

H31地域協働研究（ステージⅠ）

H31-I-08 「県内中小企業におけるデザイン活用に関する調査研究」

研究提案者：地方独立行政法人岩手県工業技術センター

研究代表者：総合政策学部 近藤信一

研究チーム員：菊池仁・高橋正明（岩手県工業技術センター）

<要旨>

経済産業省と特許庁が、平成29年度に「産業競争力とデザインを考える研究会」を設置し、平成30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。しかし、県内中小企業においてデザインをどのように活用しているかが明らかでなかったことから、現状を明らかにし、デザインを活用した商品開発を推進し、競争力を高めていくことを目指して、2019年度に地域協働研究（ステージⅠ）を実施した。

1 研究の概要（背景・目的等）

商品の同質化（コモディティ化）が急速に進み、「モノづくりからコトづくり」といわれるように、品質や経済性に優れているだけでなく、消費者の視点や感性を捉えた商品開発が重要になっている。その時に欠かせないのがデザイン視点のアプローチである。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）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。

経済産業省と特許庁が設置した「産業競争力とデザインを考える研究会」は、『「デザイン経営」宣言』という報告書を公表（平成30年度）した。第4次産業革命により、あらゆる産業が新技術の荒波を受け、従来の常識や経験が適用しない大変革を迎えようとするなか、生き残るためには顧客に真に必要とされる存在に生まれ変わらなければならない。アップルやダイソンのようにデザインを戦略の中心に据え、活用して行くことが必要である。デザインには、「顧客と長期に渡り良好な関係を維持するためのブランド力創出手法としての役割」「顧客視点を取り込んだイノベーションの創出手法としての役割」があるが、デザインを企業価値向上のための重要な経営資源として活用する「デザイン経営」を推進していくことが必要としている。

一方、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、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、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、又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。

2 研究の内容（方法・経過等）

本協働研究では、岩手県内の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明らかにした。具体的には、

- ①新商品開発はどのような流れ、手法で行われているか。
- ②デザインをどのように活用しているか。
- ③どのようなデザイン人材を活用しているか（従業員、外部デザイナー等）。
- ④経営者と従業員がデザインをどう認識しているか。

等について実態調査を行い、企業経営に及ぼすデザイン活用の効果や今後の望ましい方向性について考察を行った。

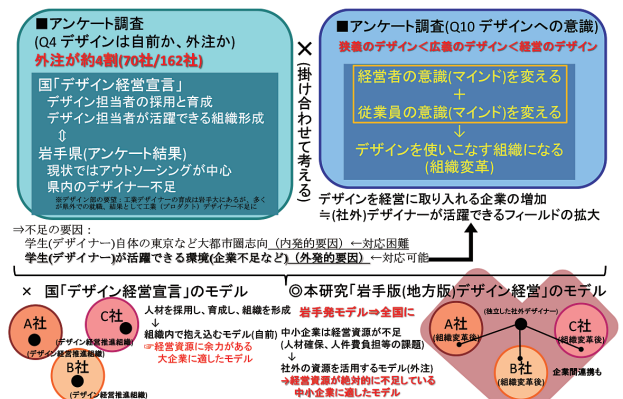
3 これまで得られた研究の成果

本協働研究ステージⅠにおいては、まず県内中小企業に対してアンケート調査を実施した。具体的には、①新商品開発はどのような流れ、手法で行われているか、②デザインをどのように活用しているか、③どのようにデザイン人材を活用しているか（従業員、外部デザイナー等）、④経営者と従業員がデザインをどのように認識しているか、等についてアンケート調査を実施し、企業経営に及ぼすデザイン活用の効果や今後の望ましい方向性について考察を行った。その結果、(a)デザインを経営資源として活用することにより企業業績の向上が見込まれること、(b)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企業全体にデザイン活用の意識が高まり企業業績の向上が見込まれること、(c)県内中小企業ではデザイン人材を企業内部で抱えるよりも外部のデザイン人材を活用している企業が多いこと、(d)内部で抱えず外部で活用しても企業業績に影響はないこと、が浮かび上がってきた。

そこで、デザイン経営を推進している先端企業とデザイン経営を進めていきたい県内中小企業（本社が県内・県外を問わず、岩手県内に事業所を有する製造業の中小企業であ

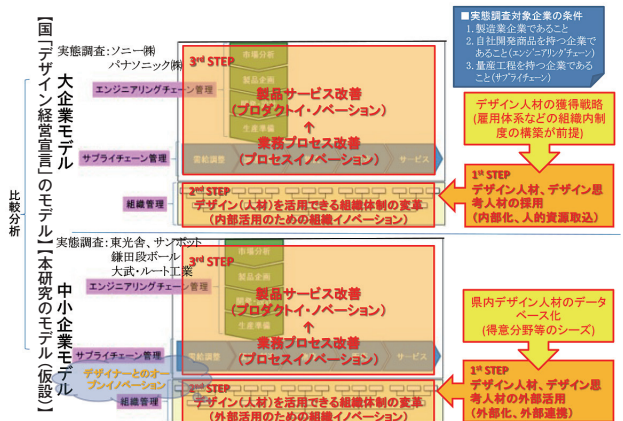
り、かつエンジニアリングチェーン（自社開発商品）及びサプライチェーン（量産工程）を有している企業）に対してインタビュー調査による実態調査を行い、県内企業、特に中小企業への適応を目的として「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の構築を行った。（図表1参照）

図表1 アンケート調査結果と実態調査前の仮設「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」



そして2020年1～3月に、デザイン経営を行う先端企業（大企業）とデザイン活用に意欲的な県内企業（中小企業）にインタビュー調査を実施した。その結果、上記の「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」について概ね方向性に間違いがないことを検証できた。ただし、モデルの実証及び実装段階に入る前に、外部デザイン人材のデータベース設計と構築、実証及び社会実装に協力してくれる実証企業の選定などに向けて、モデルや事業のより精緻な検証と再構築を行う必要があることも明らかとなった。（図表2参照）

図表2 「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の個社適応イメージ



4 今後の具体的な展開

本協働研究を継続して実施していくことで、(a)本県において岩手県工業技術センター「HIRI DESIGN LAB (De.i) (デザインラボ)」を拠点として、デザイン活用を目指す県内企業、特に中小企業への商品開発支援体制を構築することができる。(b)その結果、本県において県内企業、特に中小企業のデザイン活用の啓発と、さらにデザイン経営の実践による企業価値の向上と経営基盤の強化、そして競争力の確保を目指す。

まず、岩手県工業技術センターにおいては、企業サイド

とデザインサイドのオープンイノベーション実践の「場」を提供することにより、本県において戦略的支援によるデザイン活用の「推進」を行うことができる。

そして、県内中小企業においては、第6の経営資源（その他は、カネ・ヒト・モノ・インフォメーション・ブランド）としてのデザイン活用（デザイン経営）に取り組むことにより、デザイン（人材）を活動できる組織体制を整備し、デザインを活用した商品開発（エンジニアリングチェーンでの活用）が進み、かつデザインを活用した生産体制（サプライチェーンでの活用）を構築することで、企業価値を向上させていくことができる。更には、企業価値向上のためにデザインをどのように活用して行くかという経営者の意識向上につながる。ひいては、デザイン活用による県内企業の経営基盤強化、競争力強化が図られる。

デザインを活用した商品開発に取り組む県内製造企業を発掘するためには、デザイン活用の成功事例のプロセスを紹介する必要がある。本研究事業の企業実証での商品開発、特にマッチング事業の取り組み、デザイン経営の取り組みについて、岩手県工業技術センターの支援メニューの活用方法などを紹介し、実証完了後にそのプロセスを公開することで、県内企業、さらに他地域企業への社会実装に向けた検証を行う。（図表3参照）

本協働研究ステージIで導出された「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」の社会実装に向けて、研究代表者の近藤准教授と研究分担者（予定）三好講師の持つ知見（シーズ）を活用しながら、岩手県工業技術センターにおいて県内製造業企業が社外デザイナーと協働して自社ブランドの商品を開発するための支援体制を構築し、支援先製造業企業の発掘及び当該製造事業者における商品開発への支援を試みる。また、県内製造業企業がデザイン経営を実践するための支援を試みる。

研究代表者の近藤准教授からは、経営戦略論の視点から県内企業へのデザイン経営の実装及び本事業の収益モデル（本事業のビジネスモデルの構築）を、研究分担者（予定）の三好講師からは、県内企業とデザイン人材のマッチング事業の実施及びマーケティング調査と販路開拓への支援を行うための知見を岩手県工業技術センターへ提供する。

図表3 「岩手版（地方版）デザイン経営モデル」社会実装イメージ

