

# 地方ものづくり中小企業における デザイン経営戦略の理論構築に向けた研究<sup>1</sup>

近 藤 信 一

(岩手県立大学)  
総合政策学部准教授



## 1. 研究背景と問題意識

多くのものづくり企業では、デザインは“コスト”という認識が主流であり、デザイン部門はコストセンターの位置づけである。そのため大企業のデザイン部門の多くは、費用捻出のためCTO（Chief Technology Officer、最高技術責任者）傘下に位置づけられていることが多い。2019年度に筆者が岩手県内で実施した後述する地域協働研究におけるアンケート調査で、中小企業においてもデザインに対して強いコスト意識があることが明らかになっている<sup>2</sup>。コストセンターの企業収益への貢献は常に「コスト削減」とならざるを得ない。そして、コスト削減対象である限り、デザインが企業にとって経営資源であると捉えることはできない。したがって、経営資源化するためにはデザイン部門のプロフィットセンター化が必要である。デザイン部門が、収益貢献部門であることで、デザインが第6の経営資源<sup>3</sup>となりえるのである。

企業経営へのデザインの活用については、経済産業省と特許庁が、2017年度に「産業競争力とデザインを考える研究会」を設置し、2018年5月23日に報告書「デザイン経営」宣言を公表した。その中で、企業経営においてデザインを重要な経営資源として活用し、ブランド力とイノベーション力を高めることにより、企業の産業競争力が向上することが提言された。

筆者は中小企業におけるデザイン活用の事例を基に、既存の理論と異なるデザイン経営の新理論構築を研究目的として活動を行っている。具体的には、①外部デザイナーを活用したい企業とデザイン人材のマッチングを事例研究として、事例研究から感性を起点としたマッチング理論の構築と感性のマッチングによる価値創造の理論構築を行う。従来、企業におけるマッチング活動は、企業間の受発注関係や産学連携など幅広い領域で行われてきているが、理論的背景となる取引費用論や価格決定論は、スペック（仕様）、価格、納期などいわゆるQCDを中心とした要求事項が数値化されたものであり、技術ニーズについても要求水準が数値化されていることが多い（外形基準）。しかしデザインにおける企業とデザイン人材のマッチングでは、価格は相対的なものであり、数値化できる要件に加えて感性やイメージなど数値化できない要件でのマッチングが必要となる。このことを理論的に発展させることで、マッチングという領域に対し学術的貢献を行うことができるとともに、新理論を活用した企業間や産学連携でのマッチング事業が促進されることが考えられる。そして、②感性を起点とするマッチングによって外部デザイン人材を活用しデザイン経営を実践する企業の事例研究から、経営戦略論の新分野としてのデザイン経営戦略論の構築とデザイン（人材）の組織定着化への理論の構築を行う。これにより、デザインの経営資源化に向けて、デザイン活用に関して企業活動全般に影響

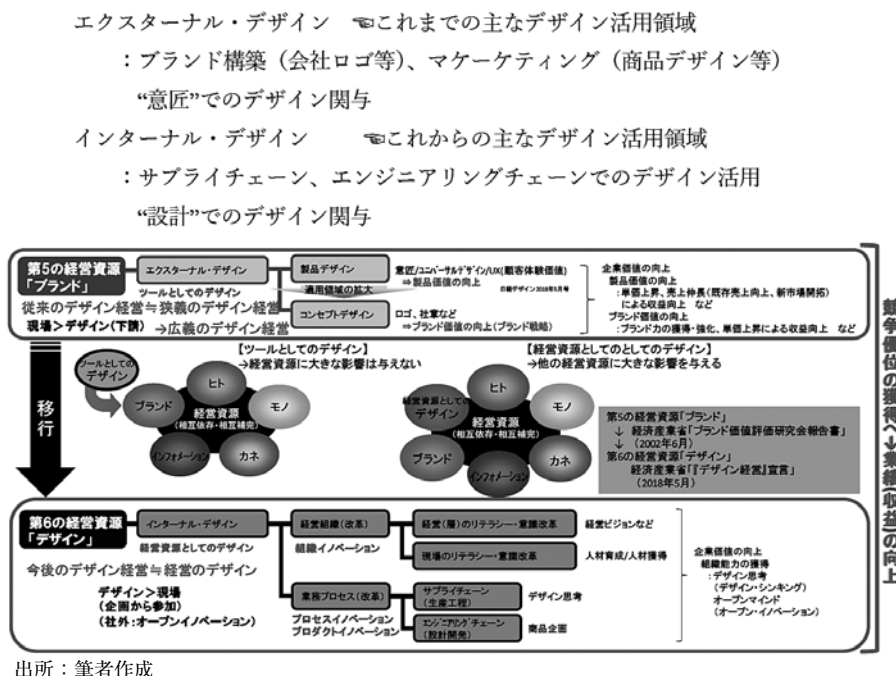
1 本稿は、(1)近藤信一（2020）「地方中小企業におけるデザイン経営の社会実装に向けたモデル構築とデザイン経営戦略論の模索－岩手県内中小企業に対する実態調査からの考察－」『経営経済』56号、大阪経済大学 中小企業・経営研究所、(2)三好純矢・近藤信一（2021）「デザイン経営における感性のマッチング－岩手県内中小企業における実験的取組みに基づく実証研究からの考察－」『産業学会研究年報』36号、産業学会、2021年6月刊行予定、(3)近藤信一・三好純矢（2021）「地方中小企業におけるデザイン経営の理論構築に向けた研究－岩手県内中小企業とデザイン人材との感性に基づくマッチングの実践に関する考察－」『機械経済研究』No.51、(一財)機械振興協会経済研究所、pp.1-26、を基に、作成したものである。

2 高橋正明・菊池仁・近藤信一（2021）「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査」『研究報告』第23号（2021年3月）、地方独立行政法人岩手県工業技術センター、pp.48-56

3 経営資源とは、企業経営に必要な要素や能力のことで、基本はヒト・モノ・カネ・インフォメーションの4つを指す。また、経済産業省ブランド価値評価研究会（委員長：広瀬義州 早稲田大学教授）が2002年6月に発表した「ブランド価値評価研究会報告書」以降、ブランドは第5の経営資源であると認識され始めた。

を及ぼす理論の構築を目指す。現在のデザイン経営は、第5の経営資源であるブランドを強化補完するためのツールとして活用されることが多い。しかし、本研究では、デザインを経営資源化し、他の経営資源に影響を及ぼすような経営戦略論における新理論の構築を目指す。(図表1参照)

(図表1) 経営戦略論の新分野「デザイン経営戦略論」の構築 (研究概念図)



## 2. 岩手県立大学におけるデザイン経営に関する地域協働研究

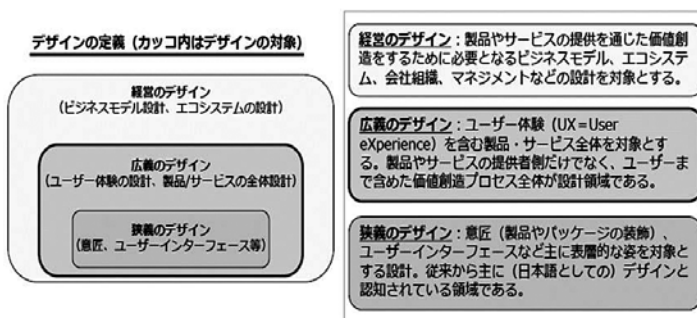
筆者と岩手県工業技術センター産業デザイン部は、岩手県立大学の地域協働研究ステージⅠ（課題解決プラン策定ステージ）として、2019年度に「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究」を、2020年度に「県内中小企業におけるデザイン活用に関するモデルの社会実装とインフラ構築」を実施している。

最近のデザイン活用に関する流れは、意匠やユーザーインターフェースといった狭義のデザイン活用から、ユーザー体験（UX：User Experience）を含む価値創造プロセスという広義のデザイン活用、更には企業価値向上のため経営資源としてのデザイン活用と、デザインの担う役割が拡大・多様化しており、デザインの重要性に対する認識が高まっている。(図表2参照)

(図表2) デザイン経営の定義

2016年度に経済産業省が行った調査（第4次産業革命クリエイティブ研究会調査報告書）では、デザインを「狭義のデザイン」と理解している企業より「経営／広義のデザイン」と捉えている企業の方が、営業利益の増加率や他社と差別化された製品／サービスの開発の達成度が高い傾向があり、企業は自社の製品／サービスを「経営／広義のデザイン」の視点で再定義しなおすべきであること、また、企業経営においてもデザインの重要性の理解促進、デザイン人材を活用できる企業体制の構築が不可欠で、これは地方の中小企業においても重要な取り組みであることを謳っている。

一方、岩手県内中小企業においては、新商品開発に取り組んだものの、競合商品との差別化や市場競争力の獲得が出来ず販路拡大に苦慮している事例が見受けられる。「デザイン経営宣



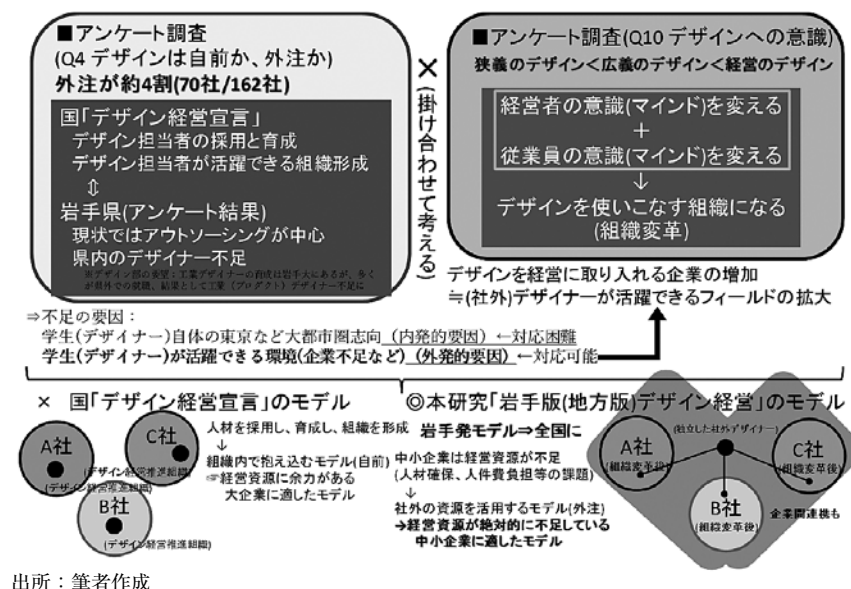
言」に基づくと、これら企業の商品開発力強化のためには、経営者がデザインの担う役割を認識し、デザインを「狭義のデザイン」としてではなく、「経営／広義のデザイン」として捉えて商品開発に取り組むこと、更にはデザインを企業価値向上のための経営資源として使っていく「デザイン経営」を意識していくことが重要であると考えられる。しかし、岩手県内中小企業がデザインをどのように捉え活用しているか、またデザイン活用における課題は何かという点は明らかになっておらず、デザイン活用の取り組みを進める際の課題となっている。

そこで筆者らは、県内中小企業においてデザインがどのように認識され、どのように使われているか、また活用効果や活用にあたっての課題等について、アンケート調査とインタビュー調査を行い、その調査結果を分析し、デザイン活用に対する提言としてまとめた。

アンケート調査結果から、中小企業のデザイン活用について以下の要件を抽出した。要件(1)デザインを経営資源として活用することにより、売上の増加が見込まれる。要件(2)デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発することにより、デザイン活用の意識が高まり、売上の増加が見込まれる。要件(3) (岩手県内の) 中小企業においては内部のデザイナーを活用しても、外部のデザイナーを活用しても、売上に影響は少ない。

アンケート結果から導出された上記の要件を踏まえて仮説（モデル）を構築した。（図表3参照）国のデザイン経営宣言では、デザイン担当者の採用と育成が主であり、デザイン担当者が活躍できる組織の形成を推奨している。人材を採用し、育成し、活躍できる組織を形成する、つまり自社組織内で囲い込むモデル（クローズド・イノベーション、自前主義）であることから、国のデザイン経営宣言は経営資源に余力がある大企業に適したモデルであると考えられる。一方、本協働研究における岩手県内の中小企業に対するアンケート調査結果からは、デザイン活用している中小企業においてもアウトソーシングが中心であり、また県内のデザイナー不足から採用したくても採用できないという人材不足問題が浮き上がり上がってきている。つまり中小企業は絶対的に経営資源が不足しており、また岩手県内においてはデザイン人材が不足していることから、社外のデザイン人材を資源として活用するモデル（オープン・イノベーション、外部連携）を構築し、中小企業に適したモデルとして、本協働研究の岩手版「地方版デザイン経営モデル（中小企業のデザイン経営モデル）」を仮説構築することとした。この仮説の実現には、デザインに対する経営者のマインド、また従業員全体のマインドを変え、デザイン（デザイン人材）を使いこなす組織になる（組織イノベーションを起こす）必要があるといえる。

（図表3）実態調査後の仮説（モデル）構築



アンケート調査対象企業から、デザインに「関心があり」、「デザインを活用した取り組みを行っている」企業を抽出し、インタビュー調査対象企業とした。インタビュー調査内容は、エンジニアリングチェーンでのデザイン活用について（狭義のデザイン）、サプライチェーンでのデザイン活用とそのための組織イノベーションについて（広義のデザイン、デザイン経営）、とした。

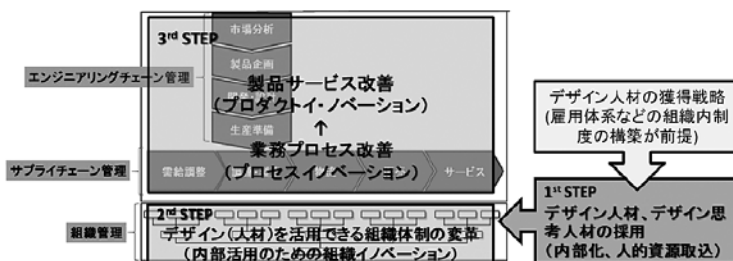
インタビュー調査対象企業の条件は、製造業企業であること、自社開発商品を持つ企業であること（エンジニアリングチェーン）、量産工程を持つ企業であること（サプライチェーン）、とした。実際に調査した企業は、大企業2社、県内中小企業が4社、である<sup>4</sup>。

インタビュー調査は、図表4のモデル図に対応して抽出・設定した質問項目に基づく半構造化インタビューを実施した。

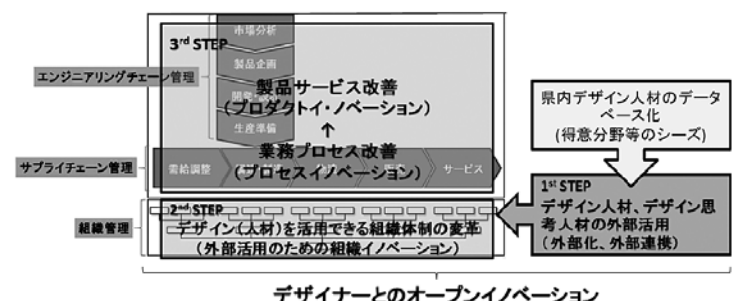
（図表4）「岩手版（地方版）デザイン経営」モデルの個社対応イメージ

中小企業へのインタビュー調査では、中小企業の生産現場は現場主義のデメリット（例えば、個別部分最適の偏重）が顕在化しており、かえってムダが多くなっていることが明らかになった。さらに、商品開発部門との連携が取れていないことで、ムダが多くなっている。したがって、デザイン経営を浸透させることで、経営の効率化が図れると考えられる。インタビュー調査を行なった中小企業では、狭義のデザイン経営、つまり第5の経営資源であるブランドを強化するための一環としてデザインを活用してある程度の成功を収めている（ブランディング活動）。今後は、デザイン経営を導入することで、他の経営資源にも影響を与えるように、デザインを経営資源化することは可能であるといえる。

大企業モデル【国「デザイン経営宣言」のモデル】



中小企業モデル【本研究のモデル（仮説）】



出所：筆者作成

### 3. 結論と今後の展望

冒頭で述べたように多くのものづくり企業では、デザインは「コスト」という認識が主流であり、デザイン部門はコストセンターの位置づけである。筆者が岩手県内で実施したアンケート調査でも、インタビュー調査でも、中小企業においてもデザインに対する強いコスト意識があることが明らかになった。コストセンターの企業収益への貢献は常に「コスト削減」とならざるを得ない。そして、コスト削減対象である限り、経営資源とはならないのである。したがって、デザインが経営資源化するためにはデザイン部門のプロフィットセンター化が必要である。デザイン部門が、収益貢献部門であることで、第6の経営資源となりえるのである。

では、どうすれば「コストセンター」から「プロフィットセンター」に転換できるのだろうか。デザイン部門のプロフィットセンター化のためにはデザイン経営の実践（デザイン経営戦略）が必要となる。デザイン経営戦略を実施することは、エンジニアリングチェーン、サプライチェーン、つまり企業活動全般に大きな影響を及ぼすことになる。そしてデザイン経営を実践するためには、デザイン（人材）を活用できる組織改革（組織イノベーション）が必要となる。このことを通じて、デザインが第6の経営資源として経営資源化されるのである。

筆者は、デザインが第6の経営資源となり、地方中小企業がデザイン経営を実践することで、地方中小企業のデザイン経営による付加価値の向上と経営基盤の強化に寄与することができると考えている。今後も岩手県立大学の地域協働研究の枠組みを活用し、デザインを活用したい地方ものづくり中小企業と一緒に、デザイン経営を実践し、組織内に浸透させていくことで、つまり参与観察的に実証研究を進めていくことで、事例研究（ケース・スタディ）を積み重ね、中小企業に適したデザイン経営戦略の理論構築に繋げていきたい。

4 大企業が、ソニー(株) クリエイティブセンター（東京、2020年1月10日）、パナソニック(株) デザインラボ（京都、2020年2月26日）、岩手県内中小企業が、鎌田段ボール工業(株)（2020年1月23日）、(株)東光舎（2020年2月6日）、サンボット(株)（2020年2月10日）、(株)大武・ルート工業（2020年2月17日）、である。大企業は、デザイン部門トップ、中小企業は経営者層がデザイン部門トップにインタビュー調査に対応していただいた。