

同時資料提供
・大阪商工記者会

お問い合わせ
大阪府商工労働部 商工労働総務課 (大阪産業経済リサーチ&デザインセンター) 北出・川本・田中
TEL : 06-6210-9474
e-mail : <a href="mailto:shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp">shorosomu-g06@mbox.pref.osaka.lg.jp</a>
URL : <a href="http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/">http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/</a>

## 『デザイン経営視点での中小企業の競争力向上について』

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、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。

こうした背景を踏まえ、当センターでは、「デザイン経営」を展開し、自社商品やサービスの魅力向上に取り組む中小企業の支援施策のあり方を検討すると同時に、「デザイン経営」に関する一般の理解を進めるための啓発資料作成を目的として、調査を実施、その結果を『デザイン経営視点での中小企業の競争力向上について』(資料No.186)としてとりまとめました。

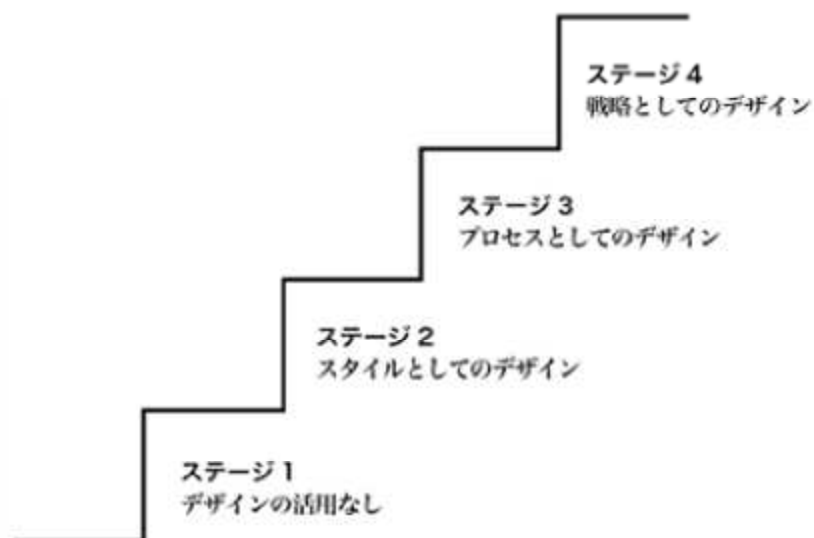
### ○ 調査結果のポイント

- ・ 最近では **OEM** への過度な依存を危ぶみ、自社商品開発に取り組む **B to B** 企業もみられるようになったが、残念ながら成功例は少ない。その原因として、「デザイン」を「モノの色・形を整える」という狭い意味で捉えていることがあげられる。
- ・ しかし **B to B** 系中小企業の一部にも商品パッケージや広告、店舗やウェブ等を含め統一的にデザインすることで成果を出し、最終的には企業の経営理念や文化をいかに商品・サービスに体现させていくかといった、企業経営の源流からデザインをあてはめて構築する事例がみられる。
- ・ 「デザイン経営」を4つのステップに分け、ステップアップを企業に働きかけることで成果をあげたのが、デンマークの「デザインラダー」概念である。この考え方はわかりやすく、「デザイン経営」支援に役立つと考えられる。
- ・ 主な自治体の「デザイン経営」支援施策では、デザインを「外形を整える手段」ではなく、「ビジネスプロセスを整える手段」として捉え、「デザイン経営」を理解し、支援できるデザイナーの育成にも取り組んでいる。
- ・ 企業事例からは、「共感を得る」、「強みの再認識」、「デザインの応用範囲を広く認識」、「問題解決手段」の4点が成功のキーワードとしてあげられる。
- ・ 中小企業の「デザイン経営」への取組みに当たっては、自社らしさを認識し、一貫性を持ってデザインすること、支援施策の展開に当たっては、連続して自社商品を開発・販売し続けられる仕組みづくりを目指すこと、これからのポストコロナ・ウィズコロナの時代に対応するためにも、「デザイン経営」に取り組む企業が増えることが望ましい。

## ○調査結果の概要

1. 経済産業省・特許庁の「『デザイン経営』宣言」(2018)では、国際的にみてわが国の企業では「デザイン経営」が進んでおらず、それが国際競争力に影を落としているといわれているが、「デザイン経営」をどう理解すべきかについて、整理した。
- CI (コーポレート・アイデンティティ) やデザインマネジメント等、「デザイン経営」に関連する概念は、その時々<sup>1</sup>の社会的背景に沿って変遷してきた。
- 「デザイン経営」への理解と実践を促進するためには、まずデザイン本来の目的が、モノの色・形を整えたり、短期的に流行を作り出したりする「狭義のデザイン」から、企業の経営活動全般に関わる経営資源として扱う「広義のデザイン」に移り変わっているという点を理解することであり、付帯する技術やサービスを含め、最も効果的に当該企業の理念がユーザーに正しく伝わるような包括的な仕組みを作り上げる(デザインする)ことにある。
- 広義のデザインが経営全般の問題を包含することから、従来の経営学の枠組みとの違いがあいまいとなり、用語の不統一も相まって「デザイン経営」の理解を難しくしている。そこで、2019年度の事前調査では、「デザイン」の定義を狭義か広義かで二者択一するのではなく、デザインを4段階の成熟度に分けて理解する、デンマーク・デザインカウンシル(DDC)の「デザインラダー」の考え方を活用することの有用性を示唆したが、本調査では実際に企業ごとの「デザイン経営」を理解し、そのレベルを図る尺度として実際に有用たり得るかどうかを、企業ヒアリングにおいて確かめることとした。

デザインラダーの概念図



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

- 「デザイン経営」の普及に欠かせない経営的素養を持ったデザイナー及びデザイン

を理解する経営者を育成する必要がある。

2. 中小企業に対する「デザイン経営」支援施策を展開する自治体の事例を検討した。本報告書では、大阪府八尾市の「**YAOYA PROJECT**」と、当該事業に参加した企業を中心に取り上げている。
  - 国における戦後の主なデザイン関連施策の流れをみると、当初は模倣品対策、輸出振興を目的として政策が打ち出され、次いで、内需拡大を支える手段として、その後、バブル崩壊を経て日本の魅力を活かしたクールジャパン政策、社会課題解決の視点等が重視されるようになった。そして **2018** 年、国際競争力強化に向けて「デザイン宣言」が公表された。
  - 大阪府では、経済産業省の動きと軌を一にし、デザインマネジメントやデザイン思考などの社会的課題をテーマにした調査研究やデザインプロデュース型の開発支援事業を行い、産業界の意識の底上げを図ってきた。
  - 自治体施策事例としては、大阪府八尾市の事業を中心に取り上げた。この他、他府県の実例をいくつかピックアップしたが、いずれもデザインを「外形を整える手段」ではなく「ビジネスプロセスを整える手段」として捉えている。また、デザイナーの育成にも注力している。
3. 次に、「デザイン経営」に取り組む企業（デザインプロデュースを請け負う専門事業者と、「デザイン経営」で成果をあげる B to B 系の中小企業の実例）を紹介している。

事例 1 企画から流通までをデザインする（有限会社セメントプロデュースデザイン）  
全国の地場産業との協業による「みんなの地域産業協業活動」を展開し、地場産業の伝統技術を活用した新商品を、「コト、モノ、ミチ」の **3** つの要素で開発。「デザイン経営」の目的は、ヒット商品を出すことよりも、会社をつぶさない（活性化させる）こと。

事例 2 地域に根差したデザイン（トランクデザイン株式会社）  
兵庫県の地場産業をプロデュースする自社ブランド「**Hyogo Craft**」を立ち上げるなど、各地の自治体事業に参画。クライアントには、まず旗印を示して、やるべき事項を整理することから始める。

事例 3 八尾市と共に **YAOYA PROJECT** を立ち上げ（株式会社ロフトワーク）  
実績は日本全国にわたる。地域性に応じた「デザイン経営」のあり方については、あえて「デザイン経営」という言葉を使わずに、結果的に「デザイン経営」を実践していたという進め方が、特に大阪の気質には合うと分析。

事例 4 伝統の製法を守る **OEM** メーカーの自社ブランド開発（木村石鹼工業株式会社）

これまで時代遅れと感じていた製法が、自社の強みであることに気づいた。同社のデザインを貫くコンセプトは「正直」。社員たちが自分で決めて実行できる環境が最高のパフォーマンスを発揮する。その環境づくりにはデザインの力が有効。

#### 事例 5 数少ない国産フライパンメーカーの挑戦（藤田金属株式会社）

まずモノのデザインから入り、それを売るためにどうしようということまで含めてデザインであると考えるように、徐々にデザインの応用範囲を広げてきた。まさに「デザインラダー」を一段一段昇るようなプロセスを経て「日常を楽しくする金属の工場」へ。

#### 事例 6 「見えない」存在から「見せる」をコンセプトに（錦城護謨株式会社）

自社商品・自社ブランドは、これまでの **BtoB** 事業にとって代わるものではなく、その効果が既存事業にも波及することを目指す。「見える、見せる」をコンセプトにすることで、社員のモチベーションが高まった。

#### 事例 7 建築模型のノウハウを生かした商品開発（株式会社トライアード）

受注量の不安定という、既存事業の持つ課題の解決策として、建築模型屋が作るブックメモ帳の開発が始まった。コロナ禍で大変な時期だからこそ、また日本に来たいと思ってもらえるような商品を世界に届けたい。

#### 事例 8 「何をするか (Doing)」よりも「どうあるか (Being)」で勝負（株式会社羽車）

会社の組織をある意味不安定にすることで、そこからイノベーションが始まると考えている。デザインカのみならず、コアバリューを構成する技術力やスタッフの人間力、環境対応力等すべての要素にデザインという概念が関わっている。

#### 事例 9 プリント基板をアートに（株式会社電子技販）

家業に囲まれて育つ中で、プリント基板を「美しい」と感じるようになったというエピソードがブランドのコンセプトやイメージに力を与えた。デザインができるだけでなく、行動力と熱意を兼ね備えた人材を育てることが、多くの中小企業の課題である。

以上の事例にほぼ共通するポイントとして、次の点があげられる。

- ① 共感を得る = 経営者と従業員、企業と顧客の間で、価値観や理念が共感を持って受け入れられ、共有されることにより、当該企業のブランド力は強固なものとなる。
- ② 強みの再認識 = 企業自身が自覚している強み・魅力と、顧客が当該企業に感じている強み・魅力とは必ずしも一致しない。第三者の目を借りながら、自社の真の強み・魅力を再認識すること。
- ③ デザインの応用範囲を広く認識 = まず企業として伝えたいものが明確にあって、「モノのデザインだけでなく、プロモーション他すべての活動を含めてデザインであるべき」との認識。
- ④ 問題解決手段としてのデザイン = 顧客さらには社会の問題解決につながる商品・サ

ービスの開発に資する。

#### 4. まとめ（中小企業における「デザイン経営」への取組みに当たって）

##### ①「デザイン経営」は自社らしさの確認・表現・発信である

無自覚でありがちな、自社の特徴（らしさ）を認識し、商品・サービスに体现するのだが、それを顧客に伝えるためには、顧客と接するあらゆる機会（カスタマージャーニー）を一貫性をもってデザインし、顧客体験（UX）が最適化できていなければならない。

##### ②連続して自社商品を開発・販売し続けられる仕組みづくりを意識する

行政による企業の「デザイン経営」を支援する施策の本来の目的は、施策期間に関わらず、当該企業が継続的・自立的に取組んでいける仕組みをつくることにある。そのためには、支援する側の資質向上が必要である。

##### ③これからの時代に期待される「デザイン経営」の役割

今般のコロナ禍では、テレワークや **EC**(電子商取引)がにわかに注目されるなど、社会の **IoT** 化が加速する側面も見られた。さらには、**DX**(デジタルトランスフォーメーション)への対応も今後一層求められるであろう。そこでは顧客体験（UX）が重視され、誰もが使いやすく、なじみやすいシステムで価値を享受できることが求められ、「デザイン経営」の果たす役割は大きい。

#### ○報告書の閲覧等

◆報告書冊子（資料№186）は、大阪府府政情報センターにおいて閲覧、またはご購入いただけます（1冊 410円）。

《大阪府府政情報センター》

URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/johokokai/jigyo3/kankobutu.html>

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

◆なお、本報告書は当センターのウェブサイトにて、ご覧いただけます。

URL：<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/>