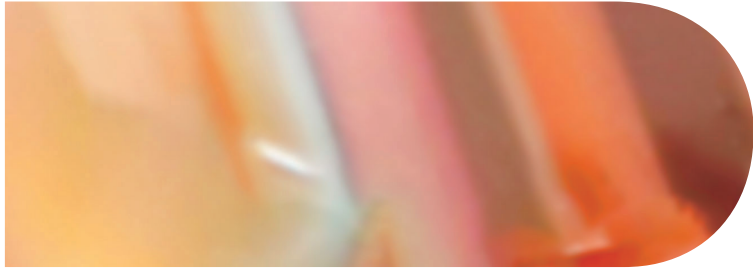
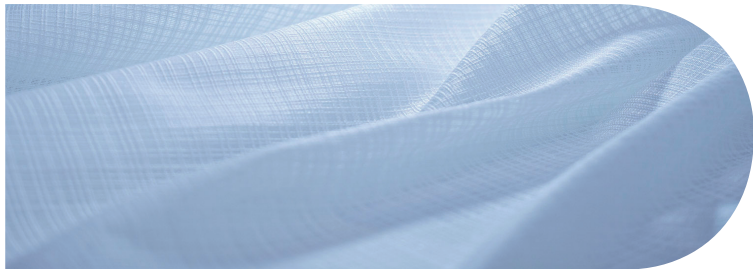


D CRAFT



デザインによる創造と知的財産の活用が当たり前になるために

知的財産という言葉を知ると「何だか難しそう」「我が社には特許になりそうなものがないから関係ない」と感じる人も少なくないかもしれません。そもそも、ここで言う知的財産とは、一般的にイメージされる「特許権」や「意匠権」などの「知的財産権」だけを指すものではありません。自社の製品やサービスをより良くするための様々な工夫から生まれてくるノウハウや作業マニュアルなども知的財産にあたります。

高度経済成長期のように、ものをつくれば売れる時代においては、工場や設備などの「有形資産」に投資することが企業の競争力に直接つながっていました。しかし、現在では多くの産業において、需要を上回る供給体制が整い、顧客にとって新しい価値を提供するための提案力や、他社とは差別化されたブランドイメージなど、目には見えない「無形資産」の相対的な価値が高まっています。こうした中で注目されているデザインこそ、時代とともに変化する顧客の潜在的なニーズを汲み取って、具現化して提供していくための手法です。デザインを経営資

源の一つとして活用することで、自社の強みや歴史を振り返って、自社が存在している社会的な意義を見定め、変化の主体となるために組織を変革していくことができます。

デザイン経営という言葉自体は聞いたことがあっても、「デザインに資金を使う効果がいまいち明確ではない」と感じている人も多いのではないのでしょうか。ただ、企業の資金を使って得られる成果を、企業の財産として活用していくことは、デザイナーに任せきるのではなく、機械などの設備投資を行うことと同様に経営上の判断として捉え、自ら考える姿勢が必要です。デザイン経営の実践を通じてデザインに投資をすることは、知的財産をつくり出すことに他なりません。

複雑化し、不確実な時代において、デザインをこれからの企業のありたい姿を具現化するための投資と捉えて、そこから生まれるブランド価値、商品アイデアなどの知的財産を活用していきたいと願う方にとって参考となるポイントをお伝えします。

中小企業のデザイン経営 自社の社会的存在意義を見定めて共感の輪を広げる



日本の中小企業は数で見るとおよそ357万社で、企業数全体の99.7%に相当します。労働者全体で見ると、約7割が中小企業の従業員です。日本経済の持続的な発展において中小企業の変革が鍵であることを象徴する数字といえます。

中小企業の多くを占める、地域に存在するものづくり企業は、これまで日本の経済成長とともに事業を拡大してきました。しかし、近年、中小企業は多くの課題に直面しています。深刻な人材不足

や、既存の事業構造への危機感、事業承継問題。背景には急激な労働人口減少や国内市場の縮小、海外諸国との価格競争が挙げられます。さらに今はAIやIoT、ビッグデータなどのデジタル革新が牽引する第4次産業革命の時代です。あらゆるものや情報がネットで繋がった世界が到来したことにより、中小企業はこれまでの常識を覆す新たな産業構造への変革を必要としています。このような難局を打開するため、経営にデザインを活用し、自社の強みや他者と差別化できる点を知的財産として意識し、客観的に把握することで、企業が存在している社会的意義を社員や関連事業者、そして顧客にまで伝えていくことができます。

例えば、これまでも優れた技術によって高品質のものづくりをしてきた企業が、取引先からの要望に応えるだけでなく、自ら顧客の潜在的なニーズを汲み取って具現化することによって、積極的に提案できる企業になることが期待できます。また、機能や品質以外にも、企業の想いや企業らしさといった目には見えない価値を通じて、伝統文化や地域を支えてきた企業の価値を伝えていくことができるようになることも期待できます。

外部人材との共創 一社ではできないことを可能にする共創の仕組みを作る

まだ世の中にない革新的なアイデアを生み出し、それを市場性のある製品やサービスとして形にし、社会へ提供するまでには、企画開発からアフターサービスまで、多くの専門性が必要となります。そして外部にその専門性を求めるのは現在の時流にもあっています。顧客のニーズが多様化し技術が目まぐるしく発展している現在では、自社で企画開発から製造まで全て担おうとする自前主義では限界に達しやすいのです。

世界中から供給されるあらゆる選択肢の中から自社の製品・サービスを選んでもらえるような魅力的な価値を生み出すためには、自分たちの事業に共感してくれる各分野の専門家を見つけて共創のためのコミュニティを作って企画開発に取り組みしましょう。ここで言うコミュニティとは共通のテーマで研究に組み込む自発的なつながりを表しています。お互いの意見を交換することに意味を見出している仲間であり、必ずしも雇用関係などを結んでいない、緩いつながりです。

共創のためのコミュニティに迎え入れたい専門家は、研究者として大学などの機関に所属している人だけではなくアーティストやジャーナリスト、エンジニアなど必要となる専門性によって様々です。対象とする製品やサービスについての専門家としての顧客ま



でもが含まれます。製品やサービスに強い思い入れを持っている顧客はその人なりの意見を持った重要な存在です。

これまでに自社が蓄積してきた知的財産を形にしておくことで、自社にはないリソースを持ったパートナーとの共創のチャンスが生まれてきます。製品開発における提携だけでなく、販売ルートを持ったパートナーとの提携など、一社では実現できなかったことを可能にする仕組みを作り出します。

知的財産の活用 価値が循環する仕組みをデザインする



知的財産は、デザインに取り組んだ結果として生まれる「成果物」としてだけではなく、デザインに取り組む際の「資源・素材」としても活用されます。既に自社の中に存在している知的財産を客観的な視点で振り返って、「見える化」することで、これからの経営に活かせる財産として機能させていきます。「見える化」された知的財産によって、社員の自信や誇りにつながる、働く意義を感じた社員同士が営業、開発などの部門を越えた提携を行う、など様々な効果を生み出します。既に持っている知的財産をデザイナーや共創パートナーの目線から捉え直してもらうことで、従来とは異なる活用方法が見出されるかもしれません。

また、デザイン経営に取り組むことで生まれてくる製品やサービスをより良くするための様々な工夫に対して、ネーミングやロゴマークなどをつけて「成果物」として知的財産とし、必要に応じて「特許権」「意匠権」「商標権」などの知的財産権として保護していくこともできます。その知的財産は、自社だけが持つ「資源・素材」となり、さらに事業の強みを伸ばす新たなアイデアやサービス展開、共創パートナーとの関係性づくりのきっかけとなります。次ページ以降において、デザイン経営の実践と知的財産の戦略的な活用を両輪で考え、価値を生み出し続けるための循環の仕組みを構築していくプロセスについて説明していきます。

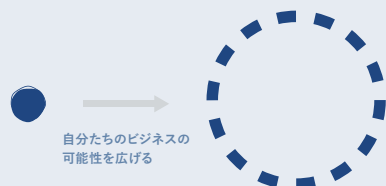
デザイン経営と知財戦略が互いに高めあう8つの効果

形をつける

知的財産に関する取り組みは、自社に既に存在している知的財産を意識することからはじめます。日々の企業活動の中で生まれる技術や、ノウハウなどの様々な工夫に対して、客観的な視点で見た際に他社より優れた点を洗い出します。次に、類似の先行技術などの調査を行い、他社の知的財産と比較して差別化できる点を明らかにします。

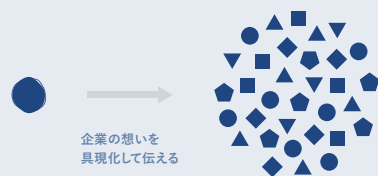
企業の知的財産は、ロゴマーク、ネーミング、製品、作業マニュアルのように「形をつける」ことで、「特許権」「意匠権」「商標権」などの知的財産権で保護したり、活用することができます。中小企業のデザイン経営では、自社が持っている知的財産やこれから生まれてくる知的財産を形にして保護・活用することで社外のパートナーとの共創によって顧客に新しい価値を届けていきます。

ビジョンを更新する



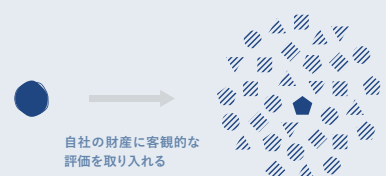
デザイン経営と知財戦略構築の双方にとって大切なのが、これから先の企業のありたい姿を描くことです。これまでの事業内容を振り返って、自分たちの強みや社会的な存在意義を問い直すことが出発点です。大切にしたい顧客とは誰なのか。どんな価値を提供したいのか。これらを言語化したり、ビジュアルで表現することで、企業として目指す方向を見定めます。

経営にデザイナーを巻き込む



経営のパートナーとしてデザイナーを迎え入れます。経営者とコミュニケーションするデザイナーの最大の役割は、企業の想いや企業らしさといった目には見えない部分の価値を具現化して伝えることです。企業のロゴマークや製品の意匠など、様々なものを媒介にして、企業が実現しようとする意志を、社員にも社外のパートナーにも体感できるようにしていきます。

強みを知的財産権にする



企業が持つ理念やビジョン、製造プロセスなどをロゴマークやタグライン、作業マニュアル、ノウハウなど形にすることで、知的財産として見える化されます。また、自社の強みを知的財産権とするため出願し、専門的な立場からの評価を受け、認められれば、社員の自信や誇りにつながります。さらに、取引先との交渉力を持つことができたり、新しい提携先とつながる際の後押しにもなります。

社員の意識を変革する

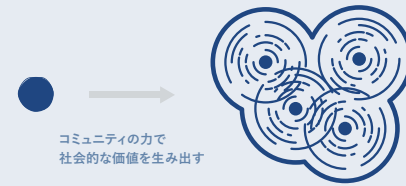


社会に大きなインパクトを与えるには、経営者だけではなく、社員も企業の社会的存在意義を共有し、これから先に向けて実現したい世界観を一緒に育て形にしていく必要があります。デザイナーだけではなく、社員が取り組む様々な工夫の成果が、知的財産として蓄積されることで、仕事にやりがいを感じやすくなります。働く意義を感じた社員が能動的に判断、行動することで、今までにないアイデアが出てくる組織へと変革していきます。

外部に働かせる

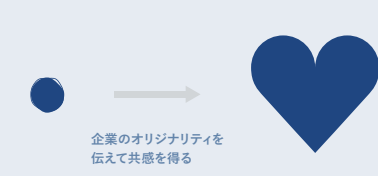
形がついた知的財産の効力は、競合他社の市場参入を防ぐ力としてイメージされることが多いですが、取引先や連携パートナーとの価格交渉の際にも自社の味方になってくれます。また、顧客に自社のオリジナリティを訴求したり、ライセンス契約により知財をオープンにし、仲間を増やしていくことにも活用できます。

共創のコミュニティを作る



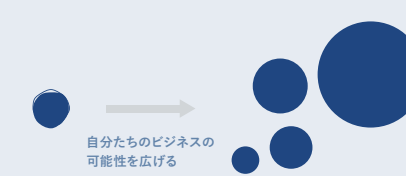
社内のリソースに限りがある中小企業が、全てを自社で完結しようとするのではなく、他社のリソースを活用することで今までにはない価値を生み出すことができます。この際に、自社にしかない強みをあらかじめ知的財産権として登録しておくことで、積極的に自社の技術を開示することができ、思いもよらないアイデアの創発を引き起こします。

顧客をファンにする



他にはないより良い製品やサービスを目指す過程で知的財産が生まれてきます。こうした知的財産について、類似の製品やサービスとも比較をして、違いを明らかにすることによって自社のオリジナリティを説明できるようになります。これによって顧客ニーズに対して、より積極的に提案できるようになり、他にはない企業の姿勢に対する共感を得ることにもつながります。

業界をリードする



これまでになかった製品・サービスを生み出すことによって、新たな市場を開拓し、業界における自社の存在感を高めることができます。知的財産権を有していることで、自社の知財をライセンスし、他社が使用できるようにするという選択もできます。また、品質の低い模倣品が出された場合には、自社の持つ権利を行使することができ、業界全体のクオリティの安定と、顧客からの信頼にもつながります。

地域の想いをたばねる



地域において伝統に行われてきた地場産業は、その土地に生きる人々の豊かな暮らしや文化の形成を担ってきました。デザイン経営の実践企業が、事業を通じて伝統的な価値を時代に合わせて更新し続けることで、その土地で暮らし、働き、支える人を集めて共創のためのコミュニティを作っていきます。こうしたコミュニティを通じて形成される文化を知的財産として形にすることで、その地域社会全体の魅力を高めることができます。

株式会社カズマ

Kazuma, Co., Ltd.

空間におけるファブリックの
可能性をひろげたい

株式会社カズマは、福井県福井市に本社がある、国内トップシェアのカーテンメーカー。世界的にもオンリーワンの日中一貫生産販売体制は、原材料加工から販売までのすべてを自社のモノづくり品質で統一。中国と日本、2つの拠点を中心としたグローバル生産販売体制のもと、企画、製造、販売、すべての情報をコントロールセンターが集中管理しています。各仕入先や協力工場、カズマのすべての部門が効率的に連携し、お互いを補完し合うことで、カズマブランドを築き上げています。

大手量販店向けのOEM生産だけでなく、カズマのオリジナルブランド「KURASIKU(クラシク)」と「DRIUM(ドリウム)」を展開。原点であるラッセルレース編みをはじめ、エンブroidアリー（刺繍）、プリント、未来開発、新提案テキスタイルなど、さまざまな商品にカズマのスピリットを込めながら、インテリアファブリックに革新を起こし、暮らしを豊かにする新商品を生み出し続けています。

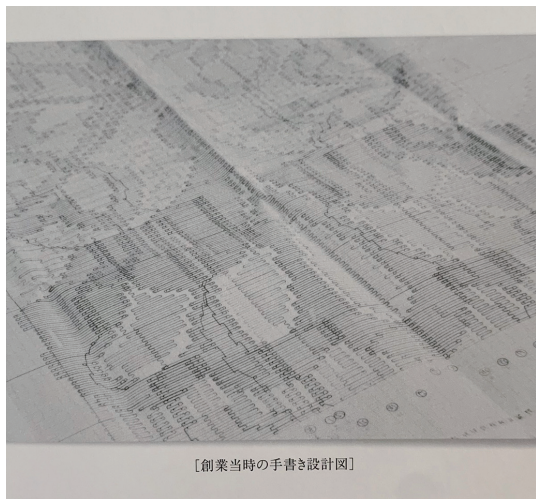
カーテンについて考えることは、光の採り入れ方を考えること。
内と外とのつながり、人とのつながり方を考えること。
インテリア文化を支えてきたカーテンメーカー・カズマが提案する、
これからの暮らしの豊かさとカーテンの関係性とは。

初めての国産機械を相手に歩み出した技術者集団

日本有数の繊維産業の集積地、福井。温暖湿潤な気候に恵まれた福井では、古くから絹織物の生産が盛んに行われ、江戸時代には藩の財政を支える重要な品目であったとされています。明治以降は、最新技術の導入とともに、輸出向けの羽二重（はぶたえ）織物の生産が行われてきました。その後も、時代の変化に呼応する形で、主原料を人造絹糸（レーヨン）、合成繊維（ナイロン、ポリエステル）へと変え、技術革新を繰り返しながら、繊維産地としての今に続いています。

そんな福井県の中でも、越前海岸沿いにある小さな漁村・鮎川の地でカズマの歴史が始まりました。現在の経営者の祖父である数馬 勘蔵氏が、1964年に魚屋の副業として、当時の最新鋭である国産ラッセル編機を購入し、自宅の前に小さな工場をつくって編レース業をスタートしました。

ラッセル編みの技術は、紋紙（もんがみ）という柄を描いたデータを機械に読み込んで模様編みをしていきますが、一度機械を設定すれば最後まで編み上がるというものではありません。温度によって膨張する機械の調子を見て、細かな調整を繰り返しながら生地をつくります。工場の立ち上げ当初、創業者の息子である数馬 國治氏が京都まで修行に行き、技術を習得し、また、修行先で技術を教えてくれた職人たちも呼び寄せて今も残るレース編みの技術を磨いていきました。五感を研ぎ澄まして機械と向き合い、世界に誇れる技術集団としてのアイデンティティを確立していきました。



一貫生産販売体制で インテリア業界の常識をひっくり返す

メーカーの下請け、孫請けとして編みレースを専門に手がけ、技術を発展させていた当時のカズマですが、1990年、分業が当たり前だった業界の常識から脱却し、生地づくりの下請けから、カーテンの総合メーカーになるという大きな決断をしました。

その背景にあったのは、自分たちが作った生地が、たとえ50mの反物であっても傷ひとつでもあれば、商品として売ることができず、捨てるしかないというジレンマからでした。納期のためには、寝る時間を削って作業することもあった現場のスタッフからは、「もうやってられない」そうした悔しさが込み上げていました。

「だったら、自分たちで最終製品をお客様に直接お届けしよう。」そうすれば、社員も悔しい想いをせずに、お客様に価値を届ける喜びを感じてもらえるのではないか。こうして、カズマは原材料加工から生産、販売までの一貫した体制の構築に取り組み始めました。しかし、当時は小売店とのつながりが全くない状態から営業を始め、社長自らも飛び込みで大手量販店などを回っていたと言います。

その時、偶然出会ったのが、カーテンの大手量販店を経営する社長でした。すぐに意気投合した2人の間に生まれた絆をきっかけにして、カズマが仕事をしやすいように問屋に話を通してくれたり、縫製の技術向上も支援してくれたと言います。その後に続いた、家具専門店との取引では、カーテン売場すべてを任されたことで、売り場づくりや商品企画から一緒に取り組む現在のカズマの営業スタイルの基礎が築かれました。

中国とのパートナーシップ

徹底したクオリティコントロールと流通革命によって、高品質のカーテンを、低価格、短納期で提供することを可能にしてきたカズマ。その背景にあるのは、中国と日本、2つの拠点を中心としたグローバル生産販売体制です。

カズマに初めて中国人研修生がやって来たのは1999年のことでした。研修生たちは仕事を通じて当時の社長の想いに触れ、同じ目標を持って進む大切な仲間へと成長しました。

「カズマは私の家族なんです」

そう語るほど強く結ばれた研修生たちとの絆は、カズマの中国進



出の大きな支えになりました。中国での拠点は、研修生たちの故郷である杭州市。今も地元出身者による運営を貫いています。

現在の社長である数馬 亜季子氏は、23歳の時にカズマに入社し、その半年後には中国工場の立ち上げのために中国へ転勤になりました。言葉も、カーテンづくりのことも何も分からない中で赴任した先で、機械の不具合があれば夜中であっても立ち会いに行き、商習慣も異なる取引先にも対応しました。

そんな数馬さんを支えてくれたのが、日本で研修をして中国に帰っ

て来ていた同僚と、同年代の幹部社員たちでした。彼女たちとは、毎日同じ社員寮で寝食をともにし、今に続く強い絆を深めていきました。

こうした強固なパートナーシップをもとにして、日本と中国それぞれにまたがる各仕入先や協力工場、カズマのすべての部門が連携し、中国工場では大規模な生産を、国内では多品種小ロットでの生産と、お互いを補完しあいながらカズマブランドを築き上げています。

失敗を恐れず、挑戦をたのしむ。

繊維産業をもっとクリエイティブに。「自分たちが工場でアイデアを考えて開発した製品が、世の中の誰かの役に立つ経験をさせてあげたい。」こうした想いの背景にあったのは、20代で中国工場の立ち上げに携わっていた数馬さんが、国境を超えて製品を形にしていく中で感じていた、仲間と一緒に働く楽しさでした。

社員にもこうした楽しさを感じてもらいたいと、社内外の新規プロジェクトを「Challenge 10」として立ち上げ、様々なチャレンジを始めました。工場の中には、量産ラインとは別の「ニューバリュー工程」としてカーテン以外のものであっても、工場で働いている時や営業活動でお客様と話している際に思い浮かんだアイデアをすぐに形にできるようにするための専属チームを配置しました。





▲ 福井県内の医療機関からの相談で作成した心電図の送信機用のポシェット「DRIUM」という自社サービスを通じて生地柄を一人ひとりの要望に合わせて制作した

数馬さんが経営者になって立ち上げたオリジナルブランド「KURASIKU」では、人と自然を心地よくつなぐことをコンセプトにして、自然素材のカーテンとそのハギレで作る個性豊かな布雑貨を作りはじめました。

新たに始めたブランド事業には、5名の専任スタッフを配置し、これまで下請けでの製造業という立場から、ブランドとして、お客様の視点で思考する社内の文化を築いていくための組織の変革を進めています。

広報PRやアフターサービスと、はじめてのことに社員が挑戦する中で大切にしていることは、社員の一人ひとりがお客様にとって良いと思うことをすること。ブランドをはじめてみて、これまで取引先の店舗とのやりとりが多かった中で、コミュニケーションも事務的になってしまっていたことにも気がつきました。ブランド専属の社員だけではなく、土日を使って社員全員に直営店に立ってお客様と接してもらうようにもしています。

建築家と考える空間におけるファブリックの可能性

技術革新、流通革命、オリジナルブランドの立ち上げと、分業が当たり前になっているインテリア業界の常識を次々とひっくり返してきたカズマ。Dcraftへの参加を通じて、次なる挑戦として取り組んでいるのが外部人材との共創です。その背景にあるのは、創業以来変わらない経営理念「暮らしの豊かさの創造」という原点でした。

建築家との出会いを通じて共鳴した、空間におけるファブリックの可能性をひろげたいという想い。立場の異なる両者が感じていたのが、日本の住宅環境がより狭いエリアに密集して生活するようになり、機能性の高い住宅が圧倒的なスピードで増えていき、カーテンもプライバシーを保つための道具として遮光性の高いもののばかりが求められていることに対する疑問でした。

「カーテンに求められる機能性だけではなく、カーテンというファブリックが本質的に持っている空間を彩る魅力を感じられる暮らし方の選択肢が他にあって良いのではないか」。ラッシュルレースの編み技術から始まっているカズマだからこそ、カーテンを通じて、人と人とのつながり、光の採り入れ方に多様な選択肢を提案したい。それは、生地作りだけでなく、縫製や、カーテンを取り付けるレール部分の開発までできるカズマだからできることなのではないか。数馬さんはそう思いました。

「住宅着工件数が減少傾向にあり、開口部としての窓も減り、サッシが進化して断熱性などが上がっている中で、カーテンに対する需要が減ってくるのではないかという声もあります。しかし、布団があることの安心感と同様、カーテンは絶対になくならない。」と数馬さんは言い切ります。

「機能性としてのカーテンにはない、空間を彩るファブリックとしての魅力を、もっと自分たちから発信していきたい。手と手が重なり合って、ひとつのファブリックをお客さまの要望する形に変えていくカズマの事業は、人と人とのつながりが希薄になっている社会にこそ求められているのではないのでしょうか。」

現在進行している、建築家とともに考える空間におけるファブリックの可能性をひろげるプロジェクト。外部人材の刺激を受けながら、社内にも、業界の常識にとらわれない発想にチャレンジし続ける文化を根付かせています。

PROFILE

数馬 亜季子（かずま あきこ）

株式会社カズマ 代表取締役社長

2007年に家業であった株式会社カズマに入社。入社後、当時進出中だった中国現地法人に5年間出向し、開発、生産管理、現場管理など様々な業務を経験。2014年に創業者で父親でもある先代代表が急逝し、先代の経営を引き継ぐ中で売上重視から利益重視の経営体質に転換。2020年に代表取締役役に就任し繊維やカーテン業に縛られない新規事業や海外販売事業を立ち上げ、事業領域の拡大に挑戦中。

知財についてのQ&A

Q

インテリアファブリックなどの素材をつくっているメーカーが共創プロジェクトに取り組む際に気をつけるべき点は何ですか？

A 回答者：知財デザイナー 木本直美氏

まず、プロジェクトの進捗状況に応じたアドバイスからさせていただきます。今回のように、まだ製品やサービスの形をつくる段階ではない場合、なぜつくのかという想いやストーリーを構築しているとも言えます。

ここで重要になってくるのは、とにかく議論の経過をメモとして残していくということです。誰がどんなアイデアを出して、それがどうつながっていったのかという記録があることで、権利化などが見えてきたタイミングで、各メンバーの貢献度合いを振り返ることができるようになります。これは、著作権がより重要になってくるコンテンツ産業の世界では使われている手法なのですが、ものづくりの世界でも社外の人などがアイデアを出し合って進めていく共創プロジェクトの場合には気をつけてもらうと良いと思います。

次に、ここから先、事業化を見据えて量産するための仕組みを考え出すタイミングで、産業財産権と呼ばれる意匠権、特許権、商標権について考えることになると思います。一点モノのプロトタイピングの段階ではなく、ある程度ユーザーのニーズが把握できると、必要な機能や形なども見えてきます。そこからさらに事業として採算がとれる量産性やコスト面も含めた試行錯誤が出てくるタイミングにこそ知財が多く

生み出されていきます。

意外と知られていないのですが、技術的なことは特許権以外にも意匠権でも保護することができます。開発の現場で設計図をつくると思うんですが、何らかの機構を成す部品や内部の構造などを部分意匠として、その形そのものを登録して保護することができるんです。図面があれば申請も、あまりコストをかけずにできるので検討してもらえると良いかと思います。

カズマさんの場合は、社外に顧問弁理士がいて、開発の途中段階から他社の持っている特許権などの調査をしながら、開発の方向性を決めることができています。ただ、より小さな規模の会社ですと、知財の専門家と顧問契約を結んで相談させてもらうことは難しいですね。そういう場合は、各地域にある経済産業局や、発明協会が提供している無料の窓口を活用されると良いと思います。

知財の専門家にアプローチする際は、専門家といっても専門分野が異なりますので、特許権や商標権だけではなく、意匠権についても可能性がないか、事業者の側から良く質問して聞いていくと良いと思います。

▼ 福井にある親子向け施設「ときなる」。天井部のファブリックをカズマが担当した。

