

地域の産業を

起こし、耕し、 かきまぜる デザイン経営



自治体・支援機関の
新たな支援策

デザイン経営
×
地域活性化

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、「自治体・支援機関によるデザイン経営支援は、地域活性化につながる新たな手法となる可能性を秘めている」ということです。

各自治体や支援機関等では、事業承継問題や少子高齢化による労働力不足など、課題解決のための様々な支援を行っています。

このような中、事業者支援の中にデザイン経営を取り入れることで、課題解決に向けた取組を進めると共に、地域活性化にもつなげている事例が一部の自治体や支援機関において生まれています。

これらの支援に参画した事業者は、自社と向き合い強みを掘り下げ、自信をもって事業や商品・サービスを表現できるようになります。さらに、これらの事業者同士が集まることによって、地域の課題について共に解決しようとする動きが起こり、予期していなかった活動や効果も生まれています。

デザイン経営支援が地域の産業にもたらすこのような変化は、これまでの支援施策にはあまり見られなかったものであり、本冊子のタイトルを「地域の産業を起こし、耕し、かきまぜる」と表現しました。

デザイン経営が地域産業を「起こし、耕し、かきまぜる」とはどういうことか、この冊子を通じて感じ取っていただければと思っています。

この冊子が地域の課題解決に向けた新たな支援施策を検討する際の一助となれば幸いです。

近畿経済産業局 知的財産室



本誌の主な対象読者として、

自治体・支援機関において、

以下の想いをお持ちの方を想定しています。

- ✓ 地域に元気な企業を増やしたい
創業・事業承継の支援に力を入れたい
- ✓ 企業支援・産業振興に向けた、より効果的な支援を行いたい
- ✓ 企業のコミュニティを広げ、域外からも人を呼び込みたい
- ✓ クリエイティブな人材や
デザイン思考ができる人材を地域に増やしたい

もくじ

1. 自治体・支援機関における中小企業支援の今.....	6
2. デザイン経営と地域産業振興	10
コラム デザイン経営はこれまでの支援施策と何が違うのか?	12
コラム 奈良市のデザイン経営手法による伴走型支援	18
コラム QUESTION (コミュニティ・バンク京信) の取組	19
3. デザイン経営支援に取り組む先行事例の紹介	20
事例 1 鯖江市商工観光課・越前市産業政策課	22
2 市連携で新たな商品・サービスを生み出し、持続可能な地域へ	
事例 2 宇治市産業観光部産業振興課	24
挑戦する拠点から、アトツギが価値創出する地域を創り出す	
事例 3 宮津市産業経済部商工観光課	26
移住者も地域事業者も一体で、地域を担う新たな挑戦者づくりに取り組む	
事例 4 多可町商工会	28
自ら汗をかき、“本気”の小規模事業者を“本気”で支援	
事例 5 諏訪市経済部商工課	30
組織の枠を越え地域企業を支援し、“SUWA”をブランディング	
事例 6 一般社団法人山形県発明協会	32
自社の知財(らしさ)を掘り起こし地域事業者の新しい価値共創を起こす	
事例 7 山形県工業技術センター	34
県内企業と学生がデザインのちからで次の一手を考え、学びあう	
コラム クリエイターを核とした産業コミュニティの創造をめざす	36
4. デザイン経営を支援メニューに取り入れてみませんか?	37
5. あなたの地域にあったデザイン経営は?	42
コラム エコシステムを基盤にした価値創造 デザイン経営の可能性	44
参考資料・相談窓口	46

01

自治体・支援機関

における

中小企業支援の今

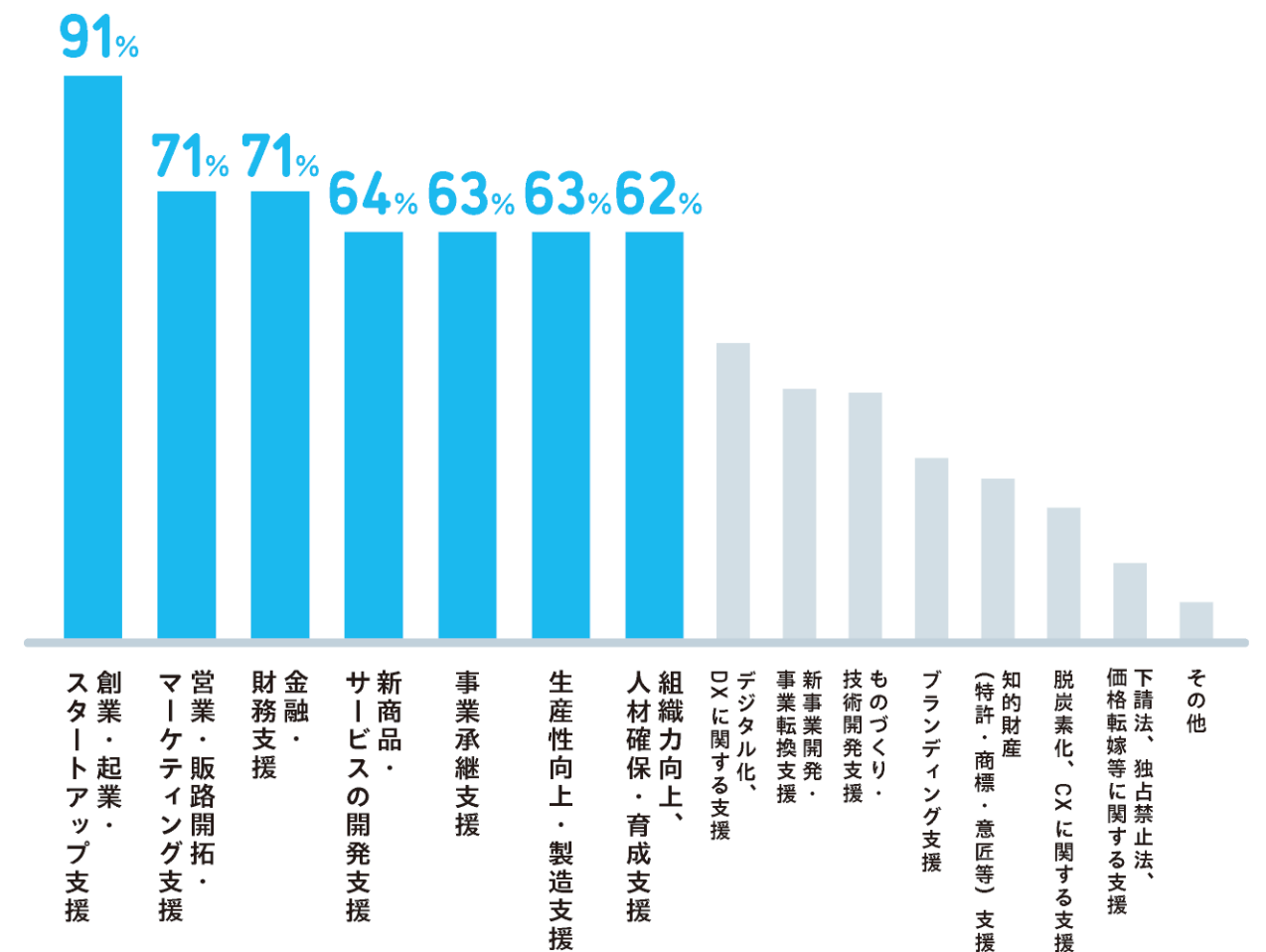
● 地域における中小企業支援の重要性

企業を取り巻く経営環境はコロナ禍を経て、引き続きエネルギー・物価高騰・人手不足・取引先の減少など様々なリスクを抱えています。こうした先の見通しにくい時代のなか、大企業のみならず中小企業等においても経営環境変化に応じた経営の変革、自社のブランディング、新たな価値の創出などが求められるようになってきています。

一方で、多くの中小企業等は人材や資金など経営資源の制約がある中、自社だけでこのような課題に対応することは難しいと指摘されています。

そのため、地域の中小企業等・小規模事業者が抱える経営課題の解決を支援する自治体（都道府県・市町村）、商工会・商工会議所、金融機関、産業支援機関などの取組は一層重要視されています。

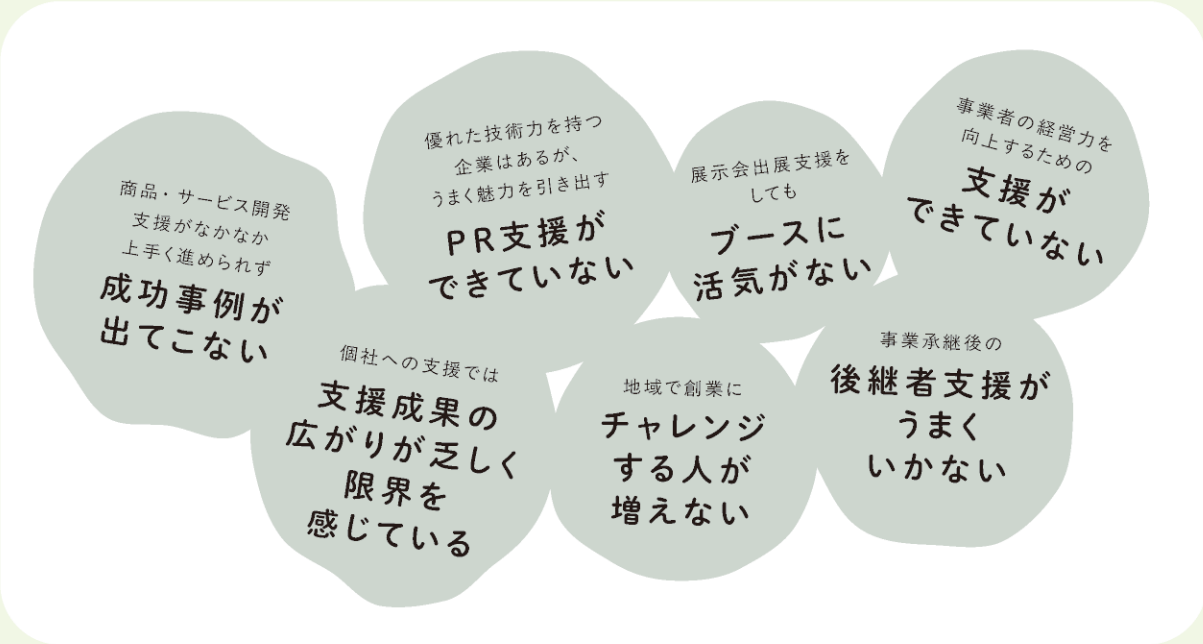
● 図1 中小企業等を対象とする支援分野



n=265(複数回答) 自治体・支援機関・金融機関・商工団体等を実施

出所: 中小企業支援策の実態把握とデザイン経営に関する支援施策の意向に関するアンケート調査(近畿経済産業局、2024年9-10月)

● 地域産業振興について、
限界や停滞を感じていませんか？



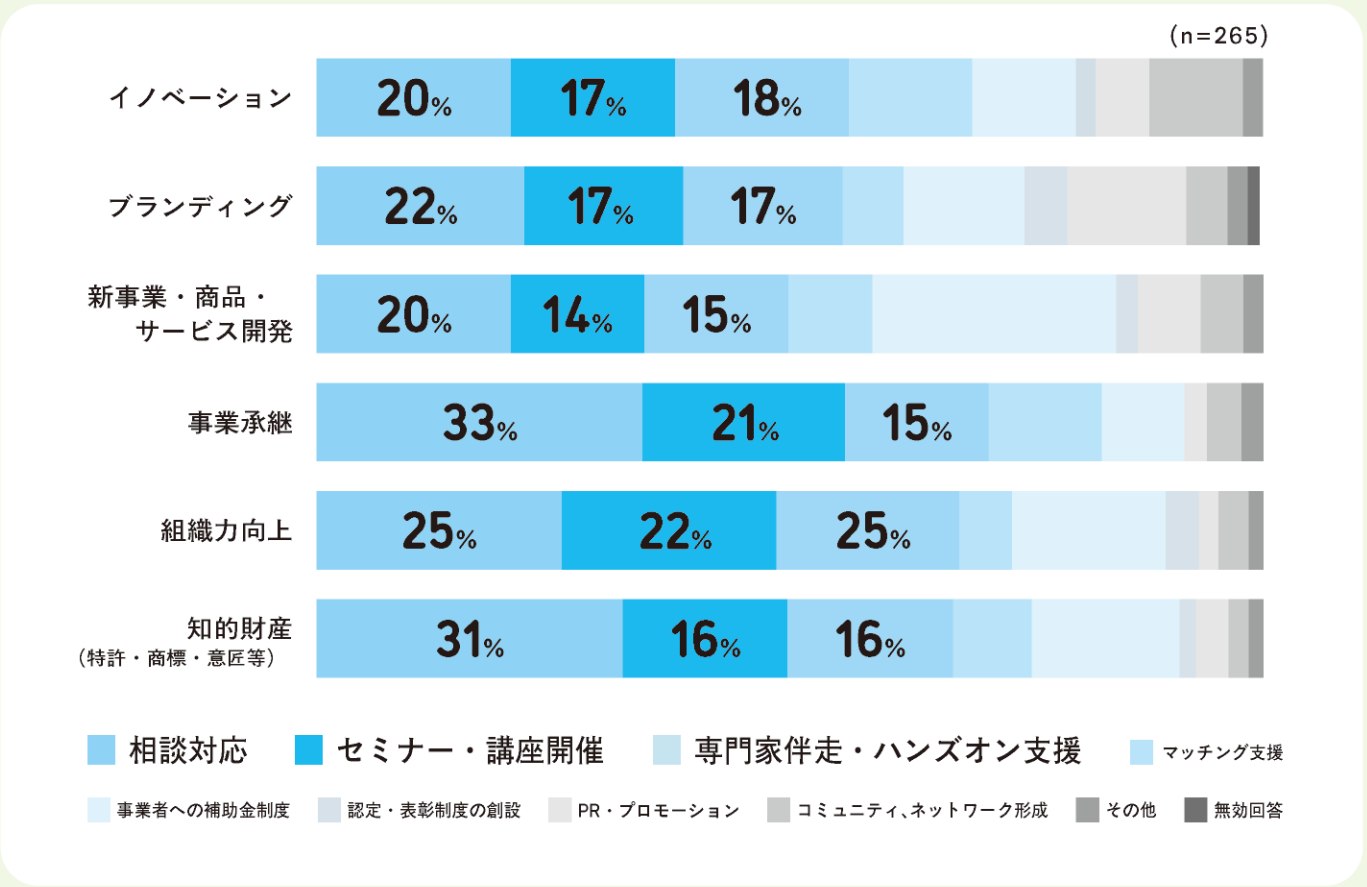
各機関が地域において果たす役割は様々で、それぞれ目指すべきビジョンを持つ中で、イノベーション、ブランディング、新事業・商品・サービス開発、事業承継、組織力向上など幅広い分野での支援が行われています（図2参照）。

一方、取組に関しては「期待通りの効果を上げている」と回答している支援者は一部にとどまり、多くは「一定の効果が出ているが、新たな方策にも興味がある」と回答していることから、より良い支援方策を模索しながら、今以上に地域企業を応援し、地域産業振興に取り組みたいと考える支援者が多くいます（図3参照）。中には支援効果が

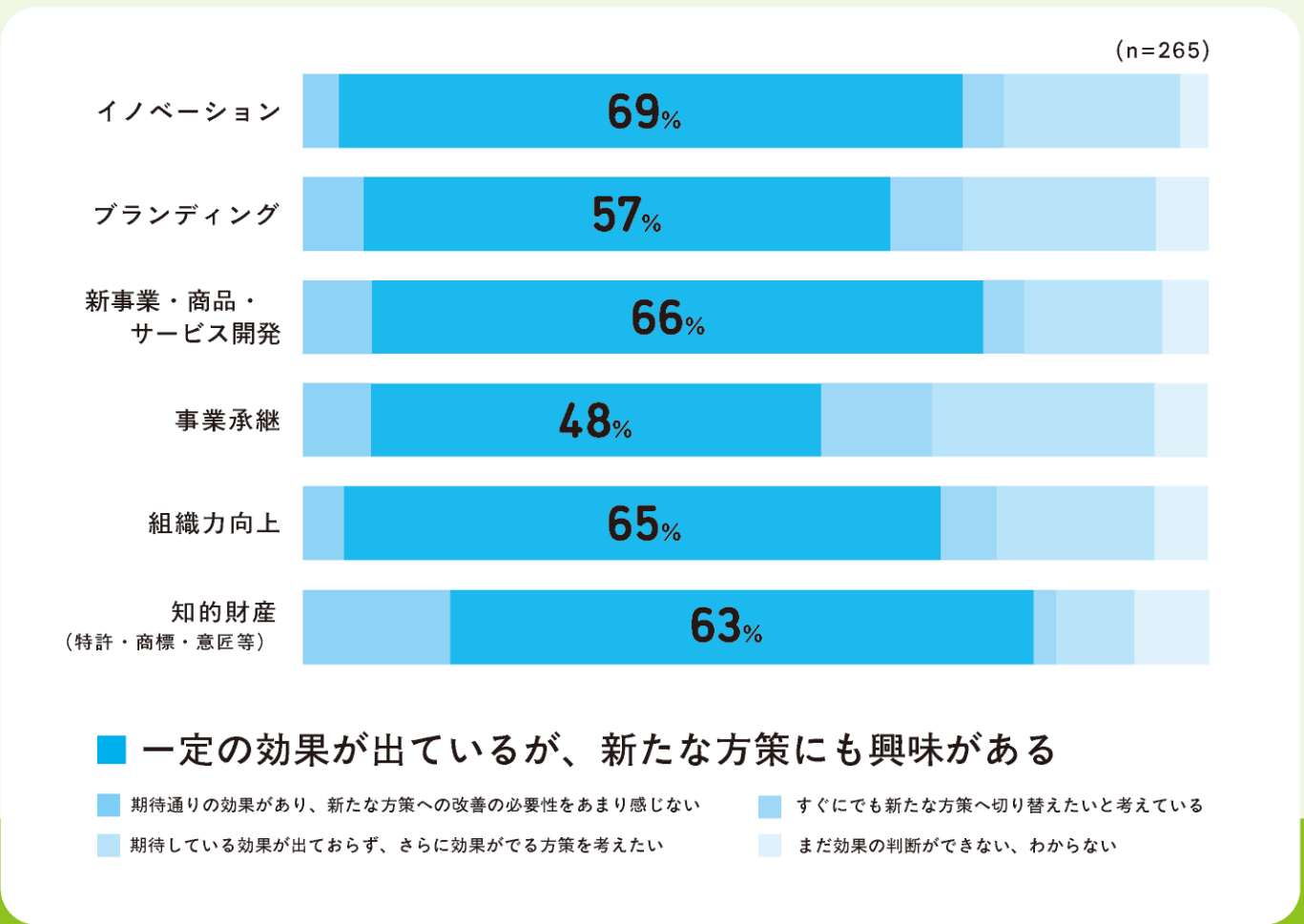
乏しいにもかかわらず過去からずっと継続している支援施策もあるかもしれません。皆様の支援業務や産業支援施策の中で、たとえば、上図のように感じることはありませんか？

これらの課題感などに心当たりがある場合や、さらに効果のある施策を取り入れたいと考える場合、既存の支援メニューに「デザイン経営」の手法を取り入れることで課題解決につながるかもしれません。デザイン経営がどのように地域企業支援に効くのか、本冊子を通じてお伝えしていきます。

● 図2 中小企業等を対象とする支援の取組方法



● 図3 中小企業等を対象とする支援の現状における効果と新たな方策の検討状況方法



出所：中小企業支援策の実施把握とデザイン経営に関する支援施策の意向に関するアンケート調査（近畿経済産業局、2024年9-10月）

02

デザイン経営と 地域産業振興

● デザイン経営が中小企業と地域産業にもたらす効果

デザイン経営による変革や事業承継

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」を指します。経済産業省・特許庁が2018年に『「デザイン経営」宣言』を取りまとめ、その後、『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック』が発行されました。

「デザイン経営？デザイン？よくわからない」と思いながらも、専門家のアドバイスを受けデザイン経営の考え方を経営に取り入れたことで、大きく生まれ変わった中小企業等が地域から出てきています。

この成果を見て、昨今は自治体・支援機関においてもデザイン経営を活用して地域企業を支援する動きも起こっています。自治体・支援機関のプログラムへの参加をきっかけとしてデザイン経営を取り入れたこと

で、事業転換に取り組み、自社のブランディングを行い、新たな価値創造を行う企業の事例が各地で徐々に増えてきています。

では、具体的にデザイン経営を取り入れると企業や地域にどのような変化が起こるのでしょうか。



デザインの力を活用し新たな商品開発・市場開拓に乗り出した事例
出所：錦城護謨株式会社「KINJO JAPAN」

デザイン経営で企業が変わる

中小企業等にとってのデザイン経営は「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されています。

デザイン経営は業種や規模を問わずどのような企業でも取り入れることができる考え方であり、先の見えにくい時代における変革のトリガーとして注目されています。

● 図4 デザイン経営の好循環モデル



出所：特許庁「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」（2023年7月）

人格形成

経営者や社員が自社の歴史や根っこにある想いを深く掘り下げて考え、社会に対してどのような価値を提供しているのか、そこからどんな未来を描いているのか改めて言葉にすることで、自社の人格（アイデンティティ）が明らかになります。

文化醸成

「自社らしさ」を言語化すると、自信をもって自社について語ることができるようになり、他者（顧客や協業先、あるいは社員同士）の共感に繋がります。その先に会社の文化醸成、外部に向けたブランド構築に広がっていきます。

価値創造

「自社らしさ」をもとに考えると、価格やスペックではなく、オリジナリティや強みが反映された事業や商品・サービスが生み出しやすくなり、他者との共創につながり、イノベーションが起きやすくなります。

デザイン経営は これまでの支援施策と 何が違うのか？

執筆者

株式会社IPディレクション
代表取締役／弁理士

土生 哲也



これまでの施策との違いは？

自治体や支援機関の方々がデザイン経営に関する説明を受けた際に、「中小企業のブランディングや商品開発（イノベーション）はこれまでも取り組んできたテーマだ。従来の支援施策といった何が違うのか？」といった疑問を抱かれたことはないでしょうか。

これまでの施策とのわかりやすい違いは、デザイナーなどのクリエイティブ人材が支援を主導する点ですが、多くのデザイナーは経営のプロというわけではありません。では、そうした人材には何が期待されているのでしょうか。

デザインという言葉からは外観の美しさが連想されやすく、デザイナーが支援に加わることで、オシャレな商品やサービスを提供できるようになる、Webサイトや会社のパンフレットがカッコよくなる、といった効果を期待されるかもしれませんが、もちろんそうしたアウトプットも出やすくはなるのですが、それだけではデザイン「経営」と呼ぶ意味がなく、本質はもっと根っこの

部分にあります。

デザイン経営の本質を理解するには、企業をコンピュータに見立てて、こんなメタファーで考えてみるとわかりやすくなります。

デザイン経営とは、新しいアプリケーションの追加ではなく、これまでとは異なるOSのインストールといえます。ブランド構築、イノベーションといったアプリケーションを、デザインというOSを基盤にして推進することに、デザイン経営の特徴があるといえるでしょう。

とかく「社長の感性OS」に頼りがちな中小企業経営に対して、これまでの経営支援は、市場調査や競合分析に基づく事業計画策定など、分析的・論理的で管理型の「ロジカルOS」に基づいて推進されることが一般的でした。それに対し、ロジカルの良さを活かしながらも、デザイナーに特有のアプローチである「デザインOS」を導入して、経営の変革を図ろうというのがデザイン経営の狙いです。

アプリケーション

ブランド構築
文化醸成

イノベーション
価値創造

など…

OS

デザイン

ロジカル (or 社長の感性)

デザイン経営の特徴

では、「デザインOS」にはどのような特徴があるのでしょうか。特許庁のWebサイトには「デザイン経営の本質」として、以下の表に示した①②の2点が強調されていますが¹⁾、そこにもう1つ③を加えて、一般的な経営戦略におけるアプローチとの違いをまとめてみました。

	デザイン経営	一般的な経営戦略
①	人（ユーザ）中心に考える	市場・競合分析を重視
②	柔軟に反復・改善を繰り返す	事業計画に沿って実行
③	意味を問い直す	機能・価格の比較

1つめは、特に事業開発の場面において、データに基づく市場・競合分析を重視する従来の経営戦略に対して、人、すなわち商品やサービスを利用するユーザを重視する点です。こうした見方は、本文で紹介されている「人格形成」のデザインにも活かされて、自社らしさを深掘りする際には、市場におけるポジションや競合との対比以上に、自社の歴史、経営者や社員の思いが重視されます。

2つめは、柔軟に反復・改善を繰り返すアプローチです。既存の価値の延長線上に事業を展開するのであれば、計画に基づいた事業推進が成功への王道ですが、手探りで新しい価値を生み出す新規事業は計画通りに進まないのが常であり、プロトタイプングを繰り返すデザイナーのように、アジャイルに取り組む姿勢が求められることになります。

3つめは、「意味」を問い直すことが重視される点です。競争力の強化というと、機能面や価格面での優位性に意識が向かいがちですが、そもそもその事業を自社がやることにどのような意味があり、自社だからこそできることは何なのか。自社の歴史や、固有の経営資源を深掘りして、腹落ちするまで考える。そこに自社の思いや「らしさ」が込められた、他にない事業や組織のあり方が立ち現れ、機能や価格だけではない固有の価値が生じるはずです。

直線的に進むか？旋回するか？

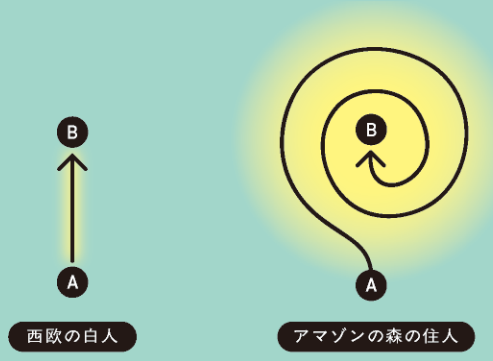
こうしたデザインの特徴がわかりやすく示された例として、多木陽介著「プロジェクトスタの控えめな想像力」²⁾に登場する、イタリアのデザインの源流にある創造力のメタファーを紹介して

おきたいと思います（以下の引用は、イタリアの生物学者エマヌエラ・エヴァンジェリスタへのインタビューの要約です）。

“

西欧の白人は、A点からB点に到達するために、最短距離のライン上にある障害物をすべてのけて真っ直ぐに進もうとします。それが西欧のパラダイムです。でも、それが唯一の道ではありません。アマゾンの森の住人たちは、B点に直行するのではなく、まずその周囲を旋回するように踏査し始め、徐々にその輪を縮めていき、歩く速度も次第に緩めながら目的地に到達します。前者は、効率的で早く着くかもしれませんが、到達に要したまっすぐな経路以外、テリトリーについて何も知識を得ることができないのに対して、後者は、時間はかかっても、到達した時には、その周囲のテリトリーにあるものについての知識とヴィジョンを完全に把握しています。

”



「販路開拓」「新商品開発」「人材確保」といった事業者が抱える課題に対する解へと直線的に突き進むのではなく、自らがどのような環境の中で育まれ、どのような存在であるかを深掘りすることから始める。地域の事業者が共にこうしたテーマに取り組むと、業種や業態は異なっても、同じ地域に生きる仲間であることがあらためて意識され、デザイン経営は面的な広がりを見せるようになっていきます。従来の個社の経営力強化を目指した支援には期待しにくかったような動きが、デザイン経営に取り組む地域ではあらわれ始めているのです。

デザイン経営という新しいアプローチを取り入れて、事業者と支援者が地域のアクターとして共に考え、共に手を動かす時間を大切にすること。時間はかかるかもしれませんが、それが地域を前に進める知識とヴィジョンの獲得につながるのではないのでしょうか。

出所: 1…特許庁Webサイト「特許庁はデザイン経営を推進しています」https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html
2…多木陽介, プロジェクトスタの控えめな想像力, 慶應義塾大学出版会, 2024, p.6

各地で先行的に進む デザイン経営の取組状況

現状、近畿管内ではまだ多くの自治体・支援機関がデザイン経営支援の取組を行っているわけではありませんが、いち早くデザイン経営を支援メニューに取り入れる・あるいは検討を進める自治体・支援機関も出現しています（図5）。中には、表立ってデザイン経営支援と掲げていなくても、デザイン経営の手法を取り入れた支援を行っている事例もあります。

デザイン経営支援の取組はセミナー・講座開催が最も多く、予算も100万円未満が最も多くなっています。自治体・支援機関としてKPIの設定は重要である一方、デザイン経営に取り組む自治体・支援機関では、必ずしもKPIにこだわっていない機関が多い状況です。これは、企業がデザイン経営を取り入れたことと、それが商品やサービスの中に

反映されたという因果関係が見えにくい点や、どうしても効果が現れるのに時間がかかってしまうという側面があるからではないでしょうか。

むしろ、支援先の企業のブランド力向上や、企業同士のつながりの増加など、KPI以外の定性的な効果を実感しながら経営支援を展開する自治体・支援機関も多く存在しています。

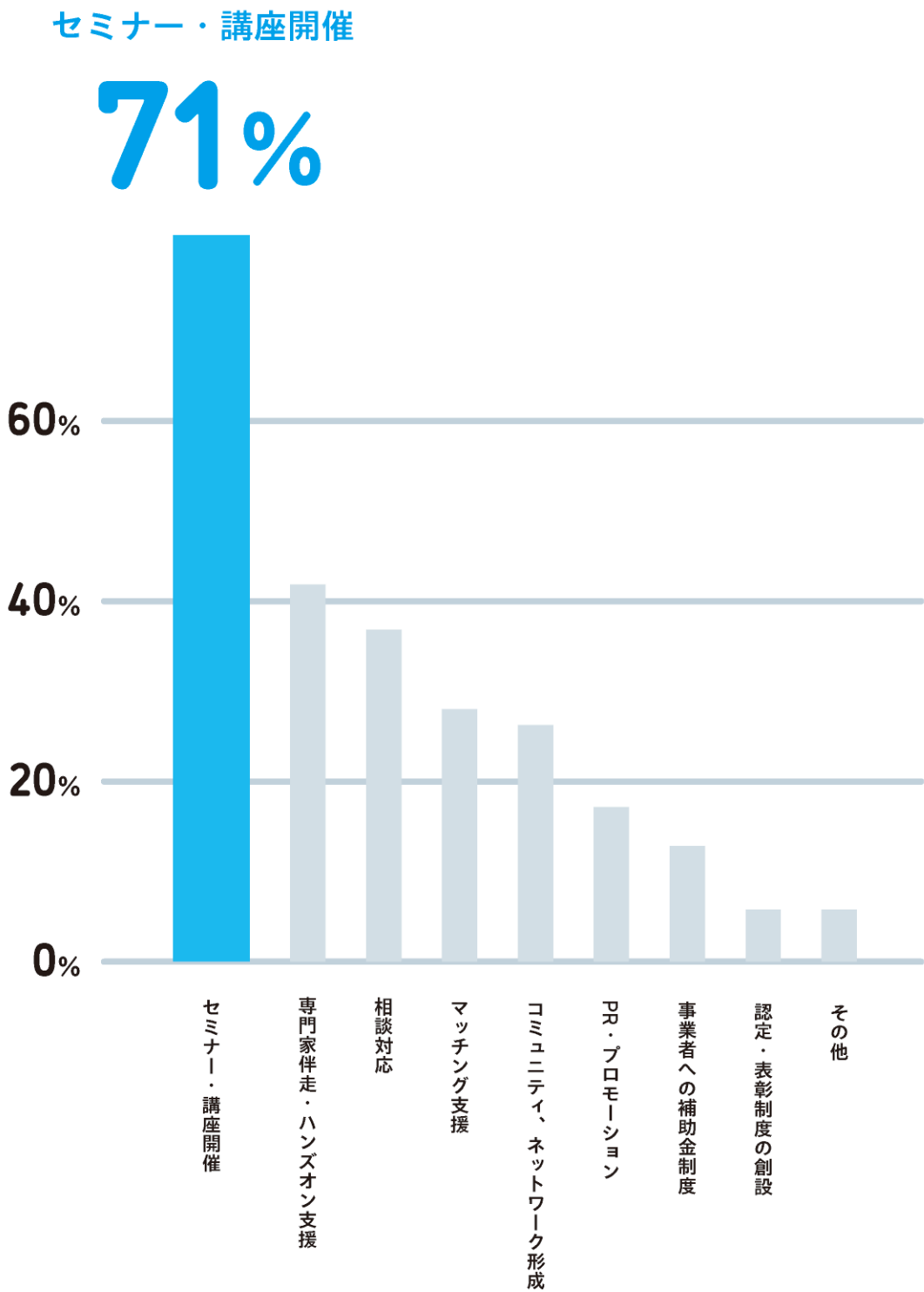
皆様の所属する機関でも少額の予算でデザイン経営セミナーを開催するところから始められるかもしれません。デザイン経営に関する取組を行っている自治体・支援機関の取組方法・予算規模と財源・KPIを参考にしてみてください。（図6.7.8.9）。

図5 近畿管内でデザイン経営支援に取り組む自治体・支援機関

※「中小企業支援策の実態把握とデザイン経営に関する支援施策の意向に関するアンケート調査」（近畿経済産業局、2024年9-10月）より「デザイン経営支援に現在取り組んでいる」と回答した自治体・支援機関を抽出

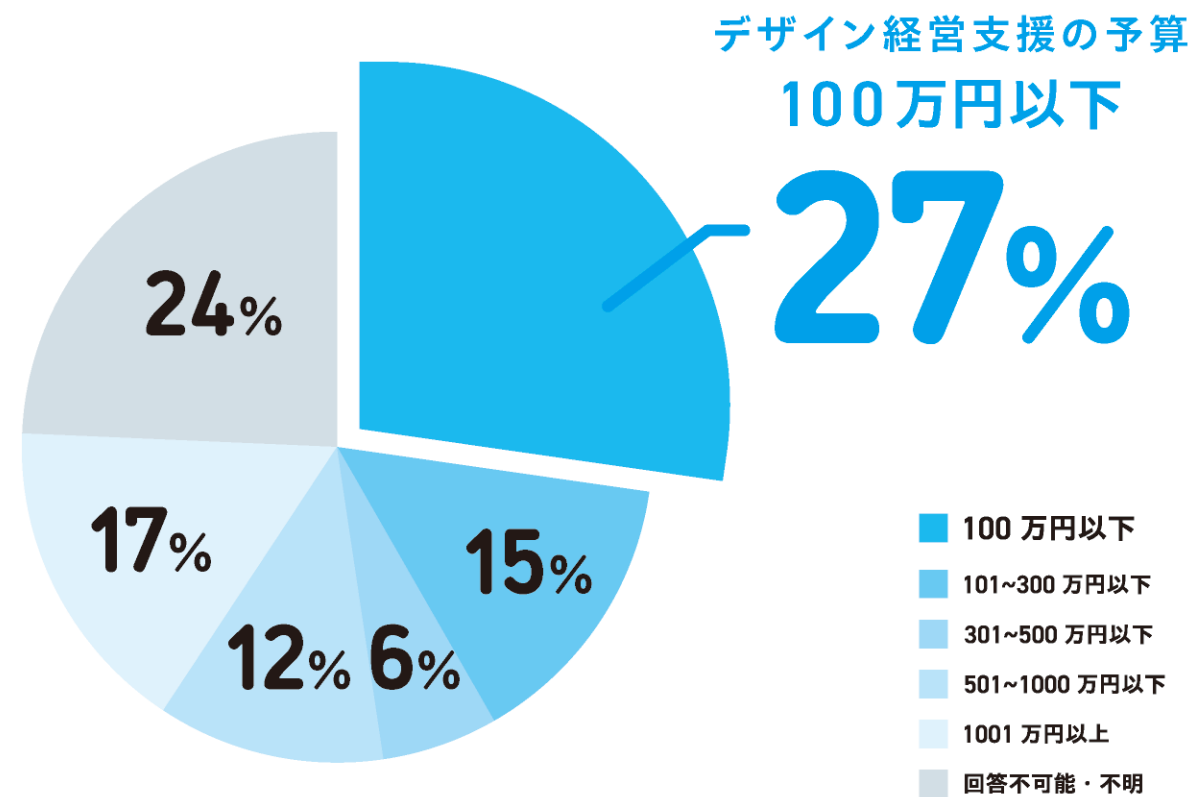


図6 デザイン経営支援の取組方法（n=103、複数回答）



出所：中小企業支援策の実態把握とデザイン経営に関する支援施策の意向に関するアンケート調査（近畿経済産業局、2024年9-10月）

図7 予算規模と財源 (n=103)



デザイン経営支援の財源

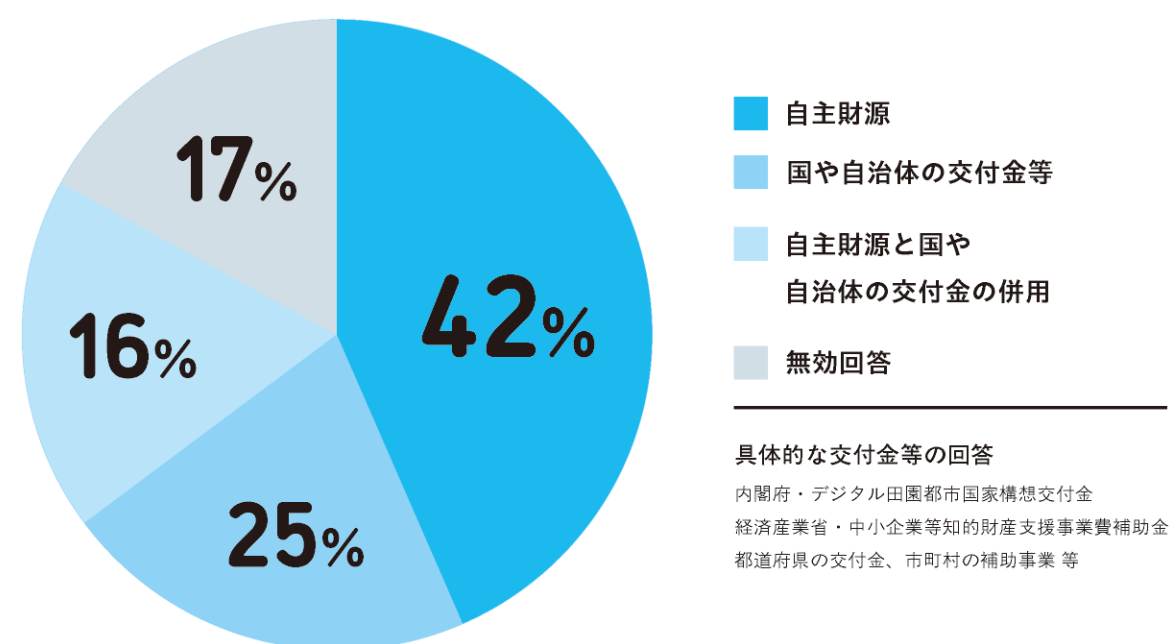


図8 設定しているKPI (n=103、複数回答)

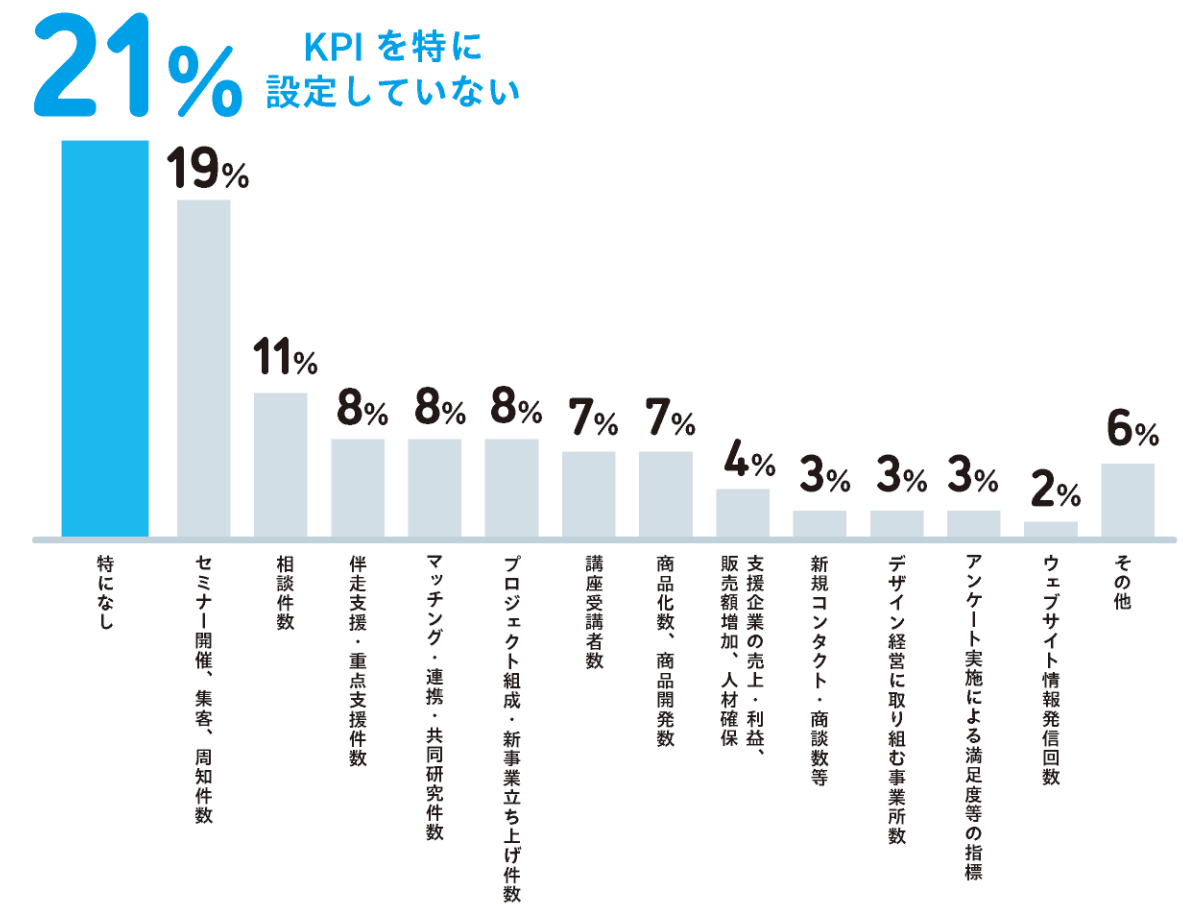
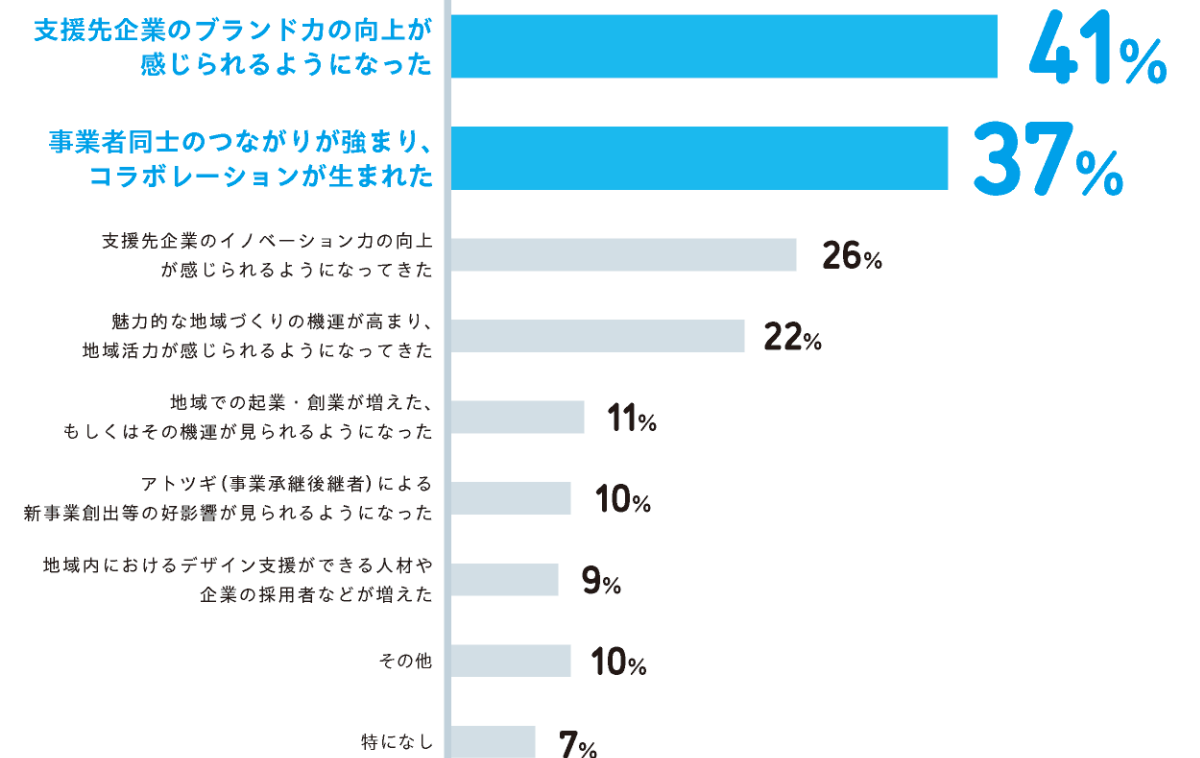


図9 KPI以外に実感している効果 (n=103)



による伴走型支援

デザイン経営手法

奈良市の

奈良市では、新型コロナウイルス感染症拡大を機にこれまでの事業者支援策からの変革が求められ、『デザイン経営』手法による伴走支援を取り入れることになりました。アフターコロナを迎え、物価高騰等が経済活動に大きな影響を与えている現在においても『デザイン経営』はこれからの自治体による事業者支援の在り方であると感じています。

既存事業者支援策の必要性については、コロナ前からも検討され続けていました。これまでの本市における事業者支援は、物産展や関係団体によるイベントへの支援等、商品のPRや販路拡大につながる事業レベルの支援策が多い状態でした。その中で、激しく変化する世界情勢や自然災害を含め、先行きが不透明で将来の予測が困難な（VUCA）時代に中小企業が生き残るために、事業者支援策においてもアフターコロナを見据えた戦略レベルの支援策が必要だと考えました。

新たな支援策の導入にあたっては、主力産業である観光のみでなく、多様な企業の付加価値を向上させる支援策が必要であると考え、検討を進め

デザイン経営手法による支援導入まで

また、企業への付加価値を高めることで価格への転嫁が可能となり、経営環境の変化に強くなり、また従業員の賃金アップに繋がります。企業の付加価値向上が地域経済の好循環を生み出し、活性化に直結するものであると考え、他にはない価値を顧客に提供するブランディングやイノベーションの創出に資する『デザイン経営』を新施策として企画提案し、実施することになりました。

奈良市におけるデザイン経営の取組

まず、令和3年度にデザイン経営の周知・浸透のためセミナーやアンケート調査を実施した

令和2年度までの既存事業者への支援策

既存事業者支援	・中小企業にぎわい振興補助金 ・中小企業振興施設設置補助金 ・中心市街地活性化団体補助金 ・A団体補助金 ・B団体補助金 ・伝統工芸後継者育成補助金 ・融資保証料補助金	PR事業を中心に各事業レベルへの支援が多い
地方創生臨時交付金	・感染拡大防止協力金 ・プレミアム付商品券発行事業 ・テイクアウト事業食販売機会拡大 ・デリバリーサービス参入支援 ・事業再開支援金 ・商店街にぎわい振興補助金 ・オープンテラス事業補助金	即効性のある売上確保策が多い

→ 既存事業者支援においてもアフターコロナの影響を見据えた戦略レベルの支援策の検討が必要



奈良市の事業者支援について

執筆者

奈良市役所 観光経済部
産業政策課 総務係長

小濱 英己

の取組

（「コミュニティ・バンク京信」）

QUESTION

コミュニティ・バンク
京信の使命

当金庫は2023年9月に100周年を迎え、地域金融機関として「コミュニティ・バンク京信」というブランドネームを掲げ、地域の課題解決と発展を目指しています。

地域の課題に向き合い、資金提供だけでなく、情報や知恵、人、システムを地域に提供することを通じて地域社会との真の意味での共栄を図ることがコミュニティ・バンクの使命だと考えています。

この使命を全うするため、「様々な人の「？」が集まり、つながる場所」をコンセプトに、様々な分野の人が集まり、みんなが寄ってたかつて問の答えを探しに行く共創施設「QUESTION」を2020年11月にオープンしました。館内にはカフェ・バー、コワーキングスペース、イベントスペース、コミュニティキッチンなどがあり、地域の交流を促進しています。また、地域の中小企業の企業価値向上に向け、強みを発見し、価値を創造する取組などを行っています。

例えば、2022年に開始した商品開発講座「ANSWER」は、商品開発や販路開拓、ブランディングに関する課題を解決するためのプログラム



で、徹底的な現状分析を行い、自社の強みを活かした商品企画を練り上げます。経営者や社員の方々に加え、その企業を担当する当金庫職員も参加することが特徴です。講師には、QUESTIONのアソシエイトパートナーである有限会社セメントプロデュースデザイン代表の金谷氏を迎え、2.5社程度に対し実践的な内容を提供しています。また、QUESTIONでは様々なテーマでセミナーやイベントを開催しており、施設内にカフェ・バーやキッチンも併設していることから、終了後には交流会を開催するなど、様々な「？」で繋がるきっかけを作っています。

これらの取組を通じて、当金庫は地域企業の価



QUESTION
京都市中京区河原町通
御池下る下丸屋町390-2

執筆者

コミュニティ・バンク京信
QUESTION 館長

平野 哲広



値向上や地域社会の活性化に寄与しています。地域の多様な人々が集まり、ともに課題解決を目指すことで、イノベーションが生まれ、地域全体がクリエイティブで活気のある場所へと変わっていきます。

03

デザイン経営支援に

取り組む

先行事例の紹介

様々な支援主体によるデザイン経営支援事例を、そのきっかけから体制、取組内容効果などを交え紹介します。
主なカテゴリーは以下の通り整理しています（本冊子作成側判断による分類です）

経営力強化

事業承継支援

コミュニティづくり

付加価値向上・ブランド化

共創・連携促進※

創業支援

※共創・連携促進には、企業間や、企業とデザイナーとの連携を含みます

事例リスト

CASE

01 /

2市連携で新たな商品・サービスを生み出し、持続可能な地域へ
越前鯖江デザイン経営スクール
支援実施団体 / 鯖江市商工観光課・越前市産業政策課

付加価値向上・ブランド化

共創・連携促進

CASE

02 /

挑戦する拠点から、アトツギが価値創出する地域を創り出す
アトツギらぼ
支援実施団体 / 宇治市産業観光部産業振興課

事業承継支援

コミュニティづくり

CASE

03 /

移住者も地域事業者も一体で、
地域を担う新たな挑戦者づくりに取り組む
未来天橋塾
支援実施団体 / 宮津市産業経済部商工観光課

創業支援

コミュニティづくり

CASE

04 /

自ら汗をかき、“本気”の小規模事業者を“本気”で支援
**本気で経営力強化に
取り組む小規模事業者支援**
支援実施団体 / 多可町商工会

経営力強化

コミュニティづくり

CASE

05 /

組織の枠を越え地域企業を支援し、“SUWA”をブランディング
**SUWAプレミアム・
SUWAデザインプロジェクト**
支援実施団体 / 諏訪市経済部商工課

付加価値向上・ブランド化

共創・連携促進

CASE

06 /

自社の知財（らしさ）を掘り起こし
地域事業者の新しい価値共創を起こす
**デザイン経営実践
セミナー・ワークショップ**
支援実施団体 / 一般社団法人山形県発明協会

共創・連携促進

経営力強化

コミュニティづくり

CASE

07 /

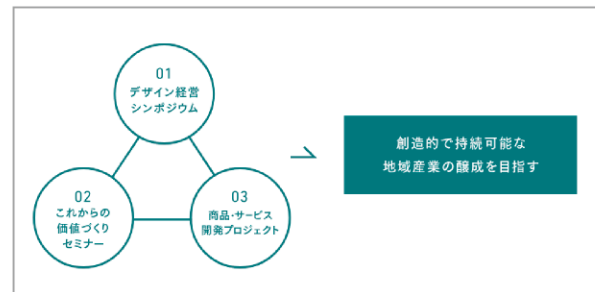
県内企業と学生がデザインのちからで
次の一手を考え、学びあう
やまがた&Dプロジェクト
（デザイン経営トランスフォーメーション促進事業）
支援実施団体 / 山形県工業技術センター

付加価値向上・ブランド化

共創・連携促進

2市連携で新たな商品・サービスを 生み出し、持続可能な地域へ

古くから眼鏡、漆器産業が盛んな「鯖江市」、和紙、筆筒、打刃物などの伝統工芸が盛んな「越前市」。ものづくりの特色の強い2市共通の課題として、「個社ではなく産地全体で生き残る。後継者がいて、仕事を作り、隣や周りと共創しながら地域全体を動かしていく仕組みが必要」と考え、令和5年から「越前鯖江デザイン経営スクール」として3つの学びを2市連携で提供。越前・鯖江地域にデザイン経営の視点をもつ事業者や、広義のデザインを実践できるクリエイター、そして彼らを支える右腕人材を増やすことで、創造的で持続可能な地域産業の醸成を目指す。



デザイン経営の支援施策概要

スクールは3つの学びから構成。デザイン経営の理解を地域企業に伝える「デザイン経営シンポジウム」、本気で取り組みたい事業者向け「これからの価値づくりセミナー」、半年間におよぶ実践型スクール「商品・サービス開発プロジェクト」で伴走支援する。

01 デザイン経営シンポジウム

年1度開催し、デザイン経営に取り組む事業者の入り口・裾野を広げる。デザイン経営に精通するトッププレイヤーの基調講演、地元企業によるパネルディスカッションなどを行いデザイン経営の概要や効果を学ぶと同時に、後に開催される「これからの価値づくりセミナー」「商品・サービス開発プロジェクト」への応募を促す。

02 これからの価値づくりセミナー

年5～6回実施（令和6年度は6回）。各回毎のテーマ（ソーシャルデザインなど）を設定し、専門家を招いてレクチャー。参加費は両市内企業が7,500円（全6回）、市外企業は15,000円。

03 商品・サービス開発プロジェクト

半年間、毎月2日間開催。応募者のうち越前市・鯖江市で各2チームを選定し、デザイナーやクリエイターとチームを組んで会社や地域の課題を解決する商品・サービス開発を試みるプロジェクト。参加費は1事業者あたり10万円。グループワーク・フィールドワーク・ディスカッションをする中で、メンターから意見をもらい企画をブラッシュアップしていく。メンターはTSUGI 新山直広氏を中心に、HUDGE 内田裕規氏、デキタ 時岡壮太氏、YET 内田友紀氏と、両地域を支える著名なデザイナー4名が務める。集大成として3月に成果発表会を実施。

取組の背景・きっかけ

鯖江市では古くは社会人むけデザイン再教育プログラム「SSID（Sabae School of Intelligence Design）」で地場産業の振興、デザイナー育成に大きく寄与した過去があり、デザインの素養はあった。一方の越前市も、山田賢一越前市長が福井県産業労働部に在籍中、ものづくりにおけるデザインの重要性、デザイナー人材育成の必要性を感じていた。福井県丹南広域組合や産業物産展の合同開催、2市1町（越前町）のイベント「RENEW」や「千年未来工芸祭」など、もともと市域をま

たいた交流が盛んで、2市連携の産業振興は自然な流れだった。

令和4年に佐々木勝久鯖江市長と山田市長が地元ラジオで対談、その後2度の政策懇談会でも両市長が意見交換する中で、「ものづくりのまちとして、デザイン思考を取り入れた経営を地場産業に取り入れていただき、それを支えるクリエイティブ人材が集まる地域を目指す」という方針で合意した。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

- 両市担当課で毎月打ち合わせをしながら事業計画、予算を固めていった。当初は域外から講師を招く形で企画書を作ったが、地域にはTSUGI 新山氏、HUDGE 内田氏のような優秀なデザイナーがいる。外よりも中の力を借りようということで、まず新山氏に相談を行った。
- 事業構想段階から関わる新山氏は以前から鯖江市の若手職員向けに講習会も担当してきた。地域の市場規模に対しデザイナーが不足している現状から、地域企業の右腕となるデザイナー人

材育成の必要性を感じており、駆け出しのデザイナーが企業の事業開発と一緒に携わるプログラムの発想に至った。

- 業種などの要件は特に定めていないが、参加者は域内のものづくり事業者が大半を占め、その他クリエイターも参加する。参加者の中には事業承継を控える方もいる。

予算化

令和5年度は各市で負担金として約300万円を拠出し、参加事業者の受講料徴収を含め約700万円規模の予算。内閣府デジタル田園都市国家構想交付金も活用している。両市トップのデザインに対する造詣の深さに加え、福井市でデザイン要素を取り入れた事業（Xスクール）の先行事例があったため、それらを引き合いにしながら庁内を説得し予算化した。

支援体制

自治体や商工団体も参画し「デザイン経営スクール実行委員会」を立ち上げ、ミーティングを行ない、各テーマについてはその都度関係者で打合せを行いながら進めている。

KPI

シンポジウム参加人数、新たに立ち上がったプロジェクト数などをKPIに設定。

取組効果

- 商品・サービス開発プロジェクト件数は2年間で8件を数える。事業者側も参加費を払っているのに、アイデアどまりではなく事業化に向けた本気度が高く、実際のアクションにつながっている。
- スクールに参加された地域企業（沢正眼鏡）がクラウドファンディングで資金を集め、移住者のための情報シェアハウスを立ち上げるという取組が起きている。
- デザイン経営スクールへの参加を通して地域事業者と域外クリエイターが繋がることにより、仲間意識が高まっている。実際に、福岡県・神奈川県クリエイターの移住の実績が生まれている。



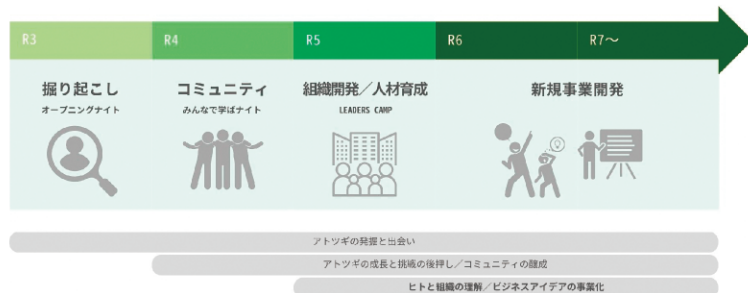
最終発表会の様子

挑戦する拠点から、アトツギが価値創出する地域を創り出す

製造業が市内生産額3割超を占め、世界シェアを取るニッチトップ企業も多い宇治市。地域課題として、廃業率増加、開業率減少傾向で、企業数がどんどん減っている状況にあった。そのような中、宇治市と宇治商工会議所が一体となった産業支援拠点「宇治 NEXT」で、デザイン経営の考え方を取り入れたアトツギの新規事業開発を支援する事業がスタート。地域産業を盛り上げ、持続可能な地域づくりに自治体として積極的に関わっていく。

デザイン経営の支援施策概要

令和3年度に開始した本事業は年度ごとに取組を発展させ、毎年形を変えながら進めている。



01 アトツギらぼ オープニングナイト 2021年度

地域で熱量の高いアトツギの掘り起こしを目的とした単発のセミナー。先輩アトツギ経営者が登壇し、家業でイノベーションを起こすノウハウの提供や質問会を開催し、15名が参加した。

02 アトツギらぼ みんなで学ばナイト | アトツギらぼMeet-Up 2022年度

アトツギによるコミュニティ形成と学びの創出を念頭に置き、経営スキルを学ぶ講演会とアウトプットを行うホームルームを計8回、さらにアトツギ同士のコミュニティを広げる「アトツギらぼ Meet-Up」を年2回開催。学ばナイトは平均10名強、Meet-Upは20名程度が参加。

03 アトツギらぼ LEADERS CAMP 2023年度

次のステップとして新規事業開発講座に取り組みたかったが、後継者たちのニーズが自組織の強化にあったため、組織開発・人材育成をメインテーマとするリーダーシッププログラムを実施。全5回のプログラムで、先輩アトツギ経営者の経験シェア、オフサイトミーティング（キャンプ）を実施。結果的には、組織強化で新規事業開発の下地ができたのでよかった。

04 アトツギらぼ（新規事業開発）2024年度

毎月2回程度、家業のイノベーション（自社の強み、ユーザー視点、ビジネス構築など）に向けた講座をワークショップ形式で開催。ターゲットは新たなチャレンジに取り組もうとしている地域のアトツギで、参加者は計6回のプログラムのなかでアトツギのイノベーション、自分の強み発見、ユーザー視点を通した自社製品開発やサービス検討などを学び、講師によるオンラインレビューも実施。最終回は集大成として言語化した今後の展望を4分間でプレゼンする。

取組の背景・きっかけ

平成31年に「宇治市産業戦略」で宇治市の産業の方向性を明確に示した計画が策定され、その中で市内産業の成長支援として「円滑な事業承継の支援」が明確に位置付けられていた。後継者選定の第一候補者は親族（家業のあるアトツギ）であることから、後継者・後継者候補への支援に注力すべきではないかと考えた。家業で新しいビジネスを起こすことが若い世代に魅力的に映れ

ば、今深刻になっている中小企業の廃業を抑えるきっかけになるかもしれない。担当者が様々なセミナー等に積極的に参加する中、デザイン経営とアトツギの相性の良さに着目。アトツギ支援に広い知見と高い熱量を持つ専門家や地域の支援者と繋がりながら、アトツギの新事業創出を支援するメニューが形作られてきた。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

- 中小機構の新規事業支援セミナー講師だった MAHO-LA CREATIVE（株）にアトツギ支援の企画を相談し、現在の事業に至っている。
- 地域のアトツギの中核となる人材を作り、その方々を中心とする交流・コミュニティ創出を一つのテーマにしている。担当者がアトツギの自主的な会にも頻繁に顔を出し関係構築が進んでいる。
- 行政としてのねらいもある中、支援者側の考えだけで進めて地域の後継者が置いてけぼりにならないよう、プログラムはアトツギの声を拾って年度ごとに修正している。

予算化

当初、事業はセミナー開催費10万円程度で実施し、令和6年度予算は500万円を計上。「きょうと地域連携交付金」も一部活用。令和3年度に宇治市産業戦略を改訂した際に盛り込まれていた事業承継の項目に取組を紐付け。

支援体制

支援プログラムは宇治市と宇治商工会議所が運営する産業交流拠点「うじらぼ」で実施。京都信用保証協会と共催し、地元金融機関（京都銀行、京都中央信用金庫、京都信用金庫）とも連携。プログラムには金融機関から紹介された後継者も多数含まれる。講師、ナビゲーターはデザイン経営に造詣が深い MAHO-LA CREATIVE（株）、1on1 メンターはコーチング専門家のカーニバルライフが参画。

KPI

アトツギが成果報告会で発表する具体的なアウトプット数。成果報告会では参加者全員に自社の思いや新規事業もしくは既存事業での新たな取組などをプレゼンしてもらう。



取組効果

- プログラム参加を通じて家業を継ぐことを決めたアトツギが生まれた。
- 講座に参加した方のうち、熱量の高いアトツギたちが自主的なコミュニティ運営（「アトツギスナック」）を開始。京都府北部・中部など他地域とのアトツギ交流も生まれている。
- 事業開始当初は地域内のどこにアトツギがいるかわからない状況だったが、プログラムの卒業生が次のアトツギを紹介してくれるといった連鎖が生まれている。自治体職員としても「事業承継は団体戦」という熱い思いでアトツギ支援を継続する。



移住者も地域事業者も一体で、 地域を担う新たな 挑戦者づくりに取り組む

人口減少、産業の停滞、地域力の低下といった負の連鎖を大きな課題と捉えていた宮津市。課題を一気に解決することは難しいが、「小さな創業や地域で挑戦する個人・団体を支援することで、少しずつ変化を生み出していきたい」という思いで、「未来天橋塾」を開講。移住者も地域事業者も区別なく、新しく事業に挑戦する「宮津の宝」である人と物を育てる。



デザイン経営の支援施策概要

01 未来天橋塾

令和3～5年の3か年事業としてスタート。当初はスタートアップ支援で、意識変容、マインドセットの学びの場として展開していたが、創業だけでなく家業の後継者など地域の未来を担う人材も幅広く塾に参加していただく形で事業を進めている。

表向きはデザイン経営を謳っていないが、塾の内容はデザイン経営の手法を取り入れた内容となっている。市としては当初デザイン経営の意識はなかったが、メイン講師である合同会社イキナセカイ安川氏の考え方がデザイン経営を意識したものだった。安川氏の想いは「歴史や背景、思いを見つめることが必要。特にアトツギの場合、新事業を考える際には棚卸しが必要。アイデンティティからビジョンにあったビジネスになるよう一貫したデザインを」というもので、これが塾の大きなテーマとなっている。各回のゲスト講師も、ブレない「芯」のある経営者を育てる意識のある方を選定。

支援フェーズとして「ホップ・ステップ・ジャンプ」の発展を意識して、令和3～5年はホップの位置づけ、令和6年度からは「ステップ」として次の段階を目指そうということで、マインドセットではなく事業実行に移すための内容を盛り込んだプログラムとし塾生の思いを発言・ディスカッション・壁打ちする場面を増やしている。計7回のプログラムで、事業創出・ビジネスモデルから資金調達、テストマーケティングの学びや、事業のブラッシュアップなどに加え、中間発表、最終発表を各1回行う。はじめての参加者はもちろん、令和3～5年に参加した事業者も、やりたいことが見つけたり持続的に地域に根ざした事業ができる形にステップアップしていただくため、再び塾に参加してもらっている。



2024 前尾記念クロスワークセンターMIYAZU			
DAY1	「開講式」6/7日	● 18:00～20:30	講師 安川幸男氏
DAY2	「事業創出・ビジネスモデル」7/9日	● 18:00～20:30	講師 安川幸男氏
DAY3	「起業創業・資金調達」7/30日	● 18:00～20:30	講師 宮津商工会議所・京都北部信用金庫
DAY4	「中間発表」8/27日	● 18:00～20:30	講師 安川幸男氏
DAY5	「テストマーケティング」9/25日	● 18:00～20:30	講師 高岡崇仁氏
DAY6	「事業のブラッシュアップ」10/16日	● 18:00～20:30	講師 安川幸男氏
DAY7	「成果発表」11/1日	● 18:00～20:30	講師 安川幸男氏
主催：宮津市産業経済部 商工観光課 共催：宮津商工会議所、京都北部信用金庫			



取組の背景・きっかけ

「未来天橋塾」は、令和3年度、信金中央金庫による「SCB ふるさと応援団」の支援制度をきっかけに、第7次宮津市総合計画の重点プロジェクトの一つである「宮津の宝を育むチャレンジプロジェクト」に位置付けてスタートした。宮津には、明治時代、熱い思いを持って時代と向き合う若者たちによって作られ、自由民権運動の精神的母体となった私塾「天橋義塾（てんきょうぎじゅく）」があった。これにちなんで「未来天橋塾」と名付けた。市では従来から新規創業や第二創業、市外で行っていた事業を市内で展開する際の補助金制度を設けており、未来天橋塾は事業者支援を拡充するという位置付けとし、現在は補助金と塾を両輪で動かしている。



施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

- 京都北部信用金庫と事業を相談する中で、専門家（合同会社イキナセカイ安川氏）を紹介され、メイン講師として迎えることになった。各年度のプログラム設計は安川氏と相談しながら進める。安川氏は講師（座長）であり、塾生の壁打ち相手でもある。
- 塾は塾生のインプットを基本に進め、塾生が講義を聞いた上で事業構想を発表する機会として、中間発表、最終発表を設ける。
- 発表を聞いた講師が、連携することで新事業・新商品が生まれそうな参加者同士を引き合わせるようなアドバイスを行っている。

予算化

「SCBふるさと応援団」制度による1千万円を3年間活用。地方創生推進交付金も活用。令和6年度からは宮津市で財源を持ち実施。

支援体制

京都北部信用金庫、宮津商工会議所、市の連携体制で事業を進める。令和6年度からも市、信用金庫、商工会議所の共催で関わりは以前よりも強固となっている。令和6年度の塾の中では、金融支援テーマで信用金庫、経営支援テーマで商工会議所に講師を受け持っていた。参加者募集は一般募集も行いつつ、信用金庫、商工会議所がもつネットワークを活用。市が持つコワーキング兼オープンスペース拠点「クロスワークセンター MIYAZU」は地域の関係人口創出を担う施設で、地域人材が交わるハブ機能を有している。移住者や学生も取り込んでイベントも実施しており、当該拠点で塾も開催する。

KPI

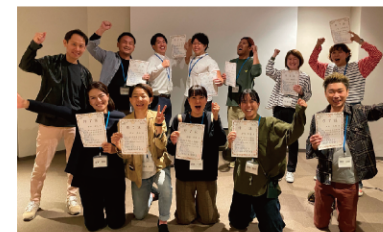
3年間で32名が卒塾し、約4分の1が新規創業に結びつく。創業、第二創業の目標件数は総合計画の中で示されており、目標値を達成している。参加者の属性は観光、飲食、宿泊、農家など。新規創業だけでなく、事業承継後の新事業を展開したいという方も参加。



取組効果

- 塾生同士が連携した新商品開発事例が3件生まれている（お茶屋とお菓子製造業、オリーブ生産者と石けん製造者など）。
- ホームページリニューアルを考えていた方に対し別の受講者が制作支援。思いの発信に重点をおいたホームページの作成に至った。
- 卒塾生である移住者がビジネスで地域課題解決に取り組むプロジェクトを立ち上げたり、市と地域の繋ぎ役を担ってくれるような関係性に発展している。
- 天橋塾が地域で挑戦する若手や女性が集まる場になっており、市役所内の他部署にはないような接点を築いているため、市の

女性活躍推進部門、移住定住部門、SDGs・環境部門などからも卒塾生の紹介を頼まれる。今では庁内でも本事業の認知度が広がり、支援継続の追い風となっている。



自ら汗をかき、 “本気”の小規模事業者を “本気”で支援

兵庫県多可町は西脇市と並んで古くから機織りの下請け事業者が多い播州織の産地。産業が縮小する中、危機感をもって「何かを変えたい」と本気で思っている様々な事業者に対し、地域の商工会職員が自ら知恵を絞り、汗をかきながら、『デザイン経営』の手法を用い本気の支援を行う。

デザイン経営の支援施策概要

小規模事業者の事業の持続的発展を支援するために、商工会や商工会議所が作成し経済産業大臣が認定する「経営発達支援計画」の枠組みの中でデザイン経営支援を位置づけし、支援を展開する。支援内容はSTEP1 現状分析、STEP2 計画作成、STEP3 アフターフォローの3つに分かれる。「本気で経営力強化に取り組む小規模事業者」と銘打ち、年間30者に対して「健全なえこひいき」支援を行う。

表向きはあまりデザイン経営を謳っておらず、30者の募集チラシでも事業の説明の中に一言入る程度。一方、プログラムで使用されるワークシートやフレームはデザイン経営の考え方を主軸に置いたものになっており、参加者は気づけばいつのまにかデザイン経営の考え方を取り入れているような工夫を行っている。



01 現状分析

本当にしたいこと、自社の強み、目指すべきターゲットの見つめ直しを行う。財務分析（ローカルベンチマーク作成）、オリエンテーション&キックオフセミナー（デザイン経営の考え方の紹介）を経て、経営分析セミナー、専門家による個別相談などを実施。

02 計画作成

自社の強み、現状の課題から導き出された「自社がすべきこと」や「今後したいこと」をまとめた事業計画書（ビジョンシート）を作成するための事業計画策定セミナーを実施。ほかにも、小売り・サービス業経営戦略セミナー、専門家による個別相談などを実施。

03 アフターフォロー

参加者がまとめたビジョンを実践し効果が出せるよう商工会が伴走支援する。専門家による個別相談、ミニ勉強会、合同記者発表会、異業種間の交流・連携、各種支援制度の活用サポートなどを実施。

取組の背景・きっかけ

商工会が平成27年に国の採択を受け5か年計画でスタートさせた「第1期経営発達支援計画」。計画の重点事業として播州織の若手事業者への支援がスタートした。当初は「デザイン経営」の意識はなかったが、ある時職員間で「ある一面だけ切り取った支援ではなく、会社を全体的に見直すような支援をする必要がある」とい

う議論が起こった。その考え方がデザイン経営に通じるものであると後から知り、専門家であるSASI近藤氏に依頼して支援に協力いただくこととなった。支援者も事業者も膝をつきあわせ、徹夜も覚悟して臨む議論が続くようなプロジェクトで、最終的に販路開拓に結びつけるギフトショー出展支援などを行った。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

● 経営発達支援計画のガイドラインでは第2期は第1期より事業者を絞りこんで集中支援を行うよう示されていたため、「デザイン経営」を中心に据え、様々な業種から毎年30者を5年間にわたって支援する計画とした。

● 第2期経営発達支援計画を策定したタイミングは、ちょうどコロナ禍を経て世の中が混沌とし、向かうべき方向性がわからない状況だったが、そんな時代だからこそ過去・現在・未来を筋道立てて経営革新に取り組む事業者に対してデザイン経営のアプローチが合っていると腹落ちし、これを軸にしていこうと決意した。

予算化

展示会出展支援等も含めて600万円程度。経営発達支援計画の伴走型補助金を活用することで商工会の負担が大きく抑えられている。場合によっては事業者の負担をいただいたり、県や町の商工会連合会むけ補助金メニューを活用。

支援体制

多可町商工会、西脇商工会議所、SASIとデザイン経営支援の連携協定を締結。専門家のSASIは事業者のアイデンティティを引き出す手法に長けており、高い熱量で講義をして頂いている。プログラムの中に「合同記者発表会」を組み入れ地元の新聞記者などに来てもらうことで、参加者のPRやフィードバックの場を作っている。

KPI

1年間に30社・5年間でのべ約150社を支援。（繰り返し参加する事業者もいるため、実質は約100社）



取組効果

● 地場産業の「播州織」事業者が、異業種交流によって新商品の開発に取り組んだ事例が生まれた。呉服店とデザイン事務所の3者連携による「エンディングドレス」や、照明会社とのコラボレーションによる「ランプシェード」などである。

● 雑貨店兼デザイナーが兵庫県の経営革新計画承認を受けギフト商品のセレクトサービスを始めるなど、プログラムに参加した事業者による様々な新規事業のチャレンジが生まれる。

● 移住者による新規事業のチャレンジや、地元の事業者とのコラボレーション事業が生まれてきている。古民家での民泊を営むデザイナーや音楽家、酒米「山田錦」に惚れ込んで移住した米農家と地元の洋食事業者による、鴨肉のロースト開発など。

● プログラムに参加した事業者が修了後も集まる場として、本気の事業者卒業生対象の交流コミュニティ「D P I（Discussion,

Practice, Inspection 討論・実践・検証の頭文字）」が誕生。討論、実践、検証を繰り返して自社をよくしていこうとする場として活動するなかから、最近では地域の若者流出という地域課題へアプローチするプロジェクトが立ち上がり、地元の高校と連携した取り組みが始まっている。

結
び



いい結び
いい旅立ち

人生のエンディングを、
いいものでいい旅立ちに。

播州織事業者が、天界へのいい旅立ちを演出する「エンディングドレス」を3者コラボで商品化

組織の枠を越え地域企業を支援し、 “SUWA”をブランディング

古くは製糸業、戦後は時計・カメラ・オルゴールの精密部品、昭和末期はプリンタ周辺機器、現在は自動車部品、医療、航空関係、半導体など、精巧なもののづくりの歴史が息づく諏訪市。一方、最終製品を持つ企業は少なく、消費者への認知度不足や、最終製品を作ったとしても売り先・販路に課題を抱えていた。そんな中、

2014 年にものづくり、観光資源、農林水産業の豊富な資源・産業をつなぎ合わせて付加価値を生む横断的な部署「産業連携推進室」（現商工課）が誕生。優れた技術力が活かされた製品開発、またその魅力を伝える情報発信を支援するため、2つのデザイン支援の事業に取り組む。

デザイン経営の支援施策概要

01 SUWAプレミアム（2014 年度～）

官民連携の「SUWAブランド推進委員会」が中心となり、「SUWAプレミアム」が発足。委員会によるブランドの審査・認定、商品企画やデザインのブラッシュアップ、販路開拓、情報発信などを通し、事業者の挑戦を後押しする。市内でも特に集客力のある「SUWAガラスの里」（民間施設）においてブランド認定前の商品をテスト販売し、そこで得られた顧客の反応を事業者にフィードバックすることでマーケティング活動を支援する。

認定商品は、地元メディアへの記者発表、オフィシャルショップ（SUWA ガラスの里内）での展示販売を行い、SUWAプレミアムHP・SNS等でも情報発信する。



02 SUWAデザインプロジェクト（2016 年度～）

市内企業の持つ可能性や魅力を発信するため、事業者同士や企業とクリエイター、地域内外で共創の機会を推進する取組み。新製品開発経験の少ない企業に対しクリエイターをマッチングしプロジェクト形式で進める方法を考えた。クリエイターが企業の工場を訪問し、見学の後に商品企画提案というプレゼン大会を行い、提案に実現可能性がありそうであれば協業してものづくりを行うなどの取組を行ってきた。

2024 年度は新たな取組として、諏訪を支える未来の担い手である小中学生に対し市内企業の魅力を伝える「魅せる工場見学」を展開。企業の持つ精巧な技術を知りたがる子どもたちに分かりやすく説明し、モノづくりの楽しさ・ワクワク感を感じてもらおうと同時に、世界で活躍する企業が身近に存在することを伝える。工場見学の受け入れに際しては、見学ルートの整備、説明内容の工夫、ツール（マンガ、諏訪市の産業動画、紹介パネル）、ワークショップなどに取り組む。



取組の背景・きっかけ

産業連携推進室の立ち上げ後は具体的な取組内容は決まっておらず、当初予算は旅費のみだったが、このとき市役所職員が全国の先行事例、有識者等を訪問し、外との繋がりを強めた。続いて次年度に、事業者が連携して開発する新商品・サービスに補助する「諏訪市産業連携事業補助金」が予算化された。

「SUWA プレミアム」誕生のきっかけは、精密プレス・切削加工を得意とする市内事業者「小松精機工作所」の取組。同社は自社技

術の PR に課題を抱えるなか、加工工程で出る金属粉を活用した 2C 向け商品開発を企画した。ところが商品として仕上げるノウハウがないということで市に相談があり、市は商品化を支援するデザイナーや販路等を紹介。完成した商品は即完売し全国から取材が殺到した成功体験から、市内に多い B2B 企業が最終製品を生み出すプロジェクトは価格競争に巻き込まれないブランド化に効果的な手段ではないかと考えた。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

- 地域事業者の優れた製品を認定する「SUWA プレミアム」ブランドを確立すべく、官民を含む各種専門家で構成された「SUWA ブランド推進委員会」を立ち上げ。同委員会で審査・認定を行う。
- 続いて立ち上げた「SUWA デザインプロジェクト」は、事業者の魅力を上昇するため地域内外のクリエイター人材と共創に取

り組むプロジェクト。支援メニューは様々（前頁参照）だが、プロジェクトを通して生まれた商品のうち審査会を経て「SUWA プレミアム」として認定された商品が情報発信される仕組みを構築している。

予算化

「SUWA ブランド推進委員会」の運営費、「諏訪市産業連携事業補助金」は全て自主財源。「諏訪市産業連携事業補助金」ではデザイナーとの共同開発にも活用でき、限度額 100 万円の応募を 4～5 件採択。毎年 400 万円程度の予算を組む。

支援体制

SUWA ブランド推進委員会は、市・長野県地域振興局・民間企業・商工会議所などからなる官民連携の委員会。市とガラスの里が事務局となり、官民が融合した委員会運営としていることで、市の方針だけに左右されて事業がストップしないよう工夫されている。SUWA デザインプロジェクト立ち上げ期は、プロジェクト型の価値創出支援に長けたデザイン事務所・ロフトワークが企画運営に関与。6 年間関わっていただいた後、現在はオウンドメディアをはじめプロジェクトを市や地域のクリエイターが引き継ぎ、自ら地域企業を取材し情報発信する形で進めている。企業と組むデザイナー・クリエイターは地域内外から広く呼び込む。信州デザイン振興協会とも協力体制を敷いている。

KPI

SUWA プレミアムの認定商品数を KPI として設定。また、SUWA ブランド推進委員会内で認定商品数、販売実績等の報告をしている。組織内でデザインの取組と KPI との因果関係が複雑である点、即効性がない点等について共通理解がある。

取組効果

- 事業者とデザイナーの協業による商品開発や、認定事業者間の連携により、新たな商品開発に繋がるプロジェクトが生まれている。プロジェクトの前段階から「SUWA ブランド推進委員会」も積極的に関与し、立ち上がったプロジェクトは「諏訪市産業連携事業補助金」につなげるという流れができている。

- 製品開発を通し、B2C・最終製品の開発に携わることができる面白い会社として評価され、人材採用につながったという声もある。

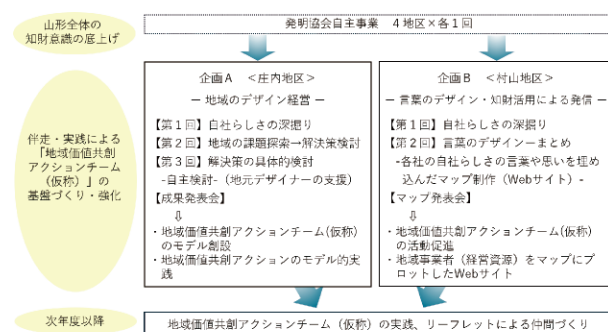
- 新たな魅力発信の取組「魅せる工場見学」は、企業自身にとっても自社の強みに気づく場になっている。小中学生にもわかる

ように自社を伝えるには、技術や製品のスペックを細かく伝えるより、創業時の思いや社会への提供価値を企業側が再認識して言語化しなければならない。取材のプロセスを経て企業自身の気づきの場になっている。



自社の知財（らしさ）を掘り起こし 地域事業者の新しい価値共創を起こす

小規模事業者が多い一方、老舗企業率が京都に次いで全国 2 位である山形県。「個社の力は小さくてもみんなで経営資源を持ち寄れば地域に豊かさを生み出せるのではないか」。発明協会が主体となり、自社らしさ＝知財を県内事業者にも再認識してもらいセミナー・ワークショップを起点に、新事業創出や新たな価値共創を目指し、地方都市における地域活性化モデルづくりに取り組む。



デザイン経営の支援施策概要

01 発明協会自主事業（INPIT知財総合支援窓口運営事業）

自社らしさを言語化するデザイン経営実践セミナー＆ワークショップを県内 4 地区で開催。前半のセミナーでデザイン経営の概要を学び、後半のワークショップでは参加者同士で対話しながら自社らしさを 20 字以内にまとめ、込めた思いを 100 字以内で解説する。言語化によって参加者自ら存在意義や向かうべき方向性が腹落ちし、「わが社だからできる！」「わが社がやらねば！」というエネルギーが湧き上がることを期待する。



02 やる気補助金事業 （東北経済産業局「令和6年度中小企業知的財産活動支援事業費補助金」）

自主事業に参加した事業者を対象とし、2 地区でプロジェクトを実施。

企画 A（庄内地区）：参加事業者が自らの力で地域課題を発見し、各社の特徴も考慮しながら課題解決策を模索。個社ではなく地域単位で「デザイン経営による地域課題解決」に取り組むプロジェクト。

企画 B（村山地区）：自主事業に参加して言語化した自社らしさをさらに磨き合う（深掘り）プログラムを実施。言語化した事業者は「地域固有の経営資源」として、新たに制作する WEB サイト「やまがた経営資源マップ」に掲載。情報発信することでさらに仲間づくりを広げ、地域の価値共創の可能性を広げていくプロジェクト。



取組の背景・きっかけ

2022 年度、東北経済産業局主催のデザイン経営セミナーに山形県発明協会も参加。講師の土生氏から語られる「デザイン経営で自社らしさを言語化する意義」と「知恵を束ねて社会を前進させる共創社会を目指す」という考え方に共感した。すぐさま土生氏とコンタクトをとり講師を依頼。2023 年度は県内 4 地区でデザイン経営実践セミナー＆ワークショップを開催した。

参加事業者は、規模の大小に関わらず、自社らしさをもち、思いや意欲のある事業者が多かったことで、発明協会は「この盛り上がりを一過性に終わらせず、行動まで結び付けたい。」と感じ、次年度事業について土生氏に相談したところ、もう一歩進んだ取組を試みないかと提案があり、やる気補助金を活用して事業を企画し応募。事業採択を受け、現在の取組に繋がっている。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

● 発明協会が県内の金融機関役員と面談し、知財活用に係る連携強化を働きかけ、鶴岡信用金庫と 2023 年 1 月に連携協定を締結。協定がメディア掲載されたことで他の信用金庫からも相談があり、最終的に同年 4 月に 4 つの信用金庫を含む県信用金庫協会とデザイン経営に取り組む旨を明記した連携協定締結に至った。各信金の幹部には、デザイン経営が地域活性化や事業者への有効な支援手段になり、WIN-WIN の関係で

事業者支援ができるということを丁寧に伝えた。

● 県内約 500 社・7 支部を擁する山形県中小企業家同友会にも相談を持ちかけ、同年 7 月に協定を締結。同友会は、多様な学びの場と実践につながる機会を創造する、あらゆる業種の経営者の組織であり、デザイン経営に取り組むこととなった。

予算化

自主事業（4 地区でのセミナー・ワークショップ）は知財総合支援窓口運営業務として行う意義や効果等を INPIT に提案・説明し、実施した。自主事業の次の段階として行う 2 地区でのプロジェクトは「やる気補助金事業（中小企業等知的財産活動支援事業費補助金）」の活用により実施。

支援体制

連携協定を結ぶ県内 4 つの信用金庫は支援先である事業者に対し、山形県中小企業家同友会が会員企業に参加を促した。プロジェクトは専門家である IP ディレクション土生氏が講師や壁打ち役を務める。メディアからも協力を得て、イノベーションを起こす地域の新しい取組として積極的に取り上げてもらった。

KPI

デザイン経営事業の KPI は特に設定していない。参加者は当初各地区 15 名、計 60 名を予想していたが 88 名（信金職員を含む）という結果となり、想定以上の反応に地域企業のポテンシャルと今後の展開へ期待を感じている。



取組効果

事業者

- 参加事業者の大半は、自社らしさを言語化する過程で、自社の知的財産を意識するようになった。
- 言語化によって SNS 等による自社の情報発信の質と量が上がってきている。
- 言語化した自社らしさをともに、事業者同士で新規事業のアイデア出しが始まっており、新たな価値共創の芽が生まれつつある。（言語化に取り組んだ事業者は「やまがた経営資源マップ」に掲載）

信金職員

- 参加した信金職員からは、「取引先の特徴を意識するようになり、価値創出の手助けができるようになりたい。」など、意識の変化やコミュニケーションの深化が見られる。

今後の期待

- デザイン経営の事業は今後も継続し、仲間を増やしながら、ビジネスで数多くの新しい価値が生み出されることを期待している。

県内企業と学生が デザインのちからで 次の一手を考え、学びあう

山形県のデザイン活用は、2005 年『山形県デザイン振興指針』で企業におけるデザイン活用促進のための行政施策の方向性を策定し、それ以降県の組織である山形県工業技術センターデザイン科（以下、工技センター）を中心に企業のデザイン活用支援を行ってきた。

デザイン経営の支援施策概要

現在は「広める」「つなぐ」「耕す」の3本柱で事業を実施。なかでも特にデザイン経営の手法を体系的に取り入れた支援は、「耕す」にあたる「やまがた&Dプロジェクト（デザイン経営トランスフォーメーション促進事業）」となっている。

01 「広める」山形エクセレントデザイン（1997年～）

競争力の強い商品づくりとデザインマインドの向上を目指す事業。2年に一度、県内で作られた優れたデザインの「モノ」「コト」を選定・顕彰し、PR・販路開拓のための展示会出展やブラッシュアップまで支援し、応募を入り口として県全体をレベルアップする仕組みを構築している。

02 「つなぐ」やまがたデザ縁（2015年～）

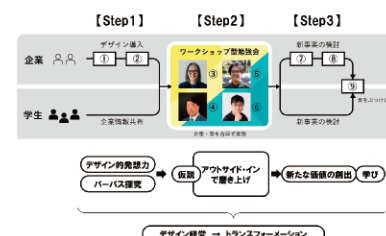
デザイナーとの接点がない、デザイナーとの協業はハードルが高いという企業の声に応え、企業とデザイナーのマッチングの場を整備。企業に向けたデザイナーによる仕事のプレゼン、デザイナーによる展示会、企業見学会などを実施。WEB サイトでは県内に拠点を置くデザイナー31名（2025年2月現在）を、デザインした事例とともに紹介する。

03 「耕す」やまがた&Dプロジェクト（2021年～） (デザイン経営トランスフォーメーション促進事業)

県内企業が自社のパーパス（社会的存在意義）を探究し、デザイン思考で新事業案を検討するプログラム。同時に、東北芸術工科大学（以下、芸工大）の学生も企業のパーパスをもとに新事業案を検討し、プログラムの最終回に両社が新事業案を発表し合う。一般公募でエントリーした企業6社＊に対し芸工大の学生チーム6組が各企業を担当。

企業側のメンターを株式会社 KESIKI 代表取締役石川俊祐氏が担当し、工技センターが伴走して企業のパーパスの探求からデザイン思考を実践。学生側は芸工科大学長中山ダイスケ氏が指揮をとり、企業側から提供された情報をもとに各社にあわせた新規事業の立案を行う。パーパス探求ワーク（言語化）については、工技センターが独自に整理した、各社の起源と歴史を調べるなどの多様なプロセスを提供。

＊2023年までは各年5社が参加。2024年から参加企業枠を拡大。



取組の背景・きっかけ

工技センターでは、10年ほど前からデザイン思考による企業への伴走支援で新商品開発等の事例も生んできた。多くの成功事例からデザイン思考の有用性は感じていたが、一方で、企業の新規事業や商品開発が進まなくなることがしばしばあった。その原因を分析していくと、開発が止まる企業は、企業活動の上流にある「なぜやるのか？社会にどう貢献したいのか？」という『パーパス（社会的存在意義）』が足りないことに気づき、パーパスの探究から始める伴走支援を企画しようと考えた。

他方では、クリエイティブ人材の活用促進という地域課題もあった。

県内には芸工大がありクリエイティブ人材も豊富だが、せっかくの人材が卒業後には都心部に流出してしまう。この流れを変えるには、まずは学生側・企業側の両者がお互いの魅力や能力を知る機会を設けることが重要と考え、この要素も事業に取り込んだ結果、2021年度「やまがた&Dプロジェクト（デザイン思考イノベーション創出事業）」としてスタートした。当初から特許庁のデザイン経営実践を志したわけではなく、支援の課題と独自の解決策を探求していくなかで、自然とデザイン経営の考え方と近い事業になっていた。

施策立ち上げプロセス（取組上の工夫・ポイント）

- 2024年度は、これまで以上に企業の変革を導くようなプログラムにしたいという思いで、あえて事業名にデザイン経営を入れ「デザイン経営トランスフォーメーション促進事業」とした。企業のパーパス探求、企業から学生へのパーパスの説明、成果発表の流れは従来と同じだが、成果発表までの間に、学生と企業が合同でアウトサイド・イン（環境的・社会的な視点での目標設定）の思考を学ぶワークショップ型勉強会等を取り入れている。
- 社内に持ち帰ったときにプロジェクトでの検討内容が立ち消えないよう、企業側は実務担当者や決定権者の2名での参加を条件としている。
- 学生側はグラフィック、プロダクト、企画構想、文芸、工芸デザイン、文化財保存修復など、参加企業の特徴に合わせて学科をまたいだチームで構成。

予算化

以前、県から芸工大に委託していた事業があり、その予算を活用し、後継事業として立ち上げた。2024年度からデジタル田園都市国家構想交付金を活用（3カ年計画）。

支援体制

デザイン経営専門家である KESIKI 石川氏が企業側の講師を担当し、芸工科大学長の中山氏が学生側を総指揮。

KPI

プロジェクトの参加企業数を成果指標に設定。デザイン経営支援で新規事業等の芽が出るには2-3年は必要。



取組効果

- これまでの参加企業は3年で各年5社、計15社。スクール終了後も新製品開発などで検討を続けている企業が多く、パーパスを起点にした新規事業が生まれつつある。（使われていなかった自社家屋をリノベーションしセレクトショップをオープンした問屋、クリエイターとのコラボサービスやオリジナル商品を展開する社内ベンチャーを立ち上げた板金事業者 等）
- 参加企業からは、異業種や学生との交流を通じて、社内では出てこないようなアイデアが得られたという感想。学生側からも、地域の面白い企業を知ることができたというポジティブな感想を頂いている。
- プロジェクトに参加した企業同士の関係性をつなげる同窓会も開催。多くの企業が参加した。



栗野商事株式会社のセレクトショップ・JUYOUKAN



株式会社栄進鋳金製作所の社内ベンチャー・eB ラボ

創造をめざす

核とした産業コミュニティの

クリエイターを

大阪府には、統計上約15000事業所、約20万人の全国第2位のクリエイティブ産業集積があると言われています。メビックは、こうした大阪府下で活動するクリエイティブ産業を対象に、「人と人とのリアルな顔の見える関係を創出」という基本コンセプトのもと、クリエイター同士、クリエイターと企業等との関係づくりの機会を提供しています。設置は大阪市経済戦略局、運営は公益財団法人大阪産業局。元々はクリエイティブ産業のためのインキュベーション施設として発足、その後移転を繰り返し、現在は、大阪で活動するクリエイターの「情報発信」、「ネットワークづくり」、「ビジネスマッチング支援」、「人材育成」の拠点としてその役割を果たしています。

メビックとは？



人との関係づくりから始めるべきというスタンスで、様々な分野や所属、立場の人々がフラットに交流できる場（クリエイティブコミュニティ）づくりを注力しています。その数は、22年間で約2500回にもおよび、メニューも多様です。現在クリエイティブコミュニティ内で行っている主なメニューとしては、「交流会（Meet & Talk）」、「クリエイティブサロン」、「ミーティング」、「フォーラム」、「セミナー・ワークショップ」、「クリエイター募集プレゼン」、「シーズ発表会」、「展示会」等があります。

メビックでは、こうした活動を行う前提として、日々大阪のクリエイターやクリエイターとのつながりを求める企業等に対して面談を行い、クリエイティブコミュニティへの参加を促しています。その数は年間約430回程度になります。また、現役のクリエイターに「コディネット業務の一部を委託し、「人が人を呼ぶ循環」を創っています。その結果として、マッチング成功案件は5000件以上、事業創出額は18億円以上という報告を受けています。

クリエイティブコミュニティの形成は、ビジネスやプロジェクト創出だけではなく、刺激の享受、視野の拡大、創造性の向上等、そこに参加した人自身の成長にもつながり、地域全体のポテンシャルアップに対しても効果的であると言えます。



クリエイティブネットワークセンター大阪メビック
大阪市中央区本町1-4-5 大阪産業創造館 17F
<https://www.mebic.com/>

執筆者

クリエイティブネット
ワークセンター大阪
メビック 所長
堂野 智史

デザイン経営を

支援メニューに

取り入れてみませんか？

● 既存取組の中の一手法として取り入れる

事例でも見られたとおり、デザイン経営支援を取り入れるねらいは、【創業】【事業承継】【新事業・商品・サービス開発】などが多いです。こういったねらいは多くの自治体・支援機関に共通する項目です。

従来の支援策では、個々の課題や個社の成長を目指す取組が多いですが、その成果が個社にとどまり、地域への波及が十分でない取組もみられます。このことが、より効果の高い施策を求めている支援担当者が多くいることにつながっていると考えられます。

一方、デザイン経営による支援では、経営そのものを見直したり、自社の存在意義を深掘りし、地域との関係性の中で自社の立ち位置を捉え直すことに重点が置かれます。宮津市や多可町商工会の取組内容が、

その一例です。その中では必然的に、個社の成長だけでなく、地域の関係者も巻き込んでいくことから、地域の活性化につながる取組になりやすいと言えます。

これらの効果により、皆様が既に実施されている取組を地域に広げて推し進めるため、さらには目指す地域の姿を実現するための新たな取組手法として「デザイン経営」を取り入れてみてはいかがでしょうか。デザイン経営を新規施策として立ち上げることはハードルが高いかもかもしれませんが、創業支援や事業承継支援など、既存施策における取組手法の一つとしてであれば、デザイン経営を取り入れやすい自治体・支援機関も多いのではないのでしょうか。

● デザイン経営を取り入れるステップ

この章では、まだデザイン経営を支援メニューに取り入れていない自治体・支援機関の皆様が、自機関の支援として取り入れていく場合のプロセス例を紹介します。

STEP 0

セミナーや専門家にアクセスし 情報収集してみる

デザイン経営に関するセミナーやワークショップに参加する・デザイン経営で先行する支援機関や支援の専門家にアクセスして話を聞いてみるなど、情報収集してみることで見えてくるものがあるかもしれません。



STEP 1

なぜ支援を行うのか？ を言語化

支援者自身が「なぜ・何を目的として地域企業の支援を行うのか」を考え、改めて地域に対する考えや想い・実現したい地域像等を言語化してみるのはいかがでしょうか？そうすることで、本当にフォーカスすべき点が見えてくるかもしれません。次の問いに対する答えの言語化に、今一度トライしてみるのはいかがでしょうか？

なぜ？の 改めての 言語化

地域をどうしたいのか、地域企業にどうなってほしいのか、支援者自身が改めて言語化してみませんか？

支援機関の皆様は、日ごろから地域企業との対話を大切にされていると思います。その対話の中に、少しばかり、デザイン経営のアプローチを取り入れるのはいかがでしょうか？特許庁では「デザイン経営コンパス」という自社の現状を把握し、未来に向けた取組につなげるためのツールを公開しています。企業との対話の際にこういったツールを活用してみるのも一つの方策です。（参考資料 P.46）

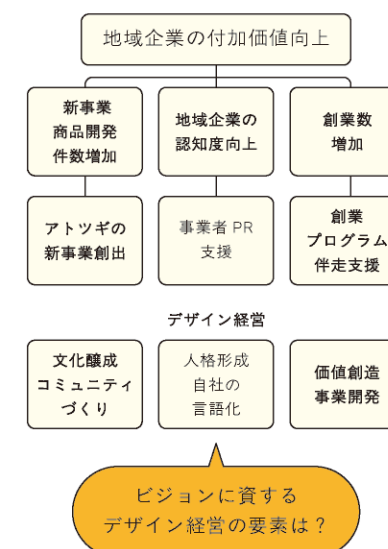
デザイン経営コンパスにおける対話項目例

- ・"自社らしさ"を言葉にできますか？
- ・自社の将来のありたい姿を言葉や目に見える形で表すことができますか？
- ・アイデアを頭の中だけで考えるのではなく、たくさんのアイデアを出し、試作をつくる習慣がありますか？
- ・外部の専門家や異業種の企業、顧客とのコラボレーションをする機会や場をつくることができますか？

STEP 2

上位政策と デザイン経営 支援を 関係づける

地域産業の抱える課題、予算、人員体制など自治体・支援機関側の状況も様々ですが、先行事例ではいずれもビジョンや施策方向性の実現手段の一つとしてデザイン経営を位置付ける、あるいは支援メニューの中に溶け込ませて進めている様子が伺えます。所属する組織のビジョンや上位政策のうち、デザイン経営がもたらす効果がリンクする部分が必ずあるはずです。先行事例の KPI 設定も参考にしながら、自組織内でデザイン経営をする意義・必要性を整理して書き出してみましょう。



STEP 3

組織メンバー の理解を得る

デザイン経営支援だけに限りませんが、新たな施策を始める場合、組織のメンバーや上層部に支援がもたらす価値を理解してもらう必要があります。以下は一例ですが、各組織の意思決定方法や体制に合わせて組織内の理解を得やすいアプローチを考えてみるのはいかがでしょうか？

- 例) 外部講師を呼び自組織内でデザイン経営の勉強会を開いてもらう
- 例) 少額予算で、地域企業向けのデザイン経営セミナーをやってみる。すでに予算化されているセミナーで、デザイン経営をテーマとして開催する
- 例) セミナー受講者に対しアンケートを実施し、デザイン経営支援に対する地域企業のニーズを確認する 等



STEP 4

組織内外・官民 のチームを作る

組織内だけでなく、外部の協力者をつくることも重要です。仲間がいれば始めやすくなり、自組織の担当が変わったとしてもデザイン経営支援を続けることができます。

支援機関の皆様は、日ごろから支援者同士で顔の見える関係づくりを進めていると思います。地域の支援者それぞれがどのような想いや能力をもっていて、どのように役割を発揮していくか、お互いを知り、連携して実施できる方策を検討することも可能です。それぞれの組織の立場があるかもしれませんが、地域で支援側もチームをつくってみるのはいかがでしょうか？

- 例) デザイン経営支援にコミットする仲間を作って連携協定を結ぶ
- 例) 官民合同の委員会を作って、自組織内の担当者が変わっても熱量が途切れないようにする



デザイン経営を支援メニューに取り入れてみませんか？

● デザイン経営支援がもたらす効果を
支援のねらいと紐づける

もしあなたの地域で創業・事業承継、商工、観光振興等の担当者がバラバラに企業支援のセミナーや講座を開催したり、コミュニティ形成を目指している場合、「デザイン経営支援」を軸に施策を考えると、様々な連携の可能性が見えてくるかもしれません。

デザイン経営は経営改善を目指す経営者、起業を志す方、事業承継のアトツギなど、業種や規模に関わらずどんな方でも取り入れられるのが特徴です。

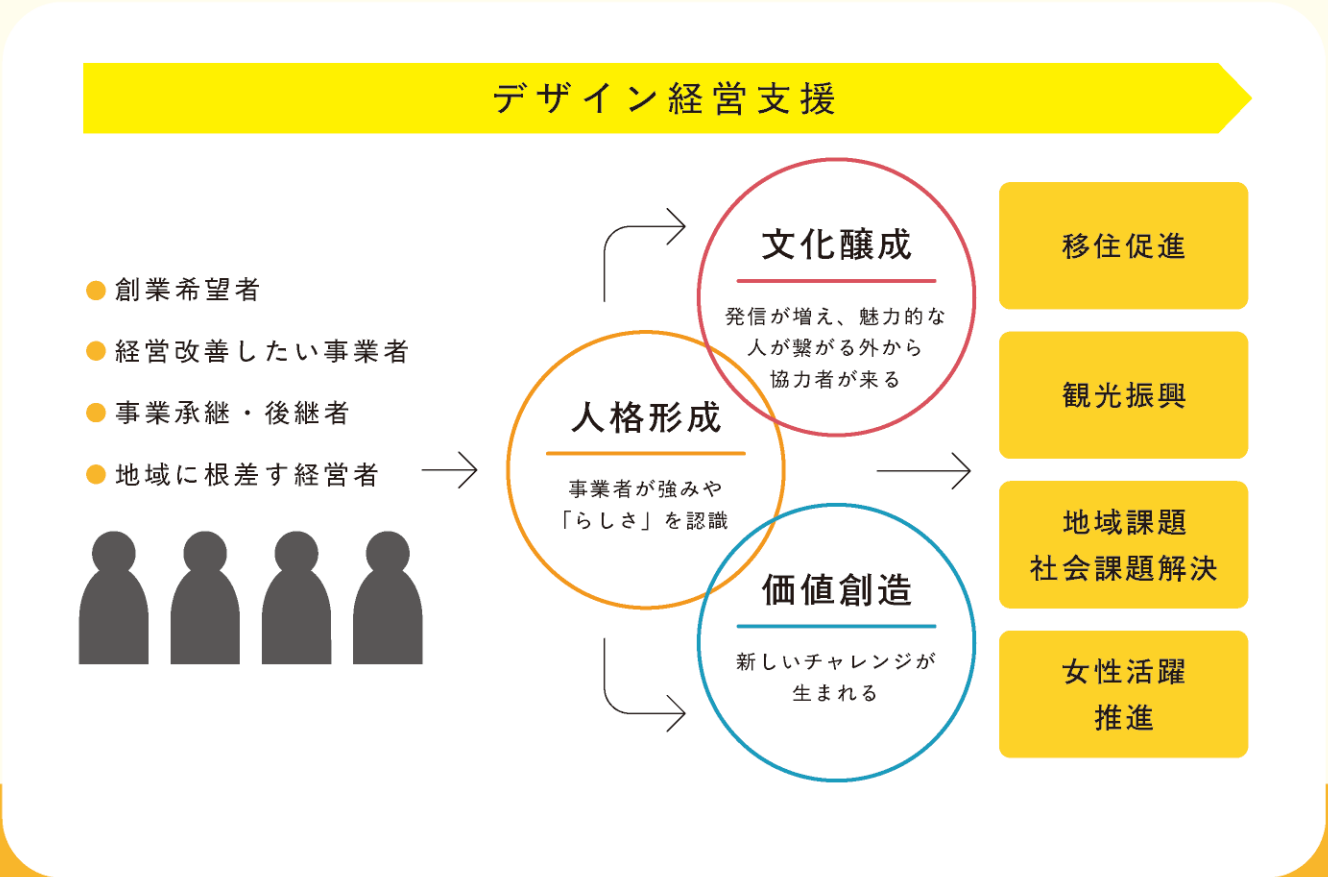
デザイン経営で事業者が自社らしさを認識し、自信をもって自社や事業の想いを語り始められると、他者の共感を呼び、外部の協力者から声がかかることが増えます。また、自社らしさ・独自性をベースにした商品・サービスや事業を考えるようになることで、

創業や第二創業、アトツギの新規事業に繋がります。

その結果、事業者からの情報発信や、新たな事業・商品・サービスが生み出されると、地域内が活性化し、さらに外から人を呼び込む好循環が生まれ、それが関係人口増加、移住促進、地域／社会課題解決、女性活躍推進にもつながっていきます。事例の中でも、事業者が単に新たな事業や商品・サービスを生み出すだけでなく、地域のリーダー的な存在になったり、地域課題にアプローチするケースが見られました。

ぜひ一度、デザイン経営が地域にもたらす効果を整理し、地域の支援者同士がデザイン経営を軸に連携できないか考えてみてください。

● デザイン経営が地域にもたらす副次的効果



● 自分たちが持っているリソースを
活かしてデザイン経営支援を

前頁で示したとおり、デザイン経営は幅広い業種にアプローチ可能なため、多くの支援者と連携の余地（可能性）があります。皆様の地域には、すでに様々な資源（人や場所）が存在しているはずですが、それぞれが持っているリソースを出し合えば、大きな予算が無くても支援を始めることができます。

事例では、地域の金融機関が取引先の企業をデザイン経営のプログラムに連れてくるケースや、商工会議所・商工会と連携して集客やカリキュラム作りを行っているケース、支援機関がつながりのあるデザイン人材を企業とマッチングするケース、地域に開かれた

オープンイノベーションの拠点、インキュベーションラボを支援場所や支援した企業同士の繋がり場として活用するケースが見られました。

中には、デザイン経営プログラムの受講生が次の受講生を紹介してくれるケースなど、支援する側／される側という垣根がなくなってきた動きも見られます。

支援者自身も地域の人材の一人として「地域をよりよくしたい」という思いを発信することを意識しましょう。そうすることで、共感する人が手を貸してくれて、輪が広がっていきます。

● 支援者それぞれが持つリソースでデザイン経営支援の体制を作り上げる



05

あなたの地域にあった

デザイン経営は？

先行事例をもとに、デザイン経営支援によって目指す地域の方向性を2つに分類しました。皆様の地域ならどちらのパターンと相性が良さそうか、一度考えてみてください。また、人格形成を中心に文化醸成や価値創造を行き来する中で、漠然とした考えや思いが言語化などを通じてカタチとなります。このプロセスは暗黙知を形式知化することであり、知的財産を創出していると言え、デザイン経営による特徴でもあります。こうして生み出された製品やサービスは高い付加価値を持っており、これらを活用するためにも、必要に応じて知的財産権の取得を検討してみてください。

※以下は本事業受託者が先行事例を分析した結果であり、先行事例として記載された自治体・支援機関自身の解釈ではありません。

pattern

1

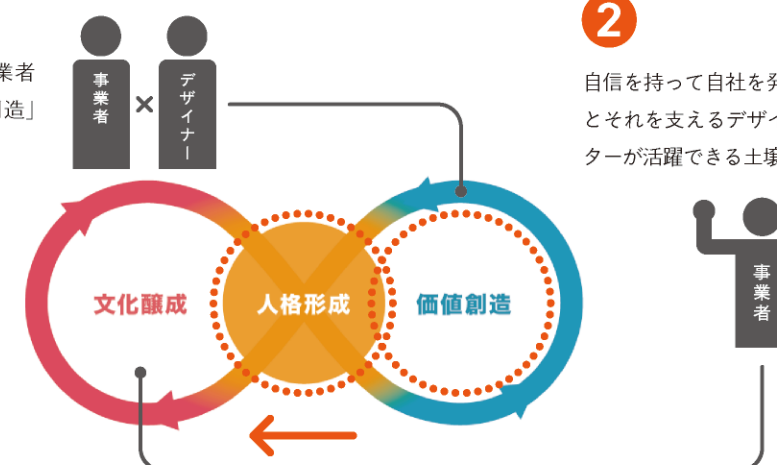
価値づくり先行型デザイン経営支援

1

デザイナー・クリエイターが事業者らしさをカタチにする「価値創造」を強力に支援

2

自信を持って自社を発信できる企業群とそれを支えるデザイナー・クリエイターが活躍できる土壌ができていく



地域企業と
クリエイティブ人材が
協業し、新たな価値を
生み出す

デザイン経営を通じて企業のアイデンティティ、つまり「らしさ」や「強み」を引き出し、それを基に新たな事業や商品、サービスを生み出すことを目指す「人格形成」から「価値創造」に軸を置くパターン。「価値創造」に際しては、デザインやクリエイターなどの専門家が中心となり、伴走支援や施策による支援等を行うことで、個社の強みを最大限に引き出したモノやコトを生み出します。これにより、自信を持って自社を発信できる企業群を生み出すとともに、これらの企業を支えるデザイナーやクリエイターが活躍できる地域を創り出します。特に地域を牽引する企業への支援や、B2B企業がB2C商品を開発するケースを主に想定しています。

pattern

2

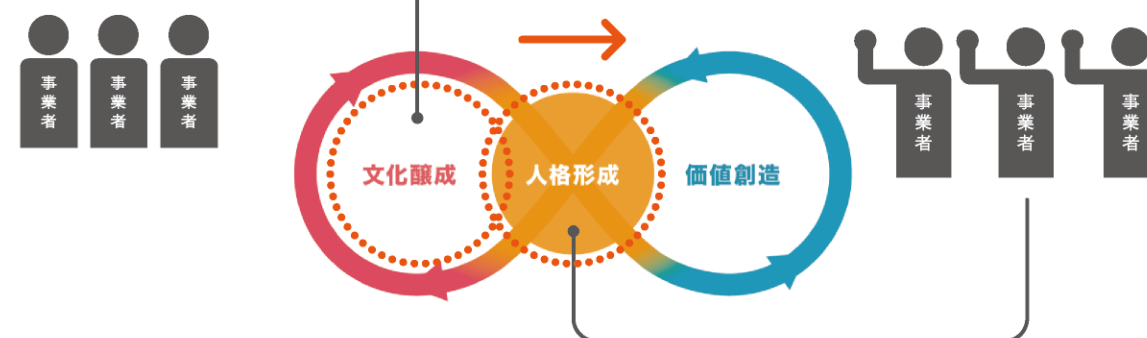
地域活性化先行型デザイン経営支援

1

事業者同士が事業の想い・目指す未来に共感し、コミュニティが形成

2

コミュニティから異業種での価値共創へ



事業者が互いに
刺激し合う地域の
コミュニティを育てる

デザイン経営を通して自社らしさを再認識し、言語化できた事業者のコミュニティを基盤として地域産業の活性化を図る「人格形成」から「文化醸成」に軸を置くパターン。人格形成に際しては、専門人材による壁打ちや対話を通じて、事業者同士が互いの事業にける思いや目指す未来を理解し共感を図ります。これにより、強い結びつきのあるコミュニティが形成され、地域内異業種同士の価値共創（事業商品サービス開発や地域価値創造）につながります。支援者が事業者の強みや特徴を把握することで、事業者間のマッチングを促進し、新たな事業や更なる地域価値の創造につながるケースも見られます。

エコシステムを基盤にした価値創造

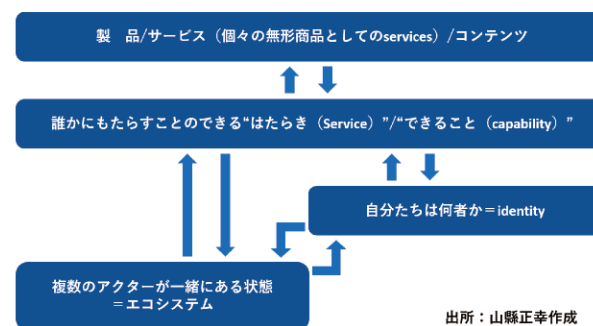
デザイン経営の可能性

1 はじめに： エコシステムとデザイン経営

デザイン経営という、今なお「製品のカタチを美しくする」ということと同じ意味合いで捉えられている面もあります。そして、それは間違っているわけではありません。しかし、それだけではありません。デザイン経営におけるキーワードの一つに、エコシステムがあります（図を参照）。エコシステムは生態系と訳されます。もともとは自然を対象にしている言葉ですが、1990年代からビジネスなどを含む社会にも用いられるようになりました。現在では、多様なアクター（活動主体のこと。最近では、人間以外も含む考え方も打ち出されています）が、はたらき（サービス）によってつながりあっている状態としてのサービス・エコシステムという考え方にも注目が集まるようになってきました。デ

ザイン経営とエコシステムを結びつけて考える、あるいは実践するという発想は、まだあまり見られませんが、この点こそ大事になってきます。

図 デザイン（思索⇔構想⇔表現⇔実践）の対象の多層性



出所：山縣正幸作成

2 価値の循環を生み出す

価値創造という、あるアクターが製品やサービスを創出することとイメージされる方も多いかもしれませんが、これは間違っているわけではありません。というのも、価値は“つくり手”と“つたえ手”と“つかい手”がつながってはじめて具現化するからです。これをサービスドミナント・ロジックという考え方では“共創（co-creation）”と呼びます。つくり手とつかい手が一緒に何かを生み出す（co-production）ということには限定されません。ここで大事なことは、あるアクターによってなされる“はたらき”が、それを欲するアクターによって受け取られること、それが相互の交換として成立すること、その交換がつながりあって“循環”となること、ここです。これを価値の循環と呼ぶことができます。

この考え方に立つと、デザイン経営とは、それぞれのアクターにとって、さらには社会全体として「こうありたい」と思うような価値循環を構想し、実現していく姿勢であり、方法であるといえるのです。

3 行政 / 支援機関 / 金融機関にとってのデザイン経営

デザイン経営において主たる対象となる企業は、価値循環のエコシステムを構成するアクターの一つです。同時に、行政や支援機関、さらには金融機関も、このエコシステムを構成するアクターの一つです。この点を意識して活動しておられる行政や支援機関、金融機関の取組については、本冊子のなかでも紹介されています。

VUCA（変動性/不確実性/複雑性/曖昧性）とも称される先の見通しにくい状況において、地域というエコシステムを構成するアクターたちが将来を思い描き、協働しながら、より豊かな社会を構築していくことが求められています。デザイン経営は、そのための重要なツールであり、姿勢/スタンスでもあります。本パンフレットを読んだくださった方々が、この試みに参画してくださることを、心から期待しています。

執筆者

近畿大学経営学部教授
山縣 正幸



参考資料・相談窓口

● 関西デザイン経営プロジェクト（近畿経済産業局）

近畿経済産業局では「関西デザイン経営プロジェクト」としてこれまでに実施した伴走支援や先行事例などを公表しています。また、デザイン経営に関するセミナー等も開催しています。ホームページで情報を確認し、知的財産室まで問い合わせてみてください。

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

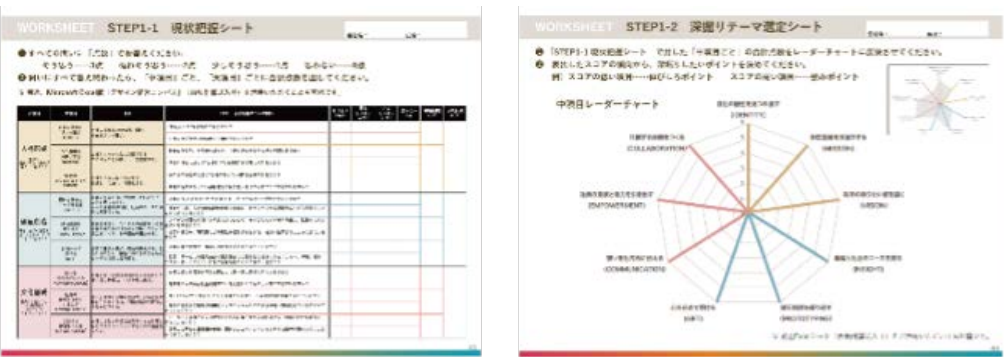
<お問い合わせ先>

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

● デザイン経営実践支援ツール「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～

特許庁では、企業の現状を「デザイン経営」の視点で振り返り、これからの取組の方向性を検討してもらうための支援ツール「デザイン経営コンパス」を公表しています。ワークシートや活用ガイドが用意されていますので、企業と対話する際に活用してみましょう。

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



● INPIT知財総合支援窓口

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。

<お問い合わせ先>

INPIT 近畿統括本部 TEL 06-6147-2811
E-MAIL ip-js01@inpit.go.jp

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



● その他参考資料

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）

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

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

「デザイン経営」とは（特許庁）

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）

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

デザイン経営による 地域の産業支援策を考える会委員

近畿大学 経営学部教授 山縣 正幸
株式会社 I P ディレクション 代表取締役／弁理士 土生 哲也
公益財団法人大阪産業局
クリエイティブ産業推進部事業プロデューサー
クリエイティブネットワークセンター大阪メビック 所長 堂野 智史
コミュニティ・バンク京信 QUESTION 館長 平野 哲広
奈良市役所 観光経済部 産業政策課 総務係長 小湊 英己

事務局

株式会社ダン計画研究所

発行者

経済産業省 近畿経済産業局 地域経済部 産業技術課 知的財産室

デザイン

株式会社 NASU

発行年月

令和 7(2025) 年 3 月