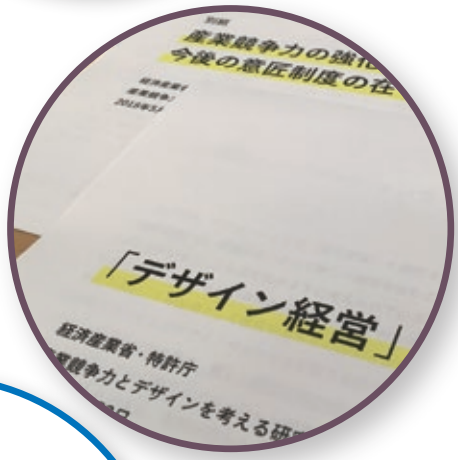
Design Column

デザイン活用 きほんのき

中小企業がデザインを導入するときの
基礎知識と協業のポイント



はじめに

デザインコラム「デザイン活用 きほんの『き』」発行にあたって

東京都及び公益財団法人東京都中小企業振興公社（以下「公社」という）では、都内中小企業がデザインを活用した商品の高付加価値化、競争力強化を図るため、様々な支援事業を実施してきました。

モノに溢れた時代に中小企業が市場で存在感を保ち、成長・発展していくためには、テクノロジーだけでもマーケティングだけでもなく、「デザインをいかに活用できるか」がキーとなります。デザインを活用する力の重要性が高まる一方で、その必要性に理解や興味を持ちながらも、なかなか導入・活用に踏み切れず「デザインで自社を変えたい。でも、何から始めればいいのか、どうしたらいいのか分からない」という悩みを抱える中小企業経営者は少なくありません。

公社では、そんな悩みのヒントになればと、中小企業に様々な情報を提供する広報誌「アーガス」において、平成24年からデザインコラムを連載してきました。中小企業とデザインの接点を捉えた事例を通じて、商品開発や販売促進ツールの開発、ブランディングなど、デザイン導入やデザイナーとの協業に向けて、一歩を踏み出すヒントとノウハウを伝えることを目的として、デザイナーや関係者に取材した生の声を紹介しています。

今回、中小企業経営者がデザインを導入するときの基本的な知識や、デザイン開発を円滑に進めるためのポイントについて解説した「デザイン活用 きほんの『き』」（「アーガス」平成29年6月号～平成31年3月号に掲載／全8回）をまとめて再編集し、本誌として1冊にしました。「デザインの価値」、「デザイナーとの付き合い方」、「商品開発のプロセス」、「販路開拓」、「デザイナーの役割」、「成長戦略の考え方」、「ビジネスデザイン」、そして平成30年に発表された「デザイン経営宣言」まで、デザイン活用の基本となる8つのテーマを取り上げています。どれも、時間が経過しても本質は色褪せない力強いメッセージがあり、私達に大切なアドバイスを与えてくれるものです。

是非、デザイン活用へ踏み出す一歩を躊躇している中小企業経営者を含めて多くの皆様に本誌を手に取っていただき、本誌「デザイン活用 きほんの『き』」が、皆様の背中を押し、迷った時には立ち戻って確認できるサポーターのような存在になることを願っています。さらに、本誌がそんな皆様を大いに刺激し、デザイン活用で自社の魅力や潜在力を開花させる中小企業が一社でも多くなり、イノベーションの促進に繋がれば幸甚です。

末筆ながら、ご多忙の中、本誌の作成にあたってご協力頂いた事例企業及びデザイナー、関係者の皆様方に心より感謝申し上げます。

令和元年10月

東京都産業労働局

公益財団法人東京都中小企業振興公社

Contents

第１回
■商品開発におけるデザインって、どういうこと？ …… 4
MEDIUM ／ withy

第２回
■デザイナーとの協働を成功させるために大切なことって？ …… 6
廣田 尚子 氏／てのひらトング

第３回
■商品開発を成功に導くデザインプロセスとは？ …… 8
堀越 敏晴 氏／ Sui:so（すいーそ）

第４回
■その商品をどうやって売る？ …… 10
名児耶 秀美 氏／やさしさしびれるニッキ飴

第５回
■デザイナーにはなにができるの？ …… 12
菊池 公一郎 氏／マンマ・マンマ

第６回
■中小企業が成長していくためにどのような戦略が必要か？ …… 14
和田　智 氏／バルミューダ

第７回
■新しい事業の柱をつくる（ビジネスデザイン）とは？ …… 16
今井 裕平 氏／ wemo

第８回
■中小企業経営者にこそ、「デザイン経営」を！ …… 18
特許庁　デザイン経営プロジェクト／「デザイン経営」宣言

Column
■今、中小企業に必要な力は何か …… 20

第1回

商品開発におけるデザインって、どういうこと？

My Policy

「実際に手を動かして発想すること、期待を超える提案ができるよう心がけています」（礼子氏）

「デザインの正解ってなにが正しいのかわかりませんが、自分のなかでは確信を持てるまで突き詰めてから提案するようにしています」（敬文氏）

MEDIUM（ミディアム）

津留礼子と津留敬文によるデザインスタジオ。「ナイスなデザイン」を標榜し、社会と人、生産者と消費者など様々なものの媒質（＝ミディアム）として、プロダクトデザインの領域を中心に、商品企画・開発、展示、パッケージなどトータルなデザイン提案を行います。

色や形だけではないデザイン

MEDIUM・津留敬文氏、礼子氏は、葛飾区在住で地元に密着したプロダクトデザイナーとして活躍している。お二人は、「企業とデザイナーでは立場が違うので、デザインに対する認識が異なることが多い。最初にとことん話し合って、デザインをどのように捉えているかを探り、『デザイン』という言葉についての共通認識を持つことが大事」と声を揃える。

もちろん、依頼内容がはっきりしていれば具体的な提案ができるが、「なんとなく何かつくりたい」というあいまいな相談も少なくない。その場合は、「一緒に考えましょう」というスタンスでスタートする。そうして課題や問題点を探っていくと、結果として、色や形だけのデザインは必要ない場合もあるそうだ。「その企業のリソースを最大化するときにデザイナーができることは、単純に形をつくる以外にもいろいろあります。特に、イメージや世界観の醸成といったブランド構築、そしてどう売るかといった販売促進や販路開拓に関わることも増えていますね」と敬文氏は説明する。

中小企業においては、社内デザイナー不在でものづくりをしていることが多い。そのため、いざ自社製品をつくるとなれば、外部デザイナーと手を組み、ひとつのチームとして協業することが求められるのではないか。

「これからのデザイナーは、手を動かして成果物をつくるという『行為としてのデザイン』だけではなく、それによってなにが生み出されるかという『価値としてのデザイン』を提供していかなければならない。その意味では、デザインという言葉はより抽象的になり、デザイナーの役割はより広がってきています」（敬文氏）

楽しい渦から生まれるもの

企業の抱える課題は様々であり、デザイナーによって正解の導き出し方は異なる。その意味では企業とデザイナーとの出会いはお見合いのようなものだ。「モノを買うときは必ず比較検討しますよね。デザイナーを探すときも同じ。必ず過去の作品をみて、直接話をしたうえで、好きか嫌いか、合うか合わないかを見極めてほしい」（礼子氏）。

MEDIUMは、「モノをつくるプロセスを楽しむ」ことを重視している。「一緒に悩んで、周りを巻き込んで『楽しい渦』をつくっていけると、結果としてうまくいくことが多い」と実感している。そのような企業とデザイナーとの『楽しい渦』（いい関係）から生み出されたプロダクト「withy」を紹介しよう。

MEDIUM が手掛けたレザー・プロダクト・ブランド「withy」。革の卸問屋ならではのバリエーションの豊富さで、老若男女に受け入れられるようなベーシックなデザインにした。

Case study | withy（ウィズィ）

A

B

C

A/ カードケースとマルチケース。革と PP（ポリプロピレン）をベルトで止めるシンプルなつくりだからこそ、どんな革でも製品化できる。PP の構造は折り紙から発想を得たという。

B/ 商品化に向けては、ロゴやパッケージのデザインも重要な要素だ。アイテム自体の形が決まってから、最終的な商品になるまで、3 カ月ほどかけてつくり込んでいる。

C/ 革と PP シートを、スナップロックで留めるだけで組み立てられる、デスクトップトレー。3 サイズが一組で、文具や小物など様々なものを整理することが可能。好みの色や革の質感を選ぶ楽しみがある。

「革」という素材のバリエーションを活かし、もっと気軽に普段使いができるモノができないか。そんな考えから誕生した「withy」。製造販売を手掛けるのは、浅草の革の卸である株式会社久保柳商店である。

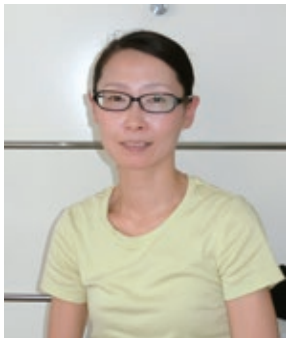
MEDIUM との出会いは、2015 年 2 月に開催された「第 1 回町工場見本市 2015」だった。お互いが出展社として参加したなかで、相談を受けたのがきっかけだ。「凝った縫製や加工はせずに、革を抜くだけでなにかできないか」という依頼に応えるために、試作品をいくつも制作して検討。最終的には、異素材の ＰＰ（ポリプロピレン）と組み合わせることで、構造上・製造上の課題を解決することができた。

こうして生まれたのは、カードケース、マルチケース、デスクトップトレーの 3 種類のアイテムである。1 年後の「第 2 回町工場見本市 2016」にて見本を発表、2017 年 3 月に発売へとこぎつけた。

MEDIUM は商品開発だけでなく、コンセプト、ネーミングやパッケージ、WEB の制作まで一貫して手掛け、ブランドの立ち上げに関わった。まさに、革の新しい価値を創出したデザイン活用の好事例だ。

第2回

デザイナーとの協働を成功させるために大切なこととって？



My Policy

“私自身、商品開発を進めるときには、チームの一員として、社内感覚を持って参加しています。ざっくばらんで親身に接することで、相手の思っていることを引き出せるようなコミュニケーションを心がけています。”

廣田 尚子 氏（ヒロタデザインスタジオ　代表）

東京芸術大学デザイン科卒業後、GK プランニングアンドデザインを経てヒロタデザインスタジオ設立。プロジェクトマネジメントの視点からデザイン開発をおこない、企業の持つ技術や素材の魅力を引き出して拡げる仕事を日用品のデザインを中心に幅広く展開。中小企業との協働も多く、様々な地域でデザイン導入の心構えやプロセスについての講演やアドバイスをおこなう。女子美術大学芸術学部デザイン・工芸学科教授。

開発チームは一艘の船　デザイナーは船頭の役割

2019 年で 8 回目を迎えた東京ビジネスデザインアワードの審査委員長を務める廣田尚子氏。多くの中小企業とデザイナーの協働を見守ってきたなかで、商品化に至った企業とデザイナーには、「特別な一体感が生まれる」と感じている。

「デザイナーは企業の開発メンバーとともに荒波を乗り越える、同じ船に乗ったチームの一員として、お互い前向きにフラットな場をつくることが大切です。そのなかでデザイナーはチームリーダーとして、メンバー構成をよく理解し、プロジェクト全体を俯瞰しながら前に進めていく役割でしょうか。とくに中小企業の場合は商品開発の進め方がわからないケースがほとんどですので、デザイナーには企業の魅力を引き出しながら商品開発を進めていく『マネジメント力』が 不可欠だと思います」

チームをうまく機能させるためには社内の人材を把握し、適材適所でチーム編成することが重要である。そしてデザイナーと密なコミュニケーションを図るために窓口担当を一名決めるとよい。そのうえで経営者は、商品開発の核となる情報（会社の魅力や独自の技術など）を整理し発信していくことと、開発プロジェクトの経営上の位置づけを明確にし、必要なタイミングできちんと投資する決断が求められる。

デザイン導入には経営的な判断が不可欠

自社に合うデザイナーをどうやって見つけるのか。廣田氏は、「企業の良いところを引き出せるデザイナーがいい」と断言する。中小企業経営者はコミュニケーション下手な方も多いが、なるべく複数のデザイナーと会って、ピンとくる人を探すこと。商品開発は長い付き合いとなるので、きれいな絵が描けるだけではなく、相性のよさがポイントとなる。まずプロフィールや作品を見て、自社で作りたいものの方向性やイメージが似ていれば、会ってじっくり話をしてみるといい。

実際に依頼する際に気になるデザイン費について、廣田氏は、「人材に関する投資と考えてほしい」という。「単に外注するということではなく、専門技師を一人雇用するんだという発想で考えれば、わかりやすいのではないでしょうか」

デザイン導入とは経営であり、リスクを負わなければリターンは少ない。デザイナーはアーティストではなく、エンドユーザーを見据えたものづくりができる専門家ともいえる。そのための費用をどう捉えるか、経営者はビジネスとして判断することが重要である。

「てのひらトング」は、まるでカスタネットのように手のひらにすっぽりと収まる形で、つかみやすさを考慮。小型ゆえに形状を出すのが難しく、開発から発売までに 2 年弱かかっている。

Case study | てのひらトング

A

B

C

D

A/**「てのひらトング」**プロデューサーに紫牟田伸子氏を迎え、廣田尚子氏と笠原スプリング製作所が共同開発。墨田の認知度を高め地域を活性化する「Hanami プロジェクト」において、花見をはじめ屋外で食事を楽しむ新しいスタイルを発信している。

B/ 商品のロゴマークやパッケージのシール、ミニリーフの制作は、植松晶子氏（日本デザインセンター）が担当。「本体ができてからパッケージなどの準備をはじめたので、量販体制が整うまで、半年くらいかかりました」（笠原氏）

C/**「てのひらサラダトング」**てのひらトングと同じステンレス製だが、表面を鏡面加工ではなく素材にヘアライン加工することで、コストダウンを図っている。「ラインナップを増やすことで、販売しやすさを狙いました」（笠原氏）

D/ てのひらトングの生産は、手作業のため、ひと月で多くても 5 ～ 600 個ほど。関西ローカルのテレビ番組で紹介されたときは、問い合わせが殺到して 2 カ月くらい休みなく製造していたという。

合資会社笠原スプリング製作所
代表社員　笠原克之氏

昭和初期から墨田区でプレス加工・溶接加工・平面研削加工を行っている。「てのひらトング」ではじめての自社製品開発にチャレンジした。

笠原スプリング製作所代表の笠原克之氏と廣田氏との出会いは、平成 21 年度「すみだものづくりコラボレーション事業」がきっかけだ。手のひらサイズのトングを提案された笠原氏はさっそく試作に取り組むが、通常のやり方では放射状のしわが寄ってしまったり、うまく丸みを出すプレスができてもカットができなかったりと、1 年半ほど試行錯誤を繰り返した。特に廣田氏の精密な図面を実現させるために金型職人と話し合ったり、自社にない技術を学ぶために燕三条の会社を訪問したり、完成までに多くの工夫があったという。

「廣田さんからは、商品開発に取り組む姿勢について、厳しい指摘もあった」と笠原氏。その理由は、一生懸命に取り組んでいても、自分の意見を伝えることが苦手だったからだった。「本来はデザイナーと対等に接するべきですが、私のような中小事業者は構えてしまうと思うんです。でも、経営者に情熱があって、それをぶつけることができれば、デザイナーは応えてくれると感じています」

廣田氏も、「プロジェクトの途中では士気を鼓舞する場面があった」と振り返る。「てのひらトング」はそのような叱咤激励の関係をうまく商品に昇華させた事例である。

第3回

商品開発を成功に導くデザインプロセスとは？

My Policy

“形のデザインはもちろん使い手のことも考え、さらに作り手の思いをどう伝えるかを重視しています。そのためには、ネーミングやブランドなど、そのモノが発信しようとする情報も一緒にデザインすることを大事にしています。”

堀越 敏晴 氏（シーダブリュエス 代表）

日本コロムビア（現デノン）、ニトムズ等を経て、2002年CREATIVE WORKSHOP シーダブリュエスを設立。生活用品から各種機器まで、製品から商品へ、企画からデザイン、ブランド開発を手がける。1999～2003年グッドデザイン賞審査員。東京デザイナー学院、実践女子大学非常勤講師。生活用品、工作機械、パッケージなどでGマーク受賞。

「デザイン思考」を取り入れた開発会議を実践

公社のデザイン相談で相談員を務める堀越敏晴氏。多くの中小企業から相談を受けるなかで、「デザイン導入と一言で言っても、様々なケースがある」と実感している。

「その企業の業種・業態・業容によってデザインに求めるものが変わってきます。製造業が新しい商品の開発に取り組む場合も、自社が有する技術や素材・設備などを活かした延長線上で考えるのと、まったく新しいジャンルにチャレンジするのとでは、クリアすべき課題が異なります。まずは、自社の立ち位置を見定めて、つくりたいものの方向性を明確にし、そのうえでデザインに何を求めるのか社内合意を得ることが重要です」

商品開発を進めるにあたり、堀越氏が提案するのは、定例で集まる開発会議だ。デザイナーとリーダー（社長または決裁権者）、現場担当の3者がミニマムなメンバーで、企業の規模によっては技術系と営業系の社員が加わり、チームを結成する。デザイナーはコンサルタントの役割を担い、チームで課題を話し合う。ときには宿題として持ち帰りながら、プロセスごとに合意をとって進めていくというやり方である。

堀越氏は、「1から10までデザイナーにお願いすると費用もかさみますから。アイデアを出しながらラフな図を描いてみるなど、簡単なものであれば自分たちでデザインしてみるといい。そのような経験が蓄積されていけば、ある程度は社内でできるようになります。デザイナーの手を借りて『デザイン思考』を導入するということですね」

中小企業の商品開発に王道パターンはない

商品開発のプロセスにおいて、「企画→デザイン→設計→試作→検討・決定→製造→販促・販売」というモデルケースはあるが、中小企業においてはあてはまらないことも多い。経営状況によっては、開発が止まることもよくある。それでも開発会議で社内合意をとりながら、資金手当が必要な段階では投資の決断をし、リスクを踏まえたうえで、まずは一つの製品を完成させることがとても大切である。

そのため堀越氏は、野球にたとえて「最初からホームランというのはまず無理ですから、とにかく一塁に出る商品をつくりましょう」と話をするそうだ。

「我々デザイナーの仕事は、経営者が納得して投資を決断できるような提案をすることに尽きます。もし経営者が納得できなければ、デザインをやり直すかデザイナーを変えるかしかない。商品開発をやり遂げられる中小企業に共通しているのは、しっかり企画を立て、ぶれないで地道に進めていくこと。そして適切な経営判断ができる経営者がいることですね」

そんな堀越氏がシンワ工業と協働した「Sui：so」は、どのようなデザインプロセスを経て完成したのか、見てみよう。

３分で高濃度水素水がつくれるスティックタイプの水素水生成器「Sui：so」。衛生的で清潔感のある外観と、コンパクトで手入れのしやすい形状を重視し、デザイン開発を行った。

Case study ｜ Sui:so（すいーそ）の開発プロセス

1 デザインの依頼（2008年10月）
・公社デザイン相談で堀越氏に相談・改めて堀越氏にデザインを依頼

堀越氏にデザインを依頼する前の試作品

2 契約
・製品内容に合わせたデザインプロセスと費用を早めに提示することで、予算を確保しやすくした

3 企画
・開発会議にて問題点の洗い出し・ヒアリング
・改良の方向を確認

開発会議で出されたアイデアをもとに描かれたスケッチ案

4 デザインの提案
・デザインの修正・変更・再リサーチ

社内アンケートを行い、最終的に１案に絞り込む

5 試作
・3D プリンタを活用してケースを製作

最終モデルケースで大きさや使い勝手などを確認

6 検討・決定
・ネーミング・ロゴマークの決定・パッケージ制作

コントロール部分のデザイン案

パッケージデザインの決定

7 製造
・詳細な図面を起こして量産化

衛生的な印象を与えるボディデザインとカラー。また孔を大きくし、洗いやすく清潔を保てるように工夫した

8 販促・販売（2016年６月）
・ネットショップを立ち上げて、販促に活用

同社が運営するネットショップ「健康のお手伝い」

ビルや工場など大型施設で使用される鋼管の製造販売をしているシンワ工業。鋼管を通じて長年水に関わってきた同社が、「一般家庭向けの水に関係した健康によい商品をつくって世の中に恩返ししたい」という思いから、2005年に家庭用水素水生成器「銀水」を発売。しかし、一般向け商品の開発製造の経験が浅かったこともあり、実験器具のような外観で、垢抜けない印象があった。そこで、デザイン改良を検討するにあたり公社のデザイン相談を利用し、出会ったのが堀越氏である。

「商品開発の進め方を丁寧に説明してくれ、安心感と信頼感を得られたことが、堀越氏に民・民としてデザインを依頼した一番の理由」と同社技術開発室･塩田教司氏は説明する。

デザインを依頼された堀越氏は、まず水素水の効用についてレクチャーを受け、「銀水」より小型化したスティックタイプの試作品のサイズと使い方を参考にしたうえで、ポイントとなる開口部（孔）の形状を提案していった。

発売スケジュールとしては、「銀水」を終売するタイミングで後継機の「Sui:so」を販売する計画だった。しかし、会社の財政面や市場動向などから、開発プロジェクトは2度ほど中断。塩田氏に不安はあったが、「製品を完成させて、お客様に喜んで使ってもらいたい」という強い気持ちを持ち、プロジェクトを継続。開発スタートから8年近く経過した2016年にようやく発売までこぎつけた。

堀越氏は、「開発期間が長期に渡ったため、デザイン変更や修正なども発生したが、担当者との意思疎通を密にし、デザインやカラーを決定する際にはリサーチを行うことで偏った傾向に流されないように工夫した」と振り返る。

様々な状況から予定通りにいかないことの多い中小企業の商品開発。「デザイナーを信じて完成までやり遂げることが成功の鍵」という塩田氏の言葉どおり、ブレない姿勢と信頼関係が重要であるのは間違いないようだ。

第4回

その商品をどうやって売る？

My Policy

“デザインを一言で表現するなら、
「愛」だと思っています。
日本にはおもいやりの精神が根付いている。
それがデザインのＤＮＡなんです。
日本人がそれに気づいて、活かして用いて、
周りの人を喜ばせるようになってほしいなと思っています。”

名児耶 秀美 氏（アッシュコンセプト　代表取締役）

1981 年武蔵野美術大学造形学部卒業、ペアシュメルシュアのアシスタントを経て、髙島屋宣伝部、マーナ専務取締役企画室長として、経営・商品開発・プロデュース・マーケティング・デザイン戦略に携わる。2002 年 h concept（アッシュコンセプト）を設立。生活者とデザイナーが楽しめるモノ創りをめざし、デザイナーとのコラボレートブランド「+d（プラスディー）」を世界に向けて発信。その他、デザインコンサルティング・ジャパンブランド・地場産業振興コンサルティング等を手がける。

営業をデザインする

「デザインとモノづくりを通して世の中を元気にする会社」を標榜するアッシュコンセプト代表の名児耶秀美氏。オリジナル商品の開発だけでなく、デザインコンサルティングを多く手掛ける同氏は、「すべての物事はデザインの考え方できちんと整理できます」とほほ笑む。

「商品開発の出発点は、それを使う人の暮らしが豊かになったり、便利になったり、楽しくなったりするようなものづくりができるかということ。決して、問屋や小売店のためではないんです。たしかに売り場に並ばないとユーザーに届かないので出口探しは必要ですが、それはバイヤーに売り込むことではありません。売り込みに行けば行くほど、買う側が決定権を持ってしまう。そうではなく、買いたくなるような、買いに来させるような仕組みをつくっていくことが大切なんです。これからは営業もデザインしていかないといけない。その考えが中小企業には欠けているのではないでしょうか」

売るためには、まず行動あるのみ。営業にあまり人員を割けない中小企業の場合、バイヤーが自ら足を運ぶ商品展示会は貴重な出会いの場である。ただし、出展して商品を並べれば売れるというものではない。きちんとブースをデザインし、その商品の良さが伝わる表現でアピールしないと、バイヤーの目には留まらない。

「デザインは特別なことではないけれども、ただではない。出展費用だけでなく、パッケージやカタログ、ブース設計などにかかるデザイン費は商品開発のための大切な先行投資なんです。経営者は肝を据えて、計画的に戦略を立てて取り組む必要があります」

購買決定の３要素とは

名児耶氏は、人が購買を決定する要素として、理性、感性、知性の３つの性が大切だと考えている。「理性は、品質や機能、価格など商品の規格のこと。感性は、形や色、触感など五感に訴える要素のこと。知性は、その商品が持っているバックストーリーや魅力といった目に見えない部分です。例えば、『環境に優しい』『無添加』などの特長は、作り手が伝えようとしないとお客さんに伝わらないですよね。見えないものを伝えるという点でデザイナーは力を発揮しますから、中小企業こそデザインのパートナーをみつけて、素敵に輝いていってほしいと思います」

名児耶氏がパートナーとして商品開発を手掛けた宮川製菓の「ニッキ飴」は、デザインの考え方を取り入れて新たな販路を開拓した。次ページで紹介しよう。

「やさしさしびれるニッキ飴」
手鍋の直火炊きでつくる飴は、暑さ寒さで糖度を変えたり、粘りを加減したりと、日々調子を見定めてつくるので、独特の風味になるのだという。

Case study ｜ やさしさしびれるニッキ飴

A

B

C

D

A/ ニッキはクスノキの一種の樹皮を乾燥させたもので、古くから薬用にも使用されている。
左から、MILD、MEDIUM、STRONG と 3 段階の刺激を楽しめる。

C/ お茶受けにもぴったり。紅茶やコーヒーにあわせるとまた違った風味を楽しむことができる

B / パッケージは全体的に色合いを抑え、品よく白文字の「ニッキ」を中心に中の飴が目立つデザインにしている。デザインショップやミュージアムショップの売り場も想定されている。

D/ 宮川氏の経験から生まれた UKON。体のために飲むウコンを飴にまぜて舐めていたところ、調子が良くなったことで商品化に至ったという。

宮川製菓
代表　宮川克己氏

昭和 32 年の創業以来一貫して、昔ながらの手作りにこだわり続け、手鍋の直火炊きによる水飴と、素材本来の味わいを大切にした飴菓子作りを心がけている。

墨田区にはかつて飴屋が 350 軒以上あったが、手作りの飴を製造するのは、いまでは宮川製菓ただ 1 軒のみ。急速な工業化が進み、大量生産を伴う大手小売との価格競争のなかで、今後の方向性を模索していた。二代目の宮川克己氏は、平成 25 年に墨田区の「ものづくりコラボレーション事業」に参加し、名児耶氏と出会う。

「あなたの飴づくりの原点は?」という名児耶氏の問いに対して、「ニッキ飴だけは負けない」と答えた宮川氏。そこから、味の濃淡を自在に変えられる職人技を活かして、しびれる刺激と懐かしい甘さを 4 つの味にまとめた。白くかろやかで控えめな刺激の MILD、しびれる刺激と懐かしい味わいの MEDIUM、ジンジャーと唐辛子を加えた強烈な刺激の STRONG、体をいたわるウコンが入った UKON である。

商品名を変え、パッケージもリニューアルし、価格も従来品より高めの 350 円（税抜）と設定した。そこには、これまでの食品ルートではなく、日用品ルートで販売すれば売れるという狙いがあった。現在では、デザインショップやミュージアムショップなどで扱いが広がり、売り上げも伸びている。まさに売り方をデザインした好例である。

第5回

デザイナーには何ができるの？

My Policy

“「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」の「三方よしデザイン」”

菊池 公一郎 氏（シアンクリエイティブパートナーズ　代表）

1968年生まれ。明治学院大学英文科から米国へ留学。サンフランシスコ・アート・インスティテュートに奨学生として留学。サンノゼ州立大学、カリフォルニア州立大学フルトン校卒業。ランドーアソシエイツ（東京）にてデザイン業務を担当、仏デグリップ ゴーベ社東京事務所にてクリエイティブディレクターを努めた後、2004年独立。主に伊藤園、資生堂等大手メーカーのブランドデザインを手掛けながら、現在は中小企業の貿易関連商材のデザインなども積極的にコンサルティング・デザインをしている

デザインは「プレゼンテーション」なり

デザイナーの仕事は、モノの色や形を整えるだけではない。企業の経営に深く入り込み、経営者の片腕となって営業活動をサポートしているデザイナーもいる。公社のデザイン相談で相談員を務めている菊池公一郎氏は、中小企業をトータルにサポートしているデザイナーの一人だ。

「中小企業は、自社に内包する本質的な強みをつかみ出して、外部にいい形で発信していくこと、いわゆるプレゼンテーションが得意ではない。そこにいつもジレンマを感じています。一方で、私はデザインとはプレゼンテーションだと言い切っていいと思っています。効くプレゼンテーションが事業を伸ばすという考え方のもとに、チラシやカタログなどの営業ツール、Webサイト、商品を発表する展示会、人材獲得に効果的な企業ブランディングなど、様々なターゲットに向けたプレゼンテーションの能力を高めて、効果的なコミュニケーションのお手伝いをしています」

菊池氏が考えるプレゼンテーションとは、相手にとっての「ギフト」だという。ギフトとは何らかの利益をもたらしたり、関係性の強化につながったり、相手のパーソナルな部分に響く特別なもの。「売り手良し」「買い手良し」「世間良し」の「三方よし」という状況を大切にしている。

もうひとつ、デザインの重要な役割として、「可視化」がある。「特殊な技術で製造された製品やBtoBの製品などは、そのよさを伝えるための説明が難しくなりがち。その場合、的確にわかりやすく表現するという可視化の作業が必要です。まず社内で関係者に徹底的に議論してもらい、私はそれを対外的に伝わるような形に翻訳するという作業をします。そのときに重要なのは、ターゲットに対してどう響くものにするかということ。たとえば商談のクロージングにおいて契約書に印鑑を押させる行動を起こさせるような、行動の変化を促すプレゼンテーションと感性を刺激するようなデザインを心がけています」

「情報共有」と「可視化」がプロジェクトの達成の鍵

菊池氏は、新しいプロジェクトを進める前に、必ず企業側にブリーフィングシートを作成してもらう。それは商品コンセプトや商品の特徴、デザインの要望、達成ミッション、販売売価、販促ツールの必要性、スケジュール、予算等、かなり細かい項目が並んでいるものだ。菊池氏はこのシートをもとにさらにヒアリングしながら、プロジェクトの計画書を作成する。プランを複数パターン用意して、スケジュールと予算を明確にした上で、話し合いでどちらにするか決めていくという進め方だ。

また、プロジェクトの「目的（パーパス）」と「目標（ゴールズ）」を言葉にし、チームで共有するという。目的とは「なぜその商品やサービスが存在する意義があるのか」、目標とは「何を目指すのか」ということ。そこを突き詰めて可視化することで、ブレのない商品開発につながっていくのだ。

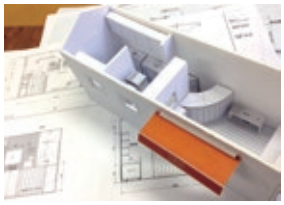
こうした菊池氏と中小企業の試みが成功した事例の1つ「マンマ・マンマ」を紹介しよう。

「マンマ・マンマ」
ハニー、チョコなどフレーバー入りの一口サイズのスイートポテト。
お母さんの愛情が感じられるピンク色と、ブック型パッケージが目を引く。

Case study | マンマ・マンマ

本を開くようなこだわりのパッケージの構造は、菊池氏自ら印刷会社と直接やりとりをし、色校正を何度も確認しながら、進めていった。

マンマ・マンマの特徴を一言で表すキャッチフレーズも菊池氏の提案。「iTQi（国際味覚審査機構）優秀味覚賞」では商品の魅力だけでなくパッケージのたたずまいも評価されている。



トレーラーを利用した工場直売所。概観デザインは菊池氏がデザインし、地元八王子の建築士が設計に携わった。ここでも八王子の地縁が生きている。

無添加、手づくりで美味しいスイートポテトを販売しているタカオポテトファクトリー（株式会社東京 Mamma マンマ Sweet potato）。八王子に本社をもつ企業だが、八王子在住の菊池氏と縁があってデザインを担当することになった。

「タカオポテトファクトリー顧問の名刺を持って、企業に入り込んでクリエイティブ面をサポートしていました。まさに、クリエイティブ部長という位置づけでした」と菊池氏は振り返る。

同社には「高尾ポテト」という看板商品があり、地元では人気を得ていた。そこで新たに一口サイズにしてフレーバーを加えた「マンマ・マンマ」という商品を開発したが、そのよさが伝わりにくいパッケージであったため、菊池氏は新たなパッケージを提案した。

「経営者一族である村上家４人が結束して、一丸となって会社を盛り上げていくための象徴的なものにしたいという想いから、イニシャルのMを４つつなげてハートのモチーフにしました。これをプレゼンテーションしたとき、みなさん感激して涙を流しくださいました。マンマ・マンマはお母さんが子どもに愛情をこめて与えるお菓子という意味があるので、やさしいピンクの色を使い、材料の芋をイラストで繊細に表現して、全体的に暖かいイメージにしました。また箱自体も見開きで本を開くような形にし、その中に驚きや商品のストーリーが凝縮されているように作り込みました」

同時に本店の工場の隣にトレーラーを利用した店舗を設計、地元の建築士とともに建設した。内部にはオーブンを設置し、焼き立てのスイートポテトが食べられるという直売所ならではの仕掛けを試みた。その際に、建築士との折衝なども自ら行ったという。

こうして生まれ変わったマンマ・マンマは、2015年「iTQi（国際味覚審査機構）優秀味覚賞」を受賞した。この賞は、味に優れ、見た目（デザイン）にも優れている商品を評価するもので、マンマ・マンマは三ツ星の評価を獲得。いまではファンを公言する著名人もいるなど、ブランドイメージの向上につながった。

「同族経営が多い中小企業では、経営者だけでなく社員も手をつないで経営に取り組んでいかなければならないなかで、デザインはみんなが参加できるツールとして活用できると思っています」。菊池氏がつないだ４つのMは、これからますます成長していくことは間違いないだろう。

第6回

中小企業が成長していくためにどのような戦略が必要か？

My Policy

“Beautiful never becomes old even in 100 years, but new does.
美しさは決して古くならない、たとえ100年経っても。しかし新しさはあっという間に古くなる。”

和田　智 氏（株式会社 SWdesign　代表取締役）

1961年東京生まれ。武蔵野美術大学卒。
1984年、日産自動車入社。1989-90年、英国ロイヤル・カレッジ・オブ・アート留学、1998年、アウディAG／アウディ・デザインへ移籍。アウディのシンボルともいえるシングルフレームグリルをデザイン。A6、Q7、A5等のメイン車種を担当。アウディブランドの世界躍進に大きな貢献を果たす。2009年、アウディから独立し、SWdesignを設立。
独立後は、カーデザインとドイツでの経験を活かし「新しい時代のミニマルなものや暮らし」を提案している。2012年よりバルミューダに外部デザインディレクターとして参加。同年、ISSEY MIYAKE WATCH "W" を発表。2015年、JINSの“JINS MEME”、2016年に"Standard" &"Classic" シリーズを発表。その他様々なプロダクトをデザイン・監修している。

「世界でもっとも美しいクーペ」と評されるアウディA5をはじめ、数々の自動車のデザインを手がけてきた和田智氏。2009年に独立してからは、海外で蓄積した自身の経験を活かし、様々なプロダクトのデザイン開発や監修を行っている。そんな和田氏に、「いま中小企業が成長していくために何をすべきか」について語ってもらった。

中小企業は“ワクワク”で勝負

――今の東京のものづくりについて、どう感じていますか？

和田　私がテーマとしているのは、「Beautiful never becomes old even in 100 years, but new does.（美しさは決して古くならない、たとえ100年経っても。しかし新しさはあっという間に古くなる）」。日本の企業のほとんどは、今も昔も「新しい」こそが重要で、クラシック（＝古典、普遍的な概念）は軽視されがちです。しかし、モノを取り巻く風景というのは、常に過去とつながって未来へと続いていく。これからは、もっと幅広く時や空間を捉えて、「日常の美しさ」を軸に物事をクリエイトしていく必要があります。たとえば、私が一緒に仕事をしているバルミューダ株式会社の寺尾玄さんは、次世代を代表するクリエイター経営者です。私が外部ディレクターとして参加して7年目を迎えますが、ともに成長している実感を持っています。

――バルミューダは既存の家電とは異なる、新しいだけではない魅力的な扇風機やトースターを発表しています。どんなきっかけで協業がはじまったのですか？

和田　寺尾さんが私のデザインした車に乗っていたことがひとつのきっかけですが、最も重要なのは、彼が私に連絡をくれたことです。中小企業の経営者の方々に伝えたいことは、電話でもメールでもいいので、まずデザイナーにコンタクトを取ってみること。その勇気を持つことが第一歩目です。デザイナーはそうした相談に対して、1回目からお金を取ることは基本的にありません。初回の相談は無料ですから、素直に悩みをぶつけて、本音で話してみること。できれば会社や会議室ではなく、お茶を飲みながら、食事をしながらなどのカジュアルな場がいいです。私にとって企業規模にはこだわりがなく、魅力的な人と仕事がしたいというスタンスなので、経営者がどんな志を持っているかを知りたいのです。そして、最低3年はお付き合いを続けて、私の実績を見極めてほしいですね。

――なるほど。悩める中小企業の経営者にとって、勇気づけられるお話です。

和田　経営者なら悩むだけではなく、まず行動しないと。たとえメールを書くのに30分かかったとしても、それで会社の、あるいは人生の大きな突破口が開ける可能性があるわけです。中小企業は“ワクワク”が勝負ですよ。ワクワクというのは人の営みの根源で連鎖するものです。ワクワクできないと人に感動を与え、なおかつ社会に貢献をもたらすことはできないでしょう？ 人間の持っているモチベーションやパッションが社会に影響するという点で、デザインの持つ意味と通じるものがあるんです。単純に、かっこいいものが売れる時代は終わりました。人生において小さな幸せをつくり出していくことが、これからの時代にとても必要なのだと思います。

BALMUDA The Kitchen
トースター、ケトル、炊飯器、電子レンジなど、
「キッチンを、もっと楽しく。テーブルを、もっとうれしく」
という思いが込められたキッチンシリーズ。
(写真提供／ BALMUDA Inc.)

アウディ
(写真提供／ Audi AG)

The GreenFan
(写真提供／ BALMUDA Inc.)

ISSEY MIYAKE WATCH "W"
(写真提供／ SEIKO co.)

JINS "Standard" series
(写真提供／ JINS Inc.)

東京に第 2、第 3 のバルミューダを

――バルミューダとはどのような関わり方をしているのですか？

和田　私はデザイナーですが、バルミューダでは外部からのデザインディレクターとして参加させていただいています。社内には、寺尾さん率いるデザインチームがあり、私は外部から客観的な立場での指導、助言をさせていただいています。だから実際の製品をデザインしているのは、バルミューダのデザイナー達です。だいたい 2 週間に 1 回の割合でミーティングを設けて、課題について話し合ったり、デザイナーからプレゼンを受けたり、それに対してフィードバックをしたり…。そこで求められているのは、私が持つ国内外での経験や哲学、発想を伝えていくことだと思っています。それはひとつのシナリオのようなもので、イマジネーションを湧かせた最終形がプロダクトになっていく。ただし、最終目的はプロダクトをつくることではなく、重要なのは、どのようにして人を幸せにするかということ。「人をちょっと幸せにするシナリオづくり」は今、クリエイティブの重要な仕事だと考えています。

――世の中を幸せにするために、中小企業ができることは何でしょうか？

和田　経営者が夢を語り、実行することだと思います。自分がどういうことをしたいという夢を言葉に表すと、ワクワクしてくるでしょう。デザイナーと一緒であれば、その夢のシナリオをつくり、形にすることができるのです。従業員は縁あってその会社で働いているのですから、志ある経営者の夢の実現には貢献したいと思うはずです。バルミューダのプロダクトは、デザイン的に魅力があると感じている方が多いのですが、それ以上に、「バルミューダっておもしろそうな会社だな」と思われている。この「人柄」というファクターが中小企業にとってはとても大切で、単に商品を購入するだけでなく、ファンをつくることがとても大切なのです。私にとってバルミューダはロマンそのものなのです。寺尾玄には日本のスティーブ・ジョブズになってもらいたいと本気で考えています。そして東京にそんな会社がもっと増えれば、未来はもっともっとワクワクするのではないか、と思っています。

第7回

新しい事業の柱をつくる（ビジネスデザイン）とは？

My Policy

“Dear innovator.”

大きなチャレンジをする人のためにデザインする。

今井 裕平 氏（株式会社kenma 代表）

1981年大阪府堺市生まれ。神戸大学大学院修了後、建築設計事務所、IBCS（現日本IBM）を経て、電通コンサルティングにて企業の成長戦略にフォーカスしたコンサルタント業務に従事。在職中にkenmaを設立し、代表取締役に就任。技術力のある中小企業の新たな事業の柱となる看板商品を創り出す「フラッグシップデザイン」を提唱。企業の強みを新たに発見し形にするデザイナーと、事業の成功確度を高めるコンサルタントの2つの顔を使い分けられるのが強み。グッドデザイン賞、日本文具大賞機能部門優秀賞、東京ビジネスデザインアワード等を受賞。

自社の個性を象徴するフラッグシップ

2018年5月に発表された「デザイン経営」宣言。詳しくは本誌P18で取り上げているが、この宣言は大企業のみならず、中小企業にとっても大いに関係がある。ビジネスデザイナーであり、公社のデザイン相談で相談員を務める今井裕平氏は、現状に危機感を抱いている企業からの相談を受けるなかで、「デザインアプローチで新たな事業の柱をつくること（ビジネスデザイン）」の重要性を実感している。

今井氏が提案するのは、「フラッグシップ＝企業の象徴となるような看板商品をつくる」ことだ。

「ものづくりはテクノロジーですから、その企業が持つコア技術はもとより、経営者のビジョンや想い、何百年も続く老舗というような、もともと持っているイメージがプロダクトやサービスに落とし込まれているのが一番いい。ロゴやビジョンのような抽象的なものでは直接の売り上げにつながりませんから、あくまでも具体物にすることが重要です」と説明する。

ここで力を発揮するのは、デザイナーだ。「具体化＝見える化」はまさにデザイナーが得意とする領域であるし、経営のパートナーとして時には背中を押してくれる伴走者としての役割も果たすことができる。デザイン領域の広がりとともに、デザイナーのタイプも多様化している（右ページの「デザイン領域の広がり」参照）。自社に必要な、足りない部分を補ってくれるデザイナーと組むのが理想的だろう。

「おもしろいか」「受け入れられるか」を重視

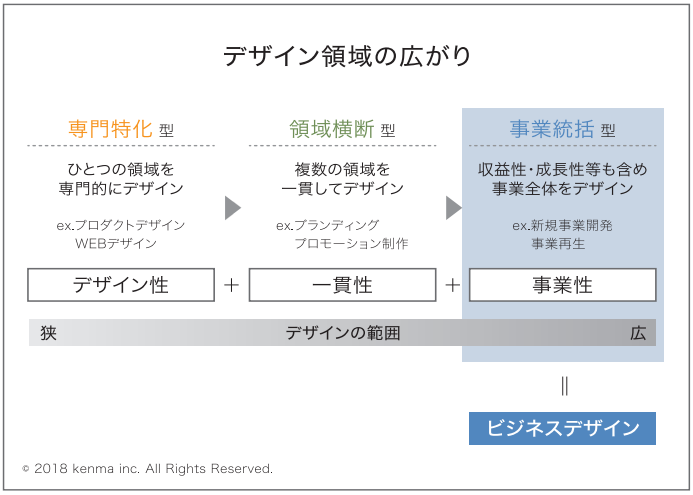
機能性フィルムメーカーである株式会社コスモテックと今井氏が開発したウェアラブルメモ「wemo」は、フラッグシップの好例だ。東京ビジネスデザインアワードをきっかけに商品化、2017年の発売以降、10カ月足らずで販売総数8万本を達成し、日本文具大賞機能部門優秀賞やグッドデザイン賞を受賞するなど話題を呼んでいる。

そもそもwemoは、コスモテックが有する「水なしで肌に貼れる特殊転写シール技術」をもとに、今井氏の「肌に貼って直接書けるメモシール」というアイデアから生まれた商品だ。開発において重視したのは、「ユニークネス」と「マーケッタビリティ」の2つの観点だという。

「要するに『おもしろい』か、と『受け入れられるかどうか』ということです。wemoのユニークネスは肌に直接書けて、身につけられ、油性ボールペンで書いても消せること。これはコスモテックの独自技術であるわけです。一方、マーケッタビリティとしては、当初ターゲットにしていた看護師の数が予想より少なかったため、対象を広げて現場最前線ワーカーとした。両者はトレードオフの関係性なので、ちょうどよい落とし所を探っていった形ですね」と今井氏は振り返る。

また開発の過程で、シールではなくシリコンバンドに変更した。その理由の1つは、シールにすると1枚あたりの単価が高くなってしまったこと。そのうえ、販売ルートはAmazonなどのネット通販を想定していたため、1回あたりの支払金額が低いと送料の負担が発生することも懸念された。そこで、プリンターとインクのように、バンドとそれに貼るシールをセット

ウェアラブルメモ「wemo」
ノートパソコンに貼って使用する「パッドタイプ」と、スマホの背面にメモができる「ケースタイプ」



「消せるタイプ」は、2018年の日本文具大賞機能部門優秀賞、グッドデザイン賞を受賞し、機能・デザイン面ともに高く評価されている

看護師が直接手にメモしている様子を見て、腕に巻いて使用できるメモという着想を得た

で販売することを思いついた。さらに、バンドのシリコン部分のコーティング技術を高めることで直接書いても消せることがわかり、バンドのみで販売することにしたのだ。

「私がユニークネスの部分にこだわるのは、広告費にあまり予算がかけられない中小企業において、個性がないとB to Cで売っていくのは厳しいから。メディアにPRする際に、個性があれば取り上げられやすいし、そこに自社の強みや商品の特徴が反映されたストーリーがあれば、なお良いですね」と今井氏は強調する。たとえば、wemoにメモリがついた理由について、「看護師にヒアリングをしたとき、『常にメジャーを携帯しているので、メモリがついていたら便利』という話を聞いたから」と説明。このようにリアルなエピソードを洗い出してつなげることで、商品の説得力を強化するストーリーに仕立てている。

経営者とデザイナーが描くwemoの今後

2018年7月にはwemoの第二弾として、ノートパソコンなどに貼りつけて使用する「パッドタイプ」、スマホやタブレット端末用のケース型メモ「ケースタイプ」、当初の構想にあった「シールタイプ」の3商品を発表した。海外からの問い合わせも増えており、来年からは海外展開も始める予定だ。

wemoの今後について、今井氏は「将来的にはコスモテックの事業の柱となるように成長させていく」と断言している。「企業の顔となるためには、社員自身がこの商品は自分たちを象徴するものだと認識することが大切です。そして、世の中からコスモテックといえば、wemoをつくっている会社だと認知されるようになれば、社員のモチベーションにもつながりますし、リクルーティングへの効果も期待できます。wemoがうまくいったのは、事業の柱をつくること（ビジネスデザイン）に注力し、何を柱にするかについては、柔軟に考えていくことができたから。最初にシールをやめてシリコンに絞った高見澤社長の経営判断が、結果として成功につながったのだと思います」

コスモテックと今井氏が描くビジネスデザインには、中小企業が「デザイン経営」を取り入れ、飛躍していくためのヒントが隠されているのではないだろうか。wemoの未来に注目である。

第8回

中小企業経営者にこそ、「デザイン経営」を！

外山 雅暁 氏（左）
特許庁 デザイン経営プロジェクト総括チーム

木本 直美 氏（右）
元特許庁 デザイン経営プロジェクトプロジェクトチーム長

特許庁は産業財産権（特許権、実用新案権、商標権、意匠権）を所管する官庁である。外山氏が所属する意匠部門は、特許庁へ出願される、さまざまなデザイン（意匠）の審査を通じて、企業のビジネスやデザイナーの創作を支える役割を果たしている。特許庁から『「デザイン経営」宣言』が生まれたのは必然のことだったのではないだろうか。

特許庁自ら「デザイン思考」研修を実践

特許庁と経済産業省は、デザインによる企業の競争力強化に向けた課題の整理とその対応策の検討を行うため、「産業競争力とデザインを考える研究会」を 2017 年 7 月に立ち上げ、11 回にわたる議論の結果を『「デザイン経営」宣言』と題した報告書にまとめた。経営とデザインを結びつけたこの報告書は大きな反響を呼んでいる。研究会の運営に携わり、デザイン経営プロジェクトチーム長を務めた元特許庁の木本直美氏は、研究会の狙いについてこう説明する。

「当初は、AI や IoT といった第 4 次産業革命による大変革の時代を迎える中、意匠制度がどうあるべきかを議論するための研究会でした。デザイン、知財、経営の第一線の方々にお集まりいただき話し合う中で、明治以来の大改革になるような、意匠法の抜本的な改正を行うべきという結論をいただきました。しかし、議論はそこでは終わりませんでした。委員それぞれのデザインに対する考えが異なり、噛み合わないこともありましたが、「デザインは重要だ」という認識は研究会のメンバー間で共通し、熱い議論が続きました。

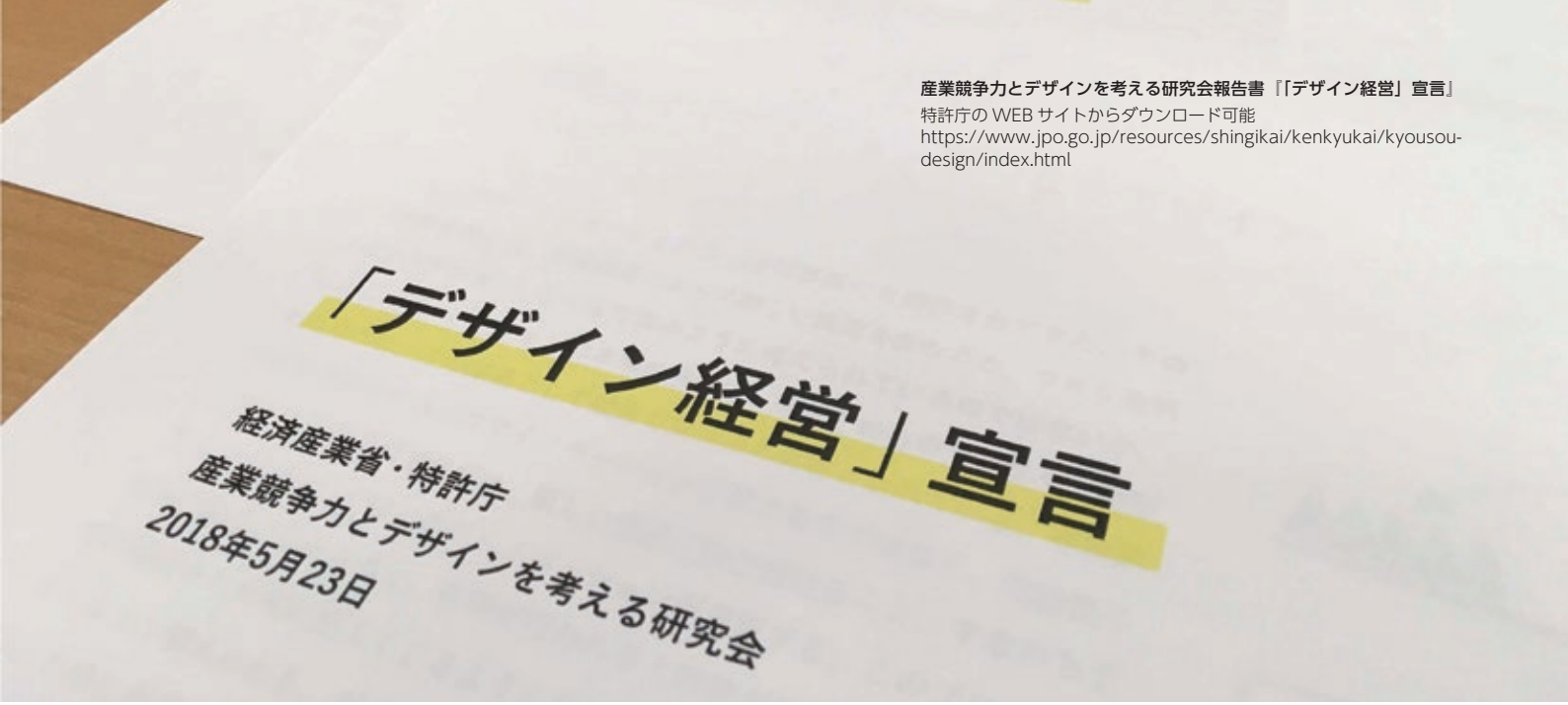
特許庁の中でも、宗像直子前長官が『デザインには職員の考え方や仕事の仕方を変える力があるはずだ。みんなに一緒に考えてもらいたい。デザインで特許庁がどう変わるのか、試してみるのはおもしろいかもしれない』と提案し、特許庁の内部でデザイン思考をやってみようということになりました」

まず行ったのは、すべての課室から集められた若手職員、約 30 名の研修だ。計 7 回 15 時間のワークショップを行い、ユーザーに接している職員にインタビューを行うなどして、特許庁に出願する前から審査を受け、権利が登録された後までの各プロセスをひとつながりの体験と捉えて、ユーザーの視点で追体験し、特許庁の課題を探っていった。次に、若手の上司にあたる課室長級を集めて、丸 1 日の研修を実施。今まで接点の少なかった企業の従業員等にインタビューし、抱えている課題を掘り出して解決策を提案するという内容であった。最後に長官、デザイン統括責任者（CDO）をはじめとする幹部を対象に、2 時間のワークショップを行った。6 コマ漫画で課題とその解決についてのストーリーを描いて発表した。

これらの研修を通じて、庁内の変化を感じたという木本氏は、「研修を終えた若手からは、『特許庁はユーザー本位を目指しているが、そうなっていないことがたくさんある』『落としどころからではなく、本質から考えることの大切さがわかった』など多くの気づきがあったことが報告されました。管理職は、部下の言うことがわかったという肯定的な人、リアリティがないという否定的な人、そのどちらでもない人がそれぞれ 1／3 ずつくらいでしたが、体験することが理解の第一歩となります。その場に連れて行くことができたことが 1 つの成果です」と説明。そして、プロジェクトチームの外山雅暁氏も、「若手がやろうとしたことを、中間管理職が止めない組織にしたかった。デザイン思考を体験することでなにかが生まれるのではないかと感じてくれたことで、ある意味、目的が達成できたと思います」と頷く。

さまざまな反響を呼んだ「デザイン経営」宣言

こうした特許庁でのデザイン思考の実践と研究会の議論が相



産業競争力とデザインを考える研究会報告書『「デザイン経営」宣言』
特許庁の WEB サイトからダウンロード可能
https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/index.html

「デザイン経営」の効果の図
デザインはブランドとイノベーションに役立つことから、「デザイン経営」という言葉が出てきた。「この言葉にみんな腹落ちした。まさにセレンディピティな瞬間でした」（特許庁　木本氏）

若手職員向け「デザイン思考を活用した課題発見プロジェクト」の様子（2018年2月16日～3月20日･全7回）

東村山研修所にて、課題設定合宿を実施。活発な議論が交わされた（2018年11月7日～8日）

「デザイン経営プロジェクト」キックオフミーティング。プロジェクトのファシリテーターを務めるロフトワークにて行った（2018年10月24日）

乗効果となり、行政としては異例の検討継続となった。委員自らデザインを手がけ、特許庁長官も参加しながら報告書をまとめていった。それが、2018年5月に発表された『「デザイン経営」宣言』である。

ここでは、「デザインは、企業が大切にしている価値、それを実現しようとする意志を表現する営みである」としている。そして、「『デザイン経営』は、ブランドとイノベーションを通じて、企業の産業競争力の向上に寄与する」と明確に表現した（「デザイン経営の効果」の図参照）。「企業の経営課題に挙げられる『ブランド構築』と『イノベーションの実現』という２つのワードをデザインと結びつけたことで、経営者にとっても現実的な課題解決に有効な手法として『デザイン経営』が受け入れやすくなったのではないか」と木本氏は感じている。

また、分厚くなりがちな行政の報告書の中で、この報告書はコンパクトにまとめられた14ページの本編と、別紙『産業競争力の強化に資する今後の意匠制度の在り方』、および別冊『「デザイン経営」の先行事例』で構成されている。いずれも文章が明確で、図表を多用し、読みやすく工夫されている。その狙いは、「経営者にデザイン経営の必要性を伝えるために、デザイナーがクライアントに提示したり、社内で上司の説明に活用したりすることを想定して、短時間でインパクトを与えられるようにした」ことだ。

反響について、木本氏は「デザイナーにはかなり広まっているという実感があります。経営者については、IT系など反応が早いところもありましたが、まだまだこれから。『デザイン経営』は業種や企業規模にかかわらず有効ですので、中小企業の経営者にこそ読んでいただいて、気づきを得てほしい」と勧めている。

「デザイン経営」導入のノウハウを公開

特許庁自身も「デザイン経営」を取り入れて、業務の見直しを図る「デザイン経営プロジェクト」に取り組んでいる。広報、海外、スタートアップ、中小企業、ブランド、UI（ユーザーインターフェイス）という６つのテーマに分類し、ユーザーの課題解決のために特許庁がどのような提案をすべきか検討するものだ。これも2019年４月に報告書を発表した。「実際に我々が体験して感じたのは、研修ばかりをしていてもしょうがない、事業に落とし込んだ実践でなければいけないということ。報告書は手探りで取り組んできた、我々の成功も失敗も開示しました。ある意味で企業が導入する際のノウハウ集のようなものになっていると思います」（外山氏）。

経済産業省においても、かねてから企業とデザイナーをつなぐことができる「高度デザイン人材」の必要性が訴えられてきた。中小企業者においては、その役割を経営者自らが担うケースがほとんどであろう。その際に注意すべきは、デザイナーと対等に話し、意思疎通ができることである。決してデザイナーの言いなりや、デザインの専門用語を使う必要はなく、デザインを介して企業価値を向上させる共通目的を持ったパートナーとして付き合うことが重要だ。その際にも「デザイン経営」が軸となるのは間違いない。

Column

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

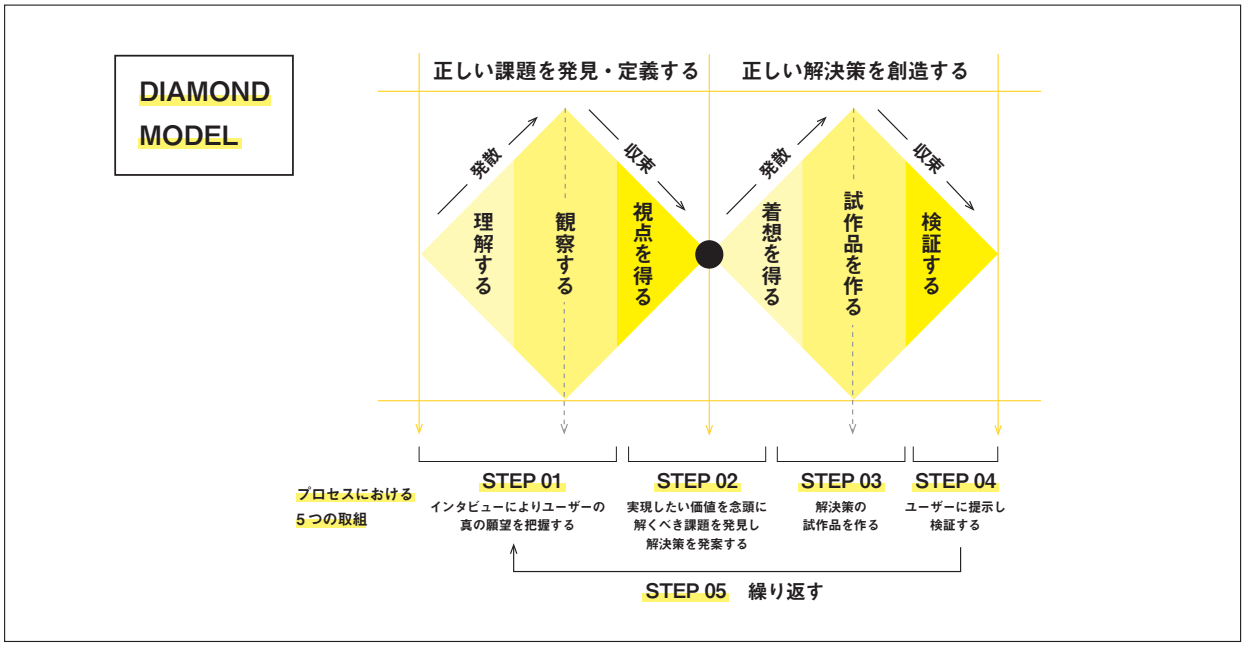
さらに、自社で「デザイン経営」を実践するために必要となる具体的な取り組みについては、下記の 7 点を挙げています。

必要条件

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

※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、それぞれ発散と収集という 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が、「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る時間となりました。

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。

参考：「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／ 2018 年）「デザイン経営」プロジェクトレポート（特許庁／ 2019 年）
「経営デザインシート」（内閣府 知的財産戦略推進事務局／ 2018 年）

東京都中小企業振興公社が実施している
デザイン関連事業

公社では都内中小企業の皆様にデザインを活用して商品の高付加価値化、競争力強化を図っていただくため、様々なデザイン関連事業を実施しています。また、一部の事業はデザイン事務所やデザイナーの皆様にもご利用いただける内容です。自社の状況にあわせて、ぜひご活用ください。

相談する

• デザイン相談

「技術力ではどこにも負けないのに、なぜ売れないんだろう」「デザイン導入に興味があるけど、相談できる人が身近にいない」など、聞きたくてもなかなか聞けないデザインについての悩みに、第一線で活躍するデザイン分野のエキスパート８名がお応えします。相談日は、毎週火曜日と木曜日の午後です。

知る・学ぶ

• デザイン活用ガイド

デザインを活用した商品開発を考える中小企業向けに、デザインの役割やデザイナーへの依頼方法、契約の結び方やデザインに関する費用などについて紹介しています。実践的な内容をわかりやすく解説していますので、デザインをはじめて依頼する方にもご活用いただけます。

• デザイン導入支援セミナー

デザイン導入を図りたい、企業経営にデザインの力を活かしたいと考える中小企業向けに、無料のセミナーを年４回開催しています。「商品開発」「販売促進」「販路開拓」「ブランディング」「デザイン経営」など、各回のテーマに沿ったデザイナーや専門家を講師として招き、事例を交えて解説します。

• デザインワークショップ

デザインを活用して商品開発などに挑戦する中小ものづくり企業に向けて、デザインの役割や導入方法を学び、体験できるワークショップを行っています。少人数制で講師とコミュニケーションを図りながら、デザインに関する知識と経験を深め、実際の商品開発に活かしていくことを目指しています。

デザイナーと出会う・活用する

• コラボマッチング

自社製品をデザインの力でより魅力的なものにしたいと考える中小企業と、優れた提案力を持つデザイナーとの出会いの場となるマッチング会を、年２回実施しています。都内のものづくり中小企業が、自社の目的に合うデザイナーを見つけ、デザイナーとの協働をスムーズにはじめられるようサポートしていきます。

• デザイナーデータベース「東京デザイナー情報」

「東京デザイナー情報」は、中小企業との共同開発に意欲的なデザイン事務所やデザイナーのデータベースです。登録しているのは、プロダクト、グラフィック、WEB、建築などさまざまな分野で活躍しているデザイナーやデザイン事務所で、頼みたい仕事や求めるスキルに沿って検索が可能です。

URL http://www.designer-db.tokyo.jp

各事業の詳細については、公社HPをご確認ください。

URL http://www.tokyo-kosha.or.jp/
お問い合わせ　公益財団法人東京都中小企業振興公社 経営戦略課
TEL：03-5822-7250 ／ FAX：03-5822-7235　E-mail：design@tokyo-kosha.or.jp

東京都

公益財団法人
東京都中小企業振興公社