（製品・部品）中心の見方を、自社にはこれだけ精密なネジを作ることができる加工技術がある、というコト（技術力や様々なノウハウ）中心の見方に変えることで、ネジ以外の様々なものづくりの可能性が見えてくる、といったことである。

次に、こうして確認された「自社らしさ」を、商品やサービスに体现しなければならない。世界におけるわが国企業は、高い技術力や品質を持ちながらも、その特長を伝えることが不得手であるといわれる²⁵。それは、自己主張よりも協調を美德とする日本人の価値観や特性によるものか、良いものを作れば何も言わなくても買ってもらえるといった「職人気質」のようなもの、とも考えられるが、国際ビジネスにおいては、これは大きな弱点となる。そこで力になるのがデザインであり、それによって作り出されるブランド力である。デザインの力はいわば世界共通で、企業の理念や意思を直感的に伝える力にもなる。ただし、当然ながら自社が目指すもの、顧客に伝えたいことを、しっかりと規定した上でデザインでなければ、顧客に何も伝わらない。

デザインといえばこれまで、商品本体の色や形状ばかりに終始しがちであったが、そのコンセプトや特徴が、作り手が意図したとおりに顧客に正しく伝わり、実際に購買につながるまでには、広告・パッケージ・ネーミング・店舗・ウェブサイト・販売員等、顧客が

²⁵ 小山田・渡邊 (2019),p42

接するあらゆる機会(=カスタマージャーニー)を、統一的にデザインし、顧客体験(UX)を最適化できていなければならない。ここが「デザイン経営」の要諦ともいえる点である。

それ故に、デザインの概念を仮にモノの色・形という狭義に捉えたとしても、ビジネスの実務では広義(企業活動全般)に活用することが求められる。

その時、その商品・サービスが、顧客のいかなる問題を、いかなる方法で解決するかが決定されなければならない。それ即ち、顧客ニーズの把握と顧客満足の実現に他ならない。そこで用いられるべき問題解決の手段・方法は、一般的にはマーケティングの役割となるが、そこにデザイン(思考)を、マーケティングと同じレベルで位置づけようということである。それによって、マーケティングとは異なる視点で顧客のニーズ(顧客にも見えていない潜在的なニーズも含めて)を可視化し、従来の熾烈な価格競争に巻き込まれることなく、オンリーワンの価値を持って自社らしさで勝負することができ、企業規模に関わらず「デザイン経営」が可能になる。

ところが、特に我が国のBtoBビジネス企業では、デザインを未だ限定的な意味で解釈し、問題解決の有力な手段・方法として意識することは、非常に少ないのが実情であろう。また、わが国のビジネスの現場におけるデザインとマーケティングの間には分断があるとの指摘もある²⁶

では、デザインで顧客の問題を解決するとは、どのようなことか。わかりやすい例は、老若男女すべての人にとってわかりやすく使いやすい「ユニバーサルデザイン」や、省エネ・省資源を目指して小型軽量化された商品。さらに、商品の「リユース」や「リサイクル」が推奨される「サステナブルデザイン」などがあげられるが、そのような実用的機能ばかりではなく、見ていて心が和む形状や心を通わせられるような反応を示すロボット等、他社商品にはない、感性をくすぐるような情緒的なデザインも、それまでに同業界ではなかった新たな喜びや生活に潤いを与える楽しさにつながれば、それもまた問題解決の一つのあり方といえよう。

2. 連続して自社商品を開発・販売し続けられる仕組みづくりを意識する

行政による企業支援施策は年度で区切られ、施策の期間が終了するとともに、その成果も一過性のものとして消えてしまうことが少なくない。施策の本来の目的は、施策期間が終了した後も、当該企業が自立的に事業達成に向けて活動していける仕組みを作ることにあるといえる。そのためにも、施策展開に当たっては、施策期間を複数年度に設定するこ

²⁶ 鷲田(2014),pp83-84 及び森永(2016),pp120-122

と、施策担当者が交代しても施策の実効性・熱意を維持できるような組織作りと職員の資質向上の取組みが必要である。

「デザイン経営」に自立的に取り組むための仕組みづくりとしては、単発的な商品開発を施策の到達点とするのではなく、当該企業の経営理念に根差した全社的な活動と位置づけ、長期継続的な取組みを可能にしていかなければならない。常にニーズを探り、機敏に試作・改良を繰り返す（アジャイル型開発）ことが、差別化・その企業らしさを生み出す「デザイン経営」の基本原則となるので、それが可能となる仕組み・思考様式を企業内に根付かせる必要がある。

企業を支援する側の資質向上の取組みとしては、自治体の商工施策担当者を対象としたセミナーやワークショップの開催が有効と考えられる。内容としては、モデルとなる自治体での取組み事例に接し、成功事例と目される施策を展開している担当者や施策利用企業に会って話を聞くこと、所属する自治体内の企業の実態を調べ、優れた点、解決すべき課題について把握すること、自ら課題解決のための施策を考案してみること、職場内で施策関係者が集まって意見交換・勉強会を立ち上げるなどがあげられよう。

また、中小企業の自社商品開発を促進し、ブランド力を高めることを目的とした、各種の商品・企業認定制度にあっても、認定がゴールではない。認定機関が内外に情報発信し、プロモーション活動を展開するのみならず、認定企業にとって効果をより実感できる支援メニューを、絶えず考え続けることが求められている。

さらに、事業に関わる支援メニューの内容が、認定された企業側によく認識されていないこともあるので、情報の周知と活用の働きかけも当然ながら重要である。支援側こそ顧客体験を重視した「デザイン経営」の実践が求められる。

3. これからの時代に期待される「デザイン経営」の役割

デザインで顧客の問題を解決することについては、先に述べたところであるが、もう一段高い次元から、社会課題解決の手段としてデザイン（思考）を役立てることが、これからのポストコロナ・ウィズコロナの時代には必要となるであろう。

たとえば、今般のコロナ禍では、テレワークやECがにわかに注目されるなど、社会のIoT化が加速する側面もみられた。さらには、DX（デジタルトランスフォーメーション）への対応も今後は求められるであろう。そこではいわゆるユーザー体験（UX）が重視され、誰もがより使いやすく、なじみやすいシステムで価値を享受できることが求められている。

また、本調査のヒアリング先でもあるが、最近、地場産業・伝統産業の活性化に取り組

むデザインプロデュース事業者が注目を集めるようになった。しかし、当該産業は熟練技能者の高齢化・後継者難により、優れた技術・ノウハウが失われるという危機感が年々高まっている。一部にはこうした伝統技術の勘所ともいわれる暗黙知をデータ化する取り組みが進められている²⁷。この成果が職人・技能者を育てるシステムの構築に活かされ、新たなデザインの創出による需要の創造、ひいては日本のものづくり文化を守ることにもつなげることが期待される。

また、世界的な取組みであるSDGsの観点からも、たとえばフェアトレードで素材を調達し、製造過程での省エネルギーや無駄排除を徹底し、パッケージにも自然環境に配慮した材料を使い、そこで働く人が働き甲斐を感じ、ユーザーはその商品を使うことで問題解決ができQOLが向上するという一連の企業活動を想定した場合、正直で公正という、エシカル（倫理的）でゆるぎない経営理念に基づくデザイン展開が求められる。

最後に、本報告書で紹介した企業事例以外にも、各方面から「デザイン経営」実践事例が公表されつつある。ただ、中小企業（特にBtoBビジネス型）の取組み事例はまだ少ない。個別企業の事情も各社各様で、その時々为社会情勢も異なることから、多くの事例に接し、柔軟に自社らしいやり方を模索しつつ「デザイン経営」に取り組む事業者が増えることを願うものである。具体的手法については、後掲の『中小企業デザイン開発思考』も参考にしていきたい。

今回の調査では、製造業以外の業種の企業事例を検討できなかったが、デザインへの関心が薄いと思われたOEM依存度の高い中小企業が、中小企業ならではの「デザイン経営」を実践し、自社商品を開発・上市することで、既存事業へもプラスの効果をもたらすなど、成果を生み出せることを、一定確かめることができた。

ただ、予定していた企業アンケートがコロナ禍の影響で見送られたこともあり、「デザインリーダー」の各ステージの位置づけに関する具体的な基準作りは断念した。今後も引き続き取り組みたい。同時に、「デザイン経営」に取り組む中小企業を支援するデザイナーやアートディレクター、自治体担当者の人材育成が進むよう、今後も各種施策を通じて働きかけていきたい。

²⁷ 例として、京都工芸繊維大学伝統みらい教育研究センターは、まさにこの伝統技術を形式知化し、新しいものづくりに応用することを目的に設置された。

参考文献

- 小山田育・渡邊デルーカ瞳(2019)『ニューヨークのアートディレクターがいま、日本のビジネスリーダーに伝えたいこと』クロスメディア・パブリッシング
- 大阪府産業デザインセンター(2015)『新商品開発マニュアル 中小企業デザイン開発思考』
- 金谷勉(2017)『小さな企業が生き残る』日経BP社
- 北出芳久・川本誓文(2020)「中小企業におけるデザイン経営の実践に関する検討」『産開研論集』第32号
- 経済産業省(2020)『デザイン政策ハンドブック 2020』
- 経済産業省・特許庁(2018)『「デザイン経営」宣言』
- 佐渡山安彦(2002)「デザインマネジメントとは」『情報処理学会研究報告グループウェアとネットワークサービス』45-1
- 杉野格(2013)『デザインマネジメント』丸善出版
- 高橋広行・金谷勉(2020)「地場産業・伝統的工芸品産業のマーケティング」『同志社商学』72(1)
- 田子學・田子裕子・橋口寛(2014)『デザインマネジメント』日経BP社
- デイビッド・ハンズ、篠原稔和監訳(2019)『デザインマネジメント原論』東京電機大学出版局
- 特許庁(2020)『「デザイン経営」の課題と解決事例』
<https://www.meti.go.jp/press/2019/03/20200323002/20200323002-2.pdf>
(2021.1.20 アクセス)
- (公財)日本デザイン振興会(2020)「デザイン経営はビジネスを強くする。」
<https://www.jidp.or.jp/2020/11/25/DesignManagementReport> (2020.12.1 アクセス)
- 三菱総合研究所(2017)『第4次産業革命におけるデザイン等のクリエイティブの重要性及び具体的な施策検討にかかる調査研究報告書』
- 森永泰史(2016)『経営学者が書いたデザインマネジメントの教科書』同文館出版
- Loftwork(2020)『PROJECT REPORT 2019年度八尾市デザインイノベーション事業』
<https://www.city.yao.osaka.jp/cmsfiles/contents/0000052/52783/2019.pdf>
(2021.1.22 アクセス)
- 鷺田祐一(2014)『デザインがイノベーションを伝える』有斐閣

参考資料

新商品開発マニュアル「中小企業デザイン開発思考」について

大阪府産業デザインセンターでは、これまで受注生産型、下請け型であった中小企業が自社商品開発や提案型企业への脱却を目指して、ユーザー視点の商品開発やデザインに関する知識を身につけ、市場競争力の高い「自社商品」を開発できることを狙いとして、2015年にものづくり中小企業や中小企業診断士向けの指導マニュアル（冊子版 及び 電子書籍版）を発行した。

（1）本マニュアルの狙い

発端は今から6・7年前に遡る。当センターで行っているデザイン相談の傾向として、これまで受注生産や大企業の下請けを行ってきた中小企業から、「自社商品を開発したいが何から手をつければよいか分からない」、「顧客に手にとってもらえる商品はどうすれば発想できるのだろう」、「具体的な商品イメージが無い段階から付き合ってくれるデザイナーをどうやって探せばいいの？その依頼方法は・・・」といった相談が増える傾向にあった。

自社商品開発や提案型企业への脱却を目指したいというこれらの企業は、技術力は高いものの、最終製品開発は未経験であることが多く、顧客視点の商品開発を理解し、実践するためのツールとして、本マニュアルの潜在的な必要性が望まれていると感じていた。

（2）デザイン思考との関わり

「中小企業デザイン開発思考」には、タイトルの中に「デザイン思考」が含まれている。デザイン思考とは、欧米やアジアの主要都市に拠点を構えるデザインコンサルタント会社IDEO社（本社：米国カリフォルニア州パロアルト）が提唱する、顧客を起点とするリアルな問題解決のための思考法（プロセス）である。デザイン思考で対象となる「デザイン」とは、商品の外観やパッケージのような「（狭義の）デザイン」だけではなく、サービス開発や新事業創出、事業戦略の策定などのビジネス領域を含めた「（広義の）デザイン」である。従って、イノベーションを起こすような独創的な新価値創造においては、問題解決よりもまずは、顧客すら意識していないような質の良い「問い（真の課題）」を見つけることが肝要だと言われている。

デザインの効果的な活用手法については、従前から幾つかの公設試験研究機関のデザイン部門や各都道府県の産業支援機関がデザイン活用マニュアルを作成し、支援する業界に提供しているが、その殆どが、企業の課題を外部のデザイナーに投げる（委託する）ところからスタートしており、製品デザインやパッケージ・販促物のデザイン、いわゆる、狭義のデザインを完成させること目的に作られているため、現在のように複合的な課題を解決できるものではなかった。

そこで本マニュアルでは、内容を以下の3つのチャプター（章）で構成することとし、従来からの外部デザイナーの活用方法をChapter2に、また、新たにデザイン思考に基づ

く新商品開発プロセスを Chapter1 にまとめることとした。

●Chapter1 商品開発プロセス

戦略策定と企画段階を中心に、事業性評価で最終の意志決定を行うまでの商品開発プロセスを 11 段階に分けて解説する。

●Chapter2 デザイン活用

前半では、商品開発の中でデザインが担う役割や分野ごとの特徴について、後半では、デザイナーに依頼（発注）する場合の料金や契約、知的財産権などの知識について解説する。

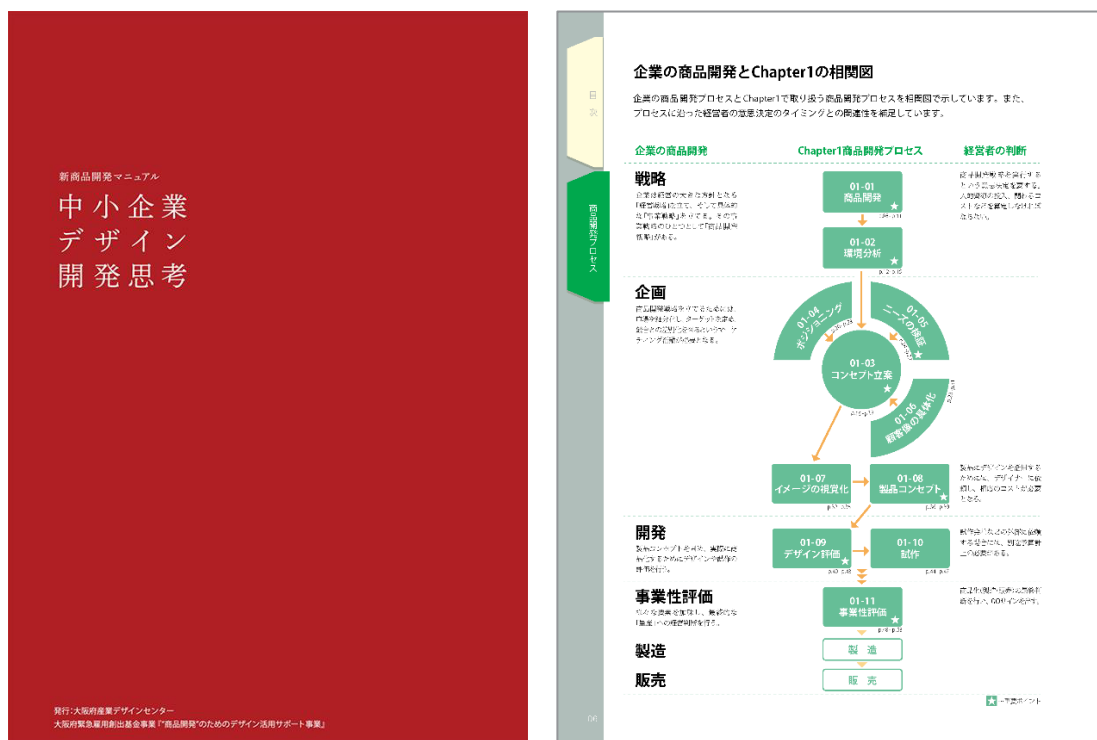
●Chapter3 商品開発の成功事例

様々な困難を乗り越え、提案型企業への脱皮や市場開拓に成功した特徴的な 8 つの中小企業の事例を、商品開発のプロセスごとに紹介する。

なお、本マニュアルの作成は、「デザイン経営」に精通する経営コンサルタント会社に委託し、中小企業診断士とデザイナーのチームが執筆を、当センターのデザイン専門員がその監修に当たった。特に Chapter1 では、企業内にプロジェクトチームを結成し、実際にワークショップの手法を用いて 11 段階の商品開発プロセスを進めることを想定して、「解説ページ」と「実践ページ」で構成されており、使いやすい手引書となっている。

本稿では、デザイン経営研究との関連から、Chapter1 商品開発プロセスに絞り、11 段階の商品開発プロセスについて詳しく紹介する。

図表参一 1 中小企業デザイン開発思考（冊子）



(3) Chapter I 商品開発プロセス

01 戦略-商品開発 商品開発プロジェクトをスタートさせる

商品やサービスの開発を始めるに当たり、本マニュアルでは社内に「プロジェクトチーム」を結成することを前提とする。小規模企業では経営者が事業計画の策定から実施まで、全て一人で考えて実行する場合も少なくないが、それでは、「社長がまた道楽を始めたよ、ただでさえ忙しいのに付き合わされるのは大変だ。」と、社員の協力が得られないばかりか、悪くすると、社内の人間関係に軋轢が生じてしまう。「デザイン経営」には、社内人材（人的資源）のモチベーションを高めながらリーダーを育て、企業を活性化させるという副次的な効果がある。一人ひとりの知恵や技術は小さくても、それをつなぎ合わせ、想像力を働かせることで、個々人の経験値が上がり、やがて大きな力を生み出していく。それが長い目で見ると、プロジェクトをデザイン（広義）することになる。

プロジェクトを実行しスムーズに運営していくには、チームメンバーの他に主要な役割分担が必要である。本マニュアルでは、最低限の役割分担として次の3つを提示する。

●プロジェクト責任者

全ての責任を持つ者、すなわち経営者である。プロジェクトの設立ではメンバーを指名し、ベストなチームビルディングを行う。特にプロジェクトリーダーの指名においては、次世代の人材育成という目的で、適切な権限委譲を行う。明確な経営目標と商品開発プロジェクトの目的を発信し共有するとともに、最終的にはプロジェクト全体の予算を含めた大きな意思決定を行う。

●プロジェクトリーダー

責任者から指名されたチームのリーダー。プロジェクトの目的を宣言し、社内に発信・共有するためのキックオフミーティングをデザイン（広義）する。プロジェクトの各活動の進捗管理やワークショップのファシリテーターの役割も担う。プロジェクト責任者とは随時コミュニケーションを図り、要所での経営判断を得ながらも、何よりチームメンバーのモチベーション向上という役割が求められる。

●記録係

記録係は全11回のワークショップに立ち合い、その議事を記録するとともに、決定事項をドキュメント化する。商品開発の経緯やその成果をまとめ、アウトプットする重要な役割を担う。

02 戦略-環境分析 自社の顧客価値を見つける

プロジェクトの最初に行うことは、自社の強みや独自資源を改めて知る「棚卸し（環境分析）」である。いま企業が存在しているのは、顧客から自社が選ばれる何らかの理由があるはずで、それをしっかりと認識する必要がある。その選ばれる理由こそが、新商品を開発するにあたって最も大切な資産となる。

顧客はどう変化しているのか、競合はどう動いているのか、そうした外部環境の分析を

行う一方で、自社の資源や強みを見つめ直す内部環境の分析も行う。このような分析手法のひとつに「3C分析」がある。「顧客(customer)」「競合(competitor)」「自社(company)」の視点から、それらがどう相互に影響し合っているかを分析し、戦略を立てる手法である。

また、よく似た手法に「SWOT分析」がある。内部環境である自社の「強み(Strengths)」と「弱み(Weaknesses)」、外部環境である「機会(Opportunities)」と「脅威(Threats)」を4つのマトリックスにて整理するフレームワークである。3C分析と同様に環境分析の手法として用いられるもので、ワークショップではこの2つの手法を組み合わせる。

3C分析は顧客や競合の動きと自社の資源を比較して考えるフレームワークである。どちらかと言えば主役は外部環境であり、ニーズ主導となる。一方、SWOT分析には4つの事象があるが、集中すべきところは「強み」×「機会」を考える積極戦略である(クロスSWOT分析)。こちらの主役は自社であり、将来プラスに働く業界の動向や市場の変化を予測しながらニッチな市場を発見し、自社の技術や素材をそこにピンポイントで合わせていく、シーズ主導となる。

図表参-2 クロスSWOT分析「積極戦略」

SWOT分析		内部環境分析	
		自社の強み	自社の弱み
外部環境分析	機会	↓ 積極戦略	改善戦略
	脅威	差別化戦略	致命傷回避・撤退縮小戦略

新商品を開発する方法には、「市場(マーケット)のニーズから発想する方法」と「自社(プロダクト)のシーズから発想する方法」がある。これはどちらが正しいということではない。マーケットのニーズも、自社のシーズ(技術やノウハウ)も大切である。但し、本マニュアルでは、開発当初は自社の強みや独自技術を活かすことに重点を置き、徐々にマーケットを意識して顧客価値を見だしていくという「プロダクトアウト」の発想を入り口としている。なぜなら、「マーケットイン」の発想で有望な市場で売れそうな商品を見つけたとしても、それを実現する手段が自社にない場合、中小企業にとっては新技術の習得や設備にかかる投資、あるいは外部委託などのリスクが大きすぎるためである。それな

らば、得意な技術・ノウハウが活かせる何か（新商品）を開発するほうが早道という考え方である。

03 企画-コンセプト立案 基本コンセプトを立案する

本マニュアルでは、商品開発におけるコンセプトを「新しい商品を開発するうえで、その全体を貫き通すような大きな方向性であり、その拠り所となる基本的な概念」と定義している。またそのコンセプトは、基本コンセプト>製品コンセプト>デザインコンセプトの順に、プロジェクトが進むに連れて3つに細分化されていく。

特に最初の段階で設定する基本コンセプトは、企業の「ミッション（経営目的）」や「ビジョン（将来像）」から、一定の制約条件を与えて方向性（ゴール）を絞り込み、明確な目標として定めるため、プロジェクトを進める上で必要不可欠となる。進む方向が定まっていなければ、知らない間に違う方向にずれてしまったり、遠回りしてしまったりもする。そのためにも、常に「コンセプト」を意識してプロジェクトを進めることが肝要である。

コンセプトの立案には、社会的な課題や既存商品の不満・問題点などを明らかにして、それを解決する「問題解決型」と、ユーザーがまだ気づいていない潜在的な課題から、今までになかったモノやサービスを立案する「提案型」がある。

コンセプトの立案とアイデアの創出は切っても切り離せない関係である。『アイデアの作り方』というアイデア本のベストセラーを著したジェームス・W・ヤングは、「アイデアとは既存の要素の新しい組み合わせ以外の何ものでもない」との名言を残している。つまり、アイデアは何もない状態からは生まれず、何かの補助線（ヒント）をもとに発想されるものである。例えば、「エクスカッション法」は、あるモノの特徴（例えば、動物や場所）とアイデアを出したいテーマの掛け合わせをもとに発想できるように工夫されているため、偶然の出会いからアイデアを発想するには有効な手段であるが、当センターでは、これを応用した、子どもの遊び行為や思考を触媒としてアイデアを発想する「こども OS 発想法」を開発している。

アイデア発想では、質より量を出すことが優先される。制約を設けずに自由にどんどんアイデアを「発散」させ、制約条件を与えて「収束」させることで絞り込み、基本コンセプトの立案へとつなげていく。このため、アイデア発想には、ブレインストーミング法（BS法）に代表される「発散的思考」と、KJ法に代表される「収束的思考」の組み合わせが有効であると言われている。

こういった場面でも、話し合ったことを文章や文字に残すことはとても大切だ。基本コンセプトの立案においても、自由な発散と収束で絞り込まれたアイデアを、さらに具体的なイメージとして他者と共有するためには「言語化」する必要がある。その切り口として「5W2H+期待」を活用する。「何を（What）、なぜ（Why）、誰が（Who）、どこで（Where）、いつ（When）、どうやって（How）、いくらで（How Much）、こういった期待か」を書き出して見える化を行う。スケッチや参考画像があればなおよい。さらに「それを一言でい

うと？」の問いに答えられる言葉で表現する。それが基本コンセプトとなる。

04 企画-ポジショニング 競合とのポジショニングを確立する

環境分析により自社の強みや顧客価値を見だし、基本コンセプト（大枠）が設定できれば、それを活かせる魅力的なターゲット市場を選定し、優位性を確保する必要がある。ターゲット市場の選定には STP（セグメンテーション、ターゲティング、ポジショニング）という相互に関係を持つ 3 つのマーケティングプロセスを利用する。

セグメンテーションとは、顧客を同質のニーズを持ったいくつかのグループ（市場）に分けること。ターゲティングとは、分けたグループ（市場）の中から、さらにどの市場を狙うかを定めること。ポジショニングとは、狙う市場の中での、自社の立ち位置（競合との差異や優位性）を明確にすることである。

競合商品を調べる基本的な方法は、インターネットや統計データ、雑誌などからの情報収集が有効である。具体的な商品カテゴリが明確になっていれば、インターネット検索すると、驚くほどの情報が出てくる。すべての競合商品を調べるとなると、多い時では 100 を越してしまうこともあるが、複数の商品群の中から代表的な 1 つを残し、最終的には 5 ~ 10 の競合商品に絞り込む。地域で絞り込んでも良い。また商品カテゴリが明確でない場合や、類似商品がない場合は、想定されるターゲットが好んで使う SNS や愛読誌などから情報を収集する。顧客がどんな商品にお金を使っているかを検討し、自社のアイデアとお金を奪いあうことになりそうな商品を抽出する。

競合の情報が収集できたら、それをポジショニングマップに落とし込んでみる。ポジショニングマップとは、競合との差別化を図るために、競争優位性のある独自のポジションを見つける手法である。縦軸と横軸に差別化の基準となる要素を配置することで象限を 4 つに区切り、商品を適切な位置に配置して競合との比較を行う。例えば縦軸に「高価格 ← → 低価格」を、横軸に「機能的 ← → 装飾的」を配置し、競合と自社の立ち位置（ポジション）がどうなっているかを比較・分析するものである。軸の設定は、その業界で共通の価値基準、すなわち「売れ筋の基準」を設定することがセオリーであるが、新たな価値基準を設けることで、競合が意識していないポジションを確保することもできる。もし、自社と同じエリアに競合が多く存在するのであれば、そのポジションは競争が激しいものとなる。競合との差別化を図るためには、空いている「空白地帯」にポジショニングし、競争優位性を高めることがポイントである。

05 企画-ニーズの検証 客観的な視点から顧客ニーズを検証する

今まで「プロダクトアウト」の視点で考えてきた商品アイデアを、この辺りから「マーケットイン」の発想に切り替えていく。自分たちが考えた「基本コンセプト（新製品案）」が「顧客」に満足してもらえるかを客観的に把握する方法には、大きく分けて、アンケートや統計データなどの数値データを活用して分析する「定量調査」と、インタビューや行動

観察など人の発言や行動を分析する「定性調査」がある。いずれにもメリット・デメリットがあるため、目的にあわせていくつかの調査を組み合わせることで精度の高い分析が可能となる。また、どの調査においても、その内容や場の設定、手法の組み合わせなど、どれだけ綿密な準備を整えられるかが成功の鍵となる。

定量調査とは、アンケート等で得られた「数値データ」を分析する手法である。通常、数百人から数千人の対象者にアンケートを実施してデータを入手する。官公庁などの公共機関が発表する各種統計データもそういった方法で数値化されている。結果として見える「数値」は、全体の構造が把握しやすく、誤差の範囲が少ない。また、大きな分母によって導かれた「数値」なので説得力が高く、経営判断の材料として大きな役割を持つ。最近では、より精度の高い調査方法として、商品の構想・試作段階でのクラウドファンディングが定量調査の代替手段として活用されるケースも多くなってきている。

一方、定性調査とは、限られた数名の対象者に対して、インタビューや観察調査を実施し、それによって得られた「言語データ」を分析する手法である。発言や行動を捉えた「言語」が対象なので、理解しやすいという利点がある。また、定量調査には、質問に対して決められた回答しか得られないが、定性調査では、思いもよらない回答や行動により新たな発見や深い顧客心理（インサイト）を推察することも可能である。

いずれの調査も、事前準備だけでなく、事後分析がきちんとなされることがとても重要である。自社に都合の良い結果だけをピックアップするだけでは意味がなく、客観的な視点での評価が必要となる。

中小企業の場合は、大規模な調査をかける手間や費用をかけられないということもある。その場合は、自社の仮説「基本コンセプト（新製品案）」が、「市場に需要があり」かつ「独りよがりな案ではない」ということを検証できれば目的は達成される。代替手段としては、自分たちの身近な人（家族や友人、従業員など）にヒアリングするという方法がある。できれば、その身近な人が想定されるターゲット（Who 誰）に近い方がベストだが、そうではなくても、第三者的な視点から「なぜそう思うのか」という新たな課題が見つかる可能性もある。

06 企画-顧客像の具体化 顧客像を具体化する

ニーズを検証し活路を見いだせれば、次に顧客像の具体化を行う。チーム、社内、関係者が共通した顧客イメージを持つことは、商品を具体化する上で欠かせない工程である。

顧客像を具体化するには、まず顧客の価値観や行動、ニーズなどの情報を得なければならない。それには、前節の「定性調査」をさらに充実させるための、「インタビュー調査」や「フィールド調査」「行動観察」などを実施し、より深く顧客の情報を得ることが求められる。その手段は、ヒアリングと観察が基本であることは変わらない。対象とする顧客から情報を聞き出し、行動を観察して、新たな気づきを得ることで一人の顧客像（ペルソナ）を創り上げる。ただ、コスト（費用や時間）がかかることや、インタビュースキルや観察

スキルを実施側に求められるなどのハードルもある。そうした場合に、手軽にできる顧客像の具体化の方法もある。それが SNS を使ったペルソナリサーチである。

Instagram や Facebook、Twitter などの SNS には、個人の趣味趣向や今、関心を持っている出来事などの情報が現れてくる。例えば、SNS 内の検索機能や「Yahoo!リアルタイム検索」など、無料／有料の SNS 分析ツールが数多く提供されているので、競合商品名などで検索をかけてみると、「〇〇を買った」とか「〇〇が好き」、「〇〇を使ってみた」などの書き込みが抽出できるので、投稿者の属性（性別・年代・職業・学歴・家族構成・交友関係・趣味・生活スタイルなど）を知ることができる。これらの情報を分析することで、より、リアリティのある顧客像の設定が可能となる。

顧客像に具体性を持たせるには、調査で得た情報をシナリオ（物語）で表現することを推奨する。ヒアリングや観察、検索によって得られた個人の定性情報は、様々なシーンから断片的に得られたものであるため、これらの情報を一つひとつ羅列するだけでなく、一人称の視点から一つの物語として文章表現する。例えば、その個人の行動の特徴を一日の時間軸の物語として文章化する。基本コンセプトの立案で用いた「5W2H+期待」と同様に、いつどこで、どのようなシーンでその商品を使っているのかを表現する。

商品開発において、それを「選び」「使う」顧客像を明確にすることは、商品を流通し販売する際にもとても大切である。チームがイメージを共有するために、いかにビジュアルやシナリオを用いて顧客像を視覚化できるか。これがプロジェクトの成功の鍵を握る。

07 企画-イメージの視覚化 イメージを視覚化して共有する

商品開発におけるイメージの視覚化とは、そのアイデアや機能、それを使う顧客像や体験シーン、使うことによって顧客が得られる価値など、頭のなかにある情報を具体的なビジュアルで表現することである。視覚化の目的は二つ。一つは、メンバーそれぞれの頭のなかを整理しイメージを共通化すること。チーム内のメンバーが新商品の持つ世界観を共有することで、より新商品のコンセプトが明確になり成果が生まれやすくなる。もう一つは、第三者にコンセプトイメージを伝達するためである。第三者とは、プロジェクトチーム以外の社内スタッフ、商品開発に携わるデザイナーや外注協力会社などの外部関係者、取引先となる顧客企業、そして販売の最前線である売り場。社内だけではなく、外部の関係者にも正確にイメージを伝えなければ、ねらい通りのモノは出来上がらない。

視覚化の手軽な方法にイメージコラージュがある。イメージコラージュとは、うまく言語化できない顧客の生活スタイルを、画像（イメージ）を使って視覚化し、検討、共有するデザイン手法である。想定した顧客像に基づいて、読んでいる雑誌やインターネット上の画像などを集めて切り抜き、張り合わせる。自由度が高く比較的取り組みやすい効果的な手法である。

イメージコラージュを行うことで、顧客の人物像や価値観、商品との関わりや体験、その風景などを視覚化することができる。プロダクトデザインの段階においては、訴求する商

品イメージ（製品コンセプト）のもとをつくり、特にデザイナーとのイメージの共有には有効な手段である。

08 企画-製品コンセプト 製品コンセプトを固める

本節は、今までに行ってきた作業を一旦整理して「製品コンセプト」として確立させるプロセスである。今までのステップの総まとめとして、より具体的で精密な指標を確定させ、社内の意思統一を図ることで、次のステップである社外デザイナーの活用に入ることができる。

製品コンセプトとは、新商品開発プロセスにおいて、プロダクトアウトやマーケットインにより創出されたアイデアが、企業のミッションやビジョンに沿うものであることを改めて確認し、経営資源、市場性、実現性、経済性などの観点から検討・選別したのち、「誰にどのような価値を与えるものかを明確かつ詳細な言葉に落とし込んだもの」である。

前節までのワークショップを通じてアウトプットされた振り返りシートはすべて「製品コンセプト」の補足資料となる。まずは、積み重ねた振り返りシートをもとに「5W2H+期待」を改めて整理し、一枚のシートに書き出し、どんなモノを、誰が望んで、なぜ欲しくなるのか、どうやって使うのかなどを具体的に記述し「製品コンセプト」のベースを固める。さらに、それらを「一言でいうと・・・」にまとめると最終的なコンセプトとなる。

続いて、重要なコンセプトの要素を分解し、優先比率（ウエイト）をつける。商品化するにおいて、何が一番大切なのか、優先したいことは何か、などを明らかにする。そして、明確になったそれらを「製品コンセプトシート」に統合することで、社内外に対しての客観的で具体的な方向性を示す製品戦略となる。

外部デザイナーに対してデザインを依頼する際には、まず、地方自治体などの公的機関が運営するデザインセンターなどに相談を持ちかけ、候補となるデザイナーの紹介を受けるとともに、自身でもデザイン事務所のサイトなどをチェックする。デザイナーの信念やデザイン実績がわかるポートフォリオなどを確認した後、最終的には実際に会って、人柄などを確かめた上で開発パートナーとなるデザイナーを決める。

次に「要求仕様書」を提示し、何を提案してほしいのか、どういった制約条件があるのか、様々な要素を整理し、デザイン料金の見積もりを入手することが必要である。得てして「仕様」や「条件」は口頭で伝えがちだが、書面で依頼内容を伝えることを推奨する。そのうえで守秘義務を含めた契約を交わし、「製品コンセプト」を伝え、正式にデザインを依頼する。社内の大切な情報である「知的財産」を社外に伝えるのは、段階を踏んだ慎重な心構えが必要である。

09 開発-デザイン評価 デザイン提案と評価

「デザインコンセプト」は、前節で策定した「製品コンセプト」をもとに独自性や審美性を造形的に具体化し、課題解決の方向性を示したものである。商品開発を行う関係部門に

商品のあるべき姿を明示し、今後の具体的なプロダクトデザイン、パッケージデザイン、プロモーションデザインなど、デザインワークの開発の方向づけを行う意味でも重要な概念となる。

デザインコンセプトをデザイナーに依頼する最大の理由は、彼らが持つ技術や技能、論理的思考、センス（感性）を使って「製品コンセプト」に新たなアイデアを吹き込み、美しく表現する能力を持ち合わせているからである。提案されたデザインコンセプトは、企業のデザインガイドラインやデザインマニュアルの策定の資料にもなる。外部デザイナーの活用は、中長期的な企業のデザイン戦略を組み立てる際にも有効である。

デザインコンセプトや製品デザインの評価は、「製品コンセプト」に合致しているかどうかにかんじて。設定した「5W2H+期待」に沿っているか、コンセプトの目標を達成できているかどうかである。具体的に、どの項目がどのレベルまで達成できているかを把握し、不十分であれば、さらに精度を上げていかなければならない。場合によっては、何度もデザイナーとすり合わせを行い、納得のいくデザインコンセプトを創り上げる必要がある。

詳細なデザインコンセプトの評価視点は大きく3つある。

- 企業視点の評価：事業戦略（ビジネス）の視点からそのレベルを評価する。
事業性、採算性、戦略性、市場性、ブランド性、などの項目がある。
- 顧客視点の評価：商品を買うまたは利用する顧客の視点でそのレベルを評価する。
操作性、利便性、有用性、魅力性、安全性、満足感、新規性などがある。
- 技術視点の評価：製品の開発、製造を考慮した技術的な視点からそのレベルを評価する。性能面、環境面、メンテナンス面、技術的可能性などがある。

こういった視点から、自社が開発する商品の特性にあわせて、評価項目を設定することができる。評価チェックシートを事前に作成しておくこと判断基準が明確化され評価しやすい。「製品コンセプトシート」と「要求仕様書」をもとにリスト化を行っておく。

プロダクトデザインは、「基本デザイン」と「詳細デザイン」に分けられる。

① 基本デザイン

デザイナーが策定するデザインコンセプトには、通常、複数の「アイディアスケッチ」が含まれる。企業側はそれらのアイデアを検討し、最終的にデザインの方向性を決定する。デザイナーは構造やコストなどの諸々の制約条件を考慮し、より具体的な基本デザインを検討して「レンダリング」を作成していく。現在では「3次元CG（コンピュータグラフィック）」を使って完成予想図を視覚化するケースが多くなっている。企業側はデザイナーと協議を重ね、デザインを修正しながら「基本デザイン」を固めていく。

② 詳細デザイン

基本デザインが決まれば、次の詳細デザインでは、さらに製造段階や販売段階における制約条件を加味した詳細設計を決めていく。3次元CADでの立体データ制作から、外観のデザイン検討で用いられる「モックアップ」の制作や、製品の機能も持ち合わせた「プロトタイプ」の製作もデザイナーが関与する場合がある。また、生産後の販売促

進デザインも同時進行で検討する場合もある。

10 開発-試作 試作を作り、評価する

「試作」を実施する目的は、量産化に入る前のリスクを最小化するためである。不具合（エラー）が出た場合、改善のためのコストは工程が進むほどに高くなっていく。企画や開発初期で不具合が出た場合は、開発工程の手戻りが発生するだけで済むが、商品が世に出た後で重大な欠陥が見つかった場合、回収や補償のためのコストは莫大になる。場合によっては、会社の存続を左右しかねない事態に発展することもある。そこで、試作段階で評価することによって、未来のリスクを最小化することが必須となる。試作には大きく分けて下記の3つの種類がある。

● ラフモデル

アイデアスケッチを描くように、ラフではあるが立体的な実体化を行い、早い段階でアイデアの誘発や評価を行う試作。ペーパーモデルや紙粘土などを使う。

● デザインモデル（モックアップ）

デザイン面の評価に重点を置いた試作。木材やFRP、プラスチック、最近では3Dプリンターを活用し粉末造形などが使われる。

● ワーキングモデル（プロトタイプ）

量産化前の段階で、可動するなど具体的な機能を実現した試作。安全性、生産性、耐久性、操作性など幅広い評価に使われる。

このように平面的な2次元の表現と立体的な3次元の表現とでは評価度合いが大きく異なる。手に触れてみて、使ってみて初めて気づく問題点や改善点は必ずある。それを修正することで、最終的な経営判断となる「量産化」へと大きく前進することができる。試作の評価は、納得が得られるまで繰り返し行うことが望まれる。

試作の評価には、ヒトとモノとの調和を考える「人間工学」の観点から、評価を行うことができる。ここでは、その評価事項を5つの側面から解説する。

- ① 身体的側面：ヒトとモノとの身体的な面での適合性を評価する。位置関係、操作方向や操作力、フィット性など使いやすさ、疲労感などを検証する。
- ② 頭脳的（情動的）側面：ヒトとモノとの情報のやり取りの適合性を評価する。利用者の属性に合致しているか、分かりやすさや見やすさなどを検証する。
- ③ 時間的側面：作業や操作にかかる時間面での適合性を評価する。特に、そのモノを使う時間でヒトが受ける心身の疲労面を検証する。
- ④ 環境的側面：モノが使われる環境面からヒトとの適合性を評価する。温度、湿度、照明、騒音、振動、臭気などの側面から検証する。
- ⑤ 運用的側面：ヒトとモノとの接点において、運用的側面から評価する。上記①～④では解決できない部分を、①システムの方針、②情報の共有、③メンバーの活性化などのマネジメントの側面から検証する。

11 事業性評価-1 販売経路を決定し、コストを算出する

商品開発プロジェクトのゴールは、新商品を販売することである。それには流通経路(チャンネル)を決定する必要がある。新商品の販売先は、既存顧客なのか新規顧客なのか。また、中間流通の卸売業や小売業を経由させるのか、あるいは直営店舗やインターネットを使って直接販売するのか。これらを深く検討し、慎重に決定する必要がある。まずは、サプライチェーンのつながりである、1. 原材料の仕入れ先となる「サプライヤー」、2. 自社製品を製造する「メーカー」、3. 物流機能の「卸売業」、4. 顧客に届ける「小売業」の特徴を知ることから始まる。この流通のメリット・デメリットを把握したうえで収益計画を組み、事業性を評価して自社の新商品の流通戦略をどう描くかが重要となる。

製造原価(売上原価)の算出は、さほど難しいことではない。問題は、販売費および一般管理費(販管費)である。既に述べた通り、販売経路によってコスト構造は大きく変わる。直接販売ならば、人員体制や運営体制を構築しなくてはならない。また、卸売業や小売業を介するとそれぞれの利益が上乘せされるため、最終的な販売価格が4~5倍になる場合もある。こうした様々なケースから最も適切な販売経路を決定し、コストを算出する。

11 事業性評価-2 販売価格を決定し、売上を算出する

売値の決定方法は、製造原価や販管費などのコストをもとに、どれだけの利益を上乘せするかという企業目線の「コストプラス法」を使うケースが比較的多く見受けられる。しかし、市場競争力の高い「自社商品」開発を狙いとする本マニュアルでは、顧客目線から算出する手法の「PSM分析」を解説する。

PSM分析は、特定の商品やサービスの適正価格について、消費者の値ごろ感に基づいて検討する分析手法である。次に示した4つの質問を想定される顧客に質問することで、「上限価格」「妥協価格」「最適価格」「下限価格」を導き出すことができる。

【質問1】いくらから高いと感じ始めるか？

【質問2】いくらから安いと感じ始めるか？

【質問3】いくらから高すぎて買えないと感じ始めるか？

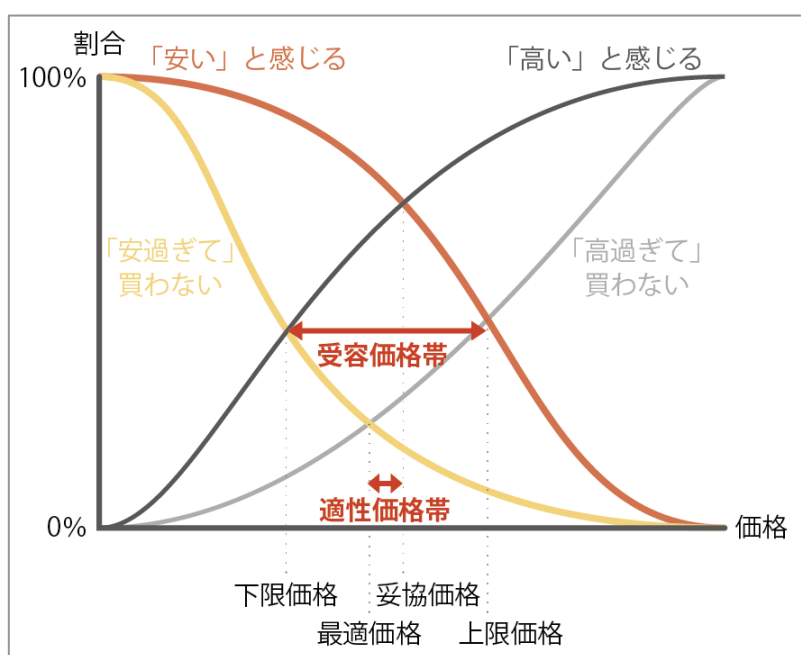
【質問4】いくらから安すぎて品質に問題があるのではないかと感じるか？

この質問に対する回答をグラフにすると4つの曲線が描かれ、その交点が4つの価格を示すことになる。「高すぎる」と「安い」が交わる点は、もっとも高い利益を得ることができる価格となるが、これ以上値段を上げると購入されなくなる「上限価格」となる。反対に「安すぎる」と「高い」が交わる点は、これ以上安くすると品質に問題が有るのではないかと思わせてしまう「下限価格」になり、「高い」と「安い」が交わる点は、消費者が「この商品ならこの値段でも仕方ない」と考える「妥協価格」となる。そして、「高すぎる」と「安すぎる」の交わる点が、消費者にとって理想的な価格である「最適価格」となる。

このようなデータを得るためのアンケート調査は、インターネット調査を利用すること

もできる。試作品の写真や動画を使い、商品の使用イメージを詳細に伝えた上で、アンケートをとることが大事である。郵送調査や街頭アンケートと比較し、調査費用や手間と時間が節約でき、予算に合わせて回答者の母数を調整することもできる。

図表参-3 PSM 分析



11 事業性評価-3 収益を算出し、事業性を評価する

本節の最後に、損益計算書で収益性を評価することで、製品の量産化を行い、市場に投入するかどうかの最終判断を行う。

評価方法には、EBITDA（イービットディーイーまたはエビータ）を利用する。日本語に訳すと「減価償却前利益」という意味で、売上総利益（粗利）から、減価償却費以外の販管費を差し引いた利益のことを言い、企業の利益水準を示す経営指標となる。

「EBITDA」で算出する手順は以下のとおりである。

- ① 製品の「最大売上高見込額」を中長期的な最大売上目標として設定する。ここでは3年目で達成すると仮に設定する。
- ② 事業性評価-2の「PSM分析」で算出した「販売価格」から3年目の「販売個数」を算出する。 ※ 「最大売上高見込額」 ÷ 「販売価格」 = 「販売個数」
- ③ 3年目の売上目標に向けて、1年目と2年目の販売目標個数を段階的に設定する。
- ④ 事業性評価-1で算出した「コスト」を、販売目標個数に合わせて3年間を計上する。
- ⑤ 3年間の「EBITDA」を算出する。

※ 「売上総利益（粗利）」 - 「減価償却費以外の販管費」 = 「EBITDA」

※販管費には、主に、人事や経理などの管理部門に属する従業員の人件費である「一般管理費」と、商品やサービスの販売にかかる費用（人件費・広告宣伝費・販売手数料・運送費など）である「販売費」が含まれる。

⑥ 採算性や生産性の検証、販売個数の実現性などを勘案し、数値を見直す。

このステップで、新商品の生産・販売による利益構造「EBITDA」を確認することができる。ここで利益が出ない場合は、売値の見直しや製造原価の削減などを検討する必要がある。

次に、「開発費（減価償却費）」の償却を行う。新商品を開発するには、企画費や設備投資等が発生する。ここでは、「デザイン・設計」や「試作」「調査・特許」などの企画に関連する費用、「金型」や「設備」などの生産に関連する費用を洗い出す。これらの償却年数を3年と設定し、年度ごとに配賦していく。先に算出した「EBITDA」から「開発費」を引くことで、事業の収益性を示す「営業利益」を算出し、開発費をどう回収するかという事業性の評価を行う。なお、この評価方法は税務会計とは異なる。

事業性の評価は、製品を量産し市場に投入するかどうかの最終判断を行うことを目的とする。基本的には、営業利益で黒字となることが目標となる。ただ、新商品の市場投入により、自社技術などに対する市場の評価が高まり、既存事業へのシナジーが期待できる場合は、新規事業単体だけではなく、既存事業を含めた全体での利益を加味して検討を行う。一般的に、受注生産型の事業スタイルを行ってきた中小企業は、その技術などを表現、訴求することが難しい。この新商品の投入により、自社技術の理解を促進し、ブランド価値を向上させることができるのであれば、この価値をあわせて判断する必要がある。

おわりに

デザイン経営を実践していくには、社内外において相互かつ複雑に絡み合った問題や組織の固定観念があり、これを一つひとつ切り離して個別に解決するのは非効率である。このような複合的な課題を解決する場合、デザインに主導的に取り組む組織を社内に設置し、トップダウンでの意識改革を全社的に推進していくという方策があるが、どちらかと言うと、体力的にもコスト的にも余力のある大企業向けと言わざるを得ない。

一方で、デザインの責任者や担当者が各事業部のプロジェクトの一員として参加し、現場の開発者や販売促進担当などとともに議論を深めながら課題解決を図ることで、一つひとつの成果が積み上がり、他部門への信頼性を高めるという方法がある。こちらは、中小企業でも取り組むことが可能であることから、ぜひ、本マニュアル「中小企業デザイン開発思考」の商品開発プロセス（解説編と実践編）を取り入れ、自社のパイロット事業として実行することをお勧めしたい。

※「中小企業デザイン開発思考」の電子書籍版は、<https://design-manual.oidc.jp/>よりダウンロードが可能です。ぜひ、ご活用ください。



大阪府

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 令和3年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937