



令和 4 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



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2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。

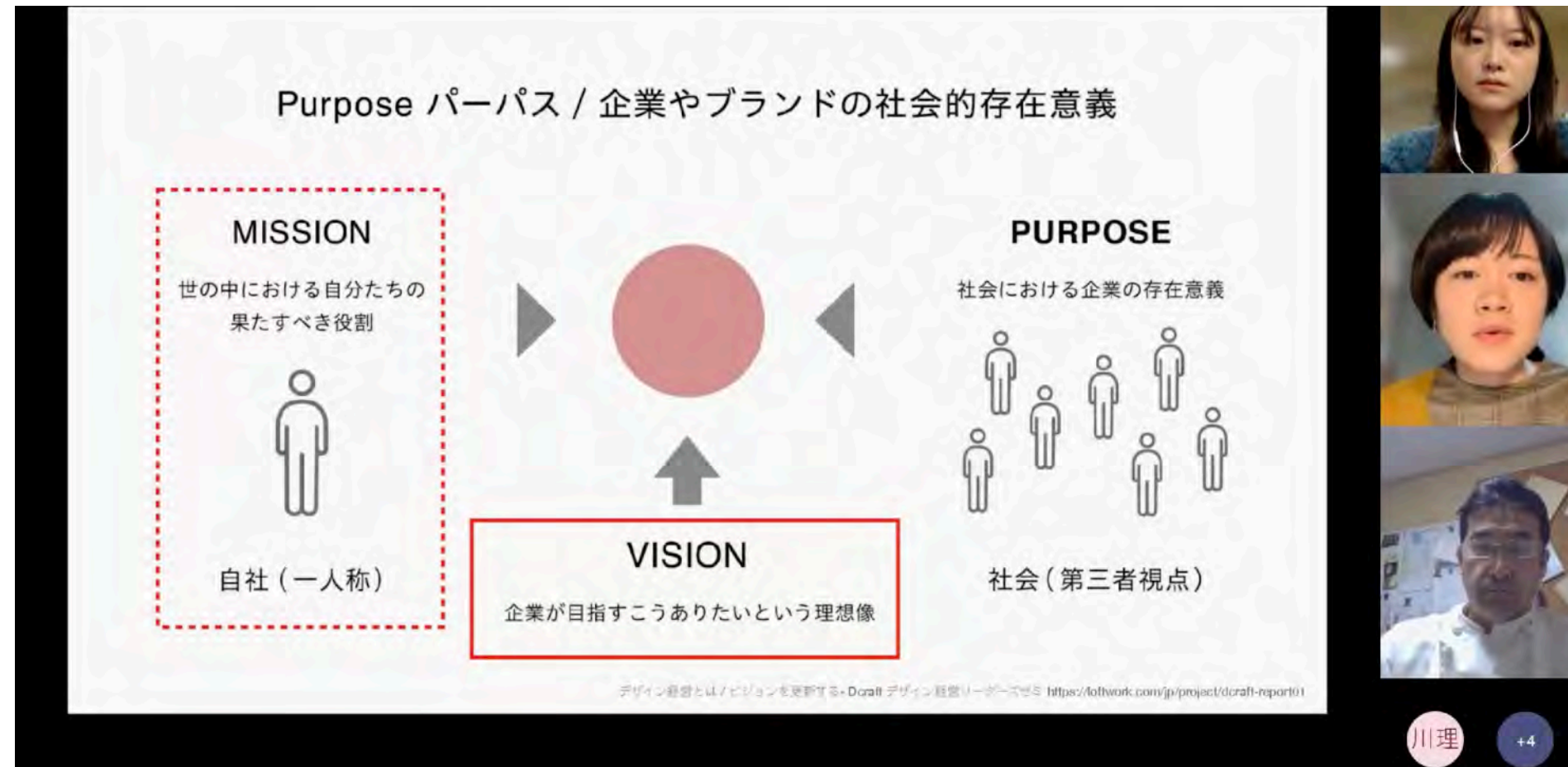
大きな成果のための、小さな一歩。
まだ見ぬ地平を目指す旅に、ぜひ一緒にしましょう。

Welcome on board!

INTRODUCTION

プログラムの流れ

約6ヶ月にわたり、北海道内の中小企業2社が取り組んだ
デザイン経営導入プログラムの大まかな流れをご説明します。



① 導入支援プログラム

導入支援プログラムでは、デザイン経営の導入に必要な基礎知識を学ぶオリエンテーションとして、デザインディレクター、知財専門家、過去のDcraft参加企業によるデザイン経営企業の実践事例紹介から、デザイン経営の概要および導入にあたって必要な考え方等をインプットしました。

デザイン経営についてのオリエンテーションセッション（題目）

1. デザイン経営の導入に向けて必要な知識及び心構え、デザイン経営におけるデザイナーの役割
2. デザイン経営の導入によって期待できる効果及び導入企業の成功事例
3. 新規の取組における知的財産の保護・活用の重要性



② ハンズオン支援プログラム

ハンズオンプログラムでは、会社の状況をリサーチし、デザイン経営における課題設定（デザインチャレンジ設定）を行いました。またデザイナーとマッチングするなかでプロトタイプ制作を行い、専門家からの知財戦略・事業計画アドバイスを受けることで練り上げた考えをブラッシュアップしていきました。

併走デザイナーと進めるデザイン経営導入ハンズオン支援

1. 企業訪問 & チームビルディング
2. デザインチャレンジ設定
3. デザイナーとのマッチング
4. ワークショップ実施
5. プロトタイプ（成果物）制作・検証
6. 知財戦略・事業計画アドバイス（専門家より）



01

従業員が創造性を持って
商品開発できる体制をつくり、
持続的な店舗運営のあり方を探る

株式会社 ナカヤ菓子店

お菓子でずっと幸せを生み出し続けるために—

ABOUT — ナカヤ菓子店

砂川市にある菓子店。主力商品であるアップルパイは道内外から高い人気を誇っています。より付加価値の高い取り組みを生み出し顧客との関係性を強化するために、既存のファンを対象としたマーケティングや社員の企画業務の仕組みなどを構築していること、社外のデザイナーとインナーブランディングに取り組みました。

CHALLENGE — 課題

砂川市全体の
人口減少に伴い
常に従業員不足である

創造性を持って
働く社員の育成に
取り組めていない

効率化・顧客把握の
ためのツール導入が
後回しになっている



APPROACH

ナカヤらしさを取り出し、価値提供の範囲を広げる

STEP1

従業員全員で、ナカヤらしさを見つめ直す

既存店舗に埋め込まれたナカヤらしさを取り出すため、経営者・従業員コアメンバーと言語化ワークショップを実施。また従業員がそれを付箋に書き込めるボードも設置した。



STEP2

デザイナーの視点を入れ、仮説を形成する

洗い出したナカヤらしさを見ながら、併走デザイナーとのディスカッションを通じて具現化に向けた仮説の種を作成。同市在住のデザイナーも加わり議論がさらに加速した。



STEP3

「ナカヤらしさ」を具現化する

他のお菓子屋ですらなかなか持ち得ない、お菓子に対する愛情や顧客への思い、真心込めた作り方等をナカヤらしさとして統合し、姿勢を表すステートメントとして導いた。



INTELLECTUAL PROPERTY

知財戦略（全4回のミーティングで策定）

自社の思いを込めたオリジナル商品を
名称・形状としても保護しながら
アイデアを外に開いていくには？

自分たちの作るお菓子そのもの、またそれを通じて生み出す”お客さんの笑顔”に特別な思いを持つナカヤ。その姿勢を軸に開発したオリジナル商品の名称・形状・作り方を保護したうえで、ブランディングやファンとの関係値醸成など、価値創造の場を広げていく必要がある。特に新規店舗事業の拡大に向けて必要な知財戦略を検討した。

ANSWERS

01. 商品の名称は、商標で保護する

在住地域への愛着を込めて地域の地名を含んだ商品を販売しているが、その中で一つで特徴的な名称の商標を競合の菓子屋が先んじて取得していた事が判明。特許庁への申請手続きの重要性を認知し、主力商品は今からでも商標で保護していく。

02. 商品の形状は、意匠権で保護する

ナカヤのこだわりが詰まったアップルパイはやや特徴的な形状をしており、発売当初は類似の形状を見かけることはなかったが今では大手含め随所で見かけるという。今後新商品を多く開発していくため、特徴的なものは意匠権を取得していく。

03. ファンミーティングで簡易NDAを結び、信頼関係を築く

コアなファンを多く抱えるナカヤとして、新規店舗を中心にファンミーティングの開催も検討中である。新しい商品に対するアイデア交換を行いさらに良好な関係性を築く上でも、ファンとの交流にあたっては簡易NDAを取り交わしておくといい。



ナカヤは、
お菓子が大好きです。

私たちのつくるお菓子は、
すこしの幸せと、笑顔をつくります。
誰かと分けあったり、一緒に笑ったり
そんな時間をつくりたいです。

お菓子は、空腹を満たすものではなく
心を満たすもの。

どうやったら、もっと美味しく食べてもらえるだろう
どうやったら、喜んでもらえるだろう
今日も、そんなことで、頭をいっぱいしています。

北海道砂川市

ナカヤ菓子店

既存店舗に埋め込まれている「ナカヤ菓子店らしい」価値提供への姿勢を、ステートメントと写真で表現した

“価値創造するための土壌づくりを 従業員を巻き込みながら進めることができた

ナカヤ菓子店 専務取締役 菅野真人



我々の業界にとって“デザイン”とはパッケージや内装など比較的身近な存在でしたが、Dcraftをきっかけに広義のデザインを深めることで、自社の課題をデザイナーに正しく伝える重要性や、思いの具現化による波及効果を目の当たりにしました。これからも社員全員で考えのデザインに取り組むことで、創造性を生み出し会社が生き残っていく基盤を築くことができると考えています。



Dcraft in HOKKAIDO — ナカヤ菓子店

“切っても切り離せない経営とデザインに お互いに関わることで可能性が広がる

デザイン事務所カギカッコ 代表取締役 ゲンママコト



今回のDcraftは、経営とデザインの関係についてより深く考えるきっかけとなりました。例えばチラシ1枚のデザインであっても、そこには経営的な判断や影響が必ず存在します。デザインと経営は切っても切り離せないのです。またデザインとは“具現化すること”であり、自分はそのデザイン行為に必要な下準備や、モノの見方・考え方を事業者に取り入れる役目だと考えています。



FINDINGS

デザイン経営とは

これまでの「自社らしさ」を具現化し、
新たな価値創造の拠り所とする

02

属人性を可視化し、
全社のリソースを統合して
新しい価値創造の準備を整える

株式会社 北海紙工社



02 良いものづくりで、喜んでもらい続けるためにー

ABOUT — 北海紙工社

石狩に工場を置く印刷加工会社。大手印刷会社からの下請けとしてBtoB向けオフセット印刷・後加工（打抜、合紙、箔押し）がメイン事業ですが、事業承継のタイミングを機に、OEMだけでなく外部のデザイナーとの共創を通じ、立体的な構造や意匠面でユニークな提案から行うODM事業をはじめています。

CHALLENGE — 課題

コロナ禍などの影響で
BtoB既存事業が縮小し
収益が不安定である

業界全体の低迷により
従業員が希望を持って
働けていない

属人的な能力で行う
オーダーメイド提案は
既存事業と接続しづらい



APPROACH

プロトタイピングによる小さな価値検証を取り入れる

STEP1

プロトタイピングの目的を共有する

今後販路を拡大したいオーダーメイド受注に対し、案件を模擬的に走らせながら発信方法を考えるというプロトタイプ（＝作りながら考える）を登場人物全員が共有する。



STEP2

第三者の視点で切り取るべき価値を見出す

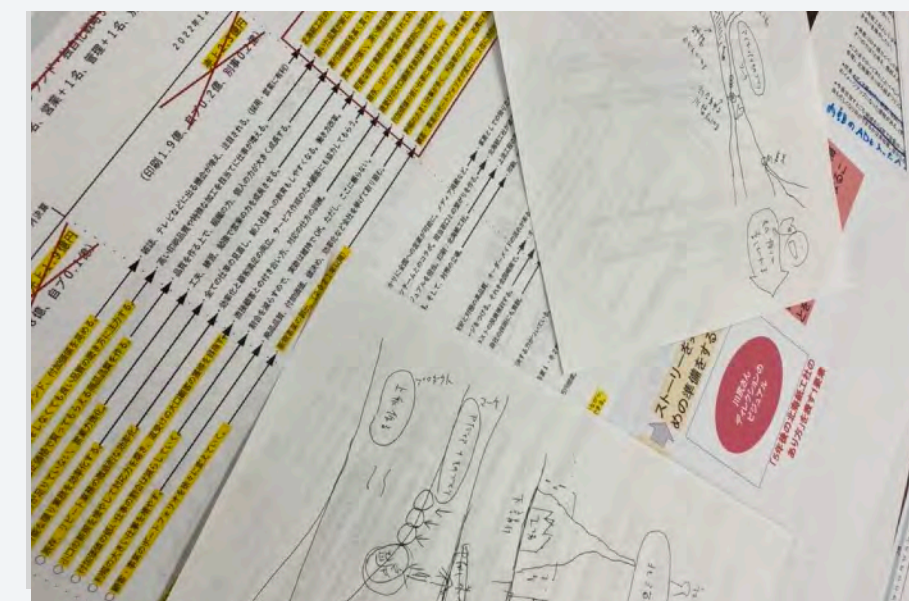
提案プロセスのどこをどう切り取るべきかを編集ライター視点で言語化することで、体験した人しか分からなかった北海紙工社のオーダーメイドの価値を一度表に出す。



STEP3

ユーザーからフィードバックをもらう

記事を読んだフィードバックをまずは身近な人から得ることで、ユーザーに伝わる価値を把握し、ターゲット／発信内容／媒体等を細かく方向修正していく。



INTELLECTUAL PROPERTY

知財戦略（全4回のミーティングで策定）

ステークホルダー全員の クリエイティビティをかけ合わせ、 まだ見ぬものづくりを加速させるには？

自社のリソースだけでなく、社外のデザイナーやユーザーを巻き込みながら価値創造を行う機会を引き続き増やしていきたい北海紙工社。この特徴的なものづくりを加速させるために、自社が元々もつ技術の保護、関わるステークホルダーとの契約体系、生まれたアイデアの取り扱いなど、知財戦略には一層力を入れる必要がある。

ANSWERS

01. 既存事業が積み上げた加工技術やノウハウは、知財で保護する

コロナ禍を起点に印刷事業を縮小させ、加工事業に舵を切った北海紙工社。既存事業が93年の歴史で積み上げてきた特徴的な加工技術・ノウハウについては特許権／意匠権で保護し、営業活動・サービス展開の武器として戦略的に活用する。

02. クリエイターと場合に応じた契約を結び、お互いが納得しながら共創を加速させる

社外クリエイターとともに知的財産を作る機会の多い同社は、秘密保持契約への認識を高める必要がある。状況に応じて基本契約・個別契約を使い分け、お互いに利益のある内容を探ることで、トラブルを防ぎ、共創を前へ進めることができる。

03. 共創アイデア（コンセプト）を権利化する

知的財産は法的に作った人のものとなるため、外部デザイナーが作った知的財産を同社が活用する場合はその権利を契約で移転させる必要がある。生み出したコンセプトで全員の利益を向上させるためにも、上手い権利化の方法を探っていく。

「一緒に考えてほしいんです…」相談から始まる 北海紙工社のものづくりメイキングレポート

北海紙工社へのご依頼の中には「相談」から始まるケースもある。
「こういうものを作ってください！」と明確に決まらなくてもいい。
「色も形もまだ決めてなくて…」というときこそ、こちらの腕の見せどころ。
その一部始終にライターが密着したメイキングレポートを一挙公開！

※画像挿入7292.jpg



※構成は3章を「起承転結」で表現。キャッチは人とセリフで興味を引きます。

「起」の回 デザイナー川尻さん「トロフィーみたいなものを作りたいんです」
「承・転」の回 北海紙工社梅田さん「□□□□□□□□□□はどうですか？」
「結」の回 デザイナーの川尻さん「想像以上のものが出来ちゃいましたか」

※次から「起」の回の本文です。

「起」の回
デザイナー川尻さん「トロフィーみたいなものを作りたいんです」

ス賞
けど…」と北海紙工社に連絡をしてきたの
でほしい相談ごと」があるという。

する札幌アートディレクターズクラブ（
ている。
れるが、とりわけユニークなのは審査員

ます「ばらしい！」と推すものを選び、受賞
す」（川尻さん）

と作り下ろしてもいいし、過去の自分の作
札幌在住の寺尾功二さんが2歳の息子・
ト「BLUE 2021-2022」(以下「BLUE」)を

よう(二)を撮りたいです。
ごち)の三方向も寺尾さんが手で青色に

なと想像が膨らんだ。僕も2歳の娘がいる
さん)

う思い立った川尻さんが真っ先に連絡し
と画部の梅田修平さんだった——。
をすることに。そこにライターも同席し、
た。

は出来上がっていたようだ。
デザイン案は、本と同じ青い正方形に文
けだろう。
切にしているのが伝わってくる。なのでトロ
など」

RO ART DIRECTORS CLUB 2022
れぞれ「AO」(青)と「K」(景)が配置さ

れ、寺尾ファミリーにとって特別な《7時》が完成している。

この秀逸なデザイン案に、梅田さんも思わず「おお～」と感嘆の声を上げている。
(あとで聞いたところ、やはり今回はデザイナーの川尻さんがクライアントであることから、ここまで
精度の高い導入になっているとのこと。「これはかなりレアケースです」と笑う梅田さんの補足に納得した)



目的や価格帯に応じて適切な紙を提案するのも、営業の大事な仕事の一つ。画像左の男性は、
打ち合わせ場所であるICCチーフコーディネーターのカジタシノブさん。

北海紙工社が今後打ち出したいクリエイティブなオーダーメイド
ものづくりのプロセスを、記事として言語化した

VOICE

COMMENTS

参加企業・併走デザイナーの声

“クリエイターとの新しい関わり方として 価値検証の仕組みを試すことができた

北海紙工社 営業企画部部長 梅田修平



弊社がこれまでもクリエイターとの共創事例を重ねてきたのは、小さな工場でも多くのお客様に選んでいただく理由を作りたいからでした。Dcraftでは枠組みとしての”デザイン経営”を学び、特に専門家の意見から事業戦略の見識を深めることが出来ました。プロトタイピングを通じて見えた我々のものづくりの価値を、既存事業にも繋げられるように進めていきたいと考えます。

“事業者の本質的な課題に向き合う デザインプロデュースに挑戦していきたい

グラフィックデザイナー 川尻竜一



これまで北海紙工社とは、デザイナーとして制作物を受発注する関係性を築いてきましたが、Dcraftを通じて同社の戦略を上流から理解することで、強みを引き出す方法、逆に弱みを解決するアイデアを探る機会を得られました。普段とは異なる思考でしたが、デザインプロデュースで感じた可能性に今後も挑戦することで、北海紙工社のパートナーとして共創を続けたいと思います。

FINDINGS

デザイン経営とは

提供価値に対する共感の輪を広げ、
仲間との共創を加速させる



1

Question

デザイン経営に取り組む際に大切なポイントはなんですか？

Answer

まずは組織を変革する意識を持つことが大切です。デザイン経営に取り組む上で、既存の製品やサービスの改善だけではなく、生活者のニーズに合わせた新しい価値を生み出す取り組みが生まれてきます。自分たちが持っている業界の常識や固定観念に意識的になった上で、自らが変化していくことを恐れずに積極的に行動を起こしていく姿勢が求められます。

Q & A

デザイン経営を始めたい！そう思ったときの
素朴な疑問にお答えします

2

Question

デザイン経営に関わってもらえるようなデザイナーをどう探したらいいですか？

Answer

デザイナーの得意分野はそれぞれ異なりますが、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ます。良いと思うデザイナーがいたら、彼らの成果物に対していくつかの「WHY」を繰り返し聞いてみてください。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。その答えが納得できれば、デザイン経営という領域でもきっと併走してくれるでしょう。

3

Question

経営戦略をつくる際にデザイナーにどんな関わり方をしてもらえますか？

Answer

ブランディング、DX、商品開発から営業まで、経営戦略として考えるべきテーマは多岐に渡りますが、デザイン経営において、デザイナーとともに企業のありたい姿であるビジョンを具現化することで、個別の戦略を立案する際にも一貫性を持って進めることができます。ビジョンを具現化する方法としては、自分たちのありたい姿を話し合っ文章にまとめるだけではなく、目指したい世界観を表す写真の切り抜きなどを集めてつくるムードボードなどさまざまな方法があります。

4

Question

デザイナーと契約する際に意識すべきポイントはなんですか？

Answer

契約書には、具体的なプロジェクトの内容、納期・報酬、支払い条件、著作権に関する事項（依頼者に帰属するか、デザイナーに帰属するか、双方で共有するか）など、細かな内容を明確に記載することが重要です。また、デザイナーを選ぶ際には、過去の実績をまとめたポートフォリオからスタイル、スキルなどをチェックし、記事やブログなどがある場合にはどのような思いで仕事をしているかや人柄についても自分たちとの相性が良さそうかなど検討しましょう。

5

Question

企業の課題感をデザイナーにどこまで伝えた方がいいですか？

Answer

デザイナーには、企業の目的や課題について詳しく説明し、その課題を解決するためのデザインを提供してもらうことが求められます。ただし、自分たちで考えたアイデアを具現化してもらうことにこだわりすぎること、デザイナーが持つ発想を制限してしまう可能性もあります。企業の課題感を適切に伝えるためには、課題が発生している状況や背景、解決したい課題に対する想定される効果などを事前にまとめて、デザイナーに説明できるようにするのが良いでしょう。具体的な課題感を共有する相談の段階から秘密保持契約を締結していくおくことも忘れないようにしましょう。

参加企業

株式会社ナカヤ菓子店
株式会社北海紙工社

デザイナー

ゲンマ マコト（カギカッコ）
川尻竜一

知財戦略アドバイザー

丸山 真幸（弁護士法人内田・伸島法律事務所 弁理士・弁護士）

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

加藤 修平・奥田 蓉子・幕内 稜也・二本柳 友彦・東郷 りん（株式会社ロフトワーク）
溝下 聡・川邊 理恵・林 良明・久多里 直子（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