

11

中小企業のデザインビジネスモデルと デザインマネジメント

Design Business Model and Design Management of the small/medium-sized and micro-sized enterprises

デザイン学科・准教授
Department of Design • Associate Professor

黄 ロビン Robin KO

デザイン学科・助手
Department of Design • Research Associate

藤巻 徹 Toru FUJIMAKI

1 はじめに

本稿は、名古屋学芸大学と京畿大学(韓国)、そしてシンシナティ大学(米国)の三ヶ国大学共同研究プロジェクト「中小企業におけるデザインマネジメントの評価基準とガイドライン」の第二年目の中間調査として、日本の中小企業の「デザインビジネスモデル」と「デザインマネジメント」についての事例研究報告をする。

ここ数年、デザインマネジメント分野の研究は飛躍的に進んできたが、中小企業や零細企業についての研究報告は多くはない。中小企業や零細企業は大企業に比べ資金や人力に制限があるものの、組織の深度が浅いメリットを活かし意思の共有化を比較的容易に行うことができ、また組織が小さければ小さいほど修正のしやすさも容易で様々なリスクも軽減ができる。その観点から中小企業及び零細企業のデザインマネジメント研究は、従来の大企業を中心としたデザインマネジメント理論・研究とは別に探求する必要があるといえる。本研究は、事業規模が限られている中小企業と零細企業がデザインを用いて成功に導く仕組みの要因を解明する研究である。

2 研究概要

2.1 昨年度の研究成果

昨年度の河村氏の基礎調査研究では、12社の中小企業から回収したアンケートに基づき、4社の中小企業をインタビュー取材し「単純集計」と「SWOT分析」を行った。SWOT分析とは70年代にスタンフォード大学のアルバート・ハンフリー氏により構築された研究方法である。(図1)



図1: SWOT解析

SWOT分析では、目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人のプロジェクトやベンチャービジネスなどにおける、強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、

脅威 (Threats) を評価するのに用いられる戦略計画ツールの一つで、組織や個人の内外の市場環境を監視、分析することができる。河村氏はトーヨーキッチン&リビング株式会社など4社の研究事例から、①強み、②弱み、③機会、④脅威を分析し、日本の中小企業が発達していく時のデザインの役割を調査した。マーケティング理論では、SWOT分析の結果に従って、以下のように市場戦略を策定すべきと指摘している。(図2)

- A. ①強みと③機会の場合には、「積極的攻勢」を採用。
- B. ①強みと④脅威の場合には、「差別化戦略」を採用。
- C. ②弱みと③機会の場合には、「段階的施策」を採用。
- D. ②弱みと④脅威の場合には、「専守防衛戦略」か「撤退」かどちらかを採用。



図2: マーケティング理論による市場戦略の策定

2.2 本研究の目標

昨年度の研究結果に基づき、中小及び零細企業のデザインマネジメントにおけるデザインビジネスの成功する要因をさらに調査・解明し、デザインビジネス経営のガイドラインとその評価モデルの具体的な提案をする。

1. 昨年度の研究成果から成功事例抽出し、具体的な深度調査を行う。
2. 追加事例の調査を行い成功要因を分析する。
3. 以上の結果に基づき成功要因を構造化する。
4. デザインビジネス経営ガイドラインの仮説を樹立する。

2.3 本研究の流れ

中小企業と零細企業に分けて、既存する経営タイプと新規な経営タイプにそれぞれ成功したデザインビジネスモデル事例を選出した。選出した会社をインタビューなどで調査(以下「訪問調査」と呼ぶ)し、「人事管理」、「開発管理」、「生産管理」、「財務管

理」、「売買管理」の五つ管理機能を、実務レベルと戦略レベルに分けて分析し共通する要因を抽出した。これらの要因を規模と経営タイプ毎に分類してまとめることとした。(図3)

1. 企業規模を定義
2. 研究事例を選出
3. マネジメント範疇の定義
4. 調査設問の内容
5. 訪問調査を実施
6. 調査結果を分析
7. 共通要因を抽出
8. 仮説ガイドラインの作成

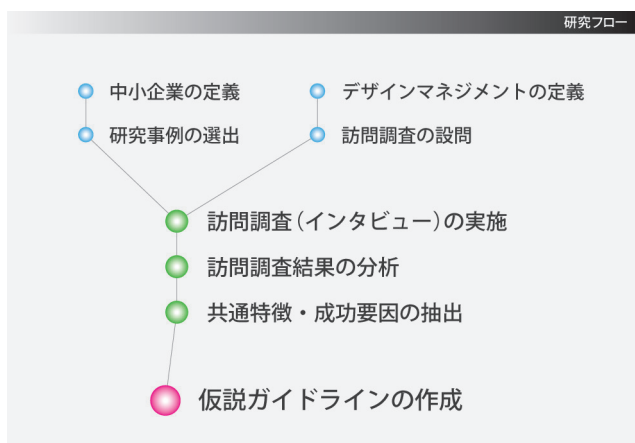


図3: 研究の流れ

3 調査方法

3.1 研究事例を選出

まずは、事業規模(資金や従業員数など)によって中小企業と零細企業を定義・分類した。そして、経営形態を従来の「既存経営形態」と、企画(プロデュース)やNPO法人などのような新たな運営をする「新規経営形態」に分類した。(図4)

「既存経営形態」の事例

従来の経営形態について、まずは対象となるデザインビジネスが成功した中小企業から、事業規模による「中小企業」と「零細企業」に分けてそれぞれに製造会社(=メーカー)とデザイン会社の事例を計4社選出した。前年度の研究結果から、トーヨーキッチン&リビング株式会社(Case-Study No.01)と株式会社キュービスト(Case-Study No.04)の二社を選出してから、株式会社フォルム(Case-Study No.02)と株式会社テオリ(Case-Study No.03)を追加した。中小企業の実例について、Case-Study No.01のトー

ヨーキッチン&リビング株式会社は中小企業のメーカーとして、Case-Study No.02の株式会社フォルムは中型デザイン会社として分類した。零細企業の事例について、Case-Study No.03の株式会社テオリは零細企業のメーカーとして、Case-Study No.04の株式会社キュービストは小型デザイン室として分類した。

「新規経営形態」の事例

一方、実験的に発展途中の新規経営形態から、「会社形式」と「非会社」(特定非営利活動法人)に分けて、それぞれ計2組織を選出した。Case-Study No.05の株式会社アッシュコンセプト(調査時点では有限会社)を中小企業に、Case-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクト(名古屋事務局と東京支局の総計2人のため)を零細企業に分類することとした。以上、トーヨーキッチン&リビング株式会社、株式会社フォルム、株式会社テオリ、有限会社キュービスト、株式会社アッシュコンセプト、と特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクトの六つの事例を選出した。

経営規模 / 形態 / 運営による企業分類			
		既存のビジネスモデル	新規的なビジネスモデル
中小企業	中小企業	CS.01 トーヨーキッチン& リビング株式会社	CS.05 株式会社 アッシュコンセプト
	中型デザイン会社	CS.02 株式会社フォルム	
零細企業	零細企業	CS.03 株式会社テオリ	CS.06 特定非営利活動法人 メイド・イン・ジャパン プロジェクト
	小型デザイン事務所	CS.04 株式会社キュービスト	

図4:企業分類

3.2 設問の内容

選出した6つの会社及び組織に訪問調査を行った。調査員が事前に用意した質問票に基づき、面接調査(インタビュー)を実施した。マネジメント範疇の定義に従い、この質問票の設問には(G)一般的な総合問題と、(A)人事管理、(B)財務管理、(C)開発管理、(D)生産管理、(E)売買管理(マーケティングマネジメント)の項目に分けて、「1. 戦略レベル」、「2. 戦術レベル」、「3. 実務レベル」の三段階に分けて設定した。具体的な内容は以下の通りである。(図5)

G. 一般設問:

理念(社訓)、社史、資本、従業員数、主な製品・サービス、売上げ、販売・営業形態、売上げに貢献する商品、今まで成功した要因、等。

A. 人事管理:

A-1 戦略レベル:デザイン最高責任者の選定について

A-2 戦術レベル:デザイン部門の位置付けについて、外部デザインコンサルタントとの連携について(外部デザイン事務所の選定方法/依頼内容/評価基準等)

A-3 実務レベル:デザイナーの採用について(採用方法/採用形式/選別基準)、デザイン部門の組織について(デザイナーの階級と権限/作業の配分/他部門との連携等)、デザイナーの教育について、デザイナーの評価・奨励について、試作モデラーやCADオペレーターの採用について、等。

B. 財務管理:

B-1 戦略レベル:デザイン費用と他費用の割合について、等。

B-2 戦術レベル:外部デザイン事務所の評価について、デザイナーの支払いについて、等。

B-3 実務レベル:外注(模型等)と設備投資について、図書資料等の割合について、デザイナーの給料の計算(開発賞金等)について、コストパフォーマンスの評価について、等。

C. 開発管理:

C-1 戦略レベル:開発・デザインを企業経営基準の重要な要素とするか、「先行開発プロジェクト」があるか、等。

C-2 戦術レベル:新製品企画の体制について、等。

C-3 実務レベル:開発・デザインプロセスと所需時間について、デザイン評価・検証システムについて、色彩・図面・部品・資材等の管理について、等。

D. 生産管理:

D-1 戦略レベル:生産規模の展望について、等。

D-2 戦術レベル:デザイン性優先か、生産性優先か、等。

D-3 実務レベル:品質管理とデザインについて、等。

E. 売買管理:

E-1 戦略レベル:ブランディングの確立について、デザイン風格・スタイルの確立について、等。

E-2 戦術レベル:デザインアワードの参加について、デザインイベントの参加について、等。

E-3 実務レベル:営業部門との連携について、公的なデザイン支援制度の利用について、等。

設問のカテゴリ			
	1 経営戦略レベル	2 経営戦術レベル	3 デザイン部門レベル
G 一般	G		
A 人事	A1	A2	A3
B 財務	B1	B2	B3
C 開発	C1	C2	C3
D 生産	D1	D2	D3
E 売買	E1	E2	E3

図5: 設問の分類と設定

3.3 訪問調査の実施

選出した6つの会社及び団体に訪問調査を行った。訪問調査では、調査員が事前に用意した質問票に基づき、自由問答の形式で録音し、調査を実施した。

>Case-Study No.01

トーヨーキッチン&リビング株式会社

2010.6.9に清本英嗣専務を訪問調査。

設立年月日 1934.12.8

資本金 42億円

本社 〒465-8670 愛知県名古屋市中区東区一社2-21-2

関工場〒501-3295 岐阜県関市下有知6315-1

富士塚工場〒501-3217 岐阜県関市下有知220

従業員 293名

>Case-Study No.02

株式会社フォルム

2010.1.20に松本有社長を訪問調査。

設立年月日 1984.10.30

資本金 4,000万円

本社 千葉県千葉市美浜区中瀬2-6 WBG マリブイースト 20階

従業員 21名(正社員12名+パート8名+派遣1名)

>Case-Study No.03

株式会社テオリ

2010.1.30に中山社長と岡山県立大学の三原先生を訪問調査。

設立年月日 1989.6.1

資本金 1,000万円

所在地 〒710-1302 岡山県倉敷市真備町服部1807番地

従業員 20名 パート3名

>Case-Study No.04

株式会社キュービスト

2010.5.15に吉野元祥専務を訪問調査。

設立年月日 2003.12.24

資本金 1,000万円

本社 〒116-0012東京都荒川区東尾久5-2-1

従業員 5名

>Case-Study No.05

株式会社アッシュコンCEPT

2010.3.30に名児耶社長を訪問調査。

設立 2002.2.5

資本金 4,000万円(有限会社時は資本金1,000万円)

所在地 〒111-0053 東京都台東区浅草橋3-24-8 8F

従業員数 12名

>Case-Study No.06

特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクト

2010.3.26に鶴田理事長と富田事務局長を訪問調査。

設立年月日 2005.7.7

資本金なし

本社 〒460-0015名古屋市中区大井町1-41

従業員 有給事務員2名、無給理事6名

(ただし、サポーターは2023名)

4 分析

4.1 分析方法

訪問調査の録音を書き起こし、この記録からキーワードや重点となる言葉を抽出して質問票の項目にマッピングをした。類似する言葉をグルーピングして集中させ、共通する要因を関連づけて分析を行った。

4.2 分析結果

会社ごとに分析結果を、(A)人事管理、(B)財務管理、(C) 開発管理、(D)生産管理、(E)売買管理の項目と、「1. 戦略レベル」、「2. 戦術レベル」、「3. 実務レベル」の三段階に合わせ、マッピングして一枚のシートにまとめた。各セルの1行目は、分析した共通要因を赤字で表記し、その下段に基となったキーワードや言葉を抽出した。(図6、7)

Case-Study No.04 株式会社キュービスト

A1 A2 A3			B1 B2 B3			C1 C2 C3			D1 D2 D3			E1 E2 E3		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		

Case-Study No.05 株式会社アッシュコンセプト

A1 A2 A3			B1 B2 B3			C1 C2 C3			D1 D2 D3			E1 E2 E3		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		

Case-Study No.06 特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクト

A1 A2 A3			B1 B2 B3			C1 C2 C3			D1 D2 D3			E1 E2 E3		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		
[Text in A1-A3]			[Text in B1-B3]			[Text in C1-C3]			[Text in D1-D3]			[Text in E1-E3]		

図7:企業ごとのマッピングシート(キーワード及び共通要因の抽出と整理).02

4.3 ガイドラインの仮説

以上6つの会社及び組織の分析結果をまとめ、すべての共通要因を一枚のシートに整理した。このシートは日本の成功事例に基づく中小企業デザインマネジメントのガイドラインの仮説になりえる。中小企業におけるマネジメント5大範疇の「人事管理」、「財務管理」、「開発管理」、「生産管理」、「売買管理」を日本の成功事例から抽出した内容である。(図8、9)

5 考察と討論

大企業とは違い中小及び零細企業の場合では、デザインマネジメントにおいて明確な開発プロセスの管理や色彩管理などがほとんど確立していないことが判明したが、事例研究結果から共通要因の類型化を試みた。

5.1 企業規模における共通要因の抽出

まず、各事例の分析結果を企業規模で「中小企業グループ」と「零細企業グループ」に分け、横断的に共通する要因を考察した。Case-Study No.01のトーヨーキッチン&リビング株式会社、Case-Study No.02の株式会社フォルム、そしてCase-Study No.05の株式会社アッシュコンセプトを中小企業グループとして、Case-Study No.03の株式会社テオリ、Case-Study No.04の株式会社キュービスト、そしてCase-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクトを零細企業グループとした。

A. 人事管理について

中小企業グループでは、メーカーとデザイン事務所関係なく、強いデザイン信念を持ちながら人事管理を行う。会社CEOのデザインに対する思いが、採用の時点から現場教育と評価賞罰まで一貫している。なお、3社とも世界的な戦略を持って人事管理を行い、デザイナーを海外に派遣したり、外国人デザイナーを採用したり、海外のデザイン事務所と積極的な交流をしている。零細企業グループでは、地元のデザイン大学と連携をしたり(Case-Study No.03の株式会社テオリ)、信頼し付き合いのある人間だけを入社させたり(Case-Study No.04の株式会社キュービスト)、地方のデザイナー、職人、デザイン学者と連携をしたり(Case-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクト)している。原因としては零細企業はスケールが小さい為、広く活動するのは効率的ではないからと推測できる。

B. 財務管理について

中小企業グループには共通要因が見つからなかったが、零細企業グループの3社は公的助成制度を多く利用することが判明し

た。Case-Study No.03の株式会社テオリでは岡山県の仲介で県立大の教員にデザインを依頼してデザイン費用を節約し、Case-Study No.04の株式会社キュービストは創業初期に国の支援制度を利用し、Case-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクトは政府から様々な助成金を補助してもらっている。零細企業にとっては資金不足は大変な難点だと考えられる。

C. 開発管理について

中小企業グループでは積極的に新しい分野に挑戦・開拓していくことが分かった。Case-Study No.01のトーヨーキッチン&リビング株式会社はキッチンだけでなく照明や家具を取り扱うまでに成長しており、これからも洗面など新商品・新分野への開発意欲を見せてくれた。Case-Study No.02の株式会社フォルムでは、デザインの業務だけでなく、海外子会社の設立や共同開発、自社販売など、多様な展開をしている。Case-Study No.05の株式会社アッシュコンセプトも数多くのブランドを持ちながら、新しいルートや新しく連携が可能なデザイナーを常に模索している。

一方、零細企業グループでは既存の開発に主軸をおいている。Case-Study No.03の株式会社テオリは地元の竹材料にこだわり、竹製品をメインに開発している。Case-Study No.04の株式会社キュービストでは、射出成型を使わず、発注ロットの少ない、輸送が便利な商品しか開発をしない。Case-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクトでは、日本国内の職人と物づくりに限定している。また3社とも、新商品・新事業の展開には慎重な姿勢を示しており、スケールが小さい零細企業では現実的な開発管理を行うことが分かった。

D. 生産管理について

生産管理については零細企業グループはより効率を重視している。コストダウンを徹底的に行いながら、なるべく在庫を抱えないように努力している。これも資本が少ない零細企業の特徴であった。

E. 売買管理について

中小企業グループでは、頻繁に国内・海外のデザイン賞やデザインイベントに参加している。一方、多様な流通・販売ルートを開拓していることも共通な特徴である。零細企業グループでは、政府からの公的支援制度を利用し、IT技術でインターネットなどを活用している。デザイン賞(特に海外のデザイン賞)に参加するのはコスト・時間が掛かるので、零細企業は積極的には参加をせず慎重な姿勢を示すことが分かった。流通業界が複雑な日本においては零細企業は新ルートの開拓よりもインターネット販売を選ぶ傾向があった。

		人事			財務		
		経営戦略レベル	経営戦略レベル	デザイン部門レベル	経営戦略レベル	経営戦略レベル	デザイン部門レベル
		A1	A2	A3	B1	B2	B3
Original Data	CS.01 Toyo-Kitchen	<ul style="list-style-type: none"> ・少人数経営の戦略 	<ul style="list-style-type: none"> ・外部のデザイン資源を有効に活用する ・産業の専門性と自社のデザイン理念を確立する 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイン部門の規模を無理に拡大しない ・効率良く人材を獲得する ・個人責任で仕事を担当するが議論は全体で現場で自己教育をする ・プロフェッショナルなデザイナーしか使わない ・人材を確保する ・長期間で評価をする 			<ul style="list-style-type: none"> ・製品の価値にお金がかる ・多様な契約で外部デザイン事務所と連携
	CS.02 Form	<ul style="list-style-type: none"> ・将来的世界戦略 ・KnowHowを蓄積すること ・会社作り/理念 	<ul style="list-style-type: none"> ・将来に海外進出を視野にする ・チーム力の向上 ・デザイン力の安定と向上 ・各部門に対して多様な人材を確保 ・デザインネットワークの強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場で教育する ・新人採用を段階を経て大数にする ・会社の視点だけでなく大学など多様な視点から人財や社会評価も注視 ・優秀な人材なら男女の差別をしない ・チームプレー能力を注視 ・担当者は責任を持ちながら仕事を進める ・デザインの仕事に対して(上下関係なく)平等である ・デザインの考え方をまとめる ・評価は毎日チェックする ・社内情報共有 ・安心な仕事環境 ・退職率を抑える ・デザイナーへの奨励(意欲を高める) ・正社員以外の人材資源の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定な財務収入 	<ul style="list-style-type: none"> ・協力ももらい財務負担を減少 ・複数の支払いパターンを用意 ・トランプの強弱 ・必要を投資を惜しまない 	
	CS.03 Teori	<ul style="list-style-type: none"> ・「地域おこし」の聲がかりからデザイン大学との連携をスタートさせた ・教員は研究業績、企業はデザインを活用して売り上げと知名度をUP(大学教員とのギブ&テイク) 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインコンサルティングとしてデザイン大学教員を利用 ・今後の展開はデザイン大学卒業生を利用し新規性を狙う ・大学教員を信頼し人面でもマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・デザインはデザイン大学教員以外に注 ・スタッフはチームプレーができる人 ・人事の流動率は低い 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定な財源の構成 	<ul style="list-style-type: none"> ・学生連携のメリットを生かす ・デザイン提携は大学(産学)経由で一括契約(併任/兼任) ・外部研究員という形で契約 	
	CS.04 Cubisto		<ul style="list-style-type: none"> ・即戦力重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家(契約社員)を含めたチームで構成 ・チームの構成は熟練志向に ・チームに必要なビジネスは全員で構築 ・チームは感性が強く協調性のある人間を重視 	<ul style="list-style-type: none"> ・会社の規模を広げすぎない 	<ul style="list-style-type: none"> ・専門家を重視 ・しかし専門家も契約社員で対応 ・販売は専門家に 	<ul style="list-style-type: none"> ・できるだけ自社で対応 ・資本に見合った生産
	CS.05 h-concept	<ul style="list-style-type: none"> ・デザイナーとの共生共栄 ・永続経営の目標 	<ul style="list-style-type: none"> ・優秀な人材を集める ・夢を持たせる ・人材は財産 	<ul style="list-style-type: none"> ・最良の条件で人材を確保する ・人財を重視 ・即戦力を優先 ・チームプレーを重視 ・年齢の差別なし ・性別の差別なし ・平等的で、上下関係が無い 	<ul style="list-style-type: none"> ・野望を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> ・資金調達を/バランス良くする 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な財源を開拓する ・支出を抑える ・安定な収入構造
	CS.06 MIJ		<ul style="list-style-type: none"> ・NPOの組織形式を選択 ・多業種の専門家を集める 	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーの構成をバランスよくする ・若手の力を活かす ・次の世代を育て 	<ul style="list-style-type: none"> ・遠大な目標を設定する 	<ul style="list-style-type: none"> ・最小限の経費で活動をする ・安定な財源を開拓する ・公的助成金を利用 	<ul style="list-style-type: none"> ・会員制で運営する
Traditional/New	CS.01/02/03/04	<ul style="list-style-type: none"> ■少人数経営で、優れたデザインパワーを持つデザインチームであるかどうか? ●デザインチーム全員は遠大なビジョンを持っているか? ▲デザイン力を向上する努力をしているかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■デザイン部門は無理に拡大しないかどうか? ■機能する組織であるかどうか? ■優秀な人材を獲得しているかどうか? ■効率良く人材を獲得しているかどうか? ■性別関係なくデザイン能力と人間性を中心に採用するか? ■個人責任で仕事を担当しているか? ■組織内でデザイナーを評価しているか? ■長期間でデザイナーを評価しているか? ■正社員として、退職率を抑えているか? ●活動などで、デザイナーの意欲を高めるかどうか? ●人材を大事にして、夢を持たせているかどうか? ●チームにビジネスは全員参加で構築しているかどうか? ●海外進出を視野にするかどうか? ▲デザイナー教育をするかどうか? ▲大学などと利用しているかどうか? ▲専門家を含めたチーム構成のどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■規模は広げすぎないかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■安定な財務収入をしているかどうか? ■必要な投資は惜しまないかどうか? ■資本に見合った生産しているかどうか? 		
	CS.05/06	<ul style="list-style-type: none"> ■デザインへの信念・愛着を強く持っているかどうか? ●デザイナーの人間ネットワークをより広く持つかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■デザインの夢があるかどうか? ●メンバー構成の/バランスは良いか? ●上下関係なし、平等であるかどうか? ●若手を活かす、次の世代を育てるかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■大きい目標を持つかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■多様な財源を開拓しているかどうか? 		
Small/Micro	CS.01/02/05	<ul style="list-style-type: none"> ■強いデザイン信念を持つかどうか? ●世界戦略はあるかどうか? 					
	CS.03/04/06	<ul style="list-style-type: none"> ■地域と緊密に連携するかどうか? 				<ul style="list-style-type: none"> ■公的助成金制度を利用しているかどうか? 	

図8:分析結果からの共通要因の整理と類型化.01

開発			生産			売買		
経営戦略レベル	経営戦略レベル	デザイン部門レベル	経営戦略レベル	経営戦略レベル	デザイン部門レベル	経営戦略レベル	経営戦略レベル	デザイン部門レベル
C1	C2	C3	D1	D2	D3	E1	E2	E3
<ul style="list-style-type: none"> ライフスタイル全般の提案 	<ul style="list-style-type: none"> 経営のコンセプトに従う開発 斬新な概念で商品を開発する姿勢 異業種とのコラボ 	<ul style="list-style-type: none"> 商品差別化 小人数で方針を決める 海外デザイン情報重視 試作と検証を繰り返す 			<ul style="list-style-type: none"> デザイナーは生産部門にも関与する 	<ul style="list-style-type: none"> ブランドを確立する 	<ul style="list-style-type: none"> 海外市場を開拓 デザイン力売り物とする 	<ul style="list-style-type: none"> 積極的に商品のデザインをアピールする マスコミを積極的に行う
<ul style="list-style-type: none"> グローバルな視点 海外同業者との連携 事業グループ展開の機運 デザイン理念の確立 様々な分野への応用、開拓 	<ul style="list-style-type: none"> 今後の展開 実験・検証を重視 開発研究の必要性 専門家や市場の反応を重視 	<ul style="list-style-type: none"> 責任は担当者にあるがデザインの仕事は全員で取り組む 色鉛筆管理をする 審美的に価格の検討、設定 		<ul style="list-style-type: none"> デザインの品質を管理、確保 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーは生産部門と密な連携を重視する 生産でもデザイナーが参加する 生産の品質管理にも参加する 外部業者を利用、活用 デザイナーと設計者の連携 	<ul style="list-style-type: none"> 海外進出の戦略 海外市場の開拓 FORM ブランドの確立 	<ul style="list-style-type: none"> デザイン賞やイベントに参加して会社をアピール 会社知名度の向上 積極的にデザイン賞を狙う 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーは営業部門と緊密に連携 高いデザイン力をアピール デザイン賞に積極的に参加 マーケットに合わせてデザイン賞を設定 客観的に価格の検討、設定 デザイン賞を広報として利用する マーケティングに合わせてデザイン賞を選ぶ
<ul style="list-style-type: none"> 社外を社内にし、モノ作りの拠点を確保 デザインを主軸とするモノ作りの姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> 売上げに貢献するものを優先する 	<ul style="list-style-type: none"> 価格に優位性を持たせ購買に繋がるデザイン開発 開発は営業や工場の話も重視する 開発、試作は修正を前倒りにスピード重視 	<ul style="list-style-type: none"> 将来的な企業ビジョンを持つ 	<ul style="list-style-type: none"> made in Japan にこだわる (竹材/モノづくり) 地産地消、エコロジー産業をテーマにする 地元を愛する心を持つ 	<ul style="list-style-type: none"> 竹を材料とした生産が主軸 新製品は時間を掛け定期的にトライする 生産は工場の話を重視 ビジネス手法は下請けと OEM を中心に 	<ul style="list-style-type: none"> 売るモノと見せるモノを区別する 	<ul style="list-style-type: none"> 展示会や交流の場として利用 利益を出す為には販売網を構築 	<ul style="list-style-type: none"> 市場調査をしてから販売 高い支店制度 (県・国) 一応利用する 国内のデザインイベントは積極的に参加する
<ul style="list-style-type: none"> トップとしてデザインを戦略的に評価 生活必需品を目指す オリジナルを目指す 環境への配慮 	<ul style="list-style-type: none"> 海外対応へのシフト 海外対応へのデザイン 初期段階を飛ばさない チームでやっつけてこそデザイン しかしデザイナーの知名度が必要時もある 	<ul style="list-style-type: none"> 生活者 (エンドユーザー) を重視する 主に女性の生活者 (エンドユーザー) をターゲットに 新素材の活用 マーケットを限定し明確化 流通の確保 高価格帯業者も含め企画を検討する 		<ul style="list-style-type: none"> 品質の作り、生産の信頼性の統一 	<ul style="list-style-type: none"> 時間、効率重視 在庫を抱えない コストダウン 		<ul style="list-style-type: none"> 利益の為、効率性を追求する 販売網の構築 デザインイベントの価値を構築 デザインイベントに頼らないビジネスを構築 	<ul style="list-style-type: none"> マスコミとのコミュニケーションを重視 独自のマーケットを開拓 決断の質を把握
<ul style="list-style-type: none"> 強い信念 粘り強く、諦めないこと 	<ul style="list-style-type: none"> 会社理念 (コンセプト) 従って商品を開発する 総合的に開発を判断 	<ul style="list-style-type: none"> 差別化の商品開発 デザイン理念の検証を大事にする 	<ul style="list-style-type: none"> メーカーとの共生共栄 最高の品質を作り出す姿勢 	<ul style="list-style-type: none"> プロセスは省略しない 品質を重視 	<ul style="list-style-type: none"> デザインを売り物とする戦略 日本から世界への展開 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーの名前とメッセージを商品として売る 売り物とするデザインのコンセプトを確立 活用/価値を最優先にする ファンを作る 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナーの視点から多様な流通経路を採用 様々なところで会社をアピールする デザインイベントに参加 デザイン賞 	<ul style="list-style-type: none"> エンドユーザーの視点から多様な流通経路を採用 様々なところで会社をアピールする デザインイベントに参加 デザイン賞
	<ul style="list-style-type: none"> 多業種のネットワーク形成 	<ul style="list-style-type: none"> マーケット、ニーズの変遷に合わせて 		<ul style="list-style-type: none"> NPO の組織形式を選択、多業種の know-how を共有 	<ul style="list-style-type: none"> デザイナー会員とメーカー会員の連携 	<ul style="list-style-type: none"> デザインを売り物とする戦略転換 物づくりでなく「事づくり」の意識をデザイン 海外進出を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 国 (政府) と一緒にマーケットを創出 	<ul style="list-style-type: none"> 地方でも積極的に活動する IT 技術を活用 地域特性に合わせた組織構築を設定する 知名度の向上努力
<ul style="list-style-type: none"> ■経営者はデザインに対して、強い思いがあるかどうか? ●エンドユーザー重視して商品を開発するかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■会社のコンセプトに従う開発をするかどうか? ■先行デザイン (Advanced design) をしているかどうか? ■斬新な概念で商品差別化はどうか? ■デザインの品質を最優先にし、試作・検証を繰り返しても妥協しないかどうか? ●生活者のニーズを重視しているかどうか? ●マーケットを限定して明確化しているかどうか? 		<ul style="list-style-type: none"> ■最高の品質を確保するかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■デザイナーは生産部門と密な連携しているかどうか? ■品質管理は徹底するかどうか? 		<ul style="list-style-type: none"> ■ブランドを確立しているかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■デザインを売り物としているかどうか? ■積極的に商品デザインをアピールするかどうか? ■市場調査を確実にしているかどうか? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■強い信念に対して、粘り強く諦めないかどうか? 			<ul style="list-style-type: none"> ■メーカーとの共生共栄かどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■多業種の KnowHow を共有するかどうか? 		<ul style="list-style-type: none"> ■知名度を高める努力をしているかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■公的なデザインイベントに頼らないビジネスを構築しているかどうか? ■独自のファンを育てているかどうか? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■新分野へ開拓していくかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■異業種とのコラボをしているかどうか? ■様々な分野への応用・開拓をしているかどうか? 						<ul style="list-style-type: none"> ■積極的にデザイン賞・デザインアワードを獲るかどうか? ■積極的にデザインイベントに参加するかどうか? ■多様な販売・流通経路をするかどうか? 	
<ul style="list-style-type: none"> ■集中的に、開発の主軸あるかどうか? 	<ul style="list-style-type: none"> ■売上げに貢献する商品を優先に開発するかどうか? ■商品展開を慎重にするかどうか? 			<ul style="list-style-type: none"> ■効率を重視し、在庫を抱えない ■コストダウンを努力しているかどうか? 		<ul style="list-style-type: none"> ■政府から公的支援制度・活動を利用しているかどうか? ■IT 技術を活用するかどうか? 		

図9:分析結果からの共通要因の整理と類型化.02

5.2 経営形態による共通要因を抽出

次に、各事例の分析結果を経営形態で「既存経営形態グループ」と「新規経営形態グループ」に分け、再び共通する要因を考察した。既存経営形態グループには、Case-Study No.01のトーヨーキッチン&リビング株式会社、Case-Study No.02の株式会社フォルム、Case-Study No.03の株式会社テオリ、そしてCase-Study No.04の株式会社キュービストの4社である。これに対して、Case-Study No.05の株式会社アッシュコンセプトとCase-Study No.06の特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクトは新規経営形態グループとした。

A. 人事管理

既存経営形態グループの4社は、少数精鋭で優れたデザイン力を持つデザインチームを社内に設立しようとしている。これに対し新規経営形態グループの2社は、デザイナーの人脈ネットワークを社外により広く持つことを追及している。この異なる発想は経営形態が違うからであると推測できる。新規経営形態の2社はデザイナーを社内に持たずに必要な時のみデザイナーに依頼している。特にデザイン事務所での運営における人件費は最も高いと言われているが、必要な時のみ専門分野に精通しているデザイナーと一時的に契約することで人件費を抑制している。

B. 財務管理

既存経営形態グループ、新規経営形態グループともに常に社に見合った適切な規模の財務管理を徹底している。例えば、安定的な収入を維持しているかどうか、本当に必要な投資かどうか、経営規模に見合った生産かどうか、などである。両グループともこれらを財務管理のガイドラインとしているが、新規経営形態グループでは、大きな目標(野望)を持ちながら節約ではなく多様な財源を開拓していくことも努力している。

C. 開発管理

既存経営形態グループでは市場調査やモニター検証などを通して、エンドユーザーの声に基づく商品開発をしている。従来の工業デザインの教科書に書かれている典型的な開発手法である。一方、新規経営形態グループの会社は、社の強いデザイン信念に基づく開発を行う。エンドユーザーの調査・反応よりも、デザイナーの考え・夢を優先する傾向が強い。

D. 生産管理

既存経営形態グループは商品の品質を最優先にし、新規経営形態グループでは下請けのOEMメーカーとの共生共栄を大事にしている。既存経営形態グループのメーカーはもちろん、デザイン事務所でも生産現場に立ち合って品質の管理を連携して

行っている。新規経営形態グループの発想はOEMメーカーと一体感を持ち、OEMメーカーの存続を大事にしている。

E. 売買管理

既存経営形態グループの4社は自社のブランドを最優先に考えている。新規経営形態グループの2社はブランドよりも会社あるいは組織の知名度を高めようとしている。この2社は複数の商標及びブランドを持っているが、商品のデザインコンセプトごとに違う商標やブランドを複数立ち上げている。また、Alessi社やApple社のように、ユーザーを単なる顧客だけではなくファンとしても育てるという発想も取り入れている。

6 終わりに

産業構造再編の現在、中小企業のデザインビジネスモデルとデザインマネジメントは無視することができない。今後さらなる研究を継続していく必要があると考えている。本研究の今後の課題として、今回の日本での調査・研究結果を韓国やアメリカの調査結果と比較し、具体的に中小企業のデザインマネジメントのガイドラインを作成・検証していかなければならない。

なお、本研究では韓国のデザイン基盤技術開発事業から助成金を受け、またご協力を頂いたトーヨーキッチン&リビング株式会社、株式会社フォルム、株式会社テオリ、株式会社キュービスト、株式会社アッシュコンセプト、そして特定非営利活動法人メイド・イン・ジャパン・プロジェクト(以上順不同)の皆様にご心より感謝の意を表します。