

中小企業を

アット

デート

する!

デザイン経営で、
「らしさ」をカタチに。

中⼩企業を アップデートする！

デザイン経営で、「らしさ」をカタチに。

はじめに	P04-05
急速な環境変化に悩む経営者の皆さんへ。	P06
どんな企業がデザイン経営に取り組んでいるのか？	P07
デザイン経営の実践事例	P08-29
コラム「今の時代に通用する経営のものさしを持っていますか？」	P30-31
デザイン経営とは何か？	P32
デザイン経営が注目される背景と“アップデート”	P33
最初の一步を踏み出してみませんか？	P34
支援機関からのメッセージ/デザイン経営の参考資料	P35
さいごに デザイン経営の好循環に入ってみませんか？	P36

はじめに

この冊子を手にとっていただき、誠にありがとうございます。

私たちがお伝えしたいことは、未来を切り拓くデザインの力の可能性です。

ビジネス環境の変化が速く、正解が見えない時代です。

だからこそ、デザインの力が大事になってきます。

ユーザーの深い観察、試行錯誤の繰り返し、自社「らしさ」の意味の問い直し、

これらを通じて大きな渦を巻き起こし、

変化の荒波をうまく乗り越えていくことができます。

本冊子は、今まであった単なる事例集ではありません。

デザイン経営の考え方をすでに取り入れている経営者が多くいます。

そういった経営者の取組を専門家の目線から解説し、

デザイン経営を実践することのリアリティをより鮮明に伝えています。

デザイン経営のはじまりは経営者それぞれ違います。

一つ一つの取組が変化を生み、

自社の強みを基に仲間を巻き込んでいくことで変化が積み重なり、

企業を大きく変えていく力になります。

この冊子が皆さまの経営に新しい視点をもたらし、

持続可能で魅力的なビジネスの構築へのヒントとなれば幸いです。

急速な 環境変化に悩む 経営者の皆さんへ。



「思ったように売上・利益が確保できない」「新事業が軌道に乗らない」「人材が確保できない」「何か新しい会社の柱を創りたいが、どう手をつけばいいかわからない」「イノベーションと言われてもそんな業界ではない」……経営に携わる方の悩みは絶えません。事業が順調に伸びている企業でさえ、「この先の展開が読めない」「指針が正しいのか確信が持てない」などの悩みと闘うことがあるのではないのでしょうか。

この経営者の孤独な悩みは今も昔も変わらず存在し続けていますが、昨今はこの悩みがより多様化・複雑化しています。

その背景には、わたしたちを取り巻く環境の急激な変化が関係しています。例を挙げれば、従前からいわれる少子高齢化に加え、コロナ禍を経たDXやテレワークの出現、AIの進化、はたまた地球環境への対応、これらに伴うユーザーニーズの多様化……。枚挙に暇がありませんが、いずれにせよこれまでと異なる、予想もしなかった経営を取り巻く環境の変化により、従前のビジネスモデルや経営手法が通用しないケースが多くなっています。

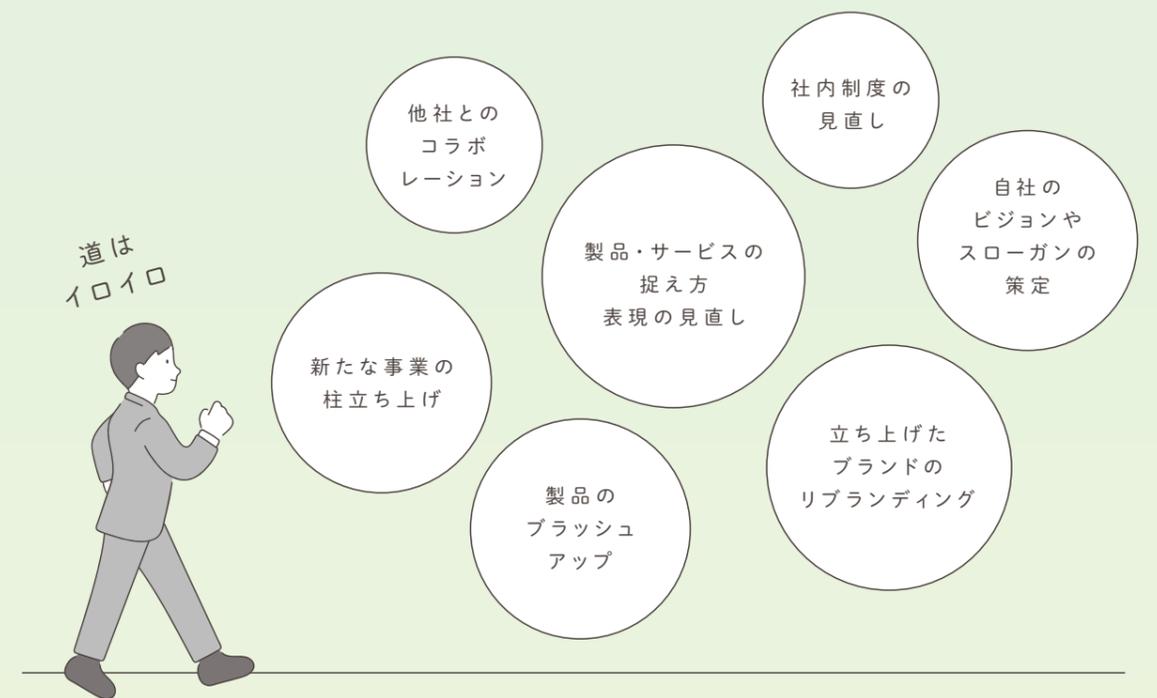
このような大きな経営環境の変化を乗り越えるためには、従来までのやり方を多少なりとも変える必要があります。でも具体的に、何を、どこから、どのように変えていけばいいのでしょうか。

経営者自ら新しい取組を始めたものの、社員の理解・賛同を得られなかったり、新商品をとりあえず開発してみたものの、そこでおしまいになったりしている。そもそも新しい取組が自社や社会にとって正しい方向に向かっているのか確信が持てない経営者の方も多岐にわたります。

本冊子では、経営に携わる皆様と同じような悩みを抱えながらも、経営に正面から向き合い、自社の強みを見出し、新領域を開拓し、社内外に仲間を増やし、販売先を見つけ、少しずつ業績を伸ばしてきた中小企業を紹介しています。

本冊子で紹介する取組内容に着目すると、ある共通した要素を見ることができます。その要素とは一部の中小企業経営者に注目されている「デザイン経営」という経営手法・考え方です。

どんな企業が デザイン経営に 取り組んでいるのか？



本冊子は、挑戦を続ける関西の中小企業の取組事例から「デザイン経営」の要素を見出し、紐解くことで、経営に携わる皆様のビジネスのヒントにさせていただくことを目的とした冊子です。紹介する企業の全てが全て「よし、デザイン経営をやってみよう」とスタートを切ったわけではありません。その取組の一部を見ると、結果的にデザイン経営の要素を見ることができる、という観点で紹介をしています。

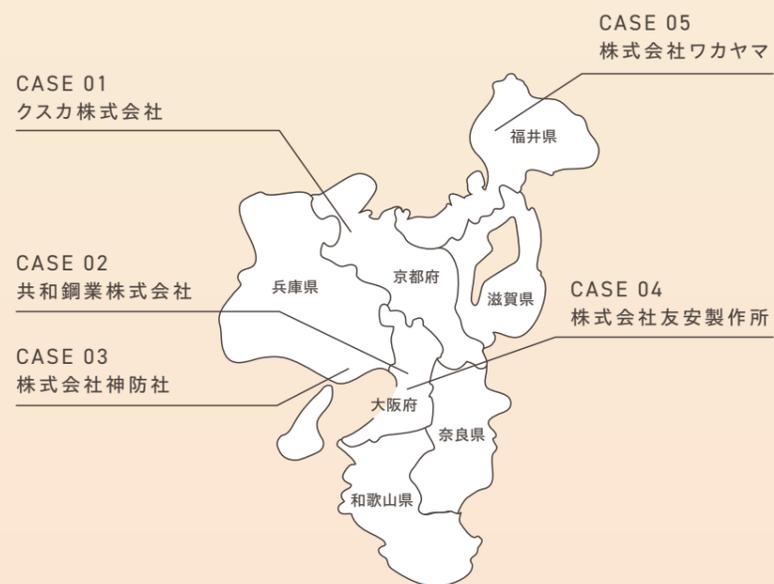
本冊子に登場する中小企業は、業種・事業規模・従業員数・設立年数など様々です。廃業を予定していた家業を継いだアトツギ、仲間と起業し順調に事業を伸ばす企業、下請けを主とする町工場、古くから地域製品の加工工程を担ってきた中小企業など……。

取組内容も、製品・サービスの捉え方・表現の見直し、製品のブラッシュアップ、新たな事業の柱の立ち上げ、立ち上げたブランドのリブランディング、自社のビジョンやスローガンの策定、社内制度の見直し、他社とのコラボレーションなど、多岐に渡ります。皆様にも少なからず当てはまる要素があるのではないのでしょうか。

これらの企業の取組を見ると、それぞれの企業に試行錯誤のストーリーがあり、最初からうまくいっていることは非常に稀です。専門家を自社に迎え入れたり、デザインを取り入れたりしてすぐに効果が出るものではなく、デザイン経営の実践を継続的に行うことでじわじわと変化が表れてくるものと言えます。

「デザイン経営」とはどのようなものかは、本冊子の後半で解説していますが、まずは本冊子で紹介している関西の中小企業の取組や経営者の想いに触れ、何がポイントなのか、自分達ならどうするかを考える機会・きっかけにいただければ幸いです。

デザイン経営の 実践事例



CASE 01

クスカ株式会社 | 京都府

原点に立ち返り、自社の独自の強みを
どこに活かせるかを考える。

………… P10-13

CASE 02

共和鋼業株式会社 | 大阪府

土木資材のサプライヤーにとどまらない。
意味の捉え直しで自社の新たな可能性を広げる。

………… P14-17

CASE 03

株式会社神防社 | 兵庫県

「仲間の居場所を作りたい。」
想いを形にし価値創造につなげるデザイン経営。

………… P18-21

CASE 04

株式会社友安製作所 | 大阪府

選び抜かれた言葉で事業の繋がりと共に共感を生む。
ニーズの想像と価値の創造を続ける
ライフスタイルカンパニー。

………… P22-25

CASE 05

株式会社ワカヤマ | 福井県

とにかくわかりやすい表現にこだわり
発信することで仕事も人も広がっていく。

………… P26-29

原点に立ち返り、 自社の独自の強みを どこに活かせるかを考える。

300年の歴史を持つ丹後ちりめんにルーツを持つクスカ株式会社。廃業予定の家業を事業承継した3代目が始めたのは、従来事業の着物ではなくネクタイ。徹底的に手織りの高品質を追求するネクタイブランド「kuska」は、立ち上げ10年を経て、2022年「kuska fabric」として新たなスタートを切る。

創業	1936年	従業員	13名
住所	京都府与謝郡与謝野町岩屋384-1		
事業内容	自社ブランド商品の染織・販売、他社ブランド OEM/WEB メディア "THE TANGO" の運営		
Web	https://kuska.jp/ https://thetango.kyoto/		



代表取締役
楠 泰彦



年表



取組によるアップデート

過去

市場が縮小傾向の中、自社の強みを踏まえた高付加価値のものづくりの方向性を模索
商品が誰にどう伝えたいのかわからない

現在

強みを活かし従来とは全く異なる市場に展開

実店舗の経験や取扱媒体、バイヤーの意見等を製品づくりやコミュニケーションに活かす

ネクタイを起点に改めて素材を見つめ直し、新ブランド立ち上げ

STORY 01

従来市場でのものづくりでは、いずれ先細りになる。



クスカ株式会社は、300年の歴史を持つ丹後ちりめんの産地で1936年に創業。3代目となる現社長の楠泰彦氏は長年地元を離れ建築業界で働いていたが、廃業予定の家業と着物離れによる産地衰退を目の当たりにしたことがきっかけで、先代の反対を押し切って2005年にUターンし事業承継。承継後の2年間は、昼は織物を学び、夜は工場実地経験を積む生活で、初めて扱う織物に対する基礎固めの期間を過ごした。

従来事業である着物の孫請けは指示通りに機（はた）を織る大量生産型で、薄利多売のビジネスモデル。大量生産設備は中国が圧倒的に進んで

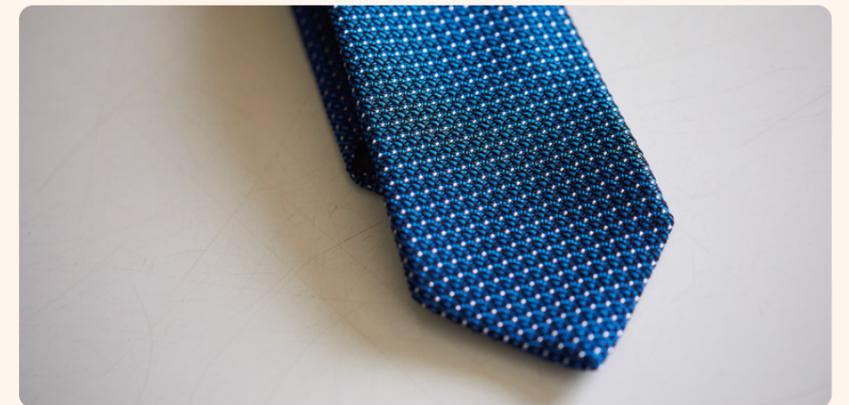
おり、同じ路線ではいずれ先細りになる。一方で、確かな技術はあったので、その技術で新たな軸になる付加価値の高いものづくりをしないと、という思いがあった。

考えた末にたどり着いた、目指すべき方向性は2つ—「独自性の追求」と「流通改革」。「独自性の追求」では手織りでしか表現できない生地に徹底的にこだわったものづくり、「流通改革」では下請けからD2C※1にシフトし、自社のブランディングに注力することを決意。着目したアイテムは「ネクタイ」だった。

※1 Direct to Consumerの略。メーカーが消費者へ直接販売する販売方式

STORY 02

自分達の強みをどこに活かせるか、試行錯誤を繰り返す。



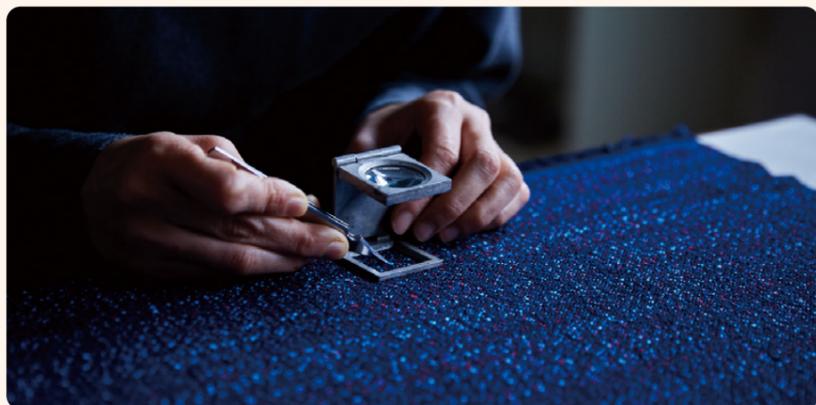
ネクタイに着目したのは最初からではない。取組当初は着物やバッグの生地など様々な試行錯誤を繰り返していたが、なかなかピンと来なかった。「自分達の強みをどこに活かせるか」を考え抜く中で、用尺（製品製作に必要な材料の量）があまり必要でない点、機能性より生地の美しさで勝負できる点等から、ネクタイが自社の強みと相性が良い、という結論にたどり着いた。

クスカの生地の特徴は絡み織※2で、職人1人が1日に織れるネクタイは3本。ちょうど思い切って

旧来の機械式織機を廃棄し手織り機へ完全シフトしたのと同時に、人間国宝・北村武資氏の展示会で「組（ろ）と紗（しゃ）」※3に出会ったことが転機になった。組・紗は手織りでしか表現できない。これにインスピレーションを受けて、現在のクスカの陰影を見せるフレスコタイにつながっている。

※2 織組織により、糸をからませることで生地に隙間を作る技術。
※3 夏の着物や僧侶の衣として用いられている織物の種類。通気性が良い織り方で、下の柄を上への無地の紗から透かして生地と生地の触れ合いや陰影を楽しむ洒落着として用いられる。

手織りの価値に
気づいてくれる人は
どんな人か。



手に取ってもらえれば必ず品質の高さは伝わる。アパレルショップへの飛び込み営業や展示会出展を通して品質の高さを伝え、バイヤーから製品の評価をもらうことで、着実に商品をブラッシュアップしていったところ、メイドインジャパンの高品質を求める国内外のセレクトショップや百貨店での取り扱いが広がってきた。

楠氏は歩みを止めず、航空機の機内販売や新幹線グリーン車の社内雑誌での掲載を機に、実際にモノを手にとってもらえる実店舗を京都・東京に展開。扱われる媒体や実店舗でのお客様とのコミュニケーションを通して、次第に自社の

製品・価値を伝えるべき顧客像がわかるようになってきた。

クスカのネクタイの魅力は生地表情。一方で、肉眼でないと陰影や光沢感が伝わりにくく、ECサイトで売るのは非常に難しい。そこを補うため、ウェブサイトでは背景やストーリーも含めてきちんとモノの良さを語り、こだわりを表現するようになってきた。「自社製品を外に伝えるときの熱量は当初から変わらないが、扱うツールや商品構成の変化によって伝え方は変わってきているのかもしれない」と楠氏は取組を振り返る。

立ち上げから10年。
次のステップに向け、改めて
自社らしさに立ち返る。



自社の強みである手織りに徹底的にフォーカスしたモノづくりの挑戦と情報発信は、他社ブランドとのコラボレーションや産地との新たなモノづくりのインスピレーションにつながる。クスカでは、鞆の産地・豊岡鞆とのコラボレーション、スニーカーブランドへの生地提供など、ネクタイ以外にも手織りの可能性が広がってきた。

採用面でも、「手織り」に共鳴して応募してくれる人が増えつつある。ここ最近では、初めてテキスタイルの学校を卒業した新卒学生を県外から



採用。自社の手織りの技術を磨く職人を大切にしているため、働きやすい制度づくりにも着手している。

ブランド立ち上げから10年の時を経て「kaska」はひと段落を迎え、次の展開を見据える。改めて自社のルーツを見つめ直した結果、「自分たちのアイデンティティはやはり生地にある」ことに立ち返った。現在、「kaska」は「kaska fabric」にリブランディングされ、ネクタイ以外にも自社の手織り技術が活かせる場を広げながら、さらなる手織りの可能性を模索する。



クスカ株式会社のポイント

株式会社クスカで起きた「デザイン経営の好循環」



丹後ちりめんは京都の西陣織の孫請けとしてたくさんの工程とそれらを担う工房や工場があります。生活様式の変化や業界の再編がある中で設備投資を行った結果、同業界内でも上手くいっている会社もあれば、厳しい会社もあります。その中でクスカさんはあえて手仕事の良さにこだわってこうと踏み切られたわけですが、手織りでしか表現できない素材にどれほど需要が見込めるのか、当初は見通しが立ってなかったのではないかと思います。

着物業界の新たな商品開発という、以前は雑貨などの取組が良かったかもしれませんが、今は飽和状態。デザインなどの知見がないと難しいジャンルでもあります。また、アクセサリーの企画を進めている現場もありますが、織り手の仕事を

増やし工賃を上げていくには織った生地が多く流通していく必要があるので、安くて用尺が少ないアクセサリーではフィットしないケースもあると聞きます。楠さんは異業種から家業に入ったこともあり新しい企画への意識は高かったと思いますが、女性向け商材ではなく男性であるご自身の目線からネクタイを選択したことはまずは良かったのではないかなと思います。

ネクタイは西陣織の中量生産現場でも生産・流通されてきたので、ネクタイ業界の中でどう差別化するかを考える必要がありました。生産量も価格も納期も通常のネクタイ生産で求められるものと合わない中で、手織りでしかできない技術を模索され、その転換点が、国宝級の先輩職人が織る「紹・紗」の作品でした。生地に

原点回帰されたことは興味深い流れでしたし、実際、量産現場ではクスカさんのようなネクタイを織ることはできません。

今は「機械でできない織物は何か？」に向けた取組として極細の革紐を手織りで編むことで新たな素材を生んだり、バッグやスニーカーなど男性向けの商材をコラボレーションで作成したりを積極的に進めて開発されています。自社の技術を見つめて手織り技術にこだわり、生き残っていくために自分自身が理解し、あえて伝統的な技術を見つめ直して再定義されているところに、工芸の生き方として一つの方向性を見ました。

解説いただいたデザイン経営の専門家

有限会社セメントプロデュースデザイン
代表取締役社長

金谷 勉



1971年大阪府生まれ。京都精華大学文学部卒業。広告制作会社等を経て、1999年セメントプロデュースデザイン設立。大阪、京都、東京を拠点に企業のグラフィックデザインやプロモーション、商品開発のプロデュースに携わる。2011年から全国各地の町工場や職人との協業プロジェクト「みんなの地域産業協業活動」を開始、600を超える工場や職人と伴走。自社直営店「コトノミチ」を東京墨田区と大阪本社で展開。2021年より京都精華大学客員教授。自著『小さな企業が生き残る』（日経BP）。

土木資材のサプライヤーにとどまらない。 意味の捉え直しで自社の 新たな可能性を広げる。

ひし形金網の専門メーカー。主にフェンス、落石防止用といった土木資材に用いられるひし形金網をフェンスや落石防止のメーカーに納める。試行錯誤を繰り返しながら工業用材料の枠組みを飛び出し、ひし形金網の新しい可能性を形にして発信し続けている。

創業	1968年	従業員	13名
住所	大阪府大阪市淀川区西中島 4丁目3番4号子サン第六新大阪609号		
事業内容	金網・各種ひし形金網・ネットフェンス製造販売		
Web	https://www.kyowakogyo.net/		



代表取締役
森永 耕治



取組によるアップデート

過去

市場が成熟し、将来性に不安があった。新商品開発は「ゆきもちくん」に続くものがない状態

.....

様々なものづくりに挑戦してきたが、自社だけではなかなか次の柱となる商品に育つには至らなかった



現在

社員を巻き込んで自社の本当の価値を見つめ直し、意識共有が進む

.....

自社の人格が明確になることでメッセージの発信力が強化され、社外のネットワークや製品の用途、社会的な認知がさらに拡大

STORY

01

市場が成熟する中、
模索するものづくりも、
ヒットには至らず。

共和鋼業は1968年創業のひし形金網の専門メーカーで、土木資材に用いられるひし形金網をフェンスや落石防止のメーカーに納める事業を中心に行ってきた。現社長の森永耕治氏は入社13年後、父親から代替わりで4代目社長に就任。就任時は東大阪によくある町工場の1つだった。

土木資材業界はすでに成熟市場となっており、ひし形金網は機能的な差別化が難しい製品。そのため先代社長の頃からひし形金網を使って社員といろいろなものづくりを試してきたが、いずれも新しいマーケットで売れるまでには至らなかった。2000年頃に屋根の落雪防止用ネット「ゆきもちくん」を開発し売上の柱の一つに育つも、次に続くものが生まれない状態。将来性に不安を抱える中、森永氏自身も東大阪の中小企業とデザイナーのコラボレーションによるものづくりプロジェクト等にチャレンジ。できた製品は一定の評判も得られ可能性を感じつつも、まだ自分たちもどこか半信半疑だった。

そんななか、2020年メインバンクの勧めで経営コンサルタントが自社に入ることに。そこでの取組が最初のターニングポイントになった。

▼ひし形金網を使ったモノづくりの一例



STORY

02

自社の本当の
価値に気づいて
いないのではないか。



取組の中で自社の強みを洗い出すうちに、「自社の本当の価値に自分たち自身が気づいていないのではないか？」という疑問に行き着いた。振り返れば、これまでデザイナーに深く考えず素材を提供してきたが、彼らはそれぞれにひし形金網を見つめ、良さを見つけたからこそ素材に使ったのではないかと気づいた。この気づきを通して、「自らがひし形金網を見つめ直し特長を見つける」「その特長を活かしたものを形にする」「形にしたものを発信する」という流れが整理でき、最終的にブランド力を高めるという能動的な思考に切り

替わった。翌年の2021年、デザイン経営連続セミナーに参加しはじめてデザイン経営を知る。コンサルタントとの取組から生まれた目標にもデザイン経営の「自社を見つめ直し新たな価値を創造する」という考え方は合致していた。

さらに翌年にはセミナー講師だった IPディレクション 土生氏とともに、自社のアイデンティティ・ビジョンの言語化を軸としたデザイン経営の取組を、社員を巻き込んだ形で開始することになった。

03

デザイン経営は社員の思いを形にするきっかけになる。



デザイン経営でアイデンティティ・ビジョンを言語化する過程で様々な問いかけがあった。

—自社が提供しているのは「金網」か？
—どんな価値を顧客や社会に提供しているのか？
—顧客や社会に対してどういう存在でありたいか？
—「共和鋼業の」ひし形金網である理由はどこにあるのか？

こういった問いは、それまでは社長一人で考えていたが、これを社員と一緒に深掘りし、アイデンティ

ティとビジョンを言語化するワークショップを実施。当初は一部の参加者に消極的な姿勢も見られたが、回を重ねるごとに様々な意見が出てくるようになった。社員は日頃いろんな思いを抱えながら働いている一方で、仕事や会社に対する思いを語れる場がなかったのだと気付いた。

自分たちが作っているのは「ひし形金網」だが、大事なのはそれを通してどんな世界を作りたいのか。社内で意見を交わす中で新たなビジョン「ひし形を編み、心地よい毎日をつくる」にたどり着いた。

04

素材を見つめ、形にし、発信を続けることで景色が変わる。



ビジョンを内外に語るようになるにつれ、展示会等でのコミュニケーションが変化し、顧客との会話の質の変化を感じるようになったと森永氏は語る。外に発信を続けることで、メディア出演や取材が増加し、今まで以上にコラボレーションの相談が生まれるようになった。現在は近畿大学、大日本印刷㈱とチームを組んだ大阪万博共創チャレンジ「仕切ること繋がる」も実施している。

従来事業とは全く異なる軸で生まれたひし形金網のアクセサリー、プレスレット、ハンモック等

の製品はひし形金網の価値を見つめ直した結果。素材を使ってアレンジをする仲間の輪が少しずつ増え、それと同時に、自社のものづくりのクオリティが高くなっていくプロセスを体感している。

「ひし形金網」というひとつの素材を見つめ直し、その特長を形にし、発信するプロセスを繰り返す共和鋼業は、関係する人たちとの輪とひし形金網の可能性を少しずつ広げながら、「ひし形金網なら共和鋼業でない」と言われるまでの歩みを、今まさに進めている。



共和鋼業株式会社のポイント

共和鋼業株式会社で起きた「デザイン経営の好循環」



先代社長の時代から、共和鋼業はひし形金網の新しい用途を模索する、開発マインドやチャレンジ精神を備えた企業でした。現社長就任後は、その動きが強まるとともに、デザインマインドが加わったことによって、新しい時代に向けた変革が加速しています。

共和鋼業のデザインとの関わりは、デザイナーとの協働による「価値創造」、グラフィックフェンスやラック、ネットベンチなど、これまでの常識を超えたひし形金網の用途開発からスタートします。開発マインド

のDNAに、いろいろな場に足を運び、とにかくやってみる現社長の行動力から生じるアジャイルな取組、プロダクトの仕様や機能だけに捉われないデザイナーの人中心の視点が加わって、ひし形金網の新しい可能性が形になり始めました。そうした活動に伴って社外のネットワークが広がり、ひし形金網の可能性を信じる現社長の想いが伝播して「文化醸成」も進みますが、社内で取り組んだアイデンティティとビジョンの言語化を通じて、「価値創造」との接点となる「人格形成」の解像度がグッ

と上がりました。そこから「文化醸成」が社内のメンバーにも浸透して、デザイン経営の好循環が加速しているように感じます。共和鋼業が「ひし形金網」という工業製品に新しい意味を吹き込み、私たちの毎日に心地よさを生み出す未来に、ものづくり中小企業の新しい姿が見られることを楽しみにしています。

解説いただいたデザイン経営の専門家



株式会社IPディレクション
代表取締役
土生 哲也

金融／知財／デザインを越境して、20年以上にわたり中小企業の経営改革に伴走する活動を続けている。平成29年度知財功労賞受賞。武蔵野美術大学大学院造形構想研究科修士課程修了。「元気な中小企業はここが違う」等、知的財産に関する著書多数。

「仲間の居場所を作りたい。」

想いを形にし価値創造につなげるデザイン経営。

消防設備の点検・工事の施工、消防・防災用品の販売等を行う、消防・防災のエキスパート集団。代表の辻氏と仲間の4人で2008年に会社を立ち上げ、現在は神戸本社の他、東京、大阪、姫路に支店を有し、グループ会社も増え続けている。消防や防災の枠を超えて、「面白く愛情ある会社」を目指す。

創業	2008年	従業員	86名
住所	神戸市中央区東雲通3-4-3		
事業内容	消防設備の点検・工事の施工、 消防・防災用品の販売等		
Web	https://kobosha.com/		



代表取締役
辻 真一



年表



取組によるアップデート

過去

業績好調で事業も社員数も拡大してきたが、会社が向かうべき方向性がわからない

社長はじめ経営陣の想いをきちんと社員に伝えたいができていないモヤモヤ

現在

経営陣の想いを社員に届く言葉にフレーミングすることで、一体感や事業アイデアの活力がうまれる

迷ったときに立ち返る行動指針ができ、仕事量増加や社員の増加に対応できる

STORY

01

売上也仲間も増えたが、会社が向かうべき方向性がわからない。



神防社はもともと同僚4人が集まって2008年に立ち上げた会社。『人本経営』を掲げ、会社という

創業10年で従業員数は60名超、年間売上16億円、営業利益2億円と業績は好調だったが、辻氏は「会社の将来の方向性が見えない」「経営陣の会社や社員を想う気持ちはきちんと社員一人一人に届いているのか」と思い悩んでいた。

そんな時偶然に神戸商工会議所でデザイン経営セミナーを見つけ、良い会社をつくるための新しい

手法を学びたいという期待で参加。

セミナーの内容は「デザイン」の言葉から連想するイメージとは全く違った。「事業者個人からはじまるアイデンティティが仲間を巻き込む」と話すSASIの近藤氏に感銘を受け、直感的に「これだ」と思った。セミナーが終わるや否や、すぐ近藤氏にコンタクトを取り、その翌年にデザイン経営で経営者の起業時の想いに立ち戻る取組をスタートさせた。

STORY

02

最初にあるのは社長自身のアイデンティティ。



近藤氏が支援で関わる会社は、倒産寸前の会社から成長の最中にある会社まで様々だが、いずれも行うことは「会社の根幹を変える」というより「元々持っている基本的な能力やカルチャーを伸ばす」アプローチ。支援のポイントは、経営者個人の内発的動機等からくるアイデンティティ、これまでの

神防社の伴走支援においても、近藤氏が最初に行ったのはビジョンシートの作成で、そこに至るうえで重要な社長自身の想い・アイデンティティ

の掘り起こしだった。ヒアリングによる掘り起こしのなかで行き着いたアイデンティティは「みんながやりたいことを実現し、認められるような場所を作りたい」という辻氏の想い。設立からまだ15年しか経ってない。完成されている会社でもない。「自分達って一体なんなんだろう」と悩みながらやってきたことを外部の専門家が言語化してくれたことで、自分たちの会社の良さを改めて気づかせてもらった。

03

社員の想い・アイデアを
見える化する
プロジェクトが生まれる。



アイデンティティの言語化の先に見えてきた方向性は、「防災の会社ではなく、面白い会社が防災をやっている」というイメージ。そこから「〇〇×防災」「防災の新しい形を想像する」という考え方のもと、社員の想いや自由な発想から出てきたアイデアを形にしていく取組が加速化した。

例えば社内向けではロゴやユニフォームの刷新、社外向けでは「〇〇×防災」の視点で、防災バッグ、防災チップス(果物や野菜などを真空フライした保存食)、防災ロッジ、防災脱出キャンプ、婚活×防災など、次々と社員からアイデアが出てきては試作を繰り返した。ある時仲間が飲んでいる最中にふと目にした山崩れの映像を見て社長がつぶやいた「なんとかで

きないかな」という声は「KOBObut」という「間伐 × 防災」をコンセプトとした事業となり、そのユニークな事業スキームからグッドデザイン賞も受賞した。2023年に商品化された災害用携帯トイレ「モラスマイ」も社員の声から生まれたものである。



04

もう一度皆で気を引き締め
直すためデザイン経営で
仲間の想いを束ねる。



新しい事業や製品が必ず成功するとは限らない。そもそもデザイン経営は取り組みばそのまま売上や利益に直結するような魔法の杖ではない。それでも、辻氏はデザイン経営について、「社員がアイデアを実現できる組織風土や、共感してくれる仲間が増えることが、利益が出る以上の価値」と語る。神防社には消防設備士以外にも「エンジニア、ホテル経験者など、普通なら来るとは思えない異業種の逸材も多数入社している。

仲間4人で立ち上げた会社は今やグループ総勢100名超まで増え、これを機に行動指針も刷新。社員にどんな人になってほしいか、求める人材像から

生まれた行動指針は「バリ正直・バリ進化・バリ愛情」。経営陣が大切にしたい思い「正直」「進化」「愛情」に社内飛び交うフレーズ「バリ(すごい)」を加えた神防社らしい表現になり、この行動指針が社員の評価に紐づく仕組みを構築している。

神防社はここまでの取組がジワジワと効果を上げており、受注件数が過去最高に増えている。その一方で、建築業界はいわゆる「2024年問題」で時間外労働の制限が強まっている。その狭間で、神防社は新たな行動指針を心にもう一度社員全員で気を引き締め、次のステージに向かおうとしている。



株式会社神防社のポイント

株式会社神防社で起きた「デザイン経営の好循環」



神防社に必要だったものは、自分達は何者であるか?という問いであったと考えています。それまでも順調に事業を伸ばし続けていたものの、創業当時の創業者を含むチームが言葉にならない「熱い気持ち」を抱えた中で奮闘してきたその気持ちはなんだったのか?それを改めて、事業成長の最中に問い直す必要があったのだと感じています。それは迷いではなく、これからどこに投資を行い、どのように仲間を巻き込んでいくことが事業成長ひいては社会貢献につながるビジョンの実現になるのか?ということをかたちにする

ことであつたと考えています。走り続けている事業者も一時歩みを止めて自らのアイデンティティを紐解くことで、根っこを再確認し、これから向かう先に勇気を持って血流を促すことができます。社員もその根っこから事業という幹が繋がっていると感じるからこそ、そのバリューを体現する組織文化につながっていくと考えています。神防社のアイデンティティをもとに、従業員の方々と立ち上げた「アウトドアで守る、新しい防災のカタチ」をコンセプトとした間伐促進のための森林活用を促す小屋

KOBObutは、GOOD DESIGN賞を受賞し、さらには神戸市の事業としても設置が進んでいます。根っから見直したことにより、勢いよく事業の枝葉が伸びている印象を神防社には感じています。

解説いただいたデザイン経営の専門家



株式会社SASI
代表取締役

近藤 清人

1979年兵庫県丹波市生まれ。西日本を中心に100社を超える中小企業のブランド戦略に携わる。アイデンティティデザインという独自手法で、中小企業の価値を引き出す「デザイン経営」のサポートを行い、中小企業だからできる新たなデザイン経営を実践し続けている。中小企業のデザイン視点を広げるためのプラットフォームとして、カフェを通じたデザイン経営支援を行う株式会社DtoDを起業。

選び抜かれた言葉で事業の繋がりと共に共感を生む。 ニーズの想像と価値の創造を 続けるライフスタイルカンパニー

1948年にネジ製造会社として始まり、現在ではインテリア用品のEC事業、カフェ事業、工務店事業、メディア事業、レンタルスペース事業、まちづくり事業などを幅広く展開し、すべての事業に繋がりをもたせたつながりの輪「Colors circle」を形成。

創業	1948年	従業員	132名
住所	大阪府八尾市神武町1番36号		
事業内容	インテリア・エクステリア・DIY用品の輸入、製造、インターネット通信販売、レンタルスペース事業、飲食事業、工務店事業		
Web	https://tomoyasu.co.jp/		



代表取締役
友安 啓則



年表



取組によるアップデート

過去

会社としての目的意識、共有できる道しるべがなかった
.....
自らが一人で考え、行動するところから出発

現在

自分達の存在や新事業に取り組む意味を徹底的に考え抜いて言語化し、内外に発信することで、社内がひとつになり、社外の仲間が増える
.....
ユーザーニーズを想像し、新たな事業を創出

STORY

01

「始まりは会社を継ぐな」だった。



1948年にネジの製造会社として創業以降、1980年にはカーテンフックなどの線材加工品を製造してきた友安製作所。現社長の友安啓則氏が高校から大学、最初の社会人生活までを過ごしたアメリカから帰国したのは2004年だった。

「父と働きたい」と思い帰ってきたが、当時家業は従業員が数名で全員60歳以上、すでに廃業を決めていた。父の最初の言葉は「お前は会社を継ぐな。どうしても継ぎたいなら本業以外で自分の給料を半年以内に稼ぎ出せ」だった。

立ち上げた新事業は、アメリカでの経験を活かしたインテリア商材の輸入販売。当時は“隠すもの”だったカーテンレールに、“見せる(魅せる)”価値を加えようと、あえて装飾性の高いものを仕入れ、中間業者を省き高品質な商品を安く顧客に届けるビジネスモデルを考えた。

仕入れた商品をトラックに積み、一人で全国行脚。先代との約束を3ヶ月で達成し、この時に今も続く自社ブランド「Colors」が生まれた。

STORY

02

単にお金を稼ぐことが目的になつては会社がつぶれてしまう。

▼ミッションとビジョンを同時に表現する企業理念

ADD COLORS TO EVERYONE'S LIFE.

新事業は順調に伸び、社員も20人を超すようになったころ、新たな課題が生まれる。社員から、「今人気の矯正下着や栄養ドリンクなどを仕入れて売いませんか」という意見があがってきたのだ。今まで育ててきた「Colors」ブランドのコンセプトとは程遠い商材。「単にお金を稼ぐことが目的になってしまったら会社がつぶれてしまう」と痛感した友安氏は、その時初めて、「会社としての目的意識を見失わないための道しるべが必要ではないか」と思うようになった。

考えた末に打った施策は、企業理念と行動指針の策定。ビジョンとミッションの2つの意味がこめられた企業理念「ADD COLORS TO EVERYONE'S LIFE」※4、社員に大切にしてほしい価値観を言語化したコアバリュー(行動指針)を定めることで、社員が立ち返ることができる行動軸ができたことを実感した。

※4 企業理念「ADD COLORS TO EVERYONE'S LIFE」は、ビジョンとしては「世界中の人々の人生に彩りを。」、ミッションとしては「世界中の人々の人生の一部にわたしたちの製品・サービスを。」と訳す。

03

バラバラに見える各事業も
ユーザー中心に考えると
すべてがつながっている。



2004年に友安氏によって EC事業がスタートして以降、2015年にカフェ事業、2018年に工務店事業、2019年にレンタルスペース事業、2020年にメディア事業、まちづくり事業と、数々の新規事業が生まれてきた。一見すると脈絡のない事業展開にも見えるが、実は全ての事業につながりがある。

例えば、レンタルスペース事業にレンタルスペースを登録しているオーナーが、自身が運営するレンタルスペースを充実させるために友安製作所のECサイトでインテリアを購入でき、そのインテリアは工務店事業で取り付け施工を担う、あるいは自

分で取り付けたい場合はオウンドメディアで取り付け方を調べたり、カフェ事業で行っているDIYワークショップに参加して学ぶことができる。

そうして顧客のニーズや利便性を想像して生まれた事業はすべて自社のミッションの「ADD COLORS TO EVERYONE'S LIFE(全世界の人々の人生の一部に Colorsブランドを届ける)」に基づいており、事業に相互フォロー関係をもたせて「Colors circle」と名付け、ひとつのプラットフォームを形成している。

04

徹底的に考え抜いて
言語化した思いは
共感を呼ぶ。



事業承継から8年、売上は15倍、従業員は100名を超えた。多角化した事業を支えるのは、専門分野も国籍もバラエティ豊かな社員。多様な背景を持つ社員をひとつにまとめるのは行動指針(コアバリュー)であり、社内では鉄の掟のような位置付けて認識されている。「あらためて社員に『みんなの会社』という意識をもってほしい」と考え、今度は社員全員によるワークショップを行い、大事にしたい10の行動指針を刷新した。『1000人規模になっても社員を束ねられますか』と言われることもあるが、行動指針に共感した仲間に入社してもらっているので全く心配していない」と友安氏は語る。

友安氏が発信する言葉に共感・共鳴するのは社内だけではない。毎年主催する「友安製作所フェスタ」では仲間の企業が多数出店参加するイベントになり、「ホームパーティー推進委員会」では人口減少で住宅需要が縮小するなか、ホームパーティーを軸に新たな可能性を見出した企業が集まり、その数は現在135社を数える。

「なぜ」や「何を思って」事業をしているかが重要」と友安氏は言う。言語化が共感を広げ、事業のつながりが生まれる。最近では新たなものづくりの挑戦やキャンプ場運営も手がけ、友安製作所ならではの事業は今も新しく生まれ続けている。



株式会社友安製作所のポイント

株式会社友安製作所で起きた「デザイン経営の好循環」



友安製作所の歩みは結果だけ見ると「急成長」に映るかもしれませんが、その裏には試行錯誤とともに事業の生態系(ビジネス・エコシステム)を広げつつ、会社としての“軸”を見出そうとする姿勢が一貫しています。

事業承継に際して父上(現・会長)から言い渡された「本業以外で自分の給料を半年以内に稼ぎ出せ」という言葉は、当時の事業の状況もありましたが、同時に「新しいことに挑め」というメッセージでもありました。そこからいかに「友安経済圏」を構築するかが始まっています。会社存続

のための新規事業立ち上げ(価値創造)のプロセスで、「自社はどういう会社なのか、自分たちはどういう状態をめざしたいのか」という問いかけが浮かび、企業理念と行動指針を見直し、自分たちの“軸”を設定した。これによって、新たな事業がつながりをもった姿で浮かび上がるようになったのです。つまり、事業の生態系です。

一連の取組の中で、経営陣だけでなく従業員全員で企業理念や行動指針を見直した点が注目されます。社員が個々にビジョンやバリューを受けとめる重要性は従前から指摘されてきた一方、実現は容易

ではありません。友安製作所では、理念や指針が仕事する際の判断基準となることで、従業員一人ひとりが自社の“軸”を意識できるような建付けになっています。さらに、ホームパーティー推進委員会のように社外のステークホルダーとも共鳴関係を構築することで、より広範な文化醸成を実現しています。

このように、事業の生態系構築、社内のみならずステークホルダーとの相利共生の実現に、友安製作所のデザイン経営の根幹を見出すことができます。

解説いただいたデザイン経営の専門家



近畿大学経営学部
教授

山縣 正幸

近畿大学教授。1976年生まれ。関西学院大学大学院商学専攻博士課程後期課程満期退学。博士(商学)。サービスデザインや意味のイノベーションについて、経営学的な位置づけを試みている。2017年から価値創造デザインプロジェクトの名称で、学生とともにサービスデザインや意味のイノベーションの考え方を活かしたプロジェクト型学修、協同的実践を展開中。著書『企業発展の経営学』、共著『DX時代のサービスデザイン』など。

とにかくわかりやすい表現にこだわり

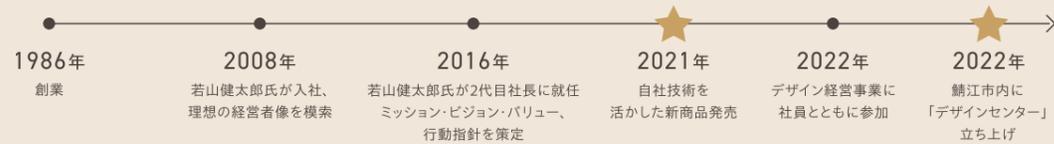
発信することで 仕事も人も広がっていく。

メガネの産地・鯖江市で1986年に創業。めっき・塗装の高度な表面処理技術を強みに、「見せて・見せて・魅せまくる」ことで、メガネフレームへの塗装・表面処理だけでなくBtoBで幅広い業界のものづくりを支え、さらには産地の未来をつなげる取組に挑戦中。

創業	1986年	従業員	50名
住所	福井県鯖江市石田下町43-6-1		
事業内容	各種メッキと塗装などの表面処理加工		
Web	https://www.wakayamapp.jp/		



年表



取組によるアップデート

過去

様々な事業のアイデアはある一方、どう社員についてきてもらうか模索

「社長がやりたいこと」「社員にやってほしいこと」がきちんと伝わっていない

既存の取引先の安心領域から抜け出せない

現在

誰にとってもわかりやすい行動指針を策定し、社長の想いが伝わるように

技術をわかりやすく外に伝えることで新しい領域の仕事が舞い込む

未経験の領域でもチャレンジする風土ができ、新規顧客先が生まれる

STORY

01

せつかくのアイデアも社員がついてきてくれない。なればうまくいかなない。



2代目社長である若山健太郎氏はアメリカ留学から帰国後、2008年に父親が経営するワカヤマに入社し、創立30周年の節目の2016年に同社の社長に就任。就任当時は、社長として何に取り組むべきかわからず、あちこちの経営者セミナーに参加し、理想の経営者像を模索した。

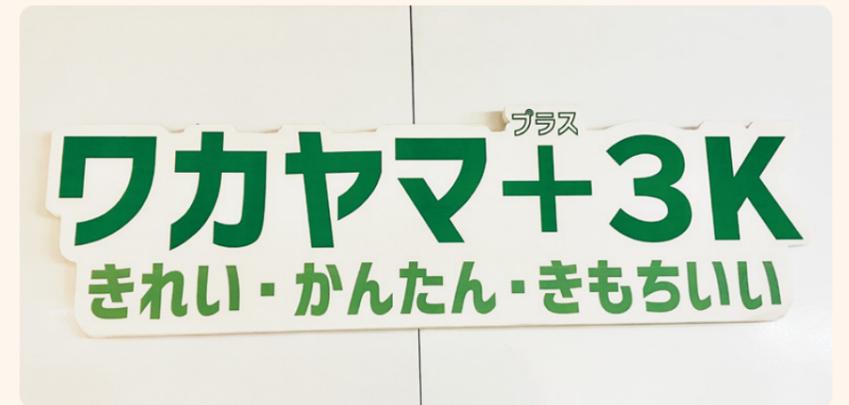
自社には他社に真似できないめっき・塗装の高い技術はあると自負していたし、新事業のアイデアも湧き上がってはくるが、就任前から組織をまとめることに苦勞してきた若山氏は、社員がついてきてくれなければ組織作りも新しい事業もうまくいかなないと感じていた。

自分なりの経営・組織作りを模索する中で、「わかりやすい表現で社員に伝えていかないと」という思いが強く芽生えていた。その頃受講したセミナーで「ミッション・ビジョン・バリュー」について考える機会があり、すぐに全社員での話し合いの場を設け、6時間以上の全体ミーティングの末、ミッション「最高の表面処理サービスで世界中にWOW!を届けます」を策定。社長が日頃考えているアイデアを形にする「ものづくり戦略室」の立ち上げも行い、社長自身の考えを社員と共有し、実行する取組を進めた。

STORY

02

長々と書かれた経営理念・社訓をわかりやすくする。



経営理念・社訓にも自社のあるべき姿がつつられていたが、書いてあることが長く難しい。工場によくある5S(整理、整頓、清掃、清潔、躰(しつけ))ですら覚えにくい。「覚えられない経営理念はただの飾り」と考えた若山氏は、パート・アルバイトも含めてスタッフ全員が理解できる簡単な行動指針として、「きれい」「かんたん」「きもちいい」の頭文字をとった「ポジティブ3K」と表現し直した。

ここには若山氏の「ルールを決めて気持ちいい職場にしよう」という思いが込められている。清掃・

分別がきちんとでき、お客様が来た時には気持ちよく挨拶ができ、仕事を単純にマニュアル化し、納期をしっかりと守ることができる、等の基本的な思いを行動指針に込めた。

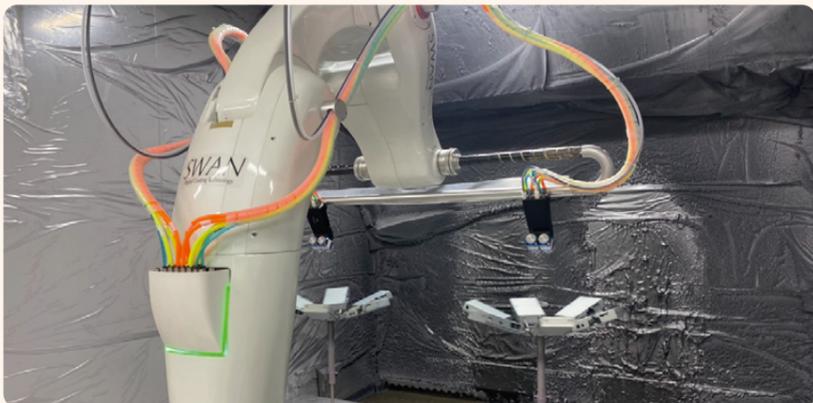
とにかく単純化した「3K」を社員全員の共通言語としたことで、会社の皆が同じ方向に向かうようになった。このことから、今まで経営に難しさを感じていた原因は、「社長がやりたいこと」「社員にやってほしいこと」がきちんと伝わっていなかったのだと強く感じた。

STORY

03

先輩経営者から言われた「下請けから元請けになれ」

▼高度なものづくりのため AI 塗装ロボットも導入



ワカヤマはもともと眼鏡の塗装から始まった会社。眼鏡の製造工程で言う下流にあり、どうしても下請け加工に位置づけられてしまう。鯖江の中小企業でも BtoC、販路開拓等、新しい道に進もうと挑戦する会社も出てくる中、一時は若山氏も自社で在庫を抱えるものづくりの方向に向かうべきか、迷っていた。そんななか、同じ鯖江の先輩経営者から、アドバイスをもらう。

「既存事業が好調なら今の方向性で伸ばしていけばいい。ワカヤマは技術が優れている。その技術で下請けから元請けになれ」。

この言葉で、自社が向かうべき道が見えた気がした。そこから、社長自ら YouTube で自社技術を発信し、独自技術をわかりやすく外に伝えていくことに取り組んできた。表面処理加工であればどんな仕事でもまずは断らず受け、「安心領域」から飛び出してチャレンジすることに注力してきた。

外部に向けて磨いてきた技術をまっすぐに発信することで、どこからか中間業者を飛び越えて新しい取引先が増え、今ではアクセサリから医療機器まで、眼鏡以外の様々な業界から高度な表面処理の依頼が舞い込むケースが増えてきた。

STORY

04

いかに社員全員のかを一つに結集するかが成長の鍵。



次に向きたい方向を社員にわかりやすく伝えることや、経験したことのない仕事もまずは引き受けることを繰り返し、今ワカヤマでは新しいことにチャレンジすることを厭わない会社風土が形成されてきている。この結果、直近では自社の独自技術を活かした機能性塗料「ニンジャコート」が生まれ、商標も取得。とにかく発信に力を入れるなかで会社の認知度も上がり、新卒社員の採用も拡大している。

2022年には、「社員に新事業創出のプロセスを体験してほしい」という思いで、近畿経済産業局のデザイン経営支援事業にもものづくり戦略室の

社員と参加。また、自社が新たに構えた拠点「デザインセンター」では、3Dプリンターやロボットアームなど最新技術の導入、鯖江の眼鏡職人の技術を伝承するプロジェクト等の取組を展開するなど、ワカヤマの歩みは止まらない。

次々と広がる取組の背景にあるのは、若山氏の想い。「社長一人の思いで新しいことを進めてもダメ。いかに社員全員のかを一つに結集するかが、会社が成長するための鍵」と若山氏は話す。

／ デザイン経営の視点で捉える ／



株式会社ワカヤマのポイント

株式会社ワカヤマで起きた「デザイン経営の好循環」



デザインは、「みせる」「つたえる」ことを大事にしている。若山さんは、自社の強みを徹底的に掘り下げて、それを社内外にしっかりと「みせる」「つたえる」ことで、会社を成長させてきた。本人にはデザイン経営の自覚はないかもしれないけど、よくから見ると、まさに事業をデザインし、会社の人格を形成したように感じる。

もともと鯖江の分業化された眼鏡産業の「下請け」として培ったメッキと塗装の特殊な技術を、他の地域や産業に転用することで「元請け」となり売上と利益を伸

ばしている。そのためか地域への愛着も深く、地域でなくなってしまう固有の技術をなんとかしようと奔走している。デザインセンターを設立したのも、先進的な技術を取り入れるだけでなく、そうした地域の伝統的な技術の継承も念頭にいられている。

デザインセンターという開かれた場を持つことで、地域内外から、ものづくりやデザインに興味のある人たちが集まり交流して、社会の課題を解決したり、新しい価値を創造して、地域や会社の文化を醸成

していく可能性がある。本来デザインは、経済的な観点だけでなく、社会的、文化的な視野で進める取組である。そういう意味からも若山さんが自社で目指していることは、まさにデザインを取り入れた経営なのだろう。表面的ではない本質的なデザインがそこにある。

見た目を整えるためには、中身やプロセスを見直す必要がある。それは、若山さんの会社の事業であるメッキと塗装の本質にも通じていて興味深い。

解説いただいたデザイン経営の専門家



株式会社シュウヘンカ 共同代表
明星大学デザイン学部 教授

萩原 修

東京都分寺市育ち。武蔵野美術大学視覚伝達デザイン学科卒。大日本印刷を経て、リビングデザインセンターOZONEで、住宅・日用品などの展覧会を300以上担当。2004年に独立し、本、モノ、店、家、街、コンペ、展覧会などを企画・プロデュースする。また、「つくし文具店」「かみの工作所」「POME」などユニークなプロジェクトを多数立ち上げる。著書「9坪の家」「オリジンズ」「デザインスタンス」「コドモのどうくばこ」など。

今の時代に 通用する経営のものを 持っていますか？



錦城護謨株式会社
代表取締役社長
太田 泰造

近畿大学商経学部卒業後、大手機械メーカー勤務を経て家業のゴム部品メーカー・錦城護謨株式会社へ入社。役職を歴任し入社8年後に3代目代表取締役社長に就任。就任後立ち上げた福祉関連 事業では米独のデザイン賞を受賞、2020年には一般消費者向け自社ブランド「KINJO JAPAN」を立ち上げ、「シリコーンロックグラス」を発表。従来事業を柱としながらも海外も視野に入れた事業変革で新たな企業価値を創出している。



錦城護謨HP



KINJO JAPAN

「デザイン」も「経営」も難しい、この2つをかけた「デザイン経営」なんて触れたくない、というのが中小企業経営者の本音だと思います。でも、実は特別なことではなく、皆さんは既に「デザイン経営」に通じる取組を実践しています。

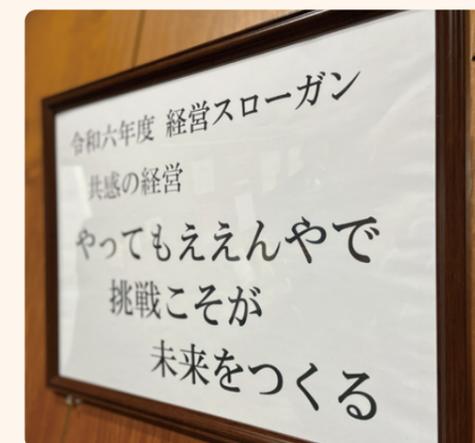
私の場合、最初からデザイン経営をやろうと思っていたわけではなく、会社の価値向上を目指してブランドを立ち上げたり、従業員の幸福度を上げるために組織作りに取り組んできました。順風満帆で経営させてもらったなんて事はなく、幾度も事業のピンチや組織のピンチに直面してきました。私たちは約300名の会社ですが、社員の離職が続き、信頼関係のあった社員から「社長、辞めたいという社員が順番待ちです」と言われたこともあり。昔はガンガン働いてそれに対する報酬があれば良いという時代でしたが、今は何のために、誰のために働くか、働くことの意義や目的がとても大切な時代です。社員と一緒に乗り越えた経験をしてから、自分たちがどういう未来を目指しているのか、私自身の想いをできるだけ SNS や社内メッセージで伝えるよう心がけてきました。

あるとき、周りから「錦城護謨さんはデザイン経営をやっているよね」と言われて、後から、自社はデザイン経営で言われていることと同じような取組をしてきたことを知り、デザイン経営に興味をわきました。

デザイン経営の考え方を取り入れ始めて最も良かったことが、バラバラに行ってきたブランドづくりや組織作りに対して、個々の取組の繋がりを整理でき、検証ができる

ようになったことです。繋がりの整理や取組の意義が見えると、次にやるべきことや改善すべき点も見えてきます。自社の場合も、「自分達の技術に改めて誇りを持ちたい」という思いで「KINJO JAPAN」というブランドを立ち上げましたが、振り返るとこの取組自体が組織作り、インターブランディングにつながっていたのだということに気づくことができました。

今の時代は先が読めず正解も一つに絞れない時代です。必ず成功する商品開発などはないですし、組織も年齢層、価値観が多様化しています。そのような環境下において、成功・失敗を評価したり、個々の取組の位置づけを把握し全体を俯瞰するための“ものさし”がないと、思いつきの経営になってしまいます。今までの取組が正しかったのか、次にどうアクションするか、本書にあるデザイン経営の8の字をものさしにして自社の取組を一度振り返ってみるといいかもしれません。



デザイン経営とは何か？

☑️デザイン経営を活用すると何が起こるのか？

☑️デザイン経営を構成する要素とは？

近年、セミナーや書籍等で「デザイン経営」を目にする機会が増えています。「デザイン経営」を取り入れることで、いったいどのような効果があるのでしょうか？
グローバル企業で先進的に取り入れられてきた「デザイン経営」を中小企業経営に活かしてもらおうと、特許庁では解説冊子の作成や普及に取り組み、2023年7月に『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2 未来をひらくデザイン経営×知財』を発行しました。このガイド

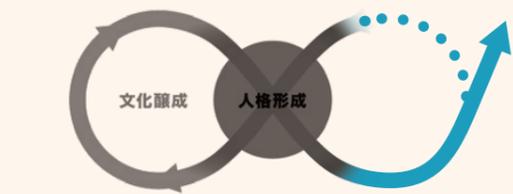
ブックの中で、中小企業にとってのデザイン経営は「徹底して「人間」に向き合い、企業の持続力を高める経営」であると紹介し、具体的には、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」の3つをデザインすることと示しています。
これらのデザインについて、「人格形成」を軸に互いに行き来しながら発展させていくというのが下記に示したデザイン経営の好循環モデルです。このモデルはどこから始めても良いですが、どれか

一つに取り組みばいいということではなく、3つの要素の「循環」を意識することが大事です。たとえば、「新たな製品をつくろう！（価値創造）」と意気込んで新商品開発したものの、思ったほどの売れ行きにはならず、取組が中途半端で終わってしまった。そんな経験はないでしょうか？デザイン経営に取り組んできた企業で起こる「好循環」を例示してみます。

3つの要素の循環の意識が…

ある時
製品やサービス創出（価値創造）から入り、自社らしさ（人格形成）と内外の仲間づくり（文化醸成）を経て再び価値創造に戻ってくる例。あくまで一例なので、人格形成や文化醸成から取組が始まる場合も考えられます。

ない時
社長の想いで走り出し、新商品開発を試みたが、それっきり……社員は「社長の気まぐれ」と感じて取組に入ってこない



出所：デザイン経営実践支援ツール「デザイン経営コンパス」（特許庁）を加工して作成

「デザイン経営」についてもっと知りたい方へ

INPITのwebサイト（IP ePlat）内で、「デザイン経営」と検索すると、デザイン経営の概要を短時間で学習できる動画が視聴できます。

- ① QRコードからIP ePlatのWebサイトへアクセス
- ② Webサイト内で「デザイン経営」と検索
- ③ デザイン経営を学習できる動画へ



デザイン経営 検索



デザイン経営が注目される背景と“アップデート”

☑️どこから始めてもOK、進めてきた改革の延長上でも始められる

☑️正解の見えない時代のアプローチ方法、ものづくり企業以外の多様な業種に効く

新しい経営改革として、なぜ「デザイン経営」が近年、取り上げられるようになったのでしょうか？この背景には時代の大きな変化があります。

モノを作れば売れる時代は終わり、今は価格競争に巻き込まれない独自の技術面の工夫、さらには他ではなく「これ！」と指名されるデザイン性とブランド力が必要な時代です。また、様々な問題が複合的に絡み合う現在では、課題を自ら見つけ出すために「問い」や「仮説」を立てる力が重要になっています。

さらには、地域産業の維持・向上において、昨今事業承継が注目を集めています。事業を継続してきた老舗企業には、根っこにある“らしさ”（会社の人格）を大事にしつつ環境変化に合わせてアップデートしている企業も多く存在します。

「デザイン」というと、ユーザーにとって魅力的な商品の形やパッケージの見た目を目を思い浮かべることが多いですが、「デザイン経営」では、このデザインの考え方を経営に活用し、①ユーザーを深く観察して人中心に考える、②計画どおりではなく試行錯誤しながらアジャイルに取り組むことがポイントになります。

加えて、好循環を生み出すためには根っこにある、③自社“らしさ”の意味を問い直すプロセスが重要です。中身はこれまでと同じですが、時代変化に合わせてあたかも脱皮するような変革への取組です。

創業からずっと走ってきた経営者の方、あるいは二代目・三代目等の後継者の方々が、各地でデザイン経営を取り入れ始めています。自社の歴史や風土について

深く考え、何となくそうかな？と日ごろ感じていることを言語化し、社内や社外に自信を持って語り始めます。そして、自社の想いや「らしさ」が込められた他社とは異なる新事業や組織のあり方を見つけていければ、次の価値創造が始まります。

「デザイン経営」は製造業やBtoC企業のみならず、多様な業種・業態に通ずるものであり、組織の規模に関係なく取り組む価値のあるものです。

自社の“らしさ”を深く掘り下げ、見出し言語化した“らしさ”を時代に合わせてアップデートし、新たな価値創造や社内外の文化醸成、仲間づくりにつながる取組。この冊子を手にとった皆さまも、この「デザイン経営」を自社で実践し、「アップデート」してみませんか。

デザイン経営への取組の3つのポイント

デザイン	一般的な経営戦略
人中心に考える	市場・競合分析を重視
アジャイルに取り組む	事業計画に沿って実行
意味を問い直す	機能・価格の比較

最初の一步を 踏み出してみませんか？

☑ “デザイン経営”に取り組むには、何から始めればよいのでしょうか。

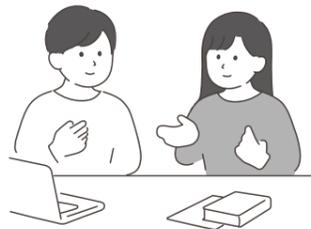
01 セミナー・ワークショップに参加してみる

デザイン経営の実践企業や支援をする専門家の生の声を聞いてみて、ワークショップなどでデザイン経営の考え方・手法を実際に体験してみることが取組の第一歩です。きっと経営者の皆さまの悩みや、想いを共感できる仲間が見つかります。

近畿経済産業局では、これまでに伴走支援した支援事例などを掲載しています。ホームページで情報を確認し、詳細は知的財産室までお問い合わせください。

関西デザイン経営プロジェクト (近畿経済産業局)について

https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/10design_keiei/design_top.html



お問い合わせ先 |
近畿経済産業局 地域経済部
産業技術課 知的財産室 TEL 06-6966-6016

02 自社の現状を把握してみる

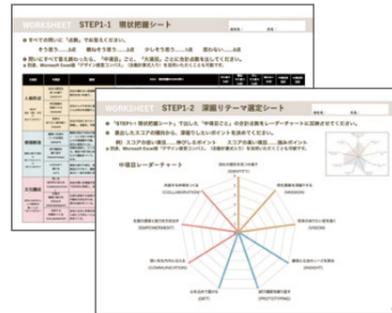
支援ツール「デザイン経営コンパス」を使うと、簡単な質問に答えることで自社の現状把握ができ、これから取り組むべきアクションが見えてきます。ワークシートや活用ガイドが用意されていますので、活用してみてください。

デザイン経営実践支援ツール(特許庁)

「デザイン経営コンパス」

～自社の現状を把握し、未来に向けた取組につなげる～

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/compass.html



03 公的支援機関に相談してみる

INPIT近畿統括本部や、全国47都道府県に設置されている「知財総合支援窓口」でデザイナー等の専門家からデザイン経営のアドバイスを無料で受けることができます。気軽に相談してみてください。

INPIT近畿統括本部へ お問い合わせ

TEL 06-6147-2811
E-MAIL ip-js01@inpit.go.jp

INPIT 知財総合支援窓口のwebサイト
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>



支援機関からのメッセージ

不安定な経営環境や消費者の行動変化など、経営をとりまく環境が著しく変化したことで、従来の効率的な経営手法やコスト削減による経営改善だけでは競争力につながらないことを中小企業の経営者も肌で感じています。そうしたなか、「事業承継」「創業〇周年」「理念やビジネスモデルが時代に合わなくなった」といった組織や事業のライフサイクルでデザイン経営を導入し、高い売上成長率や、従業員満足度の向上によるロイヤリティと顧客満足度を獲得している企業を目の当たりにしています。

デザインの力によるブランディングとイノベーション創出はこの時代を生き抜くための競争力の源泉となる一方で、一から取り組む中小企業にとって、デザイン経営の実践は簡単ではないのも事実だと思います。その時は、我々のような支援者も地域にいますので、まずは相談いただき、歩調を合わせて持続的に取り組んでいただければ、デザイン経営はより一層身近になるのではないのでしょうか。



独立行政法人
工業所有権情報・研修館
近畿統括本部 事業推進部長

千葉 慎二

デザイン経営の参考資料

以下は、過去に実施・公開されたデザイン経営関連の事業や資料です。
デザイン経営をより深く知るための入り口として、アクセスしてみてください。

中小企業のための デザイン経営ハンドブック2

～未来をひらくデザイン経営×知財～(特許庁)

▼詳しくはこちらから



https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html



中小企業のための デザイン経営ハンドブック

(特許庁)

▼詳しくはこちらから



https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html

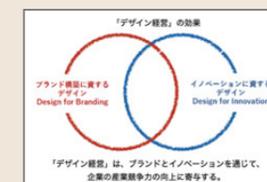


「デザイン経営」とは (特許庁)

▼詳しくはこちらから



https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html#01



「デザイン経営」宣言 (経済産業省・特許庁 産業競争力とデザインを考える研究会)

▼詳しくはこちらから



<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkoukusho.pdf>



さいごに

デザイン経営の 好循環に 入ってみませんか？

事例をお読みになられた方は、お気づきかもしれません。それぞれの企業は、多くが危機的状況にありました。その危機は、すでに眼前に迫っている場合もありますし、まだ潜在的であった場合もあります。「このままでは、まずいのではないか」、そういう感覚こそがデザイン経営の入り口なのです。

では、デザイン経営とは何なのでしょう。ここでは少し別の視点からみてみましょう。どの企業であっても、誰かに何らかの“よさ”を提供しています。この“よさ”は、モノ=製品を通じて届けられる場合もあれば、コト=サービスやコンテンツを通じて提供される場合もあります。その“よさ”に対して、お客さまは対価を支払ってくれるのであり、また関係性を維持してくれるわけです。

ここで考えてみましょう。あなたの会社が提供しうる“よさ”は、どんな人や組織、あるいは地域、社会にもたらされ、どう受けとめてもらえるのでしょうか？この問いから、より具体的な問いを立ててみましょう。

「うちの会社が提供できる“よさ”は何なのか？」

「それは、どんな人が求めてくれるのか？」

「それを提供するには、どんな製品やサービス等のカタチにすればいいのか？」

「それを生み出し、届けるにはどうすればいいのか？」

「そのために、どうやって資金を調達したらいいのか？」

こういった問いに対して、考え、実践していくことが価値創造につながります。

一方、「従業員一人ひとりに、うちの会社が提供できる“よさ”を考え、実践してもらえるようにするにはどうしたらいいのか？」「“よさ”を踏まえたうえで、経営陣だけでなく従業員からもどんどん提案が出るようにするにはどうしたらいいのか？」

「社内だけでなく、お客さまや取引先などのステイクホルダーにも、うちの会社の考えやめざす方向性に共鳴してもらえるようにするにはどうしたらいいのか？」

といった問いも併せて浮かび上がってきます。これについて考え、実践していくと文化醸成につながります。その結果として、「うちの会社は、こういうことを大事にして事業を展開していく」という自社なりの答えが見えてきます。それが人格形成です。

この一連のプロセスを試行錯誤しつつ、自社にかかわる内外の人々にとって「よりよい」状態が実現されていくこと、それがデザイン経営なのです。そこには、多くの方が「デザイン」と聞いてイメージする、製品やサービス等のカタチのデザインから、自社とお客さま、自社と従業員、自社と取引先、自社と地域、自社と金融機関などステイクホルダーとの関係性を構築していくことも含まれます。つまり、自社を社会との関わりの中かで、いかに「よりよい」状態にアップデートさせていくか、それを考え、実践することがデザイン経営なのです。本冊子で紹介した会社は、意識的にあれ無意識にであれ、それぞれの入り口からデザイン経営に足を踏み入れ、新たな姿へと“脱皮”しました。

入り口はどこからでも大丈夫です。あなたの会社を持続的に発展させていく好循環に入ってみませんか？



近畿大学経営学部
教授

山縣 正幸

本冊子は、近畿経済産業局「令和5年度 中小企業等におけるデザイン経営普及のための好循環サイクル形成に向けた調査研究事業」におけるヒアリング調査、研究会の結果を踏まえ作成しました。ヒアリングに快くご協力を頂いた企業の皆様、冊子のデザインを担当いただいた株式会社NASU様、研究会委員の皆様はじめ、事業実施に関わりを頂いた皆さまに心より感謝を申し上げます。

近畿経済産業局・関西デザイン経営推進研究会

座長

近畿大学経営学部 教授 山縣 正幸

委員

錦城護謨株式会社	代表取締役社長	太田 泰造
有限会社セメントプロデュースデザイン	代表取締役	金谷 勉
株式会社SASI	代表取締役	近藤 清人
独立行政法人工業所有権情報・研修館 近畿統括本部	事業推進部長	千葉 慎二
株式会社シュウヘンカ	共同代表	萩原 修
明星大学デザイン学部	教授	萩原 修
株式会社IPディレクション	代表取締役	土生 哲也

発行者 近畿経済産業局 地域経済部 産業技術課 知的財産室
委託先 株式会社ダン計画研究所
冊子編集デザイン 株式会社NASU
発行年月 令和6(2024)年3月

