

今、中小企業に必要な力は何か

平成30年5月、経済産業省と特許庁が「デザイン経営宣言」を発表して1年余りが経過しました。ビジネスパーソンの間では「デザイン経営」という言葉を耳にするシーンや、デザインの重要性について取り上げるメディアなどの露出も増えてきています。あわせて今年4月には、特許庁自ら「デザイン経営」に取り組んだ記録として『「デザイン経営プロジェクト」レポート』が公開され、「デザイン経営」導入の具体的なノウハウ集としての役割を果たすとともに、企業の導入事例も増えつつあります。

その一方で、中小企業を中心に「デザイン経営とは何か。具体的に何をすれば良いのか分からない」という声も多く聞かれ、まだまだ広く浸透・定着していないのが実情と言えます。

今、中小企業に必要な力は何か。それは、ブランドの価値を高めて新たなものづくりと市場づくりを促進し、「イノベーションを止めない仕組み」を創出すること、すなわち「デザイン経営」を実践していくことで、そのノウハウが蓄積されると考えられます。

公社としても都内中小企業が「デザイン経営」に取り組むことは、都内中小企業の『稼ぐ力』の強化に大きく貢献できると考え、令和元年度より様々な形で「デザイン経営」に触れる展開を始めています。ファーストステップとして、デザインセミナーのテーマに取り上げて身近に感じてもらう機会を設けるとともに、中小企業とデザイナーがチームを組んで自社の成長戦略を考えるワークショップなどを開催しています。

デザイン経営の定義と具体的な取り組みについて

『「デザイン経営」宣言』によると、「デザイン経営」とは、「デザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を向上させる経営の姿である」と定義しています。そして「デザイン経営」の必要条件として、以下の2点を挙げています。

1. 経営チームにデザイン責任者がいること
2. 事業戦略構築の最上流からデザインが関与すること

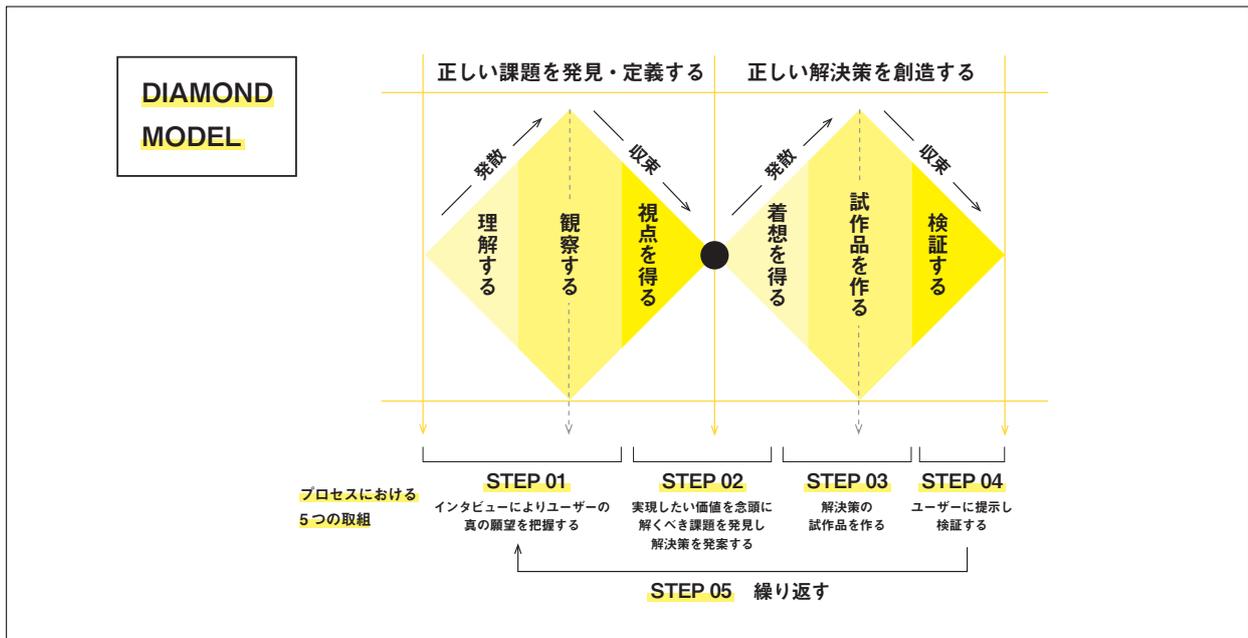
さらに、自社で「デザイン経営」を実践するために必要となる具体的な取り組みについては、下記の7点を挙げています。

1. デザイン責任者(CDO、CCO、CXO等)の経営チームへの参画
2. 事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画
3. 「デザイン経営」の推進組織の設置
4. デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見
5. アジャイル型開発^(※)プロセスの実施
6. 採用及び人材の育成
7. デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫

必要条件

※アジャイル（俊敏な）型開発とは、イテレーション（反復）と呼ばれる短い開発単位をとり、「実装→テスト実行」を繰り返すことで、リスクを最小化しようとする開発手法のこと。

「デザイン経営」実践のためには、企業において1～7のうち複数の取り組みを一体的に実施することが望ましいとされていますが、中小企業においては、自社に必要な取り組み、かつ実践が可能な部分から進めていくのが良いでしょう。特に、必要条件である1と2に関しては、経営資源が限られる中小企業において、デザインの専門家やデザインチームを社内に置いている体制は少ないことが想定されるため、外部のデザイナーを起用するのが現実的な選択肢となります。自社の課題を解決できるようなスキルがあり、「デザイン経営」のリテラシーを持ったデザイナーをどうやって見つけ出すか。さらには、中小企業の経営者と



「ダブルダイヤモンド・モデル」の実践図（「デザイン経営プロジェクト」レポート P18 より）
 ※ダブルダイヤモンドとは、2005年に英国デザインカウンシルによって提唱されたフレームワーク。「正しい課題を見つける」「正しい解決策を見つける」という2つの大きなダイヤモンドから構成され、それぞれ発散と収束という2つの反復ステージから構成されている

デザイナーが対等な目線で経営について話し合える関係性を築いていけるかどうか、「デザイン経営」実践の重要なポイントとなります。

また、「デザイン経営」を具体的に進めていくには、デザイン思考のフレームワークの1つである「ダブルダイヤモンド・モデル」^(*)が有効です。『「デザイン経営プロジェクト」レポート』では、ダブルダイヤモンド・モデルに基づき「課題をどう設定するか」、「それをどう解決するか」を二つの段階に分けて考えています。発散と収束を繰り返すことで、解決すべき正しい問題を適切に定め、問題に対する解決方法を適切に定めることができるのです。

デザイン経営をテーマにしたセミナーを実施

公社は、中小企業のデザイン導入を促進するため、様々な事業を展開しています。その1つとしてデザインを活用して商品開発等を図ろうとする中小企業者に対して、デザインの役割や導入方法などを紹介する「デザイン導入支援セミナー」を年4回開催しています。

令和元年5月に開催した第1回セミナーでは、『「デザイン経営」宣言を読み解く。知財戦略の重要性を学ぶ。』というテーマで行いました。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と、知的財産の積極的な活用について、元特許庁「デザイン経営プロジェクト」チーム長を務めた木本直美氏に解説いただきました。



令和元年度第1回デザイン導入支援セミナーの様子。東京都産業技術研究センター・東京イノベーションハブにて行われた。

▼セミナーを受講した感想・参加者の声

- デザイン経営、デザイン思考の具体的な流れを理解することができた。
- ブランディングの重要性を知り、自社でも活用したいと思った。
- 「デザイン経営」実践プロジェクトの具体的な内容が聞けてよかった。

デザイン経営をテーマにした ワークショップの開催

続いて6月には「デザイン経営」を体感する場として、『新たな価値を生み出すツール「経営デザインシート」を書いてみよう』というテーマでワークショップを実施しました。

「経営デザインシート」とは、内閣府が推奨する「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ツール」です。講師にデザイナーの廣田尚子氏を迎えて、中小企業の経営者および担当者とデザイナーがチームを組み、自社や事業が置かれている現状を分析し、未来にあるべき姿を考え、発表しました。普段デザイナーと接することが少ない経営者の方も、デザイナーと対話しながら自社の引き出しを開けていく感覚を新鮮に感じながら、未来に向けた「価値を生み出す仕組み」について学ぶことができました。



令和元年度第1回デザインワークショップの様子。企業とデザイナーが一つのチームとなり、大きな「経営デザインシート」を作成していった。

▼経営デザインシートを活用した感想・効果

- 客観的に会社のことが考えられる良い機会になった。
- 自分たちが将来どのようにしていきたいかが明確になった。
- 企業側は開発や戦略以前に悩まれている部分が大きく、そこが全てに影響しているということが実感できた。

まとめ

本頁では、国から示された資料をもとにデザイン経営の定義と具体的な取り組みについて紹介しましたが、推奨されるような組織整備が容易ではない中小企業があるのも実態です。理想の組織体制を前提に「デザイン経営」が伝わってしまうと、中小企業にとって、「自分ごと」と捉えるには遠い存在になってしまうことが危惧されます。先に記述したとおり、自社組織内で完結が困難であれば、パートナーとして協働する外部デザイナーを探してネットワークを構築していくことも一案であるように、「デザイン経営」へのアプローチは様々にあるはずです。まずは「ダブルダイヤモンド・モデル」で考える課題解決を含めて、自社で実践が可能な部分から具体的に取り組んでいくことが重要であり、「デザイン経営」という考え方が絵に描いた餅として置き去りになってしまわないよう、公社としてサポートしていく必要があると考えています。

経済産業省・特許庁から発表された『「デザイン経営」宣言』を契機として、都内中小企業に「デザイン経営」という考え方を浸透させていくためには、支援機関として、社会の動向やデザイントレンドを含めた様々な情報を的確に捉え、必要な支援をきちんと届けることが重要です。公社は、これからも国をはじめ、東京都立産業技術研究センター、東京都知的財産総合センター等、様々な支援機関と有機的な連携を図り、デザインの導入・活用から実践まで効果的な支援を推進してまいります。

