
日本公庫総研レポート No.2021-3
2021年11月

「デザイン」で競争力を高める 中小企業

はしがき

人口の減少と高齢化が進むなか、わが国では生産性の向上が大きな課題になっている。生産性を向上させるには、コストダウンや効率のアップを図るだけでは不十分であり、付加価値を高めることが必要だ。特に製造業では、中国や韓国、台湾をはじめとするアジアの企業の台頭で価格面では太刀打ちできなくなっており、より差別化された付加価値の高い製品をつくることが求められている。

製品の付加価値を高めるために重要なのが「デザイン」である。デザインというと、これまでは、見た目を整えたり、外観を飾ったりすることだととらえられがちだったが、現在のデザインは違う。ユーザーや消費者から信頼を獲得し、製品や企業のブランドを構築するために欠かせないものであり、経営と一体となった取り組みである。デザインが成功すれば、価格競争から抜け出すこともできる。掃除機のダイソンやスマートフォンのアップルは、その典型だ。

もちろん、デザインは世界的な企業や大企業だけのものではない。中小企業でも取り組むことができるし、むしろ価格競争で消耗しがちな中小企業にこそデザインは必要である。ただ、デザインの知識や経験がない企業にとっては、どこから手をつければよいかわからないことも少なくない。そこで、本レポートではデザインに取り組んで成果をあげている中小企業の事例をもとに、どうすれば経営にデザインを取り入れることができるかを探る。第1章では、既存の資料をもとに、デザインとは何か、経営にとってどのような意義があるか、一般的にはどのように取り組むことがよいとされているのかを整理する。第2章では、実際にデザインに取り組んでいる中小企業4社の事例を紹介する。第3章では、事例を踏まえたうえで、中小企業がデザインに取り組む際のポイントを示したい。

本レポートをまとめるに当たり、中央大学商学部・本庄裕司教授にご指導いただいた。また、事例企業の方々には、貴重な時間を割いて調査にご協力いただいた。ここに記して感謝したい。

目次

第1章 中小企業に求められる「デザイン」への投資	1
1 デザインは競争力の源泉	1
2 デザインの効果	2
3 そもそもデザインとは何か	3
4 どうデザインに取り組むか	3
第2章 中小企業の取り組み事例	5
1 ヒアリング要領	5
2 事例企業の概要	5
事例1 花岡車輛(株)	6
事例2 (株)薫寿堂	10
事例3 (株)アシスト	14
事例4 (株)兼古製作所	18
第3章 中小企業がデザイン経営に取り組むポイント	23
1 デザインは特別なことではない	23
2 デザインと技術はセット	23
3 外部デザイナーの起用法	23
4 一過性のイベントで終わらせない	25
5 産業財産権の取得とその管理	26

第1章 中小企業に求められる「デザイン」への投資

1 デザインは競争力の源泉

日本の競争力が低下している。例えば、スイスの国際経営開発研究所（IMD）が毎年作成している「世界競争力年鑑」によると、日本の総合順位は、1990年には1位であったものが、2021年には31位にまで落ちている。東アジアの国・地域では、7位の香港、8位の台湾、16位の中国、23位の韓国よりも低い順位である。

IMDによる競争力の構成要因には、「経済状況」「政府効率性」「ビジネス効率性」「インフラ」の四つがあるが、そのなかでは「ビジネス効率性」が48位と特に落ち込みが大きい。

これまで、日本企業の製品は、欧米先進国の製品に比べて、安価でありながらも高い性能と品質を実現し、主にマスマーケットで国際競争力を発揮してきた。「メイド・イン・ジャパン」は信頼の証しであり、日本製の自動車やテレビは世界市場で大きなシェアを占めた。

しかし、韓国や台湾、中国など、新興諸国の製品が台頭するなかで、日本製品の競争力は低下している。特にコモディティ化が進んだ家電や電子機器では、価格面はもちろん、技術面でも日本製品の優位性は失われつつある。一方、価格は高いが品質も高いハイエンドな製品は、一部を除き、欧米先進国に水をあけられている。

それでは今後、日本が国際競争力を向上させるにはどうすればよいのだろうか。DX（Digital

Transformation）やグローバル化の促進などの方法が指摘されているが、有力な処方箋の一つがデザインの重視である。実際、デザインへの投資が企業の成長につながるというデータがいくつかある。

例えば、英国のデザイン協議会（Design Council）によると、同協議会の支援を受けてデザインに投資した企業では、投資1ポンドにつき売り上げが20ポンド、利益が4ポンド、輸出が5ポンド、それぞれ増加したという¹。また、米国のデザインマネジメント協会（Design Management Institute）は2005年から2015年までの株価指数S&P500の銘柄を調べ、S&P500のうち、アップルやナイキなどデザインを重視する企業16社の株価は、S&P500全体の株価に比べて211%高くなったとする²。

日本でも、公益財団法人日本デザイン振興会がグッドデザイン賞に応募したことがある企業を対象として実施した「企業経営へのデザイン活用度調査³」によれば、デザイン経営に積極的なほど過去5年間で売り上げが成長している（図-1）。

このようにデザインは企業の競争力を強化し、成長させるのであるが、経済産業省・特許庁の『「デザイン経営」宣言』（2018年）は、「日本の経営者がデザインに積極的に取り組んでいるとは言い難い」と指摘する。

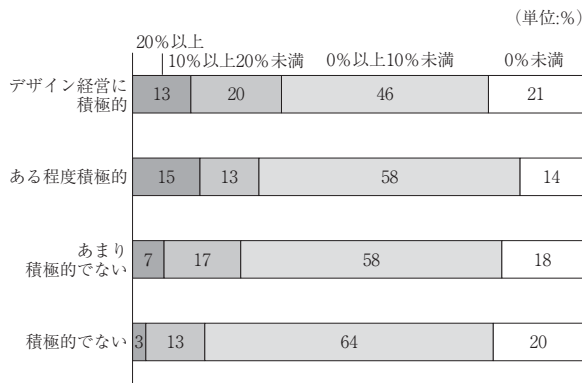
例えば、特許庁の「ステータスレポート」（各年）によると日本の企業や個人など内国人による意匠登録出願件数は、減少傾向にあり、2014年は2万4,868件であったものが、2020年には2万2,412件と約1割減少した（図-2）。一方、外国の企業や

¹ 「Design delivers for business (2012年9月)」による (<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DesignDelivers%20for%20Business%20briefing.pdf>)

² デザインマネジメント協会のウェブサイト (<https://www.dmi.org/page/2015DVIandOTW>)

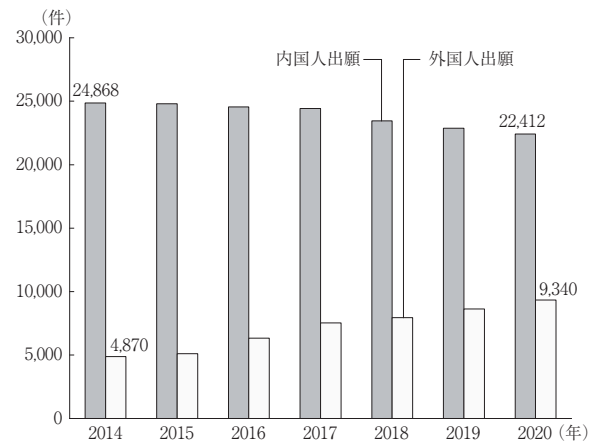
³ 調査対象は3,944社で519社から回答を得た。

図-1 デザイン経営の取り組み状況と過去5年の平均売上高増加率の関係



資料：公益財団法人日本デザイン振興会「企業経営へのデザイン活用度調査」(2020年)

図-2 意匠登録出願件数の推移



資料：特許庁「ステータスレポート」(各年)

個人など外国人による出願件数は、2015年に日本で国際意匠登録制度が開始したこともあって、2014年には4,870件だったものが、2020年には9,340件とほぼ倍増している。

同じく特許庁の調べで、海外の意匠登録出願件数をみると、日本では外国人による出願を含めても横ばいであるのに対し、増加している国が多い。特に中国では2014年の56万件から、2019年には71万件と急増している。なお、日本での出願件数を国別でみると、日本の次に多いのは米国の2,350件で、その次は中国の2,182件である。

また、デザイナーに特化したマッチングサイトを運営する㈱ビビビットが2018年の10月から11月にかけて実施したインターネット調査⁴によると「デザイン経営」や「デザイン思考」という言葉を知っている企業の割合は52.8%であったが、そのうち実際に「デザイン思考」を取り入れているとする企業の割合は14.9%にとどまった。

このように、経営者がデザインを有効な経営手段として認識していないことが、グローバル競争環境での弱みとなっていると前出の『「デザイン経営」宣言』は指摘している (p.1)。

2 デザインの効果

なぜ、デザインに投資する企業の競争力が向上するのだろうか。その効果はどこに、どのように表れるのであろうか。『「デザイン経営」宣言』によると、デザインはブランドの構築を助け、またイノベーションを実現する力になる。これら二つの効果を通じて、企業の競争力が向上するのだという。

『「デザイン経営」宣言』は、ブランドを構築するとは、ほかの企業の製品では代替できない、この企業の製品なら間違いないと、消費者やユーザーに思わせることだという。ブランドの構築に成功すれば、顧客を安定して確保でき、競争に勝ち残る可能性も大きくなる。また、イノベーションは、「技術革新」と訳されることが多いが、本来は、新しく開発した技術を実用化し社会に普及させることだという。イノベーションを実現した企業は、多くの売り上げを得ることになる。

ブランドだイノベーションだといわれても自分には関係ないという中小企業も少なくないだろ

⁴ プレスリリース資料による (https://vivivit.co.jp/wordpress/wp-content/uploads/2018/11/2018.11.15_報道用PR.pdf)

う。だが、デザインは多くの中小企業が抱える、より身近な問題の解決にも役立つ。

『「デザイン経営」宣言』を受けて作成された特許庁の「みんなのデザイン経営」は、「販路が広がらない」「新規事業がつかれない」「優秀な人材が採れない」といった問題を解決する手段としてデザインが役立つとしている。人口の減少と高齢化が進む日本では、多くの市場が成熟あるいは縮小しており、新市場の開拓や新規顧客の獲得、人材の確保は、多くの中小企業にとって切実な課題となっている。こうした課題のクリアに貢献することでも、デザインは企業の競争力を強化する。

3 そもそもデザインとは何か

ここまでデザインの意味を定義しなかったが、そもそもデザインとは何であろうか。デザインという言葉で、設計や図案、ファッションを想起する人も多いだろうが、今日ではキャリアデザインやサービスデザインなど、幅広く、さまざまな意味で使われている。

グッドデザイン賞を主催する公益財団法人日本デザイン振興会は、デザインを「常に人を中心に考え、目的を見だし、その目的を達成する計画を行い実現化する一連のプロセス⁵」と定義する。つまり、デザインとは、単に見栄えを良くしたり、製品を飾ったりすることではなく、新しいライフスタイルを提案して消費者を豊かにしたり、ユーザーが抱える問題を解決したりすることを目的として行うものづくりやプロジェクト全体であるとしている。

日本のものづくりは、しばしば世界最軽量や世界最速といった性能や機能の向上、あるいは低価格化を目的として行われてきた。こうしたものづくりで恩恵を受ける消費者やユーザーが存在する

ことは間違いない。事実、日本の製品は多くの市場で成功してきた。だが、韓国や中国などの追い上げで、性能や価格を目的とするものづくりだけでは通用しなくなっている。にもかかわらず、経営方針をなかなか変えられないことが国際競争力の低下の一因となっていると考えられる。

なお、公益財団法人日本デザイン振興会の定義に従うとしても、デザインにはファッションデザインやグラフィックデザイン、ウェブデザイン、インダストリアルデザインなどさまざまな分野がある。グッドデザイン賞の受賞企業も、製造業だけではなく、ソフトウェア業やサービス業にも広がっており、また製品ではなく、ビジネスそのものが受賞したこともある。だが、本レポートでは、そこまで範囲を広げず、主にものづくりにおけるデザインについて取り上げる。

4 どうデザインに取り組むか

では、どうすれば人を見据えたデザインを行うことができるのだろうか。

『「デザイン経営」宣言』は、具体的な取り組みとして7つを挙げる(図-3)。このうち、「①デザイン責任者の経営チームへの参画」と「②事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画」の二つは必須だという。デザインを一つの部署や一担当者に任せるのではなく、経営陣が直接デザインに参加しなければならない。

「③デザイン経営の推進組織の設置」とはデザイン部門を企業内の重要な位置に置き、活動を社内横断的に広めることである。「④デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見」は、前例や先入観を捨て、消費者やユーザーをじっと観察し、自社が解決できる問題や顧客のためになる製品のアイデアを探し出すのである。

⁵ 公益財団法人日本デザイン振興会のウェブサイト (<https://www.jidp.or.jp/ja/about/firsttime/whatsdesign>)

図-3 7つの取り組み

- ①デザイン責任者の経営チームへの参画
- ②事業戦略・製品・サービス開発の最上流からデザインが参画
- ③デザイン経営の推進組織の設置
- ④デザイン手法による顧客の潜在ニーズの発見
- ⑤アジャイル型開発プロセスの実施
- ⑥採用および人材の育成
- ⑦デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫

資料：経済産業省・特許庁「『デザイン経営』宣言」

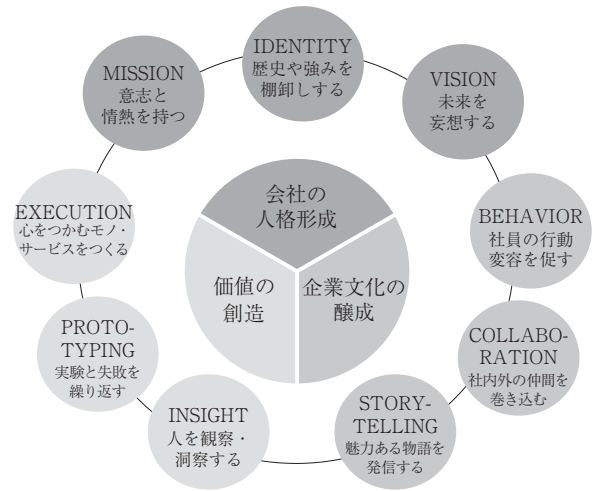
「⑤アジャイル型開発プロセスの実施」は最初から100点満点の製品を目指すのではなく、④でみつけたアイデアに基づいて、すばやく試作し、試行錯誤を繰り返して完成に近づけることをいう。アジャイル型開発は、ソフトウェア開発で使われている言葉だが、3Dプリンターを使えばものづくりでも可能になってきている。

「⑥採用および人材の育成」は文字どおりの意味である。「⑦デザインの結果指標・プロセス指標の設計を工夫」も文字どおりの意味であるが、一方でデザインの効果を可視化することは難しいとしている。

これらの7つの取り組みのなかには、①や②のように経営者自身がデザインの責任者になれば、中小企業でも実行できるであろうものもあれば、④のようにすでに多くの中小企業が実践しているものもある。だが、⑥のように、中小企業には必ずしも容易ではないものもある。7つの取り組みは、大企業を念頭に置いたものだといえる。

一方、中小企業を対象に、やはり経済産業省・特許庁が作成した「みんなのデザイン経営」では、

図-4 9つのアプローチ



出所：特許庁「みんなのデザイン経営」

三つのステップが挙げられており、それぞれがまた三つの要素に分けられている（図-4）。まず、わが社はどんな会社なのか、何をする会社なのかといったことを明確にし、「会社的人格形成」を行う。次に、デザイン重視の取り組みを全社に広げ、「企業文化の醸成」を実現する。最後に新たな「価値の創造」を行う。

ただし、「みんなのデザイン経営」は、取り組み方に正しいステップはないし、セオリーに従ったとしても同じ効果を得られるとは限らないともいう。また、9つの要素のなかには、「心をつかむモノ・サービスをつくる」や「社内外の仲間を巻き込む」のように、その具体的な方法こそが知りたいこともある。結局、デザインとは何かを理解したうえで、個々の中小企業がそれぞれに考え、工夫していくしかないことになる。

次章では、グッドデザイン賞を受賞した中小企業を4社取り上げ、『『デザイン経営』宣言』や「みんなのデザイン経営」を踏まえたうえで、経営にデザインを取り入れていく方法を、より具体的にみていくことにする。

第2章 中小企業の取り組み事例

1 ヒアリング要領

第2章では、デザイン経営に取り組んでいる中小企業を4社紹介する。ヒアリングは、2021年1月から3月にかけて実施した。

インタビュー先は、グッドデザイン賞を受賞した企業のなかから、デザインがあまり重視されていないと思われる分野でデザインを重視した製品を生産している企業を4社取り上げた。新たにデザインを経営に取り入れる際の問題や解決策を知るために、4社のうち3社は、比較的最近になってデザインに力を入れ始めた企業とした。また、デザインを経営に取り入れるということは、デザインへの取り組みを一過性のものに終わらせず、企業文化として定着させるということなので、40年近くデザインに注力し続けている企業も1社取り上げた。

なお、グッドデザイン賞は、1957年に通商産業省が創設した「グッドデザイン商品選定制度」を、1998年に日本産業デザイン振興会が承継したものである。日本で唯一の総合的なデザインの評価・推奨制度で、海外からも応募がある。グッドデザイン賞の受賞者のなかから、グッドデザイン・ベスト100が決まる。2020年度は4,769件の応募があり、1,395件（974社）が受賞した。

2 事例企業の概要

1社目は、東京都江東区の花岡車輛^(株)である。日本で初めて手押し台車の規格化を行った、業界の草分け的存在で実績もあるが、価格競争に陥り

がちであるため、デザインに注力してブランドの再構築に努めている。物流現場の負担の軽減や騒音の解消を目的として開発した、ハンドル折り畳み台車「DANDY X」は、2019年にグッドデザイン賞を受賞している。

2社目は、兵庫県淡路市の^(株)薫^{くんじゅ}寿堂である。創業128年の歴史を誇る線香メーカーであるが、家庭での仏事が減り、線香の需要が減少するなか、新市場の開拓が急務となっていた。そこで、社外デザイナーの力も借りて、和紙でできた葉っぱのお香「HA KO」を開発し、新たな顧客を開拓している。HA KOも2019年にグッドデザイン賞を受賞した。

3社目は、大阪府大阪市の^(株)アシストである。階段用滑り止め（ノンスリップ）や床材の押さえ金物を全国に展開するメーカーであり、業界内に確かな地位を築いている。ただ、成長の余地は大きくなく、創業50周年を機に新市場の開拓を目指した。デザインの勉強を一から始め、外部デザイナーの協力を得て開発したノンスリップは、2020年にグッドデザイン・ベスト100に選ばれた。一般に、階段の滑り止めはデザインを台無しにしてしまうと建築家には嫌われがちだが、この製品は建築家からも好評だ。

4社目は、新潟県三条市の^(株)兼古^{かねこ}製作所である。ドライバー、ビットなど締め付け工具を製造し、業界を代表する企業である。「使いやすいものは美しい」という理念と、作業現場の問題解決を目指す取り組みから生まれる独自のデザインで、1984年から2021年まで、38年連続でグッドデザイン賞を受賞している。デザインを経営に定着させた好例である。

事例1 花岡車輛株

- デザイン強化でリブランディング
- 双方向の情報発信で社内の意識を統一

代表者 花岡 徹（はなおか とおる）
創業年 1933年
資本金 9,500万円
従業員数 70人

事業内容 産業用物流機器の製造・販売
所在地 東京都江東区
URL <https://www.hanaoka-corp.co.jp>

台車業界の草分け

花岡車輛株は、1933年に花岡徹社長の祖父である花岡種次郎さんが花岡商店を創業し、農機具や資材を運搬する台車である農業用トレーラーの販売を開始したことに始まる。1955年には自社で企画した農業用トレーラーを製造するようになり、メーカーとなった。この製品は人気を集めたが、2代目の花岡宏さんは、今後伸びそうな市場として、産業用と空港用の物流機器に目をつけた。

産業用の物流機器では、1965年から「ダンディ」と名付けた手押し台車の製造を開始する。当時、台車には統一された規格がなかったので、注文ごとに異なる形状や大きさのものをつくっていた。これでは効率が悪いと考えた宏さんは、台車の規格を自社で定め、量産を可能にした。その後定められた台車のJIS規格は、ダンディの規格が基になっているという。

空港用物流機器の生産は1967年に本格化した。航空貨物用コンテナを運搬する台車であるコンテナドーリーが、米国の大手航空会社に採用されたのである。これを機に国内外の多くの航空会社に採用されるようになり、事業は急成長を遂げた。現在、日本の空港で使われているドーリーや旅客用手荷物カートの大半は、同社の製品である。

同社は、産業用と空港用の二つの物流機器を柱として成長してきたが、1995年には、培ってきた技術を生かして、段差解消用のリフトを開発し、福祉介護機器の市場にも参入している。

ユニバーサルデザインの導入

台車の市場は、いまや多くのメーカーがしのぎを削るレッドオーシャンである。同社の主戦場である搭載量150～300キログラムの製品に限っても、大企業を含む3社と競っている。

当然、台車には差別化が必要になるが、台車に求められるのは実用性と価格の安さである。外見を飾ったところで意味はない。そこで、同社は使いやすさを追求することにした。物流の現場では作業者の負担軽減が求められていた。また、宅配の普及によって、台車はマンションやオフィスでも使われるようになったが、操作を誤って壁に傷をつけることもあった。操作性を向上することでこうした問題を解決しようとしたのである。

最初に取り組んだのはユニバーサルデザインで、3代目の花岡徹社長の下、2003年から製品開発に着手する。翌2004年には、著名な工業デザイナーと契約し、「プレミアムダンディ70」を発売する。この製品の特長は、「UDハンドル」と名付けたハンドルにある。

UDハンドルは、人間工学を取り入れて考案したもので、力の弱い女性や高齢者でも取り扱いやすいデザインになっている。従来、横方向に一直線だった棒状のハンドルに、中央部分がやや山型になるよう、大型自動車のハンドルと同じ径を用いた曲線を取り入れた。ハンドルの幅は台車よりも少し長くした。テコの原理で、台車を旋回するとき力が伝わりやすくなり、力の弱い女性でも

台車を楽に回せるようになった。開発時には、操作者が手のどの部分から力を加えるのかを調べるため、手に白粉をつけての実験や試作を繰り返して、最適な形状を見いだした。

製品の差別化からリブランディングへ

ユニバーサルデザインの導入は、一応の成果をあげた。UDハンドルは、2011年以降、ダンディシリーズに標準装備し、空港で使われるカートにも採用している。だが、同社のデザイン戦略を引き継いだ、花岡社長の長男で取締役販売企画室長の花岡雅さんは、製品を差別化するだけでなく、ブランドイメージを確立し、顧客に「台車といえばダンディ、花岡車輛」と思ってもらうことが必要だと考えた。

雅さんは、美術大学・大学院で、プロダクトデザインを学んだ。後継者でありながら、経営学や工学ではなく美術を専攻したのであるが、周囲の反対はなく、むしろ後押ししてもらえたという。大学で、デザインを通して企業のブランディングを進める経営戦略の重要性に気づき、デザインは企業のミッションやビジョンを有効に伝えるためのツールであると考えようになった。大学院で書いた論文のテーマも、デザインを活用して同社のブランディングを行うことだった。

大学院を修了後、雅さんはインテリアデザインの会社で勤務し、2010年に花岡車輛(株)に入社する。デザインの重要性を学んだ目から見ると、同社にも製品にも、ブランド価値があるとは思えなかった。せっかく開発したUDハンドル付きの製品もカタログに掲載していない状態だった。

雅さんはブランドの再構築が必要だと考え、社長にデザイン戦略の導入を訴えた。説明に当たっては、大学や大学院で学んだことだけではなく、顧客に同社がどのように見えているかを実際に聞き、データにして示した。その結果、社長は理解してくれたのだが、問題があった。製品開発用で



花岡雅販売企画室長

はデザインに予算を使えたが、それ以外ではデザインに使う予算はなかった。そこで、雅さんはまず業務の効率化を推し進めた。例えば、資材の調達では必ず相見積もりをとるようにしたり、紙の伝票を電子化したりして、社内のコスト意識を高め、経費の削減を図った。

こうしてデザインに使える予算を捻出した雅さんは、まずバラバラだったDANDYのロゴタイプを一つに絞り、統一した。

さらに、ロゴタイプの変更に合わせて製品カタログも一新した。企業として伝えたい理念をはっきりと示し、ただ写真を並べるのではなく、使いやすさを意識し、洗練された形にした。名刺も、シンプルかつ洗練されたミニマルなデザインを採用して、同業界にはない差別化を図ったものに変更した。

当初は、名刺のデザイン一つ変えるのにも抵抗があったという。だが、経営改革が必要だということは、多くの社員が理解しており、結局、名刺はコストをしっかりと精査したことで、デザインも紙質も優良なものを、以前より低価格で作成することができた。

このように、雅さんはデザイン戦略を販売企画室が推進する経営改革の一環として進めた。効果はすぐに表れ、「会社の雰囲気が変わったね」とベテラン社員に伝える得意客もいた。こうした顧客



「DANDY X」シリーズ（右、左）とフラットカート（中）

の評価は説得力が大きく、当初は懐疑的だった営業部門もデザインの効用を理解するようになり、2017年には本社のショールームをリニューアルすることもできた。

外部のデザイナーを起用して製品開発

ブランドの再構築に欠かせないのは、ユーザーに使ってよかったと思わせる製品である。そこで同社は外部のデザイナーも起用して、新たな製品を生み出した。2019年にグッドデザイン賞を受賞した「DANDY X」シリーズである。このシリーズは、物流現場の負担や騒音の軽減をこれまで以上に追求した製品となっている。

例えば、荷台をメッシュ構造にして軽量化を実現した。荷台の空洞部分からキャスターが出す音^音が抜けるので、移動時の音も静かになる。また、以前からDANDYには折り畳んでコンパクトに収納できるという特長があったが、荷台の中央に穴を空け、持ち手にすることで、階段など段差のある場所でも台車をぶつけることなく持ち運びできるようにした。

2021年1月に発売したXシリーズ最新モデルのXLでは、荷物をしっかりと固定できるようにする工夫を加えた。台車の荷物が崩れないようにするには、荷物に紐^{ひも}をかけて固定する必要があるが、一般の台車には紐をかけるフックはない。

そこで、XLでは荷台の縁に切れ込みを前後左右9カ所に入れ、フックとした。フックは紐をかけやすく、紐が外れにくいものでなければならない。3Dプリンターを使って30回以上の試作を重ね、ようやく完成させたという。別売りのゴム紐を台車の縁を囲むように取りつければ、バンパーの役割も果たす。台車がぶつかっても壁には傷がつかないし、音もしない。

なお、DANDY Xシリーズでは、荷台の持ち手や荷物を固定するゴム紐など、ほかの台車にはない機能をつけた部分には、赤色を配して目立つようにし、名称をつけている。例えば、ゴム紐で固定する仕組みは、「ダンディホールディングシステム」、紐をかけるフックは「UDフック」といった具合いだ。目立つカラーリングや名称は、同社の製品をより強くユーザーに印象づける。赤色は、空港用物流機器でも採用している。

デザインを重視する意識を社内で共有

新製品の企画や開発に関する情報は、全社で共有するようにしている。例えば、社員全員が参加するオンライン会議を開き、開発担当者が2時間ほどかけて、デザインの意図や製品の特徴をプレゼンテーションする。企画内容は社内ニュースとして配信し、その記事を営業ツールとして活用できるようにしている。チャットアプリを使って情報交換したり、社内向けのYouTubeに説明動画をあげたりといったこともしている。

開発チームが他部署の社員に向けて情報を発信するだけでなく、他部署の社員が意見を出すことも多い。特に工場で実際に台車をつくる社員の意見は重要だ。既存の金型や工法を使えばコストダウンにつながる、といった発想は現場の社員でなければ思いつかない。

例えば、2020年にホテル用カートとして開発した「DANDY PORTER」は、製造現場の意見を取り入れ、ハンドルやキャスターなど、部品の多くを

DANDYと同じものにした。新たに金型を起こす必要がない分、安価につくることができる。

デザイン重視の製品開発は、つくりにくいと製造現場の反発を招くこともあるが、同社では、むしろ製造現場から喜ばれている。例えば、台車の車輪をボルトで留める方式から車輪軸を差し込んでロックする方式に変えたときである。台車は使用しているより、使わないでいる時間の方が長い。台車を折り畳めるようにし、車輪を取り外せるようにすれば、台車を重ねて収納できる。

それまで、台車の車輪は1つを四個のボルトで荷台に留めていた。車輪は四つあるから、台車1台で16個のボルト締めが必要になる。しかし、差し込み式にしたことで、手のかかる締結作業がなくなった。ユーザーのことを考えたデザインは、製造現場の負担も減らしたのである。

デザインの重要性を全社員が共有するには、コミュニケーションが重要であり、その際デザインの効果を数字で証明できるとよい。しかし、それはなかなか難しいという。デザインに力を入れるようになってから、同社の売り上げは増加傾向にあるが、デザイン性の高い製品の売り上げが常に多いというわけではないからだ。

デザインの効果を社内に示すためには、社外からの好評が効果的である。前述の得意先からの「会社の雰囲気が変わったね」の一言もそうだ。テレビドラマの小道具としてDANDY Xが使われたり、おしゃれな台車としてバラエティ番組で紹介されたりするなどマスコミに取り上げられることも増えた。DANDY Xのデザイン性に注目した大手のセレクトショップやファッションブランドと提携し、個人向けの「フラットカート」も販売した。どれも同社のデザイン戦略が評価された証しである。社員の士気も高まるし、従業員の募集でも有利に働く。



ホテル用カート「DANDY PORTER」

企業の理念がデザインになる

同社のデザインは、原則として社内で行っている。2020年にはデザイナーを中途採用した。社外デザイナーは、DANDY Xのように特にデザインに力を入れたいときにだけ活用している。社外のデザイナーには、同社にはない知見があり、社員では気づかない提案をしてもらえるからだ。ただし、デザインの大枠は社内で固め、社外のデザイナーには一部を任せるにとどめる。社外のデザイナーに一任して、見た目はきれいだが、到底つくれない台車の図面を受け取ったという苦い経験があるからだ。グッドデザイン賞を受賞したDANDY Xでは、台車のフレーム表面のデザインだけを依頼した。

社外のデザイナーを起用する際に重要なことは、自社がどのような企業なのか、何をしたいのかを明確にすることだ。デザイナーは、必ずそれらを聞いてくる。同社は「モノを動かす、人をつなぐ、新たな感動を届ける」をミッションとしている。社外のデザイナーも、このミッションには従ってもらわなければならない。デザインとは、企業の思いをかたちにするものなのだと同社は考えている。

事例2 (株)薫寿堂^{くんじゅ}

- 新技術を社外デザイナーと共同で製品化
- 線香とアロマで香り文化の担い手へ

代表者 福永 稔 (ふくながみのる)
創業年 1893年
資本金 2,800万円
従業員数 80人

事業内容 線香、室内香の製造・販売
所在地 兵庫県淡路市
URL <https://www.kunjudo.co.jp>

線香一筋128年

(株)薫寿堂は、1893年に創業者の福永平一郎さんが「福永線香店」を開き、線香の生産を開始したことに始まる。1948年には法人化し、(株)薫寿堂香舗を設立した。その後、1982年に現会長の福永稔さんが4代目社長に就任。創業100周年に当たる1992年に(株)薫寿堂に改称した。現在も、売上高の90パーセント以上を線香が占めている。

線香は、大別すると、梣^{ツブ}（クスノキ科の常緑高木）の皮を原料とするものと、杉の葉を原料とするものに分けられる。前者は香木や香料を調合してあるもので、「匂い線香」と呼ばれている。家庭や寺院で使われているものの多くはこれである。後者は「杉線香」で、煙が多く墓前など戸外で使用されることから「墓線香」とも呼ばれている。同社では、匂い線香だけを生産しており、杉線香は扱っていない。外注先の工場に製造を委託しているものもあるが、製品の75パーセントは自社工場で製造している。

線香は、淡路島の地場産業で、全国生産量の7割を淡路島が占めるとされる。地場産業の多くがそうであったように、同社も2代目社長の時代までは、東京や大阪など大消費地の大問屋の下請工場的存在として線香を生産してきた。しかし、1950年代からは、地方問屋にも販売するようになり、現在では、自社で企画した製品を問屋だけではなく、仏具店やデパート、霊園近くの生花店など小売店に直接卸す方が多くなっている。

業界初の製品を次々に開発

経済産業省の「工業統計調査」によると、線香類の生産量は2018年で288億円となっている。この小さな市場で生き残るために、同社は売上高を増やすことよりも、付加価値を高め、ファンを増やすことに注力してきた。

例えば、1975年ごろからオリジナル製品の開発を始めた。最初の製品は、「微煙タイプ」の線香である。線香のにおいがなく、煙の少ない線香が欲しいという顧客の要望に応えたもので、香りも花の香りを採用した。1978年には、香りをマイクロカプセルに閉じ込め、点火したときに初めて香りが出る「点火発香式」の線香を開発し、製法特許も取得する。以後も、1987年には消臭効果を付加した線香を、1998年にはハーブの香りがし、室内香としても使える線香を、2007年には間伐材や河川敷の竹を利用した線香を、それぞれ開発する。いずれも、業界初の製品である。

同社は、顧客や時代の要請に合わせて新しい製品をつくるだけではなく、線香としての品質の向上にも努めてきた。品質が高くなければ、決してファンを得られないからである。例えば、香りである。一般に、線香は着火の前と後で香りが異なる。この傾向は質の良い線香で顕著だという。香りの成分が熱で化学反応を起こすからだ。もし、店頭で良い匂いだと思って買ったのに、仏壇に備えてみたら違ったとなれば、二度と買ってもらえないし、そもそも消費者に親切ではない。

そこで同社は、着火の前後で香りが変わらないことを目指して開発を続けている。最も重要なのは原材料だ。匂い線香は、梔の樹皮と木炭などの粉末をつなぎに香料を調合してつくる。同社が使用する香料は、すべて天然由来のもので、しかも良いものだけを豊富に使っている。そのため、同様の製品に比べて高価になることも多い。

生産設備も、市販の生産機械を独自に改造して使用している。線香づくりで大事なポイントとして、粉を練る工程があるが、これには、淡路島の特産物であるいぶし瓦の土を練るノウハウや設備を取り入れている。

パッケージのデザインにも気を配る

従業員約80人のうち、製品開発の担当は4人である。10年ほど前までは、非常勤ながら専属のデザイナーもいた。油絵の画家で、約20年間、奈良県から月に数回入社してきていた。彼にはパッケージのデザインを担当してもらっていた。

線香そのものは、長さや太さ、棒状か渦巻き状かといった形状の違いはあるものの、デザインの余地はあまりない。ギフトとして使われることもあり、店頭で消費者の手に取ってもらうにはパッケージが重要である。代表的なパッケージに、平安時代の絵巻物の一場面をちぎり絵で再現したものがある。1986年に発売した「花琳」シリーズで、現在も人気のある製品だ。

専属デザイナーが退職してからは、印刷会社にパッケージのデザインを提案してもらっている。もちろん、印刷会社に任せきりにしているわけではない。福永会長の長女、総務課長の魚住桂子さんが、デザイナーに新製品の特徴や開発の意図を伝え、協力して作業している。

福永会長は、「社内の担当者は、自らもデザインが好きであるべきだ。そうでなければ良いものは生まれにくい。幸い、総務課長には適性があるようだ」と語る。なお、福永会長は、どのデザインで



福永稔会長

いくつかを決定するが、案づくりの段階は桂子さんに任せており、細かな点には口を出さない。

既存のイメージから脱却したデザインのお香

同社は、香りの文化の担い手として、事業を幅広く展開したいと考えている。だが、仏壇のない家が増えたり仏事が減ったりして、線香の市場だけでは成長が難しいのも事実だ。そこで、室内香など、日常的に使うことができるお香の開発にも取り組んできた。

例えば、2002年に発売した「香三味 茶」は、お茶と天然消臭剤を配合し、料亭や茶席などで使われることを意図して開発した室内香である。また、2005年には産学協同で「漢健香」を開発した。漢方の生薬やハーブを炭と蜂蜜で練り込んだもので、リラックス効果や鼻の通りを良くする効果など、機能性のお香といえるものだ。このほかお香に絵柄を配した製品などもある。

ただし、室内香の市場には、線香メーカーはもちろん、多くの企業が参入している。また、普段使いできる香りとなれば、お香だけではなく、アロマオイルとも競合することになる。室内香の市場を獲得するには、これまでの延長上にはない、新しい製品を開発する必要があった。

試行錯誤が続くなか、2015年から取り組み始めたのが、紙のお香だ。もともと、紙を使ったお香



「HA KO」

というアイデアは珍しいものではない。海外ではペーパーインセンスと呼ばれ、フランスには19世紀から販売され続けている製品がある。火を着けずに使うフレグランスペーパーもあり、同社も2013年に発売している。

ただ、従来の製品は、燃焼時間が短い、タール分が多く壁が汚れたり悪臭がしたりする、香りが十分に拡散しないといった問題があった。これらの問題を解決する方法も考えられてはきたが、コストがかさむ、高度な技術が必要であるなどの理由から実用化されていなかった。

そこで、同社は製紙会社の協力を得ながら、お香の素材に使える新しい紙を開発する。香料や助燃材を吸収しやすくなるように加工したパルプを使った紙である。この紙を使えば、香りの成分を紙全体に均一に浸み込ませることができ、安定した状態で^{くんえん}燻煙を持続できる。タール分の発生を低減し、着火後、香りが素早く室内に拡散する。製造に熟練や特別な設備も必要ない。また、和紙に似た風合いや肌触りもある。この製法は、2017年に特許を取得している。

紙のお香は完成したのだが、問題はデザインである。シート状のままでは、既存のペーパーインセンスと区別がつかない。お香のイメージを脱却した形状にしたい。東京のデザイナーに相談したところ、葉っぱの形にしたらどうかという提案が

あった。こうして誕生したのが「HA KO (はこう) : 葉っぱの形のお香」である。

模した葉の形状は、ケヤキやムクゲ、カキの3種類で、香りはジャスミンやシトラス、シナモンなど合わせて8種類である。HA KOに火を着けて眺めていると、以前は都会でもよく見かけた、たき火を思い出す。自然な香りとも相まって郷愁や癒やしを与えてくれる。目でも楽しめることが評価され、2019年にグッドデザイン賞を受賞した。

ユニークな製品はネーミングも重要だ。香りに関する製品は、商標登録で化粧品メーカーと競合することがよくある。化粧品メーカーは、防衛の意味もあって、多くの香りにまつわる商標を先行取得しており、せっかく考案した名称が使えないこともある。幸い、HA KOについては、無事、商標を登録することができた。

HA KOは、同社がこれまで企画してきた製品に比べても革新的であるため、製品を紹介するウェブサイトを別に設けた。また、LOFTや東急ハンズなど、これまでとは異なる小売店や、老舗のデパートとの取引も始まった。

新しい販売先には、東京のデザイナーに紹介してもらったものもある。工業製品のデザイナーは中小企業もたない人脈やネットワークをもっており、デザインだけではなく、マーケティング全般を支援してくれることもあるのだ。

また、2018年に香港で開催された紙製品の展示会に出品したところ、好評を得た。例えば、米国でのクリスマス商戦に間に合わせたいというバイヤーが、さっそく商談をもちかけてきた。

紙のお香に続いて開発したのが、^{ひも}紐のお香「アロマコード」である。綿糸など天然繊維でできた組み紐に香料と助燃材を浸み込ませたもので、世界初の商品である。まさに紐なので、好みの長さに切って、香をたく時間を調節できる。良い香りがする紐として、リボンや水引に使うこともできる。この商品にも大きな反響があるという。

なお、同社ではHA KOやアロマコードなど、伝統的な線香とは異なる香りの製品は、自社サイトでも販売しているが、線香は原則として扱っていない。室内香と線香では、ユーザーが異なるし、従来からの販売経路を大切にしたいからだ。

デザインは必須の投資

前述のように、伝統的な線香の市場が成長する可能性は小さい。線香メーカーが生き残るには、線香だけではなく、現代のライフスタイルに合った製品や若者の遊び心をくすぐる製品を提供していかなければならない。香りの文化を広め、従来はユーザーだと考えてこなかった顧客層を開拓していく必要があるのだ。

同社がもつ技術を生かし、消費者のニーズと結びつけるデザインは、新しい顧客を獲得していくためには欠かせない。外部のデザイナーを起用すればコストはかかるが、プロモーションや販路の開拓でも力を貸してくれる。デザインにかかる費用は、ファンを獲得するための投資なのだと、福永会長は考える。

もちろん、デザインだけでファンを獲得できるわけではない。同社は、製品を使ってくれる顧客とのコミュニケーションを大事にしている。例えば、同社では工場見学やお香作り体験を企画し、消費者と触れ合う機会を増やしている。本社に併設するショールームに来場した消費者にアンケートをとり、用途や購入場所など線香に関するさま



「アロマコード」

ざまなニーズを確認している。

また、同社の線香には「ご愛用感謝券」がついている。5枚集めて送ると、プレゼントがもらえるというものだが、これまでに6万人が応募してきた。なかには、ファンレターやプレゼントを添えて、応募してくる人もいる。先日も、ある作家の方がHA KOを買って感激したとの手紙と、自らの作品をプレゼントに添えて送ってしてくれた。逆に、同社がプレゼントを発送する際も、景品だけではなく、お礼の言葉を添えている。感謝券は顧客との重要な接点になっているのだ。

同社は、線香メーカーであることを大事にし、これからも線香という製品を幹として育みながら、そこから枝葉を伸ばすようなビジネス展開をしていきたいと考えている。その鍵を握るのがデザインなのだ。

事例3 (株)アシスト

- 建築家に選ばれるノンスリップを開発
- デザイン強化で経営改革を目指す

代表者 上西 美智子 (かみにし みちこ)
井東 博子 (いとう ひろこ)
創業年 1969年
資本金 6,000万円
従業員数 80人

事業内容 インテリア金物の製造・販売、内装工事
所在地 大阪府大阪市東住吉区
URL <https://www.assipie.jp>

あしもとを支える製品に特化

(株)アシストの主要製品は、同社が「あしもとカナモノ」と称する建築材料である。売上高の構成比をみると、ノンスリップ（階段用滑り止め）が3割強を、カーペットの縁を押さえる見切り金物や段差解消金物など床金物が約4割を、それぞれ占める。そのほか、パイプパーツなど階段や床の装飾金物、視覚障害者用の点字鋏も扱っている。ノンスリップは、9割以上が業務用で、家庭用はほとんど扱っていない。同種の製品のメーカーは、大手を含め、国内に数十社はあるという。

同社は、井東博子社長の父、上西益夫さんが1969年に勤務先の建築用の金物問屋から独立し、上西建装(株)を創業したことに始まる。金物問屋として10年ほど商売を続けたが、何か工夫をしないと利益が少なくなるばかりと考え、建築用金物のなかでは収益性が高いと見込んだあしもとカナモノに特化することにした。問屋時代の経験から、「仕入においては仕入先さまを第一に考え、販売においては値引きしない、価格競争に入らない」ということを誓い、それが同社の社訓となった。

1982年に(株)アシストに社名を変更したが、1984年、創業者が急逝し、井東社長の母、上西美智子さんが事業を承継することになった。承継後も、「仕入先さまを大切に、高収益経営を目指す」という創業者の言葉は、基本方針として堅持されている。

施工しやすさ、品ぞろえ、即納体制に強み

(株)アシストは、大阪、東京、福岡に営業所をもち、全国に展開しているため、営業エリアは他社と重なる。ただし、大手の建材メーカーと競合することはあまりなく、すみ分けができています。大手はゼネコンからの発注を受け、ビル1棟の新規建築に使う分を丸ごと供給するようなスタイルをとるが、同社は小規模なビルの建築や改装工事用の金物を供給することが多く、物品販売を主としているからである。

同社のセールスポイントは、納期の早さと施工のしやすさである。まず、早さであるが、同社は多品種にわたる豊富な品ぞろえの在庫管理システムを構築するとともに、営業所間での情報交換を正確に行い、スケジュール管理を徹底することで、受注後すぐに納品できる体制を整えている。

また、出荷する際には、施工現場に合わせて正確にプレカットしたり、ビス穴を開けたりするのだが、わずかなズレでも施工できなくなることがあるので、加工の際は細心の注意を払う。正確に処理されているため、施工しやすく、仕上がりや納まりも良いと顧客から高い評価を得ている。

大手の建材メーカーは、柱や壁材など数多くの建材のなかの一部として、ノンスリップや床金物を扱っている。一方、同社はあしもとカナモノに特化している。色違いを含めれば、品ぞろえは2,000種類を超え、大手建材メーカーよりかなり多

いという。そのため、大手建材メーカーから受注することもある。例えば、真鍮製の金物は、さびたり変色したりすることがあり、扱うメーカーが減っている。だが、同社はあしもとカナモノの専門メーカーとして真鍮製品の在庫も切らさない。色むらを検査し、出荷時に磨いたり、顧客の要望があれば、メッキしたりといった対応をしている。そのため、同業者から同社に真鍮製の金物が発注されることが近年増えてきている。



井東博子社長

新たな顧客層を狙ってデザイン強化

2010年、先代社長が会長になり、娘の井東博子さんが社長に就任した。井東社長が就任した頃には、業界内における地位は安定したものになっていたが、半面、めぼしい企業とはおおむね取引があり、今後の大きな伸びは期待しにくくなっていた。企業として成長するには、何らかの方法で新たな顧客層を掘り起こすことが必要だと井東社長は考えた。

同社は、豊富な品ぞろえや施工のしやすさ、注文当日に出荷できる体制づくりに力を入れてきた。それが現場で作業する工務店のニーズだったからである。その分、デザイン面がおろそかになっていたことは否めない。特にノンスリップは、機能ばかりが重視され、建物との調和は考えられてこなかった。これは他社の製品でも同様である。

しかし、建築にデザインは欠かせない。建築家にとって、これまでのノンスリップは、デザインだけ考えればできれば使いたくないが、納期や安心・安全のために、仕方なく既製品を使うというものだった。そのため、同社の営業担当が建築設計事務所に売り込みに行っても、まったく相手にされず、カタログすら置いてもらえないという状態だった。建築家のなかには、自分のデザインに合ったノンスリップを特注する人も多かった。そこで、同社は建築設計事務所をターゲットにした新しいノンスリップを開発することにした。

デザインを強化した新ブランド

デザインを強化するといっても、経験はなく、どうすればよいかわからない。外部のデザイナーを起用するにしても、探し方も依頼の仕方もわからない。そこで、井東社長と製品開発担当の取締役が大阪府産業デザインセンターに相談に行ったところ、建築関係に詳しいデザイナーを紹介してもらうことができた。

このデザイナーと何度か話し合い、顧問契約を結ぶことになった。デザイナーは、デザインに力を入れるのであれば、製品のデザインだけではなく、企業の理念やミッションをわかりやすい言葉で発信すること、会社のシンボルマークやロゴタイプを含めたCI（コーポレートアイデンティティ）を確立すること、後述するDR-1やDR-2などの製品開発プロセスを構築することなど、全社的な取り組みが必要であることを教えてくれた。

こうして2018年に完成したのが、ノンスリップの新ブランド「AFOLA（アフォーラ）」である。AFOLAは、Assist For Living & Architectureから名付けた。AFOLAには、どのようなデザインの特徴があるのか。例えば、幼稚園や保育園、福祉施設での利用を想定した木製階段用ノンスリップは、丸みのあるやわらかいフォルムを採用し、ピンクやイエロー、グリーンなどパステルカラーで彩色



「AFOLA」ブランドの木製階段用ノンスリップ

した。階段の踏み板に埋め込むように施工するので金属製の部品は見えない。木製の階段と調和し、明るいカラーリングが視認性を高める。また、独自に開発した断面構造（特許取得）が取り付け面とのわずかな隙間を解消し、さらに衝撃を和らげる機能を備え、裸足でも安全で心地よい昇降を実現している。

一方、ホテルやオフィスビル、商業施設での利用を想定した、鉄骨モルタル階段用ノンスリップは、クールで目立たないデザインとなっている。木製階段用とは異なり、階段にかぶせるように施工するが、段鼻にかかる前垂れが小さく、目立たない。階段の踏み面に敷くカーペットや塩ビのタイルとの段差がないように施工することができ、ほぼフラットな感じに仕上がる。色も黒やグレーなど落ち着いた配色になっている。

木製階段用、鉄骨モルタル階段用とも、従来のノンスリップにはない製品であり、前者は2019年度グッドデザイン賞に、後者は2020年度グッドデザイン・ベスト100に、それぞれ選ばれた。

AFOLAのノンスリップは、デザイン性が高い半面、施工に手間がかかる。例えば、木製階段用ノンスリップは、フラットで美しい仕上がりにするため、わざわざ踏み板に溝を掘って埋め込む作業が必要になる。そのため、設計者や施工管理者による正確な図面と指示が欠かせない。

現場の負担を減らすことを追求してきた従来の製品とは真逆の特性をもつことから、AFOLAの構想段階では「もしかしたら買ってもらえないのではないか」という心配もあった。だが、施主の代弁者である建築家が気に入って、これを使うと指定するなら、たとえ施工に手間がかかるものでも、採用されることになるはずだと信じた。

製品が完成し、多くの建築設計事務所にサンプルを送り、売り込んだところ、やがて注文が入るようになった。コロナ禍で既存製品の売り上げが減少するなか、2019年に販売を開始したAFOLAのノンスリップは、売り上げ全体に占める割合こそ1パーセントほどにすぎないものの、2年目の売上高は前年の3倍近くとなるような大幅な伸びをみせている。

デザイン強化と社内改革を断行

同社の人員構成は、営業部門が約20人、商品管理部門が約30人、事務部門が約20人、システム部門が5人である。製造部門はなく、委託先の工場^{せんこう}で製造したものを、商品管理部の加工工場でブレカットや穿孔を行い、配送する。毎年、約10種類の製品を開発しているが、新製品の企画は社員から募ったアイデアをもとに、営業部門が行うことが多い。

具体的な仕組みはこうだ。まず、製品の開発や改良についてアイデアがある社員は、開発のねらいや具体的な内容、想定顧客などを「製品開発シート」に記入し、新製品会議で採用になったアイデアを「顧客創造ルーム」に提出する。顧客創造ルームとは、営業部門を中心に各部から集まった5人をメンバーとする企画チームで、提出されたアイデアを検討する。ここでは、まだラフスケッチの段階である。次に、役員が加わる第1次のデザインレビュー会議（「DR-1」と称する）で、3Dプリンターでつくった試作品をもとに、形状や寸法を確認し、開発に進むかどうか決定する。さら

に、第2次のDR-2では、金型代金を含めてコストを算出し販売価格と初年度の販売量を想定して量産を開始するか否か決定する。

製品開発のプロセスをはじめ、顧問になった外部デザイナーの提案やアドバイスは、経験に裏打ちされたものであり、説得力もあったが、社内にも創業以来積み重ねてきた実績と誇りがある。社外の人にもいろいろ言われた経験がなかったため、最初は反発する社員も少なくなかったという。例えば、長年親しんだロゴを変えるべきだと忠告されたときには、社長と製品開発担当取締役のほか、ほとんど賛同者はいないようだった。

しかし、創業50周年という節目に、社内改革やデザイン強化を行わないとしたら、一体いつ実行するということかと井東社長は考えていた。売上げが落ちてからでは遅い。そうなる前に、新たな手を打つ必要がある。月2回の営業戦略会議や社員アンケート、創立50周年の記念行事など、さまざまな機会をとらえて、井東社長の考えと決断を話し、社員に理解してもらった。

グッドデザイン賞受賞で社員も納得

2019年に、AFOLAの木製階段用ノンスリップがグッドデザイン賞を受賞したのは、同社の目指す方向が間違っていないことを証明した。先代社長の頃にも、LED付き階段滑り止めで同賞に挑戦したことがあったが、そのときは落選してしまった。デザインを通じて何らかの問題解決を図るという意識が足りなかったようだ。

木製階段用ノンスリップは、公共施設を中心に木造建築が見直されてきているのに、木と調和するノンスリップがないという問題意識が背景にある。だが、この問題意識を製品として具体化するのは独力では難しく、社外デザイナーの知見やノ



「AFOLA」ブランドの鉄骨モルタル階段用ノンスリップ

ウハウが欠かせなかった。社外デザイナーの提言に不満をもっていた社員も、受賞を機に考えを改めていった。今では、社外デザイナーと顧客創造ルームの協働もスムーズになった。

デザイナーの重要性を知った同社であるが、今のところ社内にはデザイナーはいない。AFOLAの売上げはまだ少なく、デザイナーを採用しても十分な仕事がないからである。AFOLAには大きな期待をしているが、施工しやすいというのも依然として同社の強みである。今後、AFOLAの売上げは伸ばしていきたいが、従来からの製品群が売上げの多くを占める状況は変わらないだろうし、すべての製品をデザイン重視にするつもりもない。また、社外のデザイナーだからこそ同社の問題点がよくみえるということもある。当面は社外デザイナーを活用する方がよいと井東社長は考えている。

同社にとって、デザインは新しい顧客を獲得するための手段だった。だが、社外デザイナーの協力もあって、新製品の開発は全社的な経営改革にまで発展した。デザインには、企業を変える力があることの証明といえよう。

事例4 ^{かねこ}(株)兼古製作所

- 38年連続でグッドデザイン賞に挑戦
- デザインでユーザーの課題を解決する思考の定着

代表者 兼古 耕一 (かねこ こういち)
創業年 1949年
資本金 3,000万円
従業者数 180人

事業内容 作業工具の製造・販売
所在地 新潟県三条市
URL <http://www.anextool.co.jp>

締め付け工具の専門メーカー

(株)兼古製作所は、手回しのドライバーや電動ドライバーに差し込むビットなど、ネジやボルトを締め付ける工具を製造している。軸の金属加工や熱処理から、持ち手のプラスチック成形、部品の組み立てまで、社内で一貫生産できる体制を構築している。ドライバーの軸に使う素材は用途に応じて使い分けるが、過酷な環境で使用されるものには、同社独自のクロム・モリブデン・バナジウム合金鋼を使用している。プラスドライバーの刃先は切削加工で、マイナスドライバーの刃先は鍛造でそれぞれつくるが、どちらも100分の1ミリメートル単位の精度を出すことができる。

「ANEX」のブランドで販売する自社製品だけでなく、大手量販店のプライベートブランドなどOEMで生産するものもある。ドライバーは成熟した商品であり、差別化競争が激しい。同社も毎年10アイテムほどの新製品を出している。その結果、サイズや色の違いまで含めれば、生産する工具の種類は、自社ブランドの製品が約1,400種類、受託生産のものが約4,000種類と、合計5,400種類にもなる。

売上高の構成比をみると、手回しのドライバーが約4割を占め、残りの約6割を電動ドライバーのビットやアタッチメントが占めている。国内にドライバーの専門メーカーは5社ほど存在しているが、売上高でみると同社は2位につけているという。

技術開発の連続

創業当初は、ドライバーの刃先を地元の鍛冶屋に鍛造してもらうなど、金物の産地である三条市の分業体制を利用して製造を始めた。やがて、マシン部品やオートバイ・自動車部品のメーカーの納入ルートを得先とすることに成功し、市内に工場を新設して独自量産技術の開発に取り組むようになる。

まず、木製だったドライバーの柄をプラスチックに変えたことにより、低コストで大量生産することが可能になった。また、熱間鍛造でつくっていたマイナスドライバーの刃先を、冷間鍛造でつくるようにした。冷間鍛造は金型などのコストはかさむが、熱間鍛造と違って酸化被膜ができないため、研磨工程を省くことが可能となり、生産のスピードも速い。その後も技術開発を続け、現在では同社が保有する特許と実用新案は合わせて84件にもなる。

独自技術の開発と同時に、外注していた工程の内製化を進め、金属部品のプレスや熱処理、表面処理に加え、プラスチックの射出成形もできるようにした。金属部品の切削加工については多くを内製しており、さまざまな形状のネジ回しや特殊形状の工具にも対応できる。今では、メッキ工程を除いて、最終組み立てまで社内で行える体制を整えた。量産体制の確立と独自技術の開発で、他社との差別化を図り、同社は今日の地位を築いたのである。

DIY市場への参入を機にデザインに注力

兼古耕一社長が入社した1977年当時、同社の売り上げの9割以上がミシンの付属用工具や自動車・オートバイの搭載工具だった。こうした製品は価格決定権がなく、常にコストダウンが求められる。兼古社長は独自製品で、新たな製品分野や販路を開拓しなければ生き残れないと強く感じるようになった。

ちょうどその頃、暮らしや余暇の充実を求める時勢の下で、DIYの動きが全国に広がっており、ホームセンターが各地に出店していた。そこで、ホームセンター向け商品を扱う問屋に売り込みをかけたが、既存製品との明白な差がない限り、新参の製品をわざわざ扱う理由はないと、相手にされなかった。

明らかな差別化を実現するにはどうすればよいか。DIY商品を買うのは、個人の消費者である。彼らは価格だけではなく、見た目も重視する。ブランド志向が強い人もいる。そこで、兼古社長は先代の社長にデザインを強化し、機能美を追究することを提案した。デザインに目を向けたのは、兼古社長が以前から美術に関心が高かったこともある。ホームセンター向け製品のコンセプトも統一し、1986年に独自ブランドのANEX（Action Nice & Excellentの略）を立ち上げた。

グッドデザイン賞の効果を組み込んだ戦略

ANEXを立ち上げる2年前の1984年に、当時は企画開発業務を兼務していた兼古社長がデザインも担当した、ハンドルを持ち替えずに手首の反復動作でネジを締められるラチェットドライバーがグッドデザイン賞を獲得する。それ以来、今日まで38年連続で同賞のいずれかの部門にて受賞を続けている。おかげで、シンプルで使いやすいというANEXのイメージが確立し、市場に浸透している。



兼古耕一社長

もちろん、デザインを磨く努力は、他社も熱心に行っているはずである。しかし、毎年、グッドデザイン賞に挑戦し続け、受賞を勝ち取り続けるという、手間もコストもかかる作業を続けているのは同社だけである。何年も連続して受賞しているとなれば、ホームセンターのバイヤーや消費者のみる目も変わる。ANEXの製品は順調に売り上げを伸ばし、今ではホームセンター向けの売り上げが全体の6割を占めるまでになった。

グッドデザイン賞を受賞する効果は大きいと兼古社長は言う。グッドデザイン賞は優れたデザインであることの証明であり、受賞の証しであるGマークを製品のカタログやパッケージにつけることで消費者への訴求力が増すし、コピー商品への牽制にもなる。さまざまなメディアを通して国内外にアピールしてもらうことができ、自社で宣伝するよりも効果がある。

そこで同社は、経営戦略の一環として毎年グッドデザイン賞に応募している。製品開発のアイテムには、必ず受賞を意識した製品を入れ、開発スケジュールをグッドデザイン賞の審査スケジュールに合わせている。

ただし、グッドデザイン賞の審査基準は非公開であり、時代とともに変化する。審査員の顔触れも変わるから試験対策のようなことはできない。創造性が必須で、デザインを巡る企業全体の取り



絶縁ビット

組みも評価の対象になる。受賞し続けることが経営の役に立つとはいえ、簡単なことではない。開発チームが感じるプレッシャーは大きく、「連続受賞が途切れたら、楽になるのに」などという冗談もたびたび出るほどだ。

同社のデザインは機能美を追究するものであり、ANEXの製品は使う人の負担を和らげたり、現場が抱える問題を解決したりするものばかりである。これが連続受賞の要因になっていると考えられる。例えば、2020年に受賞した電気工事用のトルクドライバーはネジの締め付けすぎを防止する製品である。

電気工事では、ネジを締め付けすぎると端子台が破損するおそれがあり、締めが甘いと部品の脱落や発熱事故の心配がある。ベテランは力加減がわかるが、経験の浅い若手には難しい。その点、このトルクドライバーは、適正な締め付け具合（トルク値）に達すると、軸が空回りするようになり、必要以上に締め付ける心配がない。

また、最適なトルク値はネジのサイズごとに異なるので、トルク値別にアダプターをつくり、それをビットに付け替えて使用できるようにした。アダプターはトルク値別に色分けした。これは「意味のあるカラーリング」で、工具箱のなかから取り出すときに、必要なアダプターがすぐにわかるし、視力の弱い人でも色で識別できる。工具を探

す時間が省けるうえ、間違ったトルク値でネジを締めることもない。こうした製品開発の背景には、ベテランから若手への技能承継が社会的な問題となるなか、誰もが適切に作業でき、作業者の負担を軽減しようという思いがある。

2019年受賞の「絶縁ビット」は、感電事故を防ぐために開発したものだ。それまで、電動ドライバー用ビットには絶縁対策された製品がなく、電気工事で使うと電動ドライバーの本体にまで通電して感電事故を起こすおそれがあった。

そこで、鋼製のビットを二つに分割し、プラスチックで接続することで電気を遮断した。つないだ部分は透明なプラスチックでカバーしてあるので、絶縁されていることが一目でわかる。また、ビットの先端まで皮膜を施し、配電盤で使ってもショートを起こさない工夫もされている。そのため、作業者は安心して電動ドライバーを使うことができる。

経営トップがデザインに深く関与

デザインに力を入れ始めてからしばらくは、兼古社長自身がデザインしたり、社外のデザイナーに依頼したりして製品を開発したという。社外のデザイナーに依頼するときは、丸投げするようなことはなく、兼古社長が細かく指示を出した。だが、社員の能力が向上してきたことから、兼古社長がデザインすることは減り、この10年ほどはデザインを社員に任せるようになっていく。

従業員180人のうち、製品開発を行う企画開発部門は10人程度である。社内には、大学でデザインを学んだ社員もいるが、パッケージやカタログのデザインを担当させており、製品の設計やデザインは担当していない。製品の設計者がデザインも担当する。

兼古社長に代わって開発を指揮するのは、兼古社長の子息で常務の兼古敦史さんだ。敦史さんは工学部だけではなく、デザインの専門学校も卒業

しているが、ほかの部員はデザインの勉強をしてきたわけではない。機能美は製品の機能や使いやすさ、安全性を追求した結果として表れるものであり、製品に関する知識や経験こそが重要だからだ。そのため、デザインに関する資料を部内で閲覧するくらいで、社員をデザイナーとして育成するようなことは特にしていない。

その代わりに、製品開発の担当者には使う人の声を聞く機会を設けている。場合によっては、開発担当者であっても、直接ユーザーのところへ出向いて試作品の評価を受けたり要望を聞き取ったりすることがある。また、展示会に参加した営業担当者からユーザーの声を聞くことは多い。商社や問屋、専門店が主催する展示会は、多いときは毎週のように各地で開かれている。こうした展示会では、新製品のヒントにつながる不満を聞ける。消費者やユーザーの声を聞いてこそ、使う人に寄り添った製品開発、デザインが可能になる。

デザイン重視は社内外に浸透

兼古社長のデザイン戦略については、社員からは特に抵抗はなかったという。兼古社長が考えるデザインは、あくまで良い工具をつくるのがねらいだからだろう。毎年、グッドデザイン賞に応募し、受賞してきたこともあって、社員にはデザインの重要性が理解されている。

特に営業部門はデザインへの意識が高い。機能美だけではなく、ホームセンターの売り場に並んだときに、目を引くデザインにしてほしいと注文してくることもある。営業担当者が気に入ったデザインの製品は売れ行きが良い傾向があるので、企画開発部門も要望を聞く。営業部門は、他社の製品についても詳しいので、開発担当者が営業部



スリム絶縁ドライバー

門に相談することも珍しくない。

ただし、デザインの強化によって売り上げがどれほど増加したのか、かけたコストに収益は見合うのかなど数量的な測定はできてない。デザイン戦略の難しいところだ。しかし、良いデザインの製品は長く売れる。ANEXの工具には、発売から10年経っても売れ続ける製品も少なくない。近年は、デザインを重視する消費者が増えており、ANEXの工具はそうした顧客のニーズに応じていると兼古社長はみている。

また、「デザインに力を入れている企業」というイメージが、消費者や業界、地域に浸透したことも、デザイン戦略の効果として挙げられる。例えば、採用面接では、グッドデザイン賞の連続受賞企業に憧れを抱いて来たとか、以前から同社製品を愛用しているとかという人が少なくない。社外だけではなく、デザインで有名な企業ということに誇りをもっている社員も多く、社員のモラルアップにもつながっているという。これらは、デザイン戦略を長く続けてきたからこそ得られた効果といえる。

第3章 中小企業がデザイン経営に取り組むポイント

第1章では、デザインを経営に取り入れることは、製品を差別化するにとどまらず、企業が抱えるさまざまな問題を解決し、企業の競争力を高めることを既存の資料を用いて説明した。第2章では、グッドデザイン賞を受賞した中小企業を取り上げ、デザインを通じて経営課題に取り組んでいる事例を紹介した。第3章では、これらの事例を踏まえて、中小企業がデザインを経営に取り入れる際のポイントを整理する。

1 デザインは特別なことではない

デザインは、ユーザーが抱える問題を解決したり、消費者のニーズに応じて生活を豊かにしたりするものである。つまり、デザインは専門家でなければできないというものではなく、ものづくり企業であれば、多かれ少なかれ、取り組んでいることなのである。例えば、花岡車輛^(株)のデザインは、台車を使う人がより快適に、より安全に作業できるようにするものであるが、メーカーであれば当然のことだといえよう。

新しいデザインのヒントも普段の仕事のなかにある。特に企業向けの製品は、ユーザーが明確であるだけに、自社の製品がどのように使われているのかを知る機会も、ユーザーの具体的な悩みを聞く機会も多いはずだ。^(株)兼古製作所は38年連続でグッドデザイン賞を受賞しているが、どの製品も頭のなかだけで考えられたものではなく、ドライバーを使う現場をよく知ることで考案されたものである。換言すれば、身近なところでヒントを探すからこそ毎年新たなデザインが生まれるといえる。

このように、目的の先に人を見据えたデザイン

というのは、大企業よりも、経営者とエンドユーザーとの距離が近い中小企業に向いているといえるだろう。

2 デザインと技術はセット

新たなデザインは、既存の技術だけでは実現できないことが少なくない。^(株)薫寿堂のHA KOと^{ひも}紐のお香は、どちらも特許を取得した技術がベースにある。^(株)アシストのAFOLAも、特許を取得済みだ。^(株)兼古製作所は、すべてがデザインのためではないが、80件を超える特許・実用新案を取得している。既存の製品が解決できていない問題に取り組むのだから、新たなデザインに新たな技術や工夫が求められるのは当然である。

経済産業省・特許庁の『「デザイン経営」宣言』では、新しい技術（発明）を社会に実装するための手段がデザインだとするが、逆にデザインが新しい技術を生み出すことも少なくない。基礎研究にリソースを割くことができない中小企業では、むしろデザインが技術開発のきっかけになることが多いと思われる。ものづくりに取り組む中小企業が、技術力を高めたいのであれば、デザインに取り組むことが有効な手段の一つになる。

3 外部デザイナーの起用法

デザインが、ものづくり企業にとって特別なことではないとはいえ、専門的な知識やスキルが不要だというわけではない。グッドデザイン賞を受賞した製品をみても、企業の規模を問わず、デザイン事務所を起用したものが少なくない。

ただ、外部のデザイナーを起用すれば、当然な

がら費用がかかる。ごく簡単なロゴや名刺のデザインであれば、クラウドソーシングを使って数万円程度で済ませることも可能だが、プロダクトデザインとなると、数十万円、有名なデザイナーや実績のあるデザイン事務所に依頼すれば、数百万円になることもある。資金に制約がある中小企業にとっては簡単に発注できるものではない。

事例を踏まえると、費用をかけてでも専門のデザイナーを起用した方がよいと思われるケースは三つある。

第1に、従来とは異なる市場に参入しようとする場合である。(株)薫寿堂は、線香メーカーとしては実績があるが、室内香メーカーとしては新参者であり、勝手がわからない。紙のお香をつくる技術はあっても、それを商品化することが難しかった。そこで、東京のデザイン事務所の力を借り、葉っぱの形をしたお香が生まれた。

(株)アシストは、長年ノンスリップを製造してきたが、施工現場の役に立つことを優先し、建築家に好まれるという視点をもって製品を開発してこなかった。そのため、どのようなノンスリップなら建築家に採用してもらえるのかがわからなかった。そこで、建築関係に強いデザイナーを起用したのである。

逆に、熟知した市場でデザインを行うのであれば、外部デザイナーの必要性は乏しい。(株)兼古製作所は、毎年10アイテムほどの新製品を開発しているが、デザインは原則として社内で行っている。2012年に入社した兼古敦史常務は、デザイン学校でプロダクトデザインを学んだが、開発チームにデザインを本格的に勉強した人はいない。それでも、毎年グッドデザイン賞を受賞している。デザインでは、ユーザーや消費者を観察して問題をみつけ、解決する能力が何よりも重要なのだということがわかる。

なお、外部デザイナーの協力は製品の企画にとどまらない。(株)薫寿堂の場合、デザイナーがもつ

ネットワークを利用して新規の販売先も開拓できた。実績のある工業デザイナーは、デザインの能力だけではなく、さまざまな市場について情報や人脈をもっていることが多い。新たな市場に参入する際は、マーケティングや販路の開拓も必要になるから、コストがかかったとしても、外部のデザイナーを起用するメリットは大きい。

第2に、製品の話題性を高めたい、製品に箔をつけたい、製品の完成度を高めたいといった場合である。有名デザイナーがかかわれば、マスコミで紹介される機会も多い。デザイナーの知名度を利用して製品の宣伝をするわけである。有名デザイナーの起用は、社員に対しても、デザインに力を入れることの意味表明になるだろう。

もちろん、依頼先は、有名だというだけではなく、社内でデザインするよりも的確に意図を表現してくれるデザイナーでなければならない。花岡車輛(株)は、DANDY Xの開発に当たってデザインの一部をあえて外注したのだが、デザイナーの知名度だけではなく、そのデザイナーなら「強さのなかにもつ機能的な美しさ」というDANDYの特徴を自分たちよりもうまく表現してもらえると考えたからだという。

第3に、デザイン経営について本格的に勉強したいという場合である。花岡車輛(株)の花岡雅さんや(株)兼古製作所の兼古敦史さんのように、経営陣にデザインを学んだ人がいれば独力でデザイン経営を進めることもできるが、そうでなければ(株)アシストのように社外のデザイナーに教えてもらうのが効率的だ。実績のあるデザイナーであれば、従業員への説得力もあるだろう。

また、デザイン経営は、花岡車輛(株)や(株)アシストの例が示すように、業務改革や経営改革につながる。製品の差別化や販路の開拓、新規事業の創出など個々の問題だけではなく、企業そのものを変えたいというとき、外部のデザイナーを起用してデザイン経営に取り組むことも、効果的な選択

肢の一つになるだろう。

最後に、外部のデザイナーを起用する場合の注意点を挙げておこう。それは、どれほど有名なデザイナーであってもデザイナー任せにはしていないということだ。花岡車輛(株)は、初めて有名なデザイナーに依頼したとき、一流のデザイナーには口出ししない方がよいと考えた。だが、出来上がった図面は、製造不可能なものだった。外部のデザイナーを起用する場合は、製品の開発意図やターゲット、予算など、社内の開発チームと同じ情報を共有させ、できるだけ具体的な指示を出していく必要がある。

4 一過性のイベントで終わらせない

デザインへの取り組みは一過性のイベントではなく、継続し、企業文化として定着させなければならない。ブランドの構築はもちろんのこと、デザインを経営に取り入れた成果は一朝一夕に得られるようなものではないからである。

例えば、(株)兼古製作所のANEXは、職人にも消費者にもよく知られるブランドになっているが、企業としても他社がまねできない取り組みを行っている、デザインに力を入れているという評価が業界や地域に定着し、社員のやりがいにつながっている。採用面でも効果を発揮している。1度や2度グッドデザイン賞を受賞したくらいでは得られない成果である。

また、花岡車輛(株)は、デザインに注力するようになってから業績が向上しているが、同時に地域の情報を発信するウェブサイトで紹介されたり、テレビのバラエティ番組で取り上げられたり、また有名なセレクトショップ向けの製品を開発したりと、近隣の住民や消費者にも認知されるようになっていく。こうした出来事は社員の励みになる。これも10年続けてきたからこそその成果だ。

とはいえ、デザインを経営に定着させることは

容易ではない。成果が表れるまでには長い時間が必要なうえに、デザインがどれくらいの成果をあげたかをデータで示すことが難しいからだ。事例の4社も、業績や売上げの伸びにデザインがどの程度貢献しているかを示すことはできないという。仕事の成果が具体的にわからないと自分たちのやっていることが正しいのか判断できず、従業員はデザインの必要性に懐疑的になってしまうかもしれない。

また、デザインを経営の中心に据えようとする、しばしば業務や組織の改革につながる。デザインに限ったことではないが、従来のやり方を変えようとする、社内には反発が生まれる。花岡車輛(株)や(株)アシストでは、取り組みの当初はささいな変更にも反対があったという。

こうした問題を解決していくのに最も重要なのが、デザインが経営に不可欠なものであり、失敗や摩擦を恐れずやり遂げるのだという経営者または経営陣の信念と覚悟だ。事例の4社とも経営者や経営陣がデザインの必要を確信し、デザイン開発を主導している。

もちろん、経営者一人が頑張ってもブランドの構築は難しく、デザインが企業文化になることもない。製品開発を担当する社員だけではなく、できるだけ多くの社員を巻き込んでいくことが重要である。

例えば、花岡車輛(株)のDANDY Xは、作業者の負担や作業現場の騒音を軽減することなど、社会的な問題の解決を追究しているが、営業担当がデザインの意図を理解しなければ、それまでの台車と同様に価格競争に巻き込まれ、ブランドの再構築は難しかったかもしれない。デザインは、企業が実現したい理念や価値をユーザーや消費者に伝えるメッセージである。個々の従業員がそれぞれ異なるメッセージを発信していたのでは、ブランドは築けないのだ。

また、デザインのヒントはどこにあるかわから

ない。企業がどのような製品をつくりたいのかを多くの社員が知っているほど、ユーザーが抱える問題や消費者のニーズを見逃すことも減る。事例企業のように、機会があるごとにデザインの重要性を説明したり、デザインの意図を共有したり、従業員がデザインのアイデアを自由に発言できる制度を設けたりするとよい。

デザインの効果をデータで示すことは難しいが、感じとることは必ずしも不可能ではない。花岡車輛(株)では、顧客から「最近、変わったね」と言われたことで、社員がデザインの効果を実感するようになったという。

このように企業の外から評価されることは、社員のデザインに対する疑問を解消し、デザインへの関心を高める。多くの社員を巻き込むには、顧客から声をかけられるのを待つのではなく、SNSやプレスリリースを活用して積極的に情報発信したり、グッドデザイン賞のような表彰制度に応募したりして、外部の評価を確認する機会を増やすとよいだろう。

5 産業財産権の取得とその管理

優れたデザインは模倣されるリスクがある。海外の企業がコピー製品を製造することも多く、模倣品を完全に市場から排除することは難しいが、自社の権利を守るには意匠登録が必要である。デザインに伴って、新たな技術を開発した場合は特許権を、形状や構造を工夫した場合は実用新案権を、それぞれ取得することも必要になる。ブランドの構築には製品やブランドの名称やロゴなども大切なので、商標権も重要だ。

これら四つの知的財産権を産業財産権というが、すべての産業財産権を取得しなければならないわけではない。製品やブランドを守るために必要なものだけを取得すればよい。例えば、(株)アシストは、AFOLAの商標権とノンスリップの意匠

権を取得し、特許権も取得済である。一方、(株)薫寿堂の紙のお香と紐のお香は、特許権と商標権を取得しているが意匠権は取得していない。

産業財産権は、取得するにも維持するにもコストがかかる。特許庁のウェブサイトによると、意匠登録の出願料は16,000円で、登録料は、3年目までが年8,500円、4年目から存続期間の上限である25年目までが年16,900円となっている。登録が認められずに再審請求したり、他企業から異議申し立てがあつて特許庁に判定を請求したりすれば、その都度費用がかかるし、諸手続きを弁理士に依頼すれば、その費用もかかる。

また、当然ながら登録料を納付しなければ意匠権は消滅する。25年分を前払いするなら別であるが、権利を維持するためには納付日を忘れないよう管理しなければならない。特許権や商標権についても同様であり、取得した産業財産権が多いほど、その管理には費用も手間もかかる。

80を超える特許権・実用新案権と100を超える意匠権をもつ(株)兼古製作所の場合、意匠権は社内で書類を作成して出願しているが、特許権と実用新案権は特許事務所に手続きを委託している。権利期限の管理は開発部がパソコンを使って行っている。出願費用と維持費は合わせて年に300万円ほどになるという。もし費用対効果が小さいと判断するのであれば、産業財産権を取得しないという判断もあり得る。

自社のデザインを守るだけでなく、自社のデザインが他社の産業財産権を侵害していないか確認することも必要だ。(株)薫寿堂は、当初考案した紙のお香の製法がフランス企業の特許権を侵害すると知り、製法を変更したという。

特許庁の「特許情報プラットフォーム」というウェブサイトを利用すれば、競合する企業の名称や「台車」「お香」など製品の種類、「感電防止」「滑り止め」といった機能など、さまざまなキーワードで既存の産業財産権を検索できる。弁理士

に依頼して調べてもらうことも可能だ。せっかくデザインした製品が販売できなくなる事態を避けるため、ある程度製品の構想が固まったら、既存の産業財産権をチェックしておくべきである。

* * *

繰り返しになるが、ものづくり企業にとってデザインは決して難しいことではない。もちろん、デザインの完成度を高めるには専門的な技術やスキルが必要になることもあるが、今日のデザインに求められている、使う人の身になったものづくりは、多くの中小製造業が得意とするところであるはずだ。

しかも、中小企業がデザインに取り組む環境はかつてないほど整っている。例えば、3次元CADで作成したデータがあれば、3Dプリンターを使って簡単に試作品やモックアップをつくることができる。業務用3Dプリンターの価格は性能や機能によってさまざまだが、100万円を下回るものも

あり、中小企業でも導入しやすい。

中小企業がデザインに取り組むことを支援するサービスも、官民を問わず増えている。例えば、東京都の産業労働局は中小企業のデザイン活動を支援するメニューを複数用意しているし、東京都中小企業振興公社はデザイン経営支援事業を実施している。大阪府には㈱アシストも利用した大阪府産業デザインセンターだけではなく、一般財団法人大阪デザインセンターもある。

これらの支援機関には、中小企業とデザイナーをマッチングするサービスを行っているものもある。また、費用はかかるが、クラウドソーシングや人材紹介サービスなどインターネット上でデザイナーと中小企業のマッチングを支援するサービスもある。こうしたサービスを利用すれば、自社に合うデザイナーを探すことが容易になる。

㈱薫寿堂の福永会長が言うように、デザインはコストではなく、顧客を獲得するための投資である。顧客に必要とされる企業であり続けたいならば、デザインに力を入れるべきだろう。

日本公庫総研レポート No.2021-3

発行日 2021年11月29日
発行者 (株)日本政策金融公庫 総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町1-9-4
電話 03(3270)1269
(禁無断転載)

