

新しい時代を勝ち抜くための モノづくり中小企業のブランド戦略



Contents

- ・ 寄稿
中小企業のブランド戦略
～デザイン経営の視点から～……………6～8頁
- ・ ブランド戦略構築支援事業のご案内 ……9頁
- ・ 事例① 大阪銘板(株)……………10頁
- ・ 事例② 共和鋼業(株)……………11頁
- ・ 事例③ (株)ロブテックス……………12頁

寄稿

中小企業のブランド戦略

～デザイン経営の視点から～

大阪産業経済リサーチセンター 主任研究員 北出 芳久 氏

はじめに

現在、国際的に活躍する企業では、デザインを単なる製品の意匠のための手段としてではなく、ブランド戦略・イノベーション戦略構築のための重要な経営資源と位置付け、活用することで大きな力を発揮する「デザイン経営」の動きがみられます。しかし、わが国の企業はこれへの認識が薄く、ジャパンブランドの国際競争力に翳りをもたらず一因となっています。

国からは2018年に「『デザイン経営』宣言」(以下「宣言」)が発表されましたが、現状では特に中小企業を動かす確かな流れを生んでいるとはいえません。そこで、中小企業における「デザイン経営」への関心を高め、実践を促すための啓発資料作成を目的として、2020年度に事例収集・分析を中心とした調

査(注1)を実施しました。

その結果を中心に、本稿では主にモノづくり中小企業のブランド力向上のためのポイントについて述べます(本来「デザイン経営」は業種・規模を問わず取組み可能)。

デザイン経営をどう理解するか

まず、「デザイン経営」の価値について、中小企業の理解・取組みが進んでいないとすれば、次のような要因が考えられます。

- ① デザインを「個別の製品やパッケージの色・形を好感度の高いものにする」という限定的な意味に取るか、もっと広く「製品・サービスの利用に関わるユーザー体験」まで含めるか、更には「ビジネスモデルや企業の存在意義といった企業経営全般」にまで広げるか、理解がまちまちで議論が噛み合わない。
- ② 経営にデザインを用いることに

(注1) 調査報告書「デザイン経営視点での中小企業の競争力向上について」は、当センターのウェブサイトからご覧いただけます。
<https://www.pref.osaka.lg.jp/attach/1949/00051733/186design.pdf>

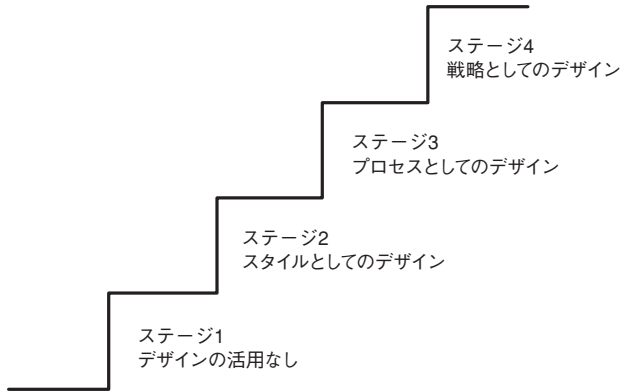
対する経営陣の理解不足、またデザイナーの企業経営に関する知識経験の不足。

特にB to B系中小企業にとつては、デザインを限定的な意味に捉えた場合、「我々には関係ない」という線引きがなされてしまう恐れがあります。しかしその中で、従来のOEM・下請け等の事業形態の将来性に不安を感じ、自社商品開発・B to Cビジネスに進出し、その成果が既存事業にもプラスの影響をもたらしている事例も増えつつあります。そうした企業の事例に多く触れることが「デザイン経営」への取組みの活発化に繋がると考えられます。

デザイン経営の要件

「宣言」によると、「デザイン経営」の必須条件は、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、とされています。要は、デザインを単なるモノの色・形を工夫する職人仕事ではなく、経営活動全般をデザインする、広い意味でのデザインとして理解し、自社の強み

図表1 デンマークのデザインラダー



出所：デイビッド・ハンズ、篠原稔和監訳（2019）『デザインマネジメント原論』東京電機大学出版局，p9

（ブランド力・イノベーション力の源泉）として運用することと言えるでしょう。

そこで、本調査では、企業ごとのデザイン活用レベルの理解を助け、より高次のステップに進む取組みを促す効果が確認されたとされる、デンマーク・デザインカウンシル提唱の「デザインラダー」の考え方を紹介しています（図表1）。ステージ1はデザインが製品サービス開発においてほとんど活用されていない状態、ステージ2は必要の都

度、スポット的なデザイナーの活用がされる程度で、デザインの重要性の位置づけが低い状態、ステージ3はイノベーションプロセスの早い段階から組織内でデザインが日常的に活用されている状態、ステージ4は組織に不可欠の構成要素として位置づけられ、事業活動のコアバリューになっている最も高次の段階をいいます。なお、ステージが高いほど、より強力なブランド力・イノベーション力を期待できることはいままでもありません。

デザインラダーでは、「デザイン」の定義について広義か狭義かで混乱することなく、わが国でも取組み企業のステージを問わず活用でき、より上位のステージを目指す意識を促す効果が期待できます。

このたびの調査でヒアリングを行ったデザイン経営取組み企業のほとんどは、自社の位置を「ステージ3」（プロセスとしてのデザイン）の前後に位置づけていることがわかりました。また、それぞれの企業経営者から、「まず企業として伝え

たいものが明確にあって、企業のすべての活動を含めてのデザインであるべき」との趣旨の意見が寄せられたことが印象的でした。しかし、わが国企業全般では、まだステージ1から2の段階にとどまる場合が圧倒的に多いと思われます。

デザイン経営支援事業者について

「デザイン経営」の意義が企業経営者に重視されるためには、経営者層と対話できる経営的素養を持ったデザイナーの育成が欠かせません。しかし、わが国の芸術系大学の多くの学生は、デザインが関与するビジネスの実態をほとんど教わらないまま社会に出ているという指摘もあり、「デザイン経営」の支援ができる人材の層は厚いとは言えないのが現状です。

そのような中で、コンセプトの設定から製造・販売に至る一連の商品開発プロセス全体、ひいては企業活動全体に関わるブランド戦略をデザインする「デザイン経営」支援実績をもつ事業者も存在します。これらの事業者が大切になっている点を

いくつかあげます。

①企画から流通までのデザインに広く関わり、クライアントに自力・行動力をつける。

②クライアントの「あれもこれもやりたい」もしくは「何をすべきなのかわからない」といった迷いを整理し、クライアント自身が答えを見つけれられるよう誘導する。

③あえてデザインを強調するのではなく、組織の活性化や人材育成を入口として、結果的に「デザイン経営」ができていたという流れを作る。

こうした点は、よきパートナーとなる事業者を見極め、どう付き合っていくべきかを考える上でも重要な視点であると思われまます。

ありがちな失敗

私共はこれまでの様々な調査研究の過程で、数多くの府内中小企業に接してきましたが、モノづくり企業（特にB to B企業）にありがちな新商品開発の失敗について、例えば「これまでの優れた加工技術を活用してB to C商品を開発・製造したが売れず」ということがよくあります。

これは、「いいものを作れば売れる」という思いが強すぎる上に、類似商品との比較優位性、値ごろ感を意識した価格設定、顧客との接点を意識した販売戦略など、一連の流れを統合的に組み立てる（デザインする）視点の欠如が原因としてあげられます。

この場合、商品のデザインだけを専門家に依頼して「カッコいい」ものに仕上げたとしても、結果はさほど変わらないでしょう。また、自社が思う強み・魅力は、顧客が求める（感じる）それとはズレがあると思つた方がよいでしょう。

もう一つ、残念なケースとして、「これまでいくつもの新製品を開発し、その都度デザイナーを起用して自信を持って上市してきたが、一向に自社のブランド力・認知度が上がらない」といった事例があります。

これは、それぞれの開発商品のコンセプトや対象顧客がバラバラで、統一的な企業ブランドの構築に繋がらなかったことを意味します。ではどうすればよかったですでしょうか。

「デザイン経営」による

ブランド戦略成功のポイント

本調査で取り上げた事例をひとつご紹介します。この企業は、本業のプリント基板の設計製造技術を活かし、プリント基板の配線で鉄道路線やSF映画・アニメキャラクターを表現したスマホケース等の雑貨ブランドをヒットさせました。

ここでは、「基板とは完璧に計算された芸術である」という、社長の少年期からの体験ストーリーと、伝えたいという情熱が、ライセンス交渉先の心を掴むなど、ブランドの構築に大きな力を与えました。この新規事業の成果として、海外からも取材を受けるなど、企業の認知度が高まり、自社商品を保有していることが取引金融機関に評価されました。また、社長の決断に当初心配していた従業員の反応も変化し、優秀な人材を獲得するなど、既存事業にも好影響が及びました。この事例は、社内外の幅広いステイクホルダーの共感と呼ぶストーリーの存在と、その伝え方が大きな鍵であることを示唆しています。

おわりに

企業により、取組み方は様々ですが、成果を挙げている事例にほぼ共通するポイントとして、次の点があります。

①経営者と従業員、顧客との間で価値観や理念が共感をもつて受け入れられている。↓筋の通ったストーリーがあるか。

②顧客や社外の専門家などの外部の目を借り、自社の強みを再認識している。↓認識のギャップをなくするためのコミュニケーション能力があるか。

②デザイナーの応用範囲を広く認識している。↓デザイナーを「ヒト・モノ・カネ」に並ぶ重要な経営資源と位置づけているか。

④デザインを問題解決の手段として位置付けている。↓社内・顧客・社会の複雑な問題を解決する手段としてデザインを活用しているか。

モノづくりのまち東大阪から、世界に雄飛する中小企業が統々と現れることを願ってやみません。

「デザイン経営」の具体的手法については、2015年大阪府産業デザインセンター発行の、『中小企業デザイン開発思考』も併せてご参照ください。https://design-manual.oidc.jp/