

中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2
未来をひらく
デザイン経営×知財

中小企業のデザイン経営ハンドブック2
未来をひらく「デザイン経営×知財」

2023年7月発行

【発行者】

特許庁

【問い合わせ先】

特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

PAdesign.project@jpo.go.jp

【特許庁デザイン経営プロジェクト特設ページ】

特許庁はデザイン経営を推進しています

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html



はじめに

経済産業省と特許庁による『「デザイン経営」宣言』(2018年)^{※1}から5年が経過した。

この間、特許庁は、デザイン経営プロジェクトチームを設置し、「デザイン経営の民主化」をテーマに、経済産業省の地方ブロック機関である各地の経済産業局と連携しながらデザイン経営を実践する中小企業の取組を調査。デザイン経営の具体的な取組のコツを『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』(2021年)^{※2}にまとめ、紹介してきた。

また、各経済産業局においても、それぞれの地域の状況や特性を踏まえながら、中小企業によるデザイン経営の実践を支援する事業を展開してきた。

現在では、自治体や支援機関、支援企業や専門家など、さまざまな立場からデザイン経営の発信や支援が行われるようになり、その波は少しずつ全国に広がりつつある。

しかしながら、中小企業のデザイン経営に関する調査の結果^{※3}を見ると、デザイン経営を実践し、定着させている企業が、ブランドの構築や魅力的な商品・サービスの創出をはじめ、様々な効果を実感している一方、デザイン経営を認知・実践している企業はまだ一部にとどまっており、継続的な普及啓発や実践支援が必要とされている状況がある。

そこで、特許庁ならではの視点を生かしつつ、各地域と連携してデザイン経営をさらに推進していくため、今回掘り下げたテーマが「デザイン経営×知財」だ。これは、単にデザイン経営によって生み出した知財を保護していこう、という話にとどまらない。——知財を「自社固有の経営資源」として広く捉えれば、知財に目を向けたさまざまな活動は、デザイン経営の大きな推進力になるのではないか——そうした仮説のもと、特許庁のミッション・ビジョン^{※4}を念頭に置き、全国の先進的な実践者・支援者に学びながら知財活動と結びついたデザイン経営の姿を探究した。

具体的には、デザイン経営と知財活動の関係性を整理するため、有識者を交えた研究会での検討を行った。また、「デザイン経営×知財」の好事例を収集するため、各地の中小企業と支援機関・支援企業の取組の調査を行った。さらに、デザイン経営の実践を促すため、デザイン経営の取組状況の自己診断と今後の取組の検討を支援するためのツール「デザイン経営コンパス」を作成した。

このハンドブックでは、これらの取組の成果を紹介する。

ここで示す「デザイン経営×知財」の考え方や事例を、これから自社の変革に挑もうとされている経営者の方々、そして企業を応援する支援機関・支援企業の方々の取組の参考にさせていただいたら幸いだ。

※1:経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』(2018年)
https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/20180523001_01.pdf

※2:特許庁『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』(2021年)
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html

※3:中小企業庁『2022年版 中小企業白書』(2022年)(第2部 新たな時代へ向けた自己変革力、第2章:企業の成長を促す経営力と組織力、II-86 ~II-93)
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>

※4:特許庁『ミッション・ビジョン・バリューズ』(2021年)
https://www.jpo.go.jp/introduction/tokkyo_mv.html

目次

デザイン経営	
徹底して「人間」に向き合い、企業の持続力を高める経営	3
デザイン経営 × 知財	
デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション	5
デザイン経営 × 知財	
実践・支援ストーリー	7
有識者からの応援メッセージ	41
「デザイン経営×知財」実践のヒント	44
ツール紹介	45
デザイン経営の深掘り	47
参考文献、支援情報	49

徹底して「人間」に向き合い、企業の持続力を高める経営

デザイン経営における3つのデザイン

ますます複雑化する社会課題、技術革新によって転換が進む産業構造、縮小する国内市場と労働力、そして、変わる人々の価値観と行動。社会・経済の構造が大きく変化し、企業経営のあり方が根本的に問われている中、デザイン経営は企業が生き残るため、さらには成長するための手段として期待されている。

デザイン経営は、企業価値を向上させるために「デザイン」を活用する経営だ。それゆえに、デザイン経営を理解するうえで重要なのは、「デザイン」の捉え方だ。『「デザイン経営」宣言』(P.49参照)では、デザインを「ブランド構築に資するデザイン」と「イノベーションに資するデザイン」の2つで捉えている。そして、『中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営』(P.49参照)では、これらのデザインを掘り下げ、発展させる形で「人格形成」「文化醸成」「価値創造」という3つのデザインで捉え直している。

この3つのデザインについてあらためて定義しておきたい。まず、「人格形成」は、自社の想いや「らしさ」を明確にし、未来の自社の姿を構想する営みだ。これは、「自分(経営者自身)」に向き合い、ブレない経営の軸、価値判断の基準、不動の「北極星」をつくる営みと言える。また、「文化醸成」は、自社の想いや「らしさ」を社内外の仲間に伝え、共感と共創の土壌を形成する営みだ。つまり、「仲間」に向き合うことで、企業のブランド構築、共創力の向上、ファンやパートナーの獲得につなげる営みと言える。そして、「価値創造」は、自社の想いや「らしさ」と人々のニーズを基に、魅力ある製品やサービス、事業を創出する営みだ。すなわち、「顧客と社会」に向き合うことで、イノベーションの創出、競争力の向上、収益の獲得、さらには再投資につなげる営みと言える。

図1: デザイン経営の好循環モデルと9つのデザインアクション



あらためてデザイン経営とはなにか

このようなデザインの捉え直しを基に、「デザイン経営」を再定義すれば、「徹底して「人間」に向き合うことで持続力を高め、環境の変化に適応する経営(=人間志向の経営)」と行うことができる。ここでいう「人間」は、顧客だけを指すものではない。経営者自身や従業員、社外の仲間や地域社会、さらにその外側に広がる社会までも含めた存在だ。この「人間」に徹底的に向き合いながら、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」に取り組むことで、企業の競争力と共創力を高め、ひいては持続力を向上させる。デザイン経営の目指すところは、いわば「三方よし(売り手によし、買い手によし、世間によし)」の世界だ。

人格形成を軸にした文化醸成と価値創造

左下の図1は、「人格形成」「文化醸成」「価値創造」の3つを、循環するプロセスとしてモデル化したものだ。ポイントは、中心の「人格形成」を軸に、「文化醸成」と「価値創造」を行き来させながらそれぞれの営みを発展させていくことだ。

デザインといえば、一般的には、魅力的な製品やサービスを生み出す「価値創造」のみが重視されがちだ。しかし、価値創造の持続と発展のためには、すべての活動の軸になる「人格形成」と、価値創造に取り組む基盤である組織や仲間の「文化醸成」が必要なのだ。

下の表1には、3つのデザインに対応する「9つのデザインアクション」と具体的なアクションの例を記載しているので、取組の確認や検討の参考にしていただきたい。

表1: 9つのデザインアクション

	デザインアクション	アクションの例	事例
人格形成	自社の個性を見つめ直す IDENTITY	自社の譲れない価値観、個性、歴史を見つめ直す。	P.17 P.25
	存在意義を深掘りする MISSION	自社が人々や社会に貢献できることは何かを深掘りし、言語化する。	P.9 P.21
	将来のありたい姿を描く VISION	自社が将来にありたい姿を想像し、言語化、可視化する。	P.13 P.25
価値創造	顧客と社会のニーズを探る INSIGHT	顧客の視点で自社が提供しているモノ・コトを見つめ直す。人々の価値観や行動、社会のニーズの変化に敏感でいる。	P.9 P.13 P.21
	試行錯誤を繰り返す PROTOTYPING	実験を推奨し、たくさんの試作をつくる。顧客や専門家に試作品を評価してもらう機会をつくり、その価値を確かめる。	P.25
	心を込めて届ける GIFT	顧客の喜びや満足、感動を追求する。製品だけでなく、顧客とのさまざまな接点と一連の体験に気を配る。	P.17
文化醸成	想いを社内外に伝える COMMUNICATION	自社の想いを物語や目に見える形にして社内外に発信し、共感を生み出す。	P.9 P.17
	社員の意欲と能力を引き出す EMPOWERMENT	社員の挑戦する意欲や能力、前向きな行動を引き出すため、行動の指針や評価の仕組みをつくる。	P.21
	共創する仲間をつくる COLLABORATION	自社にはない多様な知見をもった外部人材とコラボレーションするための機会をつくる。	P.13 P.25

デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション

「自社固有の経営資源」としての知財

「知財＝知的財産」というと、一般的には、特許権などの「知的財産権」をイメージするかもしれない。しかし、これは狭い意味での知財であり、本来は、右の図3のとおり、技術のアイデア(発明・考案)から、物品などのカタチ(意匠)、ロゴ・マーク・商品名(商標)、営業・技術情報(ノウハウ)、写真・動画・記事などのコンテンツ(著作物)まで幅広い。どんな企業でも日々の工夫の中でさまざまな知財を生み出して、知財に無縁ということはない。重要なことは、このような幅広い知財を「自社固有の経営資源」として認識し、それを経営に生かしていくことだ※。知財のうち法律で保護されたものが、特許権・実用新案権・意匠権・商標権・著作権などの「知的財産権」だ。(このうち、特許権・実用新案権・意匠権・商標権の4つの取得には、特許庁への出願が必要だ。)知財は権利として保護されることによって、活用の幅が広がる。

6つの知財アクション

この知的財産権を含む知財に目を向けたさまざまな活動(知財アクション)がデザイン経営の推進力になる。下の図では、デザイン経営のモデルの中で、デザイン経営の推進に寄与する①～⑥の「6つの知財アクション」を位置づけている。まず、人格形成には、「①自社らしさを深掘りする」と「②自社らしさを形にする」が対応する。また、価値創造には、「③自社ならではの価値をつくる」と「④自社ならではの価値を守る」が対応し、文化醸成には、「⑤意欲・能力を向上させる」と「⑥信頼・関係性を築く」が対応する。(①～⑥の数字は便宜的なもので、順番を表すものではない。)

右の図4のとおり、これらの6つの知財アクションは、社外と社内の両面に作用するものだ。デザイン経営のプロセス全体の中で、これらの知財アクションに意識的に取り組むことで、デザイン経営に大きな推進力を与えることができる。

右下の表には、6つの知財アクションの例を記載している。取組の確認や検討の参考にいただきたい。

※特許庁「第3次地域知財活性化行動計画」(2023年)P.3
<https://www.jpo.go.jp/support/chusho/document/koudoukeikaku/01.pdf>

図2: デザイン経営の推進力を生み出す6つの知財アクション

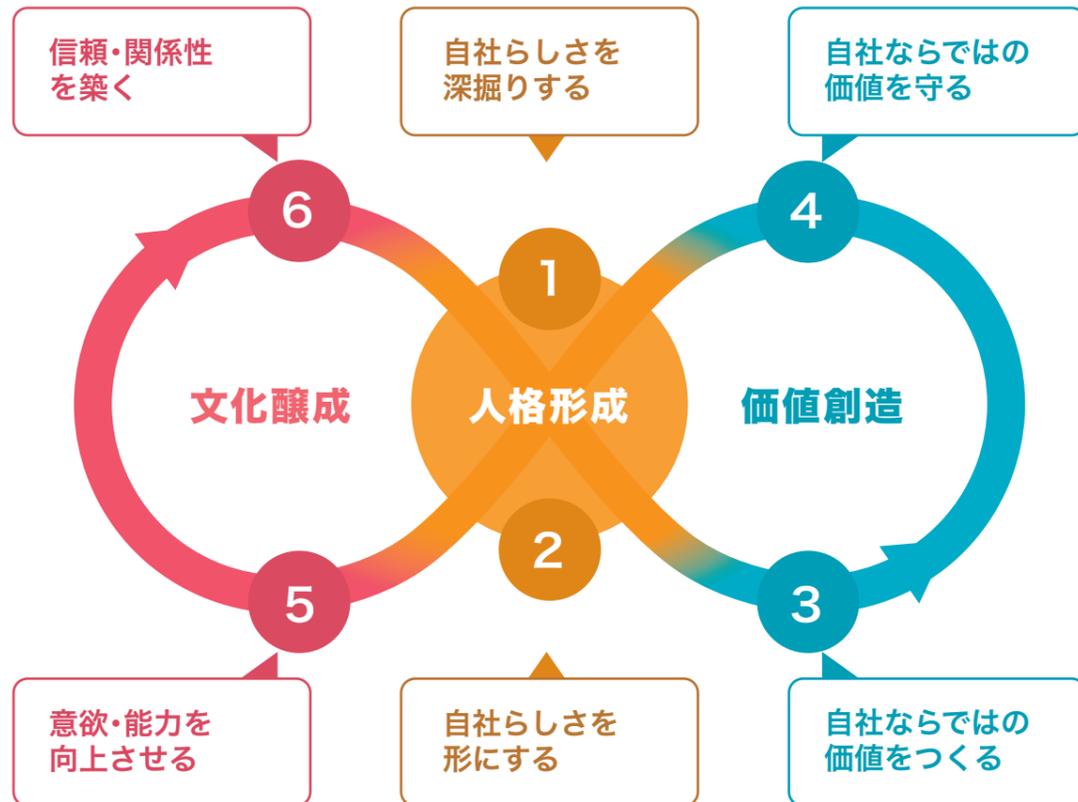


図3: 知財をはじめとする無形資産

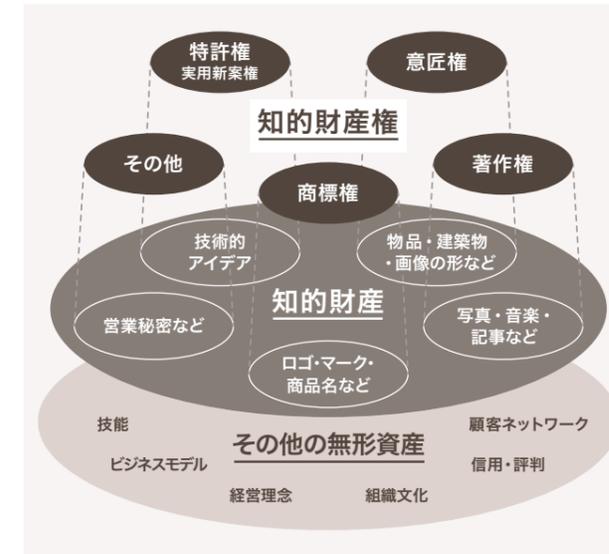


図4: 社内外に作用する知財アクション

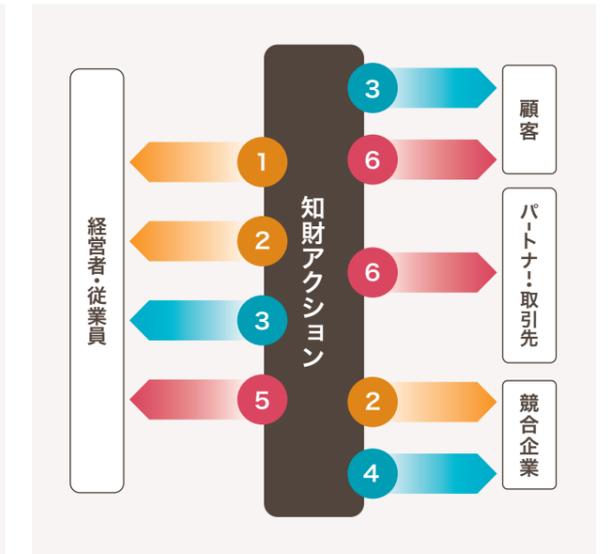


表2: 6つの知財アクション

	知財アクション	アクションの例	事例
人格形成	① 自社らしさを深掘りする	☑ 自社の知財を幅広く発掘・棚卸しして、自社の独自性や自社らしさを深掘りする。	P.17 P.25
	② 自社らしさを形にする	☑ 自社らしさが表れた知財、自社の誇りとなる知財を権利化し、確かな形にする。	P.9 P.21
価値創造	③ 自社ならではの価値をつくる	☑ 他社の知財権の把握や、自社の知財の活用によって、独自の製品・サービスを開発する。	P.9
	④ 自社ならではの価値を守る	☑ 個々の製品・サービスに関する知財の保護やノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る。	P.13 P.21 P.25
文化醸成	⑤ 意欲・能力を向上させる	☑ 知財の創出や知財権の取得に貢献した社員を適切に評価することで意欲・能力を向上させる。	P.13
	⑥ 信頼・関係性を築く	☑ 取得した知財権で協業先や顧客からの信頼を得て、事業機会を生み出す。	P.17

知財について
知る&相談する
➡
P.49、50参照

特許庁「中小企業の皆様へ
知的財産権を事業に活かそう」
特許庁ウェブサイト内の中小企業・個人の方
に向けた知財ポータルページ。
<https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html>



INPIT「知財総合支援窓口」
全国47都道府県に設置している地域密着型の
無料相談窓口。経営課題の解決に向けて、専門家等と
共に知財を生かした支援を受けることができる。
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>



実践・支援ストーリー

「デザイン経営×知財」の実践も支援も、決まり切った一つの正解があるわけではない。さまざまな課題や状況に応じた取組のヒントにさせていただくため、全国の中小企業5社、支援機関3者、支援企業3社の取組を紹介する。



環境大善(株)/北海道 9
社員の意識も会社の未来もデザインで「発酵」させていく。

(株)能作/富山 13
デザイン経営は、その会社が何を大切にするかだと思います。能作が大切にするのは人と地域です。

(株)梅月堂/鹿児島 17
「デザイン」は、新しいものを作るのではなく、歴史やらしさを“整理”し、未来につないでいくことでした。

東洋ステンレス研磨工業(株)/福岡 21
「なぜ私たちの会社は存在するのか？」原点回帰し、社員と向き合うことでたどりついた「金属化粧師」。

(株)ベルニクス/埼玉 25
自己変革を決意し、ものづくり特化型企業からスピノフ。技術×データ×デザインで「MONO+KOTO」の新境地をめざす。

山形県工業技術センター /山形 29
目に見えるモノを「つくる」だけではない、企業のデザイン文化を「育てていく」支援へ。

公益財団法人
広島市産業振興センター /広島 31
企業とデザイナーが目的を共有し、未来を「ともに つくる」。

公益財団法人
東京都中小企業振興公社/東京 33
経営者とデザイナーがデザイン経営と知財を“共学”。新規事業の構想をめざす。

(株)SASI/兵庫・島根 35
中小企業経営者の「個人のアイデンティティ」から生まれるデザイン経営に伴走する。

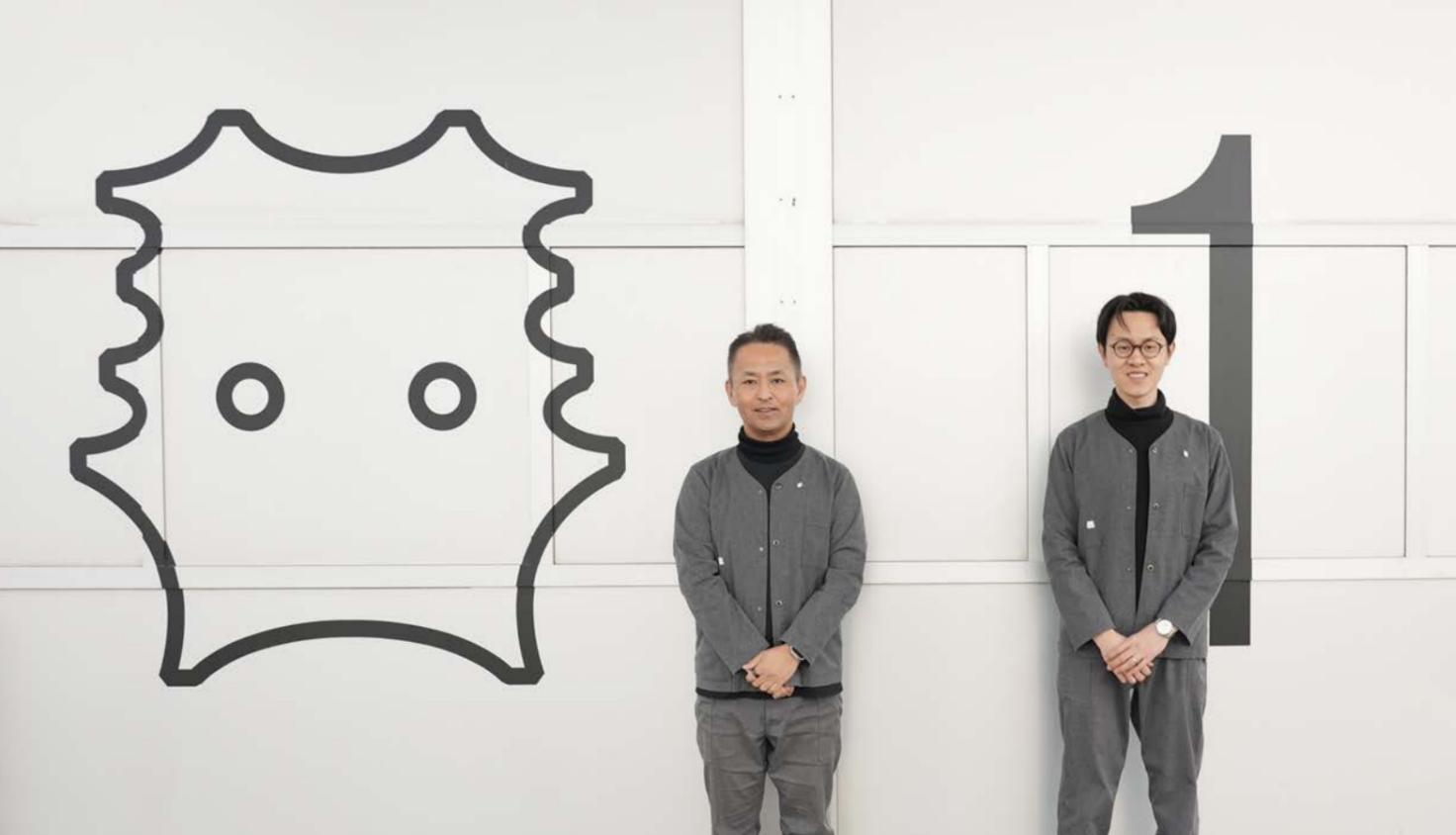
(株)ロフトワーク/東京 37
中小企業の個性を生かし潜在能力を引き出す「デザイン経営リーダー」育成の実践。

トリニティ(株)/東京 39
学びほぐしと現場体験で中小企業のリアルに寄り添えるデザイン人材を育成する。

中小企業

支援機関

支援企業



社員の意識も会社の未来も デザインで「発酵」させていく。

オホーツク海に面する北海道北見市で、微生物による発酵の力を利用した商品を開発する環境大善株式会社。アートディレクターとの出会いでブランディングを強化するとともに、地元の大学との共同研究を開始。事業を通して将来的に実現したいのは地球環境の改善だ。企業としての想いを掘り起こして言語化し、社員全員と丁寧に共有しながら会社全体をデザインしていったストーリーを環境大善の皆さんに語っていただいた。

地球の健康を見つめる



環境大善



代表取締役社長 窪之内 誠さん
専務取締役 財務戦略・研究開発担当 工藤 公太さん
広報・マーケティング担当 竹井 涼さん

北海道北見市 環境大善株式会社

酪農が盛んな北海道北見市。1998年に現社長である誠さんの父が牛の尿を微生物の力で発酵させ独自の技術で精製する、人にも地球にもやさしい消臭液『きえ〜る』を開発、販売をスタート。誠さんが2代目を継承すると徹底したブランディングと研究体制を整え、5年で売上を70%以上伸ばした。海外進出も果たし輸出先はカンボジア、ベトナム、韓国など。将来は現地でのプラント運用・生産・販売をめざす。
<https://kankyo-daizen.jp/>



パッケージリニューアルから
始まったデザイナー探し。

酪農の町ならではの廃棄物である「牛の尿」からつくった、人にも地球にもやさしい消臭液を、もっとたくさんの人へ届けたい。父の想いを受け継ぎ会社を成長させたいと思っていた私は、まずパッケージのリニューアルをめざしました。それまで主な売り場は地元のホームセンターだったので、雑貨店やセレクトショップなどにも並べてもらえるようにするために、パッケージをオシャレなものに変更しました。それなりに売上は伸びたのですが、セレクトショップの人から「らしさがないね」と指摘されたことがありました。適切なコミュニケーションができていなかったのですね。本当は際立っているはずの商品の特徴や想いが伝わらないと一過性のもので終わってしまう。そんな危機感から、パッケージをもう一度デザインし直すことに決め、背景にある想いの部分から一緒に考えてもらえるデザイナーを探し始めました。

Web サイトなどで気になる人を見つけてはアポイントをとり、10人位のデザイナーと面談したなかで出会ったのが、アートディレクターの鎌田順也さんです。

「決算書を見せてください」
アートディレクターからの注文。

鎌田さんと出会い最初に言われたのは、「パッケージだけ変えても意味がない」ということ。まさに自分が悩んでいた「想い」の投影を指摘された格好でした。この人なら信頼できそうだと話を進めていくうちに「決算書を3期分見せてください」と言われました。会社のビジネスモデルや経営状況を把握し、商品ひとつ売ることのでられる利益がどのくらいなのかを理解した上でデザイン戦略を考えていく。その姿勢がこの人となら長くやっていけると、ブランディングの依頼を決めました。



会社の理念を言語化し、
商標として権利化する。

パッケージデザインを変える前にまず取り掛かったのはインナーブランディングでした。最初につくったツールは「従業員の皆さまへ」という一文から始まる社員に向けた手紙です。そこでは、会社としての目的や目標はこれまでと変わらないが、方法論やスピード感などを変えて活動していくということを宣言。「発酵経営」として改めて言語化した理念についても、ベテラン社員から若手社員まで全員に丁寧に説明していきました。その後は、会社の隅々にまで理念を浸透させていくために、社屋や作業着・エプロンから、封筒、領収書などの小物にいたるまでデザインしていきました。

「発酵経営」という言葉には、微生物による発酵の力で商品をつくるメーカーとして「社員である私たちも、善玉菌のように“発酵”していい仕事をしたい」という意味を込めています。これは私が社長でいる限り最も大切にしていきたい言葉であり、変わらない価値観だと確信し、リブランディング後初となる商標出願を行いました。

なぜ会社の理念を権利化したかということ、それが会社の「心」だからです。会社の内外で積極的に活用していくためにも取得しておくべきだと考えたのです。

同じく商標の話でいうと、「きえ〜る」という当社のメイン商品について、実はそれまで商標権を持っていませんでした。この名前は先代から受け継いだ大切な財産ですし、ブランディング活動の要となるもの。万一、権利上のトラブルなどが起きれば、経営の問題にも直結します。そこで権利化にとりかかったのですが、短くてシンプルなワードだけに本当に大変でした。弁理士の先生方とプロジェクトチームを組み、抵触しそうな商標権を保有している方には譲っていただくなど、コストも時間もかけて取り組みました。

この権利取得の経緯については社員にもしっかりと説明しました。ここまでこだわって一つの名前を大切にすることがどういことなのか。会社として何を大切にしていけるのか、会社の意志として社員も受け取ってくれたと思います。



「牛の尿」からつくることへの
コンプレックス。

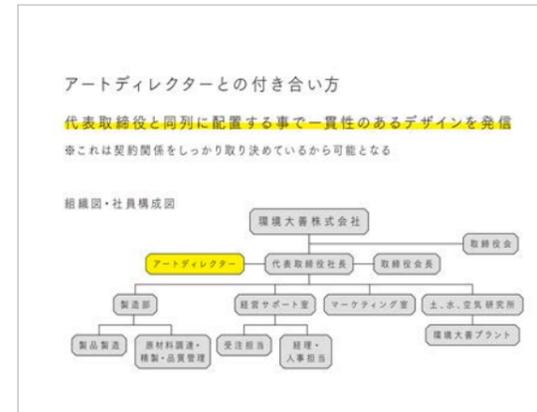
「牛の尿」からつくる消臭液。今でこそ自信を持ってその価値を語ることができそうですが、父から会社を継いだばかりの頃は、実はこれを隠そうとしていました。発売当初から画期的な商品だとテレビや新聞などで紹介されたりする一方で、友人や知り合いからはイメージだけで怪しまれることも多かったのです。しかし、理念づくりのために想いを掘り下げていく過程でこのことを鎌田さんに相談すると、逆に積極的に出していくべきだと提案されました。確かに今は怪しいものに映るかもしれないが、私たちが先頭に立って積極的に打ち出して、世の中や市場の意識を育てていこうと言ってくれました。

本当にその通りで、SDGsをはじめ環境問題に対する意識が急激に変ったなかで、時代が追いついてくれたといえますか、当時とはまったく違うステージにいることを実感しています。父も「時代の2歩先に出たなあ」と言ってくれています。

私たちは自分たちの会社を「ベンチャー型継承企業」と呼んでいるのですが、先代から受け継いだ価値に、デザインあるいは新しい技術の力を組み合わせていくことで新たな価値を創造していく、これこそが自分のやるべき仕事だと思っています。

ブランディングを通して、
見えてきた未来。

理念を可視化して共有し、研究開発で新たな用途や機能を見いだす。この2つの活動を通じて将来の目標も見えてきました。いまは消臭液がメイン商品になっていますが、土壌改良材や水質改善材としての効果検証の研究にも力を注いでいます。今後の夢は、世界中の牛がいる場所にプラントをつくり、現地で発酵・製造・販売を行うこと。未来はまだまだ広がりそうです。



社長と同列にアートディレクターを配置

本気でブランディングをするためには、経営者に対等な立場でモノが言えることが必要だと考え、社内の体制を整えました。アートディレクターの鎌田さんに決算書も読み込んでもらい、会社としてできること、できないことも経営視点で連携しながら判断。「伴走」というよりも、会社のなかに入って活動してくれていると思っています。

地球の健康を探索する「土、水、空気研究所」

「地球の健康を見つめる」(コーポレートスローガン)のためには、探索も必要。そこで創ったのが「土、水、空気研究所」です。研究所という場を持ち、専属の研究員も雇用することで、大学との共同研究でも対等な研究が可能になると、研究担当の工藤さん。また、共同研究の成果をしっかりと「ビジネスへの実装」につなぐために特許権取得をゴールに研究を進めています。



デザイン経営の「人」への効果

デザイン経営を実践していくなかで、最も効果を感じているのは「人材」に関することです。ミッションや理念を可視化し発信していくことで、特に採用活動をしなくても希望者の方からアクセスしてくれることも増えています。自身もUターン組という竹井さん曰く「地元で北見で企業姿勢を発信し、目的をもって活動している会社があるということで、Uターンを決めることができました」。

「デザイン経営」に取り組むためには
金融機関等との情報共有も重要

「企業のミッションや理念といったものは、パッケージなどと違い明確な「形」として見えにくいものです。しかし、「デザイン」は会社の「資産」。「デザイン」で会社を成長させていくためには、こういった形として見えにくい部分にも投資していく必要があるということ、金融機関の方々と密にコミュニケーションをとりながら進めていきたいと考えています」(工藤さん)



デザイン経営は、その会社が なにを大切にするか。 うちは「人と地域」が一番です。

鋳物のまちとして400年以上の歴史をもつ富山県高岡で、大正期に創業した能作(のうさく)。
伝統産業特有の分業制の下、主に“生地”を製造し問屋に納めてきた同社が
オリジナル商品の開発へと舵を切り、やがてユニークなヒット作を生み出すライフスタイルメーカーへ。
地元高岡への愛を胸に、気負うことなく革新的な挑戦を続ける会長の能作克治さんと、
父の志をアップデートしながら次代へとつないでいる5代目社長、千春さんのおふたりに、
“地域と共に歩む企業の進化”のあり方をうかがいました。



能作 克治さん
会長



能作 千春さん
5代目社長

人と、 地域と、能作

富山県高岡市 株式会社 能作のうさく

創業大正5年(1916年)。2002年、それまで職人として研鑽を積んだ克治さんの4代目社長就任を機に、自社商品の開発に乗り出す。「だれもしたことのないことをする」という理念から生まれた錫100%の曲がる器「KAGO」シリーズや、温もりのある錫食器の数々は今や同社のアイコンに。本社併設のファクトリーショップをはじめ、パレスホテル東京、日本橋三越など全国の百貨店に直営店15店舗、台湾でも直営店を展開中。また地域活性を促す産業観光や、“錫婚式”のプロデュースなど、さまざまな新機軸を打ち出している。
<https://www.nouseku.co.jp/>

DESIGN
ACTION



将来のありたい姿を描く
VISION



顧客と社会のニーズを探る
INSIGHT



共創する仲間をつくる
COLLABORATION

CHIZAI
ACTION

4

自社ならではの価値を守る

5

意欲・能力を向上させる



“技術を売る下請け”から、
お客さまと向き合う商品づくりへ。

僕は異業種からこの世界に入りました。能作はもともと技術を売る仕事でしたから、最初の18年間はひたすら技術を磨くことに専念。そうするうちに、今度は一般のユーザーの顔が見たいという思いが募っていったんです。伝統産業は基本的に分業体制で、見えている部分が非常に少ないわけです。自社でつくったものが最終的にどんな商品になって、それをどんな人が使っているかまったくわからない。お客さまを知るにはどうしたらいいか。それにはやっぱり自社の商品をつくるしかない。能作というブランドで商品を開発しようということになりました。

最初の自社製品は真鍮のハンドベルです。東京での展示会をきっかけに、あるセレクトショップが扱ってくれることになったのですが、これがなかなか売れなくて、3ヶ月で30個。今考えれば、売れなかった理由は簡単です。日本ではハンドベルを使う習慣がないですから(笑)。

私たちはそれまでユーザーと接点がなく、そういうところがわからない。だったらユーザーに近いところにいる店員さんに聞こうと。そうしたら「このベルは音がきれいだから、そのまま風鈴にしたらどうですか」と言われました。ベルは当時で4000円以上。その値段の風鈴を誰が買うんだろうと(笑)、そんな思いもあったのですが、言われるがままに風鈴にしたところ、なんと大ヒットしまして、3ヶ月で3000個売れました。このときの経験から、商品開発ではいつもユーザーが一番近いところにいる人の声を聞くことにしています。僕が社長になった20年前、まだ「デザイン経営」という言葉はありませんでしたが、もしそう呼べるとしたら、能作のデザイン経営はこの頃に始まったということかと思います。

「誰もやっていないことをやろう」
人との出会い、錫との出会い、
そしてデザインの力でブランドづくり。

風鈴をすすめてくれた店員さんがくれたもうひとつのヒントは食器でした。当時、銅器しかやっていませんでしたが、銅の食器は食品衛生法の規制があり課題が多いのです。そこで、うちの技術のできる素材はなんだろうと。たどり着いたのが錫(すず)です。錫は非常に柔らかい金属です。そして、これがポイントだと思いますが、金属は硬いというのが世の中の常識です。柔らかいと製品にならないと皆思っていて、一般の錫器は合金で加工します。でも、それでは革新性がないですね。誰もやっていないことをやろうということで、世界でも前例のない錫100%の製品開発に挑戦することになりました。

同じ頃、デザイナーの小泉誠さんとの出会いもありました。あるガラス工房でたまたま出会って意気投合し、デザインをお願いすることに。直営店の空間や展示会ブースのデザインはすべて小泉さんで、さらに能作の新社屋の建築家や、グラフィックデザイナーも、小泉さんがいいと思うプロを紹介してもらいました。デザインは「一本の線を通していくことが大事」というのが僕の考えです。能作のデザインといえば小泉さんのディレクションで一本につながっていくことが重要だと思います。そうでないと会社やブランドのイメージがブレてしまう。小泉さんには能作のデザイン面でとても大きな役割を果たしてもらっていて、今後も深くかかわっていただく予定です。



©YUCHEN CHAO PHOTOGRAPHY

弱みを強みに変えていく。
きっかけをくれるのはお客さまの声。

錫100%でやろうと決めた当初、社内では反発もありました。でも僕の場合、自分も現場でものづくりをしていたので、自分でやってみて「ほら、できるでしょ」と言えるのが強みです。最初はみんな、仕方なくやらされている感覚はあったと思いますが(笑)。

能作の錫器は、表面が砂の鑄型で鑄造したままの鑄肌で、ザラザラしているのが特徴です。はじめの頃、ある展示会で、有名な錫器産地のピカピカした商品が近くのブースに並んだことがあります。能作の品はそれに比べると見劣りするんじゃないかと気になり、来場者の女性にどう思うか聞いてみたところその方は、能作のほうがいいと言ってくれました。「だって陶器みたいでやさしい」と。それを聞いて、ああ、日本人にはそういう感覚があるよなと思いました。だからザラツとした陶器みたいな錫器なら、きっと日本人の心をくすぐるだろうと。

僕はわりとポジティブです。悪いことも全部いいほうに考える。とにかくこのときの彼女の言葉が自信になったのは確かで、やっぱり人の話をいかに聞き取るかが大事だと思います。お客さまの想いを叶えたい、言葉からヒントをいただきたいという意識がありますね。

30年かけて築いた地元との関係性。
“あの能作”と言われる存在に。

デザイン経営は、その会社が何を大切にするかだと思います。能作が大切にすることは人と地域です。地域に愛される会社になるのが一番の目標で、それが実現することがうれしい。

職人だった頃、地元の女性が小学生の息子に工場を見学させたいと、訪ねてきたことがあります。私が鑄物づくりを見せていると、その方が息子さんに「勉強しないところいう仕事をすることになるよ」と話していたんです。伝統産業で働くことへの世間のイメージはそういうものかもしれませんが、その方が地元の方ただだけに驚きました。地元で生まれた産業なら、地元の方にも誇りにしてもらいたい。そのためには見てもらうのが一番なので、地元の小中学校に見学に来てくださいと声をかけました。それから30年、この工場見学が今では年間13万人が訪れる産業観光事業になりました。

最近、ある社員が地元で飲んでいるとき勤め先を聞かれて社名を答えると、「あの能作?」と言われてうれしく思ったそうです。そういう変化はありますね。

地域のことでもうひとつ。分業で成り立つ高岡で自社商品の開発・販売に取り組むことを決めたとき、もしも問屋さんのビジネスの邪魔をしてしまうことになったら地域の業態の成り立ちを崩してしまう。それはしたくなかった。だから営業はせず、展示会への出展だけでやっていこうと決めました。

今は直営店が各地にあります。ノルマは一切ない代わりに、地元高岡のことや職人のことをお客さまにしっかり伝えてほしいというも言っています。そこが伝われば、必然的に売上がついてきます。例えば、地域の方が東京の知り合いに「これは高岡の能作っていうブランドのピアカップです」と贈り物として渡してくれたら、それに勝る営業はありませんね。そういう会社になるのが目標で、それ以外の戦略はない。社員には営業するより営業される会社になれ、とも言っていて、会社をデザインするとはそういうことだと思っています。

最近、県外からも製造業の人が相談に来られます。産地の製造業の人は、有名デザイナーに商品のデザインを頼んだら売れると思っているケースがありますが、売れるようにするのはつくるほうの責任だと思っています。売ることに関しては、たとえば力のある専門店や百貨店とのパートナーシップのほうが大切に、今後デザイナーと組んでいきたいと考えている産地の製造業に対しては、そのあたりをお伝えしていくことが必要かもしれませんね。

夢は“高岡錫器”の地域ブランド化。

技術やノウハウは、守らなければいけない自分たちのコアの部分がある一方で、オープンにしたほうが地域にも自分たちのためにもなる場合があると考えています。地元の他のメーカーでも錫器が作られるようになり、いずれ「高岡錫器」として、「高岡銅器」(商標登録第5103545号)や「高岡仏具」(商標登録第5098480号)と並ぶ地域ブランド(地域団体商標)になれば一番いいかもしれません。



©車田保

工場見学は“能作のものづくり”を伝える場
産業観光は地域と一体に

周辺の観光ルートを発信したり、観光情報をカードにして施設内に置いたりしていますが、富山の名産品は能作では販売せず、それは地元のお店で買っていただきます。売上ではなくPRが目的です。



「伝統産業の鑄物」という主軸をズラさず、
常に新たなチャレンジ

むやみに事業を広げることはしません。けれど、錫という素材を起点にした「錫婚式」(「錫婚」は商標登録第6586841号)のプロデュースや旅行業など、自分たちの根底につながることはほとんどチャレンジしていこうと思っています。



製法特許は、あえて
“取らずに守る”選択も

知財の権利化については、例えば「KAGO」シリーズの「曲がる金属」のように、技術が目で見えるような場合は特許で、形に珍しさがあれば意匠で押さえるのが基本スタンスです。製造方法が製品の見ただけで分からないような場合は、仮に特許権侵害されても発見が難しい。出願には内容の公開が伴うので、あえて出願せず秘匿することもあります。



©Fujiko-Pro

商品アイデアの社内募集や
ブランドコラボが社員のモチベーションに

ものづくりのスタッフは開発意欲があり、特にキャラクターのコラボ商品のアイデアを社内で募集すると、たくさんの応募があります。外部のデザイナーとはロイヤリティ契約を結ぶのが基本ですが、今後は社内報奨のしくみなどを整備して、社員の創造力をさらに引き出していきたいです。





「デザイン」は、
新しいものを作るのではなく、
歴史やらしさを“整理”し、
未来につないでいくことでした。

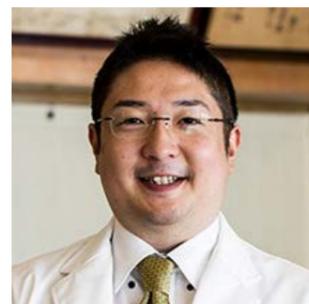
「子供の頃のあの賑わいをもう一度叶えたい」

温泉地の和菓子店4代目を継いだ石原さんが決意したのは、販路を広げるための「値上げ」。

そのためには、デザインの力が必要でした。

その後、デザインを通じた変革はお店のDNAを模索する“旅”へとつながっていきます。

過去から未来への模索と、成長へのストーリーをお聞きました。



石原 良さん
梅月堂4代目



鹿児島県日置市 株式会社 梅月堂

創業大正10年(1921)、湯之元温泉の一角にある和菓子店「梅月堂」。創業者がつくった「湯之元せんべい」は、温泉宿のおもてなしやお土産として永く愛されている。もうひとつの看板商品「ぬれどら焼き」は、薄皮でありながらしっとりとした食感が魅力で、その製法はベテラン職人でも難しいという。このぬれどら焼きをもとに生まれた「ラムドラ」は、2022年婦人画報社の「お取り寄せTOP10」に選ばれるなど、大人の女性に人気の商品。
<http://yunomoto-baigetsudou.com/>

DESIGN ACTION



自社の個性を見つめ直す
IDENTITY



心を込めて届ける
GIFT



想いを社内外に伝える
COMMUNICATION

CHIZAI ACTION

1

自社らしさを深掘りする

6

信頼・関係を築く



「私の仕事は梅月堂の“秋元 康”になること」
職人修行8日目に、経営に専念することを決意。

父が急逝した後、4代目を私が継ぐことに祖父は大反対。大学まで出て東京で安定した生活を送っているのに、先の見えないところに戻ってくるなんて、と。それでも私のなかには子供の頃の誇らしさがあったんですね。地元で一番の店と思っていましたし、母に「曾祖父のつくったおせんべいのおかげで今がある」と言われてきたことも大きかったのかもしれない。

いざ戻ってみると予想以上に経営は傾いていました。とりあえずどのように商品が作られていくのかを知るために、職人として学ぶことから始めてみたんですが、私がおせんべいを焼けるようになっても何もならない、何より経営的に早く手を打たなくてはと思い直しました。自分の仕事は「会社や商品の魅力をもう一度掘り起こし、広く伝えていくこと」だと(当時AKBが流行っていたので、妻には梅月堂の“秋元康にならないといけない!”と言った記憶があります笑)。

しかしそこから2年間位は、ウチのような小さな会社はどうすべきなのか、どこへ向かうべきなのか、本を読み漁りながらただただ頭を悩ませる毎日でした。

販路を広げたい。そのためには、
どうしても「値上げ」が必要だった。

最初の頃は、売上個数を増やそうと自分で手売りに出したこともありましたが、どれだけがんばっても貢献は微々たるもの。抜本的に伸ばしていくためには百貨店などへ販路を広げていかなくてはならない。そのためには送料や手数料がかかるため値上げが必須だったのです。

当社のような小さな会社は1個1個の売価が将来を決めます。今までのお客様のことを考えれば心苦しいですし、まわりも反対しましたが、これしか道がなかったというのが正直なところでした。

この時、商品のパッケージも併せて変更しました。単に値上げするのではなく、これだけ手間をかけて丁寧にいい素材を使って作っているという、商品の持つ価値をもっと伝えていく必要があると考えたからです。

しかし、ここで失敗をしました。パッケージを今風にガラッと変えたことで、これまでのお客様までが前の商品と違うのかなと感じられたようで、ますます売れなくなってしまったんです。

そんな時、地元経営者の会合で、あるデザイナーさんとの出会いがありました。

今風のパッケージを
つくったのに、失敗？

当時、販路開拓のためにさまざまなところを回っているなかで、とある人気セレクトショップから「デザインが整理されていない」という理由で断られるという経験をしました。せっかくパッケージまで変更したのにと悩んでいたところに、デザイナーさんから新しいものを作るのではなく「梅月堂の良さを残して、整理する」ことが大事だと言われ、その日の夜中にはぜひデザインをお願いしたいとメールをしていました(笑)。

二人で倉庫のなかをひっくり返し、古いパッケージやロゴ・マークなどを発掘。そこに込められていた意味や想いを探る行程は、単に新しいパッケージにつながったというだけでなく、梅月堂らしさと向きあう大きなきっかけになりました。無事、前回断られたセレクトショップにも取り扱っていただくことができ、その後は首都圏の百貨店、婦人画報のお取り寄せサイトなど販路がどんどんと広がっていききました。



「オリジナリティ」を大切にすることを、
商標で伝える。

私たち梅月堂では、曾祖父・祖父の代から、知財に意識が向いていたようです。当時は、「他店に真似されたくない」という想いだったのかもしれませんが、私にとっては梅月堂「らしさ」を再認識する大切なヒントになりました。

そしてこれは、オリジナリティを大切にしてきたことの現れであることにも気がつきました。この経験のあと「ラムドラ」などの新しい商品を開発していくことになるのですが、商標はしっかり取得するようにしています。買っていただくお客さまにオリジナルであることを伝えられますし、社員にも「自分の会社はオリジナリティにこだわっている」という姿勢が言葉以上に伝わるのではないかと考えています。

ビジョン・ミッション・クレドは、
「梅月堂がやるべきことか？」の判断基準。

4代目となって10年目のタイミングで、これまでの振り返りも含めてビジョン・ミッションを言語化しました。中川政七商店さんにコンサルティングしていただきながらでしたが、1年かかりましたね。それこそ自分が生まれた時のことからすべてを棚卸しました。軸になったのは、はじめて中川さんとお話をしたときに「梅月堂さんの企

業文化は、先祖代々のまじめさと発明だと思えます」とおっしゃっていただいたこと。ハッとしましたね。それを自分らしく解釈することで今につながっていると思います。

小さな会社が、時間とコストをかけてビジョンやミッションを掘り起こして言語化することが必要か、と思われる方もいるかもしれませんが、これは経営者にとっての判断基準になるものです。日々新しい問題が起き、課題がでてくるなか、その決断は「梅月堂がやるべきことなのか」を取捨選択していく際の拠り所になります。そして、作ったあとにどう隔々まで浸透させていくかも重要です。社員とは、ビジョン・ミッションを達成するための「クレド(梅月堂の価値観・行動規範)」を日々共有するようにしています。なにか注意するときなども「クレドにあるじゃないか」というふうの一つひとつ紐づけて理由を説明するようにしています。最近では、社員が言い訳に「クレド」を入れ込んでくることも(笑)。今は頭で考える過程にクレドが浸透してきた段階ですが、徐々に行動や形に反映していけたらと思っています。

これから変革をめざす皆さんには、小さな会社だからこそ社長自らが自信を持って、どんな会社になりたいのか、どんな好循環を生み出したいのか、ビジョン・ミッションの掘り起こしと言語化からぜひ始めてほしいですね。



幼い頃、お店の包装紙や配達用の車に入っていた特許表記の記憶

自らディレクションした店舗のリニューアル

曾祖父は、田舎では珍しく特許まで取得していました。幼い頃から配達用の車にロゴとともに特許番号が入っていたのをいまでも覚えています。オリジナルであることを大切にしたいという思いは、この頃から感じ取っていたのかもしれませんが。売れてからではなく、新たな商品を開発するたびに、先手先手で商標を取得するように心がけています。

「梅月堂らしさ」を店舗でも。ビジョン・ミッションからつながる世界観をデザイナーに伝え形にしてもらいました。大正時代に建築された全国の建築物を見て回り写真や雑誌の切り抜きを使ったイメージコラージュを作ったりもしました。デザイナーに任せではなく、社長がディレクションするべきということも中川政七商店さんに教わったことのひとつです。



ミッションを形にした「ラムドラ」

「経営」のデザインをめざしたい

ミッションがまだ明確な言葉にはなっていなかった当時も、なんとなく目指すべき方向性は見えていました。梅月堂がかつて持っていたはずの「発明心」を復活させたい!という思いで開発したのが「ラムドラ」(商標登録第6559679号、6588536号)です。働く大人の女性が食べて「明日からまたがんばろう」と思っていただけの商品をめざしました。

一つひとつの商品としてだけでなく、すべての商品、店舗、コミュニケーション活動や接客、経営戦略まで含め、ビジョン・ミッションから「縦串」をしっかりと通して、どこを切り取っても「梅月堂らしさ」を実現していきたい。それが「経営をデザインする」ということだと思っています。



「なぜ私たちの会社は存在するのか？」 原点回帰し、社員と向き合うことで たどりついた「金属化粧師」。

「金属化粧師」。創業58年目を迎える東洋ステンレス研磨工業では、社員をこう呼びます。金属加工業界という、輸送コストなどの制約から地元が主な商圏となることが多い中、デザインを経営の武器にすることで組織と事業を変革し、日本全国からグローバルへと、めざす市場を広げようとしています。研磨受託メーカーから金属意匠メーカーへ。祖父そして父の代から受け継いだ会社の“原点”と向きあう物語が、そこにはありました。



門谷 豊さん
代表取締役社長



福岡県太宰府市 東洋ステンレス研磨工業株式会社

現代表取締役社長である豊さんの祖父が1966年に創業。福岡県太宰府市で社員35名を抱える金属意匠メーカー。ステンレスの複合研磨技術を基軸に「金属素材に意匠性と機能性を与えることでの社会貢献」をミッションとしている。その高い意匠性と機能性から日本全国はもちろん海外市場からの注目度も高い。中小企業庁による「はばたく中小企業・小規模事業者300社」2021に選定。
<https://www.toyo-kenma.co.jp/>



知的資産経営セミナーへの参加をきっかけに、社員と向きあう。

当社は、大手鉄鋼メーカーを退職した祖父が、これからの生活を便利にし、日本の経済発展に貢献するであろうステンレスという金属を普及させていくためには研磨加工技術が求められるはず、という信念のもとに起こした会社です。会社は順調に成長し九州エリアにステンレスを扱う会社も増え市場も広がっていきました。2代目を継いだ私の父は、さらなる成長を求めて新たな研磨技術・製造技術の開発に注力し、大手企業や大学などと共同でさまざまな開発を行いました。

私は化学メーカーで営業職を経験した後、2000年に入社。当初から自社の技術力に自信はあったのですが、昔どおりのあいまいやりとりが気になり、技術仕様書を整理・標準化して技術の見える化を図ったり、検査基準を整備したりと、さまざまな改革をしましたね。その効果もあり発注先からの信頼は獲得できたものの、リーマンショック後の景気がなかなか戻らない中で、半導体や太陽光パネル市場などへ研磨技術を軸に横展開を試みたりもしたのですが、難しい状況が続きました。

その頃に声をかけていただいて参加したのが、福岡県中小企業団体中央会が主催する知的資産経営支援事業「ちからの経営」で、そこでは、自社に固有の価値の徹底的な棚卸しに取り組みました。着目点こそ違いますが、今の「デザイン経営」の考え方に通じるものがありましたね。当時部長だった私と社員数名で、企業の成り立ち、実績、技術など、すべてを洗い出すセッションをとにかく繰り返しました。当時、複数の市場に参入を図っていくなかで、隣の社員が「何

をつくっているのかわからない」という状況ができてしまっていました。お互いに技術やコツを教えあうこともない。これはどうかしなくてはいけないという問題意識が私のなかにはありました。そのようなタイミングで「ちからの経営」で指導をいただき何より良かったことは、社員とじっくり向き合えたことです。自分たちの強みはなにか、お客さまが依頼してくれるのはなぜか、自分たちは社会に何を提供できているのか。この時一緒に議論し、思い悩んだ社員は、現在全員が会社の幹部になってくれています。

私たちの仕事は研磨することではなく、金属に価値をもたらすこと。

こうしてたどりついたのが、お客さまや社会が私たちに求めていることは、研磨ではなく金属という素材の価値を高めること、というまさに創業当時の原点ともいえるものでした。研磨はあくまで「手段」。高い技術と経験をもとに金属に価値を吹き込んでいきたい、そんな思いにたどりついた時に「金属化粧師」（商標登録第5422882号）というフレーズが生まれました。

それからは、入社して3か月経った社員は全員「金属化粧師」を名乗っています。変わったのは、まず社員に自信がついたこと。この言葉を積極的に発信していくうちにマスコミに取り上げられる機会も増え、そうなることや自分ごとになってうれしいんですね。そうして段々と会社全体に浸透していくなかで、自分は「金属化粧師」として、世の中に何を提供していくことができるのか、と仕事に対する姿勢が変わっていきました。こうした中、「自分たちの技術を見える化できないか」という想いで立ち上げたのが、自社ブランドの「MAKO」（商標登録第5624052号）です。



「金属化粧師」としての自信をもたらした
オリジナルブランド「MAKO」。

「MAKO」の名称は、先代社長である父の名前であり、自社製品の管理番号として社員たちが馴染んでいたことから名付けました。最初の立ち上げ時には、外部のデザイナーを起用し金属雑貨などをつくりました。正直それほど売れなかったのですが、やればできるという自信になりました。その後、また原点のBtoBに立ち戻り、さまざまな加工技術を駆使した意匠性の高い金属パネルをラインナップしました。勝負をかける想いで2014年の「東京デザイナーズウィーク」に出品したところ、さまざまな業界の方に興味を持っていただき、大きな成功を収めることができました。それまで九州エリアの同業者の動向ばかりを気にしていたのに、いまやライバルはガラスや壁紙といった内装材にまで広がっています。デザイナーも内部に採用するようになって、普段から意思疎通ができるようになりましたね。

自分たちのつくったものが
「見える」ことで、
社員の意識が変わっていった。

下請けのスタイルで長くやっていると、自分から何か動くということではなく、ただお客さまからFAXで注文が入ってくるのを待つという姿勢が当たり前になってしまうものです。発注が重なったり、少し手間のかかる注文だったりすると、社員たちから無意識に「してやっている」、福岡弁でいう「しちゃっとる」という言葉が出てくるんですね。僕はそれがとてもイヤだったのです。せっかく自分たちの技術に期待して発注いただいているのに、仕事の依頼の背景に「信頼」や「実績」というものがあるということ意識できていなかったのです。

でもそれは、「自分達の技術や送り出した商品が世の中にとってどういう意味があるのか」ということが見えていなかったからでした。実際私たちの製品が有名な企業や建築に採用されるようになってからは、東京に遊びに行っておしゃれな建物に入ってみたら、自分たちが「化粧」を施した金属板が誇らしげに輝いていたりする。そういう体験をするようになって、「どうしたらお客さまはもっと喜んでくれるだろうか」「もっと価値を高めるためには、どうしたらいいだろうか」という発想が、自然とできるようになってきたと思います。社員にやる気や自発性が出てきたことで、離職も明らかに減っていきまし、ものづくりにもいい影響が生まれるようになりましたね。

これまでの限られたエリア、業界という思い込みを破り、海外にまで目を向けられるようになった今、思うのは社員と向き合い、自分たちの存在意義を共に考えるところから新たな挑戦が始まっていたということです。一度結果がついてくると、その後は次々と目標が見えてきます。これから変革をめざす皆さんにも、この「ひと破り」を越えてほしいですね。

金属化粧師

会社の“ところ”を、なぜ守らないのか？と叱られたことをきっかけに商標権を取得

当初、製品にはともかく、自分たちの理念に対して商標権を取得するということが、感覚としてなかったのですが、あるとき知財の専門家の方に「大切な会社の“ところ”なのに、なぜ取得しないのか？」とアドバイスを受けたことをきっかけに、「金属化粧師」の商標を取得しました。



新入社員と職場の先輩による交換日誌
「金属化粧師への道」

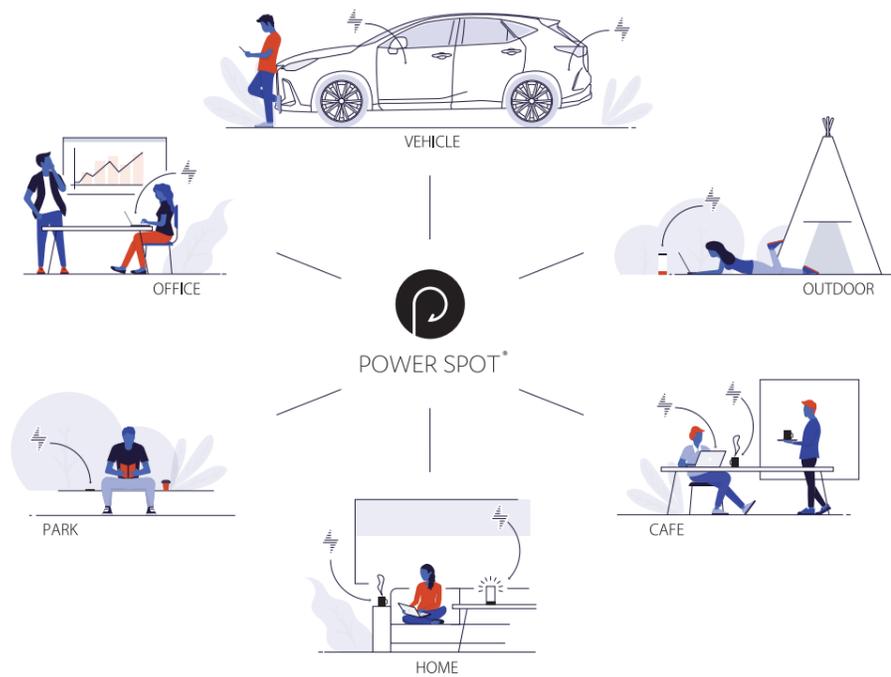
社員には、入社して3か月経つと「金属化粧師」と入った社章を与え、入社後6か月の間は「金属化粧師への道」と名付けた職場の先輩との交換日誌に取り組んでもらっています。社員全員が、会社の“ところ”を普段から意識できるよう、さまざまなところに「金属化粧師」の名称を使用しています。



特許技術を活用し、持続可能性を意識した
ビジネスモデルにも取り組んでいきたい

大手企業と共同開発し、特許権を取得したチタンの表面処理技術「IPゴールドチタン」。チタンを黄金に輝かせ、高耐久・メンテナンスフリーでかつ軽量という特徴を実現しています。今後、少子高齢化がすすめば職人も不足することが予測されます。特に伝統建築は保守が難しくなる可能性が高い。資源問題も含め、金属意匠という視点から社会課題の解決にも挑戦していきたいですね。





自己変革を決意し、 ものづくり特化型企业からスピンオフ。 技術×データ×デザインで 「MONO+KOTO」の新境地をめざす。

産業機器用の特殊電源メーカーとして培った独自技術を原動力に、新たなフィールドをめざして社内ベンチャーを設立。VUCAの時代をエネルギーに疾走する技術立脚型企业ベルニクスと気鋭のベンチャー企業ベルデザインの取組を紹介する。



鈴木 健一郎さん
代表取締役社長

Bellnix®

BELLDISIGN Inc.

埼玉県さいたま市 株式会社ベルニクス / 株式会社ベルデザイン
株式会社ベルニクスは1978年創業の産業機器用電源メーカー。通信、航空、鉄道、防衛、交通インフラ、発電所など、幅広い分野でそれぞれの規格に適合した特殊電源を提供する他、2019年に新ビジネス創出のための社内ベンチャーとして株式会社ベルデザインを設立。「ワイヤレス給電」技術をコアに、さまざまなパートナー企業と協業しながら、「電源をリデザインする」給電プラットフォーム事業を展開している。特許庁が主催する令和4年度知財功労賞を受賞。
<https://www.bellnix.co.jp/>



不確実な時代、変わりゆくビジネス環境。
危機感を自己変革の力に。

2023年で創業45年目を迎えるベルニクスは、上場企業を主な取引先として、ものづくり特化型のビジネスを展開してきました。ただ、世の中がボーダーレスになり国際競争が激化していくなかで、取引先のビジネス環境が変わってきている実感もありました。これまでのビジネスは安定していたものの、この先も大丈夫だという保証はない。自分たちの会社や社員の将来が、既存の顧客だけに委ねられている状況を何とかしなければという意識が次第に強くなっていきました。

創業以来、我々が誇りにしてきたのは、やはり技術力です。そこで「ワイヤレス給電」という新しい技術を使って、これまでにないことをやってみようと考えようになりました。私がこうした考えに至ったのは、父から事業を継承する前に、一橋大学のビジネススクールでデザイン経営やサービスマネジメントを学んだことも影響しています。これからのものづくり企業は、ただモノをつくって売っただけではダメで、社会のニーズに向き合い、モノからデータを取ってサービスに転換し、いかにして新しい価値を生んでいくかを一年間みっちり学んだんです。

「なぜ生活の中で使われていないんだろう？」
新たな視点で自社の強みを再発見。

ワイヤレス給電は、コンセントやケーブル無しで充電ができる技術です。木やガラスなどの物体越しや、さらに水中でも送電でき、漏電や感電の心配もありません。

あるとき、社内の開発会議の場で、このワイヤレス給電は我々の身の回りにもっと普及していてもいいはずだね、という話になりました。なぜ生活の中で使われていないんだろうと。

ちょうどその頃、さいたま市が電動のシェアサイクルを広めようとしていて、我々のワイヤレス給電技術を使って埼玉大学と共同で充電ユニットを開発したんです。シェアサイクルということで、我々がそれまでお付き合いしたことのない一般ユーザー向けの事業者さんとも接点ができ、これがひとつの転機になったと思います。一般ユーザー向けのビジネスには、我々が意識していなかったいろいろなニーズがあることを初めて知りました。自分たちの技術はそこでこそ生きるのではないかという気づきですね。

「この人となら、実現できるんじゃないか」
デザイナーとの出会いと、新境地への道筋。

デザイナーの田子學さん(株式会社エムテド代表取締役)とは、彼が講演をした経営者向けセミナーで出会いました。その頃の私は、ワイヤレス給電が生活の中で役立つはずだという確信はありつつも、自社たちだけで実装していくのは難しいとも思っていました。田子さんが、いろんな製造業の技術をデザインの力で全く違う業界のマーケットに移し替えてきた実績を知って、この人となら、もしかしたら実現できるんじゃないか、状況を変えられるんじゃないかと感じて、セミナーが終わってすぐに声をかけました。ワイヤレス給電で、世の中からコンセントをなくしませんか?と話したら、それはおもしろいねと言っていたので。

その後は田子さんと製品の試作品をつくり、2018年に初めてインテリア展示会に出展。ワイヤレス給電機能を埋め込んだテーブルと、その上で充電するタンブラーを出したんですが、反響はとて大きかったです。関心を寄せてくれた方々と話すなかで、アイデアが徐々に具体的になっていきました。この100年間変わっていない「電気の配り方」を変えるために自分たちでワイヤレス給電のプラットフォームをつくり、そこでモノからデータを集めて新しいデータビジネスを展開していくという計画です。ただしそれは、資金的にも一社ではやりきれない。ベンチャーとして外部から資金を調達しようということで、株式会社ベルデザインを設立しました。田子さんにはCDO(チーフデザインオフィサー)として経営にも加わってもらっています。



「他社の後追いはしない」
創業の想いに立ち返り、
ミッション・ビジョンを言語化。

ベルデザイン設立に先立ち、田子さんと社内メンバーとプレストを重ねて会社のミッションやビジョンをつくりあげました。同時にベルニクスの理念の整理にも取り組もうと、創業者である父に、当時の想いや背景を改めてヒアリングしたんです。父は、大手の電源メーカーのなかでベルニクスのような中小企業が生き残るには、他社の後追いでではなく、常に創意と工夫に満ちた「独創技術」で顧客に価値を提供していくことが重要だと考えていたようです。我々の電源は、こう言うのもなんですが高いんです。それを顧客に認めていただくには、代替不可能な価値ある製品でなければならない。そういう創業時からの想いに立ち返りつつ、我々が次の世代として何をめざしていくべきかを言語化していきました。

変革の意志を社員に浸透させ、
新しい組織文化を醸成する。

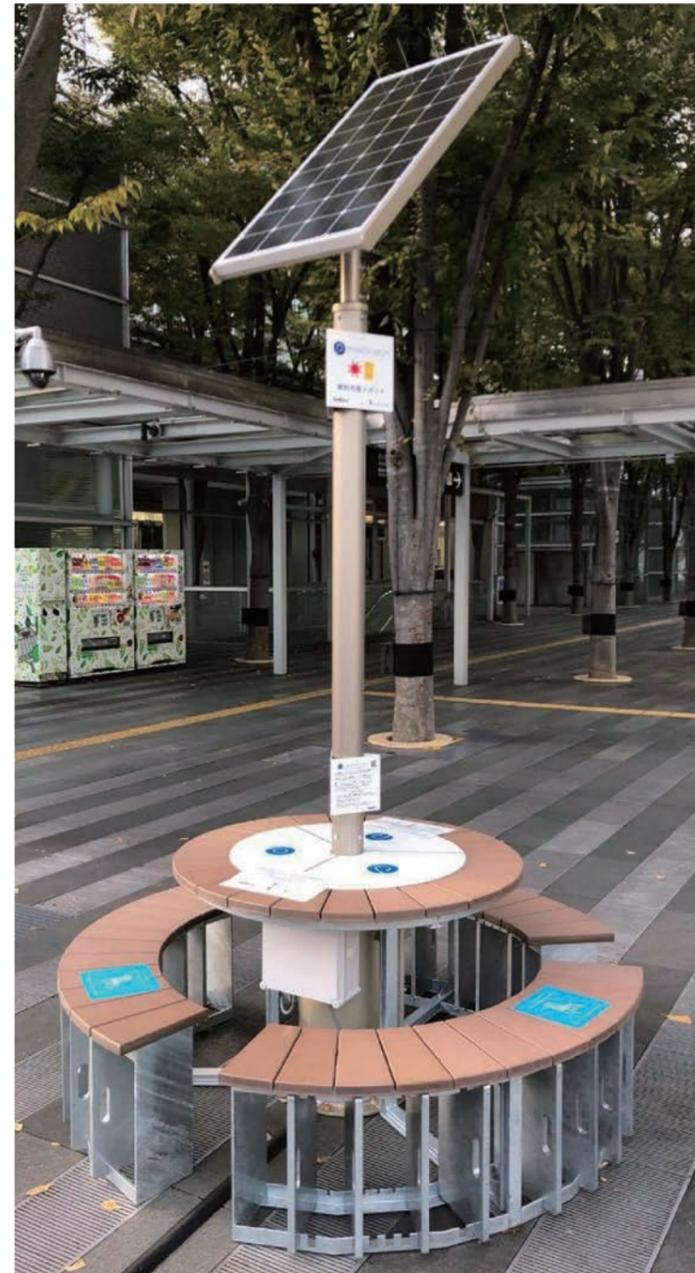
我々は変化しないといけないんだと、社員には常に言っています。決断し、失敗もしなさいと。基幹技術の電源を軸に、これからは「MONO+KOTO」をめざす。その意志を社内に浸透させるために、年に一度、私が未来を語る日を設けています。技術の成果はモノだけじゃないということを、いろんな事例と一緒に紹介します。

半世紀近くものづくりに特化してきた会社ですから、社員の意識を更新するのは簡単ではないし、さらにデザイン経営だとかデータビジネスとか、最初はみんな戸惑ったと思いますよ。例えばデータビジネスについて我々はまだわからないことが多いので、関東経済産業局から専門家を派遣していただいて指導を受けたりしているんですが、その後で必ず社内で集まって復習するんです。「どういうことかわかった?」、「どこがわからなかった?」みたいな。そうやってひとつひとつ、私も含めてみんなで確認し、だんだんと理解できるようになってくる。

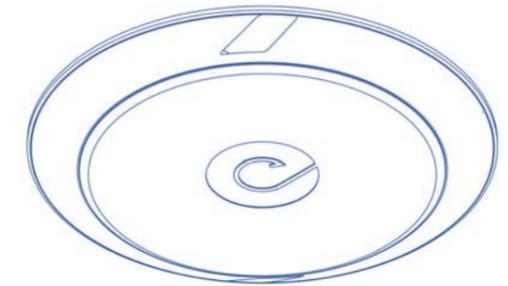
デザイン経営についても、かつては私自身、BtoBには関係ないと考えていましたが、一橋ビジネススクールで学んだことや、田子さんとのお付き合いを通じて意識が変わっていきました。「デザイン経営とは未来の羅針盤だ」と思うようになり、世の中の人々が幸せになるような物事を具体化することがデザインで、それを考えることは、すなわち未来を考えること。それを経営に生かしていくことがデザイン経営なんだと考えるようになりました。

ゲームチェンジを生き抜き、いつかは
中小企業のデザイン経営支援も。

今の取組を始める前、「次の50年を生き抜くには、新たな事業の柱を生み出さないといけない」と考えていました。それで会社と社員を守るために行動に出たわけですが、社員からは不安の声が上がりましたし、銀行にも反対されました。でも私は、「行動しないと何も生まれない。行動は成果を生み、失敗は学びを生む」と考えました。中小企業の経営は大変ですが、取引先企業に鍛えられた技術と信頼は多くの企業が持っているはず。我々がこのゲームチェンジを成功させて、そういう会社の見本になれるという思いがあります。それから、今まで田子さんと一緒に鍛えられてきた社内のコアメンバーと最近話しているんですが、いつか自分たちがいるんな中小企業に向いて、その企業の独自技術を生かしたデザイン経営のコンサルティングができればいいよねと。そんな夢も描いています。



【登録番号】
意匠登録第1628452号(D1628452)
【意匠に係る物品】
非接触給電器



大学と共同発明した
給電プラットフォームのコア技術を保護

「POWER SPOT」は、機器を上に乗ることで給電できるデジタルワイヤレス給電プラットフォームです。埼玉大学とベルニクスで、位置ずれに強く高い給電効率を維持できる非接触給電トランスに関する技術の基本特許を取得しています。給電時は、コントローラーを左右に回すことでオンオフの操作が可能です。ベルデザインは、この操作を実現する技術の特許権、コントローラーの形状を意匠権で保護しています。



社員の行動変容を促す「マイ・フィロソフィー」活動

社員の行動を変えていくため、朝礼では各自が「マイ・フィロソフィー」を発表しています。フィロソフィーに関連づけて自分のエピソードを話してもらい、社員投票で最も評価された人を年に一度、「フィロソフィー大賞」として表彰します。評価の理由も発表するので、本人にとってモチベーションになりますね。今後は社員の評価体系にも組み込もうと考えています。

“究極の技術は究極の形に収まる”

電源メーカーとして、以前は主に回路関連の特許を取得していましたが、外から見えない部分の知財保護だけでは弱い場合もあります。田子さんと弁理士とも相談し、今は意匠権も積極的に押さえるようにしています。「究極の技術というのは究極の形に収まるので、そうした形の意匠権を取るのがいい」と教わり、なるほどなと思いましたね。最近では、機器の操作画像の意匠権も取得しました。



オープンイノベーションでライフスタイルをつくる

さまざまなメーカーやインフラ事業者と共創し、電源を起点にライフスタイルをつくっていくのが我々の構想です。ベルデザイン設立から3年で、多数のパートナー企業と関係を築きました。中小企業とベンチャー企業の違いは、ピッチイベントなどを通じて新しい出会いが増えたことです。たくさんのベンチャー仲間ができ、彼らとの対話がまた新しい発想のヒントになっています。



目に見えるモノを「つくる」だけではない、 企業のデザイン文化を「育てていく」支援へ。

山形県では、平成17年に「山形県デザイン振興指針」を打ち出すなど、早くからデザインの力を産業振興に活かす活動を行っている。その先頭を走っているのが、山形県工業技術センター デザイン科だ。「山形エクセレントデザイン」や「やまがた&Dプロジェクト」などを推進するなか、出品して終わり、モノをつくって終わりではない、特徴的なその“仕組み”は、さまざまな企業に寄り添い、企業の“視点”に立ち伴走し続けてきた経験から生まれていた。



月本 久美子さん
大場 智博さん
木川 喜裕さん
山形県工業技術センター
連携支援部デザイン科



やまがたのデザイン
<https://www.yamagatanodesign.jp>



山形県デザイン振興指針

経営者のデザインマインド深化
デザインスキルを持った人材育成
山形発のオリジナルデザインの育成
デザインに係る相談支援体制の充実



山形県工業技術センター デザイン科の主な業務

デザイン導入に向けた伴走支援	「山形エクセレントデザイン」の企画運営
<ul style="list-style-type: none"> ●デザインに関する相談対応 ●デザイン導入のサポート ●デザインの活用範囲拡大支援など 	<ul style="list-style-type: none"> ●選定と展示会 ●ブラッシュアップスクール ●デザ縁（マッチング）など
<ul style="list-style-type: none"> ●東北芸術工科大学やデザイン関係団体等との連携 	



「なぜ、それを作るのか」
“Why”の探究から始まる
「やまがた&Dプロジェクト」。

「やまがた&Dプロジェクト(以下、&D)」は、県内企業を対象としたイノベーション創出事業。企業がデザイン思考を実践しながら新商品や事業のアイデアを約半年間かけて生み出していきものだが、実は、その半分以上の時間を費やして取り組むのが「自社はなぜ、それに取り組むのか？」つまり、デザイン経営でいう“企業の人格”の探究だ。

「プロジェクトの本当のゴールはアイデアをカタチにすることではありません」と大場さん。これまで多くの新規開発支援を行ってきたなかで、上手く進まない事例を分析したところ「なぜ、自分たちがこれを作るのか」という核の部分がないことに気づいたからだという。

変革をさせるばかり「とにかく何か新しいことに取り組まねば」と思う企業は多い。しかし&Dでは、具体的なアイデアを出す前に、自分たちは何で社会に貢献できているのか、なぜモノづくりをしているのか、といった問いを徹底的に深め、言葉にすることを成果の一つとしている。実際、&Dで探究した理念をベースに新事業を立ち上げた企業も出てきているという。

デザイナーは理念から遡って発想することを
知ってほしい。

地元山形にある東北芸術工科大学の学生とのコラボレーションにも意味がある。「デザイナーが、感性だけではなく理念に遡って発想しているということを企業の経営者層に知ってほしい」と、ご自身も芸工大出身という月本さんは考えている。また、「現状では多くの学生が県外の企業に就職するなか、地元にも自分のデザインの力を生かせるような魅力的な企業がたくさんあることを知ってほしい」という。「山形では1ターン1ターンを含め、若手のデザイナーが増えています」（木川さん）。企業とデザイナー双方に成果が出始めているようだ。

企業にデザイン文化を根付かせる
経営者と現場社員のペア参加。

“仕掛け”はまだある。たとえば、&Dでは企業は原則として「経営層と現場社員」の2人1組で参加することになっている。視点も社歴も立場も異なる2人が一緒に参加することで、学びが共有され、社内で新たな対話を生みだすきっかけになると考えているからだ。自社の歴史を調べるワークで社名の由来を問われた社員が、社長から社名にまつわる逸話を初めて聞き、それが新たなパーパス(社会的存在意義)づくりのきっかけになったというエピソードもある。

「入庁した当初は、相談に来られた企業と一緒に製品をデザインすることが自分の仕事だと思っていましたが、それでは一過性の支援で終わってしまう。今は各々の企業の中にデザインの視点が根付くよう寄り添っていくことが僕の仕事だと思うようになりました」大手電機メーカーでインハウスデザイナーとして勤務後、山形にUターンした経験を持つ大場さんの言葉に、地域のために支援のあり方をデザインしていこうとする意志が現れていた。



2年に一度開催される
「山形エクセレントデザイン」

県内でつくられた優れたモノ・コトを選定・顕彰。受賞者は展示会に出展するなど、販路開拓や事業PRにつなげることができる。選からもれたものの芽のある企業は「奨励企業」として選出し、「ブラッシュアップスクール」やデザイナーとのマッチング会「デザ縁」への参加機会を提供するなど、継続的に成長できる仕組みにしている。

企業を支えるデザイン支援と
知財支援の好循環

「新しくロゴを作りたい」という相談は、知財総合支援窓口(山形県発明協会)に寄せられることも多い。この窓口への相談がきっかけとなってデザイン科によるデザイン支援に結びついたケースもあれば、もちろんその逆の流れもある。共通項はブランディングを重視する姿勢だ。デザイン支援と知財支援の好循環が生まれ、企業を支えている。





企業とデザイナーが目的を共有し、 未来を「ともに つくる」。

地域の中小企業と地域のデザイナーをつなぐ「と、つくる」は、デザインの力を活用することで地域産業の振興をめざす広島市による支援事業のひとつ。企業、デザイナー、そしてデザイン支援室の三位一体で、コンセプトである「ともに つくる」に取り組んでいる。



田中 志保さん
大川 泰明さん

公益財団法人広島市産業振興センター
工業技術センター デザイン支援室

と、つくる

<https://totsukuru.jp/>

広島市初の公的デザイン支援が始動。
でも、デザイナーが足りない！

技術力の高さを誇る中小ものづくり企業が集まる広島市。技術先行でデザインとはあまり縁のない企業も多い土地柄だが、こうした土壌にデザインのタネをまいていこうと、市の産業振興センターにデザイン支援室が開設されたのが平成11年のこと。以来、企業からのデザイン相談は徐々に増えていったが、それと同時に、肝心

のデザイナーが足りないという地元の課題も浮き彫りになった。「地域の経営者がデザインの価値を理解し、そこにきちんと対価を払う都市にならないとデザイナーが育たないと感じました」。支援室の田中さんはそう語る。まずは地元デザイナーの現状を知ろうと少しずつデータベースを整え、これが現在の「と、つくる」事業へとつながっていく。



デザイナーってこわい!? 経営者の目線で
寄り添い、“ありたい姿”を一緒に整理。

「と、つくる」の支援は単なるデザイナー斡旋ではなく、企業とデザイナーの関係づくりに主眼が置かれる。相談窓口では、マッチングの検討以前に、経営者の想いやめざすもの、会社のありたい姿を一緒に整理するステップに時間をかける。デザイン経営の「人格形成」に当たる部分だ。

「以前は企業から、デザイナーってこわいという声も聞きました」（田中さん）。デザイナーとのやりとりがイメージできないゆえのことだろう。また経営者としては、よくわからないことにお金を払う抵抗感もある。デザイン支援室の大川さんはこう語る。「相談者の意識や課題はさまざま。まず彼らの考えをしっかりと聞いて要件定義をする。その上でデザイナーに会うタイミングを見極めることを心がけています」。

“デザイン”を紐解き、多様なはたらきを
経営者に知ってもらうウェブサイト。

「と、つくる」のウェブサイトで紹介されている協業事例は、読む人が協業のプロセスを自然に追体験できるよう、主にデザイナーの観点で丁寧に綴られている。

「デザイナーには協業での自分の役割を聞いています。デザインという言葉を使わずに話してほしいと。みなさん困るようですが（笑）、でも結構いろいろ出てくる。伴走とか、翻訳とか、立会人だとか。自分が企業とどんな関係性で協業したのかを言語化してもらって、それを読む企業の人にデザインのはたらきを伝えていきます」（大川さん）。

協業でのものづくりを、
知財意識を高めるきっかけに。

知財関連は、広島県発明協会と連携しながらサポートを行っている。「と、つくる」の相談窓口の目の前が発明協会のオフィスということもあり、窓口を訪れる企業やデザイナーにとっても活用しやすい体制だ。「事業主は商品ができるとすぐ売ることになりがちですが、新しいものをついたら、世の中に出す前にまず知財のことをきちんとしたほうがいいですよと声かけするようにしています」（田中さん）。知財権を取得することで自社の製品やサービスに自信がもてるようになったり、社員の意気込みにつながるケースも見られるようになってきたという。

最後に、各地で中小企業のデザイン活用促進に取り組む支援機関に向けてアドバイスをもらった。

「地域には、それぞれに合った支援のかたちや仕組みがあるはず。例えば『と、つくる』のやり方は東京ではたぶんうまくいかない。自分の目の前にいる地元企業やクリエイターの声をしっかりと聞いて、それに合った仕組みを考えることが大切だと思います」（田中さん）。

「『と、つくる』のサイトを見て、ここなら何ができそうだと感じてもらえているとしたら、それもデザインの力が大きいと思います。行政の施策は予算も限られ、そうしたところに予算を割くべきか議論も出るところですが、デザインの力を説くメディアは、それ自体が美しく魅力的でないと説得力がなくなってしまいます。そこは大事かなと思います」（大川さん）。





経営者とデザイナーがデザイン経営と知財を “共学”。新規事業の構想をめざす。

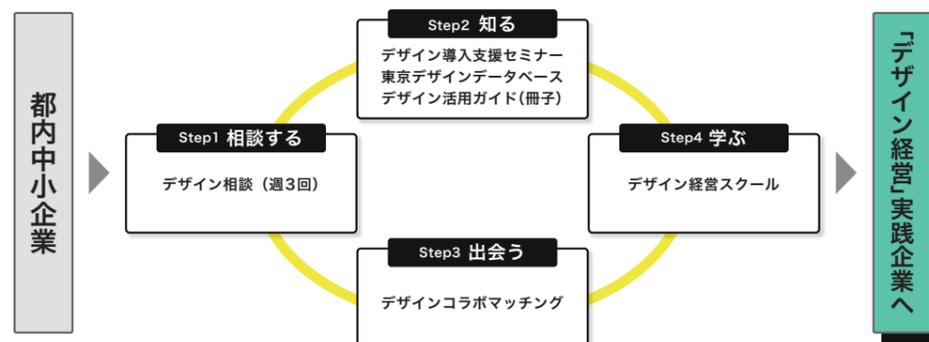
デザインで自社の可能性を開拓したい中小企業。
経営を理解し、事業の上流から力を発揮したいデザイナー。
両者がひとつの教室に集まり、パートナーとして互いの理解を深め、体感しながら
デザイン経営と一緒に身につけていく――。
東京都中小企業振興公社主催の「デザイン経営スクール」を中心に、
公社が取り組むデザイン経営支援事業について紹介する。

公益財団法人東京都中小企業振興公社
総合支援部 総合支援課

公益財団法人 東京都中小企業振興公社

<https://www.tokyo-kosha.or.jp/support/shien/design/index.html>

デザイン経営支援事業の全体イメージ



デザインに投資してリターンを追求する
「デザイン経営スクール」。

東京都中小企業振興公社は東京都内の中小企業のための総合支援機関だ。公社がデザイン経営の推進を目的に 2020 年度からスタートした「デザイン経営スクール」では、中小企業者とデザイナーがペアになり、対等な立場でカリキュラムを受講している。

プログラムは「デザイン経営概論」、「ブランディング」、「ビジネスデザイン」、「マーケティング」で構成され、2022 年度からはビジネスデザイナーの今井裕裕さん(株式会社 kenma 代表)が総合監修としてスクールを牽引。「リターンを追求するデザイン経営」をモットーに、企業がデザインに投資することで利益を得て、お互い Win-Win の関係をつくっていくことを重視した内容となっている。また、企業とデザイナーがより多くの相手と協働を体験できるよう、3か月の期間内に3回のペアリングを行う点も同スクールの特徴だ。

序盤では、まず、スクールでの学びを通じて到達したいゴールについて共通認識をつくる。その上で、企業が将来のなりた姿を深掘りし、ペアを組んだデザイナーがそれを聞き取って可視化していく。次に、描いた将来像に近づくために、取り組むべき事業のアイデアを一緒になって出し合っていく。ここでは、全部で100案程度のアイデアを出すことが求められるため、慣れていない受講生にとっては大変なワークだ。しかし、限られた期間に集中して極限まで考え抜くことは、今後の実践のためにも貴重な経験になる。

プログラムの後半では、発散したアイデアを絞り込み、より実現性の高い新規事業の構想を具体化。ここでも企業とデザイナーの協働によって可視化・言語化に取り組む。そして最終発表の場では、それぞれのペアが事業の構想を披露する。

受講した企業からは、「新しい事業を考える道筋を体系的に学ぶことができてよかった」、「デザイナーと一緒に取り組むことで、どんなことができるか具体的にイメージできた」といった声が聞かれているという。まず自社の未来を描き、それを実現するための事業をデザイナーと共に構想していくという明快なプロセスとゴール設定が、受講生にとって学びのモチベーションにつながっているようだ。

自社ならではの知的財産を創出するための
デザイン活用支援。

公社のデザイン支援は、平成 15 年に東京都が策定した「中小企業の知的財産活用のための東京戦略」の中で、「自社にしかない知的財産を創る」ための施策として、デザインの活用が掲げられたことをきっかけにスタートしている。知財を保護するだけでなく、知財を新たに創造するところから支援しようという取組だ。

そうした経緯もあり、同じ公社内の組織である東京都知的財産総合センターと連携し、カリキュラムの中に知財戦略に関する講義も組み込んでいる。また、企業とデザイナーの協働関係がスクール修了後も続くことが少なくないため、知財に関する不安や悩みを抱える企業、デザイナーに対しては、同センターへの相談を誘導するなど、知財支援との連携を意識した運営を心がけているという。



“脱下請け”の意欲は中小企業者も
デザイナーも同じ。
両者が出会えば、必ず何かが生まれる。

東京には、デザイナーの数が多く、その専門性もさまざま。一方で、多くの中小企業からは、デザインを活用したくても経験がないので踏み込めない、探し方が分からないといった声が聞かれる。そこで公社は、中小企業がデザイナーと協業する際のガイドブック「デザイン活用ガイド」を提供し、デザイナーとの協業のポイントを、契約や知的財産の取り扱いなども含めて紹介している。

また、中小企業とデザイナーが直接出会う場を提供するため、「デザインコラボマッチング」事業も行っている。最近では企業側が申し込んだひとつのデザイン案件に対し、たくさんのデザイナーが手を上げる状況だという。コロナ禍の影響もあり、とすると下請けになりがちな仕事の現状に危機感を抱くデザイナーが増えているようだ。「デザイナーは少人数の事務所に所属していたり、個人事業主であったりすることが多いです。公社は中小企業を支援する立場ですから、当然、デザイナーも支援の対象だという意識で取り組んでいます」(公社事業担当者)。

公社はまた、デザイン支援が中小企業の成果に結びつくよう、他の部署や外部の機関との連携を重視している。知財相談はもちろん、技術相談や海外展開、事業化、各種助成金の活用まで、必要に応じて支援が受けられるよう各セクションへのスムーズな誘導を心がけている。「デザイン経営に取り組む事業者が、構想だけで終わらせず、事業化に結びつけられるように、多角的な支援の紐付けがとても重要だと思っています」(公社事業担当者)。その意味でも、スクールの修了生とは細く長い関係を築き、必要なときは手を差し伸べられるような存在でいたいとのこと。

デザイン支援は公社の中でも比較的歴史のある事業であり、時間の経過と共に変遷してきた経緯がある。事業担当者は、「今後も時代に合った利便性の高い事業を目指し、企業とデザイナーの出会い、そこから生まれる可能性を多角的に支援していけるスキーム構築を目指していきたい」と語る。デザイン経営の実践スタイルは企業とデザイナーの組合せの数だけ存在する。それらを公社としてどうサポートするか、試行錯誤が続けられている。



中小企業経営者の 「個人のアイデンティティ」から 生まれるデザイン経営に伴走する。

兵庫県宝塚市を拠点とする株式会社 SASI では、西日本を中心に中小企業の価値を引き出す「アイデンティティ型デザイン経営」のサポートを行っている。まちの小さな工務店やパン屋さん、製造業、水産業まで、相談企業の業種も規模も幅広い。最近では農業従事者の方からの相談も増えているという。経営者がアイデンティティに自ら気づき、自ら走っていると実感ができる伴走へ。中小企業ならではの「デザイン経営」支援についてインタビューした。



代表取締役社長 近藤 清人さん
経営企画 シニアコンサルタント 吉松 孝夫さん
経営企画 戦略総務 科田 小太郎さん

株式会社 SASI
<https://sasi-d.com/>



地方創生のためには、
中小企業を元気にすることが必要だ。

「僕たちは、地元企業を通じて地方創生を実現したいと創業した会社です」。2012年にSASIを創業した近藤さんは、以前デザイン会社に勤務していた頃、地方創生事業に携わった経験から、目新しいものを持ち込んで話題づくりをしたり一過性のイベントを実施し

ても、地域が最終的に活性化することはないと気づいたという。もっと持続性があり、効果を地域に広げていけるような方法はないだろうかと考えるなかで、「地域で働き、経済を回し生活をしている地元の中小企業を元気にしていくこと」をめざすべきだという仮説に辿りついた。

企業を支援していくためには「経営」を知る必要がある。そう思った近藤さんは、デザイナーとして活動する傍ら、勉強のために八百屋と雑貨屋を起業し実験として学んだという。

経営者ひとりの
「ゆずれない価値観」に人は集まる。

「創業まもなく、デザインの視点からぜひアドバイスがほしいと経営者の集まりに呼ばれた際、話を聞いてみると誰もデザインに悩んでいるわけではありませんでした」と近藤さん。中小企業の場合、資金繰りや人材不足など、目に見える問題について『困っている』と答える経営者が多い。しかし、問いを重ねていくと、そもそものビジネスモデル自体が古くなっていたり、機能していなかったりすることが大半だという。「だからこそ私たちは、ビジネスモデルをつくり直すところからはじめましょう、とアドバイスをしています」。

そして、「ビジネスモデルをつくり直すためにはアイデンティティ、核となるものを構築する必要がありますが、ここに大企業と中小企業の違いがあります」と、近藤さんは語る。

「中小企業の場合、経営者の個人的な価値観やゆずれない想いを掘り出し、核に据えたうえで、はじめて、会社をどういう目的のもとにやっていくのか、どんなお客さまに届けたいのかといったことを考えていくことが重要です」。地方では、例えば消防士や看護師、花屋さんのように、「なぜ働くのか」という目的がはっきりしている職種の人たちばかりではなく、多くはその地域で生活するために働く人たちだ。そのような環境のもとでは「会社の理念に共感して働く」という考え方そのものが難しい。人対人として、経営者という個人の「アイデンティティ」に自分の思いを重ねられるか、共感できるか。SASIが展開する手法が「アイデンティティ型デザイン経営」と呼ばれる所以だ。

ビジネスモデルの実装と知財権取得は
一体で考える。

SASIのコンサルティングのスタート地点は「アイデンティティ」の抽出だ。そこから新たなビジネスモデルを経営者や社員とともに考えては実行し、失敗したらつくり直すということを繰り返していく。

そして、実際に新しいビジネスモデルを展開する際は、商標権や意匠権などの知財権の取得も一体で行なうことを基本にしているという。単に権利を守っていくということだけでなく、「特に新しい取り組みを世の中に提案するようときは、知財をオープンにすることで市場を広げていく発想も大切だと考えています」（近藤さん）。

「納品で終わりではなく、成果を出す」伴走をめざすSASI。たとえばモノを作るにしても、その前段階に調べたり、考えたり、準備したりすることは多く、作っては試すことを繰り返して成果をあげていくとなると、時間とコストは当然かかってくる。限られた資源のなかで活動をする中小企業にとっては、正直迷うこともあるだろう。そんな時近藤さんは「デザイナーを会社に一人雇うと思ってください」と説明するという。その言葉は、それだけSASIのメンバーがその企業に深くコミットしながら活動する、という表れでもある。

経営者が自分たちで気づき、
自分たちで走り続けていると思える支援。

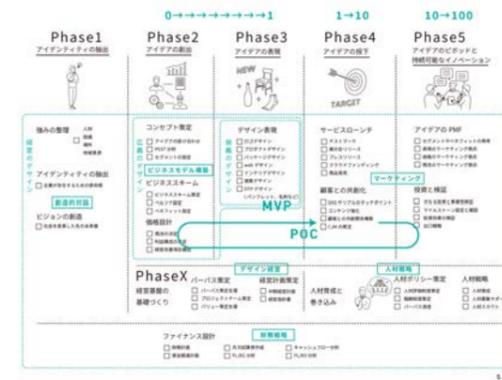
ビジュアルやモノの完成度を突き詰めていくカタチを「デザイン」するデザイナーの存在はもちろん重要だ。しかし企業活動全体に目を向けた「デザイン経営」を志していくのであれば「知的財産はもちろん、ファイナンスなどデザイナー自身がまずデザイン以外のことをどれだけ知っているかが重要になります」と近藤さん。

「デザイン経営の支援において、デザイナーがすべてをできるとも思わないし、できる必要もありません。ただ、さまざまな専門知識を持つメンバーとともに経営に関わる共通言語を理解して一連のフェーズのなかでコネクしていくことは必須です。」

まちの中小企業の経営者が、「自分たちの手で、まちを、会社をよくした」と実感できること。大切なアイデンティティに自分たちで気づき、いま自分たちの力で走れていると思えること。これがSASIのめざす「アイデンティティ型デザイン経営」支援だ。

「デザイン経営」のステップを見える化

SASIでは、デザイン経営に必要なステップを細かく可視化して見せることで、なぜ「アイデンティティ」に立ち戻って考えることが必要なかを経営者と共有している。一方で、支援するチーム内でその企業がいまどのフェーズで何が必要なのかをメンバーの専門を超えて共有するツールとしても活用しているという。



※中小企業のデザイン経営ロードマップ/SASI株式会社Webサイトより





Photographer 平田正和

中小企業の個性を生かし 潜在能力を引き出す 「デザイン経営リーダー」育成の実践。

中小企業一社一社に課題と強みがあり、またそれぞれに過去と未来のストーリーがある。
中小企業の経営者が、自社の個性を生かしたデザイン経営を実践し、可能性を切り拓いていくには――。
創業時から「全てのひとにのうちにある創造性」を信じ、人づくりと価値づくりを継続してきたロフトワークによる、
「デザイン経営リーダー」育成の取組と知財への向き合い方を紹介する。



カルチャーエグゼクティブ 岩沢 エリさん
ゆえんユニットリーダー 二本柳 友彦さん
クリエイティブディレクター 加藤 修平さん

株式会社ロフトワーク
<https://loftwork.com/jp/>



地域の文化と人の暮らしを支えてきた
中小企業にこそ“デザインの力”が必要。

企業のみならず、行政や地域の課題と向き合い、そこに関わる一人ひとりの創造力を結集して新しい価値を生み出し続けているクリエイティブ・カンパニーのロフトワーク。2018年当時の共同代表者、林千晶さんが『「デザイン経営」宣言』(経済産業省・特許庁)の起草に関わったことをきっかけに、自らが率先してデザイン経営を推進してきた。2020年には、関東経済産業局補助事業として中小企業によるデザイン経営の実態を調査し、報告書「中小企業のデザイン経営-経営者のビジョンが文化をつくる」を公表。またさまざまなクリエイターとのネットワークと共創のスキルを駆使し、徹底したハンズオン体制でデザイン経営の実践による企業の事業変革をサポートしてきた。

「これまで私たちが蓄えてきたデザイン経営導入の知見を、中小企業の方々が活用しやすいように整理したプログラムが『Dcraftデザイン経営リーダーズゼミ』です。そう話すのはロフトワークの岩沢さん。

「中小企業の潜在能力を引き出す」ことは、地域の産業振興に積極的に関わってきたロフトワークが大切するテーマのひとつだ。Dcraftを担当する加藤さんによると「デザイン経営は、経済的価値だけでなく、社会的価値や文化的価値をつくることにも貢献します。今まで日本では、地場の中小企業が産地をつくり、人の暮らしや文化をつくってきました。中小企業にこそデザインの力は必要で、そこに自分たちがもっと深く関わりたいという思いがあります」。Dcraftは2020年に中小企業庁のものづくり補助金(ビジネスモデル構築型)を活用してスタート。全国30社の企業が参加した。以来、基本的なしくみとネーミングを維持し、内容をアップデートしながら、北海道や近畿でも事業を継続してきた。

デザイン経営を自社に最適化し、実践する
「Dcraftデザイン経営リーダーズゼミ」。

Dcraftは2つのプログラムで構成されている。1つ目は社内にデザイン経営に取り組む土壌をつくる「導入支援」パート。2つ目は、自社の課題に合わせてデザイン経営の考え方を実践しながら新しい事業計画をつくっていく「ハンズオン支援」のパートだ。

参加企業は業種も規模もさまざまで、事業承継のタイミングで組織を創造的に変えていきたいと参加する企業も多い。参加には事前審査があり、申込時に自社の課題などの質問を受ける。「会社の理念や存在意義などが言語化されているか、またそれらを日常的に社内で話しているかも聞いていますが、そこに課題を抱えている企業は多いですね。」(加藤さん)。デザイン経営の導入には、まず会社のビジョンを全員が共有し、組織のあり方や意識の部分から変えていく必要がある。そうした気づきを重ね、会社の体質改善を図るようプログラムが工夫されている。

デザインへの投資によって
「知的財産を築く」というマインドへ。

デザイン経営は「デザインに投資することでその企業の知的財産を築くことでもある」と加藤さん。「投資の結果、知財という無形資産が増え、それを活用してまた新たな金銭価値を生み出すという、バランスシートの考え方が近いかもしれません」。このため、Dcraftでは知財に関する検討のポイントが随所に埋め込まれている。自社の現状整理や今後のビジョンを考えるステップでは、知財の専門家と一緒に状況を洗い出す。また競合やベンチマーク企業の知財状況のリサーチや、社外パートナーとの契約方法についても実務的なアドバイスを提供している。

知財への向き合い方はデザイナー側も変えていく必要があると加藤さんは話す。「デザイナーが知財も含めて企業のビジネスの部分に積極的に関わっていくことで、デザイン経営の取り組みが加速し、成功に結びついていくのではないのでしょうか」。

社内に「知財事務局」を立ち上げ、勉強会を自主開催。

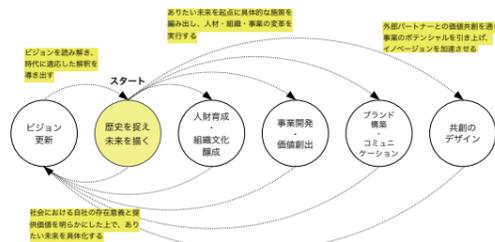
ロフトワークでは、Dcraftのプロジェクト内に限らず、社内でも知財への関心や課題意識が高まっている。様々なプロジェクトを実現していくために「攻めのバックオフィスをつくらう」と、社員で構成された「知財事務局」を立ち上げ、知財や契約などのテーマを柔らかく扱う勉強会を自主開催しているという。共創が身近になり、誰もがクリエイターになれる今だからこそ、時代に即して知財をきちんと理解しようという活動だ。

また、ロフトワークの仕事への取り組み方や意識も変わってきている。「デザイン経営を支援するには、ロフトワーク自身がデザイン経営を実践できていないと、説得力をもって価値を伝えられないですね」と二本柳さん。「支援する側が当事者意識をもって企業と本気で向き合っていくことが大事だと感じていて、自分たち自身がデザイン経営の実践者になることで、この運動をさらに盛り上げていきたいです」。



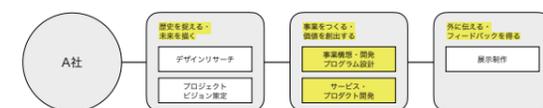
ありたい未来を起点に
デザインの力で組織・事業の
変革を推進する

ロフトワークのデザイン経営導入プログラムでは、企業の「ありたい未来」を描きながら、現状の課題に応じてデザインの力を活かした複数のアプローチとで、組織・事業を未来に向けて変革します。



デザイン経営導入モデルケース

課題：自社技術を起点に、未来に向けて新たな基幹事業を生み出す
10年先の未来に通用する新しい基幹事業を開発するために社内から多くのビジネスアイデアが生まれるような土壌を生み出したA社。新たな制度設計を視野に入れながら新サービス・プロダクトのプロトタイプと実証実験をゴールとしたプログラムを実施しました。



課題：インナーブランディングと人材開発プログラムで組織のレジリエンスを高める

事業承継をきっかけに新事業創出と組織の強化を図りたいと考えたB社。人材育成とインナーブランディングを軸としたプログラムを通じて、社内にビジョンを浸透させるとともに、次世代リーダー層を中心に創造性・柔軟性を育むことで組織のレジリエンスを高めました。





学びほぐしと現場体験で 中小企業のリアルに寄り添える デザイン人材を育成する。

デザイナー、エンジニアというどうしても大手企業、あるいは都市部に人材が集中する傾向がある。しかし、デジタル化や社会情勢の変化、兼業・副業の推進などによって、働き方の選択肢や活躍の幅は大きく広がってきている。デザインコンサルティング会社のトリニティは専門性を持つ人材が広義のデザインを共に学ぶ「DXDキャンプ」を立ち上げた。中小企業と共に事業課題を解決するフィールドワークなど実践的かつ特徴的なプログラムに込められた想いとは。



湯浅 保有美さん
代表取締役社長

トリニティ株式会社
<https://trinitydesign.jp>



日本企業の「デザイン部」を応援してきた歴史

1997年に創業したトリニティは、日本におけるデザインコンサルティング会社の草分け的存在だ。その歴史はイタリア・ドムスカデミー（大学院大学）との協働に始まる。日本では「デザイン」というと一般的に形や色の話だと捉えられがちだった当時から、企業の活動全体を「デザイン」する、いわゆる広義のデザインを本来の意味と据えて活動してきた。「中小企業が多いヨーロッパでは、デザイナーは社長の相談役を務めてきたのです。会社の理念はどう

あるべきか、社員の幸せをどうつくっていくべきか、といったことも含めた相談です」と湯浅さん。日本ではいかに意匠設計で製品の優位性を出すかが問われていた当時、いかに「デザイン組織」が経営に関与できるようになれるか、という視点で活動してきたという。デザインの意味が急速に広がりつつあるいま、「私たちが伝えたかったことが浸透してきている」と語る一方で、これを流行りで終わらせてはいけないとも強く感じるという。

専門性を持つ企業人が広義のデザインを学びあう「DXDキャンプ」。

「デザイン経営」という言葉が生まれる以前から、デザインの方で企業の変革をサポートしてきたトリニティ。その経験を活かして立ち上げたのが「高度デザイン人材」の育成を掲げる「DXDキャンプ」だ。高度デザイン人材とは、「あるべき未来を構想し、事業課題を創造的に解決できる人材」のこと。2018年に経済産業省と特許庁がまとめた『「デザイン経営」宣言』でも今後必要な人材としてとりあげられている。

「知財と中小企業という視点から言うと『DXDキャンプ』の特徴的な点は2つあります」と湯浅さん。

まず1つ目は、DXDキャンプに参加するデザイン人材（「DXDキャンプ」の参加者は、デザイナーだけでなく、エンジニアやマーケティングなどさまざまな専門性を持つ人が広義の「デザイン」を学んでいるため、ここではわかりやすく「デザイン人材」と呼ぶ）は、「デザイン思考」や「サービスデザイン」といったテーマと並列で、「知財」を学ぶプログラムを組み込んでいること。ここでは、特許権や意匠権、商標権などの知的財産権はもちろん、人的資産や経営理念、顧客ネットワーク、ブランド体験、ビジネスモデルなどを含む幅広い知的資産に注目している。「企業にはさまざまな知的資産があり、自分たち自身も、そうした企業の資産を生み出している」ことへの気づきを促すことを目的としているという。日々の仕事のなかで生み出したさまざまなものが、会社にとっての「見えない」財産であり、会社の価値を高めていくものであるということ学んでいるのだ。

中小企業と共に
広義のデザインを実践する
「フィールドワーク」プログラム。

そして2つ目は、中小企業と協働する「フィールドワーク」プログラムを組み込んでいることだ。これは、レクチャーやワークショップな

どを通して学んだ修了生たちが、実際に中小企業に出向き、経営者や社員とともに事業課題の解決をめざすというもの。これはデザイン人材にとっても、中小企業の経営者、現場の社員にとっても大きな効果をあげているという。

まず、デザイン人材にとっては、その多くが大企業のなかで活動してきているため、中小企業の実情や課題を深く理解し、デザインを実践すること自体が貴重な体験だ。「デザイン人材の活躍の選択肢が広がるなか、新しいことに挑戦するうえで、最初の1回を経験しておくとその後の自信につながります。社長と直接話をするだけでも貴重な体験です」（湯浅さん）。

中小企業の経営者にとっても、外部の専門人材との協業を自社の現場でシミュレーションできることは大きい。また、社員にとっても、いつもの職場環境のなかでデザインのプロセスを実践的に学ぶことは貴重な。「自分たちのなかからこんなアイデアが出てくるとは思わなかった、という感想を社員の方から聞けたときは効果を実感しましたね」と語る。

中小企業経営者の
リアルにいかに寄り添えるか。

「中小企業の場合、たとえば、キャパシティやリソースの制約から単純に売上を伸ばすことが企業にとってプラスにならないこともあります。デザイン経営を成功させるためには、中小企業の経営者のリアルにいかに寄り添えるかが大事です。そして、経営者に寄り添うためには、自分の専門以外の知識を広げ、立場を超えて発想し、コミュニケーションしていくマインドやスキルが必要になります」と湯浅さんは話す。「DXDキャンプ」は、そうしたマインドやスキルを身につけるための学びほぐしの場になっている。「こうしたマインドやスキルが必要な点は、デザイナーだけではなく、知財の専門家の皆さんも同じこと。一つの専門性の中にとどまっても、新しい発想は生まれにくい。多様な視点を持つ人たちが集まって、それぞれの専門性を発揮しながら、課題を共有し、お互いに「越境」しあって新しいモノを生み出していく、そういう場を創っていこうと思っています」（湯浅さん）。

デザイン経営を実践するための
「とやまデザインビジネススクール」

医薬品製造、金属、機械、電子部品製造などの様々な産業が集積する富山県では、これまで富山県総合デザインセンターを中心に魅力ある商品の開発や、企業へのデザイン導入に積極的に取り組んできた。事業を受託したトリニティは、デザインの方を経営戦略やブランディング、社内風土改革にいたる具体的なアクションとして広げ、イノベーションを促進することを目的に、県内企業が「デザイン経営」を学び、実践するための「とやまデザインビジネススクール」の立ち上げに参加。約6か月間にわたるプログラムを提供した。

「経営デザインシート」で、
知財が「企業の資産」であることを再認識

「経営デザインシート*」は、自社の未来のありたい姿と現在の姿のギャップを見える化することで、「これから何をすべきか」が見えてくるツール。トリニティは、デザイン経営に関するセミナーやコンサルティングの現場でもよく活用している。実は、シートの「資源」の欄のなかに「知財」について書く欄があることで、知的財産権だけでなく、もっと幅広い知的財産、さらに社員の能力や組織文化などの知的資産も会社の重要な資産だということに改めて気づく人も多いという。

*「経営デザインシート」……内閣府が作成した、企業が将来を構想するための思考補助ツール。(P49参照)

有識者からの応援メッセージ

※有識者の所属・役職は2023年3月時点

このハンドブックは、特許庁の調査事業の一環として設置した、中小企業の「デザイン経営×知財」研究会での検討も踏まえ作成している。研究会の委員を務めていただいた6人の有識者の方々からの「デザイン経営×知財」の実践・支援に向けた応援メッセージを掲載する。



衛藤 章司

池田泉州銀行
地域共創イノベーション部長

1996年泉州銀行(現池田泉州銀行)に入行。営業店での法人業務を経験後、事業再生、事業承継・M&A、ベンチャー投資業務等を通じて地域企業サポートに従事。

経営資源の”見える化“は、企業の存在意義を過去から未来につなげる取り組みです。

企業の成長においては、経営者が自身の目指す将来象や事業戦略をアウトプットし、社内外のステークホルダーとの相互理解を深め、関係性を強固にしていくことが大切です。創業期から現在にいたる理念や技術・ノウハウ・人材などの経営資源を”見える化“し、自社事業の源泉からデザインした未来戦略を共有いただき、持続的な成長の実現とともにチャレンジしましょう。

地域の支援ネットワークを活性化させ、チャレンジする地域企業を応援しましょう。

地域金融機関においても、「知的資産」や「事業性評価」をキーワードにした取り組みが広がっています。主役である地域企業の方々の本質的な課題を共有し、専門領域を持つアドバイザーの方々との連携により、個々の企業に寄り添ったサポートを各地域で実現しましょう。



上條 由紀子

長崎大学研究開発推進機構
FFGアントレプレナーシップセンター
センター長・教授・弁理士

専門分野は、知財マネジメント、技術経営・産学連携、アントレプレナーシップ。次世代の人材育成を目指し、学部生・院生、社会人等へのプログラム提供に携わっている。

自社の在りたい姿をイメージし、未来に向かって会社の経営を変革していきましょう。

未来の在りたい姿を描く、自社の持つ知的資産を棚卸する。その過程から、どこを強化すべきか、どのように組織文化を醸成していくべきか、そういった観点を持ち、未来に向け経営を変革していくことが重要です。また、21世紀型企業では企業同士が連携し課題解決する「共創」も求められています。デザイン経営の手法を取り入れ、持続的に進化し続けられる企業を目指しましょう。

企業の在りたい姿の実現に向けて、知的財産の専門家にも幅広い視点での伴走支援が求められています。

弁理士等の専門家の皆様には知財中心の支援に留めることなく、企業の現在の姿を見つめ未来の在りたい姿を探索することに伴走することが求められていると思います。そのためには、デザイン経営の考え方を積極的に取り入れて支援というものを進めていくということが重要ではないでしょうか。



金谷 勉

有限会社セメント プロデュースデザイン
代表取締役社長
クリエイティブ・ディレクター

有限会社セメントプロデュースデザイン代表。日本の町工場や伝統工芸の職人達と強みを探して自走に活かすため、一緒に考え、一緒に作り、販売まで伴走している。自著「小さな企業が生き残る」(日経BP)

下請けでも会社を守ることもできる技術は知財になり、技術は会社を次へ昇華することもできる知財になる。

私自身、起業後に独自で知財に投資してきたこともあり、中小企業にとっては知財はこれまで考えた企画やデザインを守ることは必要だと感じています。そして知財は自分たちの新たな商いの景色を作っていくこともできる可能性があると考えています。たとえ下請けの仕事だとしても自社で発案した技術を積極的に守り、攻める武器として新たな顔づくりに活かしていきましょう。

知財へ費用も時間もかけることは無駄ではない、次のステージに行くことができること知財の活用を。

下請け企業は自社の請け負っている仕事でも考え抜いたアイデアや技術や生み出した素材が自社の経営資産になると考えている会社が少ないのです。「知財」が生み出す自社の「次への可能性」にまだまだ気づいていない。埋もれているその技術、その素材へ自信が持てる伴走を進めて頂きたいです。



近藤 泰祐

知的財産研究教育財団
知的財産教育協会 事業部長

長年知財人材育成に携わる。近年は、内閣府が2018年に公表した「経営をデザインする」という考え方とそのツールである「経営デザインシート」の普及を推進している。

「ありたい姿」を強く想い、バックキャストで輝ける自社の未来を引き寄せる。

VUCAの時代と言われ、未来の予測が難しく、唯一の正解が存在しない今。急激な事業環境の変化に適応しながら、未来に向けた自社の成長に必要なのは、経営者自身の「ありたい姿」です。これまでの成功体験や常識に囚われず、自らの特徴「ワタシらしさ」を起点とし、強みとする姿を描くことが大切。「経営デザインシート」(P.49参照)も活用しながら「ありたい姿」を描いてみましょう!

これからの事業環境の変化は企業に「自己変革」を要求する。同時に、「支援の在り方」も変革が求められる!

これから大切になる支援は、経営者が自らの「ありたい姿」に向かって自走できるようになるための伴走です。支援者の皆さんには、経営者の「気づき」や「腹落ち」から内発的動機を引き出すための「対話と傾聴」が求められます。そこでは対話ツールとしての「経営デザインシート」も活用できます!

実践のヒント –ソニーグループの取組–

“世にないもの”を創ることをめざしてきたソニーグループ。

そのルーツは1946年、資本金19万円、従業員約20名の小さな会社「東京通信工業」だ。

ソニーの歴代トップは、ブランドの顔づくりを担うデザインを重要視してきたことが知られている。また、創業者のひとりである井深大は、知財への意識が高く、「東京通信工業」を設立した翌日に特許を出願したというエピソードも残っている。ソニーでは当時から、デザインの成果を意匠権や特許権などの知的財産権で保護することにより、ソニーらしさを蓄積し、ブランド価値の向上に注力してきた。

「人のやらないことをやる」という創業の精神のもと、ユニークな製品やサービスを生み出してきたソニー。

実はその裏側で、デザイン組織と知財組織の連携が果たしてきた役割は大きい。

デザイン組織と知財組織の人事交流

現在、ソニーグループでは、デザイン組織と知財組織の間で積極的な人事交流を行っている。知財を専門とする社員がデザイン組織に所属することによって、デザインの早い段階から相互の連携ができるようにしているのだ。

この連携のメリットは、トレンド情報の収集から最終的な意匠設計まで、デザイナーが製品やサービスのデザインを進める傍ら、知財を専門とする社員がその背景や意図を十分に理解しながら伴走することで、自社らしさや独自性が表れた知財の権利化など、最適な知財アクションを早期に起こせることにある。たとえば、デザイナーは、開発プロセスの初期段階で、自社の中期事業戦略、ユーザーの価値観などの中長期トレンド、技術の導入計画などの背景情報をもとに、仮説を立てながらアイデアを展開していくが、これらの情報も知財専門の社員とデザイナーが共有することで、深い連携を可能にしている。

ビジネスの上流から「知財」意識を

『「デザイン経営」宣言』では、ビジネスの上流からデザインの考え方を取り入れることが重要だとしているが、知財についても同様のことが言える。出願検討のタイミングになって弁理士などの専門家に相談するのではなく、構想の段階から専門家に相談することで、効果的な知財戦略の構築や思わぬ落とし穴の回避につながる場合もある。誰に相談していいかわからない場合は、全国の都道府県に設置されている「知財総合支援窓口」(P.50)に相談してみるとよいだろう。



◆事例紹介:「変えないカタチ・コンパクトデジタルカメラシリーズ」の意匠(令和元年全国発明表彰発明賞受賞)

「ソニーらしさ」をどのように守り、確保するのか。初代のデザインを変えずに、都度進化した機能だけを盛り込んでいくという従来にない発想で創り上げた例。代が変わっても、オリジナルの“顔”そのままに、ブランド価値を重ねていくことができる(意匠登録第1467182号)。



土生哲也

株式会社IPディレクション
代表取締役

金融機関出身の弁理士として、中小企業の知財活用支援を中心に活動。昨春には武蔵野美大大学院の修士課程を修了し、デザインと知財を融合させた新領域の開拓に努めている。

固有の資源である知的財産を掘り起こし、デザインの力でわが社ならではの価値を創出する。

企業が競い合うことで社会を豊かにする時代から、互いの経営資源を活かし合い問題解決に挑むことで社会を前進させる時代へ。企業が社会に求められる存在であり続ける鍵となるのが、自社に固有の経営資源である知的財産と、真の問題を見出して解決に導くデザインの力です。デザインと知的財産を駆使して、自社だからできる、自社ならではの価値を創り出していきたいと思います。

今は社会の大きな変革期。知財の専門家・支援者もクリエイティブに、自らをアップデートしていこう!

「～してはいけない」「～しなければならない」「儲かる方法は～だ」…知財支援で、企業を決まった型に嵌めてしまっていることはないでしょうか? 自由に創造的な発想が求められる新しい時代の環境下で、企業の可能性を狭めてしまふことがないように、私たちのアプローチもアップデートしていきたいと思います。



鷺田祐一

一橋大学大学院
経営管理研究科教授

データ・デザイン研究センター長。専門はマーケティング、イノベーション研究。(株)博報堂で消費者研究、技術普及研究。2008年東京大学大学院修了(学術博士)。

商流の全体像を眺め直し自社の存在意義が最大になるようデザインすることが重要。

経営資源発想と、商流発想の2種類の考え方があります。前者は、多くの経営者がいつも考えている事柄で、堅実な経営には欠かせません。しかし、後者は案外見落としがちな視点です。目先の取引や利益率ばかりが気になって、社会の中での自社の姿を考えなくなりがちです。商流全体を見渡して、自社の存在意義を最大にするにはどうすればいいか?をデザインする視点が重要です。

現状の分析だけではなく、未来に向けた構成の視点を取り入れた支援が重要。

協働をする際に、目の前の問題を解決しようとして現状分析を繰り返すだけではビジネスコンサルティングと同じです。それを超えて、未来の顧客を狙った「構成(シンセシス)」の発想を取り入れた支援をすることが、新しい価値を生み出す協働になります。

ツール紹介

支援ツール「デザイン経営コンパス」

デザイン経営視点で自社の課題を掘り下げ、未来に向けた取組を検討する。

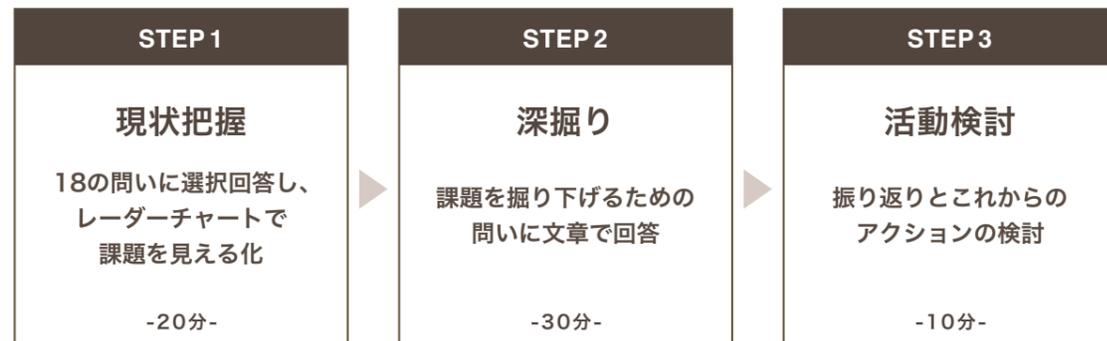
「デザイン経営コンパス」は、デザイン経営の取組状況の自己診断と未来に向けた取組の検討をサポートするための“羅針盤”的ツールだ。企業の方々が社内でも活用することはもちろん、支援機関・支援企業の方々が伴走支援などの場面で活用することを想定している。使用する企業の業種や課題、使用する場面に合わせ、積極的にアレンジして活用いただきたい。

使い方

「デザイン経営コンパス」は以下の3つのステップで構成されている。

まずはSTEP1。

18の問いに選択回答し、課題の全体像をレーダーチャートで見える化するところから始めよう。



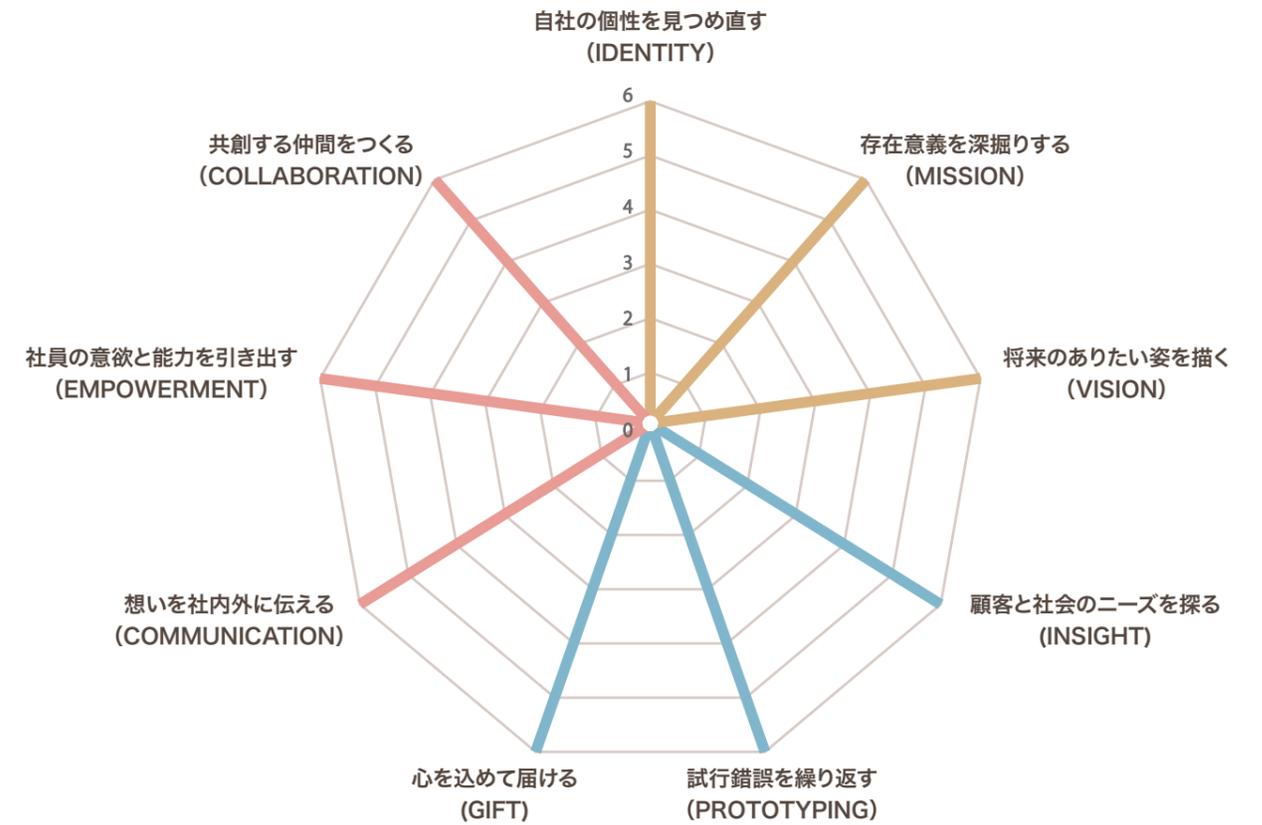
詳しい内容や使い方については、「デザイン経営コンパス活用ガイド」を参照。



「デザイン経営コンパス」と「デザイン経営コンパス活用ガイド」の掲載URL

特許庁はデザイン経営を推進しています
(3. デザイン経営の実践支援ツール)

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html



「デザイン経営コンパス」の活用場面

以下の例のとおり「デザイン経営コンパス」の活用場面はさまざま。

使用する企業の業種や課題、使用する場面にに応じてアレンジし、自社版の「デザイン経営コンパス」として活用いただきたい。

- デザイン経営や知財に関する勉強会・セミナーでのワークツールとして
- 企業の経営者と従業員による課題の発見・共有ツールとして
- デザイン経営に取り組みたい企業と支援機関や支援者による課題把握・コミュニケーションツールとして
- デザイン経営支援事業の効果把握ツールとして(支援事業の開始時と終了時に実施して結果を比較)など

「デザイン経営コンパス」利用者の声

テストワークショップで本ツールを試していただいた企業の方々からのコメント

- ・「改めて、自社で何をしていたのかを見直すことができました」
- ・「自分たちの取組姿勢を今一度考える機会になりました」
- ・「深掘り作業を経て、自身の姿勢が整理できた」
- ・「自社内でもすぐに活用したい。経営目線のすり合わせをしてみたい」
- ・「中期経営計画作成のタイミングで、幹部とお互いの考えを整理するのに役立ちそう」

デザイン経営の深掘り

「デザイン経営」を成功に導くための7つのポイント

事例で紹介した中小企業と支援機関・支援企業の方々の考え方や取組、研究会委員からのアドバイスをヒントに、中小企業のデザイン経営を成功に導くためのポイントをまとめた。

1 価値創造のための人格形成と文化醸成(基本)

顧客・社会が求める魅力的な製品やサービスを生み出し、提供し続けるためには、すべての活動の軸になる自社の信念や強み、将来像を具体化し、それらを社内外に浸透させて共創する仲間を獲得する必要がある。

2 他社との違い、自社らしさの把握(知財)

デザイン経営の第一歩は、他社との違い、自社らしさの把握だが、自分たちを客観的に見つめるのは意外と難しい。デザイナーや弁理士などの外部人材と協業する中で、気づきが得られたり、権利化や活用の可能性がひらかれることも多い。

3 自社にない知見をもつ外部人材との協業(協業)

多くの企業にとって必要となるのは、自社にない知見をもつデザイナーなどの外部人材との協業だ。協業にあたっては、自社の課題に合った人材を探すこと、課題や目標を共有し、お互いの役割や費用、期間などをあらかじめ明確にしておくことが重要だ。

4 大きなビジョン、小さなスタート(進め方)

ビジョンは大きく描くこと、取組の優先順位を決めて少しずつ成果を生み出すこと、そして、社内外に仲間を増やしながら活動を発展させていくことが重要だ。

5 実践を通じた学び(学び)

今やデザイン経営に関する本やセミナーも少なくない。基本的な考え方やコツは知識として学ぶこともできる。しかし、自転車の乗り方の知識があっても、自転車にうまく乗れないように、デザイン経営の実践を通じて学ぶことが重要だ。

6 財務状況の考慮(財務)

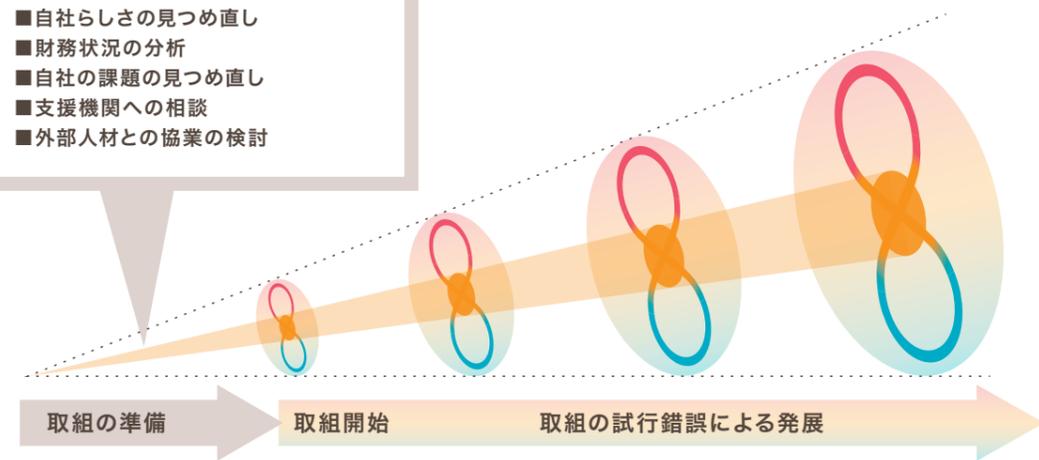
デザイン経営は万能ではない。企業の財務状況を考慮しない取組は、むしろ経営に悪影響をもたらすことがある。

7 支援事業の活用(支援)

地域によっては、行政機関や支援機関がデザイン経営に関連する支援を行っている場合がある。また、知財の支援窓口(P.50参照)は全国の都道府県に存在する。取組の初期段階では、こうした支援事業を活用することも有効だ。

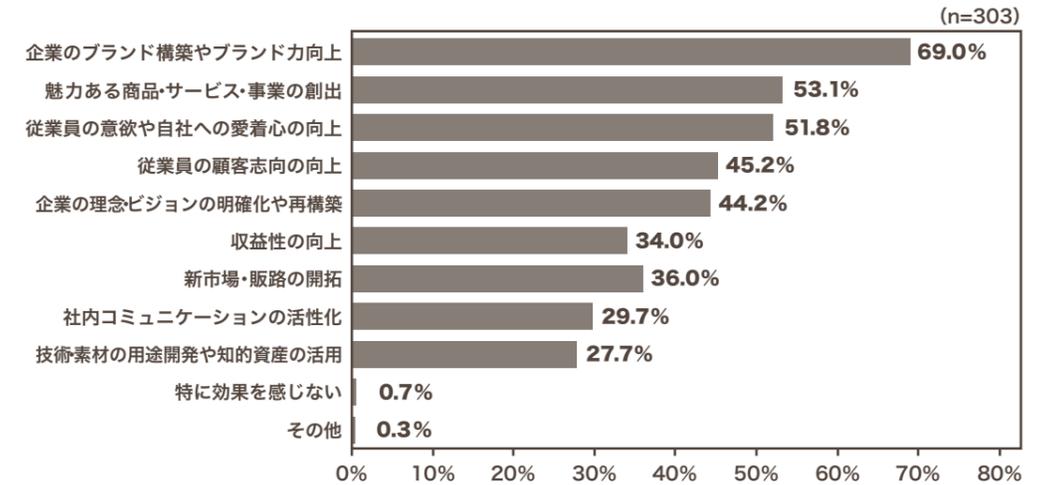
準備段階のポイント

- 自社らしさの見つめ直し
- 財務状況の分析
- 自社の課題の見つめ直し
- 支援機関への相談
- 外部人材との協業の検討



デザイン経営の効果

中小企業庁が発行した「2022年版中小企業白書」では、中小企業のデザイン経営に関するアンケート調査の結果を掲載している。例えば、「デザイン経営による効果」を見ると、人格形成・文化醸成・価値創造に関連するさまざまな効果を確認することができる。



資料:(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(注)1.複数回答のため、合計は必ずしも100%にならない。

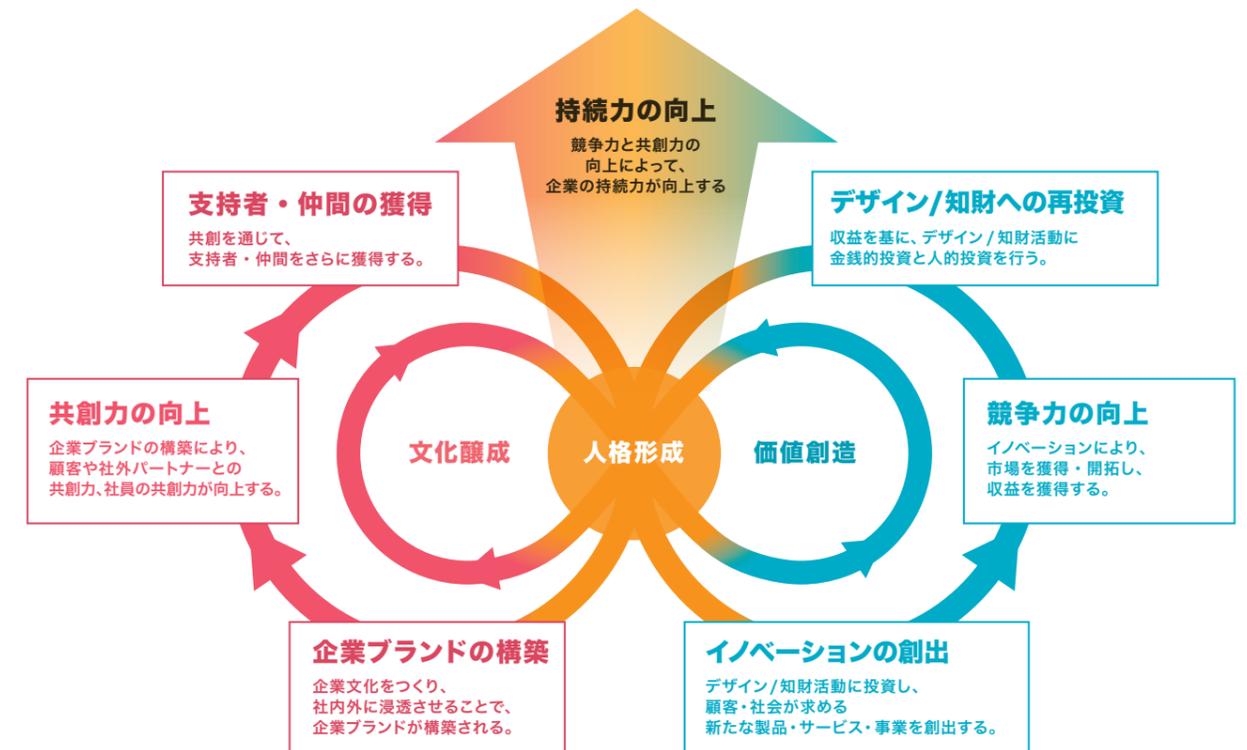
2.デザイン経営について、「既に取り組み定着している」と回答した企業を集計対象としている。

出典:中小企業庁「2022年版中小企業白書」、第2部 新たな時代へ向けた自己変革力、第2章:企業の成長を促す経営力と組織力(II-86~II-93)
<https://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/hakusyo/2022/PDF/chusho.html>



企業の「持続力」を向上させるデザイン経営の好循環

デザイン経営は、「人格形成」を軸に、「文化醸成」と「価値創造」を行き来しながら発展していく。「文化醸成」は、企業ブランドの構築、共創力の向上、支持者・仲間の獲得につながり、「価値創造」は、イノベーションの創出、競争力の向上、収益の獲得と再投資につながる。デザイン経営の好循環によって、企業の「共創力」と「競争力」が高まり、ひいては「持続力」が向上する。



参考文献、支援情報

「デザイン経営」と「知財」を知るための参考文献

デザイン経営と知財についてさらに理解を深めていただくための参考情報と、「デザイン経営コンパス」との併用が想定される関連支援ツールを紹介する。

「デザイン経営」を知る



1



2

1
経済産業省・特許庁「デザイン経営」宣言(2018)
「デザイン経営」運動の起点となった「産業競争力とデザインを考える研究会」の報告書。

https://www.meti.go.jp/report/whitepaper/data/pdf/2018052301_01.pdf

2
特許庁「中小企業のためのデザイン経営ハンドブック みんなのデザイン経営(2021)」
デザイン経営の3つの要素と「9つの入り口」を提示。10事例を掲載。

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho.html



「知財」を知る



3



4

3
特許庁「中小企業の皆様へ知的財産権を事業に活かそう」
特許庁ウェブサイト内の中小企業・個人の方に向けた知財ポータルページ。

<https://www.jpo.go.jp/support/chusho/index.html>

4
特許庁「Rights」(2020)
知的財産活動に取り組み、経営に生かしている中小企業20事例を紹介。

https://www.jpo.go.jp/support/example/kigyuu_jirei2020.html



「デザイン経営×知財」関連支援ツール



5



6

5
内閣府「経営デザインシート」(2018)
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。

https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titek2/keiei_design/index.html

6
近畿経済産業局「ミエルカノート」(2020)
ニーズや自社の強みを基にした新しい商品・サービスの開発を支援するツール。

https://www.kansai.meti.go.jp/2tokkyo/02shiensaku/guide/20200318press_note.pdf



「知財」について調べる、相談する

INPIT(インピット:独立行政法人 工業所有権情報・研修館)は、特許庁が所管する「知的財産の総合支援機関」だ。知的財産の創造・保護・活用に関して、きめ細かなサービス・支援を提供している。ここでは、知財情報の調査ができる「J-PlatPat」と専門家などから知財に関するアドバイスを受けることができる「知財総合支援窓口」を紹介する。

調べる → 「J-PlatPat 特許情報プラットフォーム」



ジェイ プラット パット 「J-PlatPat」とは？

特許・意匠・商標などの知的財産権や出願情報など、いわゆる「知財情報」をインターネットで無料で調べることができる。

できること

特許・実用新案・意匠・商標などの番号やキーワードでの検索で、他社の権利調査ができます！



<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>

相談する → 「知財総合支援窓口」



「知財総合支援窓口」とは？

全国47都道府県に設置している地域密着型の無料相談窓口。中小企業等が抱える経営課題を解決するため、専門家及び関係支援機関と連携して知財の側面から支援を実施。

できること

窓口の支援担当者からのアドバイスや各分野の専門家からのアドバイスを受けられます！

※弁理士、弁護士、ブランド専門家、デザイナーなど



<https://chizai-portal.inpit.go.jp/>

特許庁のミッション・ビジョン・バリューズ*

より良い未来を拓く「知」は、
一人ひとりの「やりたい」から始まり、
その情熱こそが、真に豊かな未来へ導いてくれることを確信しています。

私たちは、「知」に寄り添い、
培ってきた実務の知見と最先端の技術を融合しながら、
未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される知財エコシステムを、
知的財産に関わる全ての人たちと協創します。

暮らしの質の向上から社会的課題の解決まで、
一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現するため、
イノベーションを促進することに
私たちは、全力で取り組みます。

ミッション

「知」が尊重され、一人ひとりが創造力を発揮したくなる社会を実現する

ビジョン

産業財産権を通じて、
未来を拓く「知」が生まれ、新たな価値が生み出される
知財エコシステム*を協創することで、イノベーション*を促進する

バリューズ

- 透明性をもって、公正、公平に実務を行う
- ユーザーの立場で考える
- 前例にこだわらず、改善を続ける
- プロフェッショナルとして主体的に行動する
- 特許庁全体の視野に立つ

*ミッション・ビジョン・バリューズとは、ここでは、ミッション＝「どのような社会を実現したいのか」、ビジョン＝「ミッションのために組織は何を成すのか」、バリューズ＝「ビジョンのために職員はどのような指針で行動・判断するのか」を指します。

*知財エコシステムとは、知的財産を創造し、保護し、活用する循環を示す知的創造サイクルの概念に加え、そこから生まれる知的財産を基に、人々が互いに、また、社会に対して好影響を及ぼし、自律的に新たな関係が構築され、新たな「知」が生まれ、新たな価値が生み出される、いわば知的財産の生態系を指します。

*イノベーションとは、技術革新に限らず、新しいビジネスモデルや社会の仕組みの創出などを含む広義のイノベーションを指します。

謝辞

このハンドブックは、特許庁「令和4年度 社会課題等に対応した知的財産の創出活動支援等に関する調査事業」（委託先：ソニーグループ株式会社）の一環として作成したものです。調査事業では、中小企業のデザイン経営と知財活動をテーマに、有識者を交えた研究会を設置し、企業や支援機関の取組の調査、支援ツールの作成などを行いました。調査事業の実施にあたり多大なご協力をいただいた皆様に心より感謝を申し上げます。

中小企業の「デザイン経営×知財」研究会 委員 ※所属・役職は2023年3月時点

衛藤 章司	(株)池田泉州銀行 地域共創イノベーション部長
金谷 勉	(有)セメントプロデュースデザイン 代表取締役社長・クリエイティブディレクター
上條 由紀子	長崎大学研究開発推進機構FFGアントレプレナーシップセンター センター長・教授・弁理士
近藤 泰祐	(一社)日本知財学会経営デザイン分科会 代表幹事 (一財)知的財産研究教育財団知的財産教育協会 事業部長
土生 哲也	(株)IPディレクション 代表取締役・弁理士
鷺田 祐一	一橋大学大学院経営管理研究科 教授

協力企業・機関

環境大善(株)	(株)SASI	(地独)青森県産業技術センター 弘前工業研究所
東洋ステンレス研磨工業(株)	トリニティ(株)	(公財)東京都中小企業振興公社
(株)能作	(株)ロフトワーク	(公財)広島市産業振興センター 工業技術センター
(株)梅月堂		山形県工業技術センター
(株)ベルニクス		長崎大学FFGアントレプレナーシップセンター

調査事業実施体制

企画

特許庁デザイン経営プロジェクト 中小企業支援チーム
(経済産業省の特許庁・中小企業庁・経済産業局、内閣府沖縄総合事務局の有志メンバーで構成)

<実施メンバー>

伊佐地 公美
岩葉 瑞季
菊地 拓哉
澤藤 ことは
高岡 裕美
田中 晃洋
仲谷 宰
横山 幸弘

<協力メンバー>

有本 佳那子
家永 紫乃
石浜 太一
五十嵐 岳紀
伊藤 尚志
上田 真誠
榎本 史夫
大貫 秀晃
大沼 留美子

上 裕也
上条 謙太
小石 真弓
坂野 真
阪本 裕子
須崎 慎平
竹本 修平
武津 駿介
多田 惇平

仲村 彩花
中村 千恵子
中山 恵李
奈良 あかね
林 良明
藤家 加奈子
柳澤 朱香
山口 祥子

委託先

ソニーグループ株式会社

山内 文子
永谷 実紀
金田 紗季

中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2
未来をひらく
デザイン経営×知財

中小企業のデザイン経営ハンドブック2
未来をひらく「デザイン経営×知財」

2023年7月発行

【発行者】

特許庁

【問い合わせ先】

特許庁デザイン経営プロジェクトチーム

PAdesign.project@jpo.go.jp

【特許庁デザイン経営プロジェクト特設ページ】

特許庁はデザイン経営を推進しています

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei.html

