

経営って山登り？

中小企業のための山登りスタイル

デザイン経営 GUIDE BOOK

デザイン経営は、 山登りスタイルです。

経営を登山にたとえると、分かりやすいかもしれません。

登る山は企業や事業者ごとに違います。

この山に登らなければいけないという、決まった答えはありません。

大切なのは、自社や自分をしっかり見つめ直し、登る山を決めること。

そして、どのようなルートで登るのかを選んで、実際に歩むことです。

実は、このことこそデザイン経営の本質であり、

中小企業に必要な手法やスタイルだと思った要素です。

登山はもちろん、経営も準備は欠かせません。

また、現在地を確認し、それをもとに新たな計画を立てる必要もあるでしょう。

山登りの準備や登山の際、山に精通する伴走者を見つけることも重要です。

険しく心が折れそうになってもやり続けるために、

登り続けてまだ見ぬ景色と出会うために。

デザイン経営は、山を登り続ける中小企業に寄り添うスタイルでありたいです。

デザイン経営の好循環モデル

人格形成をもとに、価値創造と文化醸成を循環させることで、
企業の競争力と共創力、そして持続可能性を高めることができます。



文化醸成

自社の想いや「らしさ」を、
顧客や社内外の仲間に加え、
共感と共創の土壌を形成する営み

人格形成

自社の想いや「らしさ」を
明確にし、未来の自社の姿を
構想する営み

価値創造

自社の想いや「らしさ」と、
顧客や社会のニーズを基に魅力ある
製品やサービスを創出する営み

山登りのポイント

スタイル

デザイン経営について知る



中小企業の事業者が山に登るスタイル「デザイン経営」とは、デザインの力をブランドの構築やイノベーションの創出に活用する経営手法です。デザイン経営の本質は、人（ユーザー）を中心に考えることで、根本的な課題を発見し、これまでの発想にとらわれない、それでいて実現可能な解決策を、柔軟に反復・改善を繰り返しながら生み出していくことです。それは、まさに山登りのように、自分の足で歩きながら、時には立ち止まり、ルートを見直して、また歩き出すことです。

姿勢

知的財産・無形資産を知る



経営においても、山登りにおいても姿勢は大事です。自分がどのような姿勢なのか、自分に合った姿勢や歩き方は何なのか。ぜひ、自社と自分を見つめ直してみてください。その上で知的財産・無形資産は、自分の今の姿勢を形づくるものです。例えば、それは経営理念、技術やノウハウ・ブランド、組織文化、顧客ネットワークなど。言葉や権利という形で見えているものもあるのですが、多くは可視化できていません。これらを把握し、自分の姿勢を確認することは登山ルート（経営計画）をデザインするために必要不可欠です。

心構え

常に意識する



山登りは準備と臨機応変な対応、周囲の理解が重要であり、それは経営も同じです。だからこそ、山登りも経営もその心構えを意識しましょう。デザイン経営的心構えとして、臨機応変に状況を分析し、その場で的確に判断するための「顧客視点」「リフレーミング（固定観念を別の視点で捉え直すこと）」「アジャイル（状況に合わせて素早く対応）」、仲間（社員）たちに伝え、巻き込んでいくための「ストーリーテリング」「共感」が鍵になります。山登りも経営も答えはありません。その心構えを事業者がしっかり持ち、仲間たちを信じて歩いていきましょう。

情報収集

他社事例や支援ツールに触れる



デザイン経営は、日々悩みながら山に登る事業者を支え、指針となるスタイルです。そのような意味で、デザイン経営の考え方や実際に導入している企業の声や事例に触れて欲しいと考えています。特許庁や経済産業局ではWEBサイトなどで、デザイン経営を実践している中小企業の事例や支援機関による取り組みやイベントを発信しています。実践している中小企業の事例や支援機関、支援企業の取り組みなど。ぜひ、デザイン経営で山に登っている方々の情報に触れてみてください。

山岳ガイド

伴走者を見つける



自分のことを自分で棚卸しをして言語化するのは、なかなか難しいと思います。創業後、激務で本当にしたかったことを見失ってしまうこと、事業を受け継ぎ、自分の代で何をするのか迷ってしまうこともあるかもしれません。だからこそ、客観的視点を持ち、さまざまな山登りを手伝っている山岳ガイド、つまり、伴走者を迎えるという選択もあります。事業者と向き合い、徹底的に傾聴し、時には耳が痛くなる質問もします。そのような伴走者であれば、本当に必要なことを一緒に見出し、まだ見ぬ景色までともに歩んでいくことが可能です。

仲間

社員を巻き込む



事業は1人ではできません。チームで取り組むからこそ成果が生まれ、より大きなチャレンジができ、成功へと導けます。だからこそ、事業者から社員へ熱量を伝達すること、そこから組織を活性化させることが重要です。いま、企業の規模感に関係なく社員たちが「やったもん負け」を感じると言います。社員たちの失敗やチャレンジを受け入れ、チームで頂上を目指す。これが、デザイン経営で山に登る醍醐味です。

山の登り方

予測困難な時代の中、
すでに事業者それぞれ山を登っています。
ただ、もしかすると闇雲に登っているのかもしれない。
そのため、現在地を確認し、
一度立ち止まり、自社が歩むべきルートを描き直し、
ふたたび歩き出すことが重要です。
このことは、デザイン経営で山を登る時、
特に意識して欲しいことでもあります。

1 現在地を確認する

山登りは、いくつかある登山ルートから第一歩目を踏み締めることから始まります。経営も無数にある選択肢から取り組みを選んで実行しているはず。もしかすると、すでにデザイン経営スタイルで歩み出しているのかもしれない。「法人」としての人格や存在意義を浮き彫りにする「アイデンティティ深掘り」「ミッション設定」「ビジョン構築」、自社の文化を社内/社外に伝播していく「組織デザイン」「社内/社外コラボ」「物語発信」、顧客や社会のニーズを汲み取り製品やサービスを創出する「顧客体験」「プロトタイピング」「リブランディング」。何かのきっかけで、このルートをすでに登っている方も多くいると思います。改めて、自社の現在地を確認しましょう。

2 ルートを計画する

さまざまな登山ルートを歩み始めて、一度立ち止まってみることが必要です。自分たちがそもそも何を大切にしてきたのか、これから何をやりたいのか、何をやらないのか、情熱を捧げていること、怒りを感じていること、描いている未来像、自分だけではなく先代や社員たちとの関係性や想い、自社の強み、経営資源の棚卸しなど。重要なのは徹底的に今までのことを振り返り、できていることも、できていないことも洗い出すことです。その上で方向性を見つめ直し、新たにルートを計画することが重要です。このプロセスによって自分たちらしい地図を作ることができます。



3 ふたたび歩き出す

登山中は想定を越えることもたくさんあります。環境が急変したり、道を間違ったり。経験値はもちろん、柔軟さや臨機応変な対応が重要です。それは経営も同じ。その時に支えてくれるのが登山仲間、つまり社員の存在です。社員たちと一緒に山を登っていくことで体感できることがあります。それは、1人では達成できない大きな取り組みができ、1人では見ることのできない景色と出会えるということ。さまざまなアクシデントもありますが、社内を巻き込むことで広がりも生まれるはず。次に新たな事業を立ち上げる時も、この時の経験と社員たちとの関係性が必ず生きてきます。企業の基礎となる組織の活性化ができるのも、デザイン経営の醍醐味です。



登山ルートについて

今、自社に何が一番必要なのか。
その第一歩目として、どこから登るのか、
つまり登山ルートを選ぶことが重要です。
そこから、事業を実施しながら新たな取り組みも取り入れ、
試行錯誤しながら自社ならではのルートを辿り、
本当に必要なことや課題解決を行っていきましょう。

社内/社外コラボ

社内であれば他部署、社外であればデザイナーやクリエイターなどと協働することで、今までと違った事業や施策を推進することができます。

物語発信

自社の歴史や開発ストーリーなど、「なぜ、今の自分たちがいるのか?」を共有することで、社員やステークホルダーに共感されるような自社の価値を発信します。

アイデンティティ深掘り

事業者のルーツやアイデンティティ、自社の歴史や強みなどを深掘りすることで、ぶれない軸となり、さまざまな事業へ強く歩み出す姿勢を整えます。

顧客体験

自分たちが欲しいものを、誰かが欲しいものに変えるために。顧客の声を聞いたり、自ら顧客の体験をしたり。ターゲットとする顧客の心をつかむための取り組みを行います。

ミッション設定

なぜ、事業を展開するのか?そして、そのことで何を実現したいのか?自分の想いや意志、情熱をミッションとしてまとめ、社内・社外へ伝播させます。

プロトタイピング

失敗は、成功のもと。実験と失敗を繰り返すことが、イノベーションはもちろん、企業活動には必須条件です。プロトタイピングを作り、社員や顧客と対話し、かたちにしていきます。

ビジョン構築

自社の取り組みを通して、社会に貢献し、未来を明るくしていくために。社員はもちろん、社外にも共感を生むようなビジョンを構築します。

リブランディング

今ある製品やサービスに対して、スポットライトを当て直し、発信し直すということ。時代に合った価値に再構築し、新たなニュースを生み、顧客の心を掴みなおします。

組織デザイン

社内チーム発足やクレド制作、オウンドメディア立ち上げなど、企業文化の醸成や社員の行動改善、モチベーションアップなどを目的とした取り組みを行います。

デザイン経営登山の実践者たちによる登山報告

社内チーム 01A PROJECTを立ち上げ 新ブランド・新製品を社員主導で展開。

生野金属株式会社

代表取締役社長 小西 康晴氏

<https://ikuno.co.jp/>



現在地を確認する

美術缶や18L缶などの製造や販売を行う生野金属株式会社。金属缶に貼るラベルの課題を解決するための印刷技術を開発し展開している「Labelless®」や、金属ではなく紙を素材とした立体物の開発など新規事業を創出するのが得意な企業です。また、小西氏はロボティクス事業を展開する株式会社 ロボリューションも経営するなど、イノベーション型の経営者でもあります。ただ「0を1」にする活動は脈々とやってきていたのですが、新たな「1」が生まれてもなかなか広げていけなかったのが課題でした。

ルートを計画する

いままで通り「0を1」とし、1を今までとは違う場所に届けるために「1をA」とすることを実現するために、部署の垣根を超えて、生野金属のいままでとこれからをつなぐための社内プロジェクトチーム「01A PROJECT」が誕生。製造部、品質管理部、業務部、営業部、また正社員やパートという枠を超えたメンバーが集まりました。チームのMISSION・VISION・VALUEを構築し、さまざまな社員を巻き込みながら、将来的には生野金属のMVVとなるように。その一歩目として、生野金属は現在地を確認し、「組織デザイン」の必要性を感じ、取り組みました。

ふたたび歩き出す

「まずは小さなムーブメントから。そして大きなルーティーンへ」。このことを重視し、社内チーム「01A PROJECT」が活動し始めます。性別やキャリア、部署を超えて集まったメンバーたちと事業創出のために必要なプログラムを実施。その経験を経て、富安金属印刷株式会社との共同事業にスライドします。01A PROJECTメンバーの発案から店舗名を兼ねたブランド名である「Caran Coron」が決まり、Caran Coronからの新製品として打ち出す「コロン缶」の発信を積極的に行うなど、社員主導で「0を1」にし、「1」を遠くまで届けています。

プラットフォーム「ATTATOSA FACTORY」から Makuakeで230万円を超える製品をリリース。

常磐精工株式会社

取締役 営業部長 喜井 翔太郎氏

<https://attatosa.com/>



現在地を確認する

立て看板やディスプレイ什器の製造や販売を行う常磐精工。アルミのパイプを活用して、非常時に看板から車いすやストレッチャーに変形する「サポートサイン」など、看板を活かして新たな市場を切り拓いています。創業者、また先代も自分の代で新規事業を創出してきた文化がある常磐精工。そんな中、まもなく事業承継を行う喜井氏は自分の代で推進する事業や取り組みについて悩んでいました。さまざまなピッチイベントで評価され、異業種コミュニティで外部との接点を多く持つ喜井氏。彼自身の能力だけでは超えられない課題や壁と向き合うこととなりました。

ルートを計画する

既存事業の衰退や人材確保という課題がありました。また、改めて自分の現在地を確認した時、「自分が本当にしたいこと」が明確ではないと感じました。そこで「アイデンティティの深掘り」を行い、さまざまな人やもの、ことを「まじめに、つなぐ」ということがアイデンティティであることを確認し、つなぐことを経営や事業展開の軸に添えることに。その中から、新規事業にアプローチしつつ、「社内/社外コラボ」「組織デザイン」を強化するために、製品開発プラットフォーム「ATTATOSA FACTORY」を立ち上げます。

ふたたび歩き出す

「あったとさ」という未来思考から、新たなものや価値を発想し、社内/社外の仲間たちといっしょにかたちにしていくために。後にATTATOSA FACTORYの推進リーダーとなる女性社員を仲間にし、自社のリソースを活かして、誕生したのがアウトドアファニチャー「TABLEX」です。2023年8月にクラウドファンディング「Makuake」でリリースし、230万円を超える結果に。現在は、社員たちのアイデアを製品やプロトタイプにしていくプロジェクトも立ち上げ、社内を巻き込む施策に力を入れています。女性リーダーを中心に製造部のメンバーも加わり、「まじめに、つなぐ」ことが、社内の課題解決や事業開発する上で、大切な指針となり、同時に強みになりました。

3人の登山者の記録 デザイン経営登山をはじめた

本プロジェクトは経済産業省 近畿経済産業局が主催する、「関西デザイン経営プロジェクト」です。

本プロジェクトに参加した3人の事業者は、

単なる見た目のデザインではなく、

「人格形成」を軸に「文化醸成」と「価値創造」について、

伴走支援者であるデザイン経営専門家とセッションしながら、

「現在地を確認する」「ルートを計画する」「ふたたび歩き出す」に

取り組んできました。

登山者たちは、デザイン経営で頂上に向かって歩き出したばかりです。

この登山者の記録では、プロジェクト期間中のセッションを通して

どのようなプロセスを経て、

ふたたび歩き出したのかをお伝えします。

関西デザイン経営プロジェクトとは？

近畿経済産業局が、

①デザイン経営の普及・啓発

②デザイン経営の導入支援

③デザイン経営による地域中小企業の共創

を通じて、モデル事例の形成と地域の活性化を促進する事業です。

過去20社の関西地域の中小事業者が本事業の伴走支援に参加し

ています。今年度、新たに選定された3人の事業者とともに、2023年

9月から2024年2月まで、6か月間の伴走を行いました。

KOJIMA-ORIMONO

小嶋織物株式会社

【デザイン経営登山で見てきた景色】

- 1 本当にやりたいことは、
小嶋織物を次の時代へ届けるということ
- 2 自分の軸を確認し、
改めて取り組んでいた新規事業を推進すること
- 3 1人で全てをやるのではなく、
伴走者と登っていく方が良いということ



デザイン経営で登山をする前のこと

小嶋織物は、地場産業として織物が著名な木津川の地で創業され、時代の変化に合わせてデザイン性を高めて織物襖紙・織物壁紙の製造販売を行ってきました。織物襖紙・壁紙においては国内でトップのシェアを誇るが、和室の減少やビニール壁紙の市場定着によりマーケットが急速に縮小傾向に。取締役の小嶋恵理香氏は本プロジェクトに応募する前からこうした状況に危機

感を持ち、新たな事業の立ち上げに取り組んできました。新規事業の成果、そして今の時代にフィットする新しい組織改革も含めて、大きな一歩が踏み出せていないというのが現状です。デザイン経営は自社に必要なだと思い、独学で学んでいたのですが、限界を感じていたとのこと。そこで、今回のプロジェクトに参加し、伴走者とともに山を登ることを選びました。



<https://www.kojima-orimono.com/>
京都府木津川市山城町上粕北野田芝1-3

京都と大阪を結ぶ交通の要衝として古くから栄え、織物の産地としても名を馳せた京都府木津川市にて1932年創業。天然素材の麻・綿そして木より生まれたレーヨン糸を使用し、製織から最終製品までの一貫生産で織物壁紙と織物襖紙を製造販売しています。



現在地を確認する



テレビ制作会社に勤務後、家業に戻ってきた小嶋氏。新規事業開発や組織デザインに悩み、今回のプロジェクトに応募しました。伴走者とのセッションを重ね、気づいたことがあります。それは、小嶋織物が自分の代で途絶えることは決してあってはならず、そのためにも小嶋織物が持つ技術をしっかりと伝承していきたいという想い『絶やさず織り重ね続ける』ということでした。これをきっかけに、今の自分が取り組んでいる新規事業を次の時代に残したいという気持ちへと変化しました。この気づきは、今後何かを考える時や迷った時に、小嶋氏が立ち戻るポイントになります。



ルートを計画する



小嶋織物の技術を次の時代へ。5年前から、小嶋氏は襖紙がある生活を再び訴求するために導電性の壁紙の開発に取り組み、新たな市場に挑戦する準備を整えています。かつて襖紙はアートとして身分を超えて親しまれ、同時に、襖紙のある生活は心を豊かなものにしてきていました。小嶋氏は現状、壁紙が資材としてのみ使われていることに引っ掛かりを感じていたと言います。インテリアを超えて、アートに。それは襖紙の定義を変えるのではなく、襖紙の可能性を元に戻す。「絶やさず、織り重ね続ける。」というアイデンティティは、襖紙の原点回帰を製品に込めて、事業展開を生み出すことにつながりました。



ふたたび歩き出す



伝統工芸から生まれ未来の壁紙として存在感を示しつつ、建築と一体化するような輝く壁紙のプロトタイプを進めていきます。これまでにない唯一無二の「面」として輝く機能を実装した導電性織物を開発することはもちろん、施主・設計士・デザイナーの希望や解決手段となることを念頭に、協力してくれる人を巻き込んで渦を広げていくとのこと。また、中長期的には博物館のようなショールームの立ち上げ、オープンファクトリー戦略などを実施し、伝統産業復興への軌跡と新たな挑戦を広く伝えていきます。

山登りして生み出したこと



改めて向き合った導電性の壁紙イメージ

これからデザイン経営で山登りする方へ



取締役
小嶋 恵理香 氏

私自身、伴走者を作って、一緒に取り組むことに抵抗感がありました。それは、先輩経営者たちも1人で悩み、取り組んでいたと思っていたからです。そんな中、カッコいい先輩経営者から話を伺うと、じつは伴走者がいたんですね。その時まで全部1人でやらなければと思っていました。自分1人で全てではできない、伴走者がいることは恥ずかしいことではない、社外はもちろん、社内のメンバーの中でもそのような方がいると良いと気づかされました。また、今回デザイン経営の取り組みで伴走していただいたディレクターに、私自身のことをたくさん聞いていただいて、深掘りできて本当によかったです。自分のアイデンティティを確認し、迷った時に立ち戻れる「絶やさず、織り重ね続ける。」という言葉ももらえて、頭と気持ちがすっきりしました。そのような大切なことに気づき、ここから再び歩き出せるようにしてくれたのがデザイン経営でしたね。

NITTOSHA

株式会社日東社



【デザイン経営登山で見てきた景色】

- 1 自分の過去や歴史、価値観を語ったことで、改めてビジョンを描けたこと
- 2 組織改革を自社らしく行うための掘り起こしと言語化ができたこと
- 3 風土改革とリンクさせて事業開発を進めることの重要性



デザイン経営で登山をする前のこと

現在、専務取締役の大西潤氏は東京の大学卒業後、組織人事コンサルティング会社へ入社。その経験を活かして日東社へ戻ってきます。今後、大西氏が事業を引き継ぐにあたり、斜陽であるマッチ産業や、現在展開しているライターやのぼりといった派生事業の衰退を回避するために、次

の事業開発の検討が必要でした。それに伴い新たな組織の風土改革に取り組み、創業100年の歴史を自分なりに次の時代に引き継いでいきたいという想いがあり、関西デザイン経営プロジェクトに参加しました。



<https://www.nitto-sha.co.jp/>
兵庫県姫路市東山524

設立1923年、兵庫県姫路市に本拠を構え、国内シェアの7割を占めている日本最大手のマッチ製造会社。マッチ以外にも、事業の多角化を進めており、のぼり、ライターの製造なども行っている。



現在地を確認する



本プロジェクトの開始前に、一部事業の譲渡がありました。社員の数が減り、拠点も1つにした日東社はここから真価が問われます。新規事業・新商品開発を通して、社員やその家族、関係者に信頼されること、そして顧客と優秀な人材を増やすための価値提供を行っていく。また、それらの新たな取り組みに社員を巻き込むことで、働きがいや幸福感を感じてもらえるような組織の風土改革も行っていきたい。実際に、働く環境は大西氏が家業に戻ってから、風通しが良い状態になりつつあります。しかし、挑戦が少ないという企業文化が課題でもありました。



ルートを計画する



文字通り、社員のチャレンジ精神や当事者意識に火を灯す。伴走者とのセッションを重ね、改めて自分たちのルーツと向き合いました。火を灯すために使うマッチ (Match) には、「仲間(対等な相手)」という由来があります。また、マッチの語源には「練り合わせる」という意味もありました。日東社の拠点がある地域の名物「灘のけんか祭り」。この灘のけんか祭りでは、太鼓と太鼓を叩く乗り子を乗せた屋台を複数同時に練り上げ、接近して力比べを行います。この行為を「練り合わせ」と呼び、日東社にもなじみがある言葉です。このことを組織風土改革の真ん中に置き、さまざまな事業や取り組みを推進していきます。



ふたたび歩き出す



灘のけんか祭りの練り合わせは、屋台を一緒に引く仲間たちが重要であり、その中心的役割の「取り締め」が重要なポジションを担います。今後は日東社の中に取り締りを置き、そのメンバーを中心に練り合わせていくことを目指します。また、社員同士が1つになり、練り合わせられるように「けんか」も再定義し、自分たちのカルチャーの基礎を作っていきます。社員たちと練り合わせながら新規事業・新商品開発を行うことで、自社の挑戦が自分ごとになるはず。社員1人ひとりに火が灯された日東社は、中小企業の新たなロールモデルとして日本の未来を明るくしていくでしょう。

山登りして生み出したこと

「火」を興せ。



組織改革「日東社の練り合わせ」のイメージ

これからデザイン経営で山登りする方へ



専務取締役
大西 潤 氏

デザイン経営という言葉は、事業者であれば聞いたことがある方も少なくないかもしれませんが。私もそうでした。ただ、言葉が抽象的すぎますし、ネットや書籍で調べてもさまざまな事例があります。デザイン経営を導入するためにインプットしても、なかなかアウトプットできないという課題がありました。今回、伴走をしてもらい、自社へのデザイン経営の落とし込みと、これからの組織改革に必要な言語化ができました。特に私にとって良かったことは、自分自身の過去の体験・経験と会社の伝統・価値観をすり合わせることによってビジョンを描けたことです。中小企業が時代を越えて発展していくためには、経営者が指揮をとって新規事業・新商品開発に取り組むことが必要不可欠です。しかし、その前にインナーブランディングをし、風土改革とリンクさせて事業開発を進めることの重要性に気づきました。

KINJO-GOMU

錦城護謨株式会社

デザイン経営登山で見てきた景色

- 1 両利きの経営を知り、
対立ではなく共存できることに気づいたこと
- 2 錦城護謨らしさを表現し、
これからの指針を言語化できたこと
- 3 自分たちが目指すのは、
1つの山ではなく、山脈だったこと



デザイン経営で登山をする前のこと

多種多様なメーカーからゴム部品の製造を請け負う錦城護謨。自分たちの技術力や発想力の幅を広げることで、地盤改良を行う土木事業やバリアフリー商品を提案する福祉事業などを行っています。また、自分たちの高い技術やクラフトマンシップをかたちにしたシリコンガラスのブランド「KINJO JAPAN」も展開中です。KINJO JAPANはメーカーとして技術の見える化、見せる化のために手がけているのです

が、もう1つ大きな目的があります。それは、錦城護謨のインナーブランディングです。錦城護謨が唯一無二のものを作っている。このことが社員の心に火をつけたいと思っていましたが、なかなかその想いが社員に浸透しませんでした。組織においてもポジションに必要な人材はいるのに、うまく足並みがそろっていない感じがあったそうです。社員をもっと巻き込むために。今回のプロジェクトに参加した理由です。



<https://www.kinjogomu.jp/>
大阪府八尾市跡部北の町1丁目4番25号

創業1936年、大阪府八尾市にて、家電や医療、スポーツなど、あらゆる業界・産業で使われるゴム製品の製造・販売を行う。OEMでのゴム製品製造に加えて、自社オリジナルのシリコン製ガラスを製造など、新規事業にも挑戦を続けている。

✓ 現在地を確認する



錦城護謨には約300名の社員がいます。工場見学の際に数名の方に、どのような会社かを聞くと「社員同士仲が良い」と共通の答えが返ってきました。錦城護謨の代表取締役社長・太田泰造氏も人の和を大事にしています。部署の横断も行い、コミュニケーションも活発に行っているのに、なぜ、足並みがそろっていないか。その理由は、さまざまな局面で対立構造が生まれていたからでした。このことと改めて向き合っている時、伴走者から「両利きの経営」という理論を聞き、大きな気づきを得ます。

✓ ルートを計画する



両利きの経営とは既存事業を深めていく「知の深化」と新規事業を展開する「知の探索」を、企業の中で両輪で回していく経営理論です。つまり、どちらもなくてはならないものということ。ゴム製品事業と土木事業、ベテランと若手、チャレンジとディフェンス、社員同士など、錦城護謨のあらゆることは対立ではなく、共存として捉えた瞬間、景色が大きく変わったと太田氏は語ります。中堅社員を集めた「ミドル世代セッション」を開催し、改めてそのことに確信を得ました。そのセッションの中で出てきた考え方、そしてこれからの取り組みの軸になるのが「架橋」です。

✓ ふたたび歩き出す



架橋



スノカイ

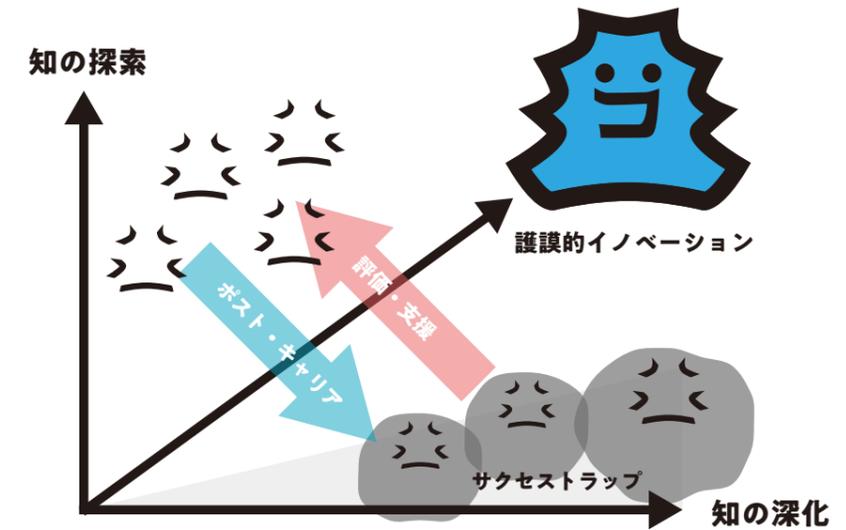


センカイ

架橋（かきょう）とは熱と圧力をかけてゴムにする化学反応のこと。また、架橋（かけはし）と読むことができ土木事業にも関わる言葉でもあります。対立ではなく共存するという意識を持ち、お互いを認めつつ、高め合うための指針となる「架橋」。まずは、架橋を経営方針に組み込んでいくことからスタートし、社員たちが楽しく理解し、アクションできるようにボケとツッコミの漫才師をモチーフにした「架橋スノカイ・センカイ」を通して組織デザインの強化を進めていきます。錦城護謨が架橋経営に取り組み、近い将来、中小企業の新たな組織モデルになる日が来るかもしれません。

山登りして生み出したこと

両利きの経営で試みる



イノベーションを促進する「架橋スノカイ」と
既存事業を深掘りしイノベーションを支える「架橋センカイ」が
対立ではなく共存を生み出す架橋経営を実現

これからデザイン経営で山登りする方へ



代表取締役社長
太田 泰造 氏

ももとの課題が組織に向けて想いが浸透しないことでした。そこで言語化や見える化が必要だと感じていたので、セッションを重ねながら、両利きの経営や架橋に行き着くことができ、本当に良かったです。今までの知識を総動員してもうまくいかない中、藁にもすがる想いでしたね。デザイン経営の伴走者の存在は本当に大きいです。客観的に見てうまくガイドしてくれることと、最終決断は私なのでその背中を押してくれることは、伴走者ではないとできないことだと思いました。私に限らずですが、自分のことを自分が一番分らないと思うので、私のことをしっかり理解いただき、伴走していただけて良かったです。錦城護謨は1つの山を選んで登るものと思っていました。そうではなく、山が集合している、いわば山脈のようなもの。AとBという対立していたものが一体化することで生まれる強さを信じています。それは、まさにゴムのように。私たちは両利きの経営を意識し、架橋を道標に歩いていきます。これからデザイン経営を始める方も自分たちらしさと向き合い、楽しく経営という山を登っていきましょう。

1人でも歩けるけど
仲間と歩いた方が
もっと遠くへ行ける。

デザイン経営登山者がよく語る言葉があります。

それは、

「1人ではできないことに気づいた」

「もっと社員を巻き込んでいきたい」

「背中を押してくれてよかった」。

1人で山を登っていく手段も当然あります。

しかし、他者の存在が事業者に与える影響は大きいのも確かです。

デザイン経営は、自分らしく、

仲間たちを巻き込んで山を登り、頂上を目指していく山登りスタイル。

このガイドブックを読んでもらい、一度立ち止まり、ふたたび歩き出してください。

1人でも多くデザイン経営登山者が生まれれば、

日本の中小企業がもっと明るく、面白くなるかもしれません。



デザイン経営 GUIDE BOOK
中小企業のための山登りスタイル

経営って 山登り?

発行者:近畿経済産業局

請負先:株式会社SASI

編集・制作:株式会社SASI

問い合わせ先:近畿経済産業局