

— 中小企業のデザイン経営について —

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 主任研究員 川本 誓文

■はじめに

「デザイン経営」と聞いて、皆さんは何をイメージされますか？「デザイン」はモノの形や色を生み出すための思考や作業ですから、製品ならともかく、「経営」と結びつくことに疑問を持たれた方も多いのではないのでしょうか。本稿では、このデザインについての最新の捉え方と企業経営への活用について考えてみたいと思います。

■デザイン経営とは？

この聞き慣れない言葉は、経済産業省と特許庁が2018年にまとめた提言書「デザイン経営」宣言の中に出てきます。まずは、この宣言が生まれた背景情報から探ってみましょう。

日本は90年代のバブル経済崩壊に端を発する、複合的な不況に見舞われ、その後の立て直しの失策から、長期的に経済が停滞する「失われた30年」を迎えました。また、世界でも類を見ない少子高齢化が加速し、国内市場も急速に収束していきます。さらに、労働力や事業承継者が不足することで、企業の存続にも影響が出はじめています。

その間、世界ではグローバル化の波に乗り、GAF A¹に代表される、経営にデジタルテクノロジーを活用するスタイルが主流になってきました。これらの企業は、ビッグデータの分析やIoTの活用によって、革新的なビジネスを創出していますが、その際、デザインの価値に注力し、顧客体験の質を大幅に高めることに成功していると言われています。

経済産業省では、このような危機感から、デザイン経営を「デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する経営である。」²と定義するとともに、世界の有力企業に比べ、「日本では経営者がデザインを有効な経営手段として認識しておらず、グローバル競争環境での弱みとなっている」³との問題を提起していますが、このように複雑化した問題に対して、「デザインが有効である」との根拠は何でしょう。

■デザインの定義

デンマークの公的デザイン支援機関である、「デンマーク・デザインカウンシル」では、組織のデザイン活用度をステージ1の「デザインの活用

なし」からステージ4の「戦略としてのデザイン」まで、4段階のデザインラダーで示しています。⁴（図1）

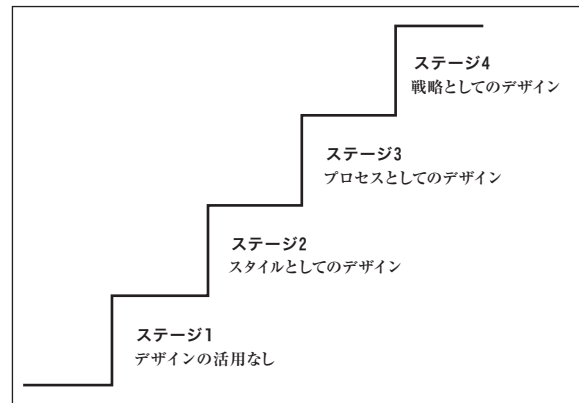


図1 デンマークのデザインラダー

冒頭にデザインはモノの形や色と言いましたが、これは「狭義のデザイン」に当たり、デザインラダーではステージ2です。例えば、商品の意匠設計を扱うプロダクトデザイン。商品を保護し、売り場で訴求するパッケージデザイン。商品ロゴマークや販売促進を担うグラフィックデザイン。これらは、目に見える「スタイルとしてのデザイン」です。

一方で、具体的な問題を解決する思考（手段）である「広義のデザイン」として捉えられるステージ3は、「プロセスとしてのデザイン」です。一般的に日本では、「技術（テクノロジー）」が問題解決の手段として認識されていますが、消費者の志向はモノからコト、そして体験へと移り変わっています。顧客視点で、使いやすく分かりやすいモノを生み出すには、デザインの知見が欠かせません。これに関して博報堂コンサルティングの永井氏は、「デザイナーならではのニュートラルな立ち位置が関係している」といいます。「デザイナーは送り手側の立場に身を置きながら、同時に受け手側の立場でも考える。一人の中に、二つの立場を持っているのがデザイナーであり、それは個人個人の資質の問題ではなく、デザインという方法論の持つ構造的な特性である。」⁵と述べています。

製品開発プロセスへの実践的なデザイン導入は、スマートフォンが生活の必需品であるデジタル世代をターゲットに、「UX (User Experience) デザ

イン＝商品・サービスの利用によってユーザーが得る体験価値をデザインすること」がデザイナーの新たな役割となっていることから明らかです。

最上位のステージ4は、「戦略としてのデザイン」です。ここでは、デザインが事業活動の方針を定めるコアバリューになっています。新たなビジネスモデルの構築やイノベーションの創出、企業のビジョン策定などが、最高デザイン責任者（CDO）の意思決定により進められます。

さて、経済産業省は「デザイン経営宣言」の中で、デザイン経営の効果として、イノベーション力とブランド力の向上を上げています。次項では中小企業のデザイン経営の実践例を紹介します。

■中小企業のデザイン経営

株式会社電子技販（電子部品製造業、代表取締役北山寛樹、従業員15名、資本金2,000万円）

電子技販は、大阪府吹田市に本社を置く1970年創業の電子部品・機器製造業です。プリント基板の設計や小ロットでの製造から実装までを行い、鉄道会社や医療機器メーカーに卸す、典型的なBtoB企業です。

2代目経営者の北山氏は、子供の頃から家業の電子基板に囲まれて育ちました。基板を光に透かし、回路の線を指で辿って遊ぶうちに、電子基板を「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そうです。この自身の原体験が、プリント基板の設計製造技術を使った画期的なオリジナル雑貨「moeco」として花開きました。

きっかけは2013年、北山氏が基板廃材で作った女性向けのアクセサリを遊び心でスモールメイカーズショーに出展したところ、代官山蔦屋書店のカリスマバイヤーの目に止まり、オリジナル雑貨の開発を持ちかけられ、二人三脚の開発が始まりました。

翌年、同社初のBtoC商品、東京の鉄道路線図を回路で表現した「東京回路線図」が蔦屋書店から売り出されると、鉄道マニアの間で評判になりました。基板設計のプロが手掛けるPCB（プリント基板）アートが、これまでなかったことも注目された要因と言えます。

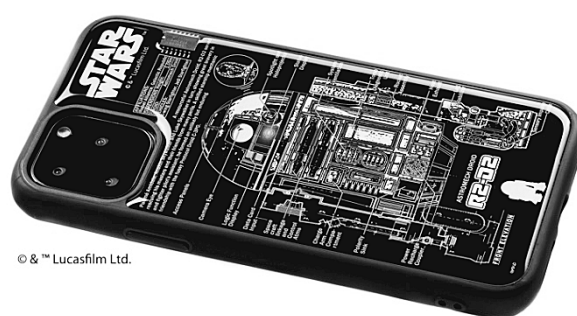
北山氏は、続けざまに首都圏や京阪神の鉄道路線を表現したiPhoneケースやカードケースをシリーズ化し、自社ECサイトの構築やSNS等の口コミマーケティングを通して大ヒットにつなげました。

その後も営業努力で、映画やアニメの版元を

パートナーに、「スターウォーズ」や「エヴァンゲリオン」のライセンス商品へと発展、ブランドとして認知されていきます。（困難なライセンス契約交渉で、幼い頃のエピソード＝基板愛のストーリーを「面白い」と共感してもらえたことが突破口になったと言います。）

「moeco」が成功したもう一つの理由は、本業であるプリント基板の製造技術にあります。具体的には、「製図用のCADを描画に使う」「無電源でLEDが光る（特許）」「樹脂コーティング技術」でした。

簡単には真似できない電子技販独自の強みを惜しみなく注いだ結果、高くても買いたくなる商品としての付加価値が生まれたのです。



© & ™ Lucasfilm Ltd.

新商品のFLASH R2-D2 基板アート
iPhone 11 ProMax ケース ¥17,600 (税込)

■おわりに

北山氏はデザイナーではありませんが、自らデザインの理解に努め、経営に効果的に活用することで、イノベーションを創出したことはもちろん、顧客から感謝される商品を作っているという自覚が社員全体に芽生えることで社内の士気が高まり、現在では、本業であるBtoBビジネスにも好循環をもたらしています。

中小企業では、経営者がデザイン責任者を兼ねることが多く、ビジネスの創造力とデザインの感性が問われますが、大阪には独創的なビジネスを生み出している経営者がまだまだいます。引き続き、様々な事例を調査し、中小企業とデザイン経営の関係について読み解いて参りたいと思います。

- 1 Google, Apple, Facebook, Amazon
- 2 経済産業省・特許庁「デザイン経営宣言」(2018)
- 3 経済産業省・特許庁 前掲書
- 4 デイビッド・ハンズ「デザインマネジメント原論」(2019)
- 5 永井一史「博報堂デザインのブランディング」(2015)