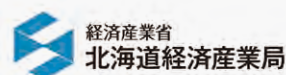


What's Design-driven Management?



経済産業省 北海道経済産業局
地域経済部 産業技術革新課 知的財産室

〒060-0808
札幌市北区北8条西2丁目
札幌第1合同庁舎5階
TEL:011-709-2311(代)(内線2509)
<https://www.hkd.meti.go.jp/information/gijutsutokkyo/index.htm>



制作 北海道クリエイティブ株式会社

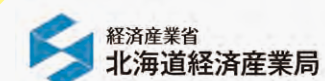
その経営課題、
ちょっと視点を変えてみませんか？

Design-driven
Management

Why not change your perspective on this management issue?

「自社らしさ」が 未来を変える

- 北海道デザイン経営実践事例集 -



What's Design-driven Management ?

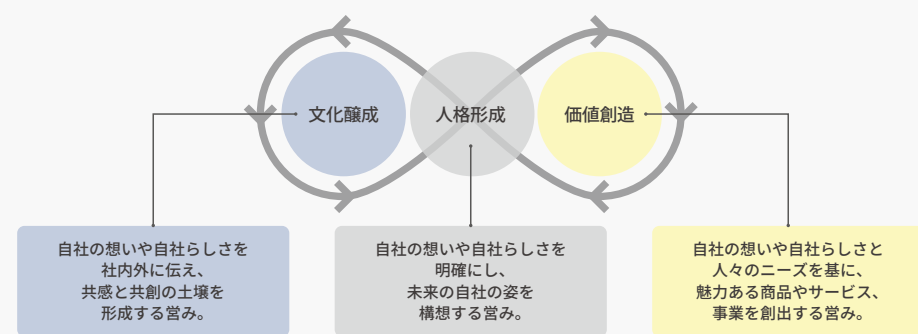
デザイン経営とは？

今、多くの企業が急激な環境変化の中で岐路に立たされています。国内市場の縮小や生活者の価値観の変化、テクノロジーの進化、さらには気候変動の影響——これまでの常識が通用しない時代において、経営者は何を指針に自社の舵取りをしていくべきでしょうか。その答えの一つに「デザイン経営」があると考えます。

デザイン経営とは、企業価値を向上させるためにデザインを活用し、ブランドの構築、イノベーションの創出、そして経営全体の変革に繋げる手法のことです。

経済産業省 特許庁は、企業がデザイン経営を実践するにあたり取り組むべきデザインとして「人格形成」「文化醸成」「価値創造」の3つを示しています。※1

3つのデザインによる好循環モデル



この3つのデザインは、お互いに影響を与え合うものです。「人格形成」を軸に「文化醸成」と「価値創造」を八の字のように行き来させながら、それぞれの営みを発展させていくことで、企業の魅力が高まり、持続力の向上に繋がります。

また、自社の想いや個性の中から生み出される様々なアイデアや成果物などの「知財＝知的財産」※2を、自社固有の経営資源としてとらえ、必要に応じて商標権や意匠権、特許権などの「知的財産権」で保護し、活用していくことも重要です。

この事例集に登場する経営者は、必ずしも「デザイン経営」という言葉を意識して取り組まれていたわけではありません。しかし、その取組や考え方を紐解くと、危機や課題に直面した際に、自社の想いや個性を見つめ直し、顧客の声に耳を傾けながら時代に適合する新しい商品の開発やブランドの再構築を行い、それを社内外に伝えて共感を生み出していく——このような営みは、まさにデザイン経営の本質と重なります。

この事例集では、デザイン経営における3つのデザインを基に、それぞれの経営の考え方や取組を紹介しています。ぜひ皆様にも「デザインの力」を感じていただき、未来への指針を考えるきっかけにいただけたら幸いです。

経済産業省 北海道経済産業局 知的財産室

※1 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～」P3
https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html

※2 特許権等の「知的財産権」は狭い意味での知財であり、本来は技術のアイデア、物品等の形、ロゴ・マーク・商品名、営業・技術情報（ノウハウ）、写真・動画・記事などのコンテンツなど幅広いものが当てはまる。



Contents

- P02 特別対談 デザイン経営実践者トーク
- P07 事例紹介1 株式会社青井商店
- P09 事例紹介2 一鱗 共同水産株式会社
- P11 事例紹介3 株式会社トーション
- P13 デザイン経営をもっと知りたい、始めたいと思ったら

Talk 特別対談 Design-driven Management

デザイン経営実践者トーク



株式会社水野染工場（旭川市）
代表取締役 水野 弘敏 氏

本当は誰もが人生のデザイナー。
コミュニケーションを
積み重ねる

明治40年創業の老舗印染会社の4代目。旭川本社で若い職人の育成に取り組むとともに、2004年浅草に手拭い専門店「染の安坊」を開業。2020年には藍染専門店「日比谷オクロジ」を出店し、美瑛町では藍染の文化を伝える「藍染 結の杜」を展開するなど伝統文化を未来につなげる取り組みを続けている。



サザエ食品株式会社（札幌市）
商品部 ゼネラルマネージャー 藤井 崇 氏
リブランディングを契機に原点回帰。
価値を見つめ直し
愛され続ける企業をつくる

サザエ食品に新卒で入社し、23年のキャリアを持つ。同社は2015年にISHIYAのグループとなり、2023年から新社長のもとでリブランディングを推進。2024年11月にはロゴ、店舗、商品を一新した。道内に61店舗を展開し、伝統の味を守りつつも時代に即した変革を進めている。



株式会社アトリエテンマ（札幌市）
代表取締役 長谷川 演 氏

デザインは合気道のようなもの。
経営者の思い（力）を利用して
最小限の力で最大限の形にする

建築・インテリアデザインを中心に、家具や照明、食器など幅広いプロダクトを手がける。これまで1000を超える企業に対し、経営者の思いを具現化しブランド成長を促す空間デザインを行なっている。北海道発の人気カフェ「樗サロン」を国内外10店舗展開。さらに、小学生から経営者まで幅広い層を対象に「デザイン塾」を主催し、デザイン思考を学ぶ場を提供している。



経済産業省
北海道経済産業局 地域経済部
産業技術革新課 知的財産室
庄司 一貴 氏

中小企業等が持つ技術や地域ブランドを保護するため、特許権等の知的財産権の取得や海外展開を目指す企業等への外国出願支援、商標やデザインを活用した地域ブランド化の支援等を行う。また、「成功するデザイン×経営セミナー」を開催するなど、デザイン経営の普及啓発にも取り組んでいる。



プロテック株式会社（札幌市）
代表取締役 小松 麻衣 氏

未来に向かう道標となる
デザイン経営。
その一歩は社員への理念の浸透から

創業38年のシステム会社の2代目として2024年に代表取締役就任。社会福祉・高齢者福祉事業向けのパッケージシステムを専門に開発し、業界のニーズに応える。福祉の現場に深く関わるため、恵庭市の社会福祉法人を事業承継し、運営にも携わる。デザイン経営を学びながら、その実践として事業所で制作された商品を販売するECサイト「Omusubi」を運営。ITと福祉の融合による新たな価値創造に挑んでいる。



北海道クリエイティブ株式会社
みらいバリュークリエイティブ株式会社
代表取締役
吉田 聡子 氏

経済番組や地域番組のディレクターを経て、現在は企業や公的団体、行政等のブランディング・プロモーションプロデューサーとして価値創造、発信、浸透を支援する。考案した「価値発掘プロジェクト®」では、企業の本質的な価値を社員自らが言語化しブランディングや組織変革の軸とする活動を道内外で展開。



- 企業の成長を支える「人格形成」「文化醸成」「価値創造」の循環とは -

伸びゆく中小企業はどのように課題を乗り越え、人々の心を捉え、事業を成長させ続けているのだろうか。各分野を牽引する道内経営者たちにその志と行動を伺うと、デザイン経営の本質と実践のヒントが見えてきた。

国が推奨するデザイン経営とは

吉田 「デザイン経営」という言葉はよく耳にするようになりましたが、まだ具体的に何を指すのか分かりにくい部分もあります。まずは庄司さんから、国が推奨するデザイン

庄司 デザイン経営とは、単に製品やロゴの見た目を良くするという話ではなく、企業の経営戦略にデザインの考え方を取り入れ、企業価値を向上させる経営手法のことです。特許庁では、企業がデザイン経営を実践するにあたり取り組むべきテーマとして3つのデザインを示しています。まず、経営者が自分自身に向き合うことで、ぶれない経営の軸や価値判断の基準をつくり（人格形成）、「仲間」に向き合うことで、企業のブランド構築や共創力の向上、ファンやパートナーの獲得に繋げ（文化醸成）、そして「顧客と社会」に向き合うことで、イノベーションの創出、競争力の向上、収益の獲得、再投資に繋げる（価値創造）。つまりデザイン経営とは、「徹底して＜人間＞に向き合うことで、企業の持続力を高める経営」であるといえます。

吉田 デザイン経営の考え方は、中小企業にとってまだ身近ではないように感じます。

庄司 そういうお声をよく伺います。でも、「デザイン経営」と明確に意識していなくても、成長企業の多くは自然とこの考え方を実践されています。今日は、実際にデザイン経営を取り入れている皆さんの事例を伺いながら、そのヒントを探っていきたいと思います。

課題と向き合い価値を生み出す

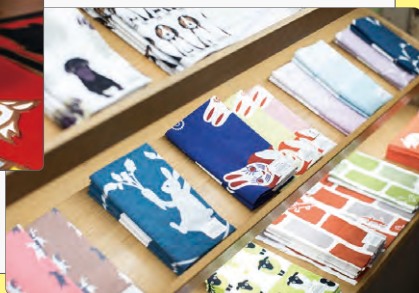
吉田 持続する企業には価値創造への転換期があります。まずは成長の転機を教えてくださいませんか？

水野 私は旭川の染工場4代目ですが、家業を継ぎに戻った時は職人が3人と両親だけの会社で「これは生活できない」と思いましたね。縮小する業界の中で「どうやって生き残るか」を常に考えてきました。まだインターネットがそれほど浸透していない時代から、若い人ができるだけ早く職人になれるよう業務のIT化を進め、2000通りある色の調合を入社してすぐにできる仕組みなどを独自で確立しました。また、受発注のみのメーカー業務から自社でデザインして商品を売る小売業にも進出しました。その中で、浅草に「染の安坊」という店舗を出したとき、単純に製品を並べるだけでは売れないことに気づいたんです。お客様が何を求めているのか、どうすれば手に取ってもらえるのかを考え、専門家のアドバイスも得ながらディスプレイや動線を徹底的に研究しました。その結果、売り上げが伸び、東京での認知も広がりました。



日本の伝統技術＜印染＞を伝承

「染の安坊」に並ぶ自社デザインの手拭い



吉田 お客様目線での工夫が功を奏したんですね。

水野 そうですね。また、オンライン販売では全国的に売れているのに、東京だけはなかなか伸びませんでした。理由を分析すると、高額な商品をネットで買うには実物を見て安心したいという心理があることが分かりました。そこで日比谷に新店舗を構え対面での商品提案を強化したところ、東京の売り上げも伸び始めました。

吉田 サザエ食品さんは最近「リブランディング」という大きな転機がありましたよね。

藤井 サザエ食品は「安くて美味しい」というイメージがありましたが、実際には夕方になると値引きして売り、売上が落ち込むと新しい商品をどんどん増やして自らブランド価値を落としているような状況でした。種類を増やしすぎて自分たちが何屋さんなのか、わからなくなってしまっていたんです。2015年にISHIYAのグループとなって2023年に現社長に変わり、「ブランドは約束と生き様だ」という社長の言葉のもと、私たちのアイデンティティを見直すことになりました。2024年11月にはロゴを一新し、『手のひらに、想いをのせて。』というコンセプトを定め、商品や店舗のリニューアルを進めています。新しいロゴは、「サ」「ザ」の文字の抜けの部分をよく見ると主力商品のおはぎとおむすびの形になっているんですよ。

リブランディングで一新したロゴと主力商品のおはぎ



価値の本質を明らかに 未来へ導くデザイン之力

吉田 変革の際に外部のパートナーはいましたか？

水野 自社商品を作る際には「売れる色と柄」を考えなければなりません。色の専門家やデザイナーとタッグを組みました。また、お客様の動線の分析やディスプレイも専門家に手助けしてもらいました。

藤井 エイトブランディングデザインさんというブランディング専門会社がパートナーとなり、社内にプロジェクトチームを設けて取り組んでいます。

吉田 長谷川さんは経営者とパートナーとなり価値創造を支援する立場の方。この場所（藤井ビルF-60 ラウンジ）も長

谷川さんがデザインした空間とお聞きしています。

長谷川 この空間自体が藤井ビルという企業のブランド価値を高めるものになることを目指してデザインしました。このビルは賃貸のオフィスビルですが、大通公園に面していて立地も素晴らしい。その最上階に入居者が自由に使えるビジネスラウンジを作りたいというオファーを頂いた時、単なる仕事の場所ではなく企業のブランドを向上させる場所にしようと提案しました。デザインは単に「カッコいい空間」を作ることじゃなくて、「どういう行動を促し、どんな価値を生むか」を考えることです。このラウンジでは例えば、「空への階段」という一人で仕事ができる場所や、「一畳の茶室」のようなこもれる空間を設けたり、「スカイハイテーブル」で立っている人を見下ろす視点を体験できるようにしたり、日常では得られない感覚を味わうことで思考に新しい刺激を与えられるようにしています。



藤井ビルF-60 ラウンジ

吉田 そうした発想は、どうやって生まれるのでしょうか？

長谷川 よく「アイデアが枯れないですね」と言われるんですが、僕は自分から無理に生み出しているわけではなく、経営者との対話の中で見えてくるものを形にしています。合気道みたいなもので、相手のエネルギーを活かしながら、最小限の力で最大限の価値を引き出す。自分のことは意外と分からないものです。だからこそ、僕の役割は、経営者の想いを紐解いてたくさんの言葉の中から「エッセンスの一滴」を見つけ出し、それを純粹培養して表現すること。デザインとは、単なる見た目の美しさではなく、企業の「伝える力」そのものなんです。

水野 だから僕は、パートナーは絶対自分で選ぶんです。情報量や経験値もそうですが、自分の思考に共感してくれて僕の言ったことをイメージを広げて育ててくれる人、土から花を咲かせてくれる人に話をしたいですね。

長谷川 それは大正解です！ 目指したいところがないとデザインはできない。だから本当は経営のパートナーとなるデザイナー選びはトップしかできないはずなんです。

吉田 小松さんは現在、デザイン経営を勉強中とお聞きしています。

小松 そうなんです。今までの皆さんのお話も必死でメ

もっていました(笑)。私は2024年10月に父から事業を承継したのですが、父がこれまで言ってきたことや行なってきたことの良さが社内外に浸透していないなと感じていました。でも伝える術がわからなくて試行錯誤していた時に行き着いたのが「デザイン経営」でした。

庄司 小松さんは私たちが主催するデザイン経営のセミナーやワークショップにも参加してくださっていますね。

小松 最初は「デザイン経営って、デザインの勉強なのかな？」って思っていたんです。でも全然違って、何年後かの自分たちがやりたい姿を描いてそのマイルストーンを考え、伝えていくことがデザイン経営なのかなと今は思っています。

庄司 今小松さんがおっしゃったことは私たちも伝え方を工夫しなくてはならないことと捉えています。デザインと聞くと、どうしても「外側」「見た目」を変えていくように思われがちです。そのように理解していただいととても嬉しいです。

吉田 どのように意識や行動が変わりましたか？

小松 セミナーを受けて、経営理念を念仏のように唱えるようになりました(笑)。会社の強みを言えない社員が多かったので、「うちの強みや価値はここだよ」と言い続けています。新しい価値創造にも取り組んでいて、福祉事業所とのつながりを活かして事業所で制作している様々な商品を販売するECサイトを立ち上げました。なかなか思うように売れない事業所の商品を、私たちが売り先とターゲットを考え、時にはブランディングや商品企画も支援して販売します。結果的に事業所の売り上げが伸び、障害がある方たちの工賃が上がり、事業所全体の満足度や幸福度が上がって私たちの会社の良さも知ってもらえることができる。そんな循環を見据えています。

ECサイト「Omusubi」で展開する事業所の商品



吉田 日々直面する経営課題に向き合い、お客様を見つめ、アイデアを練り、人を巻き込みながらパートナーの力も借りて新たな価値創造への挑戦を続けていく。皆さんのお話を伺っていると、今日の前にある「課題」と向き合うことがデザイン経営の第一歩ということがわかりますね。

「自分らしさ」を明らかにして 「自分ごと化」する

吉田 そして、価値創造の根底にあるのは企業のアイデンティティ=存在意義の見つめ直しであることも、皆さんのお話から明らかになってきました。言い換えれば、「私たちらしさとは何か」を明文化することが大切だということですね。

藤井 まさにそれがブランディングの本質ですよ。リブランディングの過程において、まず最初に行ったことは「私たちは何を提供する存在なのか」という自身の価値の見つめ直しでした。創業者である野村とみの思いや歴史に立ち返り、まずはおはぎとおむすびを中心とする商品ラインアップに変更しました。結果的に商品数は3分の2まで減りました。そして、それまで機械でも作っていたおはぎを手作りに戻したんです。原点回帰ですね。社内で食べ比べなどを行なって、やはり手作りのほうが美味しいことがわかったんです。

水野 美瑛町に「藍染 結の杜」という藍染の体験工房を作ったんですが、そこでは藍染の文化を伝え、訪れた人に藍染を体験していただきます。日本古来から伝わる藍染技術を後世に残したい。それも私たちの存在意義であり使命だと思っています。

小松 私は今子育て中なんです、デザイン経営は子育てに通じるところもあるなって。

デザイン経営って、本質を考え抜き、未来を描くことだと思うんですが、これって子育ても同じで、親が子どもに「こうしなさい」と型にはめるんじゃなくて、自分で考え、選び、創造できる力を育むことが大事だと感じています。

長谷川 実は僕が小学校に出向いて行っているデザイン塾も、そこを意識してるんです。デザインって「特別な才能がある人がやるもの」って思われがちだけど、本当は「考え方」なんです。子どもたちに「これはこういうものだよ」と教えるんじゃなくて、「こっちから見たらどう？」「この色を変えたらどんな感じ？」って問いかける。そうすると、自分で発想を広げていくようになります。デザイン=アートのように思っている人が多いけれどそうではなくて、デザインとは自分の目指すところを伝える力、それをイメージして自分でやり切る力だと思うんです。



小学生を対象にした「デザイン塾」

藤井 本当にそうですね。弊社のリブランディングにおいて、自分自身も含めて大きく変わったと思うのが従業員の「自分ごと化」なんです。社風がかなり変わりました。社員が活発に意見を言うようになりましたね。

吉田 最初からすぐに意識は変わりましたか？

藤井 いえいえ、最初は抵抗がありましたよ。自分もそうでしたが「どうして変えなきゃならないの？」という社員の意識を変えるところからのスタートでした。社内向けのリブランディング発表会を行ったことが転機でした。社長が全従業員に向けて「サザエは世代を超えて愛される会社になるんだ」と思いを伝えてくれたんです。それを契機に社内でもワークショップを行うなど、誰かに押し付けられるのではなく自分たちで考えてそれをブラッシュアップしていくというやり方で、徐々に社内の意識が変わっていきました。

庄司 「自分たちらしさ」を明らかにして、周りの人を巻き込みながらブランドを成長、浸透させていく。まさにデザイン経営の好循環モデルですね。

デザイン経営を 持続する経営の道標に

吉田 より多くの経営者が、皆さんのようにデザイン経営の考え方や手法を取り入れて持続的に成長していくには、何が必要だと思いますか？

水野 私は特別に「デザイン経営をしよう」と意識したことはありませんが、考えてみれば私たちは誰もが日々、自分の人生をデザインしながら生きているんですよね。選択し、決断しながら未来を形作っている。そう考えると、デザイン経営の考え方は決して特別なものではなく、むしろ私たちにとって自然な営みなのかもしれません。そして、今日のような対話を重ねることで、「こんな考え方もあるのか」「自分ならこうする」と気づきを得ることができる。そうしたコミュニケーションの積み重ねが、企業の方向性をより明確にし、デザイン経営の実践につながっていくのではないのでしょうか。



小松 それぞれの企業内でのデザイン人材の育成も重要だと思います。私も今デザイナーを採用して、自身の思いを日々伝えてともに価値の創造と発信に取り組んでいます。そして、今日伺った話の中にも真似できることがたくさんあると思ったので、それをすぐに実践します！

藤井 「会社が好き」という気持ちや自社の強みをもっと共有し伝えていくことでしょうか。私自身、十勝の小豆と北海道産の米を使っていることをこれまで当たり前と思ってきたんですが、そうしたことももっと誇りを持って伝えていくことが必要かなと思っています。

長谷川 今の子どもたちが大人になった時、日本人が本当の意味でデザインを理解し活用できる世の中にしていかなければならないと思っています。デザインとは人が幸せになるためのものであり、プラスになることを目指すということだけは絶対に変わらないルールです。その考えを広げながら、僕は経営者の皆さんに刺激を与える存在であり続けたいですね。

吉田 経営者の数だけ経営の考え方や手法があり、時代が変化する中で「これをすれば必ず成功する」という明確なセオリーは存在しません。だからこそ、迷いや不安を感じることもあるのではないのでしょうか。

そんなとき、自身の考えや取り組みをデザイン経営の「好循環モデル」に当てはめてみると、今の状況を整理し、次の行動を考えるための道標になるように思います。

庄司 そうしていただけると本当に嬉しいです。今日皆さんのお話を伺って、改めてデザイン経営は持続する経営の基盤となる考え方であり手法であることを私自身も再認識させていただきました。

吉田 皆さん、本日はありがとうございました！



Case 1 Design-driven Management



Title

顧客の声に向き合い続けオンリーワンのブランドづくり

作業用手袋など数百のアイテムを展開し、AOI WORKS（アオイワークス）ブランドで国内外から支持を集める青井商店。
その背景には、顧客の声に向き合いリスク覚悟で差別化に徹する経営者の姿があった。

Company

株式会社青井商店

<https://aoi-works.com/info>

Profile

創業 1923年3月2日 従業員数 15名

本社住所
旭川市1条通13丁目左9号

事業内容
作業用品卸売およびオリジナル用品開発販売

代表取締役 青井 貴史 氏



History

2003年
現社長青井氏が後継として入社

2008年
初のオリジナル商品を開発
「AOI WORKS」ブランド誕生

2010年
中国での製造・輸入が本格化し
国内での販路拡大

2015年
サハリンへ初輸出しロシア市場へ進出

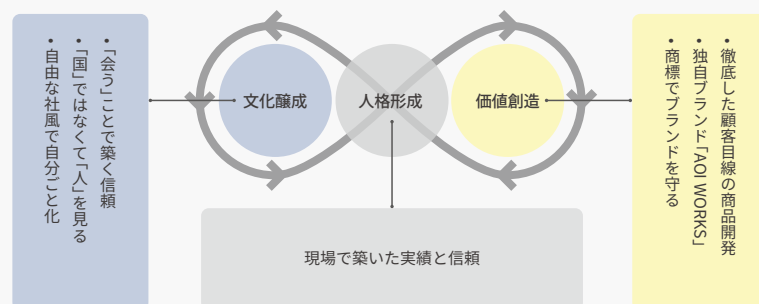
2024年
ブランド商標登録



Our Design-driven Management

青井商店 × designer

一般的に「デザイン経営」と聞くと、外部のデザイナーと協業し、ブランド戦略を強化する手法を想像する。一方青井商店の場合、そのデザイナーの役割を担っているのは、経営者である青井社長自身だ。創業100年を超える青井商店は、元々は仕入れた製品を販売する卸売業だった。しかし、価格競争が激化する中で、社長自ら市場を分析し、顧客の声を徹底的に拾い上げ、独自の商品開発へと舵を切った。システムエンジニア出身の経験を活かし、設計段階から中国の工場と直接交渉し、試作品を作って改良を重ねる。徹底的に寒冷地の現場ニーズを反映させた製品を生み出し、独自ブランド「AOI WORKS」を確立した。商品デザインのみならずオンラインサイトも全て内製化。メリットは情報更新の速さ。新製品の情報をいち早く顧客に届けるためだ。今は、青井社長の思いを受け継ぎ、顧客と向き合い商品開発に自ら取り組む頼もしい社員たちも増えてきた。青井社長のモットーは「皆がやらないことをやる。」会社の未来をデザインするのは経営者自身という、デザイン経営の原点とも言える事例である。



Story

現場の声に耳を傾け 作り出したヒット商品

青井商店の始まりは、軍手の家内工業だった。創業者が石川県から旭川に移住し、木材産業が盛んな地域で作業用品の提供を始めたのが、その歴史の第一歩だ。2003年、現社長である青井氏が事業を継承するために入社した。「正直、最初は戸惑いしかなかったですね。会社の業績は悪くなかったものの、価格競争が熾烈で、100円で仕入れた商品を103円、105円で売ような薄利多売の世界。これでは未来がないと思いました。」青井商店の大きな転機は、オリジナル製品の開発に踏み切ったことにある。自社ブランドの確立に向けた第一歩だった。仕入れ先に紹介してもらった中国の工場へ直接足を運び、作業用手袋の製品開発を進めることにした。システム開発の仕事をしていたこともありものづくりは好きだったという青井社長だが、製品のデザインは初めて。開発のパートナーは取引先の顧客たちだった。「作ってはお客様に使ってもらってフィードバックをもらう。そしてまた改良して、という繰り返しです。指先の動きが悪いとか、つけた時のフィット感が悪いとか、本当に現場で皆がちょっと嫌がるようなことを徹底的に改善していきました。」この徹底した現場主義で、AOI WORKSブランドの製品は市場で高く評価されるようになった。特に、寒冷地仕様の防寒手袋は他社にはない強みとなり、取引が拡大していった。また、他社の模倣を防ぐため、「AOI WORKS」は商標登録も行っている。

在庫を持つリスクで 防寒市場のスタンダードに

青井商店が他社と大きく異なる点は、「在庫を持つ」という経営方針だ。「天邪鬼的な性格があるかもしれませんが（笑）。皆がやらないことをやりたいんです。多くの同業他社は注文を受けてから仕入れる形をとりますが、うちは先に在庫を持つ。これは大きなリスクですが、お客様にとってはすぐに手に入るメリットは大きい。」この戦略が功を奏し、北海道全域に商品を安定供給できる体制を構築。これが差別化のポイントとなり、今では北海道に進出する大手ホームセンターや作業用品店から取引依頼が相次いでいる。「本州の大手企業が北海道に進出してくる中で、彼らも市場調査をします。そこで各地で目にするのが私たちの商品だった。防寒用品に関しては、我々の製品が市場のスタンダードになっていたんです。」



徹底的な現場ニーズに応えた
自社開発商品群

国ではなく「人」を見る

海外展開にも力を入れている。特にロシアや中央アジアへの輸出は、同社の成長戦略の重要な柱だ。
「ロシアでは、日本品質の防寒手袋がほとんど流通していません。最初は高すぎると言われましたが、一度使った人はリピートしてくれる。品質の差が明確なんです。」また、東南アジアへの製造拠点の拡大も視野に入れている。中国だけに依存せず、ベトナムやタイなど、製造拠点を分散させることが今後の課題だ。最近の国際情勢の変化もあり海外展開には苦難もあるが、最後は国と国ではなく「人と人」と青井社長は言う。「海外の取引先の人とは友達になりますね。仕事以外の話もたくさんするし、日々 SNS で近況をやり取りしたり。国際情勢が変わったから、じゃあ取引やめます、と言うのは絶対に違う。継続は力なり、が僕のモットー。どんな困難があっても、継続することが大切。ロシアビジネスも、何度も壁にぶつかりましたが、諦めなかったからこそ今がある。」

自由度の高い社風で自社ならではの 価値を生み出し続ける

青井社長は、社員が主体的に動ける環境を重視している。
「自由度が高い会社です。展示会に行きたいと言われたら『行ってこい』と背中を押す。そうやって自分で考え、動く文化が根付いています。」青井社長が実践してきた顧客目線の商品開発も、社員に着実に受け継がれている。採用にも力を注ぎ、青井社長自ら説明会に出向き直接学生に会い続ける。「私たち中小企業は、もっと自分たちの価値や強みを発揮することにエネルギーを燃やすべきだと思います。価値を活かして、リスクを背負って、〈人と人〉の仕事をしていきたいですね。」



ロシア・サハリン州での商談風景



Case 2 Design-driven Management



Titlle

「価値の見える化」が切り拓く仲卸の未来

仲卸の仕事の価値を『「選ぶ」で選ばれている。』と定義。デザイナーとタッグを組んで、価値の見える化に取り組み、共感する仲間を増やし、新たなステージへと歩みを進める若き後継者の挑戦。

Company

一鱗 共同水産株式会社

<https://www.ichiuroko.co.jp>

Profile

創業 1959年 従業員数 41名

本社住所
札幌市中央区北8条西20丁目1-20

事業内容
水産仲卸業

取締役副社長 本間 雅広 氏



History

2014年
現副社長本間氏入社

2018年
採用を意識したブランディングに着手

2018年
『「選ぶ」で選ばれている。』コピー誕生

2019年
ホームページ・パンフレット等
ツール完成

2020年
株式会社GAKUとコラボした
「一鱗酒場」オープン

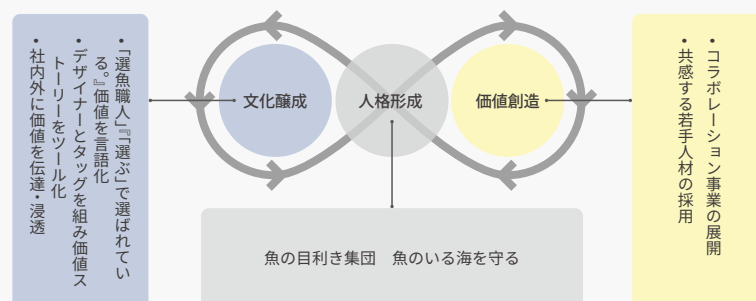


本間氏(右)とRESUPPORT代表 江川 南氏(左)

Our Design-driven Management

一鱗 共同水産 × designer

本間さんがデザインを意識した最初のきっかけは「採用」だった。若い人材を採用しなければと思って会社にはホームページもない。知り合いに何人かのデザイナーを紹介してもらい、その中に江川さんがいた。「面白い人だなというのが最初の印象ですね。『思い』しかないような感じだった(笑)。でもこういう信念を持ってチャレンジをしようという人って珍しい。一緒に何かできたらいいな、と思いましたね。」と江川さんは言う。本間さんへのヒアリングを重ね、コピーライター池端宏介さんとブランディングチームを組んで『「選ぶ」で選ばれている。』という仲卸の価値の本質を表す言葉を生み出した。「ものすごく腹に落ちました。そうだ、自分たちの存在意義は最高の魚を「選ぶこと」にあるんだ。その選ぶ力で選ばれるんだと。」(本間氏) その言葉を軸にパンフレットやホームページを整備。魚の形をした目をひくパンフレットは、メッセージを直感的に伝えられる格好の価値紹介ツールとなった。今は月1回程度のミーティングを重ね採用戦略などを共に練る。「江川さんは僕の〈お悩み相談室〉ですね(笑)」経営者とデザイナーの理想的なパートナー像がそこにある。



Story

価値が認識されていない悔しさが 変革の原動力に

水産業界の「仲卸」と聞いて、どれほどの人がその本質を理解しているだろうか。仕入れた魚を市場で売る存在、そう単純に思われがちだが、実はその仕事には高度な「選ぶ力」と「価値をつなぐ役割」がある。しかし、この重要な役割は業界内でも十分に認識されておらず、特に若い世代にはなかなか伝わらない。

高校教師を辞め家業である同社に後継として入社した本間さんは、当時こんな言葉を仲間からかけられたという。「どうして教師を辞めてこんな業界に入ったの？」自分たちの仕事をそんなふう言うのか。その違和感や悔しさが、「未来を変えたい」という強い思いにつながった。

価値の見える化が共感を呼ぶ

入社後数年は市場で営業として働きながら、仲卸の価値を模索する日々だった。そこで直面したのは、若い人材の採用難。「当時はハローワーク頼みの採用でしたが、応募は少なく、そもそも仲卸の仕事自体が広く知られていなかったんです。業界全体が外に向けた発信をしてこなかったため、会社にもホームページやパンフレットがなかった。このままでは未来がないと感じました。」

そんな中、デザイナーの江川さんとの出会いが転機となる。コピーライターの池端さんと共に対話を重ねる中で、『「選ぶ」で選ばれている。』という仲卸の本質を表す言葉が生まれた。このフレーズを軸に、会社の価値を可視化する取り組みが始まる。

その後、制作されたプロモーション動画には、「魚がいる未来を選べ。」という持続可能な社会へのメッセージが込められている。「自社のPRだけではなく、僕たちが社会に提供する価値を伝えなかったんです。」価値を明らかにしたことで、共感が広がっていく。制作したパンフレットを持って飲食店経営者を訪れた際、その場で「一緒にやりましょう」との言葉をもらい、株式会社GAKUとの共同プロジェクト「一鱗酒場」が誕生。仲卸が飲食業と連携することで、魚の目利きの価値を消費者に直接伝えられるようになった。この取り組みをきっかけに、多くの異業種との接点が広がり、新たなコラボレーションが生まれ続けている。



同社の価値を直感的に訴求するパンフレット

価値の浸透を目指して続く挑戦

次なる課題は、社内への価値の浸透だ。本間さんは、「身近にある価値ほど、人は意外と気づきにくい」と感じている。「昔からいる人ほど、意識を変えるのは難しい。でも、僕たちの仕事は単なる仲介業ではなく、『選ぶ価値』にこそ対価をいただいているんだと伝え続けています。」

一方、一鱗酒場プロジェクトなどの成功によりメディアから取材される機会も増え、若い人材の採用には徐々に効果が現れている。江川さんも、「この取り組みが仲卸業界のロールモデルになれば」と期待を寄せる。「これを見た他の企業も、自分たちの価値を再認識し、新たな挑戦を始めるきっかけになれば嬉しいですね。」本間さんの名刺には「選魚職人。」の文字が刻まれている。「選ぶ」で選ばれている仲卸としての誇りを胸に、価値を伝え、共感を広げながら、さらなる挑戦を続けていく。



仲卸と飲食業の共同プロジェクト店舗「一鱗酒場」



「自社らしさ」が未来を変える

Case 3 Design-driven Management

Title

“業界の価値を上げたい”志が導いた100億企業への変革

全国200カ所にカプセルトイ専門店#C-pla(シープラ)を展開し、売上100億円を超える企業へと成長を遂げた同社。そこには「誇りを持ってない業界からの脱却」を掲げた一人の経営者の熱い志と、デザイナーと共に挑んだ革新の道のりがあった。

Company

株式会社トーシン

<https://toshin.jp.com>

Profile

創業 昭和50年5月23日 従業員数 1400名

本社住所
北海道帯広市西6条南40丁目3番3号

事業内容
アミューズメント・カプセルトイ事業

代表取締役 宮本 達也 氏



#C-pla狸小路4丁目店

History

2013年

現社長宮本氏が3代目として入社。
業界の変革を決意し
会社の組織改革に着手

2015年

デザイナー中井さんとタッグを組み
デザインの力を経営に取り入れ始める

2018年

カプセルトイ専門店#C-pla誕生

2025年

#C-pla 200店舗達成

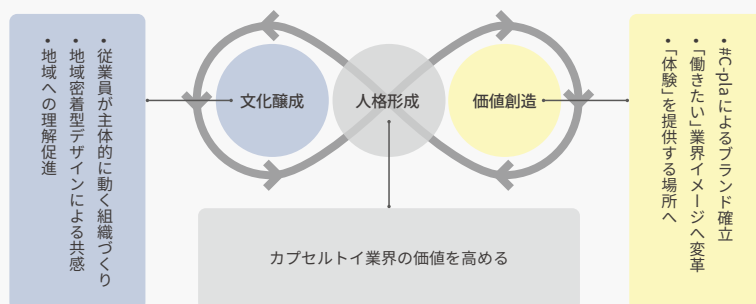
宮本氏(右)と株式会社フォームデザイン 中井氏(左)



Our Design-driven Management

トーシン × designer

「デザイナーの中井さんなくて、今のトーシンはなかった。」宮本社長はそう断言する。自身の理念を形にしてくれるデザイナーはいないか。中井さんが代表を務めるフォームデザインのHPから飛び込みで問い合わせをして面談。すぐに宮本社長の志と熱意に巻き込まれてしまったと中井さんは笑う。「私も含めて弊社のスタッフみんなが宮本社長の思いを受け取って、よし一緒に業界を変えてやろう！という感覚になりましたね。」カプセルトイ筐体のデザインから始まり、全国200箇所に展開するカプセルトイ専門店の店舗デザイン、会社のHP、オフィスの内装まで全て二人三脚で作り上げ、ともに挑戦の道を歩んできた。良いパートナーシップを結ぶことができた理由を中井さんはこう語る。「宮本社長はデザイナーをのせるのが上手いんです。こうしたい、という意味ははっきりあるんですが、その後は私たちのアイデアや提案を尊重し任せてくれる。人として懂れる方と組むことができるのは、本当に幸いです。」強い志を持つ人と、共感し形にする人との共鳴が、会社と業界を変えていく。



Story

「産業廃棄物の山」からの再出発

トーシンは北海道に初めてカプセルトイを持ち込んだ先駆的存在。しかし2013年6月、宮本社長が家業であるトーシンに入社したとき、会社の状況は厳しかった。札幌支店の敷地は産業廃棄物の山に埋もれ、ガラクタで倉庫は使い物にならず、経営も停滞していた。全国に多くの競合がひしめくカプセルトイ業界で、他社と差別化できる強みを持っておらず、売上を確保するためには設置店舗との契約料競争に巻き込まれるしかなかった。利益率は低下し、業界の地位も決して高いとは言えない状況。「この業界で働いていることを人に知られたくない」と言う社員もいた。「このままでは業界ごと会社が沈んでしまう。」宮本社長は、業界そのものの価値を高める必要性を痛感し改革に乗り出した。

「業界を変えたい」 強い思いが引き寄せた未来

当時の業界イメージは「汚い・古い・怪しい」。スーパーの薄暗い場所に置かれ、メンテナンスも行き届かず、カプセルトイは子供向けの「安価なおもちゃ」として軽視されていた。この状況を変えるため、宮本社長は2015年にデザイナーの中井さんと協力し「トーシンデザインプロジェクト」を立ち上げる。まず着手したのが、ラッピング筐体のデザインだった。「お金にならない筐体のデザインにお金をかけるなんて」業界他社からはそんな目で見られた。しかし「他社とは投資の方向性が違った」と宮本社長は言う。「デザインは理念を形にする手段なんです。業界の価値を上げるためのブランディング。私はそこにコストをかけた。」子どものおもちゃと思われていたカプセルトイを、大人の知的好奇心を満たし日常をちょっと楽しくするものへ。宮本社長の理念を形にしていく上で、中井さんが大切にしてきたことがある。「デザイナーはロジックに物事を考えがちなんですが、宮本社長との仕事は<理屈より感覚>を大事にしています。楽しいポイントを感覚的にどんどん考えていくと最終的にはちゃんとまとまってしまふ。宮本社長はそういう力を持った方なんです。」この挑戦がその後、業界を牽引するカプセルトイ専門店#C-plaの誕生へとつながる。

2018年、札幌都心の商業施設に#C-pla1号店をオープン。カプセルトイを単なる販売機ではなく、「楽しむ場」として再定義した。未来的なビジュアルとワクワクするデザインの世界観で、若い女性を中心に新たな顧客層を開拓した。

「#C-pla」は瞬間に人気を博し、全国へと拡大。2025年には200店舗を達成し、全国の主要都市へ展開。「#C-pla」のロゴマークは商標登録も行った。価格競争に巻き込まれることなく、「#C-plaを入れたい」という指名が入るようになった。



改修した札幌支店2階。ウォールアートはイラストレーターによる帯広の風景画



トーシンデザインプロジェクト始動時の資料

「働きたい」企業・業界への変化

#C-plaの成功は、トーシンの企業イメージを一変させた。2年前よりカプセルトイの商品開発も手がけるようになりエンターテインメント会社として求職希望者も増加。トーシンの新卒採用では倍率50倍という驚異的な人気を誇る。社内文化も大きく変わった。従業員が主体的にアイデアを出し、地域密着型のデザインや新たな体験型コンテンツを提案するようになった。展開する地域の特性を店舗のコンセプトデザインに活かしたり、購入した商品を店舗に設置したサインージュ映像とともに撮影したりできる「デジタルC-pit」を導入。#C-plaは「もの」だけではなく「体験」を提供する場所としてますます人気を高めている。最近では、近隣の小学校などで子どもたちに仕事の話伝える機会も増えたという宮本社長。根底にあるのは今も、「この業界を誇りが持てる懂れの職業にする」という変わらぬ信念だ。「デザイン経営の根幹は、経営者の理念に尽きるところなんです。社会に何を提供するのかという軸となる使命を持ち、そこに共感してくれるパートナーと組んで進めばいいのではないかと思います。」

企業コラボレーション商品や自社ブランド商品

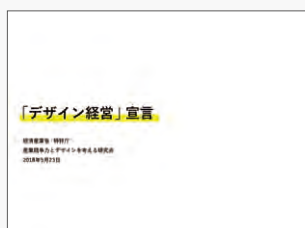


「自社らしさ」が未来を変える 12

Try Design-driven Management !

デザイン経営をもっと知りたい、始めたいと思ったら

理解を深める



経済産業省・特許庁『「デザイン経営」宣言』

<https://www.jpo.go.jp/resources/shingikai/kenkyukai/kyousou-design/document/index/01houkokusho.pdf>



詳しくはこちら →



中小企業のためのデザイン経営ハンドブック

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



詳しくはこちら →



中小企業のためのデザイン経営ハンドブック2

https://www.jpo.go.jp/introduction/soshiki/design_keiei/chusho_2.html



詳しくはこちら →

一歩を踏み出す

デザイン経営コンパス

デザイン経営の考え方に基づいて、企業の取組の現状把握と未来に向けた取組の検討を支援するためのツール。簡単な質問に答えることで、自社の現状把握ができ、これから取り組むべきアクションが見えてきます。ワークシートや活用ガイドもございますので、是非ご活用ください。

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



詳しくはこちら →

INPIT 知財総合支援窓口

全国47都道府県に設置されている「知財総合支援窓口」で、デザイナー等の専門家からのアドバイスを無料で受けることができます。お気軽にご相談ください。

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



詳しくはこちら →

北海道経済産業局ではセミナー開催などを通じてデザイン経営を推進しています。

「成功するデザイン×経営セミナー」

デザインを活用して企業価値を向上させている企業等の事例や、デザイン活動により創出された知的財産を権利として保護することの重要性等について紹介するセミナー。令和6年度は札幌と帯広で開催。

札幌

<https://www.hkd.meti.go.jp/hokip/20240927/index.htm>



詳しくはこちら →

帯広

<https://www.hkd.meti.go.jp/hokip/20241002/index.htm>



詳しくはこちら →