



# 中小企業のための アイデンティティ型 デザイン経営読本

ビジョンを実現する

アイデンティティ型デザイン経営

# ブランド

# 新事業展開

# 組織作り

# イノベーション



**アイデンティティ型デザイン経営とは  
デザインの魅せ方や考え方で  
仲間と付加価値を増やす経営**

# 本書のねらい

人口減少が引き金となるGDP縮小、働き方改革やVUCA (Volatility・Uncertainty・Complexity・Ambiguity) と呼ばれる先が読めない市場環境に追い討ちをかけて、SDGsといった世界的潮流、AIやIoTなどを活用するDX (デジタルトランスフォーメーション) によって、これまでのビジネスから大きくゲームチェンジされた。

日本の産業を支え続けた中小企業の多くは、まだまだ30年前と同じ商慣習 (同じ価格、同じ商品、同じ商流など) を続けている。このようなビジネスの高齢化による低利益率化による企業に与える悪影響は、どの地方に行っても明らかである。

その状況を打破する一つの方法として2018年5月に経済産業省特許庁より発表されたのが「デザイン経営宣言」。

特許庁自らデザイン経営に取り組み、大企業もこそってデザインを自社の経営に活かし出した。しかし、「デザイン」というワードが持つイメージによって、単に製品をデザインすることの重要性を説くだけの解釈や、経営に影響する戦略自体をデザインしていくという広い意味で解釈されたものなど、あるべき姿や実効力などが曖昧なまま「デザイン経営」という言葉が一人歩きしつつある。

また、デザイン経営の主体は何なのか？ということも曖昧な解釈の状況下、この方法論に則れば成功が短期的に手に入るという従来のスタイリングを重視したデザインに求めているような動機で、デザイン投資を行おうとする経営者も少なくない。

本書では、特許庁による「デザイン経営」の本質を見出し、地方中小企業にむけて最良かつ王道的な「アイデンティティ型デザイン経営」のあり方を提示する。

また、その際にデザインが果たす役割や、経営者が大切にすべきマインド、失敗を繰り返しながらも前に進むリアルを、デザイナーと伴走しながらデザイン経営に取り組む企業の姿を浮き彫りにする。

第3章には、本事業を通じてスタートラインに着く、関西の8社で実践した「アイデンティティ型デザイン経営」の初年度の取り組みについてもできる限り明らかにする。そのことにより、単なるスタイリングとしてのデザイン活用ではなく、自社の存在価値であるアイデンティティからなる社会変革（ビジョン）を達成するための試行錯誤にデザインを活用し、企業における関係人口（仲間）と付加価値を増やす活動として、デザイン経営のあり方を示すことが本書の狙いである。

国内総生産：(Gross Domestic Product)

SDGs：Sustainable Development Goals

VUCA：Volatility(変動性)・Uncertainty(不確実性)・Complexity(複雑性)・Ambiguity(曖昧性)の略語。

デザイン経営：2018年5月23日に公表。経済産業省・特許庁は、2017年7月に有識者からなる「産業競争力とデザインを考える研究会」の議論の結果、2018年5月に報告書『「デザイン経営」宣言』を取りまとめた。

<https://www.meti.go.jp/press/2018/05/20180523002/20180523002.html>

# 目次

## 第1章 今求められる「デザイン経営」と「デザインの役割」 . . . 6

(1) 中小企業を取り巻く予測不可能な市場環境 . . . 7

(2) これまでのデザイン活用と経産省特許庁による「デザイン経営」宣言 . . . 9

(3) 現在のデザイン経営の解釈とありがちなデザイン経営への注意 . . . 13

(4) 目指すべきデザイン経営のカタチ「アイデンティティ型デザイン経営」 . . . 17

(5) SEDAModelから見るデザイナーの役割と、アート思考の重要性 . . . 19

(6) デザイン経営により、仲間が増え付加価値が増える . . . 24

## 第2章 アイデンティティ型デザイン経営 . . . 26

### ― 失敗の繰り返しによる成功の活路 ―

(1) 東かがわのものづくりで人生の潮目を変える本革パッチワークバッグ「TIDE」の挑戦 . . . 27

(2) ベストパフォーマンスを足元から支えるフットウェアブランド「OLENO」のD2C戦略 . . . 31

(3) 新しい防災のカタチをデザインする「KOBOSHA」の快進撃 . . . 35

## 第3章 スタートラインに立った関西の地元中小企業 . . . 40

(1) ハードロック工業株式会社 . . . 41

(2) サワダ精密株式会社 . . . 45

|                                            |                                      |    |
|--------------------------------------------|--------------------------------------|----|
| (3)                                        | 株式会社水田製作所                            | 49 |
| (4)                                        | 株式会社濱田                               | 53 |
| (5)                                        | 山科精器株式会社                             | 57 |
| (6)                                        | トヨームタル株式会社                           | 61 |
| (7)                                        | 生野金属株式会社                             | 65 |
| (8)                                        | 株式会社つぼ市製茶本舗                          | 69 |
| <b>第4章 アイデンティティ型デザイン経営が地方を変える</b> . . . 74 |                                      |    |
| (1)                                        | 地方を元気にするには何が必要か                      | 75 |
| (2)                                        | アイデンティティ型デザイン経営の先にあるものとプロトタイプとしての取組み | 75 |





# 第1章 今求められる「デザイン経営」と「デザインの役割」

## 中小企業を取り巻く予測不可能な市場環境

日本で活動する企業約400万社のうち、実に99.7%を占める中小企業。2022年現在、日本の産業の屋台骨とも言える中小企業が新型コロナウイルス感染症の煽りを受け、DXや業態転換の必要に迫られている。中小企業の現場ではサプライチェーンを見直すこと、また取引先からこれまで通りの発注が見込めないこともあり、藁にもすがる思いで新たな一手を探し模索しているのは間違いない。

しかし、この状況は本当にブラックスワン（現実には目の前に現れないであろうと思われる想定外の事象）として、新型コロナウイルス感染症によってもたらされたものであろうか？

もしかすると、そうとだけ考えるべきではないのかもしれない。様々な中小企業の経営を伴走してきて感じることは、唯一このことである。

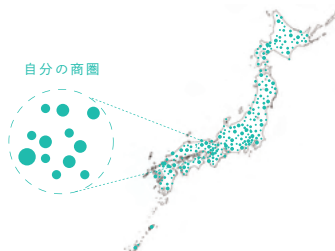
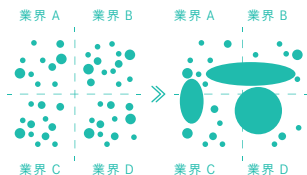
「ビジネスの仕組みが高齢化している」

巷では生活消費財の値上げがニュースに取り上げられることもあるが、裏返すとそれほど値上げがされていないということでもある。利益が低くなる最大の原因は、30年前と同じ商品を、30年前と同じ市場（相手）に、30年前と同じ価格で売っているということにある。

確かに30年前に販売していた頃は、その商品は新規性や市場価値があったかもしれない。しかし、文明が高度になればなるほど、他社による類似商品の再現性は高まる。すなわち、新規性が時間と共に失われていくのだ。いかにイノベーションを起こしていたとしても、長い年月と共にコモディティ化し、利益が取りづらくなってしまうのだ。その打開策として、自社の商品サービスについて再考を行うことになる。しかし、ありがちなのは同じ商圏（例えば同じ県や市、地域など）における競合他社との差別化とは何か？と考えがちなことである。

自分の戦う業界は、本当に  
参入障壁で守られているか？

自分の商圏はそのまま  
守られているのか？



みなさんも身の周りを一度見回して欲しい。目の前に、あなたの会社の商品やサービスはどのくらいあるだろう？ 実は日本中、はたまた世界中の商品やサービスを選びながら生活することが、今や当たり前ではないだろうか？ 消費者としては当たり前であるのに、いざ自社のことを検討するとなると、これまでの商圏にこだわってしまうのが現実である。

それは業界の参入障壁にとっても同じことが言える。酒蔵でも工務店でもパン屋でも、はたまた金属加工の工場でも、その業界の仕事をしようとするに設備投資や許認可などの参入障壁が必ず存在する。かつてはその障壁によって新規参入が難しく、競合と言える相手の出現も少なかった。

しかし現在はどうであろうか？ 例えば、見渡す限りの高原におしゃれなロτζジやサウナを建てることでグランピング需要が見込める。ホテル業界の参入は設備投資で難しくとも、高単価の宿泊料金は取れてしまう。それは、家電と住宅の業界をまたいだスマートハウスや、アパレル業界が立ち上げるユニフォームブランドなども同じことが言える。業界を横断する方が革新的であるにも関わらず、どうしても自分が元々いた業界内での戦略を立ててしまう。さらにはVUCAと呼ばれる先が読めない地殻変動の時代に、本当に30年前のビジネスが通用するのだろうか？ その答えが今一気に出

てきていると言っても過言ではない。要するにビジネスを新たに構築する必要に迫られているのだ。

こう結論づけると「新規事業はそう簡単にうまくいかない」「既存事業は大切である」という声が上がってくる。

その通りである。だからこそ「両利きの経営」（オンライン・チャールズ・A・タッシュマン、マイケル・L・著 入山章栄 富山和彦 渡部典子 訳）による知の探索（自社の既存の認知の範囲を超えて、遠くに認知を広げていくこうという行為）と知の深化（探索を通じて試したことの中から成功しそうなものを見極めて、磨き込んでいく活動）のバランスが取れていることをベースにする必要がある。

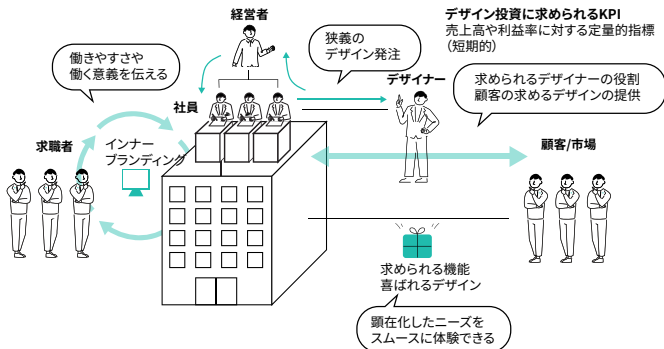
知の探索とは、自社のこれまでの範囲をこえて新たなビジネスを探索すること。知の深化とは自社のこれまでの事業を深掘りし、より効率的に利益を高めることである。一つでも難しいが、この二兎を追う戦略がVUCAの時代を生き抜く企業のスタンダードになりつつある。実は、この二兎を追う戦略にこそデザイン活用は有益であると言える。

## これまでのデザイン活用と経産省特許庁による「デザイン経営」宣言

デザインを活用することは最近になって始まったことではない。むしろ近代産業の時代に入り、常に活用され続けてきた。もちろん、デザインは企業によって使われてきたものだけではなく、商業以外の部分にも活用されてきたが、ここでは企業にとってどのように活用されてきたのかを考察したい。

ビジネスを大きく2つに分けて考えたい。一つはB2C（Business to Customer）ともう一つはB2B

（Business to Business）である。B2Cの場合、多くは既存の商品やサービス、もしくはその延長線上にある新商品に対して売り上げ向上などを狙い、仕様や機能を社内ですとめ、その機能をより良い体験にするべく狭義のデザイン（製品のデザインや、ロゴ、パッケージやwebなどの色や形、スタイリングなどモノのデザイン）をデザ



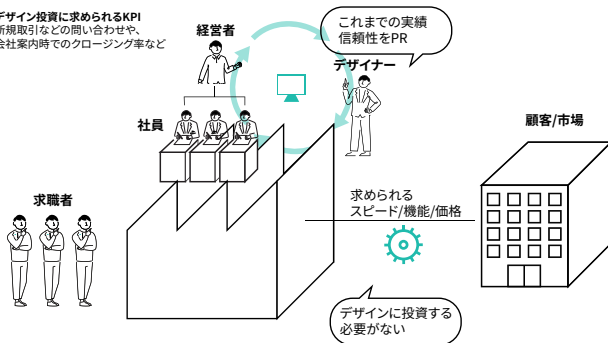
イン会社社に発注する。ここで求められるデザイナーの役割は、企画された商品と消費者の求めるニーズの合致であり、顧客視点を持ちながらユーザーに喜ばれるデザインを納品する。また、求職者向けに對してリクルートサイトや広報物、ライフワークバランスや働きやすさのPR、インナーブランディングの推進などにもデザインが活用されてきた。

B2Bの場合、取引先である顧客（例えばOEMなどを受ける取引先など）から求められることは、機能や納期、価格が重要な要素であることから、他社との差別化を行うために、その取引に對してデザイン投資が積極的に行われてこなかった。B2Bとして選ばれるための要素として大切なこれまでの実績や信頼性であることから、自社ホームページや会社案内などにデザイン活用をすることはあるものの、

B2Cほどデザインを活用することは少なかったのが現状である。さらには求職者にとっては、その技術や取引内容自身が自身の生活圏内から縁遠いことから、仕事に対する意欲やイメージが湧きづらいことが課題になっている。

いずれの場合も狭義のデザイン活用となってしまう。その前提のビジネス自体がこれまでの延長線上にあり新しさが足りないことから、イノベーションは生まれにくい状況にあった。

デザイン投資に求められるKPI  
新規取引などの問い合わせや、  
会社案内時のクロージング率など



そんな状況下、2018年5月23日に経済産業省・特許庁は、「産業競争力とデザインを考える研究会」とともに、「デザイン経営宣言」を公表し、日本の経営スタイルの変革を狙った。

「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。その本質は、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すことです。

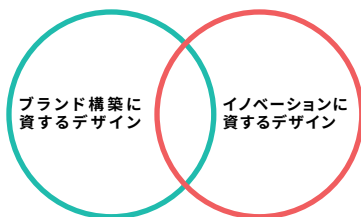
[https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design\\_keiei.html](https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html)

この宣言の背景には、前述の通りビジネスモデルが古くなってしまった中小企業の苦戦、さらには科学技術研究を含む国際競争力においてアメリカや中国に差をつけ続けられる状況からも、従来のエン지니어リング中心の戦い方からの大きな転換があると推測される。そこでデザイン経営が目指すのは「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーションに資するデザイン」である。

モノや商品の好感度を上げるためにだけデザインを使うのではなく、企業と顧客の接点すべてに、その企業の意志や情熱を込めて一貫したメッセージを伝えるためにデザインで表現するということ。そうすることで他社にはない独自の体験や価値をユーザーに提供するブラ

# デザイン経営宣言

デザインの力をブランドの構築や  
イノベーション創出に活用する経営手法



ンド構築が重要視される。

また、イノベーションをこれまで訳されてきた「技術革新」という言葉として捉えるのではなく、研究・開発シーズを社会実装するために消費者ニーズを捉え、利用者視点で考えた価値を消費者に繋げる必要がある。

そのため、これまでスタイリング中心であった狭義のデザインは重要としながらも、それだけでなく、ターゲットやベネフィット、そのユーザー体験などサービス全体のデザインである広義のデザイン、経営ビジョンやバリュー、経営戦略やビジネスモデルといった経営のデザインまでを一貫して追及していくことが求められる。

ビジョンはビジョン、商品は商品と別々に考えるのではなく、経営のデザインから、広義のデザイン、狭義のデザインまでが串刺しになることで、製品やサービスはもちろん、企業が目指すビジョン自体も体験を通じ、消費者に伝わる大切なのである。

## 現在のデザイン経営の解釈とありがちなデザイン経営への注意

このデザイン経営が宣言されて4年ほど経ち（2022年現在）、デザイン経営という言葉自体は広がりを見せつつあるものの、まだまだ「商品やサービスをおしゃれな感覚で生み出す」と解説されるケースも多く、その真意を伝えるには遠い状況にあるのは確かである。

「ブランド構築とイノベーションのためにデザインを資源として利用する」という広い概念であることから、まだまだデザイン経営自体がどのようなものなのか？ということ自体が、経営者だけでなくデザイナーや実務者であっても曖昧な部分が残る。

その解釈はそれぞれである。わかりやすく狭義のデザインに軸足を置き、そもそもデザインが果たす目的は課題解決であることから、消費者の生活を洞察・観察し、より良い体験を提供するためにデザインを駆使していくことが重要であるとする考え方。

また、狭義のデザインの重要性は説きつつも、企業の経営戦略やM V V（ミッション、ビジョン、バリュー）の構築など経営全体に関わりながら、その方向性自体をデザインしていくとする考え方。

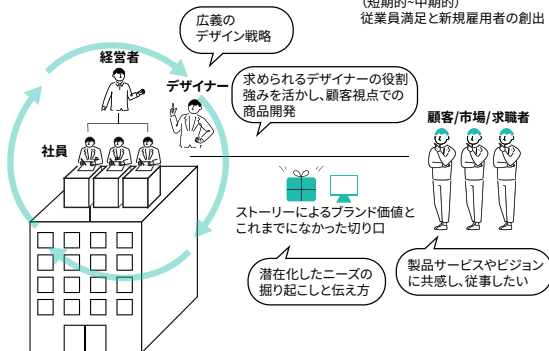
そのどちらもデザインを重要視し、経営の最上流からデザインの視点を入れていくことには変わらない。

狭義のデザイン経営を主体とする考え方は、これまでのデザイン活用よりデザイン自体に重点を置くことにはなるが、抜本的にどこが違うのかが述べにくい。また広義・経営のデザイン主体で考えると、M V Vの構築を得意とする組織コンサルティングとの明らかな違いを述べにくい。いずれの要素も必要条件ではあるものの、十分条件であるとは言い難いと考ええる。

また、それぞれにデザイン経営の成功事例が出つつあるものの、「ありがちな」デザイン経営として、注意をした方がいいこともある。



デザイン投資に求められるKPI  
売上高や利益率に対する定量的指標  
(短期的~中期的)  
従業員満足と新規雇用者の創出



例えば、「B2Cの場合、自社の強みは見えにくいからこそ、第三者として関わるデザイナーなどが歴史的な資産やこれまでの実績や技術といった強みを整理し、企業が目指すブランドの基礎をつくる。さらにはこれまでから逸脱した革新的考えや利用者視点から、顧客もまだ気づいていない潜在的ニーズを掘り起こし、ブランドが目指すストーリーを組み立て新たな価値を創出する。

B2Bの場合においても、デザインの力をあまり必要としないOEMだけにとどまるのではなく、B2CやD2C(Direct to

Customer=消費者に直接販売)など、一歩でも消費者に近づく展開を生み、自社の旗印を立てることで、顧客はもちろん社員たちが可能性を感じ、自社への愛着度を高める。さらにはオリジナルブランドを立ち上げ、自社の強みをアピールすることにより、より付加価値の高いOEMを受注することも可能となる。」

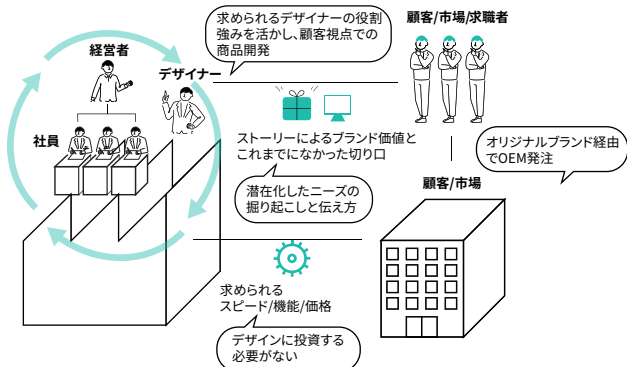
これらはデザイン経営として成功事例であり、素晴らしい結果であることは間違いない。しかし、このことだけでいいのだろうか？ 中小企業にとって先述したデザイン経営をすることが、これまでの古いビジネスモデルから脱却し、新しいOSに入れ替えての経営となり得るのだろうか？

**デザイン投資に求められるKPI**  
 売上高や利益率に対する定量的指標  
 (短期的~中期的)  
 従業員満足と新規雇用者の創出

広義の  
デザイン戦略

**ありがちなデザイン経営のカタチ**

**B2C**



中小企業にとって先述したデザイン経営をすることが、これまでの古いビジネスモデルから脱却し、新しいOSに入れ替えての経営となり得るのだろうか？

ここで危惧するポイントは大きく3つある。

**1. このデザイン経営のあり方は、デザイナー主導となってしまうのではないのか？**

たしかにデザイナーやデザインの視点は、経営の最上流過程に入ることによってポテンシャルを発揮する可能性が高い。外部的立場から行う経営資源の棚卸しと「整理」によって強みを見出し、その強みと消費者視点をもったデザイナー的視点を掛け合わせることは一見すると正しい。しかし、イノベーションは新結合であり、強みと新たな考え方の新しい結合である。その両方ともが外部的立場であるデザイナーによって見出したものでいいのだろうか？という疑問が残る。

**2. デザイン経営の基本戦略がB2Cから入ることがスタンダードではないのか？**

B2BがB2Cのままで成功しているデザイン経営事例は確かに少ない。大手メーカーのOEMを受注している会社にとっては、自社ブランドをつくり、それによる利益率改善は確かに挑みたい戦略の1つではある。B2BからB2Cへの変革なら新しいビジネスモデルを創出したことにはなるが、オリジナルブランドを旗印に付加

価値は高くともこれまで通りにOEMを受けることが、ビジネスモデルを変革したと言えるだろうか？またB2Bのまま、新たなビジネスモデルを築くためにイノベーションの素養を磨く取り組みもあるはずだ。見習いたいのは文具から宇宙ビジネスまでを手がける「3M」の文化の一つである15%ルールである。このルールは社員なら誰でも職務時間の「15%」を未来の価値になるという名目であれば、好きな研究に使っていいというもの。それは失敗から生まれたポストイットを産んだ3Mの文化となり、またデザイン経営の成功例として考えてもいい。このことはB2Bの中小企業にも参考にでき、同時に必ずしもB2Cで消費者に近づくことだけがデザイン経営であるとは言えない。

### 3. デザインを活用すれば「うまくいく」ことが前提条件になってしまっていないか？

この点が最も考えるべき内容である。どの経営理論も成功事例をもとに、共通点を探り、理論を組み立てる。デザイン経営も例外ではない。成功事例となっている実践者は「デザイン経営を実践しよう」と意気込んで始めたわけではない。成功に見える現時点まで失敗や試行錯誤を繰り返しながら、もがき苦しんだ上に今の姿がある。事業を営む方であれば、肌感でご理解いただけるだろうが、事業とは十中八九はうまくいかないものである。多くの失敗から学び、その中から伸びそうなものをさらに磨きながら、一筋の活路を目指す。

そんな厳しい現実において、デザイナーに整理してもらい、デザイナーの視点を活用しただけのデザイン経営がうまくいくだろうか？仮にうまくいったとしても、それは本当に自社の経営のOS、つまり基本の考え方が切り替わったと言えるだろうか？さらには、デザイン経営がうまくいかなかった時に、デザインに失望し、元のOSに戻ってしまっているのか？と、現場を見ていて感じることもある。

事業は一筋縄ではないからこそ、立ち戻るべき「自社独自のモノサシ」が必要であると考ええる。

## 目指すべきデザイン経営のカタチ―アイデンティティ型デザイン経営―

これまでの古いビジネスモデルから脱却しなければならぬ。さらに、経営のデザインから広義のデザイン、狭義のデザインまで一貫したメッセージを出し、ブランド構築とイノベーションを創出する。そんなウルトラCが出るのか？と不安に思われるかもしれない。しかし、このことは何も特別なことではない。

ベンチャー型事業承継とも称されることもあるが、もう一度起業するという想いに立ち戻ることが一番の近道である。

そこには「なぜ起業するのか？なにを成し遂げたいのか？」というWHY（なぜ？）を突き詰め、「社会への問い」を提言し、さまざまな人の共感を得て、その課題を解決していくプロセスが重要である。

「起業とは衝動である」と著作作家でありパブリックスピーカーの山口周氏も述べるように、起業することは計画を実行することではなく、どうしてもやりたいという言葉にもならない強い衝動に突き動かされることである。その執念や情熱とも言える想いが、自らの作りたい世界を信じ、突き抜けられる根源であると言える。

経営組織の上流工程を決定する際にM V V（ミッション・ビジョン・バリュー）や、ありたい姿を表すパーパスなどを設定することが重要である。しかし、そのM V Vやパーパスだけでは物足りないと感じる。それは言葉だけが存在しているような状況であり、喻えるならダルマに眼が入っていないような状況だと言える。

ダルマの眼とは「どうしても成し遂げたい、社会への問いを生み出す衝動」起業に至る理念」とも言える価値観が突き動かすのである。

また、ここでの理念とは形式的に会社で唱和しているようなものではなく、理念の本来の意味であるゴツゴツしたブリミティブ（原始的）のような「想いの原型」を指す。そのことを一般的に使われている経営理念と使い分けるために、ここでは「アイデンティティ」と呼びたい。その突き動かされるアイデンティティから始まる社会への問いが人々の共感を呼び、試行錯誤を行いながらも、立ち戻るためのモノサシになると考える。

## 目指すデザイン経営のカタチ

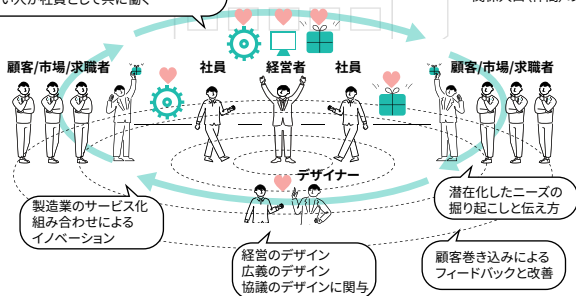
B2C

B2B

デザイン投資に求められるKPI  
売上高や利益率に対する定量的指標  
(中期的～長期的)  
従業員満足と新規雇用者の創出  
ビジネスの新たな形の創造  
関係人口(仲間)の増加

ビジョンや課題解決に共感し、関与度の高い人が社員として共に働く

アイデンティティというモノサシにより  
何度も繰り返しトライするアジャイル型  
の文化を創り出す



ここで提案したいのが、以下のようなデザイン経営の考え方である。

「自社が積み上げてきた経営資源と経営者やその企業のアイデンティティを組み合わせ、社員や顧客、市場を巻き込みながら、その渦を大きくしていくためのデザイン活用。積み上げていくべきブランドを育てていきながら、新たな挑戦をするための新結合を促し、関係人口(仲間)と付加価値を増やしていくのがこれからのデザイン経営のあり方。」

まるでスタートアップのような考え方であるが、まさにそれである。スタートアップと違うのは、もうすでにさまざまな経営資源としてのリソースがあり、そのことを利用しながらいかに新たな世界を築けるか?という点にある。

なぜ、このことがデザイン経営と言えるのだろうか?新しい考え方の経営スタイルと言えるのだろうか?その答えは、本質的かつ王道的なこれからのOSとも言える一般的な経営スタイルを実践することだ。ただその条件としては、デザイナーが最上流過程から参画しているということに尽きる。それではなぜ「デザイナー」と一緒に試行錯誤をしていく必要があるのか?ということだ。前述の通りDesign(デザイン)は現代の社会において、狭義のデザインや広義のデザイン、経営のデザイン(それ以外にも)など様々な範囲や解釈をされる。

しかし、Designの語源であるラテン語であるDesignareまで遡ると「計画を記号に表す」というシンプルなものだ。

語源の意味合いと向き合うと、デザイナーは経営者のアイデンティティを少しでも伝わるように、デザインの魅せ方や考え方を駆使して、少しでも多くの人に伝えていくために一緒に試行錯誤をするべきだと言える。

経営者の想いの原型であるアイデンティティは、急に降って湧いて出てきたものではない。これまでの人生経験はもとより、先代経営者、先輩社員や実績、自社の技術やこれまでの製品、強みや保有知財など様々な要素に自らの感覚で触れ、感動や感心し、また憤りや不満を感じたことからその価値観は生まれてきたはずである。その価値観を誰よりも理解し、そのアイデンティティに手触り感を与えることがデザイナーの役割なのである。

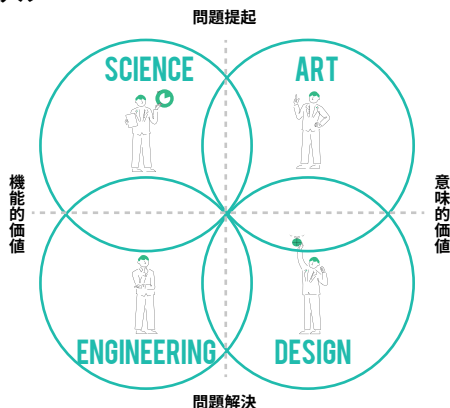
良き聴き手、良き理解者として、事業者のとなりにおいて、そのアイデンティティから滲み出てくる社会への問いを、一人でも多く伝えていくために、ストーリーや伝え方を精査し、新たな切り口やその企業にふさわしい色や形を交えて伝えていく。事業はうまくいかないことがあるからこそ、隣にいて、その根っこからのアイデンティティをもう一度ともに確認し合うことが重要だ。また違う切り口で多くの仲間（顧客だけでなく、まだ見ぬ顧客や社員、取引先まで全て含む）を増やし、粗利でもある付加価値（売上―売上原価）を多くする経営スタイルがB2C、B2B関係なく目指すべきものがデザイン経営であると考える。

## SEDAモデルから見るデザイナーの役割と、アート思考の重要性

ここで紹介したい理論としてSEDAモデルという考え方がある。SEDAモデルは大阪大学（発表は一橋大学在籍時）の延岡健太郎教授が提唱する理論で、企業が統合的価値を生み出す考え方である。

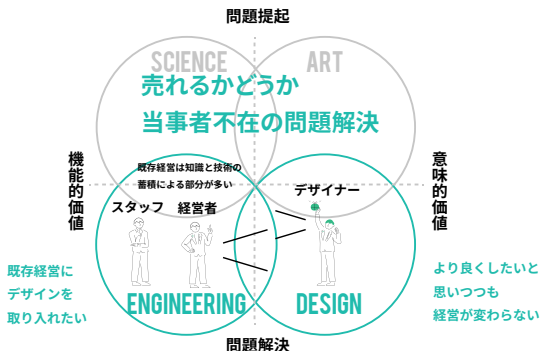
イノベーションとは、技術革新ではなく付加価値創出であると説かれている。付加価値とは粗利（売上―売上原価）であり、社会を潤す源である。その付加価値は統合的価値によって生み出されるという理論である。

ではその統合的価値とは何を統合しているのか？価値を「機能的価値」と「意味的価値」の横軸に、縦軸に「問題



提起」と「問題解決」とし、4象限に分ける。その軸に沿って Science (サイエンス)、Engineering (エンジニアリング)、Design (デザイン)、Art (アート) と分類し、その頭文字をとって SEDA モデルと呼んでいる。価値には「〇〇ができる」という機能的価値と、「自分にとって意味がある」意味的価値がある。ペンで例えると、「書くことができる」が機能的価値であり、「大切な商談に使用したい」などという意味で購入するのが意味的価値になる。それでは、問題提起と問題解決の差は何か？それは、見えていない問題（潜在的課題）か、見えている問題（顕在的課題）かという違いがある。これまでのビジネスの多くは、不便を解消するなど見えている課題をいかに早く効率的に解決するかが儲けの源泉であった。しかし、現代社会では世界中の企業が見えている課題を解決するための商品・サービスを提供しておりレッドオーシャン化している。そのため、差異化するためには、そもそもこれが問題であるという社会への問いを出せるかという課題設定能力が必要であると言われている。

その機能的価値×問題解決である Engineering (エンジニアリング) は、これまでの技能や技術の蓄積による価値進化、機能的価値×問題提起である Science (サイエンス) は、基礎研究や上流マーケティングなどによる価値探索の行為である。



これに加えて、意味的価値×問題解決であるDesign（デザイン）は、利用者目線により良い体験を生み出す価値進化、意味的価値×問題提起であるアート（アート）は、社会への問いをもち、ビジョン実現や独自の世界観で新たな社会変革を目指す価値探索である。この全てを統合したのが統合的価値であり、機能的価値だけでもダメ、意味的価値だけでもダメ、消費者に迎合する問題解決だけでもダメであり、この統合的価値がイノベーションを生むと延岡教授は説く。

この理論を引き合いに出したのは、既存のビジネスや技術にデザインを取り入れようという試みが、なぜこれほどまでにうまくいかないか？を解説するためである。

デザイン経営でも時より、既存のビジネスや技術に、新たな資源としてデザインを取り入れるといった議論になることがある。しかし、それがうまくいかないことが多かった。それには一様でない原因はあるものの、SEDAモデルで捉えると考えやすい。

たとえば、「弊社はこういう技術があり、これまでこういった市場で販売してきたが、競争が激化し利益率を確保することが難しかったため、デザインを新たに付加価値をつけて販売を強化したい」ということがある。その場合狭義のデザインを提供して、売れるかもしれないが、売れないかもしれない。



これではデザイン経営を浸透させることは難しい。その原因はSEDAモデルで考察すると経営者が

Engineering（エンジニアリング）の位置にいて、問題解決のDesign（デザイン）を発注していることになる。

これは互いに問題解決同士でどちらが正解か分からない状況で、デザインが悪かったから売れなかったのか、売り方が問題なのか、技術が足りなかったのか対立構造としての議論になる。

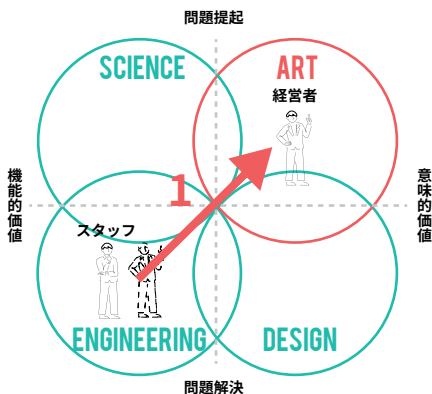
この状況を打破する一步目は、Engineering（エンジニアリング）の位置にいた経営者が、起業家としてArt（アート）の領域にいかねばならない。自身の内発的動機を内省し、そのアイデンティティからどのような社会を作るために事業をするのかという社会への問いである問題提起をすることが重要である。この一步目がないと売れる売れないの対立構造は解消しない。

昨今アート思考という言葉も生まれているが、消費者に欲しいものを聞くのではなく、すでにある課題を解くのではなく、自らの内発的動機や衝動に純粋に向かい合い、自身のアイデンティティから社会への問いを設定するアート思考が必要になってくる。

ただし、このままであれば組織は危険な状況である。いわゆる社長の道楽ないしは、承継予定者の夢見と捉えられ、利益の出ない仕事をせずに現業に力を入れると「大きな声の正論」に引き戻されてしまう。

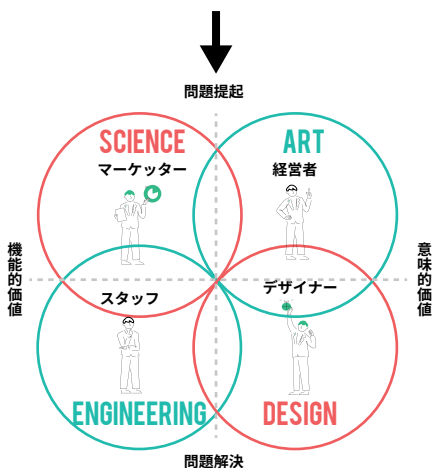
両利きの経営の通り、現業の深化も企業にとっては大切であるが、それと同じくらい未来の事業を作ることは重要なことである。その経営者のArt（アート）の実現を図るために、Design（デザイン）が必要なのである。デザイナーは意味的価値をよく理解することができる。良き理解者であるデザイナーが、経営者のアイデンティティを理解して、Engineering（エンジニアリング）に接続することで価値を生み出す。いわば橋渡しの役割である。またScience（サイエンス）で、誰にどのような価値をつくるのか？という視点をもち、それぞれのチームが一丸となり統合的価値を作り上げることが重要である。一見役割が分かりにくいデザイン経営もSEDAと役割を考えると捉えやすいとも言える。

# SEDA モデル考えるステップ



アイデンティティを事業化し (ART)  
経営者がビジョンを語る伝道師になる

ステップ  
**1**



ビジョン実現のために、デザインと  
サイエンスで橋渡しする

ステップ  
**2**

## ・デザイン経営により、仲間が増え付加価値が増える

SEDAモデルによる役割分担でも触れた通り、デザイン経営を実現していくにはチームの巻き込みが必要である。いわばロールプレイングゲームのように、成し遂げたい夢に向かって様々な仲間を巻き込みながら戦っていくことが何よりも重要である。まずは、経営者の内発的動機や衝動であるアイデンティティから始まるものであるが、そこから描かれるビジョンに引き寄せられ、仲間が増えていく。その最初の仲間づくりはデザイナーを入れることによって加速することは間違いない。

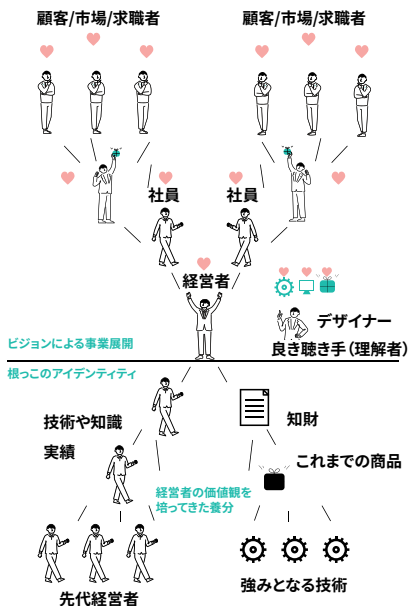
デザイナーは、経営者とともに様々な魅せ方や考え方を活用しながら、社内だけでなく、顧客や取引先、まだ見ぬ顧客や市場にアプローチする。そのことにより、顧客だけではなく、採用面でも将来的に自社の社員になる人も巻き込んでいく。取引先とも受発注の関係を越えたパートナー関係を築くこともできる。それはSEDAモデルの様々な役割の人が増えるのと等しく、その統合的価値である付加価値も増加する。

それはインド人経営者であるサラス・サラスバシー氏が提唱し、アントレプレナーシップの新たな潮流として注目されている「エフェクチュエーション」という理論からも考察できる。

エフェクチュエーションとは、「所与の手段で、意味ある結果を導く」という起業家の意思決定プロセスである。詳しくは同氏の著書に譲るが、1つだけ伝えたいことがある。それは、エフェクチュエーションにおいて意思決定プロセスの始まりも「自分は何者か？」と問うことから始まるということだ。そこから持つ武器や情報を駆使し、様々な人のコミットメントを獲得しながら、その渦を大きくしていく。

まさに目指すデザイン経営はそこにある。自らのアイデンティティを内省し、社会への問いを持てる手段を利用しながら実践し、走り続ける。そのパートナーとしてデザイナーと共に試行錯誤しながら、更なる仲間とそれによる統合的価値からの付加価値（イノベーション）を増やすことである。

これを「アイデンティティ型デザイン経営」とし、中小企業でも実践しやすく、本質的かつ王道的なこれからの



マーケッターの領域

デザイナーの領域

アイデンティティ型デザイン経営のイメージ

経営スタイルのOSとして提案したい。アイデンティティ型デザイン経営とは、すなわち、「デザインの魅せ方や考え方を活用し、仲間と付加価値を増やす経営スタイル」である。  
ここにデザイナーの役割は非常に重要であると共に、事業者のアイデンティティが最重要であることを明言しておきたい。

## 第2章

### アイデンティティ型デザイン経営

― 失敗の繰り返しによる成功の活路 ―

ここでいくつか株式会社S A S I が伴走支援した事例をもとに、立ち戻るべきモノサシであるアイデンティティの重要性、デザイナーとの関係や役割を考察する。その上で成功に見える結果だけではなく、その試行錯誤の足跡を検討したい。さらにB2Cだけでなく、B2Bの具体例も挙げ、仲間と付加価値を増やす活動としてのデザイン経営のカタチを示す。

**東かがわのもののづくりで人生の潮目を変える本革パッチワークバッグ「TIDE」の挑戦**  
華々しいスタートと挫折、社内巻き込みの苦悩と活路

アーバン工芸株式会社  
香川県東かがわ市

<https://tideisturning.com/>

内海公翔常務取締役

アイデンティティ…東かがわのもののづくり復活  
ビジョン…東かがわから世界を驚かす



T I D E

パッチワークバッグブランド [TIDE]



内海公翔氏

1953年、地元の産業である革手袋作りから創業したアーバン工芸。時代の流れに乗りOEMでのレディースバッグ作りで成長してきた。革手袋技術由来の繊細なパッチワークを得意としながらも、ファッションの流行がシンプル傾向になる中、バッグもどこでも作れるシンプルなもののが求められる時代になりOEM発注も安定しない状況となってしまう。

さらにファッション市場の停滞感が増し、産地の同業ライバルも含めかなり苦しい経営状況に突入したという。自分たちでハンドリングできる新たなものづくりへの意欲はあるものの、何をどう進めていけばいいかわからない状況が続いたらしい。

そんな中、事業承継予定者である内海公翔常務取締役（以下、内海氏）はすでに自信を失っていた。東京で就職し、アーバン工芸に戻って、オリジナル商品を含めて様々な挑戦をしていたが、思い通りに進まない。商品だけでなく生産や人事を含めた内容も同時に改革しようと様々な施策を行うが、うまく進まない状況が続いていた。

特に自社のオリジナリティを活かした商品づくりを実現できず、苦悩した跡を無数のサンプルから感じ取ることができた。しかし、内海氏は「東かがわを活性化したい」という想いと、「やはりバッグで勝負したい」という情熱は変わらなかった。

何度、どの角度から話を聞いても、東かがわへの愛情や情熱が垣間見えた。それは、かつて革手袋でまち自体が活気のあった東かがわの原点を、さらには家業であり、自身も青年期にバッグ作りの原体験を思い出すような時間に思え、やはり内海氏は「東かがわのものづくりの復活」を成し遂げるために東京から帰ってきたと確信した。

そこで、内海氏のアイデンティティを事業化するために、一年に及ぶ内海へのヒアリングとアーバン工芸のスタッフを交えてのワークショップ、経営指針書作成などを経て、ぼんやりしていたものづくりへのこだわりの片鱗が見えてきた。現在OEMではありながら自分たちが評価されているものづくりのポイント、つまり他社が真似しづらいポイントを整理しつつ、競合他社ブランドの製品を徹底的に解剖しチェックしていった。その中で出てきた

デザインのポイントは「パッチワークの内縫い」「カーブ形状のパッチワーク」。そこから導き出したデザイン原案は、実現不可能かと思われるデザインであったが、実現に向けて内海氏はほぼ会社全員が反対している中、丁寧に粘り強く口説いて回った。

ビジョンでもある「世界を驚かす」を実現するために、これまでのOEMの範疇を超える必要があった。そのことを内海氏と何度も話し合い、どうすればこれまでの技術の一步上を実現できるのか？を何度も議論した。時には反対する職人たちとの食事を開き、なぜこれが必要なのかを説いて回った。

その背景には、東かがわのもののづくりを実現するために、自社はどのような姿勢でものづくりをするのか？ということ徹底的に考え抜いた。

新興国も技術が高まりつつある現在、Made in Japan だけでは大きな価値になりにくい。それでも我々はこの東かがわでものづくりを続けて勝負をしていかなければならない。そうして行き着いたのは、「瀬戸内」に答えがあるということ。革手袋からレディースバッグ作りに変容して、現在のアーバン工芸がある。しかし、このままの現状では時代の速度についていけず衰退してしまう。だからこそ、ここで変化が必要だということ。その想いをブランド名に込めた。瀬戸内の潮の流れを逆流させるほどの熱意でものづくりに挑むことを誓い、また「The Tide is turning（形勢を逆転する）」の頭文字を取り、「TIDE（タイド）」。

ブランド名を決めてからも「工芸品ならいいが、生産ラインに乗らない」という声も上がったが、ラインに載せるための設備や方法を内海氏自身が奔走しながらも探し、試作品を完成させて展示会に出展することとなった。

その展示会では、奇跡のようなことが起きた。誰もが知る世界で展開する高級ブランドの日本法人にその技術が認められ、パリの展示会への出品の声がかかった。それだけではなく、世界に誇る国内のコスメブランドも共創したいというオファーを得た。自分たちの想像を超える対外的評価をもらったことから、まだまだ反対色の強かった社内も、苦労は無駄ではないことを感じた。





オーダーで自己表現としてのバッグ



アートとの共創 [ARTIDE]

しかし、二つの大きなオフアーは先方の事情で実現しなかった。失意を感じた内海氏は、落ち込みながらも前を向き様々なバイヤーに商談を持ちかけたが、バイヤーの様々な評価にどこに向かうべきか分からなくなっていた。もっと簡易な手に取りやすい製品の方がいいのか？せっかく開発したパッチワークだがコストの問題で多用しないほうがいいのか？と俯き加減になっていった。ずっとプロジェクトを伴走してきたデザイナーは、常にその状況を理解しながらも、「なんのために事業をするのか？」という問いかけを何度も行った。アイデンティティに立ち帰り、革手袋由来の東かがわだからこそできるものづくりで、「どうやってこれを作ったのか？」と驚かれるような製品を提供しないとビジョンは達成しないと伝え続けながら伴走した。

ブランドはまだまだ成功とは言えないまでも、有名web百貨店などではブランドのフラグシップアイテムとして、一点10万円するバッグが数量限定ではあるものの飛ぶように売れた。さらにはクラウドファンディングに「ARTIDE（アータイド）」という、ARTと掛け合わせた製品をリリースすると販売スタート30分で売り切れるほどの人気を博した。アーバン工芸はまだまだ売り上げとしても、ビジョン達成としても成功の域には遠いものの、苦しい時こそ立ち戻り、その一番の理解者であるデザイナーと共に、確実に仲間を巻き込みながら成長している。

ベストパフォーマンスを足元から支えるフットウェアブランド「OLENO」のD2C戦略  
世界的アスリートに愛されながらも、苦悩から来る試行錯誤

昌和莫大小株式会社

奈良県北葛城郡広陵町

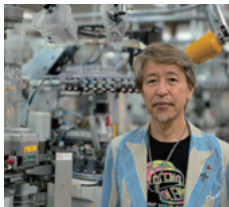
<http://oleno.jp/>

井上克昭代表取締役社長

アイデンティティ…ものづくりで！（驚き）を  
ビジョン…足元からウェルネスを



フットウェアブランド [OLENO]



井上克昭氏

1935年、奈良県北西部に位置する靴下のまち・北葛城郡広陵町に靴下製造業として創業した昌和莫大小株式会社。

井上克昭代表取締役社長（以下、井上氏）は靴下製造業3代目として、これまで高い技術力でハイブランドのOEMをメインの事業として請け負っていた。しかし、2011年以降アパレル不況がじわりと迫り、海外有名ブランドでさえ値下げしていく状況になり、そのしわ寄せは昌和莫大小にも寄せられた。これまでいい素材を使っていたブランドも、廉価品と変わらないような糸を使うような要望が多くなってくる状況に井上氏は「ブランドのタグをつけただけで高く売れることは、どこか消費者を騙している」というもどかしさを感じ、同時にこのままでは仕事が

なくなるかもしれないとの危機感を募らせる。

そして、ものづくりが好きであった井上氏は「今のやり方やものづくりでいいのか？」と自問自答し、自らオリジナルブランドを立ち上げることを決意した。

能丸部長（以下、能丸氏）と二人で企画デザインを行い、「CLEAR」というブランドを立ち上げるも、思うように売れない。いかにブランドを認知させ、育てていくかという課題に自社だけではできないとデザイナーを招き入れた。

半年にわたるアイデンティティを抽出するヒアリングを行った。一番印象的であったのが、「ものづくりへの探究心」。これまでの技術の蓄積はもちろん、糸の組み合わせ、編み方、それによる着圧がどうであるか？フィット感やはき心地はどうか？など、そこまで探求して靴下を作るのかという驚きがあった。それは井上氏の「ものづくりで『驚き』を与えたい」という気持ちが非常に強いことが、根底にあった。

そこで、頭で考えたような「売れそうなもの」はあまり売れないと感じ、自分自身が消費者として主体的に考え「自分なら絶対に買う」という領域まで企画や製品を高めることとした。

当時、井上氏は靴下製造のプロではあるが、OEM生産や靴下という幅広い商品の生産の特性上、自らが主体的となり、目指すものづくりの方向性が不明瞭であった。だからこそ、アイデンティティである「ものづくりに！（驚き）を」という変わらない価値観に、自分が消費者として追求できる何か？を掛け合わせることを提案した。

単なるお洒落な靴下やタイツなどのレッグウェアブランドではなく、「ランニング」「スポーツ」「トレッキング」「キャンピング」などのスタイルシーンに対応する、それは自らが参加者となる製品づくりを目指すことに繋がった。そこで新たなブランド名を、先代が偶然にも「俺の」という商標を取得していたことから、会社の歴史を引き継ぐが、そこにもっと自分たちらしくファッショナブルに活動的という意味を込めて「OLENO（オレノ）」とし、自分の、そしてユーザーが製品を所有することで自己表現ができるようなブランドを目指した。OLENOを立ち上げ1年半。2017年2月に「NY NOW」という展示会で、ニューヨークでデビューを果たした。

その中でも奈良県や地元大学と産学連携で進めていた裸足で走ることをサポートする破れない靴下を目玉にPRをした。現在のスポーツシューズは厚底なものも多く、地面をしつかりとつかむ足が育たないという課題があった。さらには踵から踏み込むことで膝などの怪我に繋がることから、裸足に近い感覚で走るペアフットランニングという走り方が推奨されていた。

そこで、鉄の7倍強いという脅威の摩耗強度をもつ「はだし靴下」を開発し、OLENOの展開の中心に据えた。靴下のまま走るというニュース性から、民放各社はNHKや雑誌新聞など様々なメディアに取り上げられ、少しずつ認知度と外部からの期待値は上がっていった。

すると裸足で走るだけではなく、ビーチアルティメット（ビーチフリスビー）の世界大会に使用されるなど、走る以外のスポーツからの引き合いも徐々に増えた。しかし、はだし靴下を利用するという限られた市場での戦いだけでは思うように売り上げも伸びない。そこで、はだし靴下という手段にこだわるのではなく、いかにかっこよく機能を与えるための「驚き」があるのか？という何を何度も議論した。

「こういうアスリートに使ってもらい、フィードバックをもらうのがいいのでは？」「もう少しアマチュアの人にも使ってもらいたい」など、試行錯誤している中、ある出会いがあった。それはトレイルランニングという野山を駆け上りタイムを競うスポーツとの競技者。井上氏はその競技者にはだし靴下を使用してもらうとサンプルを渡すも、これでは話にならないと辛辣なフィードバックをもらう。そこからすぐに能丸氏とはだし靴下をもとにトレイルランニングに最適な靴下の開発を始める。井上氏も能丸氏も自身でその靴下を履いて走り込み、また様々なマラソンやトレイルランニングの世界的結果を出している競技者と共にOLENOアスリートクラブというチームをつくり、そのチームメンバーに試作を渡し、改良を続けた。

機能だけでなく、ランニングがしたくなるようなカラーリングの展開や履き心地の体験など、何度もトライアンドエラーを繰り返した。



足元からアスリートを支える



東京オリンピックで使用された OLENO

また新型コロナウイルスの影響でアウトドア志向をする方が増える中、どのようにアピールするとOLENOを選んでくれるのかだけでなく、走りたくなるのか？とデザイナーと協議しながら、SNS施策やクラウドファンディングも年に何度も積極的に実施している。こうした活動のおかげでOLENOファンは確実に増えている。付加価値もOEMの数を設定し、確実にOEM脱却に向けて進んでいる。

D2C事業として新たなビジネスモデルを確立し、OEM脱却までの道のりにはもうしばらくかかるものの、OLENOはプロバスケツトリッグや駅伝、さらにはオリンピックにまで出場するアスリートにまで波及し、仲間を増やしながら、その渦は確実に広がっている。

## 新しい防災のカタチをデザインする「KOBOSHA」の快進撃

新規事業立ち上げの苦悩や社内施策と、多彩な人材の確保

株式会社神防社

<https://kobosha.com/>

辻真一代表取締役

アイデンティティ…誰もが認められる場所をつくる

ビジョン…防災の新しいカタチを想像する



KOBOSHA  
Emergency Management

防災会社 神防社



辻真一氏

2008年、神戸市中央区にて消防設備設計施工の会社として創業した株式会社神防社。その代表である辻真一代表取締役（以下、辻氏）は前職の同僚4人と共にこの会社を立ち上げた。創業から10年以上経ち、従業員数は60名を超え、売り上げは年間16億円に迫り、営業利益も2億円と優良企業であった神防社。しかし、この先の道がわからないとデザイナーに相談した。

そこで、まずはアイデンティティを探るためにヒアリングを行った。高校を中退し、職人の世界に入った辻氏。亡き叔父さんの「消防の仕事をしてみないか？」という不思議な電話から、消防設備の道に進むこととなる。幼き頃

より優しく、浪曲を好むなど人情や人助けに溢れた性格の辻氏は消防設備の会社で必死に働きながらも、もっと現場を助けたいという想いから監督の仕事の範疇にまで手を伸ばした。しかし、当日勤めていた会社の社長から「職人がいらんことせんでいい、職人の仕事をしろ」と否定され、そこから目の敵にされる状況が続いたこともあり、辻氏に共感する数名と会社を興すこととなった。

普通に考えると、会社の戦略を考えるのに、このようなことをヒアリングすることは無意味に思えるかもしれない。しかし辻氏自身のアイデンティティを確認し、その向かう先を理解し、デザイナー自身が巻き込まれていくこと自体が重要なのである。この辻氏の根っこを理解して、変わらない価値観としてのアイデンティティは「みんなが認められる場所をつくる」ということ。このことを話した時、辻氏は言葉を詰まらせて泣いた。自分の想いが他者によりよく理解してもらえた。

辻氏はアイデンティティと向き合う前から「人本経営」を謳い、一人で作るのではなく、仲間と共に人の想いを大切にしながら、一緒に会社を作っていくことを目指していた。その根底にある想いがヒアリングにより浮き彫りになり、どのようにそのことを実現するか？を経営戦略に落とすこととなった。

誰もが認められる場所とはどのようなものか？それは心理的安全性の確保と、役割を決めどのように配置して評価するのか、またその多様な役割と人材を確保できるかという課題が持ち上がる。

これまで辻氏の愛情深く、新入社員からベテラン社員にまで直接話しかけ、そのやりたいことを即時実行してきた。しかし組織も大きくなるにつれて、コミュニケーションの量や質の担保が難しくなる。心理的安全性を担保するためには一番重要なことは対等なコミュニケーションであり、また多様性を認めた仕事への誇りの醸成である。この課題は複雑かつ難易度の高い課題ではあるものの、一つひとつ社員を巻き込みながら施策を打つこととした。最初に取り組んだのは、会社口ゴの変更であった。この狙いは単なる見た目の変更ではない。

目的は事業領域の再設定にあった。これまでは消防がメインであったことから、「fire fighting」という文字がロー

に紐づいていた。しかし、消防設備設計施工の仕事だけとなると、職人と監督がメインとなり多様な人材が集まりにくい。そこでタグラインを「Emergency management」と改め、防災全般を事業領域とした。ロゴを通して、防災食や防災グッズ事業、さらには防災に関する様々な事業を行う意思表明となった。またデザインには社員のヒアリング時に上がった声を込めた。それは、商業施設などに遊びに行った際に消防点検済証を探してしまふ癖があるということ。そこで見つけたものが自社の証であれば気持ちが上がるという声を受け、視認性の高い点検済証をデザインし、そのものを会社のロゴとした。

その他にも、社員の誇りを引き出す一環として、ユニフォームの見直しを社内女性チームが中心となって実施。いわゆる作業着感のあるものではなく、スタイリッシュであり、女性が着こなせるようにブラッシュアップした。実はこのような動きは、デザイナーが入ったから出てきたようなものではなく、以前から自然と行っていたという。また、ある職人が「職人として入社したが、実は飲食店をしてみたい」という想いがあり、実際に会社のそばに串焼き屋をオープンしている。その店は、世代や性別、また海外からの技能実習生も多く国籍の壁を超え、職人同士をつなぐコミュニケーションの場としても活用されることとなった。さらにデザイン経営を取り組む最中、近隣住民の方にも防災を身近に感じてもらうために、防災食をメニュー化したり、呼び鈴代わりに消防ベルを利用するなど遊び心をもった提案も行い続けている。ビジョンである「新しい防災のカタチ」をデザインするべく、間伐を促す里山でのロッジ販売事業も始まった。

間伐をした山を地主から借り、次の間伐までの間家賃を払いながら、近隣の山々から出た間伐材でロッジを建て、そこをアウトドアスペースやワーキングスペースとして阪神間の法人などに販売する仕組みを考えた。

事業だけではなく、誰でも簡単にわかる新たな人事制度もデザインしている。まだ部署間の理解度は十分ではないものの、誰もが認められる場所をつくるために、事業領域を広げ、さらに心理的安全性を高める活動を、デザインを活用しながら広めている好例であると言える。

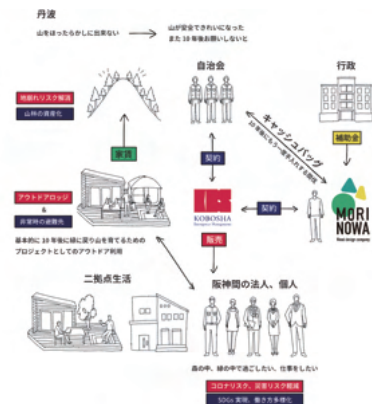




アウトドアで里山を守る KOBOhut



消防設備の設計施工



KOBOhut の事業スキーム

その成果として、同社には IT エンジニアやホテル従事者、デザイン営業職経験者など様々な人材が集まり、売り上げも 20 億円（2021 年度末）まで伸びた。さらには同社のコミュニケーションをさらに活発化するためにクリエイティブ事業部も立ち上がった。消防や防災の枠を超えて、「面白く愛情ある会社」を目指している。



### 第3章 スタートラインに立った関西の地元中小企業

令和3年度事業として近畿経済産業局主催で行われた関西企業に「デザイン経営を浸透させるプログラム『デザ経』」を実施し、関西企業8社に対し、アイデンティティ型デザイン経営の伴走を行った。

半年間と短い期間であるものの、変わらない価値観やブレない姿勢であるアイデンティティと向かい合い、真の課題解決と新たなビジネスモデルを築くために、各社どのようにデザイン経営の基盤を作ったかを紹介する。

## ハードロック工業株式会社

「哲学と技術の融合で自社の価値を世界に発信」

課題…コーポレートメッセージの発信不足

デザイン経営9つの入り口:Collaboration 社内外の仲間を巻き込む

アイデンティティ…諦めない心とSUJK（素直、受け入れる、実行、感謝）

ビジョン…世界一の発明で世界を少しでも楽にする

ハードロック工業株式会社は、新幹線や航空機など緩みによる事故が許されない過酷な状況に多数使用されるなど、全国的にも有名な緩み止めナットのトップメーカーである。1974年に若林克彦（現会長 以下、若林会長）によって創業し、現在は息子である若林雅彦（現社長 以下、若林社長）が事業承継している。

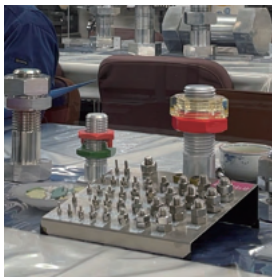
同社は特許（出願中を含む）を２２件、登録意匠を１１件保有し、革新的製品を展開するメーカーとして非常に高い評価を得ていた。しかし、緩んだネジをメンテナンスするためのルールや仕事もあるほど、「ネジは緩むもの」という固定観念がついてしまっている中で、市場開拓は思うようにスムーズではなかった。しかし、営業マンでもあった若林社長は会社内の仕組みを整え、社員の意識改革を行いながら自ら果敢に営業を行い、売り上げを確実に伸ばしていった。その中で感じた課題は、海外の展示会などで競合を見るとコーポレートメッセージもはっきりし、色や見せ方など世界観が統一しているということ。自社ももっと伝わるようにしなければならないと考えていたという。

そして、ヒアリングを進めるごとに、その考えはさらに大きな方向へと進んでいった。自身としては、この世界一の品質と言っても過言ではない製品をいかに市場に安定的に販売するかが課題であったものの、真の課題はそこだけではないという気づきがあった。かつてからハードロック工業では、発明家であり創業者の若林会長が社内に向け、いい仕事をする基礎の考え方として「ＳＵＪＫ（素直、受け入れる、実行する、感謝する）」という言葉葉を繰り返して社員に伝えていた。

しかし、入社時期や動機、部署が違う８０名を超える組織に浸透させていくことは十分ではなかった。若林社長の自身の思いや若林会長のこれまでの思いのヒアリングを進める中で、若林社長は「進めるべきはやはり、深耕と探索の両利きの経営である」と気づく。

「世界一の製品を市場に浸透させていく」そのことと「更なる探求・探索で顧客の困りことを発明で解決していく」この両方があるからハードロック工業であると確信していく。だからこそＳＵＪＫ、つまり様々な人の話をまず素直に聞くことから始めないといけないといくことに行き着いた。

ハードロック工業の諦めない心やＳＵＪＫという哲学とその技術の結晶を社内外に発信していくことが、目指す経営に近づく一歩だと定め、デザインを活用し伝える方法を検討した。



緩まないネジ ハードロック



クサビをイメージし、検討中のデザイン案

そのためにコピーライターを同席させ、さらなるヒアリングを重ねた。ハードロック工業の緩み止めナットのひらめきが神社の鳥居にある「楔（くさび）」であったことから、会社の文化を作るために「KUSABISTATEMENT（クサビステイトメント）」と名づけ、理念やミッション・バリュー・ビジョンを「つなげる信念」「ゆるまない使命」「安全創造の価値観」「安心提供の未来」という自社ならではの定義づけを行い、社内外に発信する基礎を作った。また、そのことを具現化し、会社のロゴマークも刷新する。

まだスタートラインに立ったに過ぎないが、目の前の課題と向き合い、アイデンティティを深掘りしたことにより、本当の課題を見つけ解決することに邁進していくハードロック工業に期待したい。

## ハードロック工業の場合

事前の課題

イメージ発信不足



対話による  
アイデンティティ抽出  
と真の課題発見



アイデンティティ

諦めない心と SUJK

ビジョン

世界一の発明で世界を  
少しでも楽にする

デザイン経営の道

解決するデザイン

ロゴの刷新と  
ストーリーを伝える

真の課題

哲学と技術の融合を  
社内外に発信する

デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## サワダ精密株式会社

「これからの時代に必要とされる製造業の組織デザイン」

課題…社内向け、社外向けのブランディング

デザイン経営9つの入り口:Mission 意志と情熱を持つ

アイデンティティ…仲間の力を信じる

ビジョン…多くの方に憧れられる企業と社員になる

サワダ精密株式会社は、1984年に創業した兵庫県姫路市に位置する金属加工、各種装置の設計・製造を行う会社である。現社長の澤田洋明（以下、澤田氏）は地元金融機関で働いた後、父親が創業したサワダ精密に入社する。サワダ精密は自社の業務改善を図るため、カイゼン委員会や人財委員会、5S委員会や環境委員会など様々な委員会活動を社内で実施し、しっかりとした社内指針書を社内全員に渡すなど活発に活動を行っている。しかし、澤田氏は最近の離職事情や売り上げの伸び悩みなど、停滞感を抱えていた。ヒアリングを進める中で感じたことは、進めている施策はそれぞれ十分であったものの、澤田氏にとってどこか他人事にも感じた。そこでヒアリングの最中に、「澤田さん自身が変わらないと何も変わらない」と告げ、よりパーソナルな部分と向き合ってもらうことにした。実は、澤田氏自身がサワダ精密に入社したのは、一種の憧れがあったからであった。それは学生時代に同社でアルバイトをしていた時、一緒に働く社員がきつい仕事をしながらも、キラキラと輝いて見えた体験がきっかけとなっている。



その時の先輩社員は一度帰ったフリをして、またこっそり仕事をするなど、現在では許されないかもしれないが、仕事に情熱と夢を注いでいるのを感じた。

当時と現在との違いを聞くと、当時は仕事にたまに雑談があり、笑いながらも熱気に満ち溢れていたが、現在はしっかりと集中して仕事をこなしているような雰囲気だという。

さらに澤田氏自身はどうしても「社会を変える！」や「イノベーションを起こす！」という大きな夢やビジョンを語れないと悩んでいた。

だからこそ遠い未来のことではなく、自分たちが何のために働いているのか？ということにフォーカスしてセッションを行った。澤田氏は終始一貫、「仲間の力を信じる」ということを語り続けたこともあり、サワダ精密が向き合うアイデンティティにもなった。

かつて憧れた楽しそうに働いていた社員の姿やそこから感じた仲間意識から、仲間の力を信じ合い、いい仕事を分かち合うことが澤田氏にとって一番大切なことである。

その目線で社内の改善活動を見回すと、個別や点ではしっかりと行なっているものの、それがライン（線）としてしっかりと繋がっていないという課題が浮き彫りになった。

そのライン（線）を繋ぎ合わせ、面にしていく活動のコンセプトとして「SAWADA HEXAGON（サワダヘキサゴン）」として掲げ、その中心に「人と技術に愛情を ものづくりに誇りを 製造業に熱と愛を」というミッションを置き、社員が重視するバリュー（価値観）を設定した。

社員に浸透していくためにビジュアルや動画も作り、これから徹底的に社員たちに語っていくという。

当初、論理的思考の多かった澤田氏。彼からあまり出てこなかった考え方ではあったが、行き着いたのは偶然にも創業者の父から常に教わってきたこととほぼ同じ内容であった。これから仲間を信じ、一緒に成長していくことをより意識して展開するサワダ精密にこれからも期待している。

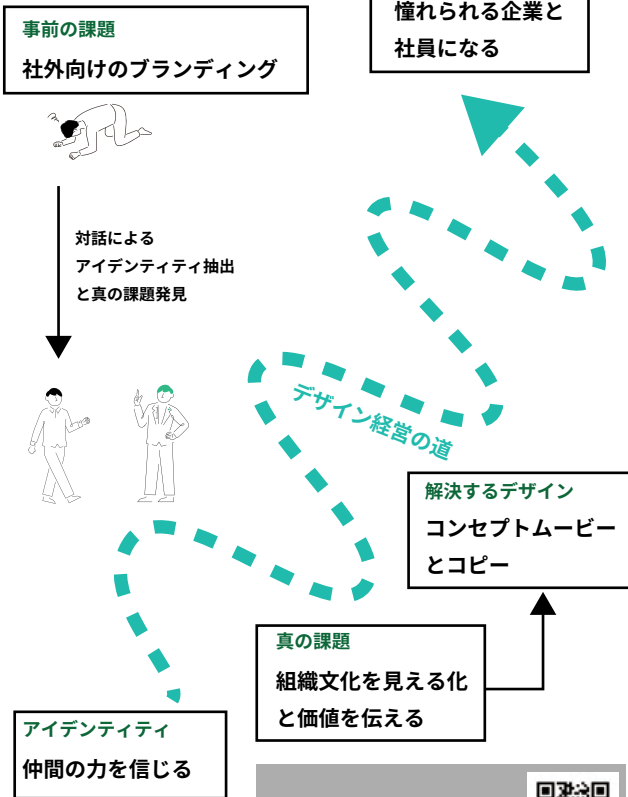


精密部品の加工を行うサワダ精密



これまでやってきたことを繋げる

## サワダ精密の場合



デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## 株式会社水田製作所

「本業と新規事業の両輪を回して、未来をデザインする」

課題…効果的な情報発信と多言語化

デザイン経営9つの入り口：Vision 未来を妄想する

アイデンティティ…過去・現在・未来から 自分らしさを掘り起こして、再構築する

ビジョン…ものづくりやことづくりを時代に必要な価値に変化させて提案するアセンブるメーカーへ

兵庫県明石市に位置する株式会社水田製作所。1934年に熱硬化性樹脂の成形からスタートした樹脂製品や、カスタム端子などの設計から組み立てまでを行う総合アセンブリメーカーである。

同社は既存事業である設計組立によるサプライヤー事業だけでなく、バイオや空間建築資材、一次産業分野など様々な分野へのチャレンジを行いながら、次なる事業成長のタネを探っている。

水田代表取締役社長（以下、水田氏）は同じ取引先からの発注だけで既存事業のみ展開していて、「このままの、これまで通りの水田でいいのか？」と試行錯誤を続けている。

通常、経営者であれば自身が陣頭指揮をとり、さらなるイノベーションを起こすために積極果敢に人材教育や登用を行うことが多い。しかし水田氏はそのパーソナリティから、自ら引っ張るという方法を好まなかった。ヒアリングを進める中で、なぜ、そのような想いを持っているのかを理解した。

それは、水田氏が人も組織も変わり続けることが重要であり、決まったルールを固めて拘束されるものではない  
と語っているということ。また、人が自然や環境に生かしてもらっているということを重視し、例えば江戸時代の  
ような環境負荷が少ない生態系を目指しているという独特の価値観も持っていた。

そのいかにも意味的価値的な発想の原点に関して、先代から脈々と続くアートへの教養が要因となっているのか  
もしれない。現在はサプライヤーとして総合アセンブリメーカーとして安定的な地位があるが、創業以来変わり続  
けて今があるということが水田製作所のアイデンティティであるということに行き着き、「過去・現在・未来から  
自分らしさを掘り起こして、再構築する」という言葉に落とし込んだ。

水田氏自身が引っ張るわけでもなく、どのようにしてこの価値観を社員たちに追求してもらえるかをデザイナー  
を巻き込みながら模索した。時には提案することを固めすぎであると指摘をされながら、現在の総合アセンブリ  
メーカーの先をデザインできるように、何度もセッションした。

そこで、自分たちの先をデザインしていくために長期的なコンセプト、ミッション・ビジョン・バリュー、そし  
てシンボルマークを設計した。今後は、これらを活かしながら社内での情報共有や社内広報などに力を入れていく。  
近い将来、さらなるイノベーションを起こすための一歩を水田製作所は踏み出した。

【長所】

部品から製品までの幅広い対応力と  
設計～量産までのワンストップものづくり



カスタム部品



カスタム電子部品



プリント基板



ユニット製作・製品組立



設計・開発支援



複合材料製品

**MIZUTA**

© MIZUTA Electronics Co., Ltd. All Rights Reserved. 2020

総合アセンブリメーカーの水田製作所

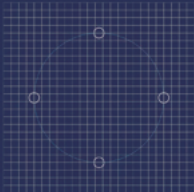
MIZUTAのバリューとアンカーポイント  
を紐づける

円形図表形を円形図表形にまとめる機能をアンカーポイントの図表形作  
のバリューと紐づけ、後継製品の開発を支援します。

▼

ルールは最小限に、印圧のためのルールではなく、  
クリエイティブを最大化させるものづくり

そのためには本図表形内に外観する人の行動を想定させるものではなく、  
図表形内を円形図表形に、各円形図表形を円形図表形にできるように設計  
する必要があります。



**MIZUTA**

© MIZUTA Electronics Co., Ltd. All Rights Reserved. 2020

バリューをグラフィック化するプロセス

## 水田製作所の場合

### 事前の課題

効果的な情報発信と多言語化



対話による  
アイデンティティ抽出  
と真の課題発見



デザイン経営の道

### ビジョン

時代に必要価値に変化  
させて提案するアセンブル  
メーカーへ

解決するデザイン  
コピーと概念の  
グラフィック化

### 真の課題

イノベーションを模索  
する組織への変貌

### アイデンティティ

過去・現在・未来から  
自分らしさを掘り起こ  
して、再構築する

デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## 株式会社濱田

「梅のサードウェーブを起こすためのカルチャー発信」

課題…歴史やストーリー等の情報発信不足

デザイン経営9つの入り口: Storytelling 魅力ある物語を発信する

アイデンティティ…とことん梅と向き合わねば

ビジョン…自然と時代に向かい合い、梅で未来を面白くする

和歌山県田辺市に位置し1988年に設立した株式会社濱田。梅干しや梅酒などを自家農園で栽培し、加工販売までを行う6次産業の会社である。

本間にいい梅だけを使い梅干しを作り続けてきていたが、梅干しの消費量も減少しつつあり、差別化のポイントでもある自家栽培や6次産業化などのストーリーを十分に伝えられていない状況であった。

現在専務で事業承継予定者である濱田朝康（以下、濱田氏）は、いずれ家業を継ぐ為に微生物学を学び、その後沖繩のスーパーマーケットにて経営企画部で5年務めた。

その後、30歳で父親から声がかかり、昔から変わらない梅干し業界を新しい視点で発信したい気持ちに駆られ、家業に戻るようになった。濱田氏が住む石神地区は見渡す限りの山々で、この田舎を逆手に取り、都市部では真似できないこの場所ならではの発信をしたいとも思っていた。

梅は日本を象徴する果樹であるにもかかわらず、その文化を面白がりながら発信できていない状況から、ヒアリン



グ中に一度たどり着いた答えは「梅のサブカルチャーを発信する」という答えであった。メインストリームが変わらないのであれば、その良さをセンス良く面白がりたいという演田氏自身の想いから出た言葉であった。しかしここからその想いが動き出す。ヒアリングを受ける前後、同僚であり相手と認める井瀬洋介（以下、井瀬氏）と、その想いの真相をじっくりと話し合う中で、演田氏の気持ちはゆっくりと動き始めた。

サブカルチャーをつくるより、梅干し、梅酒とつづく、その次の波、サードウェーブを自分たちの手でくりたい。それは、メインカルチャーである梅の文化や歴史とじっくりと向き合い、梅の王道の「次」を作り出すことに注力していきたいという想いである。

井瀬氏は喜び、その議論の中で出てきた取り組みを自らの手でまとめていく。本業や会社に対して自分ごとできていなかった演田氏の意識が梅自体にはっきりと向いた瞬間であった。

アイデンティティは、「とことん梅に向かい合わねば」。向かい合うからこそ、サブではないメインの次のカルチャーが作れる。そのために、自分たちらしさや想い、ストーリーをビジュアルとコピーで社内外に伝えることとなった。コピーは「梅の民として」。この言葉は、演田氏の何気ない言葉から生まれた。梅に育てられ、梅を育てている民としてこれまでも、これからも生きていく気概を一言で表している言葉として引用した。

また、その梅の民のシンボルとなるキャラクターを創出した。あたかも1000年以上も前から存在するかのようなそのビジュアルと、変わらない価値観から、自ら文化を作っていく壮大なストーリーを感じるものとなった。事業者の気持ちは傾斜がかかっていることがある。しかし、その自身の純粹な想いに仲間と真剣に向かい合うことで、これからの方向性が見えてくるのは間違いない。演田氏にとっての仲間は今回伴走したデザイナーでもあるが、最初の一人は井瀬であることは紛れもない事実である。ここからの二人の快進撃が始まる。



広大な自社農園を持ち六次産業を行う演田

# 梅の民として。

ミッション

文化

バリュー

生き方

ビジョン

方向性



コンセプト

© 2021 UAG Inc. All rights reserved.

向かう方向性を示すコピー「梅の民として」

## 濱田の場合

事前の課題  
歴史やストーリー等  
の情報発信不足



対話による  
アイデンティティ抽出  
と真の課題発見



アイデンティティ  
とことん梅と  
向き合わねば

ビジョン

自然と時代に向かい合い、  
梅で未来を面白くする

デザイン経営の道

解決するデザイン  
コピーとシンボル  
づくり

真の課題

梅文化の刷新と  
リーダーシップ

デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## 山科精器株式会社

「三方よしを実現した新しい技術ソリューション企業への挑戦」

課題・従業員の意識改革と製品のブランド構築

デザイン経営9つの入り口: Behavior、社員の行動変容を促す

アイデンティティ…人（ステークスホルダー）のための経営

ビジョン…世界から尊敬される四方よしを実現する

京都市山科区から事業をはじめ、現在は滋賀県大津市に本拠地を持つ1939年創業した山科精器株式会社。造船用並びに発電プラント向けの熱交換器、各種工作機械製造や産業機械、医療機器などを製造する老舗である。

山科精器はかつて部署の独自採算性を高め、意思決定を早める目的で各事業について事業部制を取っていた。しかし、そのことが会社全体の分断と風通しの悪さを生み出す結果にもなってしまった。

大日陽一郎代表取締役社長（以下、大日氏）は、上場企業の経営企画として勤務するも、家族への恩返しも感じ、山科を次の世代に引き継ぐためにも自身が事業を承継し、風通しのよくなかった山科精機を誇れる会社にするために尽力していた。

その中での課題は、140名を超える社員を抱えた事業部制を元にした会社だったため、従業員のそれぞれの意識が揃わないことにあった。さらにはマザーマシンと言われるものづくりの上流工程に使われる機械を製造するが故にオーダーメイドが強いられ、それがために一つひとつの研究開発が必要となり利益率が高まらないという悩みもあっ

った。大日氏は経営企画の仕事を大手でしていたこともあり、改善活動については非常にうまくやっていた。上記の課題に関しても、自社でブランディング委員会を立ち上げ、どのように自社のブランドを内外に浸透させていくかを真剣に捉えていた。しかし、ヒアリングの中で「山科精器は社会をどう変えるつもりですか?」「山科精器がなくなると社会は何が実現できなくなるのか?」という質問を投げた際に、自社の経営をしていく中でそのようなことに言及したことがないと考え込んでいた。

そのことをきっかけに、大日氏は自社がどう社会を変える存在であるのか?ということを経営で話し合うことになった。

これまで取引先のオーダーに真剣に立ち向かい、彼らがやりたいことをカタチにしていけることが最大の業務であったし、そのことが誇りであった。しかし、山科精器がやっていることはその現場だけの課題解決に他ならない。目線をもう少し上に、社会に向けた時になろうとしている本当の山科精機の姿がそこにあると確信していた。

この姿に関して、社内の幹部やチームを含め何度も議論を重ねた。そこで導かれた答えは「四方よし」という答えであった。世界からも尊敬される近江商人の三法よしになぞらえ、売り手よし、買い手よし、世間よしに、社員よしを加え、四方とした。

もとより世界から尊敬される難易度の高いものづくりに、最後まで逃げない姿勢で戦ってきた山科精器であることから、「世界から尊敬される四方よし」を目指すことをカタチにするため、企業ロゴやサイトメントコピーに落とし込んでいった。

目の前の改善にとどまらず、すでに世界中で活躍している機械を製造しているメーカーであるからこそ、自社の価値を内外で再認識するために発信をしていくこととなった山科精器。大企業でなくとも地域からも感傷的側面でも貢献できる中小企業の新たな形を作ってくれることを期待している。



4つの事業を展開する山科精器



検討中のロゴ案とコピー

## 山科精器の場合

### ビジョン

尊敬される四方よしを  
実現する

### 事前の課題

従業員の意識改革と  
製品のブランド構築



対話による  
アイデンティティ抽出  
と真の課題発見



デザイン経営の道

### 解決するデザイン

ロゴ刷新と  
コピー開発

### 真の課題

会社のあり方と  
存在意義

アイデンティティ  
人のための経営

デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## トーヨーメタル株式会社

「新技術開拓を兼ねた商品づくりでD2Cへの挑戦」

課題…先行き不透明な非鉄金属国内市場での戦い方

デザイン経営9つの入り口…Execution 心をつかむモノ・サービスをつくる

アイデンティティ…ベストを目指して変化するかっこよさ

ビジョン…中小工場をカッコよくする

非鉄金属である銅やアルミのオーダー加工を行うトーヨーメタル株式会社は、大阪府堺市に拠点を置く1959年に創業した老舗工場である。同社の舵取りをする陣内代表取締役（以下、陣内氏）は、通常の事業承継とは違い、変わった経歴を持っている。

陣内氏は大手金融機関を経て、中小企業のM&Aを斡旋する企業に就職する。そのM&Aを支援していく中で同社の先代社長と巡り合い、その事業ごと会社を買収することで第三者承継を行ったという経緯がある。承継を行った経緯としてはM&Aコンサルティングを行う目で見ても、非鉄金属の安定性が魅力であったということ。その上でヒアリングを重ねながら、自身のやりたい将来について考えることとなる。

道を辿れば、中小企業を支援する金融機関から中小企業のM&Aコンサル、そして中小企業オーナーと中小企業経営の中核に自ら歩んでいることがわかる。



そしてそこを深掘りしていくと、確かに事業の安定性が魅力で始めたものの、取引先との交渉や取引条件を鑑みても、もっと中小企業自体が評価されてもいいのでは？という想いが陣内氏の中から湧き出てきた。

単なる合理的判断として中小企業オーナーになったわけではなく、もっと中小企業のと真ん中に行くために、さらにヒアリングで深掘りをしていった。自分自身のライフスタイルを振り返ることで、陣内氏自身が「カッコよく歳を重ねたい」「いつまでもチャレンジしたい」という想いに行き着き、そこに潜む「カッコいい大人」をつくることが取り組みたいことの1つだと気づく。

陣内氏は思い出す。M & Aコンサルスの現場で、オーナーをしている同年代の起業家に対してカッコいいという憧れで、この世界に飛び込んだのであった。

だからこそ、彼が思う「カッコいい」を自社のリソースを使いながら実現することが、トヨメタルにとって価値のあることだと考えた。

陣内氏自身は日々、仕事の合間を縫って身体を鍛え、ストレッチを習慣とし、ビーチバレーを楽しんでいる。なんとかそのトレーニング用アイテムを自社で作れないか？という議論になり、自らを消費者として設定し、新たなものづくりが始まった。これまでに自社製品を作ったことはあるが、売れるかどうかだけで判断していたこともあり、自分の想いや情熱を入れて製品を作るのは今回が初めてである。

これから、自分自身を消費者として本当に欲しいものを自社のリソースで作り、カッコいい大人、カッコいい中小工場を作っていく。そのためにステップとしてはまだ小さくても、トヨメタルとして大きな一歩を踏み出した。



非鉄金属加工を行うトーヨーメタル



事業者が、「どんなトレーニングがしたいか」という想いをベースに、アイテムのセッションが展開。

検討中のロゴ案とコピー

## トヨタメタルの場合

### 事前の課題

先行き不透明な非鉄金属  
国内市場での戦い方



対話による  
アイデンティティ抽出  
と真の課題発見



### アイデンティティ

ベストを目指して変化  
するカッコよさ

### ビジョン

中小工場をカッコよくする



デザイン経営の道

### 解決するデザイン

プロダクトデザイン  
とブランド開発

### 真の課題

自ら価値を生み出  
す体制づくり

デザイン経営に取り組んだ  
感想はこちらから



## 生野金属株式会社

「0を1にするイノベーションカンパニーへの変革」

課題…製缶事業での新たな価値創出とビジョン  
デザイン経営9つの入り口…Vision 未来を妄想する  
アイデンティティ…横櫛を刺し、新結合させる  
ビジョン…工場型オープンイノベーションで世界を変える

生野金属株式会社は大阪府高石市に拠点を置き18し缶を主軸にさまざまな缶製品を製造する製缶メーカー。1947年に小西代表取締役（以下、小西氏）の祖父が大阪市生野区にて創業をした。

直面する課題としては製缶事業での新たな価値創出であったものの、実は小西氏自身は様々な事業を既に展開をしている。例えば、ロボット技術で荷物を無人で運ぶ「ロボリユーション」という事業をはじめ、缶の内容物を示すラベルをなくし、その情報を間に直接印字しながら情報を蓄積する「labelless」という事業、さらには缶以外の新たな素材を同技術で整形する新事業など、面白い事業をいくつも立ち上げ、関わっている。

なぜこのような事業立ち上げようとしているのか？まずはそこからヒアリングをはじめた。小西は幼き頃より、創業者である祖父からこのようなことを言われて育った。「小西製缶でも社名はよかったんだが、それでは缶に縛られてしまう。」

そうではなくて金属とすることで可能性は広がる。だからこの社名にした。」この言葉をヒアリング中に思い出し、缶を作るのではなく、その技術を利用し幅広く「何か」を作ることが自社の強みであると感じた。

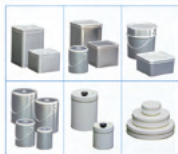
小西氏は若い頃、建築家を目指していた。様々な素材が組み合わさり、ダイナミックなもののづくりが展開する仕事や世界観に魅了されたという。そのことを祖父に告げた時、「建築家の社長も面白い。だから、お前はただ帰ってくるのではなく、何かを持って帰ってこないといけない」と返ってきた。その頃から生野金属への変革を求められていたのかもしれない。

だからこそ、建築からロボットに興味が移っても、その技術を自社に持ち帰り、どう行かせるかを模索し続けた。小西氏の価値観を作った人物はもう一人いる。それは以前勤めていた大手技術系の会社の先輩だ。その先輩は技術シーズから事業構想、社会実装まで横櫛を刺し、実現することが得意だったという。その横櫛を刺すスキルを実際に近くで学び、自分のものにして生野金属へと帰ってきた。

缶作りの仕事は精度や品質は厳しく求められるものの、新しい技術から事業展開をしていくようなイノベーションの文化はなかった。また、缶事業での新たな価値創出を課題と捉えていたが、実はそのことが真の課題ではなかった。真の課題はイノベーションを生む組織に、横串を刺せていなかったこと。度重なる議論の中でその課題に気付き、0から1を生み出し、それを社会に実装させていくための営業チームを同じ意識をもちチームビルドしていくことが目標となった。

0から1、1から答えであるAを導く、「01Aプロジェクト」を立ち上げ、その浸透のためのコミュニケーションをいかに生み出すかをデザインすることとなった。立ち上がったばかりの01Aプロジェクトではあるが、イノベーションを起こそうとするその渦の始まりが、社内のみならず社外にも普及し、世界が変わる予感がある。

## Q1. 生野金属について



■金属容器の製造・販売事業

◇18リットル缶（一斗缶）

◇一般缶（菓子缶、塗料缶、  
練乳缶など）を製造。

【事業内容】 美術缶・18リットル缶の製造、販売。7リットル板・薄鉄板の販売、  
加工及びこれらに付帯関連する事業

【創業者の言葉】

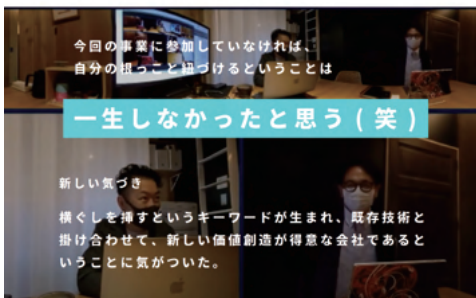
生野金属は、「薄板を立体加工する技術ノウハウに強みをもつ会社」。

金属の製造は、その1分野に過ぎない。

創業73年蓄積した技術ノウハウが活かせる分野へ積極的に進出すべき。

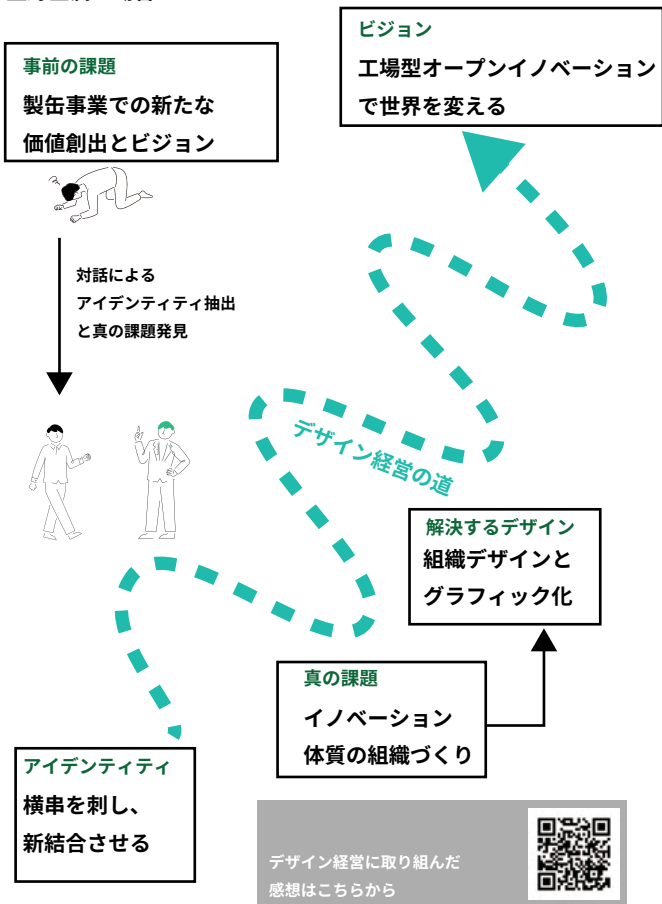
あらゆる缶を製造する生野金属

## Q5. アイデンティティと事業の結びつきについて



アイデンティティヒアリングで深く事業を見直す

## 生野金属の場合



## 株式会社つぼ市製茶本舗

「堺のお茶文化を絶やさないための試行錯誤」

課題…お茶文化の衰退と若年層へのアプローチ

デザイン経営9つの入り口: Prototyping 実験と失敗を繰り返す

アイデンティティ…誰かのために入れるお茶

ビジョン…いじめ虐待のない、優しい社会をお茶で実現する。

1850年創業したつぼ市製茶本舗。お茶の老舗であり、現在は大阪府高石市に拠点を移すも、創業は大阪府堺市であり、お茶の祖である千利休のお膝元で170年以上培われた類稀な企業である。

6代目として事業承継予定者である谷本副社長（以下、谷本氏）は、自社に就職するまで自ら進んでお茶に触れてこなかったという。最初のヒアリング時、谷本氏は熱をこめて「コーヒーはこれだけ飲まれているのに、こんなに美味しいお茶が飲まれていないのはおかしい」と話していたので、相当なお茶好きと感じていたが、実は自社に入ってからお茶を飲むようになったらしい。

初期のヒアリングでは、「なぜこれほど美味しいお茶を飲まないのか?」「お茶にはこんな成分がある」とお茶単体についての話を中心だった。しかし、お茶好きになったきっかけや幼少期の家庭でのお茶の飲み方を聞いていくうちに、話してくる内容が変わってきた。



「お茶は誰かのために入れるもの。」

「幼い時、父親も母親も忙しく、一緒にいる時間はなかったものの、食後のお茶と一緒に飲む時間は楽しかった。」  
「紅茶のティーポットは執事が主人の裏からサービスするために取っ手が注ぎ口と反対側にあるが、お茶の急須は注ぎ口と直角に位置し、注ぐ人に向かい合って入れるために作られている」

など、お茶そのものよりも、お茶にまつわる文化や自身とお茶との関係性の話が多くなってきた。

そこから話は展開し、「お茶を通じて人に向かい合う時間が多くなると、いじめや虐待など目を背けなくなるようなネガティブなことにはなくなるのではないか？」という話題になり、お茶の力でどうにかできないかと話は進んでいった。この想いは千利休を育んだ堺のお茶文化をもとにしているからこそ出る言葉であり、また谷本氏がお茶に向かい合った幼少期がそのような価値観を作ったと理解した。

その後デザイナーとともに、お茶によって「人が向かい合える」ということを若年層に届けるために、新しい切り口やブランドを展開することを模索するが、現社長や社内から「そこまで手を広げられない」とフィードバックを受ける。もう一度、谷本氏とその意思を確認し、わかったことがある。新しい顧客に向けたアプローチが、実は今回が初めてではなかった。茶房やカフェ、新たな顧客獲得のB2B取引や海外展開など、さまざまなチャレンジにデザインを活用し、堺から届けるお茶の再評価のために試行錯誤をしていた。

その上で、やはり「関係性をつくる飲み物」としてお茶をこれからも広めていきたいと語った。何度も失敗を繰り返しながら社内・外からフィードバックを受け、誰かのために入れるお茶という関係性の飲み物を広めるためにデザイン経営的視点で試行錯誤している。谷本氏は「千利休とお茶の勉強をすることは、まさに『デザイン』を勉強することなんです」と言い切っていた。この先もつば市製茶本舗のデザイン経営は力強く続いていく。

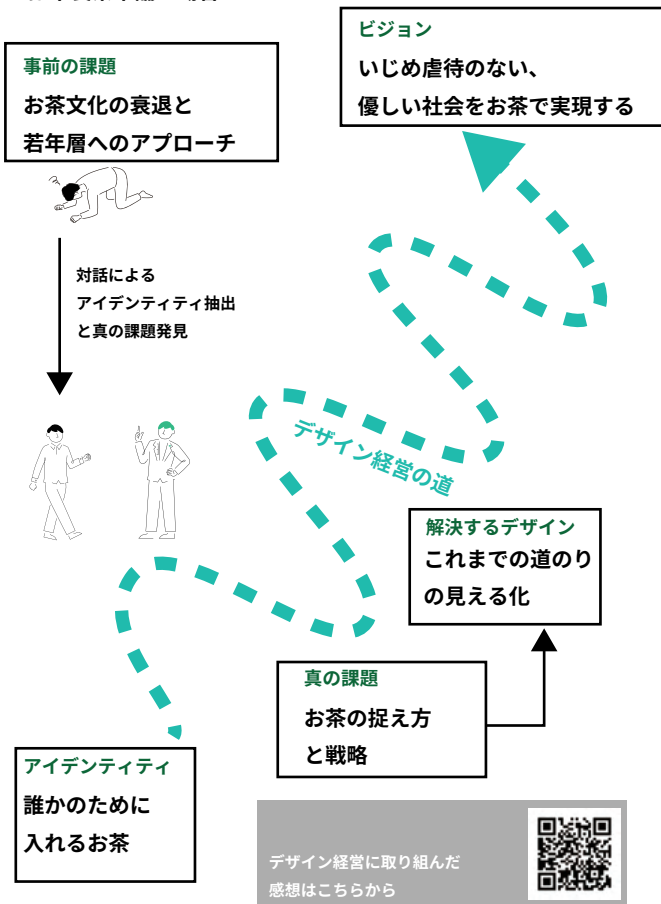


急須で入れるお茶の良さを伝えたい



これまでもデザインを活用して価値を高めてきた

## つば市製茶本舗の場合





## 第4章

# アイデンティティ型デザイン経営が地方を変える

## 地方を元気にするには何が必要か

ここまで経営者自身の想いの原型であるアイデンティティから発露するデザイン経営のあり方を記してきた。ビジョンに共感する社員や顧客、取引先や市場など仲間をアイデンティティの渦に巻き込み、これまで重視されてきた機能的価値だけではなく、暗黙知である意味的価値も含めた統合的価値に付加価値を増やす活動としてのアイデンティティ型デザイン経営について具体事例を交えて説明してきた。

「両利き経営」や「SEDAモデル」「アート思考」や「エフェクチュエーション」を紹介する際にも論じた通り、アイデンティティ型デザイン経営とは、特別に新しい経営スタイルではない。新たな施策や理論を展開しようとする、どうしても最近のトレンドやアプリのようなツールのように、これまでになかったものとして論じてしまいがちであるが、しかしそうではない。

「消費者が求めているものを安く提供する」「要望に応じていいものを作っていれば選ばれる」というこれまでの相手が持っている答えを探し続ける古い経営のOSから、「自己の内発的動機から創業者自身が欲しい未来を想像し、持てる手段を駆使して仲間を巻き込み、これまでになかった価値を探究する」といったスタートアップ企業にも通じ、王道のかつ本質的な経営OSに切り替えるということである。

世界一長寿と言われる日本企業の平均寿命は30年と言われて久しいが、現在では短命になりつつあり23.8年(2021年現在)と言われている。さらにはその倒産構成比として業歴30年以上の老舗企業が33.8%と、業歴10年未満の新興企業(構成比26.5%)よりも多くなっている。

これは本書冒頭で解説した“ビジネスモデルの高齢化”に他ならない。現在の中小企業をめぐる急激な環境変化の中で生存していくには、小手先のアプリ感覚のようなデザイン活用では立ち行かない。環境変化が激しい今だからこそ、遠回りに見えるかもしれないが、内発的動機と向かい合い自身のアイデンティティを中心に据えた王道的な方法論に切り替えるべきである。

その価値観を一人でも多くの仲間浸透させていき、付加価値をつけるためにデザインの魅せ方や考え方をどんどん活用すべきである。そしてすぐにはうまくいかなくとも、その道を信じて何度も何度も実験と失敗を繰り返しながら進むのである。そこに成功の活路が必ずある。

それには、そのアイデンティティから発露する価値を経営の中心に添え、事業化し、一人でも多くの仲間を巻き込む必要がある。その仲間の一人がデザイナーだ。デザイナーは、意味的価値を理解しその世界を実現するためのクリエイションやストーリー展開、これまでになかった切り口のアプローチをその事業に付与することができる。デザイナー以外にも、事業に必要な不可欠な金融機関も巻き込む必要がある。

パブル以降金融機関は貸倒れリスクを避け続けるがために、個別事業者を育てることへの全力投球が全ての取引でできていたとは言い難い。しかし、金融機関の立場や役割も変わってきた。

現在の金融機関は地方創生を実現するために、個社の事業性を評価し、その事業を成長させるために自らの事業を展開する方針に切り替わりつつある。今年度近畿経済産業局主催のデザ経事業に協力している株式会社三井住友銀行も、そのスタンスは明らかである。彼らは地方に活力を与えるのは地元企業であると言い切り、その地元企業の事業を成長させるために事業を行う。また行政も同じようなスタンスになってきている。自社だけでは一歩踏み出せない事業も行政が旗振り役となり進んでいくことができる。

地方創生や地域活性化と聞くと、あたかも「地方」や「地域」という主体があるように考えがちだが、地方や地域にあるのは人々の暮らしであり、そこで働く地元企業での営みである。その集積が地方や地域であることに変わりなく、マクロとして捉えようと本質に気づきにくい、ミクロで捉えようと地元企業、またその経営者のアイデンティティの集積であることは間違いない。

もし古い経営スタイルで利益率が低くなる地元企業が集まる地域と、アイデンティティ型デザイン経営で仲間と付加価値を増やす地元企業が集まる地域を比べれば、その活性度合いは明らかであろう。

それともう一つ、確実に言えることがある。

地元企業である中小企業経営者は、必ずと言っていいほど地元の活性化を心から望んでいる。自社だけ儲ければよしという経営者に会ったことがない。それは地域資源を活用し、地域の人々と共に価値を創出することで、地元

に寄与できる喜びを経営者はよくわかっているのである。

## アイデンティティ型デザイン経営の先にあるものとプロトタイプとしての取組み

今年度デザ経の取り組みでは、企業の個別支援とは別に、地域デザイン支援が盛り込まれていた。前述の通り、地域は地元企業の集積である考えから、エリアを限定して集中的に個社支援を行った。ただそれだけだと地域デザインと銘打つわけにはいかない。

そこでいくつかのステップに分けて、地域デザインを考えることとした。

ステップ1 まずは、エリアを絞り、個社支援を行う。

ステップ2 次に、金融機関を巻き込みながら、事業性を評価しながら支援を続ける

ステップ3 さらに、自治体を巻き込み、自治体や金融機関主導でさらなる事業者を集める

ステップ4 アイデンティティ型デザイン経営を実践する事業者同士の交流を図り、共創を促す。

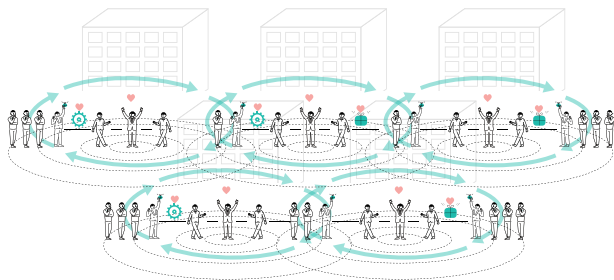
このステップ2〜4をぐるぐると回していくことで、地元企業エコシステムを実現することが狙いである。

今回のデザ経事業では、そのエリアを大阪府堺市エリアと決定し、そのプロトタイプとしての取り組みとして、ステップ1を中心に行い、次のステップ2, 3を模索している。

イノベーションは新結合であり、何かと何かの掛け合わせから始まる。ステップ4までいくと、それぞれの事業者同士の情報交換や、同じ立場での悩みの相談だけでなく、自社だけではできないリソースの掛け合わせによって、新事業展開や共創が活発に行われるようになる。



## アイデンティティ型デザイン経営による 目指す地域のあり方

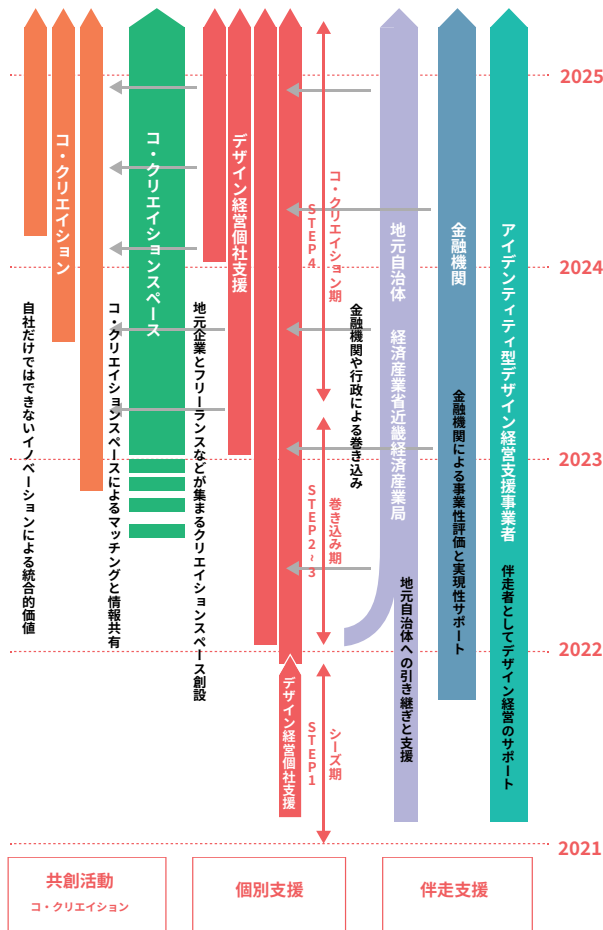


2章で取り上げた株式会社神防社の新事業「KOBObut」という間伐材を利用したロッジ販売事業も、アイデンティティ型デザイン経営を実践する林業事業者である株式会社森のわと連携した事業である。それだけではなく、現在、アイデンティティ型デザイン経営が生まれた株式会社S A S Iの本拠地でもある兵庫県宝塚市を中心として様々な企業が共創を行い、イノベーションを起こしている。

VUCAと呼ばれる地殻変動・大航海の時代を生きる地元企業にとつて、見つけないべきは精緻な計画を練った事業計画書ではない。何があっても変わらない想いの原型であるアイデンティティを自ら見つけ、その北極星をしっかりと見つめながら、試行錯誤していく先に必ずフロンティアはある。

そして誇り高く、新たな価値を見出す地元中小企業が増えることが、次なる地域の活力になる。

# 地元企業エコシステムロードマップ



**アイデンティティ型デザイン経営とは、デザインの  
魅せ方や考え方で、仲間や付加価値を増やす  
王道のかつ本質的な経営手法である。**



経済産業省  
近畿経済産業局

**S A S I**

—————

|        |                      |
|--------|----------------------|
| 発行者    | 近畿経済産業局              |
| 委託先    | 株式会社 SASI            |
| 編集・制作  | 株式会社 SASI 代表取締役 近藤清人 |
| 問い合わせ先 | 近畿経済産業局              |