

デザイン経営視点での中小企業の競争力向上について

大阪産業経済リサーチ & デザインセンター 総括研究員 北出 芳久

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技術的手段としてではなく、企業価値向上のための重要な経営資源と位置付け、活用することで強力なブランド力・イノベーション力を発揮する「デザイン経営」の動きがみられます。しかし、わが国の企業では、「デザイン」が経営における重要な要素であるという認識が進んでおらず、それが国際競争力に影を落としています。

国もこうした状況を踏まえ、2018年に「『デザイン経営』宣言」（以下「宣言」）が発表されましたが、多くの企業（特に中小）を動かす確かな流れの創出には至っていません。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、2019年度に事前調査を行い、翌2020年度に本調査として事例収集・分析を中心とした調査を実施しました。本稿では、この2020年度調査結果についてご紹介します。

なお、事前調査の結果については、本誌2021年3-4月号「大阪産業経済研究の最新成果」にあらましを紹介しています。

調査結果の概要

問題意識

まず、「デザイン経営」の意義について、特にBtoB系の中小企業に響きづらいとすれば、次のような要因が考えられます。

- ・「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」という狭い意味に取るか、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、さらには「ビジネスモデルや企業組織といった経営活動」にまで広げるか、解釈がまちまちで、議論が噛み合わない
 - ・経営にデザインを用いることに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、BtoB系中小企業にとっては、デザイン

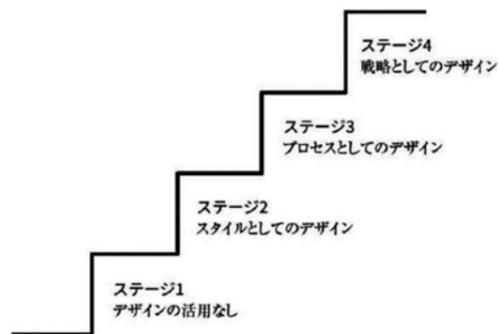
を狭義に捉えた場合、「我々には関係ない」という線引きがなされてしまう恐れがあります。しかし、その中で、従来のOEM・下請け等の事業形態の将来性に不安を感じ、自社商品開発・BtoCビジネスに進出し、その成果が従来事業にもプラスの影響をもたらしている事例もあります。そうした企業を多く発掘することが、デザイン経営の取組みの活発化につながると考えられます。

「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、デザインを理解する経営陣を擁することで、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（経営資源）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、デンマーク・デザインカウンシル提唱の「デザインラダー」の考え方を意識し、事例企業の分析を試みました（図表1）。デザインラダーでは、「デザイン」の定義を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。

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(2019),p9

「デザイン経営」支援事業者の現状と課題

「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、デザインに関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をデザインする、「デザイン経営」支援事業者の事例を3件紹介しています（詳細略）。

- ①全国の地場産業との協業により企画から流通まで（コト・モノ・ミチ）開発していくプロジェクトに取り組む（有）セメントプロデュースデザイン
- ②地域に根差したデザインを原点に、農業や福祉など幅広い業界との協働に取り組むトランクデザイン(株)
- ③大阪府八尾市による支援施策YAOYA PROJECTのマネジメントを手掛ける(株)ロフトワーク

「デザイン経営」支援事業者の現状と課題

本調査では、既存の企業事例が比較的規模の大きな企業や、BtoB系業種への偏りがみられることから、BtoB系の中小企業において「デザイン経営」に取り組む事例を、「YAOYA PROJECT」参加企業や、大阪府の「大阪製ブランド」認定企業等から収集しました（詳細略）。

- ①伝統の製法と、顧客の視点を重視し、「正直」をコンセプトに情報発信・商品開発に取り組む木村石鹸工業(株)
- ②カスタマイズできるフライパンやハンドル着脱式フライパンなどを開発し、海外の展示会に精力的に出展、キッチン用品以外の商品開発にも取り組む藤田金属(株)
- ③世界的なデザイン賞を複数受賞した視覚障がい者向け歩行誘導マットや、ガラスより透明度の高いシリコンゴムを使ったロックグラスなどを開発、裏方ではなく「見える・見せる」存在に転換を図った錦城護謨(株)
- ④建築模型制作のノウハウを生かし、使ううちに観光名所の立体模型が現れるブロックメモを開発、「OMOTENASHI SELECTION2020」で金賞を受賞した(株)トライアード
- ⑤「商品を顧客に直接届けたい」と、個人向け

の手紙用品を開発、東京表参道にショップをオープンするなどイノベーションに取り組む100年企業、(株)羽車

- ⑥「基板とは完璧に計算された芸術である」との考えに至り、鉄道路線図を電子基板の回路で表現したiPhoneケースなどを開発、各地の有名ミュージアムショップの取扱いも急増している(株)電子技販

おわりに（事例に共通する「デザイン経営」成功のポイント）

- ①経営者と従業員、顧客との間で価値観や理念を共感をもって受け入れられる
- ②顧客や社外の専門家等外部の目を借り、自社の強みを再認識する
- ③デザインの応用範囲を広く認識する
- ④デザインを問題解決の手段として位置付ける

なお、「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。報告書冊子は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧・購入いただけます。

●大阪府府政情報センター

大阪市中央区大手前2丁目 大阪府庁本館5階
TEL：06-6944-8371

<http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyos3/kankobutu.html>

報告書の内容は、大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイトからご覧いただけます。

●大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのウェブサイト

<http://www.pref.osaka.jp/aid/sangyou/index.html>

参考文献：

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