

# CRAFT

## デザイン経営リーダーズゼミ

ロフトワークによる中小企業向けデザイン経営実践支援プログラム  
「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西」

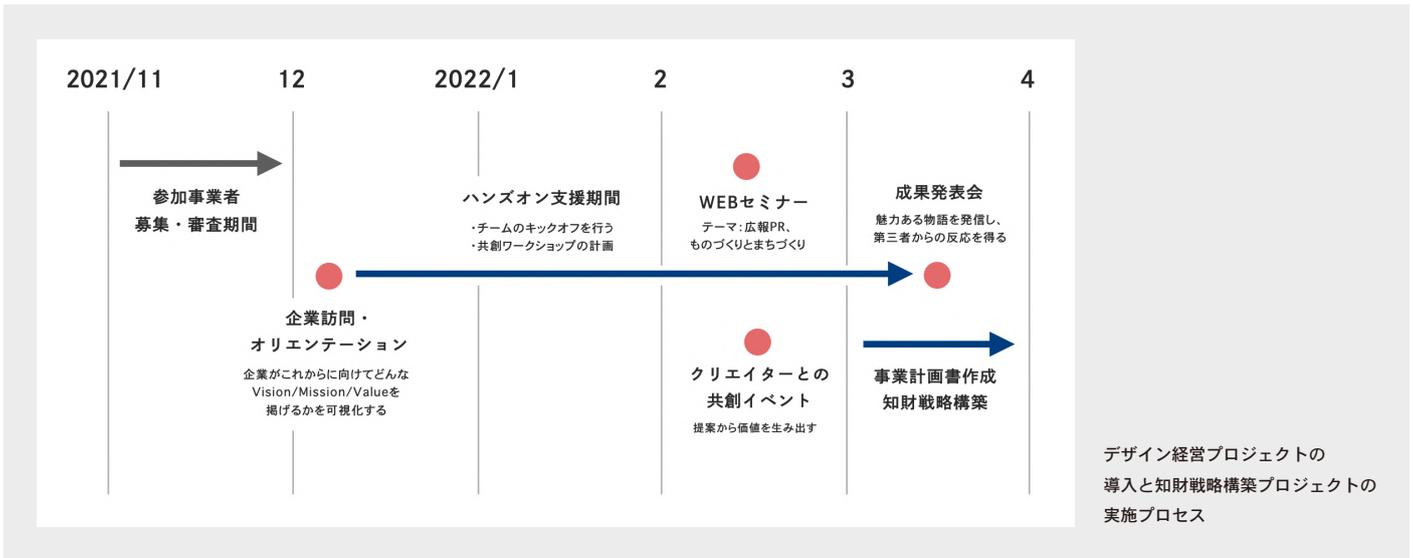
これまでもFabCafeの名で、世界7カ国12拠点を通じた  
クリエイティブコミュニティとの共創を行ってきたロフトワークが、  
経験豊富なデザインディレクターや知財デザイナーとチームを組み、  
「デザインを活用した経営手法 = デザイン経営」の実践と、  
地域の未来づくりに取り組んでいます。

### デザイン経営による 知財戦略構築推進事業について

2021年度の近畿経済産業局「デザイン経営による知的財産戦略構築推進事業」、通称「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西」では、デザイン経営を実践する福井県内の事業者4社を対象とし、地域内外のクリエイターとの共創に向けたプロジェクトを行っています。

福井エリアは、越前和紙、若狭塗、越前打刃物、越前筆筒、若狭めのう細工、越前焼など、7つもの産地が集積した地域です。近年では、持続可能な地域づくりを目指した工房見学イベント「RENEW（リニュー）」を通じて、ものづくりが盛んなこの地域を訪れる人も増え、注目されています。

本レポートでは、産地の中から「ものづくりとまちづくり」で活力ある地域のあり方を探索する「Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西」プロジェクトについて紹介していきます。



## 基調講演

初回となるオリエンテーションでは、経営者のビジョンをデザイナーとともに具現化し、社内外に伝え、共感する仲間を増やし、新しい価値を世の中に提供していく、デザイン経営のプロセスについて理解を深めていきました。デザインディレクター・萩原修氏と知財デザイナー・木本直美氏による講義の概要をご紹介します。

SPEAKER 01 **萩原 修** デザインディレクター/プロジェクトデザイナー

東京西部の多摩地域を拠点にしながら、美濃、旭川など全国の産地において、暮らしの中にあるデザインをテーマに活動してきた萩原氏。コミュニケーションのデザインを専門としながら、デザインの対象領域は平面から、空間、商品、そして地域連携や仕組みのデザインへと広がってきたといいます。

さまざまなプロジェクトのデザインを手がけてきた萩原氏から、これからデザイナーと共創していくにあたり意識すべきポイントについて説明いただきました。



### 地域のものづくり企業に、なぜデザインの活用が求められているのか

地域に存在するものづくり企業の多くは、日本の経済成長とともに事業を拡大してきました。経済が発展し、世の中にたくさんの商品が溢れる現代において、機能的な面より良い製品をつくっているだけでは売れない、他社との価格競争に巻き込まれてしまう、という問題を感じている企業も多いのではないのでしょうか。デザインによって生み出される価値には、使い心地などの機能的な価値や課

題を解決することだけではなく、ブランドや商品に対して特別な思いやりや愛着を形成していくための意味的な価値の創出も含まれています。

たとえば、工業製品として家の内装や自動車の塗装をする際の保護テープとして使われる「マスキングテープ」。創業から一貫して“粘着”商品開発を行う企業、カモ井加工紙株式会社は、2008年に文具や雑貨としてのマスキングテープ「mt」ブランドを発表し、4年間で20億円の新しい市場をつくり出したとされています。今では、さまざまなバリエーションの色や柄のマスキングテープが雑貨として売られているの当たり前の光景となっています。

こうした、デザインが持つ、「新しい商品や画期的な形をつくること」だけではなく、今ある商品を新たな視点で解釈することで「新たな意味や価値を付与する力」に多くの期待が寄せられています。

### 平面の紙を立体にする可能性「かみの工作所」

デザイナーの三星安澄氏とともにはじめられた「かみの工作所」はもともと小さな実験的プロジェクトでしたが、現在では、プロジェクトパートナーである福永紙工株式会社は、印刷事業から紙にまつわる製品開発、商業施設の企画運営まで、デザインやクリエイティブを主体とした事業内容へと業態を転換してきました。

12年間にわたって続けられたこの取り組みでは、平面の紙を立体にする可能性を追求してきました。空間（建築家・インテリアデザイナー）、立体（プロダクトデザイナー）、平面（グラフィックデザイナー）などデザインの領域をまたいで、総計40名以上のデザイナーや建築家が関わってきた「かみの工作所」は、商品としての単一ブランドではなく、複数のブランドが生まれてくる仕組みのデザインとしてのプロジェクトだといいます。

プロジェクトの初期には、工場で行えることをサンプル帳としてまとめて送ることからはじめたものの成果が出ず、工場に来てもらう展覧会を開催する方向にシフトしたと言います。翌年には、萩原氏が経営している「つくし文具店」の2周年にあわせて、5人のデザイナーに参加してもらい紙を加工してできる道具を提案します。テスト販売した紙の道具は予想以上に好評で、つくったモノをどうやって売っていくのかの模索がはじまりました。

さまざまな商品が生まれてきた中でも結果的に相性が良かったのが、構造について普段から模型などで接している建築家との取り組みが一番相性が良かったと振り返ります。建築家・寺田尚樹氏との『テラダモケイ』や、トラフ建築設計事務所との『空気の器』は今でも売れ続けているヒット商品にもなっています。

## プロジェクトには本気の人だけ入る

「かみの工作所」の特徴は、企業の中に期間限定でプロジェクトをつくるのではなく、地域と企業とクリエイターがフラットな関係で一緒に取り組める仕組みをデザインしていること。そこでは、「なぜ取り組むのか?」「どこを目指しているのか?」というビジョンを共有し、本気でやりたい人だけがプロジェクトに参加します。共創から生まれる商品は、全てデザイナー自身の個人名で発表します。そのため、デザイナー自身も外部からの評価を目指して本気になって取り組むと言います。また、デザイナーとの契約も売上に応じたロイヤリティ契約とすることで、デザイナー自身が売るところまで一緒に行ってくれると言います。

## 時代とともに変化してきたデザインの役割

産業振興のためのデザインだけではなく、地域課題の解決や、市民の暮らしを豊かにしていくために、事業者とデザイナーが取り組む共創プロジェクトが求めら

れています。デザインの活用によるものづくりとまちづくりの実践について9つのポイントを上げていただきました。

1. 産地・企業の価値を明確化する（ビジョンのデザイン）
2. 産地・企業のブランドをつくる（ブランディングのデザイン）
3. 産地・企業の知名度を上げる（広報、PRのデザイン）
4. 価値を創造する（商品の企画・開発のデザイン）
5. 価値を提供する（流通戦略、販路開拓のデザイン）
6. つかい手との関係をつくる（コミュニケーションのデザイン）
7. 地域を活性化（コミュニティ、まちづくりのデザイン）
8. 関係人口をつくる（観光、移住、イベント、ツアーのデザイン）
9. デザインを浸透させる（大学、デザインセンターの設立などのデザイン）

次回以降のレポートでは、これら9つのポイントを実践企業の事例とともにお伝えしていきます。産地と企業のありたい姿としてのビジョンを見定め、共創により実現していく、デザイン経営の実践企業4社の取り組みにご期待ください。

### PROFILE

## 萩原 修

デザインディレクター / プロジェクトデザイナー、明星大学デザイン学部デザイン学科 教授

武蔵野美術大学視覚伝達デザイン学科卒業。大日本印刷で約10年、リビングデザインセンターOZONEで約10年働いた後に独立。日用品、店、住宅、展覧会、展示会、コンペ、書籍、雑誌、ウェブなどの企画・プロデュースを手がける。2004年からデザインを活かしたプロジェクトを立ち上げ育てる「プロジェクトファーム」という活動をおこなう。関わっているプロジェクトは、「つくし文具店」「コド・モノ・コト」「中央線デザインネットワーク」「かみの工作所」他多数。著書に「9坪の家」「オリジンズ」「デザインスタンス」「コドモのどうぐばこ」がある。

## SPEAKER 02 木本 直美 鈴榮特許総合事務所 理事 / 弁理士

企業がデザインに投資することを決めた段階から、セットで考えたいのが無形資産としての知的財産をどう保護し、活用していくかということです。知財戦略を構築することは、競合他社からの模倣などの権利侵害から自社を守るだけではなく、自社の強みを明確にして、社外のデザイナーや企業、大学などと共創に取り組む上でも役に立ちます。



## 知的財産を検討すべきタイミングは事業プロセスのすべてで

中小企業が新しい価値創出を行うためのプロジェクトを行う場合、事業活動が1社の中だけで完結するわけではありません。地域と企業とデザイナーが、チームを組んで共創型のプロジェクトをする上で創造される知的創造物についての権利（特許権、意匠権など）、事業を続けていく上で信用を守る営業標識についての権利（商標権など）について誰が権利者となるのか。そして外部に

向けて取り組みを発信する際の著作権の問題など、検討すべき項目は多岐にわたります。

知財の専門家と相談できる体制を考えることが大切だとしつつ、以下の3つをプロジェクトのメンバーで検討することが大切だと言います。

- 権利の対象となり得るものは何か?（保護対象）
- 権利を得るためには、どのような条件を満たすべきか?（保護要件）
- 権利取得で、どのようなメリットがあるか?（権利取得）

これら3つの要素全てとかかるコストを照らし合わせながら、知財戦略を構築していきます。

また、プロジェクトにおいて自社がどう存在になり得るのか、成果物は商品化する予定があるか、地域や業界のステークホルダーとの間で敵対、協業、標準化など競争状態がどうなっているのかなど把握すべきことは多いですが、より良いアイデアを考えるための価値創造のプロセスそのものでもあります。

## プロジェクトの取り組みを広報PRする上で注意すべき「新規性」の問題

SNSを通じて作り手に関する情報について生活者自身が知る機会が増える中、こうした商品やサービスの背景のストーリーを知った上で、共感できる商品を選び取りたいという顧客も増えています。クラウドファンディングなど、プロジェクトの進行中から広報PRをして顧客から直接資金調達する動きも増えている中で、知財の観点から注意すべきことは「新規性」の問題だと言います。たとえSNSなどの不特定多数の人の目に触れる場で公開した場合でも、①ウェブサイトの掲載日（発明をウェブサイトに掲載した日）、②ウェブサイトのアド

レス(URL)、③公開者、④公開された発明の内容(証明する対象を特定し得る程度に記載)の記録があれば発明の新規性が喪失しない例外規定もありますが、可能であれば適切なタイミングでの出願も検討すべきだと言います。

また、出願に際して、特許や商標に比べてコストをおさえて権利化ができるのが、意匠権だと言います。意匠法は、デザイン経営宣言以降に行われた意匠法改正によって、従来の物品の形状だけではなく、建築物や画像にも保護対象が広がっています。これは、顧客体験のデザインから生まれる店舗空間内の設計やスマートフォン上で使うアプリのユーザーインターフェースなども権利化できるようにするためのもので、デザイン視点での知財活用に適した内容へと改正されたものです。

次回以降のレポートでは、プロジェクトの進捗に応じた知財面での注意するポイントを紹介していきます。

## PROFILE

### 木本 直美

鈴榮特許総合事務所 理事 / 弁理士

平成3年4月特許庁入庁。平成11年7月米国サンノゼ州立大学デザイン学部にて客員研究員、平成15年3月審査業務部意匠課意匠制度企画室室長補佐、平成15年9月総務部総務課工業所有権制度改正審議室室長補佐として意匠法改正を担当、平成20年4月経済産業省商務情報政策局文化情報関連産業課長補佐、平成22年4月同課文化情報関連産業戦略調整官として日本のコンテンツの海外展開や電子書籍について担当、平成26年4月審査第一部意匠課意匠審査基準室長、平成28年7月審査第一部意匠課意匠課長、平成30年4月審判部第34部門審判長、平成30年8月デザイン経営プロジェクトチームチーム長。

## ワークショップ

初回となるワークでは、経営デザインシートを用いて事業者の現状と将来のありたい姿について可視化し、将来ありたい姿に近づいていくために必要な経営資源や戦略をプロジェクトデザイナー、デザインディレクターとともに整理しました。



オリエンテーションは鯖江商工会議所にて開催

### 企業の現在地と目指したい姿を明らかにする

ビジョンを更新し、新たな事業領域へと舵を切るためには、自社の現在の事業の顧客と、自社が提供している価値、自社が有している経営資源や、外部環境の変化などを正しく理解することから始めていきます。

一方で、未来における自社のありたい姿については、制約条件から考えるのではなく、経営者が日頃抱いている想いを共有してもらいながらビジョンとして言語化していきます。理想の社会や地域とは？それに対して自社がどんな存在でありたいのか？大切にしていきたい価値観や顧客についてなど、対話の中からキーワードを抽出していききました。

最後に、企業の現在地と目指すべき姿を描いた上で、その差異やギャップを埋めていくために必要な施策をいくつかのプロジェクトとして落とし込み、必要な経営資源を洗い出しました。

### 経営デザインシートとは

経営デザインシートは、内閣府が2018年に発表した、知財が企業の価値創造メカニズムにおいて果たす役割を的確に評価して経営をデザインするためのフレームワークが記載されたシートです。

これまでの事業の分析とこれからの事業の構想を一枚のシートにまとめ、俯瞰

できることで経営者自らの理解も進み、社員やパートナー企業、銀行などにも説明がしやすくなります。

参考：[https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei\\_design/index.html](https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei_design/index.html)

### 次回予告

次回以降のレポートでは、以下の参加企業4社の課題に対し、どのような支援を実際に行っているのかを紹介していきます。

### 参加企業

- 株式会社五十嵐製紙 (福井県越前市)  
襖紙、壁紙、創作和紙、和紙ガラス、和紙小物等の製造
- 株式会社カズマ (福井県福井市)  
カーテンを中心としたホームファッション商品の企画、製造、販売
- 株式会社キッソオ (福井県鯖江市)  
眼鏡材料、設備の販売。アセテートアクセサリーの企画、製造、販売
- プラスジャック株式会社 (福井県鯖江市)  
アセテートグッズ・アセテートフレーム加工・眼鏡フレームの企画、製造