

Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ

in KANSAI 2022



これからの時代を生き抜くために、
経営にデザインの力を。

近畿経済産業局主催、ロフトワーク運営

中小企業向けデザイン経営実践支援プログラム

「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西」

これまでもFabCafeの名で、世界7カ国14拠点を通じた

クリエイティブコミュニティとの共創を行ってきたロフトワークが、

経験豊富なデザインディレクターや知財専門家とチームを組み、

「デザインを活用した経営手法 = デザイン経営」の実践と、

地域の未来づくりに取り組んでいます。

目次 Contents

イントロダクション

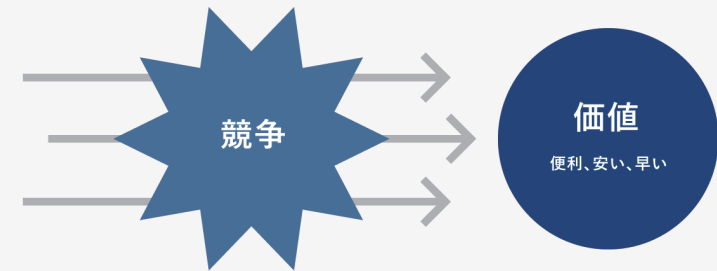
- 6 イノベーションのためのデザイン経営
～知的財産を活用し、共創によって価値を生み出す～
- 10 産地の中から「ものづくりとまちづくり」で
活力ある地域の在り方を探索する

参加企業の取り組み

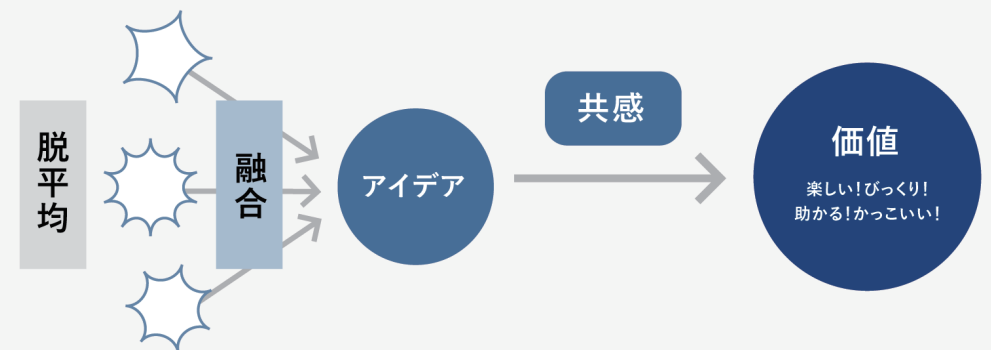
- 12 株式会社松川レビヤン
ー 織ネームを通じて、物を大切にする気持ちを育みたい
- 20 株式会社ワカヤマ
ー 色彩の力で、モノやまちの可能性を広げたい

- 28 おわりに

20世紀型の競争社会



これからの社会



△ 知財専門家、土生氏のオリエンテーションでの資料をもとに作成

イノベーションのためのデザイン経営
知的財産を活用し、共創によって価値を生み出す

需要が供給を上回っていた20世紀の国内市場において、企業に求められていたのは、高品質、高機能、低価格で多くの人の生活を豊かにする商品やサービスでした。その市場で自社の競争力を高め、勝ち抜くために、多くの企業は製品開発や技術力の向上に積極的に取り組んできました。

人々の生活習慣や価値観が安定的な時代の経営においては、既存商品に改良を加えながら競合他社よりも効率的に生活者*1の要求に応える必要がありました。そこでは、自社ならではの技術を開発することが最も重要でした。そのような20世紀型の競争社会では、知的財産はいち早く見つけた「正解」を競合他社に模倣されないよう守るために権利化されてきたと言えます。

しかし現代では、企業が努力を重ねた結果、多くの商品の性能は向上、品質は安定し、機能面での差はわずかなものとなり、価格競争も激しくなっています。

もはやスペックや価格だけでは顧客にプロダクトやサービスの魅力を感じてもらいづらくなってきたため、顧客にとって新しい価値を提供するための提案力や、他社とは差別化されたブランドイメージなど、目には見えない「無形資産」の相対的な価値が高まっています。こうした背景から、時代とともに変化する顧客の価値観を観察し、潜在的なニーズを汲み取り、具現化して提供していくためのアプローチ

であるデザインが注目され、それを経営に活用するデザイン経営も注目されています。

潜在的な顧客ニーズを発見し、それを満たせるような、まだ世の中にない価値提案を行っていくことを目指すデザイン経営では、一つの課題を多様な視点で見つめアイデアを出すために、自社だけでなく、外部のパートナーや他社、顧客など多様なステークホルダーとの共創によって製品・サービス開発を行うことが有効なアプローチとされています。このような、企業の枠組みを越えたメンバーでの共創が行われる社会において、知的財産を各社が持ち寄り対話の中で融合させ、また新たな知的財産を生むためのものとして活用する視点が大切です。

特に、リソースに限りがある中小企業がデザイン経営によって既存事業の延長線上にはない新しい価値を生み出し軌道に乗せるためには、全てを自社で完結させようとする自前主義よりも、むしろ外部のパートナーと協力して進める方が結果的に負荷も少なく、スムーズに進むでしょう。さらに、長年事業を営んできた中小企業には、スタートアップが一朝一夕では追いつけないような技術力やノウハウが、そして顧客基盤や地域住民との関係性が蓄積しているはずで。こういった観点からも中小企業のデザイン経営と知財戦略は切っても切れない関係にあると言えます。

AIの普及と進歩も相まって、独自性の価値がより高くなっていくこれからの時代において、社会の変化にともなって、知的財産の役割をどのように捉え直し、自社の経営に役立てていくことができるのかについてポイントを紹介します。

「提案」から新しい価値をつくる

ビジョンを描く

デザイン経営に取り組む際、重要なことは経営者自らが「つくりたい社会像」であるビジョンを明らかにすることです。自分たちの企業が社会に提供してきた価値（≠製品・サービス）は何なのか、これからどういった価値を提供していきたいのかを改めて客観的に探索し、自分たちのビジョンを研ぎ澄ましていきましょう。ビジョンが明確になると、既存事業にこだわらず、ビジョンの実現のために自分

たちには何ができるのかを起点として考えることができるようになるため、ビジネスの可能性を広げていくことができます。一方で、検討している製品やサービスは自分たちの理想の社会像に近づけるものなのか、なぜそれをつくる必要があるのか、といった判断基準も明らかになるため、事業の一貫性も担保できるでしょう。

多くの中小企業においては、日々の売り上げを増加させるためにはどうしたらいいかを考え、プロダクトやサービスという点に重きを置いて事業活動している中で、「自分たちのブランドがどういうものであるか」、「ビジョンやアイデンティティが何か」など、なかなか立ち止まって振り返る時間が取れていない企業が多いのが実態かもしれません。実際に、ブランドが確立されていなくても、ビジョンを掲げていなくともいい製品やサービスを提供しており、長年愛されている企業はたくさんあるはずで。しかしながら、社会の変化に対応し、新たな価値をタイミング良く生み出していくために会社のビジョンを明らかにする必要性はますます高まっています。

ていくことで、市場が拡大した頃には、類似製品のほうが主力になってしまう、という事態は珍しいことではありません。製品が想定ユーザーに浸透するまでの間に模倣されてしまう事態を防ぐために、従来からある知財戦略アプローチにより製品の核となるアイデアの部分を守っておくことができます。

共創型の知財管理

知財制度は、企業や研究者が切磋琢磨しあうマインドを育み、日本の技術力を向上させることに貢献してきました。これからは、時代の変化によりオープンな共創やデザイン活用といった新しい取り組みに適した知的財産の取扱ルールを構築する必要性があるかもしれません。

共創の場における知的財産保護の考え方については、まだまだ議論が尽くされていません。多様なステークホルダーが納得できるアプローチを作り出すためには、専門家だけでなく、経営者や研究者、デザイナーなどの実践者が集まり、議論を重ねることが必要です。

まとめ

ここまで、デザインと知財活用がどのように関わり合い、経営に寄与するかについて記載してきました。強い想いと積み重ねてきた技術を持つ企業がデザインと知的財産を活用し自社のコアバリューと独自性を可視化することで、パートナーとの共感を促進し共創のプロセスに挑むこと、これが日本のものづくりの未来を持続可能にしていくために有効なアプローチの一つなのではないでしょうか。

自社の成長を主眼に置いた「競争」から、複数による社会課題の解決に重点を置いた「共創」の重みが増すと言われているなかで、知的財産の取り扱いに関する法制度や実務での具体的な方法論は、専門家でも模索している段階であり、発展の途中ですが、専門家に相談しながら進めていくと良いでしょう。

顧問弁理士などがない場合には、プロジェクトのメンバーがいつでも相談できる相談先として、INPIT 知財総合支援窓口（<https://chizai-portal.inpit.go.jp/about/>）などの知財相談窓口を活用することができます。

*1
「消費者」という概念は、商品の購買という経済の枠組みの中で人間を見ていますが、「生活者」はより広い視野による概念です。一人ひとりの人間を商品の買い手ではなく、暮らしの作り手として捉えるという発想です。

共創のプロセスをデザインする

共通の目的でつながる仲間が集まってきたら、ともに新しい価値を生むための共創の取り組みを始めることができます。大きな夢ともいえるビジョンを実現するために出たアイデアは一社のリソースや技術だけでは実現できないもののだとしても、周囲のコミュニティの力を借りながら、少しずつ具体化に近づけられます。

共創のパートナー同士が知的財産（権利化されたものだけでなく、ノウハウや経験知も含まれる）を持ち寄り、掛け合わせ、融合させることで一社では発想しえなかった、新しいアイデアが生まれることがあります。そのアイデアを試作して使ってもらうことで、一社では作れるはずがないと、これまでは諦めてしまっていたようなものも、パートナーの協力によってつくることができるというメリットが共創にはあります。こうした連続的なアイデアの誘発が他には追従できない強いビジネスを作り出していくことにつながるでしょう。

共創の時代の知財制度

多様なステークホルダーと共創のプロセスを行う際、知的財産の取り扱いはどうあるべきか？

共創型コラボレーションにおいて知財制度を活用する際には、いくつかの難しい問題があります。従来のアプローチでは、共同開発契約や共同研究契約において、知的財産の取り扱いを含む契約内容が定められていました。しかし、よりオープンな関係で共創する場合、その取り扱いについてはさらに検討の余地があります。このような場では、誰がアイデアを提供したか、守秘義務が存在するかなどの約束事が不透明であり、抜け駆けで誰かに権利を取得されてしまったり、模倣されてしまったりする場合に、共創プロジェクトのメンバーが権利を主張することができないかもしれない、という懸念点があります。

社外のパートナーと共創する際にはアイデアを社外に公表する場合がありますが、アイデアを守っていくことも必要です。一度公表した内容は特許権・意匠権が取得できなくなるので、公開する場合は内容を精査し、出願の可能性がある部分は詳細には公開しない方がよいでしょう。具体的には、既に公知となっている情報は公開して問題ありませんが、新たなアイデアや発明要素がある場合は、その部分は秘匿が必要です。また、共創パートナーとはプロジェクトを始める前に秘密保持契約を締結しておくことも有効です。さらには、早い段階から弁理士や弁護士といった知財専門家と相談しながら、アイデアを保護しつつも、発展させていくバランスが大切です。

共創のプロセスにより、核心的なアイデアが生まれたとしても、それは世の中にとって斬新すぎるために公表後すぐに想定していたユーザー層に魅力を感じてもらえるかどうかはわかりません。その期間はおおよそ数ヶ月から、かなり時代を先取りしているもの場合は数年かかるものもあると言われるます。その間にアイデアが他社に模倣されてしまい、類似製品が増えるうちに顧客が慣れ

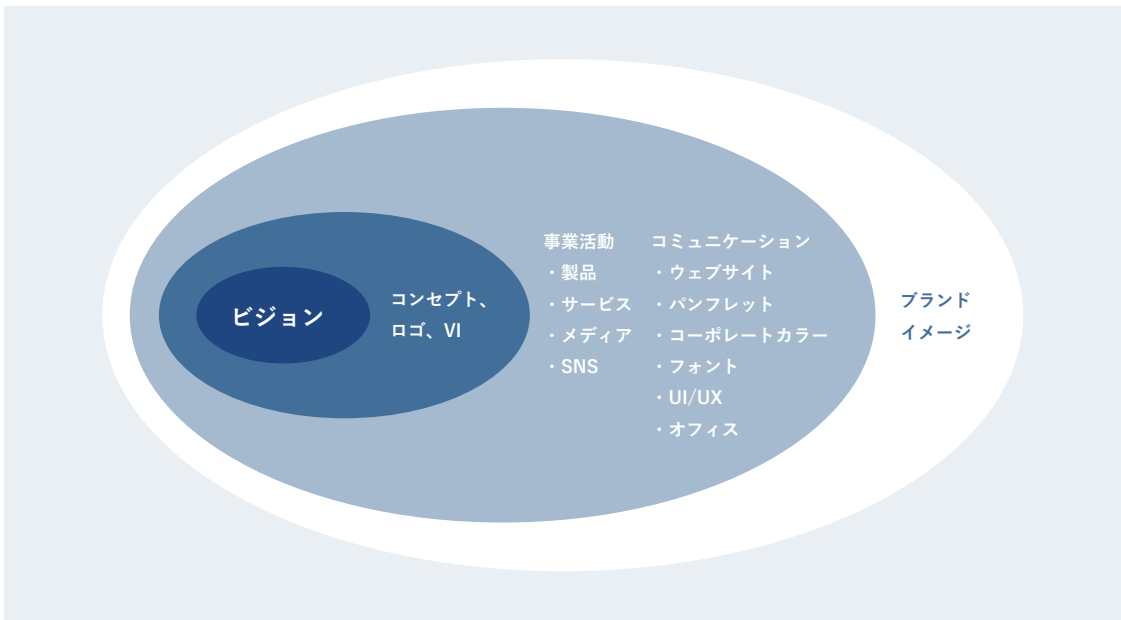
自社の強みにどのように貢献しているのか、顧客に対してどのような価値を提供できているのかを明らかにすることは非常に有効です。

想いの可視化を通じてコミュニティへの所属意識と当事者意識が生成される

ビジョンが明らかになってきたら、デザイナーの力を借りながら、それが人に伝わるようにロゴやブランド名、キャッチコピーなどのように形を与え、社内外にコミュニケーションしていきましょう。この際にできるロゴマークなども知的財産となります。

では、ビジョンを描く際に知的財産はどのように活用できるのでしょうか。自分たちが積み上げてきたこと、こだわってきたことによって出来上がった成果が知的財産であり、自社の強みや自社らしさの解像度が最大限に上がっている状態のものであると言えます。自社の強みとして、技術力やブランド力を挙げられる方も多いと思いますが、多くの場合、そのままではまだアイデンティティとして確立できるほどの具体性はありません。

つまり、プロダクトやサービス、培ってきたノウハウを見つめ直すと、それらに通底しているビジョンや自分たちらしさを掘り起こせる可能性が高いです。自社のアイデンティティを理解しビジョンを描く上で、どのような知的財産があるかをあらためて棚卸しし、それがノ



長年、企業の知財戦略に関わってきた、株式会社IPディレクションの代表 土生 哲也氏は、ブランドのロゴマークや商品名といった「商標」がこれからは、従来重要とされていた特許と比べて、より重要性を増してくるかもしれないという可能性に言及しています。自社のサービスやプロダクトを通じてどのようなメッセージを発信していきたいか、どのようなビジネスを仕掛けていきたいのか。技術開発によって生まれる差がわずかになったとき、重要なのは商標に現れる模倣不可能な「想い」の部分になるのかもしれません。

しかし、そのような想いやコンセプトを、長いストーリーで語ったとしても、当事者以外ははっきりと記憶することができないでしょう。そこで、ストーリーが凝縮されたキャッチコピーや商品名と一緒に語ることで聞いた人は覚えやすく、また思い出しやすくなります。しかも、特許は20年で期限が切れてしまいますが、商標は10年の使用期限を何度でも更新することができ、自分たちのアイデンティティとして維持しつづけることができます。

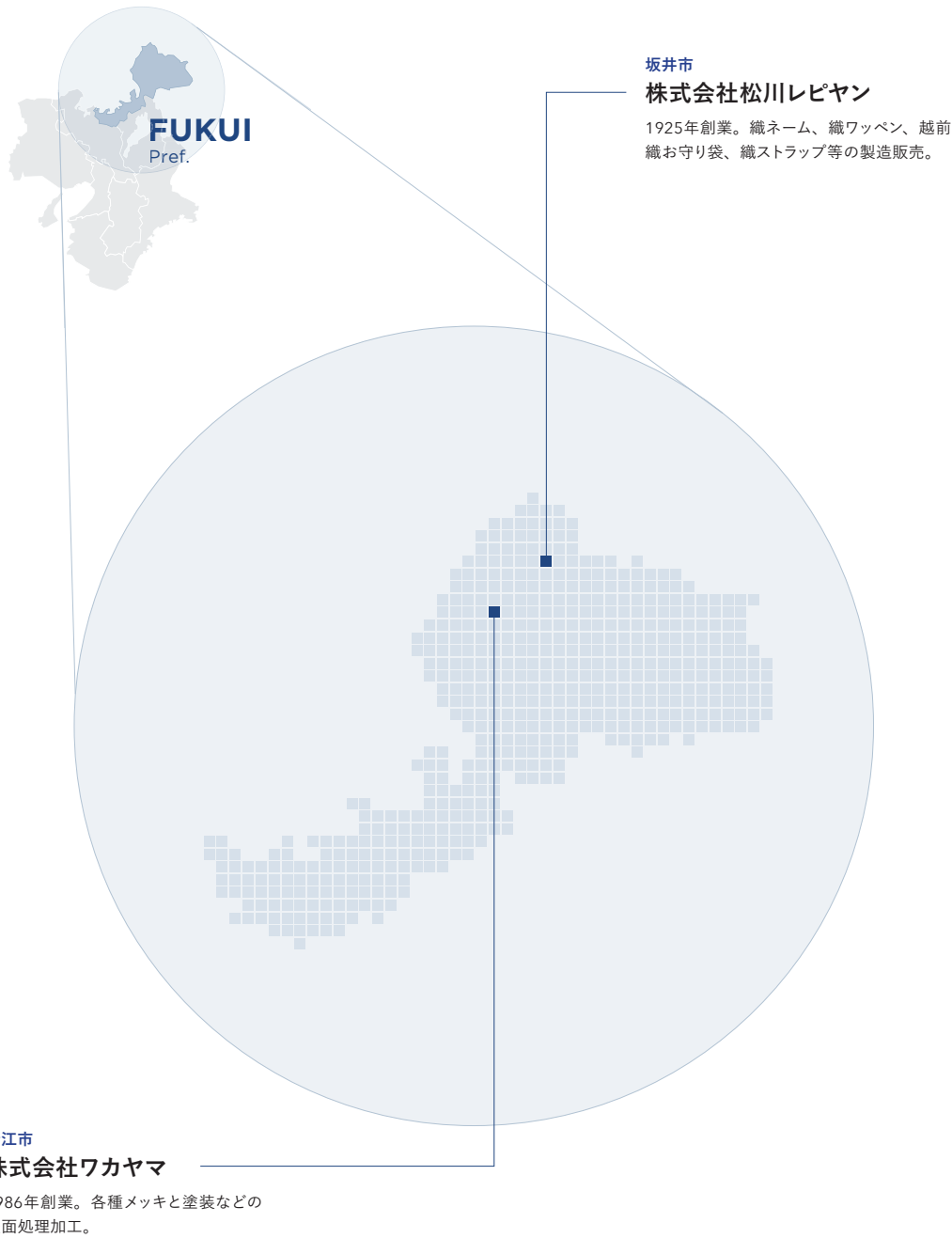
メッセージを具現化して伝えることは、コミュニティの形成にも寄与

します。ロゴマークやキャッチコピー、商品名などを通し、想いやコンセプトを可視化することで、自分たちのアイデンティティを明確にし、ブランドイメージを強化することができます。

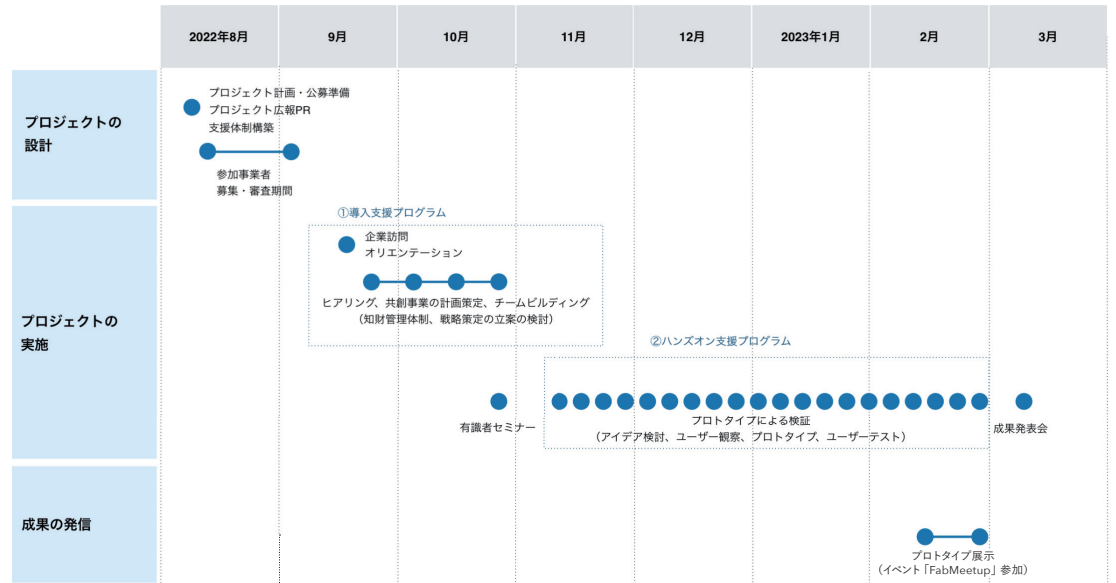
かつて武将が自分たちの旗印を掲げて仲間意識を高めたように、想いやコンセプトを可視化し、商品やサービスの背景やストーリーを語りながら生活者や共創パートナーに提示すると、自ずとそこに共感してくれる仲間が集まってくるでしょう。自分たちを信頼してくれる取引先、顧客、パートナー、そのような人たちが周囲にたくさん集まってくることによって、自分たちの信頼度は増し、選ばれる理由をより強固にしてくれます。

産地の中から「ものづくりとまちづくり」で
活力ある地域のあり方を探索する

2022年度のDcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西では、福井県内にある事業者2社を対象とし、地域内外のクリエイターとの共創に向けたプロジェクトを行いました。福井エリアは、越前和紙、若狭塗、越前打刃物、越前筆筒、若狭めのう細工、越前焼など、7つもの伝統工芸の産地が集積した地域です。近年では、持続可能な地域づくりを目指した工房見学イベント「RENEW(リニュー)」を通じて、ものづくりが盛んなこの地域に訪れる人が増えています。



全体スケジュール



本事業は、「導入支援プログラム」でデザイン経営の全体像を理解し、自社の実際の課題に即したプロジェクトの実践を行う「ハンズオン支援プログラム」の中でデザイン経営の実践を行いました。「ハンズオン支援プログラム」はアイデア検討、ユーザー観察、プロトタイプ、ユーザーテストのプロセスを2回のサイクルに分けて行うことで、新しい事業のあり方を小さく始めて検討を重ねながら進めていきました。

事業期間中の実施内容の例



株式会社松川レピヤン

Matsukawa Rapyarn Inc.

織ネームを通じて、
物を大切にする気持ちを育みたい

株式会社松川レピヤンは、福井県坂井市丸岡町に本社を置く細幅織物※の工場です。細幅織物の主な用途は、織ネーム、リボン、カメラストラップなどで、松川レピヤンは織ネームの国内シェアナンバー1の企業です。

「織ネーム」は取引先であるブランドの顔となるロゴマークを取り扱うため、小さなサイズの中で正確に表現することが求められます。ブランドからの厳しい要求に応えるために培った設計力と織りの技術によって、他の織物にはないほどの精密な表現が可能になりました。最近では、織ネームだけではなく、お守りや、商品管理のためのQRコードなどの商品の製造も行っています。

福井県の丸岡町は、織ネームの生産量において全国の7割を占める国内最大の産地ですが、同地の丸岡ファインテックス協同組合に加入している生産者の数は、1968年の505社をピークに減少し、2020年には37社にまで減っています。松川レピヤンは、後継者の不足のため廃業せざるを得ない近隣の工場から、織機を引き取り、従来からあるシャトル織機も組み合わせながら産地の生き残りに取り組んでいます。

国内トップシェアの細幅織物の工場だからこそ、織ネームの生産を続けるだけではなく、織ネームの生産を通じた、物を大切にする社会の実現に向けた変革の取り組みをはじめています。

※織ネーム、リボン、たたみ縁、帯地、ひもなどの細幅の織物。広幅織物に対して織り巾が、13cm以下のものを呼ぶ。（丸岡ファインテックス協同組合HPより）



洋服の首元についているタグ「織ネーム」。

単体としては商品にはならない脇役のような存在ですが、作り手であるブランドとお客さんをつなぐ大事な存在です。商品が大量に作られては大量に廃棄されていることが問題になっている現代においてこそ、「モノに愛着を持たせるしるし」として、誰かの手によってつくられたモノが、大切に長く使われる社会に貢献できるのではないかと。織ネームを生産しているメーカーから問う、循環社会の実現に向けた挑戦がはじまりました。

転機となった、最新技術レピア織機の導入

現在の社長である3代目松川敏雄さんが就任した1974年はオイルショックによる不況の真っ只中でした。当時は、織ネームの注文が入らず、工場内は織機の声がしない静かな状態だったと言えます。

転機が訪れたのは1978年、刺繍にかわるシャトルの織ワッペン制作をはじめたことです。同業者の仲間から一緒にやろうと誘われ、始めたそうです。この織ワッペンの仕事で時流に乗り、6~7年間は順調に仕事が増えていきました。

その後、今まで使用していたシャトル織機と比べ、より細かい表現が可能なレピア織機を入れることを敏雄さんは決めました。当時、レピア織機は最先端技術であり、価格も非常に高価なものでしたが、最終的には松川レビヤンの挑戦する姿勢に共感した地元の銀行が応援してくれました。

その後、日本経済がバブル期を迎え、多くの企業がブランドイメージの重要性に注目するようになりロゴマークを刷新するCI（コーポレートアイデンティティ）に取り組む流れが起きました。そんな時代の流れに合わせるようにしてロゴマークの注文が相次ぎ、多くの工場で生産が追いつかなくなりましたが、そこで活躍したのが高い生産性を誇るレピア織機でした。松川レビヤンの発展のきっかけとなったレピア織機は、その後の会社名にもなりました。

一貫した自社での生産体制によって誕生した「スーパーファイン織」

織ネームの仕事が順調に入ってきていた1990年代当時、社外に依頼して加工してもらっていた一部の商品品質に問題が発生したことがありました。これを契機に松川レビヤンはあらゆる加工を一貫して社内で行う体制を整えました。自分たちで生産品質をコントロールできるようになったことで、お客さんから信頼されるものづくりが実現しました。

特に革新的だったのが、当時の業界では一般的ではなかった織の設計図となる「型」の制作を内製化したことでした。他社が断ってしまうような難しい依頼にも、設計から構想して使う糸や機械の設定などの複雑な組み合わせによって何とか応える構想力が身につけていきました。次第に有名ブランドからの仕事も増えるようになり、より一層高い要求水準にあっていく中で、さらなる技術革新が起こりました。

きっかけは、欧州の高級ブランドから「ロゴマークを正確に表現してほしい」との要望でした。そのブランドのロゴマークにある象徴的な馬の表現は、従来の織り技術では表現が難しかったのですが、松川レビヤンは世界の最先端であるヨーロッパで表現されていた高密度に織られた織物の分析と再現に向けた技術開発を繰り返すことで、「高密度織（通常密度の2倍の密度＝約0.33mm単位）」の表現に成功しました。この技術により、より細かい表現が可能となり、お客さんからの評価も高まりました。その後も、松川レビヤンは独自の技術開発に取り組み、2002年にはさらに高度な表現が可能な「超高密度織」を開発しました。

お客様の要望に応える姿勢が、信頼を築き上げる原動力

織ネームの注文が増え、業績が安定してきた中、現在の社長はさらなる成長を求めて取引先への営業活動を本格的にスタートしました。毎週のように社長が取引先の問屋に顔を出すと、「こんなことができないか?」と新たな要望が舞い込んできて、それに答えることによって様々な新しい技術や商品開発に取り組みました。

こうした営業活動から生まれた成果のひとつが、現在の主力商品の一つ、「お守り袋」です。当初はお守り袋の生地のみを生産して納品していましたが、「完成品を作ってみてはどうか?」と問屋の方から持ちかけられ、社内で手芸を趣味としている社員を集めて生産方法の検討を重ねて、試作品を作って問屋に持って行きました。問屋からも「出来栄が良い」と高い評価を受けたため、早速お守り袋の生産体制を整え、2004年に製造・販売を開始しました。さらに、自社の技術である超高密度織により、さらにサイズの小さいお守り袋をつくってみたところアクセサリのようにストラップにつけて携帯できると人気の商品になりました。

二つ目は、当時ヨーロッパで商品管理を目的に織られていたバーコードを織り込んだナンバリングネームの開発でした。こちらも取引先からの要望で、松川レビヤンでつくれないかという相談があり、試作を繰り返すことにより、「ナンバリングネーム」のバーコード表現に成功しました。また、ここでも技術開発の手を止めることなく、より複雑で細かな表現が求められるQRコードを織りによって表現することにも成功しました。織ネームの持つ耐久性と超高密度織の細かな表現技術を活かしたQRコード織により、商品データの管理効率化への貢献を実現し、QRコード織は特許権を取得することもできました。

現在では、従来のシャトル織機による織りの良さを活かした商品

づくりに取り組むためにリボン工場をM&Aし、オリジナル製品の開発、ECサイトの立ち上げなども行っています。創業当時から今でも変わらず、常に新しいことに挑戦し、お客様の要望に応える姿勢が、松川レビヤンの信頼を築き上げる原動力となっています。

経営のバトンをチームで受け継ぐ

最新の機械を導入し、積極的に取引先からの難しい要望に応えることで、他社にはない高い技術力を構築してきた3代目の松川夫妻。現在は、3人の息子たちに会社の経営を受け継ぐための準備が進められています。

次期社長候補であり、営業の責任者である長男・晃久さん。シャトル工場長であり新規事業の創出に取り組む次男・享正さん。会社のライフラインである織機のメンテナンスを担う三男・昌玄さん。3人の兄弟の役割はそれぞれ異なります。

また、12年前の従業員数は25名ほどでしたが、現在はグループ全体で110名にまで増え、働く社員もより多様になりました。既存の事業である織ネームの生産や品質管理などを行う機能別の組織に加えて、新商品のお守り袋をつくる部門の設立や、新規事業内容を生み出すための部署横断型の組織も立ち上げました。

本事業には、この部署横断型のメンバーとして、工場長、広報PR担当、デザイナー、織の設計者、お守り袋生産担当と、普段



はなかなか一緒に仕事をする機会がないメンバーが集まりました。3代目社長夫妻が築いてきたことを軸にしつつも、多様な視点を持ったチームとして、社員自身が、目の前の業務のことだけでなく、会社の在り方を一緒に考えていくことに取り組んでいます。

松川レビヤンに集まった多種多様なメンバーが、創業当時から続く自社のアイデンティティを意識したことで、これからに向けて自分たちが取り組むべきことと、その意義を実感するきっかけとなりました。プロジェクトのリーダーを務める次男・享正さんは、「今までも社内で新しいことをはじめようとアイデアはいくつも出してきたものの、長く続いたことがなかったんです。今回はプロジェクトの意義と会社の進むべき方向性をチームメンバーと一緒に考えられたことで、アイデアをもとにした活動の継続性を高めることに繋がっていると考えています。」と語ります。



△ 本事業での導入支援プログラム内ワークショップの様子

「福井で一番大きいおうち」

世代交代を控えた現社長・敏雄さん、常務であり妻の博美さんは、次の世代にバトンを繋げるために新社屋を設立しました。その新社屋は「福井で一番大きいおうち」をコンセプトに設立され、会社の歴史上最大規模の投資をしました。

これまで生産の規模の拡大とともに工場を新築してきた松川レビヤンでは、社員同士の物理的な距離が遠くなった事で、10年前にあった家族の様な一体感を保つことが難しくなってきたと言えます。創業以来からこれまでの100年近い長い時間をかけて構築してきた「レビヤンらしさ」の継承に不安を感じていた松川夫妻は、社員それぞれの個性を生かしながら「おかえり、ただいま、ありがとう」を言い合える場所を目指して新社屋の設立を決断しました。

新社屋には、社員だけではなく、社員の家族や、お付き合いのあるお客さん、地域の方が集まれる食堂があり、そこでは、社員から「レビヤンの母」として慕われている定年退職の方が家庭料理を振る舞います。このアイデアも社員の声から生まれました。

ものづくり企業でありながら、生産設備をもたない創造的な空間に投資することの意義を、次男・享正さんは「これからは生産性だけではなく、新しい発想を生み出せるような社屋のあり方が必要だと思っていました。これまでも社員の中にある創造性を信じることで生まれているサービスや商品が数多くあります」と語りました。



△ 新社屋オープニングイベントの様子

「価値をうみだし、つながりをつくる。」

松川レビヤンの社員の間では、ファッション産業が抱えている持続可能性の問題に向き合う中で、「自分たちが作る織ネームが、社会にとって必要なものなのか?」と苦悶する時期もあったと言います。自分たちから業界を変えていくような取り組みを起こしたいと思っても、織ネーム製造はサプライチェーンの中でも、最終的なお客さんとなる生活者との距離が遠い下請けの立場にあるため、生活者のニーズに直接触れる機会がづくりにくいという問題もあります。

新体制への移行に向けて社員と対話を繰り返す中で参加した、本事業のプログラムでは、自分たちの持っている技術からつくれるものを考え始めるのではなく、生活者のニーズを探るところから実施しました。

プロジェクトのリーダーを務めた次男・享正さんはこう振り返ります。「今回作成したプロトタイプは、普段では作らないようなとてもシンプルなものが生まれました。地道に生活者へのインタビューをし、アイデアを出し合い、形にし、フィードバックを得ることで、これまで得ることのできなかった気づきを得ることができました。私たち自身も、織ネームの役割について、表面的にしか捉えていなかったこと気づきました。」

織ネームの価値を「高級感がある」といった表面的な捉え方から、「モノの情報を扱う」という本質的な価値に気づくことができました。織ネームがついていることで物に対しての愛着感や、物を大切にする気持ちが育まれ、結果的には物を大切に長く使う社会の実現に寄与している。そんな織ネームの存在意義を説明できるようになったことで、生活者とのつながりを取引先と一緒に考えて行く事ができ、取引先との会話の質が変わるのではないかと期待しています。」



業界の常識にとらわれることなく、下請けだからと言って新しいことをはじめられないとあきらめない。これからは、「価値を生み出し、つながりを作る」会社として、物事を見る枠組みを変え、違う視点で捉え、ポジティブに解釈することで、社内外にも、業界の常識にとらわれない発想にチャレンジし続ける文化を根づかせていきます。

まずは、おさがりの服が持っている価値に着目して、「服が持つストーリーを織ネームを通して伝えることができないか」という仮説のもと、織ネームから問う循環社会のデザインへの挑戦を始めています。

PROFILE

松川 享正（まつかわ たかまさ）

株式会社松川レビヤン

福井県内の高校卒業後、名古屋の音楽専門学校へ進学。卒業後、音楽活動やニューヨークへの留学を経て2011年、25歳で帰省、家業を継ぐ。2013年、シャトル織機をメインとした第三工場の工場長に就任。福井に集積する繊維関連企業のネットワークを活かした「MADE BY」や、福井市&福井新聞社主催の「XSCHOOL」などの共創プロジェクトに積極的に参加している。

COLUMN

資源循環の仕組みを構築するような社会課題の解決を目的としたプロジェクトに、共創というアプローチで取り組む場合に知財面で気をつけるべきポイントとは？

まずは各社が共創に参加して新しい価値を生み出す前段階の準備として、自社が有する知財の棚卸しを行い、共創に関わりそうな部分はこれを機に権利化が可能か検討してみると良いでしょう。

各社が持ち寄る知的財産を事前に明らかにし、契約書を締結してから進めることは、従来型の共創アプローチにおいても用いられている方法です。これによって各社が持っていた知財の貢献度合に応じた報酬の配分などが納得感を持って行うことができます。一方で、今回のテーマである社会課題の解決を目的としたプロジェクトの場合は、大きな方向性だ

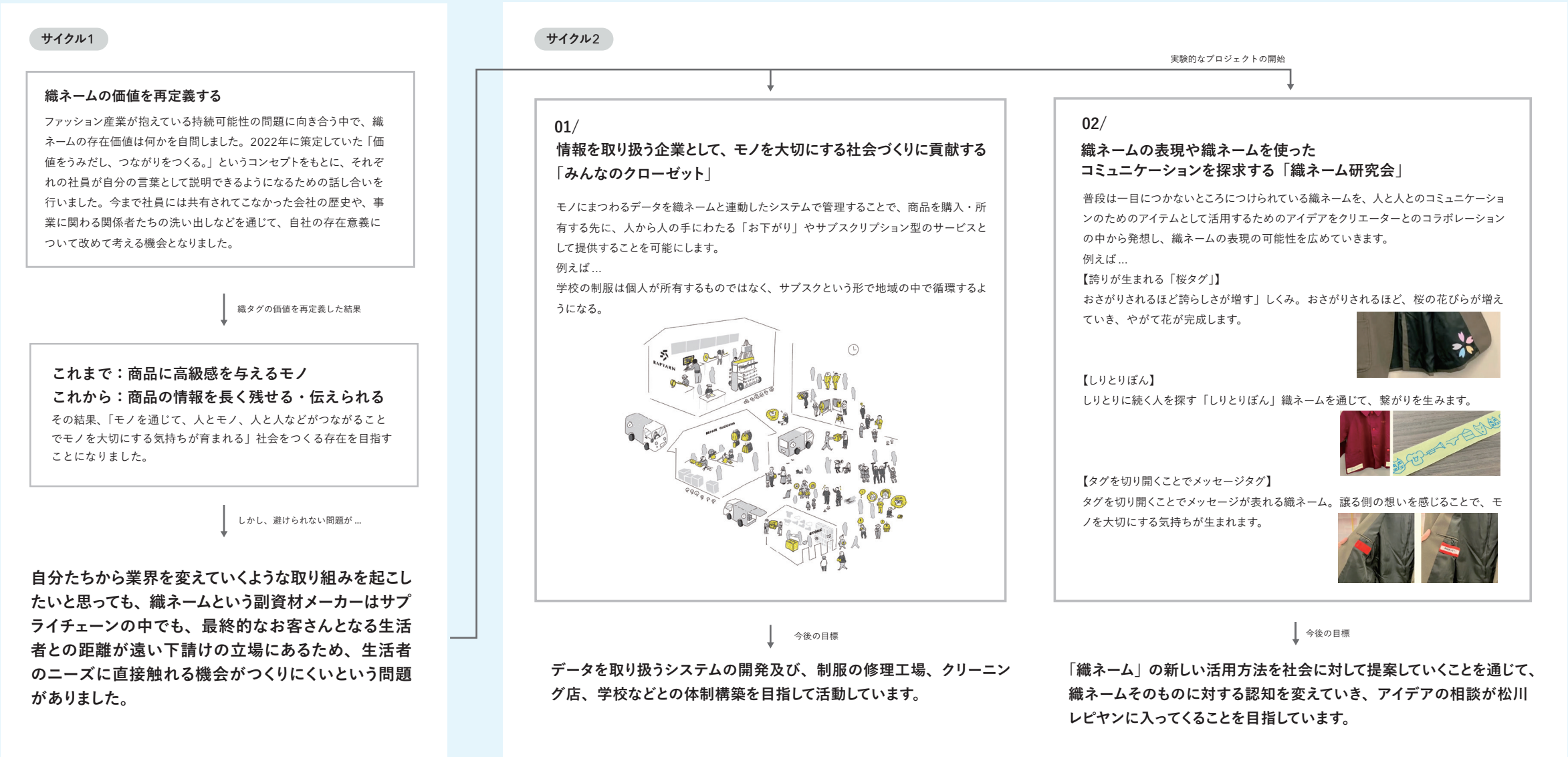
けは共有できていても、具体的に何をつくっていくかを考えるところからはじめていくことになります。各社が集まってはじめて生まれる新しいアイデアが出てきた際に、1社だけが抜け駆けをして利益を得ることがないようにするため、何かしらの方策が必要かもしれません。

共創プロジェクトにおけるルールづくりなど、プロジェクトの初期から知財専門家のアドバイスを受けることで、各社が積極的にプロジェクトに貢献できる体制づくりにもつながります。

株式会社松川レピヤン - 本事業で実施したこと

これまで織ネームは、ブランドの証明としてアパレル商品などにつけられる副資材として扱われ、松川レピヤン社員自身も服に高級感を与えるモノと認識していました。服と人との関係や資源の循環が意識される現代において、自社が生活者からもブランドからも必要とされ続けるためにはどうしたら良いのかを問い直しました。これからの織ネームの新しい価値の発見に取り組んだ結果、高級感を与えるだけではなく、洗濯堅牢度の高い織ネームは服に情報を長く残せる重要な服の一部であることに気づきました。モノに情報が残されているか否かで、モノ自体の寿命に影響するのでは?という問いを追いかけ、「織ネームを通して、モノを大切にする気持ちを人々の中に育む」プロジェクトに取り組みました。

ハンズオン支援プログラム



色彩の力で、
モノやまちの
可能性を広げたい

株式会社ワカヤマは、福井県鯖江市に拠点を置き、めっきと塗装を行う企業です。眼鏡の塗装で培った、微細な部分まで塗装を行える技術を活かし、近年ではアクセサリや機械部品などの表面処理を手がけています。

塗装が困難とされている素材であるチタンやステンレスにもめっきができること、数万もの色を再現できること、顧客のイメージに応じた色の提案も行うことを強みとしています。塗装段階での欠陥を剥離・再塗装することで欠品ゼロを実現してきました。

さらに、鯖江のものづくりを盛り上げるため、若手人材を積極的に採用し、職人から伝統技術の継承を行っています。2022年にはオフィス兼、鯖江のものづくりの発信地として「ワカヤマデザインセンター」を立ち上げ、自社だけでなく、地域の発展を目指し、事業を展開しています。

Wakayama Co., Ltd.

株式会社ワカヤマ

メガネの鯖江として知られるものづくりの産地にある技術力と、
生活者のニーズをつなぐためにできることは何か。会社から飛び出して、
社外の人材との共創に取り組みはじめた、社内デザイナーたちの働き方を紹介していきます。

難めっき素材への表面加工でガレージ起業

福井県は眼鏡の世界3大産地の1つであり、鯖江市は福井県的眼鏡製造の中心地です。部品製造会社、加工会社など約450の事業者が集まっており、約200～250工程からなる分業体制をとっています。眼鏡は視力を補う機能的な側面だけでなく、ファッションアイテムや個性を表現するためのツールとしての意匠性も重要です。そのようなメガネの色、形、素材感などを左右する重要な加工として、めっきや塗装などの表面処理が行われています。

毎日使うメガネのフレームには、軽量かつ耐久性に優れた素材が使用されます。ステンレスやチタンは軽量で強度が高い金属で、耐腐食性にも優れているため、多くのメガネフレームに使用されています。

しかし、これらの素材は他の物質が接着しにくい特徴があり、従来の加工技術ではめっきや塗装が難しいものでした。またこれらの素材は溶接も難しく、メガネのフレームで使用した場合は、パーツ同士の組み立てが困難な素材でした。

若山 剛さん（株式会社ワカヤマ 現会長）は、当時珍しかったステンレスやチタンに特殊なめっきを施し、パーツとして組み立て可能にする技術に目をつけ、1986年に株式会社ワカヤマメッキ工業を自宅のガレージで創業しました。



メガネづくりの技術で全国のものづくりを支える

ファッションアイテムでもあるメガネは、生活者の好みやトレンドに敏感であるため、多様なデザインや仕上げが求められます。そのため、意匠性の高いめっき加工と塗装が必要となります。一般的にめっきと塗装は分業している場合が多いです。しかし、めっきを終えて塗装業者に輸送する際に商品に傷がついてしまったり、めっきでの微妙な加工の違いから塗装の色乗りが悪くなったり、それぞれの工程で発生するムラや不良品が、次の工程に影響を及ぼしたりすることから、ワカヤマではめっきのみならず、塗装も自社で行うようになりました。

焼付塗装、樹脂塗装、電着塗装をはじめとした塗装技術に加え、銀めっき、白金（プラチナ）めっき、18KGめっき、銅錫めっき、ピンクゴールドめっきなど次々に新たなめっき技術も導入し、表面処理表現の多角化を行ってきました。そして、日々変化するメガネのトレンドに合わせてメーカーからの表面処理の要望にも応えるため、ワカヤマでは自社で調色を行うようになりました。これにより、意匠性を求められるメガネの塗装に対応するとともに、何万色もの色彩を自社で調色するようになりました。現在では指定した色に限りなく近い色を提案するほどの技術力を持っています。

「メガネ業界以外でも、自分たちの技術で貢献できることがあるのではないか」

そういった想いから、ワカヤマはメガネで培った表面処理技術を活かして、意匠性が求められるアクセサリや音響機器、難めっき素材を必要とするカテーテルなど、多様な製品に表面処理を施すようになりました。さらに、めっきと塗装の両方を手掛けることで、塗装に不備があった場合でも、塗装とめっきを剥離して再び表面処理を施すことができ、不良品を出すことはありません。そのため、全国各地から表面処理の依頼を受けるようになりました。

社長が担っていた業務をチームで取り組む

めっきや塗装業界では、作業によって発生する汚れや、化学物質の匂いや健康リスクから「3K」（汚い、危険、きつい）といったイメージが定着しています。このような状況を打破するため、ワカヤマでは安全で臭いが抑えられた薬剤を使用したり、社長を中心に独自の「プラス3K」（きれい・かんたん・きもちいい）を設置したりするなど、社内の美化活動に力を入れてきました。

また、メガネからアクセサリや音響機器への表面処理など、自分たちの強みを生かした新たな事業展開をするにあたって、0→1で事業を作り出していく役割は社内では社長だけが担っていました。



そこで、ワカヤマではデザイナーやエンジニアなどで構成された「ものづくり戦略室」を社長直下に設立し、新規事業の開発や、3Kのイメージを払拭するブランディング、ユーザーニーズを元にした色の提案など、これまで社長一人が担っていた業務をチームで取り組むようになりました。

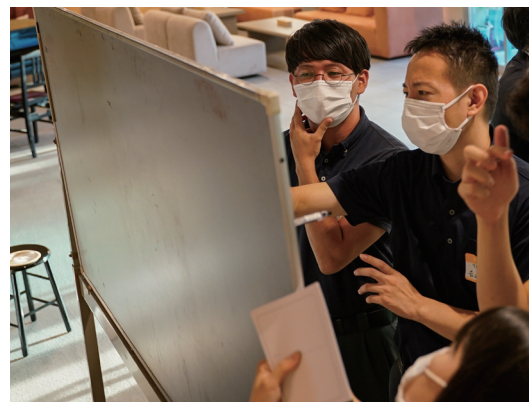
鯖江の技術の後世に伝えるために

鯖江市は高品質なメガネの産地として知られていますが、具体的にどのような部分において品質が高いのか、消費者にはあまり知られていません。これは、分業の生産体制が高度に発達しているために自社が行った加工を対外的に表明して伝えることが難しいためです。また、分業体制のために、生活者のトレンドにいち早く対応することが難しいことで生活者との接点がつくりにくいことも、具体的な品質の高さが知られていない原因として考えられています。

これらの課題に加えて、鯖江の働き手の高齢化が進み、メガネ作りの後継者も不足しているため、鯖江の高度な技術力は少しずつ失われつつあります。こうした危機感から、ワカヤマは産地における共創を促進する場として「デザインセンター」という新しい施設を設けました。実際にデザインセンターでは、七宝加工と呼ばれる技術を52歳の職人が22歳のスタッフに教えています。

自分たちのものづくりの背景を知ることで共感を生む

本事業にワカヤマからは「ものづくり戦略室」のデザイナーや今回のDcraftのプログラムに、ワカヤマからは「ものづくり戦略室」



△ オリエンテーションでのワークショップの様子（写真中央：ものづくり戦略室 花田さん、写真右：若山社長）



△ 本事業での 導入支援プログラム内ワークショップの様子

これまで、ものづくり戦略室は社長が決めた仕事をチームで取り組む組織でした。しかし、自分たちの価値観を捉え直して、それを事業として社外に開いていく過程で、社長よりも近い立場で現場を観察できること、社外からの反応を社内に伝える役割であることに気づきました。

自分たちの価値を社外に届け、社内の反応から自分たちだけでは気づかない価値に気づく。様々な角度から自分たちを捉え直すことで、自分たちの新たな可能性を常に探る文化を根づかせていきます。



△ FabCafe Kyoto で行った展示の様子

展示期間の最終日にはトークイベントも行い、ワカヤマでの取り組みを紹介しました。

「思ったよりも反応が大きくて驚いた。現場の職人に伝えなきゃ。」展示では、プロトタイプを通じてワカヤマの技術力について興味を持たれる方が、自分たちが想像しているよりも多くいらっしまったことについて、山本さんは驚いたといいます。

「分業制のものづくりの過程で、自分たちが表面処理したものがどう思われているのか、生活者の声は職人には届かない。社外の人の言葉を、社内に伝えて行くことで、いかに自分たちが誇れる仕事をしているのか知ってもらいたい。」同じくデザイナーとして参加した花田さんは、自身を社内外を繋ぐ役割である必要性を感じたそうです。

COLUMN

高品質の表面処理加工をしているが、商品そのものをつくっているわけではないため、加工技術の価値を潜在的な顧客に伝えるにくい場合、どのように自社の価値を訴求したらいいのか？

既に形のある商品に表面加工をする場合には、一般的な商品の権利化に用いられる「意匠権」を取得することは困難です。

ここで権利化につながる方法としては、加工技術に係るサービスのブランド化と、「商標権」を取得することです。加工サービスの商品名またはロゴマークを作成し、その商品名やマークを他社サービスと区別（識別）できるようにするとともに、権利化も検討すると良いでしょう。この際に重要になるのが、ブランドのコンセプトを「環境にやさしい」「耐久性が上がる」などの言葉で定義し、お客さんや取引先に伝えるための工夫をすることです。

また、新しい加工技術を開発する際には、工法上の工夫や新しい治具などを開発することがあるかもしれません。

これらの開発に係る新規のアイデアは、発明として「特許権」の対象となることもありますので、権利化できないことがないか日頃から意識をして、身近にいる知財専門家と相談できるようにしておきましょう。

のデザイナーや広報担当のメンバーが参加しました。プロジェクトメンバーは、自社の価値観を見つめ直すために、創業の背景や会社の成長の過程を改めてリサーチすることからはじめました。

既にある会社のミッションである「最高の表面処理サービスで世界にWOWを届けます」と照らし合わせて、これまで自分たちが行ってきた表面処理の事例で「どんなWOWを届けているのか？」について、ワカヤマに関わる社外のデザイナーやアドバイザーを交えてディスカッションし、出てきた意見を3つの「WOW」としてまとめました。

「形を変えずにプロダクトのユーザーを変えることができる」ワカヤマは、プロダクトを1から形作るのではなく、すでに形に



△ ワカヤマデザインセンター

なったものに表面処理を施します。これによって、形は変わらずともプロダクトのユーザーを変えたり・枠を広げたり・特定のユーザーに特化したりすることができます。例えばメガネだと、その形を変えずとも、色や表面処理を変えることによって、男性向けや、カジュアルなメガネを求めている人など、特定のニーズに特化したメガネを表面処理で作ることができます。

「塗装めっき不良0を実現している」塗装とめっきの両方を行うことができるため、ワカヤマでは、塗装段階での欠陥を剥離・再塗装することができます。これによって不良0を実現しています。またこのことから「無駄をなくす」といっ

た意識が常であり、不要なコストがかからないような制作の提案を行っています。

「ものづくりの産地のとのネットワークを生かした提案ができる」メガネ以外にも、様々なプロダクトに対して表面処理を行ってきたことから、全国のものづくりの産地とのネットワークがワカヤマにはあります。このネットワークを生かし、表面処理に限らないものづくりのニーズについても、ネットワークを生かした提案をすることができます。

3つのWOWの検討を通じて、「日本のものづくり企業がデッドストックとして抱える在庫に、色をつけることで新商品として再度時代のニーズに合った商品として流通させる」という新規事業の方



△ FabCafe Kyoto にて開催されたFab Meetup Kyoto でのプレゼンテーションの様子

向性も見えてきました。

デザイナーとして参加した山本さんは、このアプローチを通して「自分の言葉で、会社の魅力を語れるようになった」と言います。

山本さんはものづくり戦略室で、採用業務や展示会への出展など、様々な業務に関わっています。その中で、幾度となく会社の強みや特徴を、社外の人に伝える機会がありますが、これまでは社長が日頃話している内容をそのまま社外の人にも伝えていたそうです。しかし、「なぜワカヤマではそのような強みや特徴が生まれたのか？」その背景を探ることで、自分たちが現在行っている業務の必要性を強く感じることができ、社長のプレゼンのコピーのような話になりがちでしたが、自分の中で確かな納得感と根拠のある話ができるようになりました。

社内のこだわりを社外へ伝える。 社外の反応を社内に伝える。

本事業では、自分たちの価値観を捉え直した新規事業について、作成したプロトタイプの展示会をFabCafe Kyotoで行いました。

モノを一から作るのではなく、すでにカタチになったものに意匠性の高い表面処理を施すことができるという特徴を捉え直し、自社が提供したい表面処理の価値やその提供方法によるプロトタイプ作成やそこからのフィードバックを通じて、「日本のものづくり企業が抱えるデッドストックの在庫に色をつけて放出する」プロジェクトを本事業で検討しました。今回のプロジェクトでは、第一弾の取り組みとして、燕三条の会社が持つデッドストックのカトラリーに、様々な表面処理を施したプロトタイプを制作して展示会に出展しました。

おわりに

Epilogue

先行きが見えにくい時代において、既存事業の延長線上にならない新たな価値を作り出していくことが重要になっています。デザインの視点で自社を見つめ直し、ビジョンや想いの発信を通じて仲間と共創しながら取り組むことで、自社だけでは実現できない価値にも挑戦できるようになります。

本事業では、2社が行った共創に向けての取組のなかで、自社の「らしさ」にもつながる知的財産をデザイン経営においてどう活用するかについても検討を行いました。自社が持つ知的財産を棚卸しし、可視化したうえでデザイン経営に取り組むことで、自社らしさを発信しやすくなり、共創により新たな価値が生まれるきっかけがでやすくなります。そして新たな価値は知的財産として自社に蓄積され、さらに羽ばたくことにつながります。本冊子がデザイン経営に関心のある皆様のお役に立てば幸いです。



プロジェクトメンバー

株式会社松川レビヤン

松川 晃久
松川 享正
高橋 由彦
表 宏味
内山 華
滝野 由紀子

株式会社ワカヤマ

若山 健太郎
花田 昂太郎
山本 瀬菜
渡辺 英里

デザインディレクター

萩原 修（株式会社シュウヘンカ）

知財専門家

森下 梓（内田・鯨島法律事務所）

スペシャルサンクス

赤石 洋平（株式会社ジャクエツ）
土生 哲也（株式会社IPディレクション）
堀田 卓哉（株式会社Culture Generation Japan）

共創パートナー

三田村 敦（GOOD MORNING）
真田 悦子（GOOD MORNING）
村中 智宏（オルグワークス）
オチ アキラ（株式会社カタチ）
宮前 あきな

近畿経済産業局

上田 真誠
伊藤 尚志
多田 博平

株式会社ロフトワーク

二本柳 友彦
加藤 修平
大石 果林
川原田 昌徳
東郷 りん

発行元：経済産業省 近畿経済産業局
発行日：2023年3月28日

© 2023 loftwork



この作品は、クリエイティブ・コモンズの表示・非営利・継承 4.0 国際 ライセンスで提供されています。ライセンスの写しをご覧になるには、<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> をご覧頂るか、Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA までお手紙をお送りください。

