

中小企業における

デザイン経営の効果・ニース

に関する調査

目次

```
P.03
       01. 背景と目的
   10
        02. 本調査の全体像
    18
         03. デザイン経営の効果
    24
          04. デザイン経営支援へのニーズ
     35
           05. デザイン経営の取組と効果の発現
       60
            06. デザイン経営と知的財産の関係性
        66
             07. デザイン経営の深化と展開
         68
              08. 付録(デザイン経営支援プログラムの詳細)
          69
                 Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2021)
          77
                 デザイン経営支援事業(2023)
           84
                  VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)
            92
                   ミライ経営塾 Wonders (2021~2023)
```



背景と目的

なぜ、デザイン経営の効果やニーズを調べるのか

2018年の『「デザイン経営」宣言』(経済産業省・特許庁)以降、行政などの支援機関は中小企業のデザイン経営の実践を積極的に支援してきた。

しかし、その効果は客観的に評価しにくく、企業によっては成果が現れるまでに年単位の時間を要することもあるため、デザイン経営を説得力のある形で広く普及することは依然として難しい課題となっている。

「デザイン経営の効果を明確化し、中小企業のデザイン経営支援へのニーズを把握することで、支援機関が説得力をもってその有用性を伝え、中小企業によるデザイン経営の実践が広がる好循環サイクルを目指す」

それが、本調査の目的である。

本調査の狙い

デザイン経営の効果を明確に示す デザイン経営支援へのニーズを把握する

国·地方自治体

デザイン経営の有用性を理解する

支援機関等

デザイン経営支援が充実化する

中小企業

デザイン経営の実践が広がる

全国各地の実践事例が蓄積される

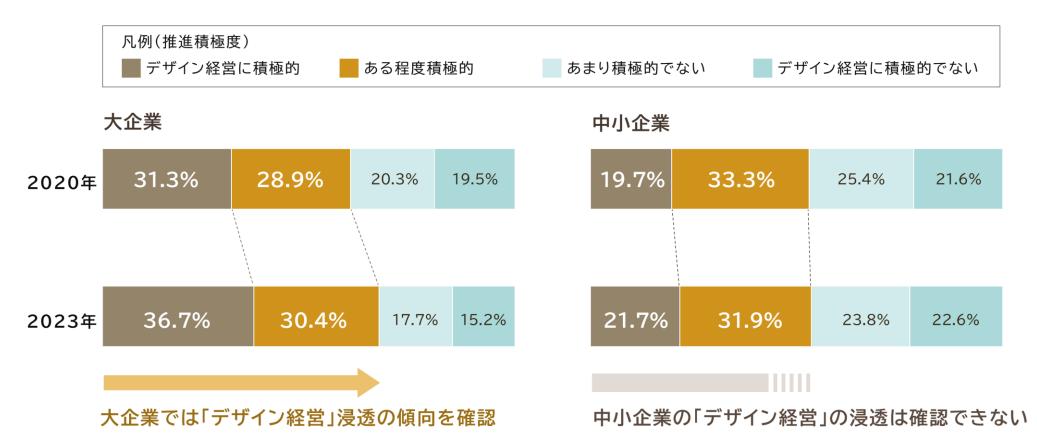
デザイン経営の新たな効果やニーズを把握

中小企業における「デザイン経営」浸透の遅れ

三菱総合研究所と日本デザイン振興会の共同研究『デザイン経営実態調査(2020、2023)』では、デザイン経営の浸透度合いを定量的に分析している。

当該調査から、中小企業は大企業と比較してデザイン経営の浸透に遅れが生じている傾向を確認できる。

■「大企業」「中小企業」におけるデザイン経営の推進積極度の時系列比較 | 2020年:回答企業数 393社 / 2023年:回答企業数 314社



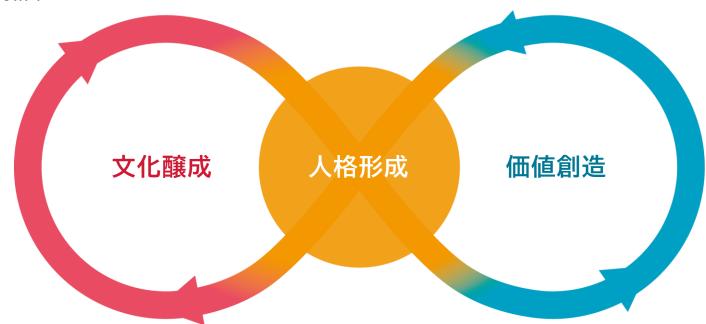
出所)三菱総合研究所、日本デザイン振興会「第2回 企業経営におけるデザイン経営実態調査」 https://www.mri.co.jp/news/press/20230906.html

そもそも、「デザイン経営」とは何か

特許庁『中小企業のデザイン経営ハンドブック2』では、デザイン経営について、

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にまで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、企業の持続力を高め、環境の変化に適応する経営と定義している。

■ デザイン経営の好循環モデル



文化醸成

自社の想いや「らしさ」を 顧客や社内外の仲間に伝え、 共感と共創の土壌を形成する営み

人格形成

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

価値創造

自社の想いや「らしさ」と、 顧客や社会のニーズを基に魅力ある 製品やサービスを創出する営み

出所: 特許庁 『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』より

デザイン経営は、中小企業の持続力を向上する

デザイン経営は、人格形成を軸として文化醸成と価値創造を行き来しながら発展する。

「文化醸成」は企業ブランドの構築による共創力の向上や支持者・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による競争力の向上やデザイン/知財への再投資につながる。 この**好循環によって、中小企業の持続力が高まる**。

■ 企業の「持続力」を向上させるデザイン経営の好循環

持続力の向上

競争力と共創力の 向上によって、 企業の持続力が向上する

デザイン/知財への再投資

収益を基に、デザイン/知財活動に金銭的投資と人的投資を行う。

支持者・仲間の獲得

共創を通じて、支持者・仲間をさらに獲得する。

共創力の向上

企業ブランドの構築により、 顧客や社外パートナーとの共創力、 社員の競争力が向上する。

文化醸成 人格形成

価値創造

競争力の向上

イノベーションにより、市場を 獲得・開拓し、収益を獲得する。

企業ブランドの構築

企業文化をつくり、社内外に 浸透させることで、 企業ブランドが構築される。

イノベーションの創出

デザイン/知財活動に投資し、 顧客・社会が求める新たな 製品・サービス・事業を創出する。

出所: 特許庁 『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』より

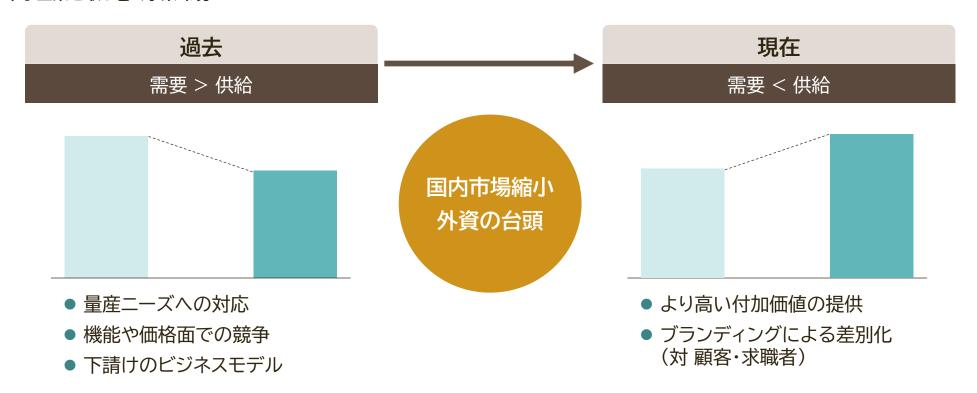
デザイン経営が持続的な成長に寄与する理由

過去、中小企業を取り巻く事業環境は、社会全体の供給力が需要に追いつかないものだったため、仕様通りの 商品やサービスを提供できれば、競争を強く意識せずとも企業は成長できた。

しかし現在、国内市場の縮小や海外メーカーの台頭により、企業間の競争は激化し、企業が存続するためには、 **従来の枠を超えて顧客により高い付加価値を提供し続けることが不可欠**となっている。さらに、**労働力不足も** 深刻化しており、人材採用の場面でも企業の独自性がこれまで以上に求められるようになっている。

そのような環境下において、明確化した自社らしさを軸に、文化醸成と価値創造の営みを行き来しながら発展 していくデザイン経営は、中小企業の持続的な成長に寄与すると考えられる。

■ 中小企業を取り巻く事業環境



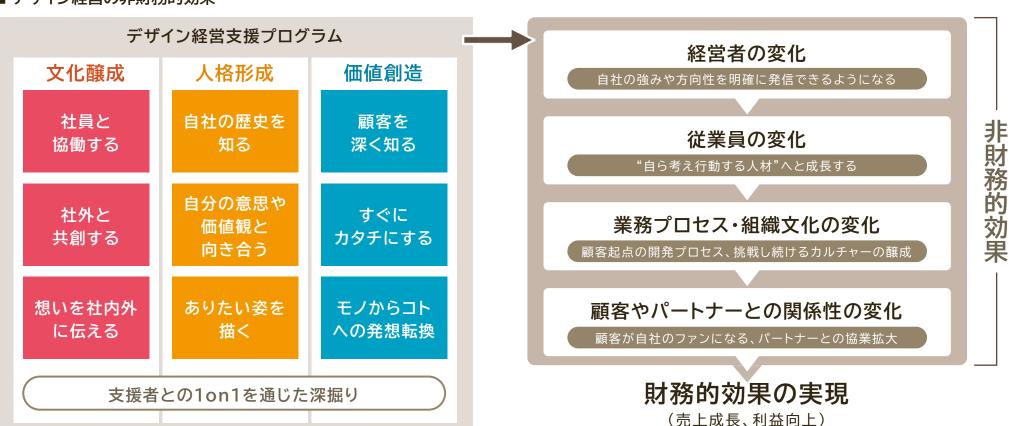
どのように、デザイン経営の「効果」を示すのか

デザイン経営は企業の内側から変革を促し、時間をかけて収益力を高める。本調査では、その財務的効果に加え、 その成果を生む原動力となった企業の多様な変化を「非財務的効果」として捉え、可視化した。

たとえば、デザイン経営支援プログラムを受けた中小企業では、**経営者が自社の強みを明確に発信できるようになり、従業員も主体的に行動するようになる**。これにより、**業務プロセスや組織文化の変革が起こる。結果、顧客やパートナーとの関係が深まり、新たな仕事が生まれ、**最終的に財務的効果へとつながっていく。

本調査は、こうした変化のプロセスを明らかにすることで、デザイン経営の効果を明確に示すことを目指した。

■ デザイン経営の非財務的効果





02

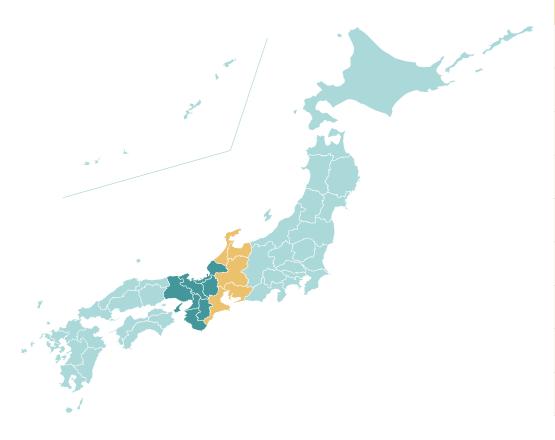
本調査の全体像

本調査の対象範囲

2018年の「デザイン経営宣言」以降、経済産業局や地方自治体が起点となり、中小企業を対象としたデザイン経営の実践支援プログラム(以降、支援プログラム)が全国的に立ち上がっている。

本調査では、全国的にも先駆けて多様な支援プログラムが企画・実施されてきた中部・近畿地方に焦点を当て、 支援プログラムに参加した中小企業に対してデザイン経営に関する効果やニーズに関する調査を実施した。

■ 調査対象のデザイン経営支援プログラム



	支援プログラム	開催年度	推進主体	
1	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2020 ~ 2022	中部経済産業局	
2	デザイン経営支援事業 ※	2023	中部経済産業局	
3	関西デザイン経営推進事業	2021 ~ 2023	近畿経済産業局	
4	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 *	2021 ~ 2022	近畿経済産業局	
5	VALUE -WAKAYAMA design management *	2022	和歌山県	
6	奈良市デザイン経営 フロントランナー育成プログラム	2022 ~ 2023	奈良県奈良市	
7	ミライ経営塾Wonders (ワンダース) **	2021 ~ 2023	兵庫県神戸市	
8	FUXION / FUXION EVOLVE	2021, 2023	愛知県名古屋市	
9	越前鯖江デザイン経営スクール	2023	福井県鯖江市/ 越前市	

※ 本報告書「8.付録」にて、支援プログラムの詳細を紹介(68頁以降参照)

本調査の実施事項

本調査では、**有識者による検討会**を複数回開催しながら、アンケート調査とインタビュー調査から支援プログラムに参加した中小企業におけるデザイン経営の効果や、今後の支援プログラムへのニーズを確認した。

なお、デザイン経営の効果に関する優良事例は行政等から多く発信されている。そこで本調査では、多数の事例を分析することで、客観的で汎用性のある情報に昇華させることを意識した。具体的には、インタビューを通して中小企業で確認された3つの効果(①自社らしさの明確化、②人材の採用と定着化、③新しい仕事の創出)に着目し、これらの効果が発現するプロセスを具体的な取組とともに紹介している。

■ 実施事項

● 中部・近畿地方のデザイン経営支援プログラムに参加した中小企業 調査対象 ● 中部・近畿地方のデザイン経営支援プログラムの支援機関 90社超の中小企業 ● デザイン経営継続企業における財務的効果や非財務的効果を確認 にアンケートを送付、 ● デザイン経営を継続できなかった企業の背景や支援施策の改善点等の確認 計57の回答を収集 デザイン経営がもたらす影響と効果の把握: 企業ブランドやイノベーション、業務プロセス、組織文化、人材育成などに与える影響を 22社の中小企業と 聴取し、それが財務・非財務的にどのような成果を生んでいるかを分析 7社・局の支援機関 インタビュー調査 にインタビュー調査 ● デザイン経営が適した中小企業の条件と支援のあり方の検討: デザイン経営が有効な中小企業の条件や必要な支援のあり方を聴取。支援プログラム を実施 の詳細や運営上の工夫、改善点を整理し、より効果的な支援策を検討 ● 以下、経営学や知的財産、デザイン経営支援の有識者4名(敬称略)の意見交換を実施 - 神戸大学大学院経営学研究科 特命教授 佐藤 正和 全5回の検討会を 検討会 - 株式会社IPディレクション 代表取締役 土生 哲也 開催 - 株式会社SASI 代表取締役 近藤 清人 - ミテモ株式会社 代表取締役 澤田 哲也

アンケート調査の調査設計

2020年から2023年において、デザイン経営支援プログラムに参加した中小企業にアンケート調査を実施。 調査内容は、(1)企業プロフィール、(2)デザイン経営の効果、(3)デザイン経営支援のニーズの3点である。

■ 調査内容と主な設問項目

企業プロフィール

主なビジネス領域

デザイン経営を 主導するリーダー

社外デザイナーとの 連携体制

従業員満足度に対する 自社の立ち位置の認識

etc...

デザイン経営の効果

デザイン経営の 継続状況

デザイン経営で 得た財務的効果

デザイン経営で 得た非財務的効果

支援後の知財出願の状況

etc...

デザイン経営支援のニーズ

支援プログラムにおける 取組の内容

支援プログラムにおける 実際の検討・実施事項

支援プログラムを通じた デザイン経営の理解の深化

> 支援プログラムの 期待に対する満足度

> > etc...

アンケート調査の対象

9つの支援プログラムを対象に、中小企業90社超にアンケートを送付し、57社から回答を得た(回答率62%)。

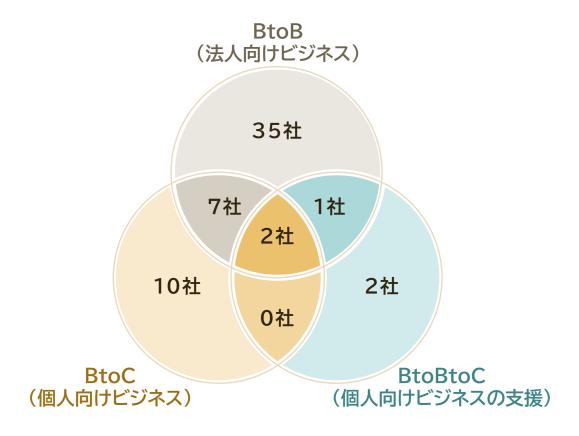
■ 調査対象のデザイン経営支援プログラムの概要と送付先企業数(回答期間:11/12~12/2)

	支援プログラム	開催年度	推進主体	事業者	送付先企業数
1	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2020 ~ 2022	中部経済産業局	株式会社国際デザインセンター 株式会社ロフトワーク 株式会社ディレクターズ	10
2	デザイン経営支援事業	2023	中部経済産業局	株式会社SASI	3
3	関西デザイン経営推進事業	2021 ~ 2023	近畿経済産業局	株式会社SASI	17
4	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西	2021 ~ 2022	近畿経済産業局	株式会社ロフトワーク	6
5	VALUE -WAKAYAMA design management	2022	和歌山県	ミテモ株式会社	5
6	奈良市デザイン経営フロントランナー 育成プログラム	2022 ~ 2023	奈良県奈良市	株式会社SASI	5
7	ミライ経営塾Wonders(ワンダース)	2021 ~ 2023	兵庫県神戸市	株式会社神戸新聞社	31
8	FUXION / FUXION EVOLVE	2021, 2023	愛知県名古屋市	ミテモ株式会社	13
9	越前鯖江デザイン経営スクール	2023	福井県鯖江市/越前市	越前鯖江デザイン経営スクール	4

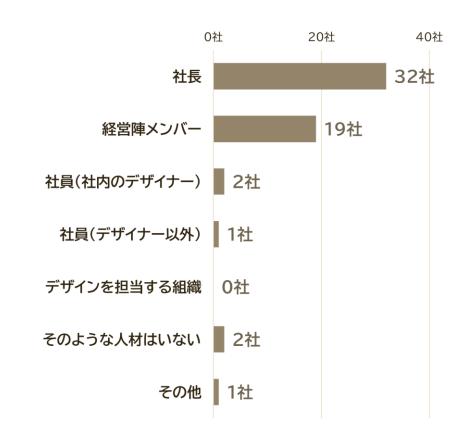
アンケート回答企業の属性

回答企業57社のうち、BtoB(法人向けビジネス)を主な事業領域とする企業は45社(79%)にのぼった。また、デザイン経営を主導するリーダーが社長または経営陣メンバーと回答した企業は51社(89%)に達し、多くの企業で経営陣がデザイン経営を牽引していることがわかった。

■ **回答企業の主なビジネス領域** | 回答企業数:57社



■ デザイン経営を主導するリーダーの属性 | 回答企業数:57社



中小企業を対象としたインタビュー調査

デザイン経営支援プログラムに参加し、現在も継続して取り組む企業22社に対し、インタビュー調査を実施した。

■ 本調査にてインタビューを実施した、デザイン経営支援プログラムに参加した中小企業

	インタビュー実施先	参加したデザイン経営支援プログラム	参加年度
1	株式会社アカイタイル	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2020
2	伊勢くすり本舗株式会社	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2020
3	名古屋樹脂工業株式会社	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2020
4	生野金属株式会社	関西デザイン経営推進事業	2021
5	株式会社岩田三宝製作所	FUXION	2021
6	高洋電機株式会社	DESIGN COLLECTIVE TOKAI	2021
7	ハードロック工業株式会社	関西デザイン経営推進事業	2021
8	株式会社濱田	関西デザイン経営推進事業	2021
9	株式会社ガーデンプロ関西	奈良市デザイン経営フロントランナー育成プログラム	2022
10	株式会社ジェイテック	デザイン経営支援プログラム「ミライ経営塾Wonders (ワンダース)」	2022
11	株式会社シマムラ	VALUE -WAKAYAMA design management	2022
12	常磐精工株式会社	関西デザイン経営推進事業	2022
13	株式会社松川レピヤン	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2022年度)	2022
14	豊開発株式会社	関西デザイン経営推進事業	2022
15	株式会社ワカヤマ	Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2022年度)	2022
16	株式会社アイワ工芸	FUXION EVOLVE	2023
17	岸田木材株式会社	デザイン経営支援事業	2023
18	錦城護謨株式会社	関西デザイン経営推進事業	2023
19	沢正眼鏡株式会社	越前鯖江デザイン経営スクール2023	2023
20	株式会社田中務補商店	デザイン経営支援プログラム「ミライ経営塾Wonders (ワンダース)」	2023
21	船橋株式会社	FUXION EVOLVE	2023
22	株式会社みのる製作所	デザイン経営支援プログラム「ミライ経営塾Wonders (ワンダース)」	2023

支援機関を対象としたインタビュー調査

デザイン経営支援プログラムを企画・提供した中部・近畿の経済産業局や事業者にインタビュー調査を実施した。

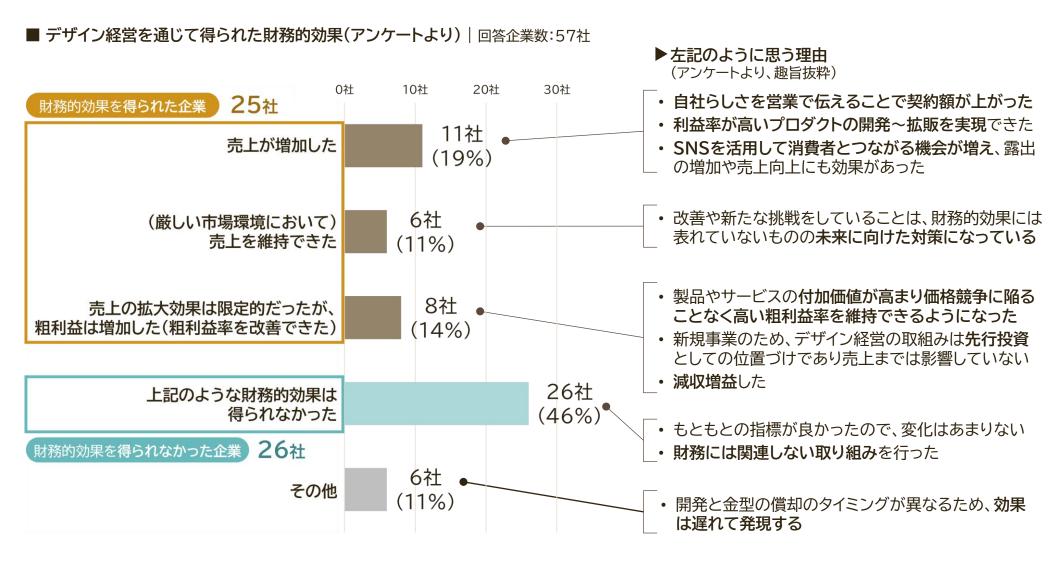
■ 本調査にてインタビューを実施した、デザイン経営支援プログラムの支援機関

	インタビュー実施先	企画・提供したデザイン経営支援プログラム
1	近畿経済産業局	・関西デザイン経営推進事業 ・Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西
2	中部経済産業局	DESIGN COLLECTIVE TOKAIデザイン経営支援事業
3	株式会社神戸新聞社	• デザイン経営支援プログラム「ミライ経営塾Wonders (ワンダース)」
4	株式会社SASI	・デザイン経営支援事業・関西デザイン経営推進事業・奈良市デザイン経営フロントランナー育成プログラム
5	株式会社ロフトワーク	• DESIGN COLLECTIVE TOKAI • Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2022年度)
6	ミテモ株式会社	VALUE -WAKAYAMA design management FUXION / FUXION EVOLVE

デザイン経営の効果

デザイン経営の財務的効果

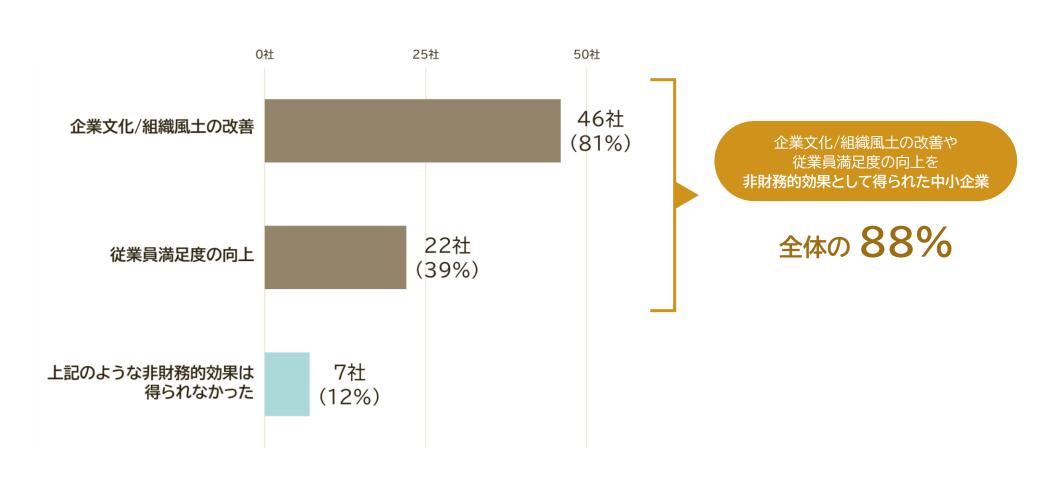
アンケート調査の結果、デザイン経営の**財務的効果を実感**している中小企業は25社と**半数程度**に止まる。 主な財務的効果としては、**ブランディングや新商品による売上の増加や粗利益率の改善**が挙げられた。



デザイン経営の非財務的効果

デザイン経営を通じて、非財務的効果を得られたと回答した企業は、アンケート回答者全体の約9割を占める。特に、デザイン経営によって「企業文化/組織風土が改善した」と回答した企業は46社と全体の8割を超えた。

■ デザイン経営を通じて得られた非財務的効果 (アンケートより) | 複数回答可、回答企業数:57社



デザイン経営の効果の深掘りと抽出

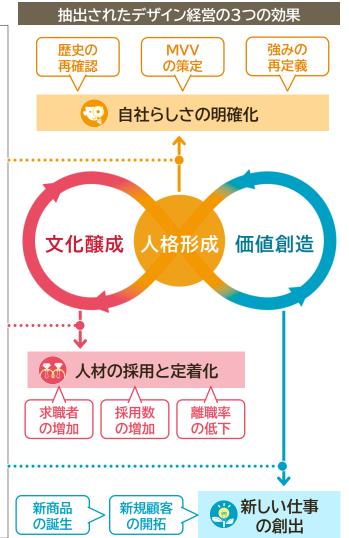
中小企業22社にデザイン経営の効果の深掘りを実施。デザイン経営の人格形成・文化醸成・価値創造に対応づけると、【自社らしさの明確化】、【人材の採用と定着化】、【新しい仕事の創出】、の3つの効果として抽出できる。

■ 中小企業のインタビューから確認できたデザイン経営の効果に関する発言内容

中小企業22社の「デザイン経営の効果」に関する発言内容

伝えたいメッセージや存在意義の具現化でき、高付加価値化な新サービスの開発が実現 暗黙知であった経営者の知見の強みに再注目し、知見を活かした新サービスを開発 経営者に共感する社員が定着、自社の強みを活かした新規顧客層の開拓が実現 創業の想いと伝統を基に自社らしさを見定め、自社独自の技術開発への戦略的投資を決断 本来の事業と全く異なる新たな取組が始まり、それを起点に対外的な露出機会も増加 採用や新規事業を担うメンバーが拡充され、収益事業を支える周辺業務の新体制が確立 自社のMVVに沿って社員が自走するようになり、従業員が発案・開発した新商品も誕生 自社らしさの言語化を追求したことで、採用市場への訴求力が高まり、求職者数が増加 従業員起点の商品開発プロジェクトが生まれ、取組を通じて若手従業員の採用数も増加 先代の築いてきた社風を経営者が再認識し、従業員に豊かな環境を提供する姿勢が強化 明快なMVVを策定・活用することで、採用市場での訴求力や従業員の業務意識が向上 デザイナーと協業した新ブランドの開発、若手を積極的に採用・育成する取組の発生 企業のあるべき姿の検討を通じて、認知していなかった従業員の企業への想いを再発見 長い歴史の背景にある自社らしさを発見、顧客の声を反映する新たな業務プロセスが浸透 地域貢献を意識した新規事業を展開、新規事業に惹かれて応募した従業員の採用も実現 デザイナーと初めて開発した自社商品が社外でも評判を呼び、異業種との協業が増加 初のBtoC商品の開発や制服の刷新により、従業員がさらに自社に親近感を抱くように変化 プログラムに参加した従業員を巻き込み新事業を始動、パンフレットの刷新等で採用も好転 クレドの制定で、従業員がやりがいを持って主体的に仕事できるようになり、新商品も誕生 企業としての対外的なイベントを初めて企画し、従業員は企業や商品の強みへの理解が深化 自社らしさを確認し、自社が求める人材像を再認識したことで、採用した人材の定着率が改善 新事業の難しさを実感し、既存事業の成長に向けた、待遇改善など従業員への還元を強化

■ インタビューから抽出された3つの効果



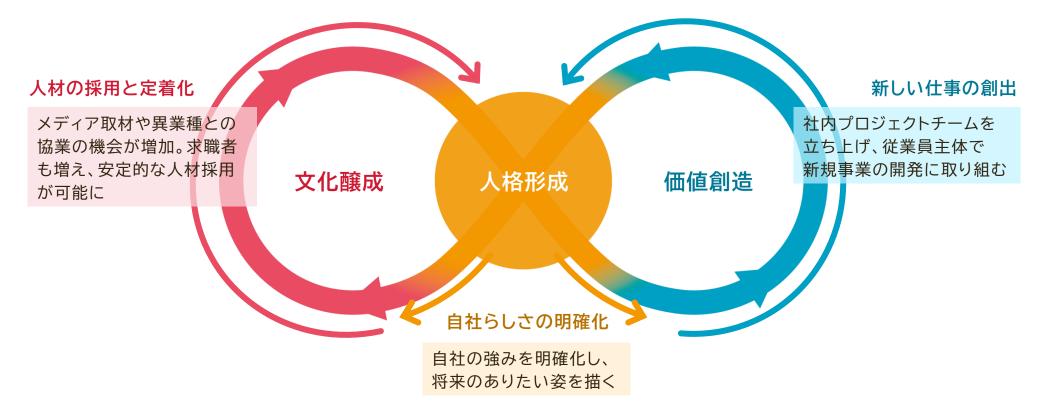
デザイン経営の3つの効果の関係性

3つの効果は、デザイン経営の人格形成・文化醸成・価値創造の取り組みから発現し、相互に関係している。

ある企業は支援プログラムを通じて自社の強みを明確化し、将来のありたい姿を描いた(自社らしさの明確化)。 その後、社内プロジェクトチームを立ち上げ、自社らしさを軸として従業員主体で新規事業の開発に取り組んだ (新しい仕事の創出)。また、取り組みが社外からも注目され、メディア取材や異業種との協業の機会が増加。 さらに求職者も増え、安定的な人材採用が可能になった(人材の採用と定着化)。

このようにデザイン経営を継続すると、人格形成・文化醸成・価値創造などの取り組みが同時進行で発生し、相互 に影響を及ぼしながら相乗効果を生み出していく。

■ ある企業における、デザイン経営の好循環サイクルの例



デザイン経営の効果 まとめ

デザイン経営の効果について、調査の結果から以下の内容が明らかとなった。

- 1. アンケート調査の結果、デザイン経営の財務的効果を実感している中小企業は半数程度に止まる。 主な財務的効果としては、ブランディングや新商品による売上の増加や粗利益率の改善が挙げられた。
- 2. 一方、中小企業の**約9割**が、組織風土の改善や従業員・顧客満足度の向上といった**非財務的効果を実感**。 特に、「企業文化/組織風土が改善した」と回答した企業が46社と全体の8割を超えた。
- 3. インタビュー調査にて、中小企業22社に「デザイン経営の効果」について詳細に聴き取りをした結果、 【自社らしさの明確化】、【人材の採用と定着化】、【新しい仕事の創出】の3つの効果を確認できた。 デザイン経営を継続することによって、複数の効果が連鎖的・継続的に生まれる。



デザイン経営支援へのニーズ

支援プログラムの概要と主な参加理由 1/2

デザイン経営支援プログラムに参加した中小企業の参加理由を確認すると、厳しい経営環境において**将来を見据えた企業変革や組織風土の改革を目指す企業**、ブランディングや自社商品の開発などの**短・中期的な成果を求めている企業**がデザイン経営に関心を持ち、支援プログラムへの参加を決断していることがわかった。

■ 支援プログラムの概要と、インタビュー対象企業の参加理由

DESIGN COLLECTIVE TOKAI

ワークショップを起点に商品開発のプロセスをインストール。商品化に向けて既存製品のリデザインや 想定卸先を検討 BtoC向けの会社の見せ方が必要と感じており、商品企画、パッケージ、 Webサイトなど、自社内でできる範囲には限界がある部分を、デザイナー と共同で**リブランディング**を進めるため。



デザイン経営支援事業 (中部経済産業局)

デザインプロデューサーと協働で企業アイデンティティを抽出。事業課題の解決に向けたコンセプトや事業アイデアを検討

BtoCで商品を企画し、 自社のブランディングに つなげたいと考えたため。



外部のデザイナーと一緒 に商品を企画し、**自社 商品を持つ企業になり たい**と考えたため。



関西デザイン経営推進事業

デザイナーと協働して企業の歴史、強み、経営者の 思いをもとに企業のアイデンティティを可視化。アイ デンティティに基づき事業内容を見直し、社内改革、 広報戦略を策定 事業承継後の組織の制度疲労や、先代のワンマン体制で、従業員の主体 的な行動が不足しており、体質改善、組織風土の改革を通じて自社を持続 させるための基盤作りが必要だと感じていたため。



Dcraft デザイン経営 リーダーズゼミ in 関西

中小企業が専門家と連携し、企業のビジョンやパーパスを基に、外部人材や他企業との共創の可能性を探り、新たな事業計画を策定

従業員が代表と同じ視座で物事を考えられないことに課題を感じており、 **若手従業員が成長する機会を提供したい**と考えたため。



支援プログラムの概要と主な参加理由 2/2

■ 支援プログラムの概要と、インタビュー対象企業の参加理由(続き)

VALUE -WAKAYAMA design management

デザイン経営のセミナーとマッチングをオープンで実施した上で、選考に通過した中小事業者と社会人、デザイナーが、プログラムを通じてデザイン経営の学びと実践を行い、 事業開発に挑戦

奈良市デザイン経営 フロントランナー育成プログラム

デザイン経営の考え方に基づいた経営戦略の策定や 自社価値の言語化、事業計画書の作成、事業者間の 交流イベントを実施

ミライ経営塾Wonders (ワンダース)

ブランドデザイン、プロダクトデザイン、組織デザインの3つのテーマでデザイン経営の基礎を学び、テーマに分かれて著名なメンターと検討を実施

FUXION EVOLVE

デザイン経営の手法を用いて、外部人材と共に新商品・新サービスの創出を学び、実践する新価値創出と、それらのブラッシュアップと販路開拓を行う事業化伴走の2つの支援プログラムを提供し、企業の競争力向上を目指す

越前鯖江デザイン経営スクール

越前鯖江エリアの企業とクリエイター等を結びつけ、 これからの時代にあった商品やサービスを開発 既存事業が縮小していく中で自社の価値が希薄化しており、 **自社のビジョンの言語化と浸透を通じて事業のブレークスルーを起こし たい**と考えたため。



将来の経営について独学で検討していたが、アイデアが浮かばなかった。 その時、市の広報誌で支援プログラムを見つけたため。



BtoCビジネスに自社で取り組んだ経験がなく、取り組みたいと思っていた中で、プロダクトデザインの著名なメンターと自社商品開発ができるこのプログラムを知り、魅力的に感じたため。



中小企業ではなかなか手 が回らない新規事業創出 が実現できるプログラム として期待したため。



創業以来の主力事業が 先細り、創業理念が希薄化 する中で後続への事業承 継に危機感を感じたため。



自社の存続に危機感を感じていたため、自社の**変革のきっかけを つかみたい**という思いがあったため。

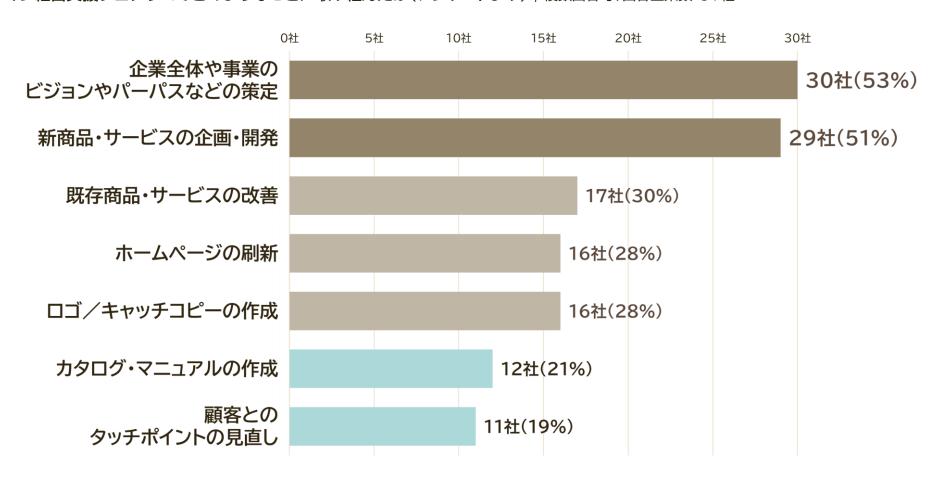


支援プログラムで設定されたテーマ

デザイン経営支援プログラムで設定されたテーマを確認すると、50%超の企業が「企業全体や事業のビジョンやパーパスなどの策定」や「新商品・サービスの企画・開発」に取り組んでいたことがわかった。

次いで、30%前後の企業が「既存商品・サービスの改善」や「ホームページの刷新」などのブランディングに取り 組んでいたことも確認できた。

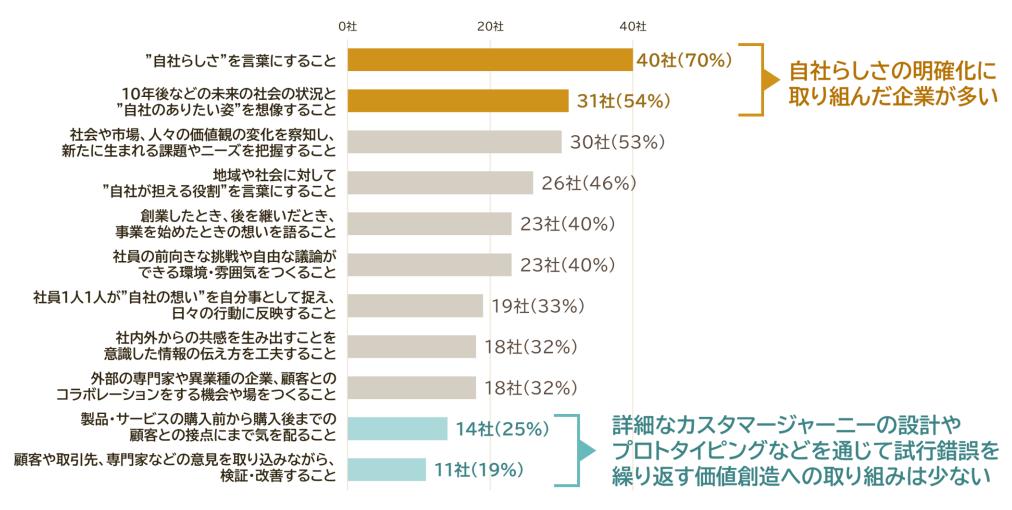
■ デザイン経営支援プログラムでどのようなことに取り組んだか(アンケートより) | 複数回答可、回答企業数:57社



支援プログラムでの具体的な検討・実施内容

企業の70%が「"自社らしさ"を言葉にすること」、54%が「10年後などの未来の社会の状況と"自社のありたい姿"を想像すること」に取り組んでいた。多くの企業がこれらの自社らしさの明確化に注力しており、プロトタイピング等を通じた新商品開発まで実践できた企業は30%以下であった。

■ デザイン経営支援プログラムでの具体的な検討・実施内容(アンケートより) | 複数回答可、回答企業数:57社



自社らしさの明確化から取り組む意義

多くの支援プログラムでは、新商品の開発や既存商品の改善といった短・中期的な利益創出を目指す場合でも、 まずは「自社らしさ」の明確化に向けたワークショップが設計されている。

その背景には、支援プログラム終了後も中小企業が継続的に活動できるよう、今後の意思決定の軸となる自社らしさを明確化することが何より重要であるとの考えがある。

この自社らしさの明確化を重視するアプローチは、すぐに商品開発に取り組むことを期待していた中小企業からも理解を得ており、支援プログラムの満足度や参加後のデザイン経営の継続率にも寄与している(次頁以降)。

■ デザイン経営における自社らしさの構成要素 (人格形成の3つのデザインアクション)



主な検討課題

創業の経緯・社史、事業承継の想い、経営者個人の生い立ち、主力商品の開発背景、ノウハウ、顧客・取引先・地域との関係といった多様な観点から、他社とは異なる自社の個性は?

顧客や従業員、取引先、地域に対して、 どのような課題を解決したいか? どのような価値を提供する存在であり たいか? 10年後、20年後、地域社会や業界において、どのような役割やポジションを担っているか?

顧客や従業員などのステークホルダーに どのような価値を提供しているか?

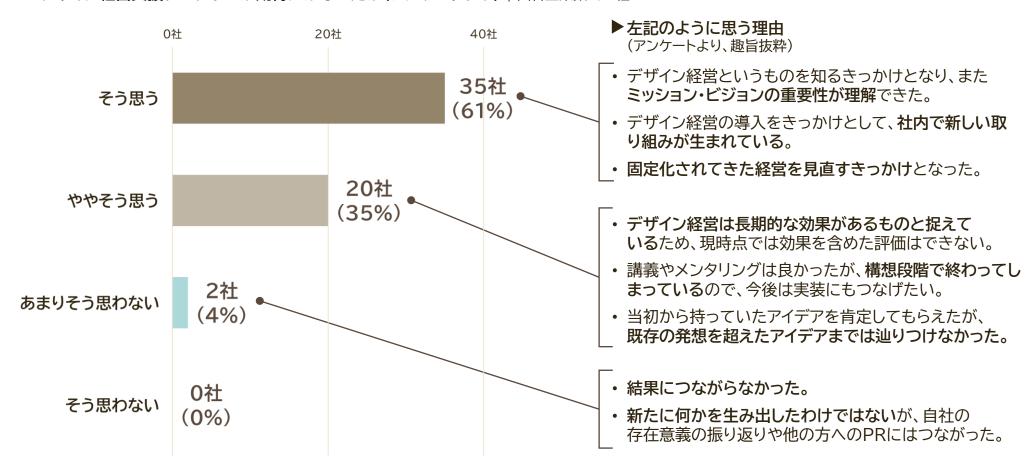
自社らしさの明確化は、企業変革の起点となり、新商品開発や既存商品の改善の指針を示す

支援プログラムの満足度

参加企業の61%が、デザイン経営支援プログラムを高く評価している。

これらの企業は、「**自社らしさ」を意思決定の軸とし、デザイン経営の継続が持続的な成長につながると認識**している。デザイン経営の導入をきっかけとして、社内で新しい取り組みが生まれている企業も存在。

■ デザイン経営支援プログラムが期待にかなったか(アンケートより) | 回答企業数:57社

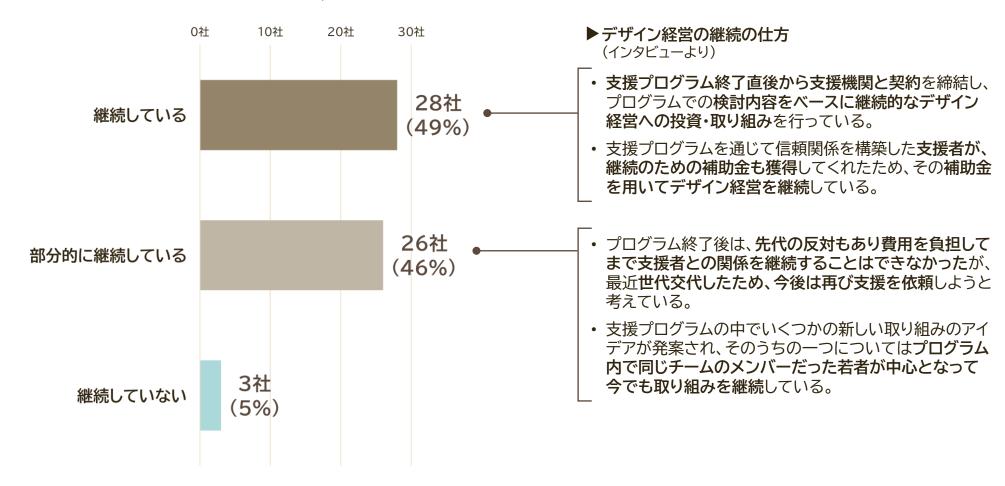


支援プログラム後の継続状況

参加企業の49%が、デザイン経営を継続。

支援プログラム終了後、一部の企業は自社単独でデザイン経営を推進しているが、**多くの企業はプログラムで築いた信頼関係を活かし、支援者と個別に相談して継続的に取り組んでいる**。

■ デザイン経営の継続状況 (アンケートより) | 回答企業数:57社



支援プログラムに関する調査結果 まとめ

デザイン経営支援プログラムについて、調査の結果から以下の内容が明らかとなった。

- 1 デザイン経営支援プログラムの参加理由として、将来を見据えた企業変革や組織風土の改革を挙げる企業と、 ブランディングや自社商品の開発などの短・中期的な成果実現を挙げる企業が存在。
- 2. デザイン経営支援プログラムでは、企業の50%超が「企業全体や事業のビジョンやパーパスなどの策定」や「新商品・サービスの企画・開発」に取り組んでいた。 具体的な検討内容として、企業の70%が「"自社らしさ"を言葉にすること」に取り組み、プロトタイピング等を通じた新商品開発まで実践できた企業は30%以下であった。
- **3** 参加企業の**61%がデザイン経営支援プログラムを高く評価**し、**49%がデザイン経営を継続**している。 支援プログラムで築いた信頼関係を活かし、支援者と個別に相談して継続的に取り組む企業が多く存在。

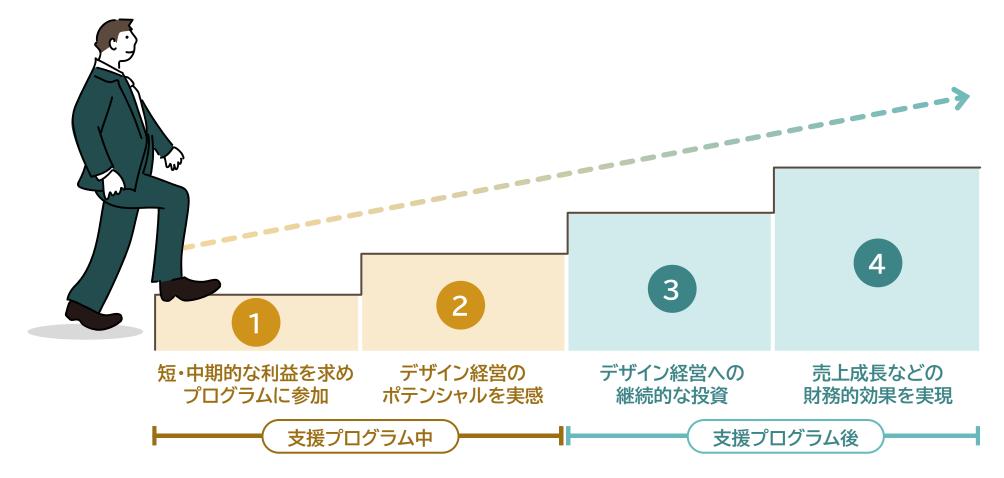
デザイン経営を継続した企業のモデルケース

インタビュー調査では、支援プログラム終了後もデザイン経営を継続し、投資を続ける企業が多く確認された。

初めは「新商品を開発し、売上を伸ばしたい」といった短・中期的な利益を求めて参加した経営者も、支援プログラムを通じて「自社らしさ」に徹底的に向き合い、事業開発や企業変革の核となる、より本質的な部分を模索。

その過程でデザイン経営のポテンシャル(可能性)を実感し、プログラム終了後もデザイン経営への継続的な投資 (人材面、資金面)を行い、最終的に売上成長などの財務的効果を実現している。

■ 支援プログラム後もデザイン経営を継続した企業のモデルケース



今後の支援プログラムへの期待

インタビュー調査では、今後のデザイン経営支援プログラムへの期待として、

- ① 中小企業の状況(デザイン経営を始める企業、継続的に取り組む企業)に応じた柔軟な支援の提供
- ② 外部人材に不慣れな中小企業と支援者の円滑な連携の促進
- ③ 支援終了後もデザイン経営を継続するための体制づくりの支援が求められていることを確認した。
- 今後のデザイン経営支援プログラムに期待されていること

1

中小企業の状況に応じた 柔軟な支援の提供

企業によってデザイン経営の取 組状況が異なるため、デザイン 経営を始める企業や継続的に 取り組む企業に対し、それぞれ 最適な支援プログラムを設計 2

中小企業と支援者の円滑な連携の促進

外部人材との協業に不慣れな中小企業が多いことを踏まえ、 円滑な連携を支援するために、 事務局のフォロー体制を強化 3

デザイン経営を継続する 体制づくりの支援

短期間で得られる効果の限界を 踏まえ、支援後の取り組みを 具体化するとともに、補助金の 活用支援など継続に向けた 体制づくりをサポート

05

デザイン経営の取組と 効果の発現

本調査で確認された、デザイン経営の3つの効果

デザイン経営は、人格形成を軸に商品開発やブランディングなどを通じた価値創造・文化醸成を促すが、その効果は多岐にわたる。一方で、その効果の多様性がデザイン経営の理解を難しくしている。

そこで本調査では、デザイン経営を継続する企業で共通して確認された3つの効果、 【自社らしさの明確化】、【人材の採用と定着化】、【新しい仕事の創出】に着目。

どのような状況の中小企業が、どのようなアクションを取ることで効果を発現させたのかを可視化し、 『デザイン経営の効果発現モデル』として提示する。

■ 本調査で確認された、デザイン経営の3つの効果

参加企業が抱えていた課題感

デザイン経営の継続により確認されている効果



現状打破の手掛かりとなる自社らしさが分からない





自社らしさの明確化



人材を採用できない 入社後すぐに辞めてしまう





人材の採用と定着化



商品開発や市場開拓に 取り組めていない





新しい仕事の創出

デザイン経営の効果発現モデル

デザイン経営の効果発現モデルでは、**支援プログラムの参加前・参加中・参加後における企業の状況と具体的なアクションを示し、効果が生まれるプロセスを可視化**している。

■ デザイン経営の効果発現モデルの全体像

デザイン経営の効果を実感している中小企業の参加前における プログラム参加前 ● # ペルソナ 経営・事業環境や経営者、従業員の姿 個々のデザイン経営の効果発現の軸となる人格形成に関する プログラム参加中 # 人格形成のデザイン 具体的なアクション # 価値創造のデザイン 個々のデザイン経営の効果発現に良い影響を与えた価値創造や 文化醸成に関する具体的なアクション # 文化醸成のデザイン 経営者やキーパーソンによるプログラム参加後におけるデザイン # 経営者/キーパーソンによる実践 プログラム参加後 経営の具体的なアクション 顧客、従業員、パートナー、求職者など、様々なステークホルダー # 他のステークホルダーとの共創 への働きかけや関わり合い

効果発現

デザイン経営の取組を継続することによって得られる効果

参考 | 9つのデザインアクション

人格形成・価値創造・文化醸成のいずれのデザインかを理解しやすくするため、デザイン経営の効果発現モデルのアクションは、『中小企業におけるデザイン経営ハンドブック2』の9つのデザインアクションと紐づけている。

■ デザイン経営の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
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。
	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。
	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。
価値割造	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。
	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。
	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。
文化酸成	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。
	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。
	共創する仲間をつくる COLLABORATION	自社にはない多様な意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。

出所: 特許庁 『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』より

3つの効果発現モデルの全体像





自社らしさの明確化

人材の採用・定着化

新しい仕事の創出

参加前の姿●

#ペルソナ

次の10年を見据え、事業ポートフォリオの転換と組織文化の変革を推進するために、経営の指針となる"自社らしさ"を明確に言語化し、意思決定の軸を確立することが不可欠である企業

#ペルソナ

仕事の魅力を十分に伝えられず、採用 市場での知名度も低い。従業員や求職 者に選ばれる存在へと進化するため、 組織変革と採用戦略の抜本的な見直し が急務な企業

#ペルソナ

主力事業が停滞し、新たな収益源の 確立が急務に。新たな事業領域や顧客 を開拓するために、新たな価値を生み 出すことが不可欠な企業

参加中の 取組と変化

#人格形成のデザイン

過去を振り返り、未来を切り拓く経営者 の意思を言語化し、"自社らしさ"の本質 を明確にする

経営者が自社の個性や強みを軸として、 企業変革の方向性を打ち出せるように なる。

#人格形成のデザイン

#文化醸成のデザイン

経営者が現場を観察し、自社の価値と自身の想いを、相手に響く言葉として具現化する

経営者が自社の魅力を言語化し、社内 外に明確かつ自信を持って伝えられる ようになる。

#人格形成のデザイン

#価値創造のデザイン

自社の強みを活かし、成長の方向性を 見極めながら、新たな市場を切り拓く 新商品開発に取り組む

自社の強みと意志が融合し、これから の事業や商品のコンセプトが見えてく る。

その後の 取組と変化

#文化醸成のデザイン

"自社らしさ"を発信し、未来に向けて 従業員を巻き込み、顧客・パートナーと 強固な信頼関係を築く

"自社らしさ"が社内外に深く根付き、 変革のビジョンに共鳴する仲間が 次々と集結する。

#文化醸成のデザイン

従業員の熱意を引き出し、従業員が自社の魅力を広め、組織全体が成長し続ける 好循環を生み出す

従業員満足度が高まり、定着率が向上。 優秀な人材が集まり、自社の成長を 加速させる。

#価値創造のデザイン

従業員が先頭に立ち、新たな仕事を 創出し、自社の強みと意志を社内外へ 広く浸透させる

従業員の創造力と主体性が開花し、事業が新たなステージへ進化する。

デザイン経営の取組と効果の発現

01



自社らしさの明確化

01.自社らしさの明確化

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

自社らしさの明確化におけるデザイン経営の取組は、以下のような中小企業で特に有効



経営・事業環境



経営者



従業員

- 現在は稼ぎ頭である事業や商品が存在し、売上を維持できている
- ・ しかし、10年後が心配。長期的には市場の縮小が見込まれ、足元も安価な海外製品が市場に浸透し始めていることから、既存の事業・商品頼みでは限界が近い状況にある
- 新たな事業への挑戦は不可欠だが 既存事業の縮小への不安や抵抗が 強く、短期的な業績との狭間で決 断の重圧に苦しむ
- ・ 企業変革の必要性を感じているが 社員の反発や戸惑いが大きく、ど う共感を得ながら進めていくべき か、葛藤が尽きない
- これまでは、指示されたことを忠実に実行することが評価される環境にあったため、能動的に仕事をする、経営者に何かを提案する、といった経験や意欲がほとんどない。
- 限られた部署のみの仕事の視野しか持てず、自社らしさを考える機会は少なく、企業全体の方向性がどこを向いているのかを理解する機会を得ていない

次の10年を見据え、事業ポートフォリオの転換と組織文化の変革を推進するために、

経営の指針となる"自社らしさ"を明確に言語化し、意思決定の軸を確立することが不可欠である企業

01.自社らしさの明確化

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

過去を振り返り、未来を切り拓く経営者の意思を言語化し、"自社らしさ"の本質を明確にする

#人格形成のデザイン



🗎 自社の個性を見つめ直す IDENTITY

創業時からの軌跡をたどり、現場からも話を聴きながら、自社の個性や強みを認識する

- 経営者自ら、現場を担う従業員の想いを聴いたり、現場における従業員の言動を観察したりする中で自社の個性を見つめる
- 支援者とともに創業時からの歴史を紐解き、先代の社長や親しいお客さまからも話を聴き、自社の個性を客観視する



存在意義を深掘りする MISSION

人々や社会にどう貢献していきたいか、経営者の想いをわかりやすい言葉で表現する

- 毎週、支援者とともに経営者が自身の想い(企業として人々や社会にどう貢献していきたいか、等)の棚卸しを実施する
- 従業員と対話の機会を設け、自社の存在意義を改めて考え、客観視できる支援者の力も借りて言語化に取り組む



#文化醸成/価値創造のデザイン



共創する仲間をつくる **COLLABORATION**

自社らしさについて従業員と共に考え、経営者と従業員の共通認識を言葉に落とす

- 自社らしさ(アイデンティティ、ミッション、ビジョン)を言語にする活動に従業員も巻き込み、対話を通して相互理解を深める
- 従業員とともに行動指針づくりに取り組み、全ての従業員が親近感を持って日常的に意識・活用できるように表現を工夫する



想いを社内外に伝える COMMUNICATION

経営者自ら、生の声で従業員に想いを共有して理解者を増やす

- 支援者の力も借りて経営者の想いを丁寧に言葉に落とし込むだけではなく、経営者自らが生の声で従業員に想いを伝え、対話を繰り返すことで共感 を生み出し、理解者を1人ずつ増やしていく
- 経営者が自社の個性や強みを軸として、企業変革の方向性を打ち出せるようになる。

01.自社らしさの明確化

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

"自社らしさ"を発信し、未来に向けて従業員を巻き込み、顧客・パートナーと強固な信頼関係を築く

#経営者/キーパーソンによる実践



想いを社内外に伝える COMMUNICATION

「自社らしさ」を全社に示し、変革への決意と従業員の一体感を創出する

• 自社らしさの全社への発信に合わせて企業のロゴやユニフォームなどをリニューアルし、これから自社らしさを軸とした経営や事業活動に取り組んでいくことの決意表明と従業員全体の巻き込みを図る



社員の意欲と能力を引き出す FMPOWFRMENT

従業員の声を力に変え、挑戦と変化を全員で実感する場をつくる

- 従業員と個別面談を定期的に実施し、自社のビジョン実現に向けた課題を拾い上げ、今後の経営方針や意思決定に反映する
- 主体的な従業員の声を引き上げて挑戦させる機会を作るほか、行動規範を集中的に実践する週間/月間や社内プロジェクト、チャレンジしたことを讃えあったり感謝を伝え合う場を設け、自分たちの手で変化を起こせているという実感を共有する

#他のステークホルダーとの共創





想いを社内外に伝える COMMUNICATION

社外にも自社らしさを伝え、信頼関係を深める

- 支援者の力を借りながら、お客さま目線で自社のアイデンティティやミッション、ビジョンに共感してもらえる伝え方を工夫する
- お客さまや就職希望者に対して企業の魅力をわかりやすく発信するメディアとして、自社のウェブサイトをリニューアルする



共創する仲間をつくる COLLABORATION

新たな価値創造に向けて、パートナーとの対等で親しい関係性を構築する

- 企業が発信する自社らしさに強く共感する他社との関係性を深め、商品開発等のコラボレーションに取り組む
- 支援プログラムを契機に出会った支援者と継続的な契約関係を結び、デザイン経営の伴走者として日々サポートしてもらう

▶▶▶ "自社らしさ"が社内外に深く根付き、変革のビジョンに共鳴する仲間が次々と集結する。

株式会社濱田

梅干や梅酒などの生産・販売に取り組む株式会社濱田では、 支援プログラムを通して「梅の民として。」という会社のコンセ プトを明確に打ち出すことができた。

その後、「梅の民 憲章」として、行動指針や目指す人材、持つべき目線といった、濱田グループ従業員が日々の仕事に臨むにあたって、各々の胸に刻む目標を明文化・社内周知し、「梅の民具現化プロジェクト」を立ち上げ、従業員主導の活動を推進した結果…

経営者の手を離れ、

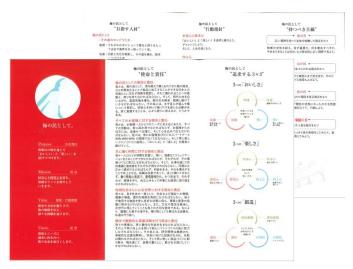
従業員が主体的に企業風土の改革や 新しい事業の開発にチャレンジする動きが 活発に見られるようになった。



完熟南高梅を使用した梅酒と和歌山 県産フルーツを合せた梅酒シリーズ 「ishigami&」



一枚の絵を描き、世界観を共有。濱田グループの企業ロゴや各商品のロゴも制作。



梅の民として。の冊子を作成し全社員に配布。 手帳に挟むようにサイズを選定し、会議毎に毎回朗読。

生野金属株式会社

缶容器の製造や販売を行う生野金属株式会社では、支援プログラムにて自社の歴史を振り返り、強みを棚卸しした上でMVV(ミッション、バリュー、ビジョン)を言語化した。また、自社らしい事業を従業員が主体的に考えて挑戦していく活動として「01A PROJECT」を立ち上げた。

その後、クレドカードの制作と全従業員への配布に加え、01A PROJECTが始動し、金属印刷業者との共同事業として「CaranCoron(カランコロン)」が誕生。同事業の新製品「コロン缶」の展開に取り組んだ結果…

経営者は「なぜ、その事業を自社が進めるべきなのか」を 明確に示すことができるようになり、

従業員は自社の個性や強みを軸に、「自分なら、これが欲しい」 という当事者意識をもって開発できるようになった。



01A PROJECT メンバーの検討風景







コロン缶をメインに扱うショップ「Caran Coron」 (2024年5月1日グランドオープン)

手のひらの上で コロンとしている 「コロン缶」

デザイン経営の取組と効果の発現

02



人材の採用と定着化

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

人材の採用・定着化におけるデザイン経営の取組は、以下のような中小企業で特に有効



経営·事業環境



経営者



従業員

- ・ ハローワークや有料媒体に求人を 出しても効果を得られず、人材紹 介業者に大きな費用を毎回出し続 けることも費用対効果が悪い
- 業界の(良くない)イメージが先行し、実際に自社は何を目指し、どのようなことに貢献できているのか、自社の魅力が伝わる前に求職者から断られている状態
- 熟練の従業員に支えられ、人材採用に注力してこなかったため、採用マーケットや若手従業員の視点から企業の魅力を伝える術がない
- 経営者が採用業務を一手に担って おり、採用に十分な時間を割くこと ができず、企業の目指す姿に向け た人材要件の明確化や応募者減少 の原因分析などが全くできていない
- 事業や商品に魅力を感じておらず、 家族や友人などの周囲の人に対し ても、誇りを持って自分の仕事を 話すようなことはない
- 自分の仕事に楽しさややりがいを 十分に感じておらず、雇用条件面 でより良い会社からの打診があれ ば、すぐにでも転職を検討する状 況にある

仕事の魅力を十分に伝えられず、採用市場での知名度も低い。

従業員や求職者に選ばれる存在へと進化するため、組織変革と採用戦略の抜本的な見直しが急務な企業

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

経営者が現場を観察し、自社の個性と自身の想いを、相手に響く言葉として具現化する

#人格形成のデザイン



自社の個性を見つめ直す IDENTITY

経営者自身が従業員の実態や想いに触れる機会を設け、現状を直視する

- 経営者自ら従業員との対話や日常業務の様子を丁寧に観察し、現状把握に努める
- 複数の従業員によるグループワークを行い、個々の従業員の誇りや矜持について共有し合う場を意図的に設定する



存在意義を深掘りする **MISSION**

お客さまや社会に対する貢献(提供価値)を明確にし、経営者の想いを言葉にする

- 自社の事業や商品が取引先やエンドユーザーにどのような価値を提供しているのか、客観視できる支援者とともに明確にする
- 提供価値を核として、今後取り組みたいことについて経営者の想いを洗い出し、支援者の力を借りて言語化に取り組む



#文化醸成/価値創造のデザイン



共創する仲間をつくる **COLLABORATION**

多くの従業員から共感を得られるような、キーワードやキーフレーズを考える

• 自社の価値や魅力、経営者の想いを社内外に伝えることができるキーワードやキーフレーズを考え、経営者と従業員の双方が自信とワクワク感を持っ て採用活動の場で一貫して発信していけるように準備する



顧客と社会のニーズを探る **INSIGHT**

求職者に魅力が伝わるように、自社の捉え方を見直す(リフレーミングを行う)

- ・ 求職者に魅力をわかりやすく伝えられるように、自社や事業、商品、個々の業務に対するこれまでの解釈や感じ方を捉え直す。
- ▶▶▶ 経営者が自社の個性や想いを言語化し、社内外に自信を持って魅力的に伝えられるようになる。

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

従業員の熱意を引き出し、従業員が自社の魅力を広め、組織全体が成長し続ける好循環を生み出す

#経営者/キーパーソンによる実践



社員の意欲と能力を引き出す FMPOWFRMENT

自社のビジョンを自分ごと化し、前向きに仕事に打ち込める職場づくりにも着手する

- 自社のビジョンに対して従業員自らの視点で意見を出し合い、自分自身や企業、社会に対してどのようなアクションを取ることが良いかを議論する
- 自社らしさを軸に、技術研鑽・切磋琢磨できる勉強会・研修の開催や従業員同士が自社らしさを体現するような挑戦を称え合うような場を設ける
- 工場や食堂のリノベーションに取り組むなど、従業員が前向きに仕事に打ち込めるような職場環境を整備する



#他のステークホルダーとの共創



共創する仲間をつくる COLLABORATION

従業員と将来の求職候補者との接点づくりを進める

- 従業員が参画する形で「社外に開かれた場」を創り、従業員の意欲向上と将来の求職候補者との接点づくりを進める
- 大学などとの共同研究プロジェクトを実施することで従業員に異知に触れてもらい刺激を与えるとともに、ダイレクトに求職候補者との接点づくりを 図り、採用につなげる



想いを社内外に伝える COMMUNICATION

従業員主体で魅力発信に取り組み、求職者からの共感を得る

- 従業員の日々の仕事のやりがいにヒントを得て、求人サイトのタイトルを試行錯誤する
- ・ 従業員にSNSでの魅力発信などに取り組んでもらい、より求職者に近い立場から共感を得やすい情報発信を実現する
- •「ブランドマネージャー」や「社長のミギウデ」などの魅力的なポジションを提示し、会社の将来を担う人材獲得に取り組む

▶▶▶ 従業員の当事者意識が高まり、定着率が向上。優秀な人材が集まり、自社の成長を加速させる。

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

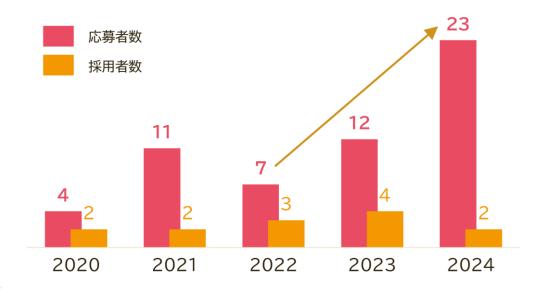
効果発現

豊開発株式会社

土木工事(基礎工事)の専門工事会社である豊開発株式会社は、支援プログラムを契機に「豊開発の未来を探索する」ことを目的とした新組織「あそ部」を設立した。

あそ部において、土木業界を盛り上げる情報発信やこれまで 経営者が推進していた採用活動を行うようになった結果…

入社希望者(応募者)が2倍超に。 業界として厳しい雇用環境下でも 安定して優秀な人材採用ができている。



2020 社長自ら採用活動を始める

2021

2022 🛨 支援プログラムに参加

2023 (

新組織「あそ部」にて従業員主体の採用活動に着手並行して、以下のブランディング活動に取り組む

・ ユニフォーム・ロゴ・Webサイトの刷新





・ クレド・BOOK作成(インナーブランディング)





2024

あそ部が正式発足、合説等のイベントに積極参加

船橋株式会社

業務用レインウェアや防水エプロンの製造・販売を担う船橋 株式会社では、支援プログラムを通して自社の事業や商品 の価値や経営者の想いを言葉にできた。

その後、企業ロゴやウェブサイトのリニューアルと併せて、 経営者や従業員が応募者に対して自社の個性や魅力など をわかりやすく伝えられるようになった結果…

会社の魅力を、分かり易く 採用マーケットに訴求できるようになり、 採用者が増加した。



策定したロゴには、『たくさんの滴の中に一粒輝くヒーローを見つける』という思いが込められており、「船橋」を表す「F」は、他にも「Focus(着目する・注目する)、「Future(未来)」、「Fashion(ファッション)」、「Function(機能、働き、役目)」といった意味を持つ。

以下のフィロソフィーは、支援プログラムにおいて**100回超の多様な** 現場観察やエンドユーザーとの協働を通して磨き上げられた。

満の中で輝く人へ。

あっという間に体温を奪う雨や波しぶき。 ベタつく油や、触れたものを溶かしてしまう溶剤。

あなたの働く現場には、数々の滴 (テキ) をはじめ 菌やウイルス、悪天候下での事故という 目に見えない敵も潜んでいます。

そんなリスクと隣り合わせの現場で選ばれてきたのが、 船橋の防水エプロンや高視認レインウェアです。

私たちには守りたいものがあります。

それはハードな現場で汗を流して働く人たちの安全と自信。 そしてもうひとつ、これまで100年にわたって培ってきた ものづくりの伝統とクオリティです。

船橋はこれからも挑戦し続けるクリエイティブファクトリーとして、 働く人を輝かせるものづくりを 国内外に発信していきます。

デザイン経営の取組と効果の発現

03



新しい仕事の創出

03.新しい仕事の創出

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

新しい仕事の創出におけるデザイン経営の取組は、以下のような中小企業で特に有効



経営・事業環境



経営者



従業員

- 現状のビジネスモデルの老朽化に よって既存事業の売上は緩やかに 減少傾向にあり、既存の技術やノ ウハウを活かして新たな仕事を創 出し、今後の会社を担う売上の柱 をつくりたい
- ●特定の業界や顧客に依存した事業 となっており、新たな事業領域や顧客を開拓する必要がある

- 経営者は成長のための新規事業に 挑戦したいが、短期の収益が見込 めず、取締役会の理解を得られず に苦悩している
- 新たな技術開発や研究開発などの 投資余力はないが、現状維持では 企業は存続できないという漠然と した不安感を抱いている
- ◆特別な不満はないが、旧態依然の 企業運営に漠然とした不安があり、 何となく元気がない(社内に閉塞 感が漂っている)
- 企業の長い歴史の中で、合理化が されつくした単純作業に従業員は 従事しており、より自身の創造性や 主体性を発揮できる場がほしいと 期待している

主力事業が停滞し、新たな収益源の確立が急務に。

新たな事業領域や顧客を開拓するために、新たな価値を生み出すことが不可欠な企業

03.新しい仕事の創出

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

自社の強みを活かし、成長の方向性を見極めながら、新たな市場を切り拓く新商品開発に取り組む

#人格形成のデザイン



🦳 自社の個性を見つめ直す IDENTITY

他社にはない、自社ならではの強みや価値観を明らかにする

自社について客観視できる支援者とともに、既存事業のビジネスモデルや従業員の技術力、保有設備、知的財産権、組織文化などの多様な観点 から他社にない自社の強みや価値観を抽出する



将来のありたい姿を描く VISION

自社の強みを活かして、将来的にどのような企業へと成長したいかを言葉にする

- 自社の強みを高く評価する新規顧客の開拓や強みを活かした新商品の開発などの可能性を洗い出す
- 事業化の実現性を高めるために、5年後や10年後のありたい姿と数値目標を定める(例:新規事業の開発にて、事業ポートフォリオの30%を 目指すのか、10%で良いのかなど、数値目標によって目指す姿や体制、コミットメントが変化する)

#文化醸成/価値創造のデザイン





顧客と社会のニーズを探る INSIGHT

顧客やエンドユーザーの目線に立ち、自社の提供価値や潜在的なニーズを見出す

- ・商品が使われている現場やユーザーの生活を丁寧に観察することで顧客理解を深め、潜在的なニーズを発見する
- 新分野に進出するに際して、その分野のユーザー観察や、実際にその分野の商品が売られている売場や展示会に何度も足を運び、ニーズやトレ ンドについての理解を深め、ベンチマークを設定するなどの行動を取る



試行錯誤を繰り返す **PROTOTYPING**

顧客やデザイナー等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

• 自社の強みを活かした新商品を試作し、顧客や支援者から率直なフィードバックをもらい、試行錯誤を繰り返す

自社の強みと意志が融合し、これからの事業や商品のコンセプトが見えてくる。

03.新しい仕事の創出

ペルソナ

プログラム参加中

プログラム参加後

効果発現

従業員が先頭に立ち、新たな仕事を創出し、自社の強みと意志を社内外へ広く浸透させる

#経営者/キーパーソンに<u>よる実践</u>



試行錯誤を繰り返す PROTOTYPING

社長直下に従業員主体のプロジェクトチームを組成し、新商品開発を主導する

- 社長直下に新商品開発のプロジェクトを立ち上げ、従業員主体で開発に取り組んでもらう(社長もオブザーバーとして参加)
- クラウドファンディングや展示会出展など、明確な商品リリース日を設定し、事業開発の挑戦を後押しする



共創する仲間をつくる COLLABORATION

社外のパートナーと連携し、自社にない知見を取り入れながら、事業開発に挑戦する

• 顧客ニーズや流通構造、コスト計算などを踏まえた上で高付加価値化を図れるデザイナーや中小企業診断士などの力を借りて、自社の強みを最大限に活かした新商品の企画やデザイン、事業性の評価や販路開拓に取り組む

#他のステークホルダーとの共創





想いを社内外に伝える COMMUNICATION

従業員や潜在的な顧客およびパートナーへの情報発信に注力し、自社の強みに気づかせる

- 自社の強みの結晶である新商品を全従業員に紹介し、自社の技術力や可能性に対する誇りや自信を与える
- 自社の取組やアイデアを企業のウェブサイトやSNSなどで発信し、潜在的な顧客やパートナーに自社の存在を認知してもらう



心を込めて届ける GIFT

お客さまにとっての価値を訴求するとともに、自分たちの仕事や想いを伝える

- 自社ウェブサイトの特設ページ等で徹底的にお客さま目線で価値を訴求し、商品価値を高める工夫を凝らす
- 工場をリニューアルし、お客さまが実際にモノづくりの現場を視察し、従業員の仕事を見られるようにする

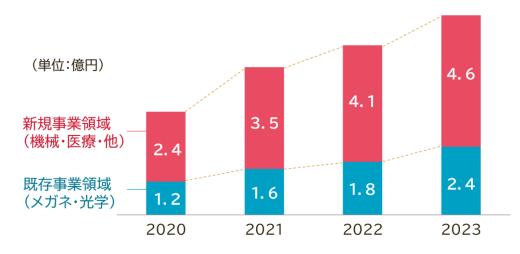
▶▶▶ 従業員の創造力と主体性が開花し、事業が新たなステージへ進化する。

ルー 1000円では、1

株式会社ワカヤマ

創業以来、メガネの塗装を手がける株式会社ワカヤマでは、 その間に**培った技術力とノウハウを他分野へ応用**。 2022年には顧客にワカヤマの技術力とデザイン力を体感 いただける場所として「**ワカヤマデザインセンター(WDC)**」 を開設。また、商品開発担当者向けに「塗装」や「装飾加工」を 含む『表面処理』でどんなことが出来るのかを伝えるウェブ サイト「**イロトカ**」を立ち上げ、情報発信に取り組んだ結果・・・

既存事業の成長維持と、 新規顧客の開拓による売上の拡大により、 企業全体の持続的な成長を実現。





ワカヤマデザインセンター(WDC)外観



ウェブサイト「イロトカ」

錦城護謨株式会社

ゴム部品の製造などを行う錦城護謨株式会社では、誰でも使用する身近なプロダ クトの開発を通して、自社の優れた技術を従業員に伝えるインナーブランディング に取り組んだ。

外部デザイナーとのコラボレーションによって、透明度の高いシリコーンゴムを活用 した割れないロックグラスを開発。同社初のオリジナルブランド「KINJO JAPAN」 として展開し、国内や海外から高い評価を集めた結果・・・

自社の技術力を象徴する強い商品と周囲の反響から 従業員に誇りと自信が生まれるとともに、 異業種企業からの協業依頼が大きく増えた。



デザイナーとの打ち合わせ風景



プロダクト開発風景





割れないグラス「KINJO JAPAN E1」

経

デザイン経営継続企業の共通項

デザイン経営を継続し、効果を実感している経営者と企業には、共通する要素がある。一朝一夕に成果は得られないが、 着実に企業変革を導くためのデザイン経営の実践要件を整理した。成功のヒントとして参考にしてほしい。

■ デザイン経営継続企業の共通項

1. デザイン経営への強い覚悟とモチベーション

経営環境の変化や事業承継と向き合い、自社の未来を抜本的に見直す大きな転換点に立っている。 変革への課題意識が高く、挑戦する意志を持つ。

2. 不確実性を楽しみ、新たな価値を探求

既存の枠にとらわれず、まだ見えない未来を切り拓こうとする姿勢がある。 周囲の意見を傾聴しながら、新たな意味や可能性を創出することにワクワクしている。

3. デザイン経営の「実践者」としてリーダーシップを発揮

経営者自身がデザイン経営を推進し、組織の先頭に立つ。単なる指示役ではなく、自ら実践し、従業員と共に変革に向けて動く。

1. 財務基盤が安定し、継続的な投資が可能

短期的な利益にとらわれず、人材や資金への投資を戦略的に行い、着実に企業変革を進めることができる。

2. 組織全体でデザイン経営を推進する文化

経営者だけが動くのではなく、専門部署やプロジェクトチームが組織的にデザイン経営を推進。 経営と現場が一体となり、全社的な取り組みとして根付いている。

3. デザイン経営の考え方に基づき、経営戦略や事業計画を策定している

経営戦略や事業計画を策定する際に、デザイン経営における人格形成・文化醸成・価値創造の好循環サイクルを回していくことを念頭に置いている。

05. デザイン経営の取組と効果の発現

デザイン経営に対する投資の考え方

デザイン経営を継続する企業は、既存の支出にプラスして全く新しい取組みに資金を投じるのではなく、**既存の支出(採用** や展示会)の効果を高めるために、その資金をデザイン経営への投資に振り向けている。

■ 参加企業のデザインに対する投資の考え方



優れた技術は、組織が機能しなければ成り立たない。そのため、**設備投資額を目安に** 従業員のモチベーションを向上させるためのデ**ザイン経営への投資を実行**した。



自社らしさを魅力的に発信し、共感する人材を採用できれば長く働いてもらえるので、 **従来の採用活動の予算枠からデザイン経営への投資に振り向けた**。



従来の広告宣伝費や展示会費用を基準に、デザイン経営への投資額を判断している デザイン経営の目的や目指す効果から、その推進に数千万円を支払う価値は十分ある。

06

デザイン経営と知的財産の 関係性

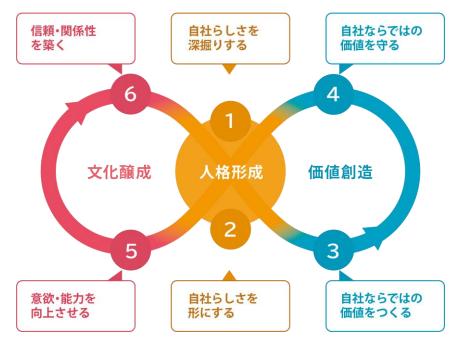
「知財アクション」がデザイン経営の推進力になる

特許庁が2023年に刊行した『中小企業のデザイン経営ハンドブック2』では、技術のアイデア(発明・考案)や物品などのカタチ(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)といった自社固有の経営資源を「幅広い知財」として認識し、それを経営に生かしていく活動(知財アクション)がデザイン経営の推進力になると伝えている。

今回、知財専門家によるインタビューを実施し、デザイン経営を継続している中小企業において「知」がどのように生まれるのかというプロセスを振り返った結果、**自社がもともと持っている固有の経営資源が、デザイン経営の取り組みによって知的財産として可視化されるという効果**があることが明らかになった。

そこで本報告書では、デザイン経営と知的財産の関係性について、インタビューから得られた知見をもとに、関係性が明確となった具体的な事例を紹介しつつ、あらためて整理を行うこととした。

■ デザイン経営の推進力を生みだす6つの知財アクション



出所:特許庁 『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』より

	知財アクション	アクションの例
人格	1 自分らしさを深堀する	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堀りする
人格形成	2 自分らしさを形にする	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
価値	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
創 造	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障や ノウハウなどの秘匿によって、独自性を守る
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
成成	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

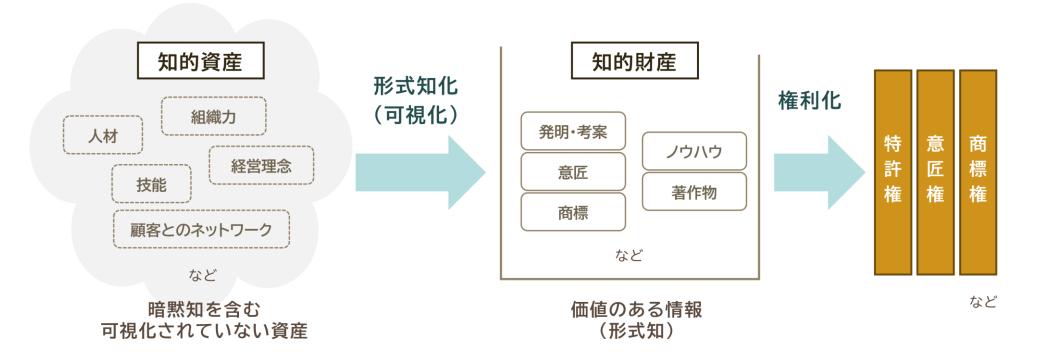
経営における知財活動|形式知化と権利化

知的財産とは、新しい技術のアイデアや物品の形状、ロゴ・マーク・商品名、営業・技術情報、写真・動画・記事などのコンテンツといった「価値のある情報(形式知)」を指す。

一方、知的財産を生み出す経営資源として、企業は人材や組織力、経営理念、顧客とのネットワーク、技能などの「**知的資産**」を蓄積している。しかし、企業文化や属人的な技能といった暗黙知に属する多くの知的資産は可視化されておらず、社内外に十分に伝わらない。その結果、取引関係の拡大や従業員のエンゲージメント向上といった点で課題を抱え、潜在的な価値を活かしきれていない中小企業も多いと考えられる。

したがって、企業が知的財産を有効に活用するには、「権利化」だけでなく、可視化されていない知的資産を掘り 起こし、知的財産として「形式知化」するプロセスにも注目することが重要である。

■ 知財活動における形式知化、権利化の流れ



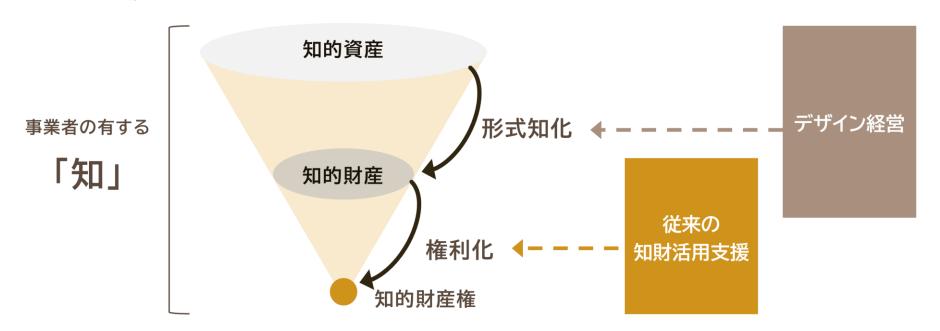
デザイン経営は「形式知化」のプロセスを担う

本調査対象の中小企業の多くは、デザイン経営の支援プログラムを通じて、自社の歴史や経営者・従業員の想い、 自社らしさの源となる経営資源を掘り起こし、アイデンティティの言語化やビジョンの構築、新商品開発などに取り組んだ。これはまさに、**暗黙知を含む知的資産を知的財産として形式知化するプロセスそのもの**である。

つまり、デザイン経営を継続する企業は、可視化されていなかった固有の経営資源(知的資産)に着目し、それを「形式知化」することで新たな知的財産を生み出している。このプロセスを知的創造サイクルの「創造・保護・活用」の3段階に照らせば、デザイン経営は知的財産の「創造」を促進する有効なアプローチと位置付けられる。

このように考えると、これまで行政の知財支援が「権利化」以降のプロセスに重点を置いてきたのに対して、デザイン経営の支援プログラムは、その前段階となる「形式知化」のプロセスに特に効果を発揮しており、中小企業の知財支援策の両輪となり得る。さらに、形式知化のプロセスは金融機関など中小企業支援に関わる他機関にとっても関心の高い領域であり、支援機関間の連携強化にも貢献すると期待される。

■ デザイン経営が担う「形式知化」



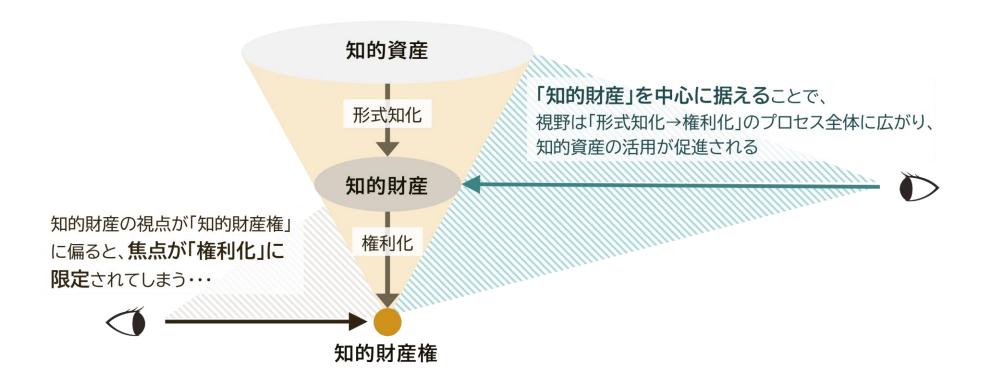
これからの知財活用支援に向けて

本調査を通じ、デザイン経営支援が中小企業の知的財産に与える影響が見えてきた。

従来、知的財産の視点が「知的財産権」に偏ると、焦点が「権利化」に限定され、企業が持つ潜在的な知的資産を十分に捉えられないまま知財活用が進められるという課題があった。一方で、「知的財産」を中心に据えることで、 視野は「形式知化→権利化」のプロセス全体に広がり、知的資産の活用が促進される。

その際、デザイン経営の支援プログラムが有効な施策となる。デザイン経営は潜在的な知的資産にも焦点を当てることから、知財活用支援を知的財産を単に知的財産権へと変換するだけでなく、**双方向の視野を持つ統合的な知財活用支援に発展させる可能性**を秘めている。

■ 知的財産を中心に据えた知財活用支援の見方



「暗黙知の形式知化」事例|株式会社アイワ工芸

株式会社アイワ工芸は、新規事業として、主力事業である看板製作事業を販売 促進のコンサルティングにまで拡張した「超看板屋」(商標登録第6744335 号)に注力している。「超看板屋」では、クライアント企業の経営者の想いや自社 の強み、理想の来店顧客を言語化し、ターゲットに深く響く看板をデザインする ことで、単なる看板製作の域を超え、客単価やリピート率向上などに資する集 客戦略支援を提供している。

同社は、一般に看板制作業者が有する看板制作の技術的なノウハウ(暗黙知)に加え、経営者が熱心に学んでいる経営に関する知見を看板制作に活かして、理想とする顧客層を呼び込む看板制作の実践知を育んでいる。また、実践知を社内のデザイナーが有するデザイン力(暗黙知)と合わせることで、固有の経営資源(知的資産)を蓄積している。デザイン経営の取組を通じて、こうした目に見えない資源が明らかになり、新たに生まれた事業を「超看板屋」と表現することで、その固有性が同社の知的財産として可視化されるに至った。

さらに、同社はこうした新たな可能性を業界全体の活性化につなげるべく、超看板屋のビジネスモデルを同業者にも横展開できるように、コンサルティングの現場で活用できるフレームワークやお客さまとのトークスクリプトを紹介する「アプローチブック」を制作している。これは、暗黙知が形式知化され、知的財産が創造されていくプロセスともいえる。

同社の例のように、デザイン経営は中小企業が本来有している暗黙知等の知 的資産を掘り起こし、形式知化して知的財産の創造へとつなげる営みでもあ る。そして、このように企業の本質的価値から導き出された知的財産は、その 後の保護・活用への意欲も高まることが期待される。

デザイン経営とは、企業が有する「知」を幅広く捉えることで、経営力の強化に 資する知的財産を生み出す手法ともいえるであろう。 ■ アイワエ芸「超看板屋」における知財活動

商標登録第6744335号(知的財産権)

超看板屋

- ・これまでの看板制作業者とは異なる 自社サービスの固有性を商標で可視化
- ・同業者向けのコンサルティングツール やガイドブック(形式知)を作成



技術力 =**暗黙知**

デザイン力 =**暗黙知** 経営に 関する知識 =実**践知**

経営に関する知識 =形式知

知的財産

- - - - - - - 知的資産

07

デザイン経営の深化と展開

今後の検討すべき課題

本調査をとおして、デザイン経営のさらなる課題も見えてきた。

デザイン経営のさらなる深化と展開に向けて、①支援の地域的広がりと多様性の把握、②支援の在り方と持続可能なエコシステムの構築、③デザイン経営と知的財産活動の統合と活用という3つの課題への対応が求められる。

課題①:支援の地域的広がりと多様性の把握

支援事例の 全国的な調査 本調査では、中部・近畿地方におけるデザイン経営の伴走支援プログラムを対象としたが、他の地域でも 多様なデザイン経営支援が行われている。全国にわたるデザイン経営支援事例を広く調査し、地域ごとの 特性や支援の違い、及びその効果を分析することで、全国規模での支援の現状を把握し、その結果を効 果的に発信していく。

課題②:支援の在り方と持続可能なエコシステムの構築

デザイン経営支援の エコシステム構築に 向けた調査 デザイン経営支援のエコシステム構築を目指し、全国で外部支援者の育成も採り入れた支援など、支援 内容は深化している。『支援事例の全国的な調査』に基づいて、エコシステム構築に向けた支援モデルを 検討するとともに、「外部支援者」に求められるスキルなどをまとめ、その結果を効果的に発信していく。

課題③:デザイン経営と知的財産活動の統合と活用

デザイン経営と 知的財産活動の調査 本調査をとおして、デザイン経営の営みが知的創造サイクルを活性化する可能性が見えてきた。デザイン経営x知財活動の事例を調査し、デザイン経営が知的創造サイクルにどのように寄与するのかを明らかにし、新たな知財支援の可能性を探り、その結果を効果的に発信していく。

80

付 録

(デザイン経営支援プログラムの詳細)

- P.69 Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)
 - 77 デザイン経営支援事業(2023)
 - 84 VALUE -WAKAYAMA Design Management- (2022)
 - 92 ミライ経営塾 Wonders(2021~2023)

デザイン経営支援プログラムの詳細(1/4)

Dcraft

デザイン経営リーダーズゼミ in 関西(2021)

Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)



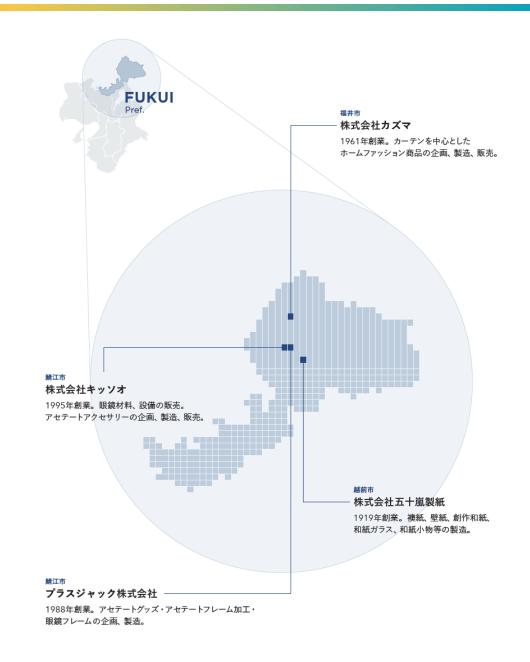
デザイン経営リーダーズゼミ

産地の中から「ものづくりとまちづくり」で 活力ある地域のあり方を探索する

2021年度のDcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西では、福井県内にある、業種や規模、設立年数も異なる事業者4社を対象とし、地域内外のクリエイターとの共創に向けたプロジェクトを実施。

福井エリアは、越前和紙、若狭塗、越前打刃物、越前箪笥、若狭めのう細工、越前焼など、7つもの産地が集積した地域。近年では、持続可能な地域づくりを目指した工房見学イベント「RENEW(リニュー)」を通じて、ものづくりが盛んなこの地域に訪れる人も増えている。

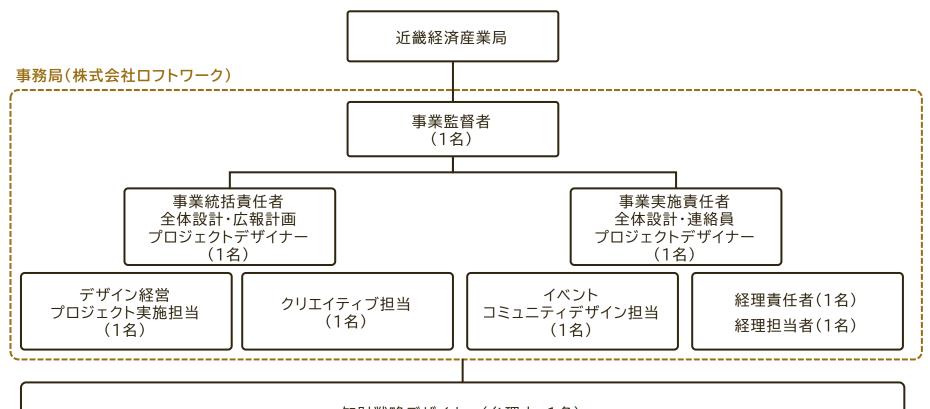
出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より



Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

近畿経済産業局と株式会社ロフトワークが中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

■ Dcraft の実施体制



知財戦略デザイナー(弁理士、1名)

外部アドバイザー(デザイン経営、事業性評価、販路・流通又はクラウドファンディング等の資金調達に関する有識者、4名) 各社のデザイン経営の実践を企画及び指揮するデザインディレクター(1名)

出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

08. 付録(デザイン経営支援プログラムの詳細)

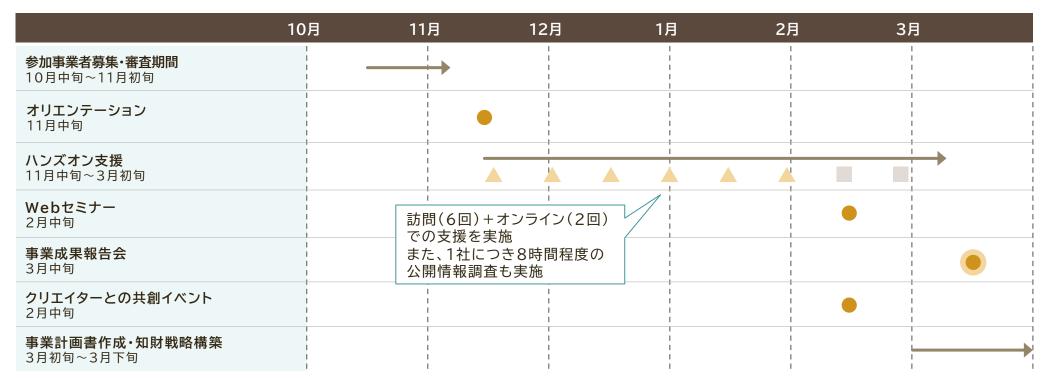
Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 関西 (2021)

経済産業省近畿経済産業局と鯖江市商工会議所の協力の上で、事務局が能動的に募集を実施した。

11月のオリエンテーション後は、ハンズオン支援として、支援機関も交えた打合せを月に2度程度実施した。ハンズオン支援を通じて、企業がこれからに向けてどんなVision/Mission/Valueを掲げるかを可視化した。

Webセミナーやクリエイターとの共創イベントもハンズオン支援期間中に実施された。それらの内容を踏まえて、事業成果報告会と、支援プログラム終了後の事業計画書作成・知財戦略構築が行われた。

■ Dcraft の全体スケジュール



出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

オリエンテーション後は、支援機関も参加した月2回程度の定期的なセッションや2度のWEBセミナー、各社ごとに行われた共創イベントなどを通じてデザイン経営を実践していくプログラムとなっていた。

■ Dcraft の主な取り組み

	主な取り組み	内容		
1	参加事業者の募集・審査	 経済産業省近畿経済産業局と鯖江市商工会議所の協力のもと、参加事業者候補(13社)をリスト化し、メールや電話にて打診を実施 打診に回答のあった企業に来訪の上、事業内容の説明を実施した。その後、過去のデザイン経営の実施状況に関する1次審査(書類審査)と事業者側からのプレゼンテーションを含めた2次審査(オンライン面接)を実施し、参加企業(計4社)を選定 		
2	オリエンテーション	 事務局、プロジェクトデザイナー、デザインディレクター、知財戦略デザイナー及びアドバイザーが参加し、プロジェクトの目的や全体像を伝えるためのオリエンテーション(午後半日)を提供 ・伴走支援にて関係者同士が円滑にコミュニケーションできるように、Slackによるコミュニケーションの環境も整備 		
3	ハンズオン支援期間	•1社に対して訪問(2時間程度)6回及び Web 会議(2時間程度)2回を実施した。訪問は、支援企業でのワークショップ、ユーザー観察も含め、各社のプロジェクトのゴールと進捗に応じて実施・1社に対して 8時間程度の公開情報調査を実施した。各社におけるデスクリサーチの調査内容をもとに、各社のプロジェクト計画を作成		
4	WEBセミナー/共創イベント	・「ミドルウェア人材」と「ブランディングと広報PR」の2つのテーマでセミナーを開催。セミナーは zoomにて実施され、参加者からの質疑等も行える形式とした ・共創イベントは各社ごとに基本1回ずつ、対面にて企画・実施		
5	成果発表会	・新型コロナウイルス感染症の状況を鑑みて、オンラインによる配信(3時間程度)にて実施 ・デザインディレクター、知財デザイナーと講評を行う評価者の計3名のスピーカーが登壇。評価者は 個社ごとの発表内容に対するフィードバックも実施		

出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

参加事業者募集(約1ヶ月)では、近畿経済産業局及び鯖江市商工会議所の協力のもと、参加事業者候補13社をリスト化し、メールや電話による打診を実施した。

打診に回答のあったに対し、1次審査(書類審査)では過去のデザイン経営の実施状況や経営状況等の確認、2次審査(オンライン面接)では事業者側からのプレゼンテーションを実施の上、参加企業を選定した。

■ 1次審査(書類審査)

書類審査への応募が4社有り、審査会委員による書類審査を実施した。デザイン経営の実践状況として、 過去のデザイナーとの協働実績、成長性、経営状況の健全性などについて、基準に則り採点を実施した。 (実施期間:2021年10月29日)

会社サイト(URL)

• 海外販路·貿易

● 年間売上(過去3年間)

社員数

【書類審查項目】

- ◆ 主な商品・サービス
- 設立年数
- 財務指標を設定しているか
- 主な国内販路
- 経営者が思う現状の経営課題
- ここ数年での社内の変革や、従業員の意欲を高めるために取り組んだこと
- 本プログラムを通じてチャレンジしたいこと
- 社内外の協働デザイナーの有無
- これまでにデザイナーと実施したことのある取り組み(選択式)
 - 自社WEBサイト・パンフレット
 - 自社オフィスや施設のデザイン
 - 広告・PR施策
 - 社内広報物・インナーブランディング施策等
 - 製品・サービスのコンセプト策定
 - 製品・サービスの設計・開発・デザイン
 - 製品・サービスのユーザーテストや展示会出展
 - 経営戦略からの相談と各種デザインの制作
- ◆ 本プログラムに参加できる社員・デザイナー等の体制
- 今後、新規事業・製品・サービス開発等にかけられる予算の想定
- 直近3年間について、特許権、意匠権、商標権を合計した取得件数
- 契約関係にある顧問弁理士 / 顧問弁護士の有無
- 社内に知財を担当する社員がいるか

出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

■ 2次審査(オンライン面接)

書類選考による1次審査を通過した4社について、オンライン面談を実施。事業者 側からのプレゼンテーションを受けて、審査委員による質疑応答を実施した。

【2次審查項目】

- 事業者プレゼンテーション(5分間)
 - 事業内容
 - 応募理由
 - 本プログラムを通じて成し遂げたいこと
 - その他
- 質疑応答(15分間)
 - 知的財産の活用、デザイン経営への取り組みを行う目的はなんだと考えていますか?
 - 特にチャレンジしたいと考えていることは何ですか?
 - 理想としている企業や団体はありますか?
 - どの点が理想的だと考えますか?
 - その他

オリエンテーションでは、事業の目標の全体像に関する説明に加えて、デザインディレクターと知財戦略デザイナーによる事例紹介、経営デザインシートを用いた実践ワークなどが行われた。

各社からの自己紹介を通じて、経営者自身の自己紹介、企業の紹介、プロジェクトで取り組みたいことを事務局・ 参加者間で共有する機会も設けられた。

■ オリエンテーションのプログラム詳細

実施日時:

2021年11月15日 14:00-18:00

会場:

鯖江市商工会議所(SCC)

14:00~14:20	■ イントロダクション 事業運営者である株式会社ロフトワークから事業の全体像について説明
14:20~14:40	■ 各社からの自己紹介 経営者自身の自己紹介・企業の紹介・プロジェクトで取り組みたいことを共有
14:40~15:20	■ デザイン経営の実践とコ・クリエーション概要 / 事例紹介 デザインディレクターから先行する企業の事例などについて説明
15:20~15:40	■ 質疑応答
15:40~15:55	■ 休憩
15:55~16:35	■ デザイン経営と知財戦略の関係性 / 事例紹介 知財デザイナーから先行する企業の事例などについて説明
16:35~16:55	■ 質疑応答
16:55~17:35	■ 実践ワーク 経営デザインシートを用いて企業のこれまでとこれからについて整理
17:35~17:55	■ 全体共有と講評
17:55~18:00	■ クロージング
18:00~18:15	■ 転換
18:15~19:00	■ 懇親会

出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

支援は、支援企業でのワークショップ、ユーザー観察も含めて、各社のプロジェクトのゴールと進捗に応じて1社ごとに、支援機関のメンバーも交えて実施した。また、1社に対して8時間程度の公開情報調査も実施した。 デザイン経営の導入支援、ハンズオン支援、事業計画・知財戦略構築の3つの検討が、同時並行で行われた。

■ 事業期間中の実施内容の例

導入支援 プログラム

- オフィス/工場見学
- 事業者ヒアリング
- ステークホルダーの分析
- 企業課題の検討
- 知的財産の活用状況確認

- 観察・フィールドリサーチ
- 顧客インタビュー
- 競合他社/補完業者の分析
- 売場の分析

- MISSION/VISION/PURPOSE の検討
- ムードボードの作成
- ・ 企業ステートメントの作成
- 共創プログラムの検討

ハンズオン支援 プログラム

- 共創プログラムの提案
- 外部人材との共創イベントの 実施
- MISSION/VISION/PURPOSE を踏まえた事業計画書の作成
- 事業計画書を体現する
- プロトタイピング検討
- 知財戦略構築・実行体制の整備

- プロトタイプ提案
- 知財の戦略・管理体制
- 記事作成

事業計画· 知財戦略構築

- オンラインセミナー×2
- ビジネスモデル策定
- 資金調達、クラウドファンディング の検討
- 流通・販売計画の検討
- ・ 製造計画の検討
- 知的財産のマネジメント

出所: 株式会社ロフトワークからの提供資料より

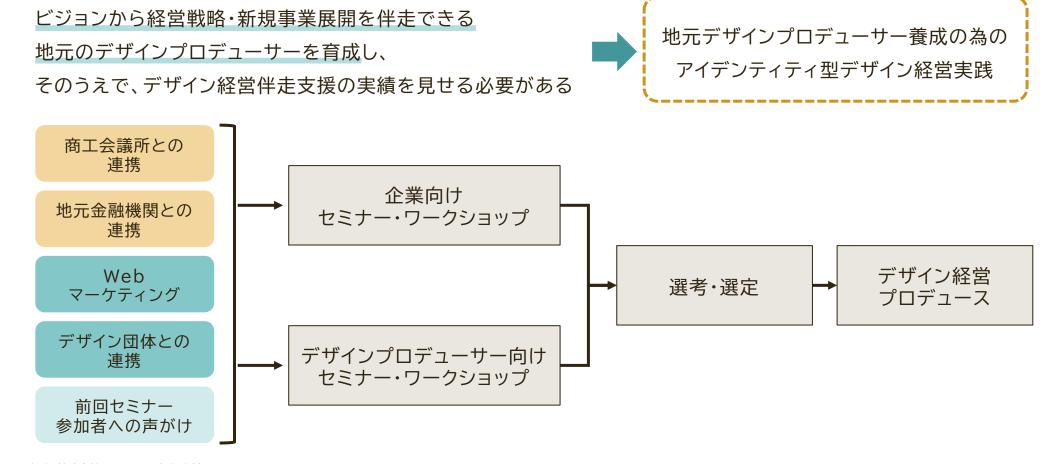
デザイン経営支援プログラムの詳細(2/4)

デザイン経営支援事業

令和5年度中部経済産業局デザイン経営支援事業

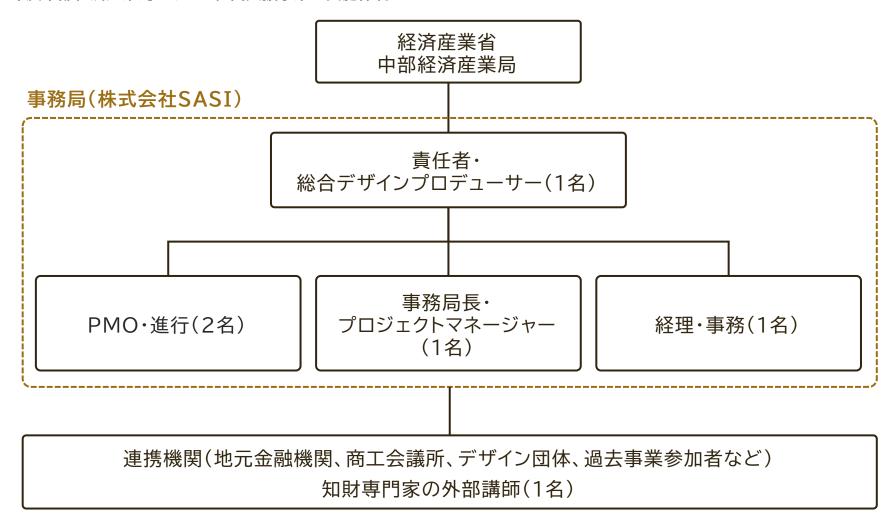
デザイン経営支援事業の特徴

- 企業側だけでなく、デザイン経営の伴走支援ができるデザインプロデューサー育成も目指してプログラムを展開
- 企業とデザインプロデューサーの双方に広くセミナーとワークショップを提供し、その後に再度選考を行った上で、デザイン経営の継続が期待できる企業とデザインプロデューサーをマッチング



経済産業省中部経済産業局と株式会社SASIが中心となり、外部の連携機関や講師の協力を得ながら推進した。

■令和5年度中部経済産業局デザイン経営支援事業の実施体制



まず、中堅・中小企業向けとデザインプロデューサー向けのセミナーやワークショップを実施し、各者にデザイン 経営を実践的に学んでもらった。その上で、企業とデザインプロデューサーのマッチングを行い、改めてデザイン 経営プロデュースの募集を実施するという、2段階のスケジュールで選考が行われた。

マッチング後は、6回にわたるデザイン経営プロデュースを実施し、成果報告会と報告書の作成が行われた。

■ デザイン経営支援事業の全体スケジュール



中堅・中小企業とデザインプロデューサー向けにセミナー・ワークショップを開催し、デザイン経営を実践的に学んでもらった。その後、両者をマッチングし、デザイン経営プロデュースを実施した。

■ デザイン経営支援事業 の主な取り組み

主な取り組み		内容		
1	セミナー・ワークショップ (中堅・中小企業向け)	・中小企業支援に長けた講師や専門家にて、座学とワークショップ(1日)を提供 ・「新規事業創出の考え方」「企業の知財活用」「ブランディング戦略」「ビジネスモデル構築」などについ て、デザイン経営支援を想定した体系的なセミナーを開催		
2	セミナー・ワークショップ (デザインプロデューサー向け)	 ・中小企業支援に長けた講師や専門家にて、支援者がデザイナープロデューサーとして経営者と対等にセッションする為に必要な能力を、座学とワークショップ(午後半日)を通じて共有 ・「組織や財務」「ビジネスモデルと知財活用」「デザイン思考を活用した伴走支援」について、経営的な内容を中心にデザイン経営支援を想定した体系的なセミナーを開催 		
3	企業およびデザインプロデュー サーの募集と選定会合の開催	 ・企業には、次年度以降の投資意思や経営への姿勢、企業内の巻込みなどを踏まえて審査を実施。また、デザインプロデューサーには、経営・ビジネスへの意識やチームとしての共創意識、結果へのこだわりを基準に審査を実施 ・審査後は、選定会合を通じて企業とデザインプロデューサーの相性を踏まえたマッチング(企業1社とデザインプロデューサー1名でペアとなり、計3組をマッチング)を実施 		
4	デザイン経営プロデュースの実施	 ・計6回のセッションを行い、「アイデンティティの抽出」と「アイデアの創出」を企業とデザインプロデューサーが共に行いながら、ビジョンシート (事業計画)の作成とビジネスモデルの構築を実施 ・アイデンティティの深掘りを通じて事業者理解を深めた上で、経営の最上流からビジネスモデルを検討し、最終発表に向けた検討や製品開発を実施 		
5	事業成果報告会 (カンファレンス)の開催	 デザイン経営の軌跡や実例を発信する成果発表を開催。オンラインとオフラインを併用し、確実な情報発信を実施 成果報告会では、事業者、デザイナーに限らず地元金融機関、商工会議所、デザイン団体、大学、自治体など合計100名以上(現地・オンラインの合計)の来場者を集めた 		

中堅・中小企業は、次年度以降の投資意思や経営への姿勢、企業内の巻き込み等を考慮し、審査を行った。 デザインプロデューサーは、経営・財務・ビジネスモデルへの意識、チームでの共創意識、結果へのこだわりを基準に審査を実施した。

その後、企業とデザインプロデューサーの相性を考慮し、選定会合を通じてマッチングを行った。

■ 選定会合での参加者選定における審査のポイント

中堅•中小企業

1. 次年度以降の投資の意思

デザイン経営は短年で絶対に成果がでない だからこそ、今回のプログラムでの学びやデザイン経営の基礎 を利用して次年度以降に「投資」として企業の価値創出に取り 組む意思があるかを重要視

2. 経営の対しての学び/挑戦の姿勢

デザイン経営は経営者のアントレプレナーシップが最重要 スタートアップするには、デザイナーに頼り、これまでの知識を 利用するだけでなく自らが積極的に学び、リスクに対しても果 敢に挑戦する姿勢を重要視

3. 企業内の巻き込み、事業継続の危機感

単なる新たな取り組みではなく、全社をかけて「新たな企業に生まれ変わる」という意気込みで、社内を巻き込んでいけるリーダーシップがあるかどうか?を重要視

出所:株式会社SASIからの提供資料より

デザインプロデューサー

1. 経営や財務、ビジネスモデルへの意識

クリエイティブな要素だけではなく、経営自体をデザインしてい く為の経営知識、一番苦手とする財務や人事、ビジネスモデル への理解と意欲

2. チームでの共創意識

経営は様々な要因が入り組んでいるために、「何かをデザインする」だけでは何も変わらない。そのため様々なパートナーと得意分野を活かし合うチームとしての共創意識が必要

3. 納品ではなく、結果にこだわれるか

デザインは納品を一つの区切りにすることが多いが、それでは 経営の伴走にはならない。結果にまでコミットし、必ず実現す るかどうかを判断基準として仕事ができるかが鍵

デザイン経営プロデュースでは、企業とデザインプロデューサーのチームで、「**アイデンティティと課題の抽出」「解 決方向性と事業方向性の模索」「事業方向性・プロダクトのデザイン」**に取り組んだ。

徹底的な対話を通じてアイデンティティの言語化を行ったうえで、ビジョンシート(事業計画)の作成とビジネスモデルの構築までをゴールに据えて全6回のセッションが行われた。

■ デザイン経営プロデュースでの実施事項

10~20

アイデンティティと課題の抽出

棚卸しをする

深める

- 経営者の大事にしている価値観
- 今の経営者を作っているこれまでの体験
- 経営者の個性、強み、経営者のその人らしさ
- 会社で大事にしている価値観
- 社員の大事にしている価値観個性
- 会社のこれまでの事業や仕事の進め方
- 会社の個性、強み、らしさ

これらをひたすら、対話を通じて 棚卸し、言語化を実施 3回~4回

5回~6回

解決方向性と事業方向性の模索

事業方向性・プロダクトのデザイン

課題を設定する

事業方向性を模索する

プロダクトに落とす

- 事業課題の整理と深堀り
- 自社を取り巻く社会環境などの整理と深堀り
- アイデンティティをベースにしたビジョン検討(社会課題解決目標)
- 自社のアイデンティティ(自社らしさや、強み)をどう事業化していくのか
- その事業は、自社の事業課題を解決するものなのか
- その事業で社会のニーズにどう答えていくか
- その事業の市場成長性はあるのか
- アイデンティティ、社会のニーズ、事業課題、市場成長性を踏まえ、 どういったプロダクトやサービスが良いか

これらを対話と整理を通じて棚卸し、実際の事業やプロダクトへ反映

デザイン経営支援プログラムの詳細(3/4)

VALUE

-WAKAYAMA Design Management- (2022)



紡ぎだす、企業の価値 創りだす、社会の価値 多様な知が織りなす挑戦の舞台 VALUE

VALUE-WAKAYAMA Design Management-はこの土地で長い間育み、守ってきた技術や思いを持つ事業者と、多様な経験を持つ外部人材が仲間となって挑戦する価値創出プロジェクトです。

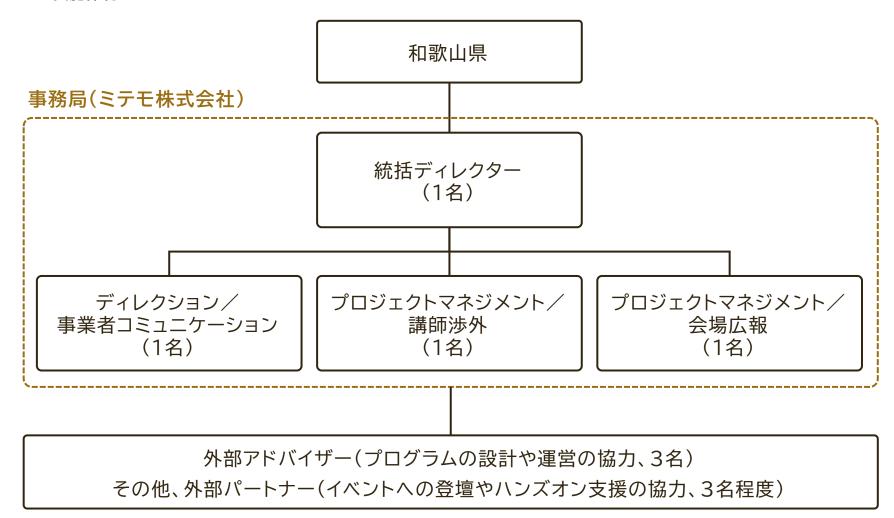
それぞれ違った実践知を持ち寄り、ビジョン作り、デザイン思考、 ブランドコミュニケーションやマーケティングなどを、 学びながら事業に昇華させていきます。

VALUEのゴール

- 1. ワークショップを通して事業開発のプロセスを学び、実践することで、自社のビジョンの明確化し、新たな価値を生み出す一連の流れを体験している状態をつくる。
- 2. 多様な実践知を持つチームメンバーと侃侃諤諤の議論をしながら、さらに他チームの事業者・支援者が入り混じり、 VALUEに集まる多様な知が活きる状態をつくる。
- 3. ハンズオンで事業化を目指す事業案のプロトタイプができている。

和歌山県とミテモ株式会社が中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

■ VALUE の実施体制



参加企業の募集や周知活動として、チラシ作成、WEBページの立ち上げとレポート記事の作成、シンポジウムの開催、メーリングリストでの案内送付、支援機関・金融機関と連携した情報展開を実施した。

■ VALUE のプロモーション







デザイン経営について学ぶ複数回のセミナーやデザイナーに対してピッチを行うマッチングイベントを経て、選考を通過した中小事業者と支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)が共同でデザイン経営を学び、実践を通して、事業開発にチャレンジするプログラム。

■ VALUE の全体像

Open Event

Selection Phase



参加条件

※Selection Phaseにはデザイナーマッチング会で選考された事業者のみが参加可能です

事業者

- 和歌山県内の中小企業であること
- デザイン経営の活用と新規事業開発に意欲的であること
- 全てのセミナー、ワークショップに参加できること

支援者

- 所在地は問わない
- 実務経験があること

デザイン経営について学ぶ複数回のセミナーやデザイナーに対してピッチを行うマッチングイベントを経て、選考 を通過した中小事業者と支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)が共同でデザイン経営を学び、実践を通して、事 業開発にチャレンジするプログラム。

■ VALUE の主な取り組み

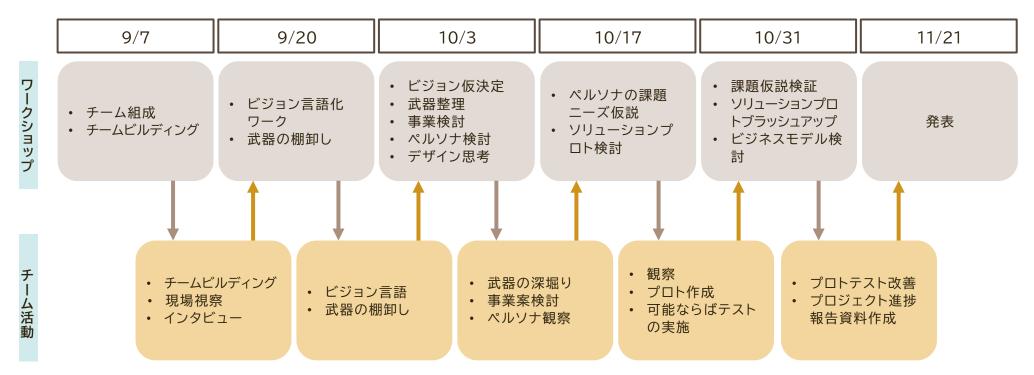
	主な取り組み	内容
1	Open Event 学び	 ・中川政七商店の中川氏による基調講演「すべてはビジョンから始まる」と、同氏を含むパネルトーク「地場企業がデザインを取り入れる意味とその実践」を同日に開催(1日程) ・デザイン経営の手法を学び、自社の事業やブランド、商品に取り入れるためのノウハウを習得する「デザイン経営セミナー」を全3回開催(オンライン実施・終了後アーカイブを展開)
2	Open Event マッチング	 「デザイナーマッチング会」を開催 (1日程。事業者10社、デザイナー10名、ビジネスパーソン9名が参加) 最初に、参加事業者がアドバイザーや支援者に対して、自社の現状や今後のビジョン、デザインの活用について1社3分のピッチプレゼンテーションを実施 次に、事業者ごとに個別ブースに分かれ、支援者(デザイナー、ビジネスパーソン)と対話するブースセッションを実施。アドバイザーもブースを回り、事業者に対するフィードバックやアドバイスを行う 最後に、支援者が協働したい事業者を投票し、支援者と事業者のマッチングを完了する
3	Selection Phase ワークショップ	・マッチングした事業者と支援者がチームとなり、ともにデザイン経営を学び、事業者のビジョンを深堀りし、 ワークと課題を通して事業者の新規事業創出を実践 (ワークショップは全6回 。次回までの インターバル期間に課題を設定 し、事業者主体で取り組むプロジェクト学習形式で事業者と支援者を育成し、自走を促す)
4	Selection Phase ハンズオン	 Selection Phaseに進んだ5チームが、事業者を中心にワークショップで学んだことを元に事業開発を進める(2022年12月から2023年3月まで)毎月、5チームの事業者が集まり、1か月の活動状況や課題等を共有する進捗共有会も実施 なお、事業者の取り組みフェーズに応じて、以下の支援がなされた(1)一線で活躍する経験豊かな実業家の支援を受けられる実践型アドバイス(2)損益計算から貸借対照表、キャッシュフローまでの事業計画立案支援

初回のワークショップでは、事業者、支援者、デザイナーの関係構築のために**レゴブロックを用いたチームビル** ディングを実施。

インターバル期間には課題を設定し、事業者主体で課題に取り組み、ワークショップ当日は課題の発表に対し、アドバイザーのフィードバックをもらうことでブラッシュアップを繰り返し、短い期間でのプロトタイプの作成、テストマーケティングを実施することでデザイン態度の習得を目指した。

事務局からは顧客の課題を発見するため、現場に足を運び視察したり、顧客へのインタビューを行うなど、**生の声を取りに行くことを徹底することを推奨**した。

■ ワークショップの内容と、インターバル期間におけるチームの活動内容

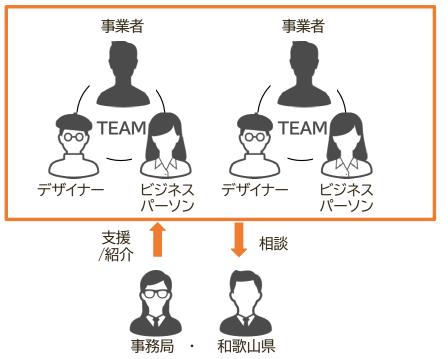


Selection Phase (ハンズオン)では、Selection Phaseに進んだ事業者5チームが、ワークショップで学んだことを元に、事業者が主体的に事業開発を進める(2022年12月から2023年3月まで)。毎月、事業者5チームが集まり、1か月の活動状況や課題等を共有する進捗共有会も実施した。

なお、事業者の取り組みフェーズに応じて、以下の支援がなされた。

- (1) 一線で活躍する経験豊かな専門家の支援を受けられる実践型アドバイス
- (2) 損益計算から貸借対照表、キャッシュフローまでの事業計画立案支援

■ チームで進めるデザイン経営









アドバイザー クリエーター プロデューサー コーチ 財務スペシャリスト

- ✓ デザイン経営を取り入れ、 ブランド構築と人間中心での価値作りに挑戦
- ✓ 社外のプロボノの協力を得て 仲間とともにチャレンジ
- ✓ 座学、ワークショップ・ハンズオンでの実践を 通してトライアンドエラー高速回転
- √ 専門家から助言・フィードバックを受け、 質を上げる
- ✓ チーム横断のつながりを作り、 多様な知を入れる

デザイン経営支援プログラムの詳細(4/4)

ミライ経営塾 Wonders

(2021~2023)



デザインの力を経営に生かそう!

3人のメンターから「デザイン」志向で経営課題にアプローチする 方法を学び、実践する。

「ミライ経営塾 Wonders」は神戸市内に拠点のある中小企業の経営者・経営層の方々を対象に、「デザイン経営」の視点から事業成長を目指す実践型のプログラム。

プログラムへの参加を通じて、新たな事業開発、組織体質の見直し、事業承継、販路拡大に繋がるようなネットワークづくりや課題解決のヒントを得ることが期待される。

プログラムの特徴

(1) 座学・ワークショップ

• 国内外で実績のある3人のメンター からデザイン経営の基礎を学ぶ

(2)デザイン経営の実践

企業の課題に合わせて「プロダクト デザイン」「ブランドデザイン」「組織 デザイン」の3つのテーマでサポート

参加条件

事業者

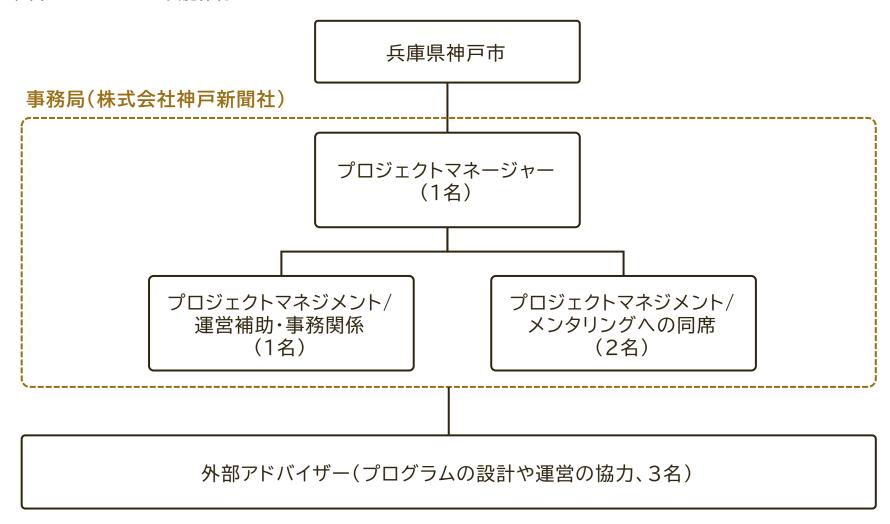
- 神戸市内の中小企業経営者もしくは 経営部門
- 合計12社(1社あたり2名での参加)
- 全3日間の基礎プログラム、全9日間 の実践プログラム、合計12日間の プログラムに全て参加必須

支援者

- ・ 兵庫県内に事業拠点を有している
- 兵庫県内・外でデザイン経営支援に関する実績を有している

兵庫県神戸市と株式会社神戸新聞社が中心となり、外部アドバイザー・パートナーの協力を得ながら推進した。

■ ミライ経営塾 Wonders の実施体制



基礎講座および事前ヒアリングを通じて、参加企業の課題に応じたグループ分けを実施。プロダクトデザイン、ブランド構築、組織デザインの各グループにおいて、テーマに精通したメンターが月1回のメンタリングを行う。メンターは、デザイン経営を実践する各社に対して、課題の整理、言語化、そして課題へのアプローチを支援した。

■ ミライ経営塾 Wonders の全体像



基礎講座と事前ヒアリングを通じて参加企業の課題テーマに応じたグループ分けを実施。各テーマに精通したメンターが月1回のメンタリングを行い、各社に課題整理と言語化、課題へのアプローチを支援した。

■ 未来経営塾 Wonders の主な取り組み

	主な取り組み	内容
1	PROGRAM A 基本講座	・3つのデザインの分野の基本的な知識を学ぶ座学とワークショップを実施(3日程) ・「プロダクトデザイン」:「デザインをするプロセス」を経験から学ぶワークショップを実施 ・「ブランドデザイン」:デザイン経営とブランディングに関する座学とセルフキャッチコピー作成を実施 ・「組織デザイン」:共通理解に基づき従業員が行動できる組織づくりに関するワークショップを実施
2	PROGRAM B 伴走支援講座(前半)	 課題テーマ別に、各社で現状、環境の分析、課題への向き合い方の状況整理を実施 「課題から見つけるイノベーションの芽」に関するグループセッションを全2回実施 デザイン経営のための知的財産セミナーとして「知財と働きやすい環境整備」講座を実施 それぞれの参加企業の課題事例と事業成長戦略案を他の参加企業と共有するセッションを実施
3	PROGRAM C 伴走支援講座(後半)	・PROGRAM Bで整理された 自社の課題について、アプローチ方法を検討・実践 ・「イノベーション創出による事業成長」に関するグループセッションを 全4回実施
4	プレゼンテーション	 プログラム全体での伴走支援の取組を通じて浮かび上がった各社の課題とその解決に向けた取組、 現段階での成果についての報告 各社の課題感や成果に対して参加企業同士でフィードバックを行い、ネクストアクションに繋がるアドバイスに加え、異なる業界の他社と共感する機会を提供

伴走支援講座では、参加企業の課題に対応する形で「プロダクトデザイン」「ブランドデザイン」「組織デザイン」の 3つのテーマに分かれ、テーマ別にメンターとのメンタリングを通じて、自社の現状・環境の分析、課題への向き 合い方の状況整理を行った。

■ テーマ別 伴走支援の実施内容

プロダクトデザイン

メンター:小林 新也氏 (合同会社シーラカンス食堂)

- 自社の技術力がPRできるフラグシップ製品のプロトタイプの検討
- 自社のリブランディングの方向性を再確認し、従業員の働き甲斐に寄与する商品開発の検討
- 全社で統一感の取れた販促物の制作
- 会社の提供・存在価値が浸透するような、自社らしさを体現したキャラクターの設計

ブランドデザイン

メンター: 星加 ルリコ氏 (株式会社RURIKO PLANNING)

- 自社の取り扱いブランドとターゲット顧客の洗い出し
- クロスセルなど戦略的な接客方法の検討
- 購入者のデータの分析を基にした、顧客コミュニケーションの在り方の検討
- WebやECの顧客動線の確認

組織デザイン

メンター:岩野 翼氏 (株式会社AKIND)

- 提案型営業の体制を実現するための既存の会議体の見直しやインセンティブの設計
- 顧客の購買動機と商品価値を照合させた計画的な収益スキームとブランドの再定義
- 従業員が自律的に行動する組織づくりに向けた、人事施策の見直し
- 離職防止に向けた、社員全員が共感できるビジョンづくりの検討

伴走支援講座では、ものづくりやブランディングに必要な知財について、実例を交えた講義を実施。 実際のプロジェクト進行に役立つよう、プロジェクトにおける障壁をできるだけ想定しながら、参加者に実践的な 知識を提供した。

また、プロジェクト実装や人材不足に悩む中小企業の経営状況を考慮し、社員コミュニケーションを踏まえたDXに関連する講座も同時に実施した。

■ 「知財と働きやすい環境整備」講座 プログラム詳細

実施		中	•
大心	ш	h斗	•

2023年11月16日 13:00-16:30

会場:

アンカー神戸

13:00 ~	■ 知的財産について(90分) 講師:一般社団法人兵庫県発明協会 是枝特許事務所 弁理士 是枝 洋介 氏 『デザイン経営における知的財産の基本』
14:30 ~	■ 休憩(10分)
14:40 ~	■ 働きやすい環境整備の事例(90分) 「経営にも社員にもメリット満載! NOVITAの働き方改革~人材採用・育成編~」 講師:株式会社ノヴィータ 代表取締役社長 三好 怜子 氏
16:10 頃	■ 終了・アンケート
16:30 ~	■ 閉会 閉会後も名刺交換等交流の時間

謝辞

ご支援・ご協力に深く感謝申し上げます

本調査を実施するにあたり、多くの皆さまに **貴重なお時間とご知見を惜しみなくご提供いただきました。** 特に、検討会委員の皆さま、インタビューにご協力いただいた企業・支援機関等の皆さまには、深く感謝申し上げます。

皆さまの率直なお声と実体験に基づくご示唆が、本調査をより意義深いものにしてくださりました。 この場をお借りし、改めて心より御礼申し上げます。

常磐精工(株)

【検討会委員】

※所属・役職は2025年3月時点

佐藤 正和

神戸大学大学院経営学研究科 特命教授

土生 哲也

株式会社IPディレクション 代表取締役・弁理士

近藤 清人

株式会社SASI 代表取締役

澤田 哲也

ミテモ株式会社 代表取締役

【インタビューにご協力いただいた企業・支援機関等の皆さま】

代表取締役社長 喜井 翔太郎

(株)アイワ工芸	代表取締役社長 横地 健至	生野金属(株)	代表取約	帝役社長 小西 康晴	
(株)アカイタイル	代表取締役社長 赤井 祐仁	船橋(株)	代表取締役 舟橋 昭彦		
(株)ガーデンプロ関西	代表取締役社長 奥谷 敏樹		取締役統括部長 森 貴司		
(株)ジェイテック 代表取締役社長 横道 壮太			社長のミギウデ 大谷 真奈美		
(株)シマムラ	取締役 坂野 和香	沢正眼鏡(株)	代表取締役社長 澤田 渉平		
ハードロック工業(株)	代表取締役社長 若林 雅彦	(株)田中務補商店	取締役 田中 那奈		
	総務チーム 主任 筒井 正樹	豊開発(株)	代表取締役 清水 勇輝 代表取締役社長 伊藤 誠一 常務取締役 伊藤 聡志 代表取締役 濱田 朝康		
(株)みのる製作所	常務取締役 松口 陽平	名古屋樹脂工業(株)			
	取締役総務部長 中山 祥一				
(株)ワカヤマ	代表取締役社長 若山 健太郎				
	ものつくり戦略室 花田 昂太郎				
	ものつくり戦略室 山本 瀬菜		執行役員事業部長 井瀬 陽介		
伊勢くすり本舗(株)	代表取締役社長 加藤 宏明	(株)神戸新聞社	鄭由理		
岸田木材(株)	代表取締役社長 岸田 真志	(株)ロフトワーク 二本村		友彦	
(株)岩田三宝製作所	お)岩田三宝製作所 專務取締役 岩田 康行 経済産業省近畿経済 産		局	小野 郁磨	
錦城護謨(株)	代表取締役社長 太田 泰造			小谷 智子	
高洋電機(株)	代表取締役社長 高祖 雅規			伊藤 尚志	
(株)松川レピヤン	取締役 松川 享正	経済産業省中部経済産業局 原田 貴志		原田 貴志	

國貞 朋花 (特許庁研修生)

中村 千恵子

【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

令和6年度

中小企業における

デザイン経営 の効果・ニーズ

に関する調査

2025年3月発行

【発行者】

特許庁

【問合せ先】

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チーム

伊佐地 公美

澤藤 ことは

菊地 拓哉

田中 晃洋

小泉 華穏

横山 幸弘

近藤 裕之

特許庁

藤野 尚久

株式会社三菱総合研究所 DESIGN×CREATIVE TEAM

山越 理央 田

町田 匠人

豊田 陸

