

# Design-Driven Management #01



目まぐるしく変化する時代。歴史のある企業であっても「新しいファンを獲得できない」「人材の採用が難しい」などといった多くの悩みを抱えています。

こうした企業の悩みを解決する方法として注目されているのが、「デザイン経営」です。独自の技術や歴史、文化を持つ企業が「デザイン」の考え方を経営に取り入れることによって、愛される企業文化やプロダクト、サービスをつくる。そうすることで、経営課題を解決し、事業を未来へと繋げていく成功例が国内でも少しずつ増えてきています。

これまで多くの中小企業の知財に携わってきた特許庁が、「カルチャー」を軸に新規事業支援やブランディングなどを手がけるデザインファームKESIKIと共催で、中小企業の経営層に向けた、「デザイン経営」のオンラインセミナーシリーズを企画。ロールモデルとなる全国の様々な企業のケーススタディを紹介していきます。

第一回のゲストは、これまで多くのプロジェクトで中小企業のデザイン経営を推進されてきた、ロフトワークの林千晶さん。デザイン経営の総論から、中小企業の抱える課題との接点まで、お話を伺いました。イベントでのトークをお届けします。

※この記事は、特許庁デザイン経営プロジェクトとKESIKI INC.共催のオンラインイベント「DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR」を元に特許庁が記事化したものです。

---

## DESIGN-DRIVEN MANAGEMENT SEMINAR #01

「デザイン経営」で企業の悩みを解決する

2020年11月30日（月）

登壇者 ※肩書は当時

### Guest

林 千晶 氏 株式会社ロフトワーク 代表取締役 (以下、林氏)

### Host

石川 俊祐 氏 KESIKI INC. Partner, Design Innovation (以下、石川氏)

九法 崇雄 氏 KESIKI INC. Partner, Narrative / Community (以下、九法氏)

西垣 淳子 氏 経済産業省 特許庁 審査業務部長・  
デザイン経営プロジェクト C D O 補佐官 (以下、西垣氏)

---



## 解決するデザイン

### Contents

技術ではなく相手を考える

想像力と創造力

人格、文化をデザインする

成功と失敗の判断

## 技術ではなく相手を考える

**九法** 林さんは、これまでも多くのデザイン経営プロジェクトを推進されてきて、様々な中小企業の経営者とお話される機会も多いと思います。みなさん、どんなお悩みを抱えていらっしゃるのでしょうか？

**林** 中小企業庁が実施しているデザイン経営のプログラムで、中小企業30社の経営幹部と面談をさせていただきました。みなさんに共通しているのは、代々続いてきたものを自分の代で終わらせたくない、次の時代につなげていきたいという強い思いがあるということ。でも、これまで戦ってきた技術の部分では差別化できなくなっているという悩みがありますね。

**九法** 西垣さんもこれまで多くの中小企業の方々とお話されています。経営者の悩みについて、どうお感じになりますか？

**西垣** 中小企業のみなさんはそれぞれ自分の強みをどう伝えるかというところに悩んでいる方が多い印象があります。一方で、じゃあそれを伝えたい相手はどんな人なのか、というところまで考えていなかったりする場合があります。誰に何を伝え、どういうものを提供していきたいのかを一緒に考え直すことが、デザイン経営に求められることの一つかな、と思っています。

**林** いままでの商品開発って、ターゲットが不特定多数だったんですよね。"30代女性"といったような、一人でも多い範囲でターゲットを設定していたような気がします。でも、デザイン経営を考えていく上で大切なのは、むしろ「特定少数」なのかもしれません。それが結果的に、グローバル単位で見ると多くの人たちに支持されたり、数は少ないけど長く愛されるブランドになる、ということもあります。



## 想像力と創造力

**石川** そうですね。僕はデザイナーに求められる力って、大きく分けて2つあると思っています。1つは、観察して共感する「想像力」。自分が相手になりきって、どんな性格で、どういう生活をしていて、どんなものを買って、どんなふうに家で楽しんでいるのか、などという細部まで想像していきます。もうひとつは「創造力」。相手のことを深く理解した上で、形として体現し、創造することが必要になります。企業そのものがお客さんといろんな接点を持つような時代になってきた中で、物理的な形がないもののデザインも必要になってきました。まだ新しいものに対して何年も考えて準備するというより、とにかく作りながら考えていく、体現する力が大事になってきています。

**林** 中小企業の経営者たちと面談をしていると、なかなか適したデザイナーに出会えないっていうのも課題みたいなんですよ。単にプロダクトを美しく仕立てる、ということだけではなく、その会社がそもそもどんな存在なのか、どんな未来を目指すのか、というところから一緒に考えられる人が必要です。

**石川** ものを作る前のプロセスとして、自分で世の中に対する違和感とかインサイトを探求する力のあるデザイナーさんが増えるといいなと思いますね。たとえば、「こういうものを作ってください」というオ

ーダーがあったときに、それを作るということが本当の解決方法なんじゃないか？という質問を返せるような人。根源的な問いまで深掘ることができるかどうか、これまで話してきた「デザイン経営」を実現していくデザイナーの条件だと思います。

**西垣** いままでも、実はデザイナーって課題を解決するために、ユーザーインサイトを探求したうえでものを作ってきたはずなんですよ。でもむしろ、周りの人たちが、デザインを「意匠」としてしか認識してこなかった。これからはその認識を変えていく必要があります。

**石川** 「デザイン思考」とかそういった概念も、あとからみんなが理解しやすいようにつくられただけで、昔からデザイナーたちがやってきたことなんですよ。

## 人格、文化をデザインする

**林** これまでインサイトが軽視されてきてしまったのは、技術によって日々の暮らしが革新されてきたところが大きいんですよ。でも、いまは誰に共感してもらいたいのか、ということがないと技術も活きない時代になりました。最近だと、金融系の企業で「デザインリサーチ」が行われていたりもしますね。金融商品って形がなくて差別化しづらい。だからこそ、もっと深いところから考えなければという課題意識をもっている企業も多い。

**九法** まずはデザインリサーチによって、プロダクトやサービスを使って欲しい人のことを知るところからスタートする。

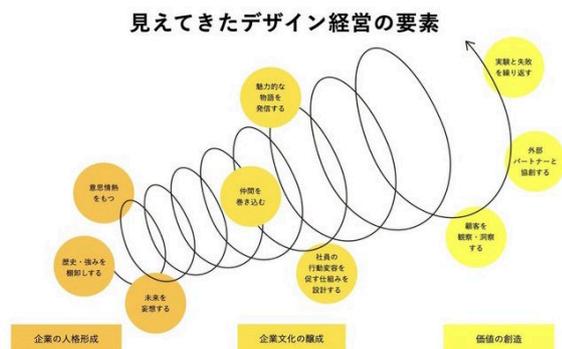
それも大切ですね。今はデザイン思考やデザイン経営という言葉が広く使われるようになって、デザインの重要性を理解している人も増えています。でも、なにかしたいと思っても、どこから始めたらいいのかわからない人が多い、というのも現状です。

そこで、いま僕らKESIKIと特許庁デザイン経営プロジェクトのメンバー（特許庁及び経済産業局の有志<sup>1)</sup>）で、「デザイン経営」のステップを整理しているところなんです。実際にデザインを経営に生かしている企業にインタビューして、どうやってそれを実践していったかを整理し、ひとつのフレームワークにしようとしています。

**林** これって公開するの初めてですね？！楽しみ～！

**九法** はい、本邦初公開です（笑）。

**石川** 今まさに議論しながらつくっている途中なので、これはあくまで暫定版。これからはもっとブラッシュアップしていく予定です。

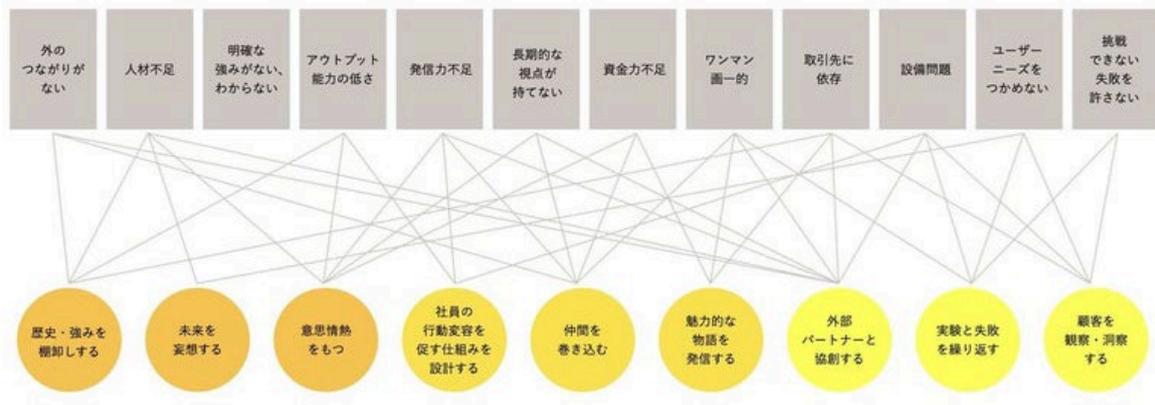


※その後、「[中小企業のためのデザイン経営ハンドブック](#)」に掲載されたものが上図

**石川** これまでって、最初から「何を作ったらいいか」ということから考えてしまっ、つまりくことが多かったんだと思うんですね。まず、「自分たちはどこからきたのか」「なぜこの技術を極めていいのか」という自分たちの人格を見直すことから始めたらいいのではと思っています。そうすることで日々、社員がやってきた仕事がお客さんや社会を良くすることにつながっているんだと気づくことができます。そうすると社員が、周囲を巻き込みながら行動変革を起こしていくことができます。そして自分たちがなぜ存在しているのかという物語を発信し、「企業文化」というものが形成されてきます。そうやって、自ずと何を作るべきか、どういう価値を作っていくかということが、分かってくるはずだと。これをスパイラル状にぐるぐる回していくというイメージが分かりやすいのでは、と今は考えています。

<sup>1</sup> 北海道、関東、中部、近畿、九州の各経済産業局から計12名と、特許庁職員16名

## 中小企業の課題 × デザイン経営



**西垣** こちらの、企業の課題とデザイン経営における要素を紐付ける一覧表は、ひとつの指標になればいいですね。自分たちの企業のどこが問題なのか、何ができていないか。それがわからないという悩みをもっている方もいらっしゃいます。

**林** いいですね。でも、中小企業の場合、大企業のようにちゃんと順序立ててステップが踏めないこともあるのかなと思います。取り掛かれるところからスタートしてもいいんじゃないかな。「人格形成」からスタートをしなくても、それこそデザイナーと組んでプロダクトをつくるというところ始めて、その過程で人格形成やカルチャーをつくることの大切さに気づくということもあるんじゃないかな、と。

**九法** まさにそういう議論をしていました。どこから始ってもいいんですよ。先の図では左の「人格形成」がスタート地点になっていますが、これが「価値の創造」とつながってループしていく。今後、そんな図に改良していければと思います。

## 成功と失敗の判断

**九法** 最後に、参加者の方からチャットでいただいている質問にひとつお答えできればと思います。

「デザイン経営”していても失敗している組織はたくさんありますが、“デザイン経営”がちゃんとできていたら、必ず100%その組織は成功するとお考えでしょうか？」これ、かなり難しい質問ですね（笑）。

**石川** そうですねえ。もちろん100%というのは難しいですが、プロダクトやウェブサイトを素敵にデザインするだけでなく、自分たちの人格や文化をきちんとつくるのが大切です。KESIKIがデザインする場合、「言っていること」と「やっていること」、つまり企業の人格形成や文化醸成の部分と価値創造の部分とをどう一致させるかということを突き詰めていきます。そうすれば、成功する確率は上がるのではと思います。

**林** プロダクトひとつを見てみれば、もしかすると失敗するかもしれない。けれど、デザイン経営という枠でいうと、失敗したとしてもそれが次に生かせるいい経験材料になると思います。

**西垣** まさにそうですね。デザイン経営を実践している組織って、社員みんなが自分の思いを話し合ったり、自分たちがどうあるべきかということを理解しあっていたり

して、とても風通しがいいんです。プロジェクトが短期的な売り上げに直結しているかどうかということではなく、それを続けることができている、長期的に目指すビジョンに近づけていけば、成功と言えると思います。どうなったら成功で、どうなったら失敗なのか。そのジャッジを、経営陣がはじめから話し合っておく必要がありますね。

プロダクトやサービスを届けたい相手について、深く考え、深く知る。

自分たちの会社はどこで生まれ、どのようにして今ここに辿り着き、この先、何をを目指すのか。今一度、見つめ直してみる。

林さんのお話にもあったように、「デザイン経営」に正しい順番はありません。まずは、今ある課題に向き合い、社内外を巻き込みながら、挑戦してみる。みなで目指す未来を共有しながら、試行錯誤を繰り返すこと。それが、デザイン経営への第一歩です。

#### <登壇者プロフィール>

#### **林 千晶氏** 株式会社ロフトワーク 代表取締役



早稲田大学商学部、ボストン大学大学院ジャーナリズム学科卒。花王を経て、2000年にロフトワークを起業。Webデザイン、ビジネスデザイン、コミュニティデザイン、空間デザインなど、手がけるプロジェクトは年間200件を超える。グローバルに展開するデジタルものづくりカフェ「FabCafe」、素材の新たな可能性を探求する「MTRL」、オンライン公募・審査でクリエイターとの共創を促進する「AWRD」などのコミュニティやプラットフォーム

を運営。グッドデザイン賞審査委員、経済産業省 産業構造審議会製造産業分科会委員「産業競争力とデザインを考える研究会」、森林再生とものづくりを通じて地域産業創出を目指す「株式会社飛騨の森でクマは踊る」取締役会長も務める。「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2017」（日経WOMAN）を受賞。

石川 俊祐氏 KESIKI INC. Partner, Design Innovation



1977年生まれ。英Central Saint Martinsを卒業。Panasonicデザイン社、英PDDなどを経て、IDEO Tokyoの立ち上げに参画。Design Directorとしてイノベーション事業を多数手がける。BCG Digital VenturesにてHead of Designを務めたのち、2019年、KESIKI設立。多摩美術大学TCL特任准教授・プログラムディレクター、CCC新規事業創出アドバイザー、D&ADやGOOD DESIGN AWARDの審査委員なども務める。Forbes Japan「世界を変えるデザイナー39」選出。著書に『HELLO,DESIGN 日本人とデザイン』。

九法崇雄 KESIKI INC. Partner, Narrative / Community



一橋大学商学部卒業後、NTTコミュニケーションズを経て、編集者に。「PRESIDENT」副編集長、「Forbes JAPAN」編集次長兼ウェブ編集長、「WORK MILL」エディトリアル・ディレクターなどを務め、国内外の起業家やクリエイターを数多く取材。2019年、デザインディレクターの石川俊祐らとKESIKI設立。カルチャーを軸として企業や官公庁のブランディングやイノベーションを支援するほか、「WWD JAPAN」エディトリアル・アドバイザー、東京都青山スタートアップアクセラレーションセンター・メンターなどとしても活動。

## 関連記事のタイトル一覧

- #02 アートするデザイン      ゲスト 高橋 泰 氏：ヤマモ味噌醤油醸造元・七代目
- #03 耕すデザイン              ゲスト 本土 大智 氏：株式会社一新堂社長
- #04 湧き上がるデザイン      ゲスト 大川 哲郎 氏：株式会社大川印刷代表取締役社長CEO
- #05 めぐるデザイン            ゲスト 渡辺 直行 氏：株式会社カンディハウス代表取締役会長
- #特別編 しあわせのデザイン

以上