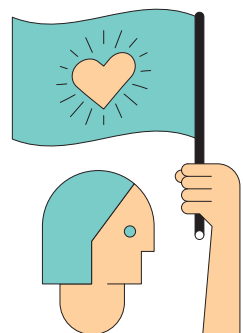


中小企業のためのデザイン経営ハンドブック

みんなの デザイン経営



DEMOCRATISING
DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT



DEMOCRATISING DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT

目指したのは デザイン経営の 民主化

経営にデザイン的なアプローチが必要だ、という認識は広まりつつある。では、実践している企業は？という、それほど多くない。そもそも、「デザイン経営」という言葉がしっくりきていない。理屈はわかるのだけれど、自社には遠い話に思えてしまう。範囲が広すぎてどこから始めればいいのかわからない。多くの企業の本音は、こんなところではないだろうか。

今回、特許庁とKESIKIが目指したのは「デザイン経営の民主化」だ。技術や市場規模の観点ではなく、「人」を起点にビジネスを考える。こうしたアプローチの有効性は、これまで様々な識者が語ってきた。では、多くの中小企業が、デザイン経営を自社に活かすためには、どうすればいいか。

提案するのは、自社にあった「入り口」から実践してみる。すべての会社が同じセオリーに従っても、なかなか効果は出ない。悩みを抱える企業が自分たちに合ったやり方を実践するための、9つの「入り口」を紹介する。

INTRODUCTION

JPO 西垣淳子 × KESIKI 石川俊佑

デザイン経営は ただの流行ではない

CDO(チーフ・デザイン・オフィサー)補佐官として
長年デザイン経営の普及に携わる、
特許庁審査業務部長・西垣淳子と、
デザインディレクターの石川俊佑。
デザイン経営の最前線を走りながら、
数々の成功事例・失敗事例を見てきたふたりに、
日本のビジネス環境におけるデザイン経営のあり方をきく。

西垣淳子(以下西垣) 私がデザイン経営の普及に携わってから約8年が経過しました。当初はデジタル化の進展の最中。デジタルを取り入れることが経営の目的になってしまい、本質的な課題解決ができていない企業が多くありました。その状況への危惧が取組を始めたきっかけです。

石川俊佑(以下石川) 僕はイギリスでコンサルティングの仕事をしていたのですが、ちょうど西垣さんが活動をはじめた頃に日本に帰国しました。グローバルな環境で仕事をする中で危機感を感じていたのが、日本企業の社員の仕事へのモチベーションに非常に大きな個人差があったということ。この現状をなんとかしなければと思い、日本でIDEO(デザインコンサルティング会社)の日本支部を立ちあげました。

西垣 当時に比べると近年は、自分たちのビジネスの延長線上に何があるか見えない、考えられない、という問題意識を抱える企業が増えてきました。デザイン経営はそういった企業に対し、潜在的な顧客ニーズと向き合い、自分たちの本当のユーザーについて考えるきっかけになっているのではないかと考えています。

石川 デザインの力が本領を發揮できる状況でもありますね。

西垣 一方で「デザイン経営」という言葉がバズワード化してしまい、ただの流行りの手法というような認識を持つ人たちが増えてきていることには課題感を持っています。

石川 たしかに、認知は広がってきていますが、実践的な意味で浸透するのはこれからだと思っています。無意識にデザイン経営がで

きている企業や、意識的に取り入れて実践できている企業もありますが、まだまだ少数派。

西垣 社会レベルでの意識の変革を起こすことも、私たちのような省庁が取り組む意義だと思っています。

過去へのこだわりを捨てる

石川 デザイン経営を実践している企業の成果が評価される仕組みが広がるといいですね。西垣さんは多くの企業を視察されていますが、デザイン経営の成果ができていますか、デザイン経営の成果ができていますか、デザイン経営の特徴はありますか。

西垣 何らかの危機感を強く感じて導入した、という企業が多いと感じています。リーマンショックやコロナ禍など、社会の激変をうまく乗り越えられなかったり、大きな経営

上の危機に直面したりして、何か変えなければという気づきから始めた企業です。そういった企業には、バイアスやこれまでの実績を取り払い、本当のユーザーの声に素直に耳を傾けて、新しい取り組みに着想されているところが多いです。

石川 逆に、うまくいっていない企業はどうでしょう。

西垣 トренд感やふわふわした気持ちで取り入れた企業が多いですね。「カスタマーのニーズはいつも聞いてます」と言うのですが、実はそれが本当に狙っていききたいカスタマーではなく、既存の取引先だったり。本当にやりたいことは何か、ユーザーは誰で、何を求めているのか。危機感がないので、それらを本気で突き詰めることをしてないようにみえます。



成功している企業には マインドセットが あります

KESIKI INC. パートナー

石川 俊佑 Shunsuke Ishikawa

英Central Saint Martinsを卒業。Panasonicデザイン社、英PDDなどを経て、IDEO Tokyoの立ち上げに参画。2019年、デザインファームKESIKI設立。

大切なのは「型」より「魂」

石川 たしかにそうですね。成果を出せていない企業は、デザイン経営を「型」としては取り入れています。魂が入ってないように感じます。逆に成功している企業はスキルより、マインドセットがある印象です。

西垣 型より魂。まさにそのとおりですね。

石川 コンサルタントとしてみると、成功している企業には大きく3つの特徴があるように思います。1つめは、ユーザーも含め人の共感を得る力や、未来を妄想する想像力、アウトプットにつなげるための創造力を持っていること。2つめは、その力で実際に行動して、実験を繰り返し、そこから学ぶことができていること。そして最後3つめが、社長から従業員まで、先ほど西垣さんがおつ

しゃっていたような危機感や違和感を、共有できているということです。

理念の共有は小さいほうが有利

西垣 組織の規模が大きくなればなるほど、共通の認識を持つのは難しくなるような気がします。

石川 おっしゃる通り、大企業は社員が多いため、どうしても会社が「自分のもの」になりにくいという側面があります。事業範囲が広くビジョンの抽象度が高いと、社員が仕事の意義を見出しにくい。一方、中小企業の場合は、社長が語っていることや熱量が、直接伝わるため、浸透しやすいという側面はありそうですね。

西垣 大企業の規模が大きいほど、企業の

主体としての意志が 問われています

特許庁

西垣 淳子 Atsuko Nishigaki

経済産業省特許庁審査業務部長(兼)中小企業知財戦略支援総合調整官(兼)CDO補佐官。東大法学部卒、シカゴ大学LL.M、デューク大学LL.M取得。2019年特許庁審査業務部長に着任。



肩書きで自分を語る人が多いと思うのですが、それだけ社名にプライドを持っている企業人が多いのに、肝心の理念が浸透していないことを疑問に思っていました。大企業で働くことをステータスとして選択するのではなく、自分がやりたいことを実現するために選択する、という方向に変わっていくと、デザイン経営がうまく作用するのかもしれない。

企業としての美意識を持つ

石川 大企業の場合は、適正な組織単位や意思決定の仕組み、発信の方法を設計してあげる必要がありますね。

西垣 企業としての意志をどう社内外に伝えていくか、というのは本当に大事。ひと昔前まで、デザイン経営というと、ひたすらユー

ザー体験を追求するというイメージでした。でも今、主体としての意思やビジョンの有無が問われている気がするんです。

石川 企業としての美意識をもつ、ということかもしれないですね。自分の会社にとっての「あり」「なし」をしっかり持つ。

西垣 そう。それをしっかりと発信し、理念に共感した人が集まってくるような職場にする。働き手にしても、そのほうが幸せなはずですよ。

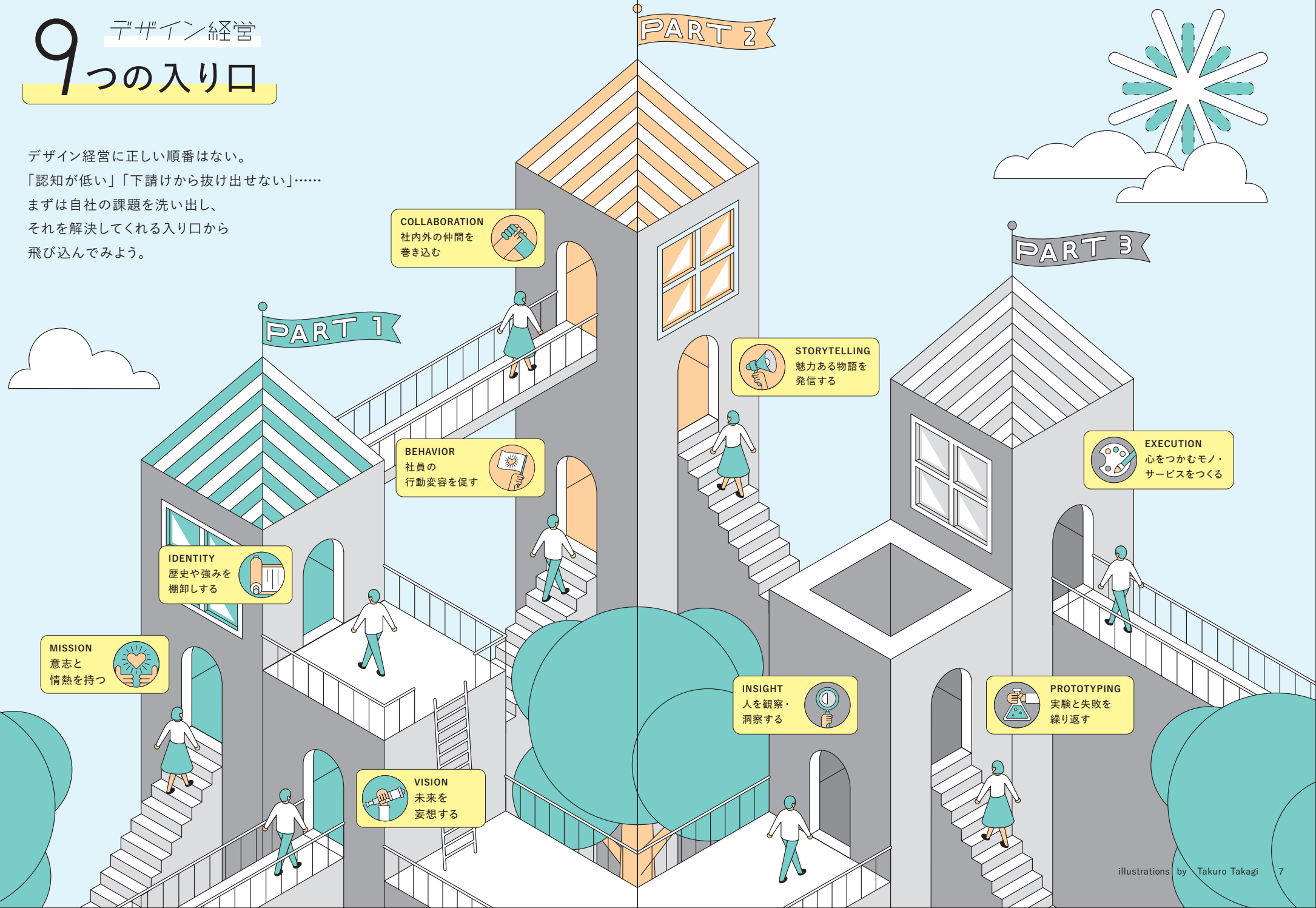
石川 デザイン経営の本質は、そこかもしれないですね。

西垣 メソッドというのは時が経てば古くなるもの。でも、社会や働き手を含めたステークホルダーの幸せを軸に置くというのは、時代が変わっても変わらない、良い経営の条件なのではないかと思います。

9つの入り口

デザイン経営

デザイン経営に正しい順番はない。
「認知が低い」「下請けから抜け出せない」……
まずは自社の課題を洗い出し、
それを解決してくれる入り口から
飛び込んでみよう。



PART 2

PART 3

PART 1

COLLABORATION
社内外の仲間を
巻き込む

STORYTELLING
魅力ある物語を
発信する

EXECUTION
心をつかむモノ・
サービスをつくる

BEHAVIOR
社員の
行動変容を促す

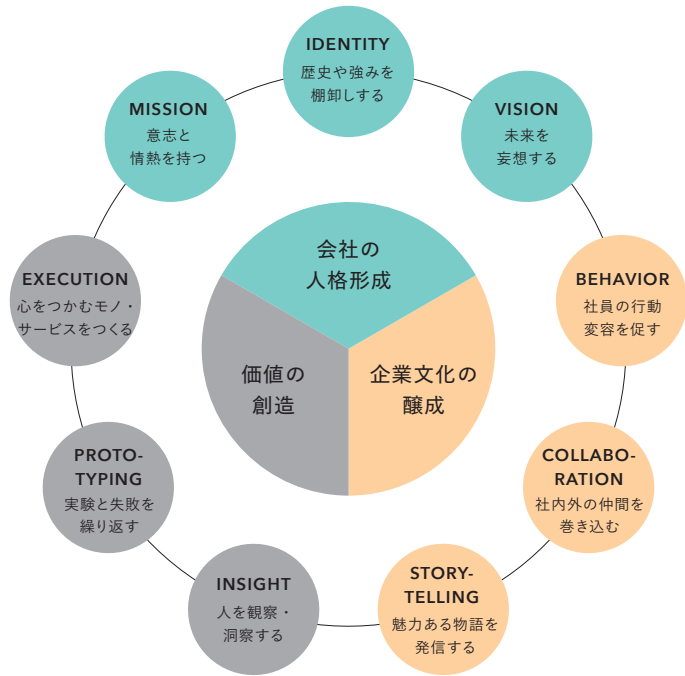
IDENTITY
歴史や強みを
棚卸しする

MISSION
意志と
情熱を持つ

INSIGHT
人を観察・
洞察する

PROTOTYPING
実験と失敗を
繰り返す

VISION
未来を
妄想する



歴史ある企業やブランドであっても苦境に立たされてしまうほど、目まぐるしく変化する時代。独創的な技術や受け継がれてきた職人技を持っていたとしても、これまでの常識や経験が通用しにくくなっている。

そこで近年、注目されているのが、デザイナーの持つアプローチを経営の中に取り入れる「デザイン経営」である。優れたデザイナーは、数字やビジネス規模から発想しない。人間を観察し、彼らに寄り添いながら、企業ブランドの構築や商品・サービスの設計を行うのが、デザイン経営の根幹だ。

2018年、経済産業省・特許庁では、「デザイン経営」宣言を公表し、企業のブランディング構築とイノベーションに資するとする報告書をまとめた。これを契機に大企業やスタートアップ

企業を中心に、経営陣の中にデザイナーを加えたり、デザイナーの持つ手法を新規事業開発に取り込む例も登場している。しかしながら、多くの中小企業にとって、取り組みは明らか、認知が進んでいるとは言い難い。

特許庁では中小企業における「デザイン経営」の現状や要素を探るべく、すでに取り組み、一定の実績をあげている全国17社の企業に対して対面やオンライン、あるいはこれらを組み合わせてインタビューを実施した。

このインタビューを通して浮かび上がったインサイト(ユーザが言語化もしくは認識していない本音)をもとに、中小企業のデザイン経営の要素を抽出。これまでの「ブランディングとイノベーション」のデザイン経営のフレームとは異なり、今回は「人格形成・文

課題別 デザイン経営の入り口

| | | | | |
|-------------|------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| 販路が広がらない | IDENTITY 歴史や強みを棚卸しする | STORYTELLING 魅力ある物語を発信する | INSIGHT 人を観察・洞察する | EXECUTION 心をつかむモノ・サービスをつくる |
| 新規事業がつかれない | COLLABORATION 社内外の仲間を巻き込む | INSIGHT 人を観察・洞察する | PROTOTYPING 実験と失敗を繰り返す | EXECUTION 心をつかむモノ・サービスをつくる |
| 下請けから抜け出せない | MISSION 意志と情熱を持つ | VISION 未来を妄想する | COLLABORATION 社内外の仲間を巻き込む | PROTOTYPING 実験と失敗を繰り返す |
| 優秀な人材が採れない | MISSION 意志と情熱を持つ | IDENTITY 歴史や強みを棚卸しする | VISION 未来を妄想する | STORYTELLING 魅力ある物語を発信する |
| 会社の空気が悪い | MISSION 意志と情熱を持つ | IDENTITY 歴史や強みを棚卸しする | VISION 未来を妄想する | BEHAVIOR 社員の行動変容を促す |

化醸成・価値創造」の3つのフレームで整理し、さらに9つの要素に分解した。

特徴は、「意思と情熱をもつ」「歴史や強みを棚卸しする」「未来を妄想する」といった「人格形成」にまつわる要素を追加した点にある。中小企業では単一事業を手がけるケースも多く、大企業に比べ事業領域の幅が狭い。一つの商品やサービスが経営に与える影響が大きく、逆に言えば、企業イメージが商品やサービスの売り上げを左右しやすい。企業がどのような歴史を持ち、いま何に注力し、これから先どんな未来を目指すのか。その企業の「人格」を明確にするところに、デザイナーが貢献しているケースが多く見られた。

「デザイン経営」を実行するためにはトップの決断が重要だが、成果を上げるために

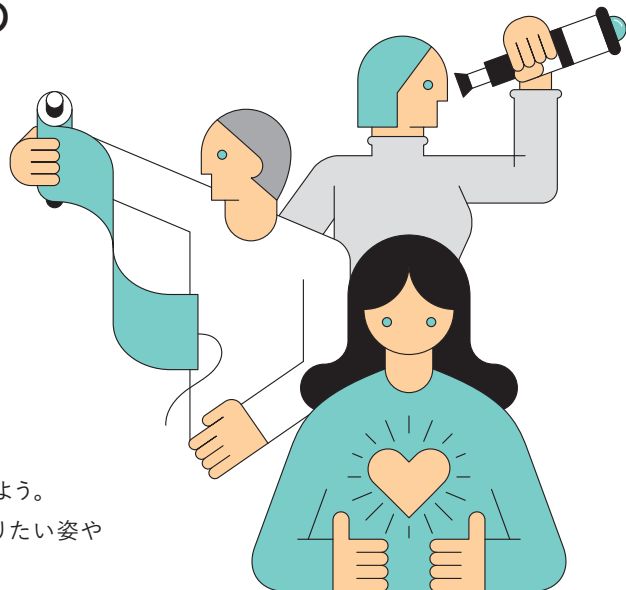
は社員一人ひとりの意識改革が欠かせない。その点、中小企業は社内の意思疎通を図りやすく、一体となって取り組みやすいことから、デザイン経営と相性がいいと言えよう。

企業が有する課題への取り組みは無数に存在する。どのような取り組みが有効か、またその取り組みの順番も各社各様である。本レポートでは、先行企業の取り組み方を9つの要素の観点でまとめた「デザイン経営の実践例」を掲載している。

デザイン経営への取り組み方に正しいステップはない。自社の課題を掘り下げ、そこに必要な要素は何かを洗い出す。その上で、先行企業のケースをもとに、その要素を実践している企業の取り組み方をアレンジし、オリジナルの「デザイン経営レシピ」をつくってみよう。

キャラクターの 確立から はじめる

あなたの会社の個性は？
そう聞かれても、客観的に
答えるのは意外と難しい。
でもその個性こそが、
社会における価値なのだ。
自らが歩んできた歴史や
創業者の想いを言語化してみよう。
10年後、20年後、30年後のなりたい姿や
社会の姿を思い描いてみよう。



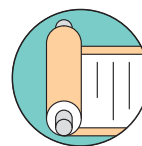
MISSION 意志と情熱を持つ

デザイン経営というと、製品パッケージを有名デザイナーに依頼したり、デザイナーとのコラボレーション商品を企画したりするケースを思い浮かべる方も多いだろう。だが、デザイナー頼みのデザイン経営は多くの場合、長続きしない。大切なのは、発注者側の主体的な「意志と情熱」である。

旭川の家具メーカーであるカンディハウスは、1968年の創業以来、デザイン経営の先駆者として実践を続けている。同社はペーター・マリー、深澤直人、佐藤オオキら世界的デザイ

ナーによる家具シリーズを発売。彼らとのコラボレーションを成功へ導いた背景には、「旭川のものづくりを世界へ」という強いミッション(企業の社会に対する存在意義)と、創業者から脈々と受け継がれてきた思いがあった。

受注者と発注者という関係性では、人の心をつかむ製品やサービスは生まれない。ビジネスを通して社会に貢献できることは何か。自社のミッションを共有し、意志と情熱をもってデザイナーと本音をぶつけ合う関係を築く。そこから始めよう。



IDENTITY 歴史や強みを棚卸しする

「歴史や強みを棚卸しする」ことは、これまで自社が顧客に提供しつづけてきた価値を再確認し、自社はなぜ存在するかを再認識するとともに、未来に向けた新たな価値を生み出すための軸を探る行為である。

神戸市で電子機器製造業を営む新和工業は、デザイン経営に取り組むにあたり、デザイナーとともにコーポレート・アイデンティティを確認することから始めた。会社の歴史を棚卸したうえで、社長自身が前職で大切にしていたことも全社員に共有。こうした取り組み

を通じてぶれない軸が生まれ、新規事業への取り組みにも弾みがついた。

社内の人材は常に流動している。古参社員であれ、新入社員であれ、一人ひとりが会社の価値を理解し、それを実現するための一員として行動することで、徐々に会社の「文化」が形成されていく。

一方、会社の内側からの視点だけでは気づけないこともある。そんな時こそ、物事の本質から問い直すデザイナーのような人材を外部から交えることが有効だろう。



VISION 未来を妄想する

不確実性の高い時代、優れた技術やマーケティング戦略だけで競争優位を保つことは難しい。ファンを増やし、維持するためには何が必要か。求められるのはビジョン、つまりどんな未来を実現したいかを描くことである。

墨田区で金属加工業を営む浜野製作所は、2代目である浜野慶一社長の事業承継直後、唯一の工場が火事で全焼してしまう災難に見舞われた。同社は逆境に際し、「ものづくりの新たな価値を創造する」というビジョンを策定し、業績を拡大。また、日本のものづくりを

東京都から盛り上げるため、町工場同士の連携を深め、様々なプロジェクトを実施。その思いを体現した「Garage Sumida」を開設し、3Dプリンターやレーザーカッターといった最新のデジタル工作機器を備え、社員や取引先だけでなく、モノづくりスタートアップの支援も行う。

ビジョンを描く際に大切なのは、「WHAT(機能)」や「HOW(やり方)」ではなく、「WHY(なぜ実行したいのか)」である。WHYの強さが、共感する仲間を増やすことにつながるのだ。

PART 2 企業文化の醸成

カルチャーの醸成から始める

組織文化とは、企業にとって空気のような存在。

普段はあまり意識されることはないけれども、自分たちらしい意思決定を促し、社内外のステークホルダーの気持ちを動かすカギだ。社員にどんな行動をとって欲しいか。誰を巻き込み、共感してもらいたいのか。それはどんなカルチャーをデザインし、根づかせるかにかかっている。



BEHAVIOR 社員の行動変容を促す

ミッション(存在意義)やビジョン(ありたい姿)を定め、企業の人格を明確にすることの重要性は先に述べた通りだが、美辞麗句を並べただけでは何も変わらない。社員一人ひとりがその意味を理解し、日々の行動に取り込んで初めて、企業文化が醸成される。欠かせないのが、「バリュー」と「リチュアル」である。バリューは行動指針を意味し、クレド(信条)とも呼ばれる。リチュアルはバリューを浸透させるための慣習や仕組みを指す。

環境に配慮した印刷事業を手がける大川

印刷では、デザイナーと共にリブランディングを実施。その際、「思いやりと助け合いの精神」「団結力と一体感」といった7つのクレドを定めた。また、これを社員一人ひとりに「自分ごと」として捉えてもらうため、週一回、社員が持ち回りで自分の好きなクレドを選び、それについてのエピソードを語る会を開催。こうした取り組みを通じ、同社には新入社員でも社長に進言したり、新たな事業プランを提案したりするような企業文化が根づいている。



COLLABORATION 社内外の仲間を巻き込む

いかなる個人より、全員の方が賢い。デザイン思考の生みの親と言われるIDEOの共同経営者トム・ケリー氏の言葉だ。多種多様な知識や経験、ネットワークを掛け合わせることで、より人に寄り添ったモノやサービスが生まれる。

コラボレーションの鍵は「発信と共有」にある。メンバーの仕事内容はもちろん、得手・不得手、目指す未来まで、チーム内で発信、共有されている状態が望ましい。心理的安全性を高めることで、助け合いの文化が

醸成される。

社外のデザイナーを巻き込む際も同様だ。ウェブサイトやSNS、直接の折衝でも自社のビジョンを透明性をもって発信、共有する。佐賀県で貼箱を手がける一新堂では「自社のもつ価値をクリエイティブの力で具現化・発信し、選ばれる企業になりたい」という未来像をデザイナーに伝え、自社のできること、できないことを誠実に共有しながら、議論を深めた。こうした姿勢がコラボレーションを成功へ導き、新たな事業が生まれている。



STORYTELLING 魅力ある物語を発信する

モノが溢れる現代、消費者は製品の「価格」や「質」だけではなく、「ストーリー」をより重視するようになってきている。製品はどのようにしてでき上がったのか。事業を通して社会にどう貢献し、どのような未来を目指すのか。ストーリーを語ることが、顧客との強い絆を築く鍵となる。

ヤマモ味噌醤油醸造元・七代目高橋泰氏は「一代で成し遂げられない価値を最大化するほうが、世界の中で競争力を持つ」という。かつて家業を「呪い」と捉えていた高橋氏は、

事業を承継する過程で「私たちの企業は一体何者なのか」を深掘りし、文化や歴史、地域性に紐づく自社の強みを再発見した。高橋氏はウェブサイトを自らデザインし、同社の歴史や目指す未来、地域貢献のための活動など、多様なコンテンツを日本語、英語で綴っている。

日本は世界的に見ても長寿企業が多い。その企業の歴史や思いを紐解き、物語として発信することは、顧客をファンに変えていくための武器となろう。

モノ・サービスの 創出から 始める

社会と会社の接点になるのが、自分たちが作っているモノやサービス。

受け取り手にどう評価されているか、どのように使われているか、直接知る機会はあるだろうか。ユーザーを観察し、そこで得た知見を取り込み、つくっては試す。

そのプロセスを繰り返すことが、人の心をつかむ近道だ。



INSIGHT 人を観察・洞察する

顧客の声に耳を傾けよ—「デザイン経営」という言葉が生まれる以前から繰り返されてきたアドバイスだが、ここでいう「顧客」とはそもそも誰を指すのか。

デザイン経営の文脈でこの言葉が使われる場合、未来の顧客を指すことが多い。まだ見ぬ顧客を惹きつけ、ファンにしていく。そこに、優れたデザイナーが培ってきた叡智を応用するのだ。

叡智の真髄は、「観察」と「洞察」にある。人のふとした言動に目を向け、その人に共

感し、ときに憑依して、その裏側にある心理を読み解く。こうしたプロセスを商品開発やサービス開発に取り込むことで、真に人々の心をつかむモノが生まれる。

1935年創業の靴下メーカーである昌和莫大小では、自社ブランドのメインターゲットである市民アスリートと交流するSNS上の場を設置。そこでのやり取りから、コロナ渦におけるスポーツ用マスクの需要をつかんだ。開発にも彼らのフィードバックを取り入れ、ヒット商品の誕生につながった。



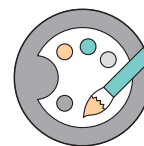
PROTOTYPING 実験と失敗を繰り返す

プロトタイピングは、自動車、建築、情報処理など、多くの分野で使われる言葉だが、デザイン経営の文脈では顧客にアイデアを体験してもらい、その価値を検証する役割を持つものとして使われる。しかし、その本質は「実験」と「失敗」を繰り返しながらそのフィードバックを取り入れ、スピーディにアイデアを形にしていく点にある。

建築金物を製造するユニオンでは、社長を含めた全社員が「失敗を恐れない」というマインドで製品を企画し、次々にプロトタイプ

ングしている。そうしてできあがったプロトタイプに対し、社長や顧客のフィードバックを経ながら、完成品に仕立てていく。現在、同社では3000種類以上ものオリジナル製品を作り出している。

プロトタイプは完成品の見本ではない。顧客と対話をし、フィードバックをもらうための道具である。ユニオンの場合、3Dプリンタを使用するが、それがなければ紙や粘土、あるいはスケッチでもいい。つくりながら考えることが、アイデアを形にする第一歩だ。



EXECUTION 心をつかむモノ・サービスをつくる

デザイン経営における「デザイン」の意味は、色や形といった意匠にとどまらない。では、意匠としてのデザインは不要かということ、そうではない。美しいプロダクトや洗練されたウェブサイトは、ブランド価値を底上げする一定の効果をもたらす。

幼児向けの玩具などを製造するジャクエツは、デザイナーや建築家、研究者らとともに、共創コミュニティ「PLAY DESIGN LAB」を運営する。プロダクトデザイナーの深澤直人らとともに深澤直人らとともに企画・製造

した玩具のデザイン性は高く評価され、数多くのメディアに取り上げられるほか、同社の売り上げにも大きく貢献している。

本レポートでは、デザイン経営の「9つの入り口」を紹介した。1から順にステップを踏んで実践する必要はないが、最終的に魅力的なプロダクトやサービスを生み出し、人の心をつかむことができなければ、ビジネスには繋がらない。人はロジックでは動かない。感情に働きかけ、人を動かすもの。それがデザインなのだ。

経営者とは、 会社のデザイナーである。

創業100年を超え、全国の7割近くの幼稚園や保育園と取引があり、日本の幼児教育を牽引するジャクエツ。
その経営を紐解くと、デザイン経営の要素が網羅的に満たされていた。

創業時から続く揺るがない理念。社内外のステークホルダーの共感と共創。
そしてユーザーに愛され、意匠の面でも高く評価されるプロダクトの実装など、ジャクエツの強さの秘密とデザイン経営との関係を探る。



ELEMENTS



MISSION
意志と情熱を持つ



IDENTITY
歴史や強みを
棚卸しする



BEHAVIOR
社員の行動変容を促す



COLLABORATION
社内外の仲間を
巻き込む



INSIGHT
人を観察・洞察する



PROTOTYPING
実験と失敗を繰り返す



EXECUTION
心をつかむモノ・サービスをつくる

すべての軸は「あそび」

「何の会社だか、わからないでしょう」

社長の徳本達郎がそう言うほど、ジャクエツの事業範囲は広い。幼稚園、保育園向けの文具から、遊具や制服の開発、施設の設計、さらには幼児教育を対象としたコンサルティング事業にいたるまで、非常に多岐にわたる。

「新しいことにチャレンジする時に、確信はなくていい」と、徳本は言い切るが、まさにその言葉のとおり事業領域を限定することなく拡大してきた。

同社には創業時から貫かれている揺るがない軸がある。それが「あそび」だ。社のミッションでも「あそびの環境をデザインすることで、未来価値を創造する」と明言している。

「100年続いてきたのは、業種や領域にこだわっていなかったからとも言えます。不確実性が高い時代の流れに合わせて業態は変えてきましたが、一方で創業理念や軸をとっても大切にしています」

ジャクエツのルーツは、幼稚園の経営にある。祖父にあたる徳本達雄は、1916年に福井県敦賀市に早翠幼稚園を設立。今や全国

の公園や保育、教育の現場を支えるジャクエツのものづくりは、自社の幼稚園の教材を自前でつくるところから始まった。

創業時に設立した幼稚園は今もモデル園としての機能ももちながら続く。事業内容を変えながらも会社を継続してこられたのは、あそびを大切にするDNAが受け継がれ、会社の人格がしっかりと形成されているからこそだ。

社内も社外も、みなが夢中になる

新しいアイデアに対して事業化のゴーサインを出すかどうかは「子どもが夢中になれる



徳本達郎
株式会社ジャクエツ代表取締役社長。福井県敦賀市出身。1986年に株式会社若越(現ジャクエツ)に入社し、2006年より現職。

Photograph by Daisuke Okamura

かどうか」で決める。ジャクエツにとっての一番のユーザーは、子ども。自社のプロダクトが使われるモデル園の存在により、作り手はユーザーの観察を日常的に行うことができる。自分たちがつくっているものを子どもが面白がっているのかどうか、その反応を直に感じることは、有益なインサイトを得られるだけではなく、従業員のモチベーションに直結する。自分の子どもをモデル園に通わせているという従業員も多い。

ユーザーと直に触れることを大切にする同社の姿勢は、営業方針にも現れている。同業他社が代理店をつかって営業をするなか、全国に顧客が増えても直販にこだわった。営業担当者が「園回り」を通して子どもや教育者などの反応を直接見聞きすることで「売り上げ達成」だけではない「やりがい」の部分でのモチベーション向上に影響しているという。また、直販することで従業員がクライアントに直接、価値を伝えることができるため、値決めのコントロールができる点も強みだ。

「あそびで未来価値を創造することに携われていることに誇りを感じている」

同社の従業員からはそんな声もあがった。会社の思想が自分ごと化され、従業員一人

ひとりにカルチャーが浸透している証だ。

カルチャーの醸成は、社内にとどまらない。同社は2015年、芸術、建築、科学、教育などの社外のスペシャリストが越境して協業するあそびの研究所として「PLAY DESIGN LAB」を設立した。

「『あそび』というキーワードで専門家とコラボレーションすることで、新しい価値が生まれるのではないかと、思いました。そして、その場を提供できるのは、われわれしかない」と

社会に評価されるアウトプット

日本を代表するプロダクトデザイナー、深澤直人も、PLAY DESIGN LABのメンバーのひとりだ。深澤とコラボしたOMOCHI、CUBE、BANRI、DONUT、KAMEなどの屋外遊具シリーズは「子どもに媚びない」新しい遊具のかたちを具現化し、グッドデザイン賞を受賞。意匠の面でも高く評価されている。

このような協業がうまく機能しているのは、ジャクエツとの仕事が、相手にとってポジティブな刺激になっているからだ。

「子どもは感性が研ぎ澄まされているからこそ、面白くなかったらあそんでくれません。



大人のように、ブランドやデザイナーで、あそぶかあそばないかを選ばないんです。だからこそ、デザイナーも、われわれも、真剣勝負で試行錯誤を繰り返しています」

先述のモデル園の運営のように、ユーザーの反応をいち早く観察できる環境や、プロトタイピングのしやすさも、作り手にとっては魅力的だ。LABをハブとして、デザイナー同士が繋がる実験場にもなっている。また、彼らの熱量は従業員にとっても刺激になると同時に、自社の事業への誇りにつながる。

こうして生まれたジャクエツのプロダクトは、社会的な評価も高い。先述のグッドデザイン賞のほか、「キッズデザイン賞」や、国際的に権威のあるデザイン賞「iFデザインワード」をはじめ、100を超える作品や取り組みで国内外の賞を受賞。ユーザーを観察

し、試行錯誤を繰り返し、外部とのコラボレーションにより、アウトプットに磨きをかける。その一連のサイクルが「あそびを徹底的に追求する」という一貫した思想の上でうまく機能している結果だ。

ものづくりのバックグラウンドを持たない徳本にとって「唯一の作品は会社」だ。

「自分の名を残したいと思ったことはありません。でも、会社という作品をどうやって次の時代に残すかは、常に意識している」

自社の思想や強みの確立からカルチャーの醸成、アウトプットの追求まで一貫して見出すその姿勢は、まさに経営のデザイナーだ。



株式会社ジャクエツ
住所 東京本社：東京都港区高輪4-24-50
福井本社：福井県敦賀市若葉町2-1770
URL <https://www.jakuets.co.jp>



トラフ建築設計事務所／建築家・鈴野浩一とのコラボで生まれたPLAYRING

子どもたちが自分であそび方を発見できる、余白を意識した遊具。360度どの角度からもあそび始めることができ、くぐる、登る、ぶら下がるなどの様々な行為を自分で考えられる。



プロダクトデザイナー・深澤直人とのコラボで生まれたBANRI

リング状につながる坂道で構成される遊具。子どもがあそび方を選べるという自由度と、予測される行為の要素の両方を含んだデザイン。2014年にグッドデザイン賞を受賞。

先駆者に学ぼう！ デザイン経営の実践例

デザイナーの役割は、単にロゴやパッケージをカッコよくするだけではない。
デザイナーとともに自社のあり方を見直し、
試行錯誤しながら、新事業に取り組んできた企業たち。
そこには、豊かな文化が育まれている。



デザインで地域と世界をつなぐ

カンディハウス

- MISSION** 意志と情熱を持つ
- IDENTITY** 歴史や強みを棚卸しする
- COLLABORATION** 社内外の仲間を巻き込む
- EXECUTION** 心をつかむモノ・サービスをつくる

ブランド構築やイノベーション創出を図るために地元企業に対し、デザイン経営を推奨する北海道旭川市。その中でも創業以来、デザイン経営という名称がない時代から「デザインは一番重要な経営資源」として経営に取り組んできたのがカンディハウスだ。世界中のデザイナーと共にものづくりを行い、国際的な家具のデザインコンペティションを地元で開催するなど、デザイナーのコミュニティづくりと地域の活性化を牽引している。"Made in Japan"

の品質と世界基準のデザインは、国内外で高く評価されている。

同社は2018年の創業50年を節目に、会社全体のリブランディングを実施し、スローガンを「ともにつ

くるくらし。」、ブランドコンセプトを「北の共創力。」と設定。事業の軸を明確にし、社内外に発信することで、企業文化の醸成を徹底している。



北海道の歴史から着想を得た「NUPURI」。
デザイナー喜多俊之との共創。



デザイナー佐藤オオキとの共創「スプリンター」。

株式会社カンディハウス
北海道旭川市永山北2条6丁目
<https://www.condehouse.co.jp/>

事業承継を機にデザイナーと共創

新和工業

- IDENTITY** 歴史や強みを棚卸しする
- COLLABORATION** 社内外の仲間を巻き込む
- INSIGHT** 人を観察・洞察する
- PROTOTYPING** 実験と失敗を繰り返す

1949年に神戸にて船舶用航海計器の修理、販売事業としてスタートした新和工業は、電子機器のOEM事業を展開していた。2018年、松島寛和現社長への事業継承のタイミングでデザイン経営を導入。会社としてのコーポレートアイデンティティ(CI)をデザイナーと共に再定義した。

CIを確立したことで企業として取り組むべき事業の軸が明確となり、医療現場で活用される革新的な自社プロダクトを打ち出すことに成功。商品開発プロセスにおいては、

社長自らがデザイナーと共に現場へ入り込み、ユーザーの潜在的な欲求を把握することで、ニーズを満たす商品を提供することができた。

不安定なOEMを補完する事業とし

て、デザイン経営のもと、ニッチな市場にアプローチすることに成功。ものづくりだけでなく経営自体もデザイナーと共創している好事例といえる。

SHINWA
Connect to innovative tomorrow.



上:新和工業のCI。
下:新ブランドシリーズ「YAWARA」のロゴ。

新和工業株式会社
兵庫県神戸市中央区多聞通5-3-13
<https://shinwa.co.jp/>

プロトタイプでユーザーテストを重ねて商品化!



デザイナーと共創した医療用酸素ボンベ専用タイマー「かんたんO2タイマー」。

ビジョン発信で経営危機から復活

浜野製作所

- MISSION** 意志と情熱を持つ
- VISION** 未来を妄想する
- COLLABORATION** 社内外の仲間を巻き込む
- STORYTELLING** 魅力ある物語を発信する

本社兼工場が火事により全焼したのち、見事な復活劇を遂げた金属加工の町工場が東京都墨田区にある。先代の社長であった父のものづくりに対する思いに強く共感し、2代目である浜野慶一現社長は事業承継を決意。火災による工場の全焼という困難がありながら「ものづくりを通して社会に価値を提供する」という強いビジョンを描き、ゼロから事業拡大に奮闘する。

その情熱と魅力的なストーリーの発信が人々の共感を得て、多種多様

な業界とのコラボレーションを実現した。通常の製造業務に加え、ベンチャー企業に対するインキュベーションスペースや、全国の製造企業とのハブ機能を持つ「Garage Sumida」

の運営を行い、ものづくりを通じて社会課題の解決に取り組む。同社の経営姿勢は、クライアントや社会から高く評価され、幾つもの賞を受賞している。



3Dプリンターやレーザーカッターなど、最新のデジタル工作機器を備えた「Garage Sumida」。

株式会社 浜野製作所
東京都墨田区八広4-39-7
<https://hamano-products.co.jp/>

墨田区の中小企業の産学官連携によって実施した電気自動車「HOKUSAI」のプロジェクト。



デザイン経営で顧客から選ばれる企業に

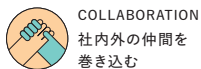
一新堂



MISSION
意志と情熱を持つ



VISION
未来を妄想する



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



EXECUTION
心をつかむモノ・サービスをつくる

有田焼の贈答品としての価値を高める貼箱メーカーとして、佐賀県有田町にて創業した一新堂。創業以来、陶磁器のみならず、国内外の様々な著名ブランドやメーカーのパッケージを手がけてきた。しかし、包装業界は代理店を介した受注構造となっており、価格競争に陥りがちで、社の持つ卓越性を顧客に対して十分に訴求しづらい。

そこで、企業のビジョンから共に考えて欲しいとデザイナーにメールで熱意を伝え、社の有する手摺り技

術の優位性を活かした「ISSHINDO FOLDING BOX」を開発。2018年、グッドデザイン賞を受賞するなど、高い評価を受けた。その後もデザイ

ナーとの繋がりを広げ、SDGsの観点も含め開発した新商品は2020年京都デザイン賞受賞。コロナ禍でも売り上げが拡大している。

初の自社商品で
グッドデザイン賞受賞!



会社のあり方そのものを
デザイナーと考えました



三代目社長
本土大智さん

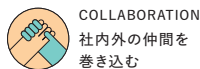
株式会社一新堂
佐賀県西松浦郡有田町桑古場乙2369
<https://isshindo1956.com/>

週に一度の「クレド会」で全社員にビジョンを共有

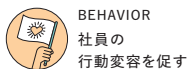
大川印刷



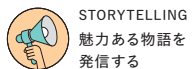
MISSION
意志と情熱を持つ



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



BEHAVIOR
社員の行動変容を促す



STORYTELLING
魅力ある物語を発信する

本業を通じて社会課題解決を行う「ソーシャルプリンティングカンパニー®」という指針を展開し、環境に配慮したSDGs経営に取り組む大川印刷は、1881年創業の老舗企業。環境印刷という理念を世の中に広げるべく、2017年、デザイナーの太刀川瑛弼氏率いるNOSIGNERと共にリブランディングを実施し、CIやウェブサイトを刷新。その際に策定したクレド(従業員の実行指針)を社員一人ひとりに「自分ごと」として捉えてもらうため、週に一度、クレドについ

て考える会を開催している。また、SDGsに関するイベントの主催や登壇、また、地元である横浜市とも社会貢献プロジェクトを積極

的に行っており、2018年にはSDGsパートナーシップ賞を受賞。こうした取り組みを同社のウェブサイトでも積極的に発信している。



名刺の裏には同社のフィロソフィーやクレドが綴られている。



社員が中心となり定期的にSDGsの勉強会を開催。外への発信も行う。

株式会社大川印刷
横浜市戸塚区上矢部町 2053
<https://www.okawa-inc.co.jp/>

「レガシー」の価値を再構築し、世界へ

ヤマモ味噌醤油醸造元



MISSION
意志と情熱を持つ



IDENTITY
歴史や強みを棚卸しする



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



STORYTELLING
魅力ある物語を発信する

「ダサくて継ぎたくない」。秋田県にある150年以上続くヤマモ味噌醤油醸造元の7代目を務める高橋泰氏は、事業承継に対しネガティブな印象を持っていた。しかし、海外を旅する中で、日本が世界の中で競争優位に立つためには「レガシー(伝統)な価値を再構築することが不可欠」という結論に至った。

高橋氏は自社の歴史を掘り起こし、リブランディングを実施。自らウェブサイトやパッケージデザインを手掛け、2013年にはグッドデザイ

ン賞を受賞。現在、ギャラリーを併設したカフェを拠点として、様々なアーティストや建築家、研究者、シェフたちとともにコラボレーションし

ながら、発酵技術を探究している。また、ウェブサイトを通じて日本語、英語で自社の歴史やビジョン、様々な取り組みを発信している。



日本企業が世界で競争優位に立つカギは「レガシー」にあると思います

七代目 高橋 泰さん

高茂合名会社 / ヤマモ味噌醤油醸造元
秋田県湯沢市岩崎字岩崎124
<https://yamamo1867.com/>

顧客の声を活かすSNSの仕組みづくり

昌和莫大小



COLLABORATION
社内外の仲間を巻き込む



INSIGHT
人を観察・洞察する



PROTOTYPING
実験と失敗を繰り返す



EXECUTION
心をつかむモノ・サービスをつくる

社長の好きな事にとことんフォーカスしたことから生まれた成功事例もある。1935年創業の昌和莫大小はタイツやレギンスのOEMを主としてきたが、海外からの輸入増大によるOEMの生産需要の低下や靴下業界のコモディティ化により危機に陥っていた。

そこでデザイナーと共に、井上社長の趣味である「登山」「ランニング」をベースに「はだし靴下」のコンセプトを考案し、ブランド「OLENO®」を設立。利用している

顧客のコミュニティをSNS上につくり、そこから得られる辛辣なフィードバックや提案を起点に商品開発を磨き、新たな市場の開拓に成功を果たす。コミュニティを活用し洞察を深め、デザインの力でかたちにすることで、単なるトップダウンとは一線を画す循環が構築された。

SNSでのフィードバックを経て誕生!



足マメ、皮めくれ、靴擦れしにくい「アルティメットシリーズ」は、アウトドア愛好家のファンも多い。

昌和莫大小株式会社
奈良県北葛城郡広陵町大字百済1369-1
<https://olenojp/>

失敗を恐れない企業文化をつくる

ユニオン



MISSION
意志と
情熱を持つ



COLLABORATION
社内外の仲間を
巻き込む



PROTOTYPING
実験と失敗を
繰り返す



EXECUTION
心をつかむモノ・
サービスをつくる

ドアハンドル専門メーカーとして、クラフトマンシップにこだわった製品を製造、販売するユニオン。機能優先になりがちなドアハンドルにデザイン性を取り入れ、斬新なカタチや材料での製造に挑戦し続けている。「ARTWARE®」という「芸術(ART)」と「ものづくり(HARDWARE)」を融合させた独自の哲学をキーワードに発信。その想いは従業員にも広く浸透している。

デザインレビュー会議では社長を含め様々な部署の社員が参加し、全

員で協議。挑戦を推奨することで、社員一人ひとりが失敗を恐れないマインドを持ち、創造的な商品開発を実現しやすい企業文化を醸成している。

また、少量多品種の商品展開で、それぞれの製品に合った技術を持つ地元工場と連携するなど、地域に根づいたデザイン経営を実践している。



社員全員でデザイン
フィロソフィーを共有
しています



社長 立野純三さん

株式会社ユニオン
大阪市西区南堀江2-13-22
<https://www.artunion.co.jp/>

経営者自らデザインを学びネットワーク構築

モリタ



MISSION
意志と
情熱を持つ



VISION
未来を
妄想する



COLLABORATION
社内外の仲間を
巻き込む



EXECUTION
心をつかむモノ・
サービスをつくる

北海道札幌で1932年に創業したモリタは、包装パッケージを手がける紙箱メーカー。商社勤務を経て前社長の娘婿として事業継承をした近藤篤祐社長は、包装するだけの脇役であったパッケージにデザイン性を取り入れる構想を掲げ、転職を機に仕事の傍ら専門学校でデザインを学び、道内デザイナーとのネットワークを構築。デザイン学校の新卒を積極的に採用している。

近藤社長はこれまでモリタが培ってきた製造技術とデザインを組み

合わせることで、「エゾマツクラフト」「ミルククラフト®」などの自社のオリジナルブランドを開発し、ブランド化に着手。モリタの事業の柱となるまで成長した。また、そのデザイン

性にブルーボトルコーヒーを始め、国内外の企業から多くの支持を集め販路を拡大した。現在の取引先の半分以上は、「デザイン経営」を導入後の新規顧客が占めている。



デザイン性に富んだ多様な箱を取り扱う。同社のウェブサイトからオーダーも可能。

モリタ株式会社
札幌市白石区中央2条3丁目2番17号
<http://www.hakop.jp/>

デザイン経営プロジェクトについて

デザインによる産業競争力の強化についてまとめた「デザイン経営」宣言を発表したのが2018年。以降、特許庁はデザイン経営プロジェクトチームを立ち上げ、毎年リサーチを通じて、日本企業の経営とデザインに関する理解を深めています。2020年度は、対象を中小企業に絞り、株式会社KESIKIとともに実施しました。



リサーチ概要

デザイン経営の要素に関するプレリサーチを経てピックアップした17社に対してオンライン／訪問によるインタビュー形式のヒアリングを実施

インタビュー企業（五十音順）

| | |
|------------------|-------------------|
| 株式会社一新堂（佐賀県） | 株式会社いづよね（兵庫県） |
| 株式会社犬印本舗（大阪府） | 株式会社大川印刷（神奈川県） |
| 株式会社大垣鐵工所（岐阜県） | 株式会社キャンディハウス（北海道） |
| 神戸マッパ株式会社（兵庫県） | モリタ株式会社（北海道） |
| 島田電機製作所（東京都） | 株式会社ジャクエツ（福井県） |
| 昌和莫大小株式会社（奈良県） | 株式会社白鳩（愛知県） |
| 新和工業株式会社（兵庫県） | 株式会社浜野製作所（東京都） |
| 山川水産加工協同組合（鹿児島県） | ヤマモ味噌醤油醸造元（秋田県） |
| 株式会社ユニオン（大阪府） | |

実施メンバー（五十音順）

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| 阿部圭子 | 生駒勇人 | 伊佐地公美 | 長村美千代 | 笠原 龍 |
| 菅野京一 | 小岩井陽介 | 坂田智弘 | 坂野 真 | 澤藤ことは |
| 田中一正 | 田中晃洋 | 田中沙紀 | 千葉直紀 | 外山雅暁 |
| 中川由佳 | 中原由佳 | 西垣淳子 | 原田貴志 | 比嘉貴大 |
| 日爪直樹 | 比留川浩介 | 福永 洋 | 松本健男 | 溝口 努 |
| 村田泰利 | 柳 雄大 | 山本悦司 | 横山幸弘 | |

発行者 特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

委託先 株式会社KESIKI

編集・制作 株式会社KESIKI

問い合わせ先 特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

