



**C R A F T**

令和3年度デザイン経営導入支援事業  
Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 北海道  
成果事例集

# CRAFT

# HOKKAIDO TO THE FUTURE

広大な大地に息づく  
豊かな自然と多様な産業。

日本最北の地、北海道から  
中小企業のデザイン経営を  
はじめよう。

ものづくりにおける技術向上にとどまらない、  
イノベーション実現のための手法として注目される「デザイン経営」。  
大企業における実践から、徐々に日本の中小企業にも  
広がりを見せはじめています。

成果を挙げる企業が増えてきた一方で、  
まだまだその「実践方法」がわからないという声も聞こえてきます。

本書では、新たにデザイン経営導入に取り組んだ  
北海道内の中小企業3社をモデルケースに、「デザイン経営のはじまり」に  
ついて解説しています。

大きな成果のための、小さな一歩。  
まだ見ぬ地平を目指す旅に、ぜひご一緒しましょう。  
Welcome on board!

## デザイン経営とデザイナー

デザイン経営におけるデザイナーの役割として、今回のプロジェクトでは、デザイナーが本来持つ職能であるグラフィックデザイン、プロダクトデザインなどの「カタチにする力」を最大限に発揮しつつ、経営戦略・事業計画といった上流工程を「コンサルティングする力」を持った外部パートナーを巻き込み、プロジェクトチームを組成しています。

### 今回のプロジェクトチーム編成



#### 経営者

経営戦略・事業計画における重要な決定を行う



#### 事業責任者

外部パートナーのコーディネートとプロジェクトの進行管理を行う



#### コアチーム

社内の各部署の責任者を筆頭に選出し、定例のミーティングに参加し、意見を交換する



#### デザイナー

自社のビジョンやビジネスモデルをデザインの力で可視化する



#### 中小企業診断士

経営者との対話を通じて現状と将来のビジネスモデルを体系的に整理する

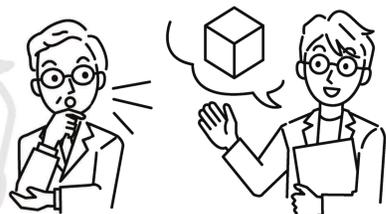


#### 弁護士・弁理士

自社の技術やアイデアを収益化するための知財戦略や契約戦略のアドバイスを行う

社内メンバー

外部パートナー



## 目標に合わせたチーム組成



本プロジェクトでは、先項で述べたように、デザイン＝「カタチにする力」として捉え、以下の3つの視点で、企業のビジネスモデルを可視化するサポートを依頼しています。ただし、全ての役割をデザイナーが担えるわけではなく、デザイナーを通じた依頼や、必要に応じて自社から依頼をかけることで、達成したい目標に合わせてチームを組成することが重要です。

### 目標とプロジェクトチームの参考

01

変化の激しい社会における自社の存在意義を見つめ直しビジョンとして可視化する



関連するパートナー：コピーライター / 編集者 / フォトグラファー  
知財専門家（弁護士・弁理士）など

02

組織内の共通認識を深めるために現在のビジネスモデルを可視化する



関連するパートナー：中小企業診断士 / イラストレーター  
知財専門家（弁護士・弁理士）など

03

複数のビジネスモデルを連結した複雑性の高いビジネスモデルをストーリーとして可視化する



関連するパートナー：中小企業診断士 / 金融機関担当者  
知財専門家（弁護士・弁理士）など

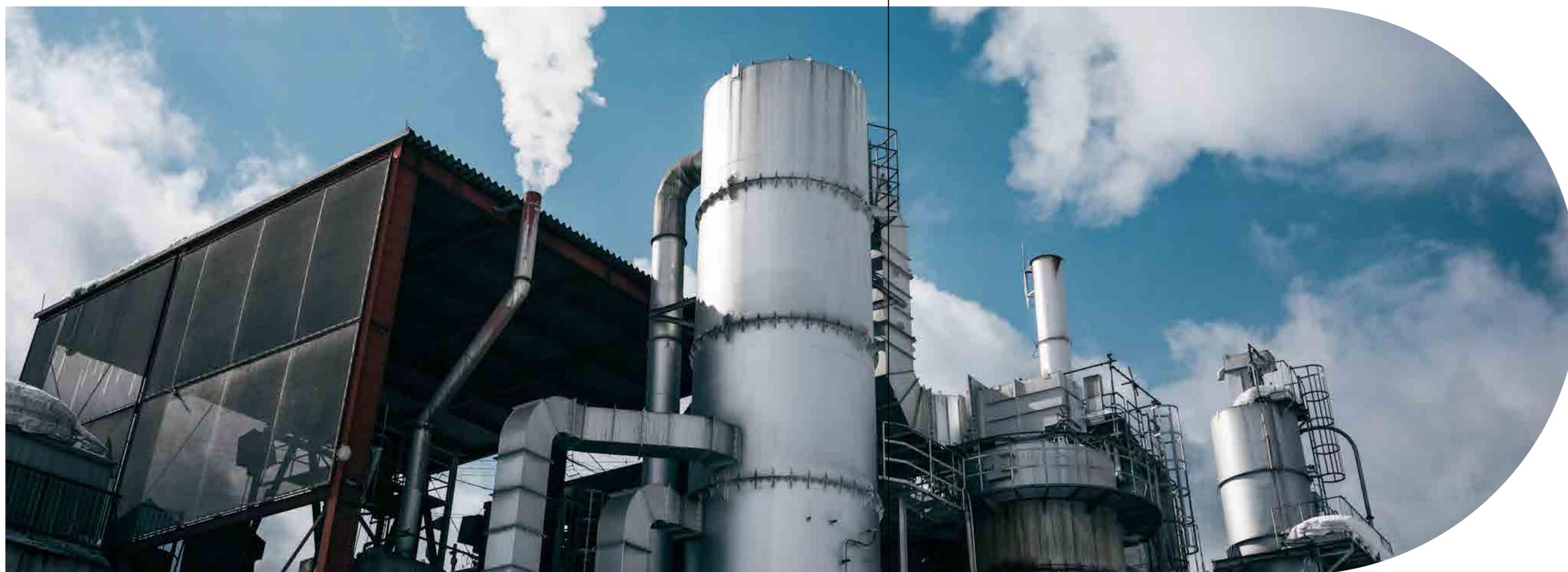
次項からは、上記3つの目標に対してのデザイン経営導入のアプローチを、本プロジェクトに参加した3社の事例をもとに解説します。

# 01

CASE

## 変化の激しい社会における 自社の存在意義を見つめ直し ビジョンとして可視化する

株式会社アンビエンテ丸大

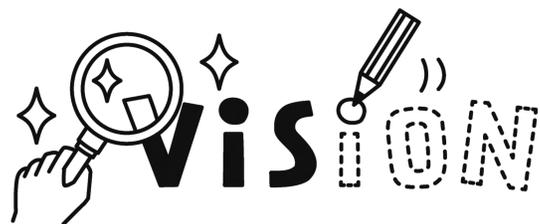


# 01

CASE

変化の激しい社会における  
自社の存在意義を見つめ直し  
ビジョンとして可視化する

株式会社アンビエンテ丸大



産業廃棄物の焼却処理について、廃棄物の回収から焼却、までを一貫して行っている。また、廃プラスチックの燃料化や食品残渣の肥料化など廃棄物を資源として再生させ、その再生品を販売している。

## 主要課題

廃棄物の資源活用の  
具体と実態が  
認知されていない

循環型社会の実現に  
向けた取り組みが  
周知されていない

業界の3Kの  
イメージが営業や  
採用に影響している



## デザインアプローチ（約4ヶ月）

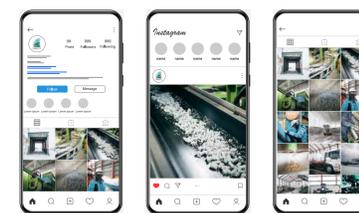
### 01. 経営者と社員の思いを引き出す

自社の強み、事業にかける思いについて、経営者・従業員へのヒアリングを実施。その後、一般消費者・取引先の視点で自社を分析するワークショップを実施し、今後のコミュニケーション方針とビジョンを策定した。



### 02. ビジョンをカタチにする

策定したビジョンとコミュニケーション方針を元にブランドステートメントを更新。オフィスや処理施設の撮影を行い、今後コーポレートサイトのABOUTページやSNSに転用できるようなポスターを制作した。



### 03. ミッションと実行施策を整理する

アンビエンテ丸大としてこれから何を実行するのか、1年/3年/5年の実行施策をワークショップで検討。これらの実行施策を3つのミッションとしてまとめ、1年/3年/5年のロードマップと事業計画書を作成した。





ブラゴミは、ペレット状に加工。  
銭湯でお湯を沸かす燃料になる。  
生ごみは、発酵させて木くずと混合。  
良質な堆肥で畑を豊かにする。  
焼却炉の熱は、  
温めるエネルギーで再利用する。  
アンビエンテ丸大は、  
技術と情熱で循環型社会を支えます。  
すべての排出物を、活用できる未来へ。  
自然を守るまち北海道旭川市で、  
わたしたちの挑戦はつづきます。



今回の取り組みを通じて新たに更新した  
ブランドステートメントをポスターに落としこんだ

※コピーに関しては現時点では非公開。

知財戦略（全4回のミーティングで策定）

Q 自社のノウハウを保護しながら  
パートナーと共創するには  
どうすれば良いだろうか？



株式会社アンビエンテ丸大が掲げる「循環型社会の実現」には市民・企業・行政など多様なステークホルダーがお互いに協力・影響しあう必要がある。ノウハウは保護しつつ、多様なステークホルダーと事業を加速させるために、アンビエンテ丸大の知的財産戦略を検討した。

### 01. ビジョンの「キーワード」を保護する

ビジョンとブランドコンセプトの更新後、具体的な「キーワード」との紐付けをする。「キーワード」を商標登録しておくことで、自社のビジョンやブランドコンセプトが社会に浸透した際に、他社からの模倣を防ぐことができる。

### 02. ノウハウの流出を防ぎ、オープン・イノベーションを目指す

技術の内容が、外から観察することで確認できる内容のものは、特許として保護するほか、見えない技術であるノウハウを営業秘密として保護する。  
例) 食物残渣を用いた残渣のレシピ

### 03. 共同開発時のトラブルを回避し、パートナーシップを築く

技術を含む情報を伝える際に、NDAによる技術・ノウハウの流出阻止を徹底するほか、共同開発を行うための、契約書を作成し、研究内容について、共同研究先との役割分担を明確にすること、競合への技術流出防止も重要である。



## “自社の経営について 第三者の視点から俯瞰的に 捉えることができました”

西野尾 孝子 (株式会社アンビエンテ丸大 代表取締役 社長)

今回、デザイナーの方に伴走していただき、自社の言語化と一緒に進める中で、自分の経営に対して非常に俯瞰的に見ることができました。また、アンビエンテ丸大をひとつの人格と捉えて「メッセージ」を発信していくことをこれからは意識していきたいと思います。

業務内容から3Kのイメージを変えることは非常に難しいですが、そんな中でも、社会問題に対して真摯に向き合い、社会・社員に貢献していきたいと改めて強く感じました。



## “デザイン経営を通して 散らばっていた点と点が 線として繋がりました”

塚辺 裕二 (株式会社アンビエンテ丸大 環境創造課 課長)

デザイン経営に取り組む前は、アンビエンテ丸大としてこれから取り組みたいことは多岐にわたっていたものの、「なぜそれに取り組みたいのか」明確な理由があるわけではありませんでした。

実際にデザイン経営に取り組む中で、自社の思いや強みを言語化し、ビジョンやミッションにまとめるうちに、点と点が線で繋がったように感じました。

今まで夢物語のように考えていたことを、実現するための道筋が見えたと感じています。

## FINDINGS

デザイン経営とは

変化の激しい社会における自社の存在意義を  
見つめ直しビジョンとして可視化すること

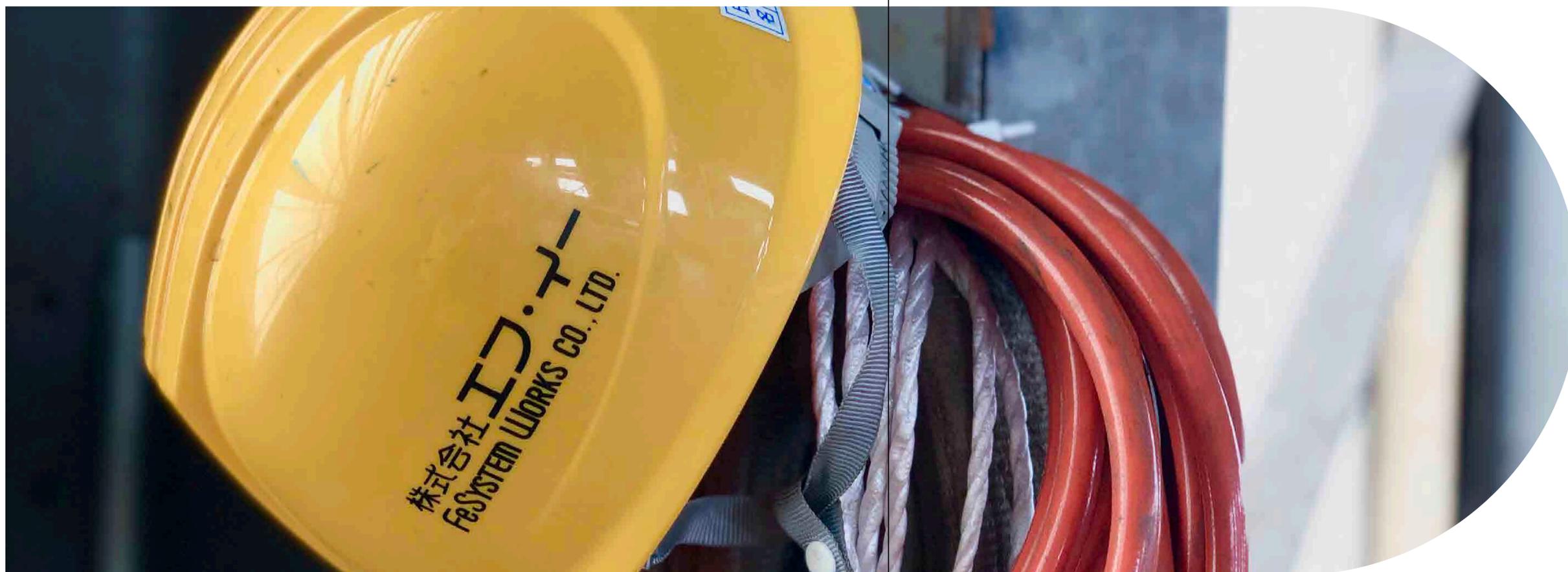


# 02

CASE

## 組織内の共通認識を 深めるために現在の ビジネスモデルを可視化する

株式会社エフ・イー



# 02

CASE

## 組織内の共通認識を 深めるために現在の ビジネスモデルを可視化する

株式会社エフ・イー



生産用機械器具の製造・販売を主要事業とする。根菜類を中心とした野菜の洗浄機・選別機を設計から製造・設置まで一貫して実施している。洗浄・選別の技術を活かして「車載型濾材洗浄選別装置」や、「PM除去ユニット洗浄機」の開発を行っている。

### 主要課題

海外展開に向けて  
部署間連携やDX体制を  
整備したい

停滞している  
海外展開プランを  
再開させたい

社内への  
ビジョンの浸透度を  
検証したい



### デザインアプローチ（約4ヶ月）

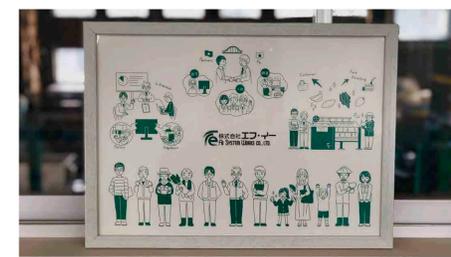
#### 01. 部署横断でロードマップを描く

部署を横断したチームを組成し、2日間にわたるワークショップを実施。メイン商材ターゲット、必要なモノ・コト・ヒトなどをまとめ、1・3・5年のロードマップとして描き出した。



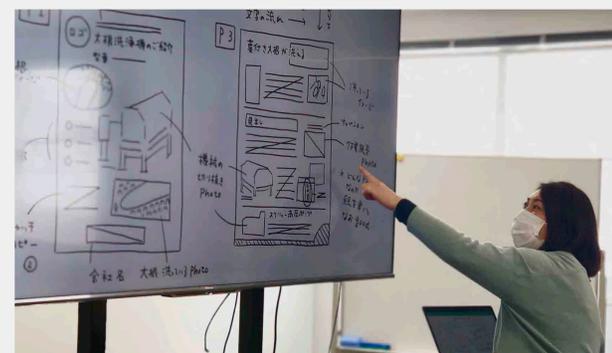
#### 02. ビジョンをカタチにする

ミーティングとワークショップを通じてとりまとめた自社の展望をビジョンマップとして可視化。役員レベルへのビジョンの浸透だけでなく、一般社員にも伝わりやすいものを目指した。



#### 03. 自社の「意味的価値」を探求する

イノベーションの実現を目指し、技術的な強みに加えて、ユーザーに提供する意味的価値を探求するワークショップを2チーム、2日間にわたって実施。プロトタイプを作成を通して意味的価値を探究した。



知財戦略（全4回のミーティングで策定）

自社のノウハウを保護しながら  
パートナーと共創するには  
どうすれば良いだろうか？



エフ・イーの事業戦略において不可欠となる国内外の外部パートナーとの共創。その際には、自分たちが持つ技術・ノウハウを対外的にひらいていく必要がある。特許申請を主軸に、権利保護に努めてきたエフ・イーのこれからの必要な知財戦略を検討した。

01. トラブルを回避して、心地よいパートナーシップを築く

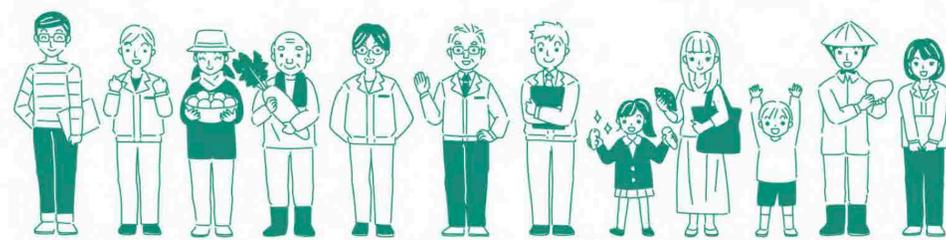
エフ・イーが採用しているオープン・クローズ戦略は大企業も実践する有効な戦略である。ノウハウとして保護する場合は営業秘密としての秘密管理性、他社の特許権に対抗する先使用权を意識した管理を行い、権利保護を徹底する。

02. 共創パートナーとのオープン・イノベーションに向けて

納品先でのアイデアの流出を防ぐためにPOC契約を締結。実証実験は有償化し、納品先への第三者の出入りを牽制。秘匿段階の開発成果・アイデアは記録保存。特許申請していないノウハウは社員・社外パートナーとの契約書を見直す。

03. 海外展開の実践知を可視化する

社長のこれまでの海外展開の経験を振り返ったところ、主要な注意事項に対して実践知が得られていることが判明した。これを社内の共通資産とし、弁護士や現地コーディネーターからより有益なアドバイスをもらうために可視化していく。



**01**

Key Action  
部署をまたいだ連携体制を強化する

開発と生産の連携強化  
・ 社内での開発と生産の連携強化  
・ 社内での開発と生産の連携強化  
・ 社内での開発と生産の連携強化

**02**

Key Action  
デザイナーとの共創で付加価値を向上させる

デザイナーとの共創  
・ デザイナーとの共創  
・ デザイナーとの共創  
・ デザイナーとの共創

**03**

Key Action  
海外展開に向けた社内の土壌づくり

海外展開に向けた土壌づくり  
・ 海外展開に向けた土壌づくり  
・ 海外展開に向けた土壌づくり  
・ 海外展開に向けた土壌づくり

自社の今後の事業展開と農業における「アグリパートナー」としての自社のスタンスをイラストとして表現した



“これから自社が  
何を目指して行くべきかを  
社員と共に検証できた

佐々木 通彦 (株式会社エフ・イー 代表取締役 社長)

短い事業期間で何が生み出せるのか半信半疑でありましたが、経営者である自分が一番事業にのめり込みました。  
実際にデザイン経営の導入を行なってみると、これまで何を大切な価値観として経営をしていたのか、これから自分たちは何を目指していくのかを検証する場であったと思います。今回の取り組みは、自社の価値観をあらためて可視化する機会であり、農業と、農業を取り巻く社会、世界の将来に向けて、エフ・イーがどのように貢献できるのかを考えるきっかけとなりました。



“事業を通して  
会社の財産となる気づきを  
得ることができた

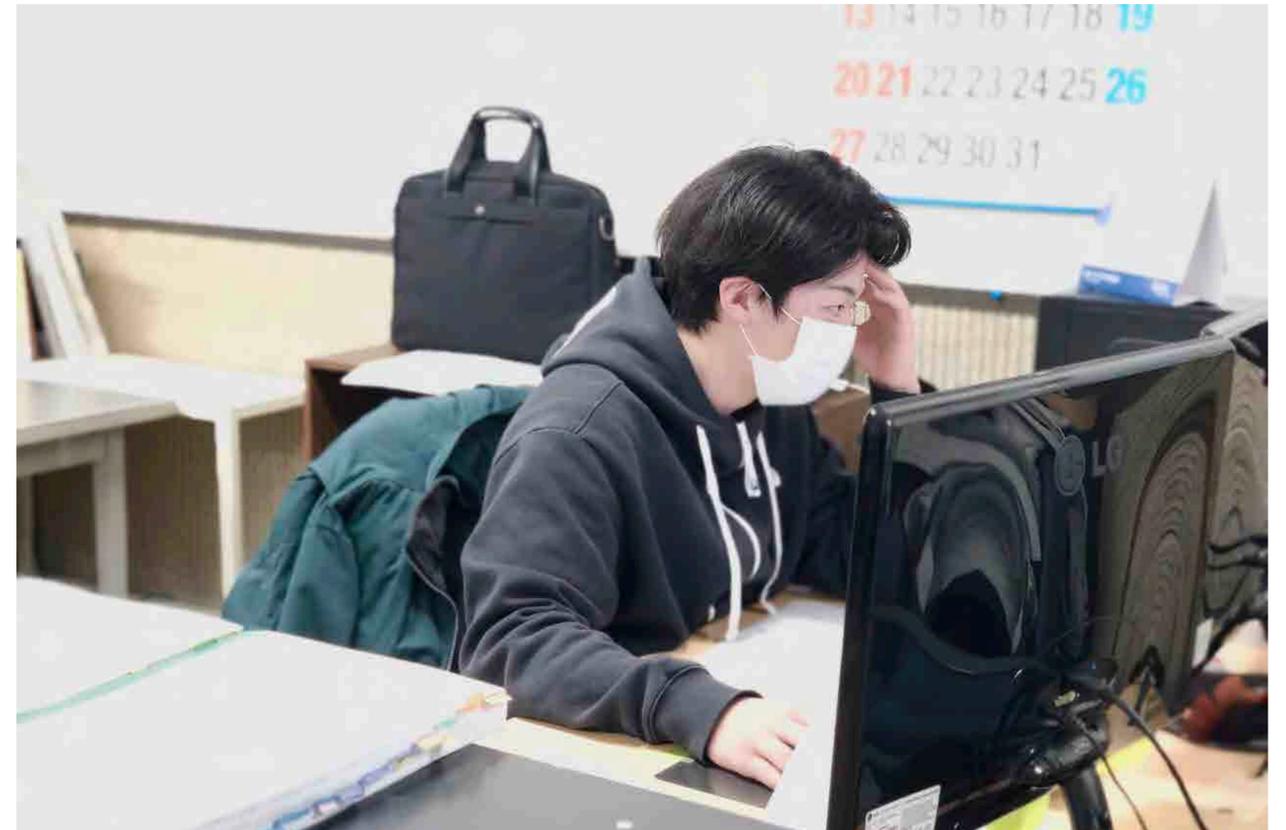
宍戸 順 (株式会社エフ・イー 業務生産管理部 取締役部長)

ワークショップを通して、これまでの実績や成果を振り返るなかで、自分たちが掲げる経営理念や企業哲学が実務にどのように関わるのかを再度考える機会となりました。その中で、自分たちは専門分野・知識の枠を超えて、ものづくりに対して「チーム エフ・イー」として取り組んでいることを改めて自覚できました。この気づきは会社の財産であり、今後の成長に繋がる大きな力になると考えています。エフ・イーらしさにデザインの力を合わせて、社員一丸となって海外販路拡大の目標に突き進んでいきたいです。

## FINDINGS

デザイン経営とは

組織内の共通認識を深めるために  
現在のビジネスモデルを可視化すること

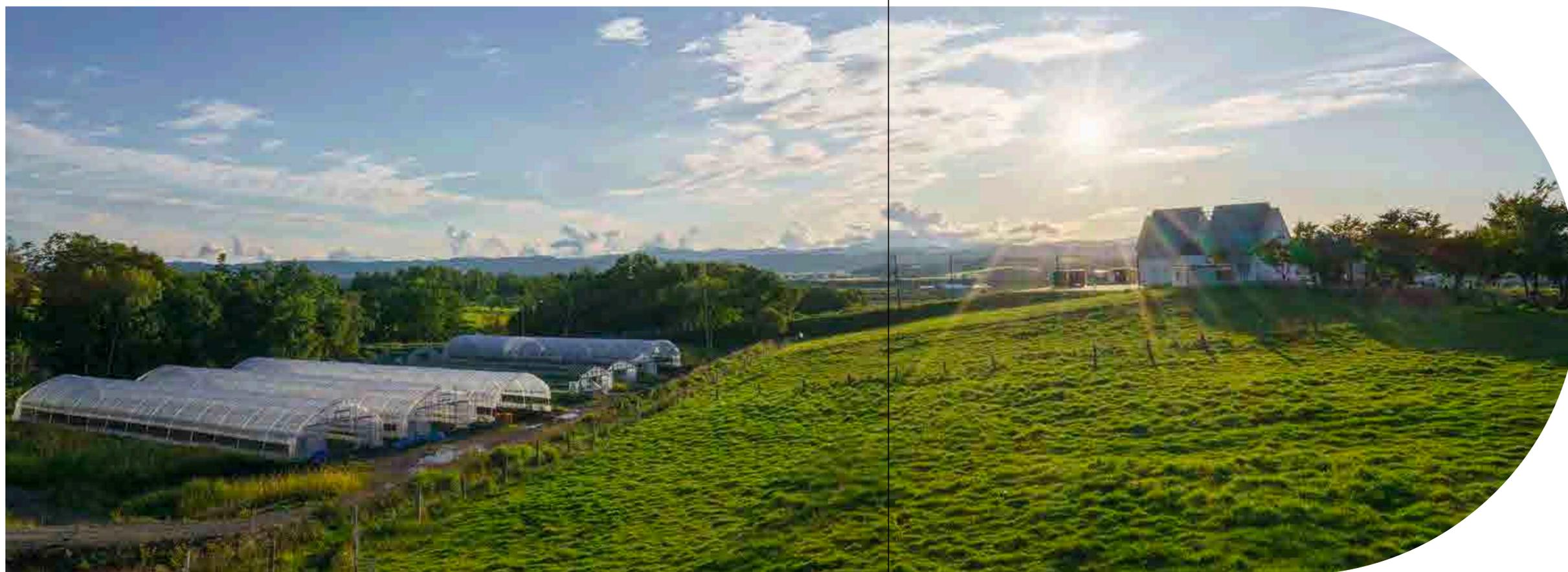


# 03

CASE

## 複数のビジネスモデルを連結した 複雑性の高いビジネスモデルを ストーリーとして可視化する

かわにしの丘しずお農場株式会社



# 03

CASE

複数のビジネスモデルを連結した  
複雑性の高いビジネスモデルを  
ストーリーとして可視化する

かわにしのお農園株式会社



母体となるのは道路・河川工事などの公共事業を主軸とする建設業。  
かつては羊の生産で栄えた士別市の6次産業化で地域活性化を目指す、新規事業としてしずお農場が発足。

## 主要課題

個人向けの販路を  
開拓して  
利益率を上げたい

士別サフォークラムで  
他にはないアウトドア  
体験を提供したい

士別市での  
暮らしの魅力を伝え  
移住者を増やしていく



## デザインアプローチ（約4ヶ月）

### 01. ビジネスモデルの更新

社内外を横断したチームを組成し、ワークショップを実施。食肉加工にかかるコストを最終価格に上乗せして販売していくために、羊肉のブランド価値向上が必要な点が共通認識として描き出された。



### 02. ビジョンをカタチにする

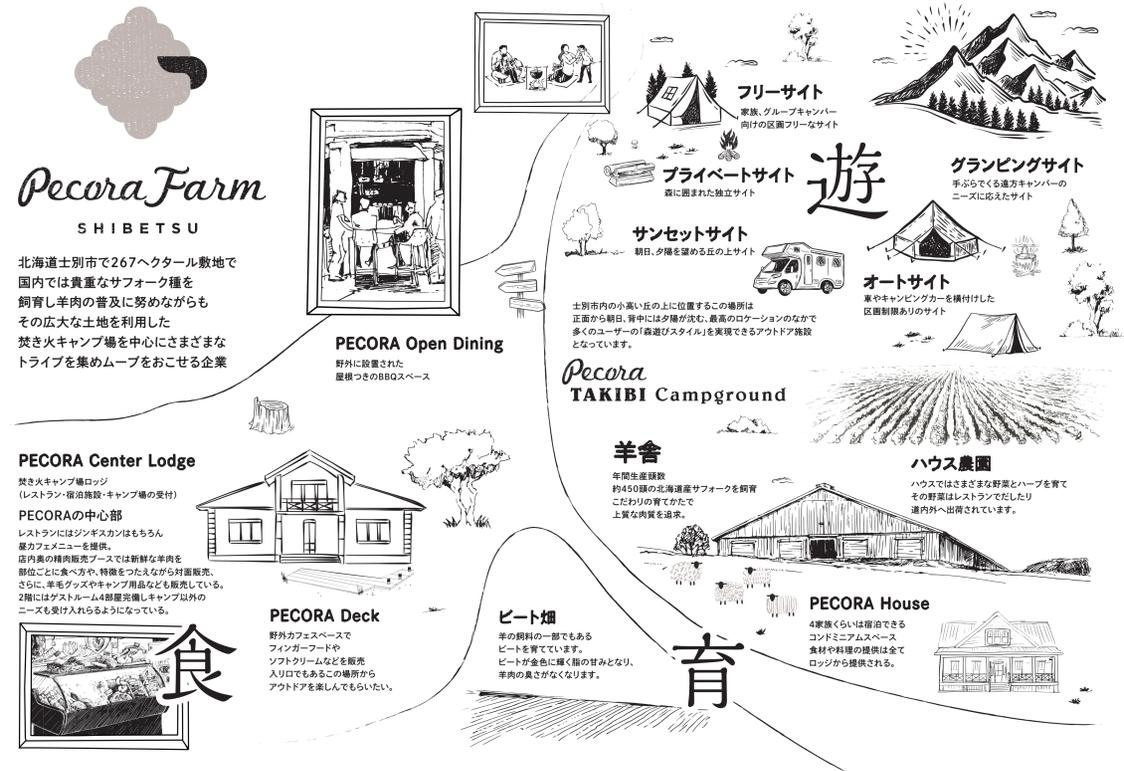
ミーティングとワークショップを通じてとりまとめた自社の展望をイラストとして可視化し、関連事業者にも伝わりやすいものを目指した。作成したビジョンマップは、キャンプ場に一般のお客さんにも公開する予定。



### 03. 士別市での暮らしの魅力を伝える

デザイナーを中心に、事業者の魅力を伝える写真を撮影。社内の広報PR担当メンバー向けに、SNSの運用ガイドラインを策定し、ブランドイメージを醸成するための効果的な発信方法について社内の理解を深めた。





自社の複数の事業を統合した「Pecora Farm」としての事業構想を一枚のビジョンマップとして表現した

## 知財戦略（全4回のミーティングで策定）

自社のノウハウを保護しながら  
地域内の生産者との協力体制を  
構築するにはどうすれば  
良いだろうか？



オートメーションなどの機械化に頼らずに、人の手がいき届く範囲で飼育しているし  
ずお農場の士別サフォークラム。  
生産頭数を増やしていくために不可欠なのが地域内の生産者との協力ですが、  
その際には、自分たちが持つ技術・ノウハウを対外的にひらいていく必要がある。  
飼料の配合等の営業秘密の管理方法の見直しを中心に、必要な知財戦略を検討した。

### 01. ノウハウを営業秘密として管理する

自社が保有しているノウハウの中で、何が重要かを整理するところから始めてい  
く。まずは、普段、暗黙知として扱われていることを形式知としてまとめる作業  
をし、ノウハウとして共有したい相手と範囲を明らかにする。

### 02. ブランドの確立とイメージ醸成に向けた商標登録

まだブランドとして認知されていないからこそブランディングをはじめるにあた  
って、他社の権利侵害にならないか、ブランドとしてのイメージ構築をしていく  
上で商標登録が可能かどうかの検討をした方が良い。

### 03. 地域の特産品としてブランド化する上で地域団体商標がオススメ

GI制度はその土地の気候風土でしか生産できない産品を前提としている。そのた  
め、取得のメリットは大きいけど道内は困難。まずは地域団体商標の申請を目指  
して、地域の生産者が品質管理やブランドのあり方を話し合うと良い。



“デザイナーとは経営者の想いを1つのストーリーとして整理をして伝える伴走者

山下 卓巳（しずお農場株式会社 代表取締役 社長）

これまでデザインの重要性は感じつつも、商品のパッケージやウェブサイト、キャンプ場の関連グッズとばらばらなところをお願いしていたため上手く表現したい世界観を伝えきれずにいました。

今回、新たにパートナーとしてお願いしているデザイナーとともに、デザイン経営という考え方に触れ、ブランドのコンセプトとなる自分たちの大切にしている想いや、士別に来てくれるお客さんに体感してもらいたいことを整理できました。アイデアとして実現できずにいたたくさんのことが1つのストーリーとしてつながら、大きな推進力となることを確信しています。



“ブランドとしてどうありたいのか、社内外の人とコミュニケーションするための共通言語ができました

工藤 雅幸（しずお農場株式会社 キャンプ場管理運営部 マネージャー）

普段キャンプ場でお客さんと接している際にも、自分たちがブランドとしてどういうイメージを持ってもらいたいのかについて意識するようになりました。挨拶の声のかけ方から、SNSの写真の投稿の仕方、販売グッズの置き方まで意識して見ることができるようになったと思います。

社内で自分たちで写真を撮ったり、チラシをつくることもできますが、大事なところはデザイナーにお願いするなど、自分たちから何を目的にお願いしているのか伝えられるようになった気がします。

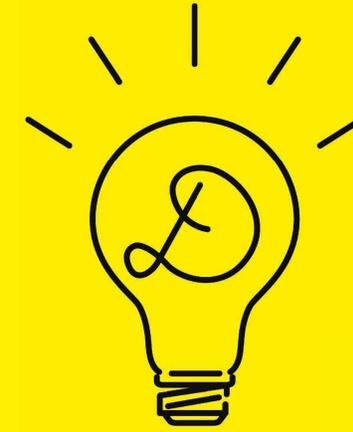
## FINDINGS

デザイン経営とは

複数のビジネスモデルを連結した複雑性の高いビジネスモデルをストーリーとして可視化する



# CRAFT



## デザイン経営を はじめたい中小企業のための Q&A

ここでは、デザイン経営をはじめる上でのよくある質問についてプロジェクトを通じた気づきを踏まえて、解説しています。ここに記載している内容はプロジェクトメンバーの見解であり、あくまで参考までにご活用ください。

Q デザイン経営をはじめるとして、  
最も大切なことはなんですか？

A 大切なのは、経営者が自社について  
考え尽くすこと

自分が考えた内容が肯定されることもあれば、デザイナーやデザイン人材に相談した際に、根幹からひっくり返されることも。それも含めて、デザイナーやデザイン人材の気づきや発見を引き出すために、自社のことを伝えられるようにまとめておくことが大切です。

Q デザイン経営をはじめるとして、  
気をつけたほうが良いことはなんですか？

A 成果が出るまで時間のかかるデザイン経営では売上を  
上げている既存ビジネスを継続することが重要

デザイン経営は、短期的に売上をあげるものではなく、自社のビジョンを更新し、長期的な視点を持って組織体制や製造プロセス、ビジネスモデルまでを包括的にデザインしていく、非常に時間がかかるものです。デザイン経営を継続していくためにも、売上を上げている既存ビジネスは継続することをお勧めします。

Q デザイン経営に関わってもらえる  
デザイナーはどんなデザイナーですか？

A カタチにしたものに対して、適切な課題設定や  
企画の要素が含まれているかはひとつのポイント

グラフィックデザイン、プロダクトデザインなど、“姿かたち”のデザインであっても、その背景には、それをつくるに至った課題設定や、企画の要素が含まれているはず。良いなと思うデザイナーがいたらいくつかの「WHY」を繰り返して聞いてみてください。その答えが納得できれば、きっと大丈夫です。

Q 外部パートナーと共創する上で  
注意すべきことはなんですか？

A パートナーと発展的な関係性を築くために、  
契約を通じてグレーゾーンをできるだけ無くすこと

技術を含む情報を伝える際には、NDA（秘密保持契約）による技術・ノウハウの流出阻止を行い、共同開発したアイデアの権利帰属先を明確にしておくなど、共創パートナーとの関係性における「グレーゾーン」をなくすことが大切です。各種契約書は必要に応じて、弁理士や弁護士に見てもらうことをお勧めします。

Q 知財について相談したい場合は  
どこに相談すれば良いですか？

A 北海道知財総合支援窓口にて  
各種相談を承っています

北海道知財総合支援窓口ウェブサイトよりご相談が可能です。  
知財に関する各種セミナーも開催していますので、あわせてご検討ください。  
<https://chizai-portal.inpit.go.jp/madoguchi/hokkaido/>

Q どの情報を見ればデザイン経営のことが  
わかりますか？

A 各種参考資料は下記からご参照ください

- ・「デザイン経営」宣言（2018年度 経済産業省・特許庁）
- ・デザインにびんとこないビジネスパーソンのための“デザイン経営”ハンドブック（2019年度 特許庁）
- ・中小企業のデザイン経営～経営者のビジョンが文化をつくる～（2020年度 株式会社ロフトワーク）
- ・中小企業におけるデザイン経営ハンドブック（特許庁）

## 令和3年度

### デザイン経営導入支援事業

経済産業省北海道経済産業局では、デザイン経営の導入を検討している、若しくは、実践に意欲のある上川総合振興局地域の中小企業等を募集し、採択した支援企業3社に対して、デザイン経営の導入支援を実施しました。本書は、2021年11月～2022年3月の約5ヶ月間の各社の成果および、その成果からの気づきを取りまとめたものです。

#### 参加企業

株式会社アンビエンテ丸大  
株式会社エフ・イー  
かわにしの丘しずお農場株式会社

#### デザイナー

ゲンマ マコト（カギカッコ）  
早苗 智佳（デザインスタジオ オザキ）  
齋藤 拓也（KIMURA AGENCY）

#### 知財戦略アドバイザー

丸山 真幸（弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁理士・弁理士）  
高橋 正憲（弁護士法人内田・鮫島法律事務所 弁護士・弁理士）  
木本 直美（鈴榮特許総合事務所 理事/弁理士（商標意匠部））

#### 事業計画アドバイザー

宮下 隆祐（RYU中小企業診断士事務所 中小企業診断士）

#### プロジェクトメンバー

室 諭志・加藤 修平・川原田 昌徳・二本柳 友彦（株式会社ロフトワーク）  
坂野 真・津守 留奈（経済産業省 北海道経済産業局）

---

発行者 経済産業省 北海道経済産業局  
委託先 株式会社ロフトワーク  
編集・制作 株式会社ロフトワーク



令和3年度デザイン経営導入支援事業  
Dcraft デザイン経営リーダーズゼミ in 北海道  
成果事例集