

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 ———

PREFACE

序文

001

「デザイン経営」。わかりやすいようで、実はわかりづらい言葉だ。もちろん、「デザインを大切にしましょう」ということではない(広い意味では、そうだけど)。デザインを大切にした経営者に贈られる賞でもない。では、どういう意味なのか？

今まで100年以上、技術を中心にイノベーションが起こってきた。車、家電、コンピュータ。今もその流れは、IoTや人工知能などで続いている。しかし、少し視点をずらすと見える景色が変わってくる。環境問題が起因となり、フランス政府は「廃棄物と循環型経済への戦いに関する法案」のもと、売れ残り商品の廃棄を禁じることになった。デンマークでは、価格よりも、無駄にならないことや環境に配慮しているかが問われる。作れば売れる時代は、終わりつつあるのだ。

消費者のニーズはほぼ満たされ、差別化のための技術的な差異も功を奏しなくなった。そんな中、改めて問われるのは、経営者のビジョンではないのか。差別化のためではなく、「こんなプロダクトを世の中に出したい」、そんな真摯な思いから生まれるプロダクト。ある価値観のもと、エンジニアとデザイナーがリサーチを行い、プロトタイプを繰り返して商品となる。技術とデザインが共に助け合いながら、経営層のビジョンを具象という形で表出させる。それこそが「デザイン経営」なのではないか。

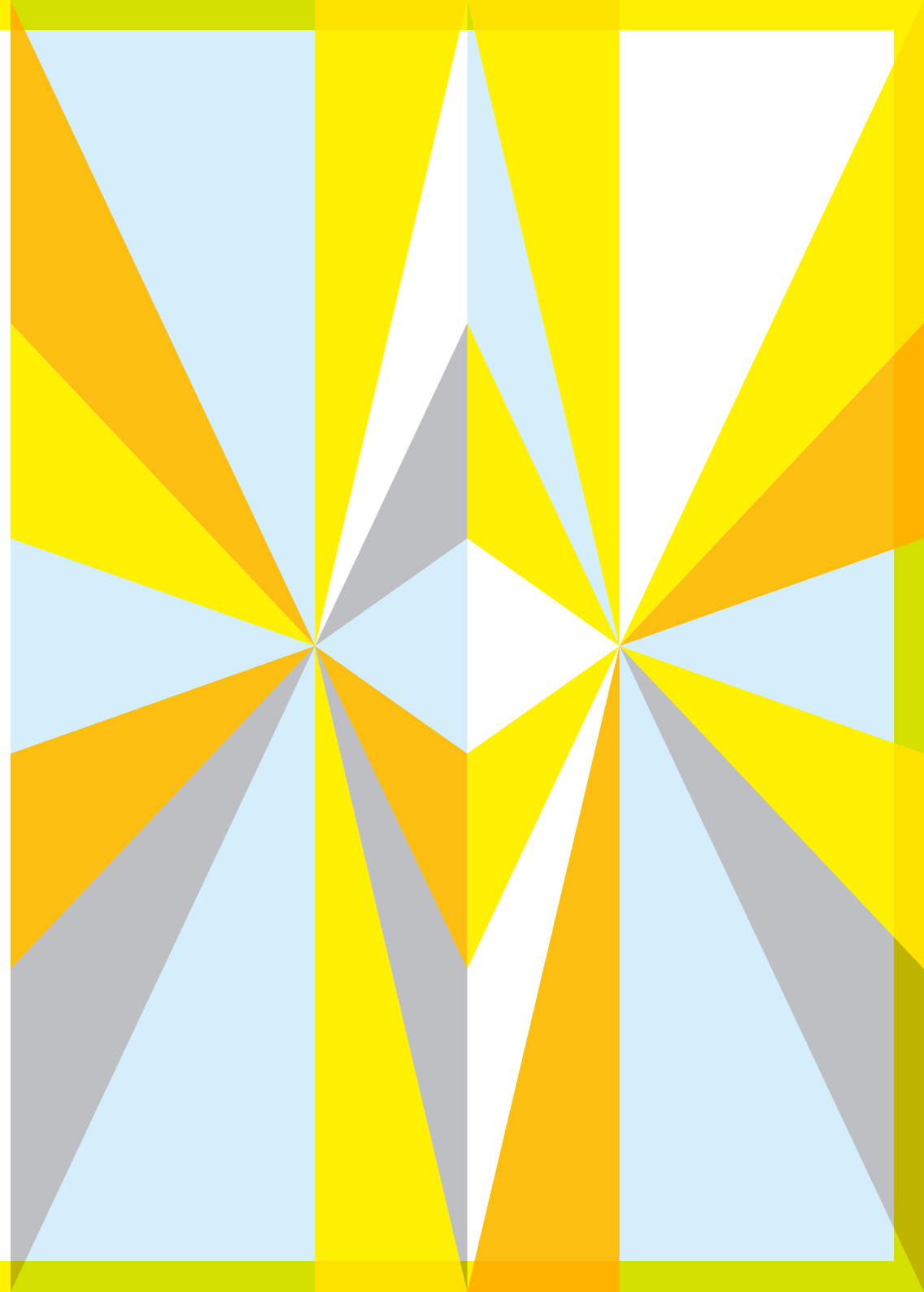
中でも、その突破口となるのは中小企業だと思っている。なぜなら規模は、関係ない。ビジョンにもとづき、デザインで駆動する。日本における全企業のうち、99.7%をしめる中小企業の目が「デザイン経営」に向けられた時、日本が動くのではないか。

そんな未来を捉えつつ、これからの経営のための一冊を作った。ただ、デザイン経営は始まったばかりである。これをきっかけに、様々な取り組みが生まれ、新しいルールが足されることを祈っている。

株式会社ロフトワーク
代表取締役 林 千晶

CONTENTS

序文	001
はじめに	004
本書の構成	006
Chapter1 ビジョンを更新する	010
INTERVIEW NOTE 株式会社スノーピーク	020
INTERVIEW NOTE 株式会社パーク・コーポレーション	032
Chapter2 経営にデザイナーを巻き込む	044
INTERVIEW NOTE 福永紙工株式会社	054
INTERVIEW NOTE 米富繊維株式会社	068
Chapter3 組織の変革をデザインする	084
INTERVIEW NOTE 株式会社 ファミリア	098
Chapter4 共創のコミュニティをつくる	110
INTERVIEW NOTE 株式会社ジャクエツ	120
Chapter5 文化を生み出す	132
INTERVIEW NOTE たねやグループ	138
数字でみるデザイン経営	156
参考文献	158
Credit	160



はじめに

Appleやダイソンではない、 日本の中小企業ならではのデザイン経営の実践方法を探る

デザイン経営と聞くと、デザインだけで経営を良くすると誤解を持たれるかもしれませんが、そうではありません。これまでのように技術も重視しながらも、社会にインパクトを与える新しい価値を創出するために、デザインの力も使おうということなのです。

デザインを経営資源の一つとして活用するには、技術や設備、人材へ投資するのと同様に捉える姿勢が重要です。では、デザイン投資はいつどのように何を導入したら良いのか。どんな態度で何を重視したらよいのか。世の中にはデザインマネジメントという学問領域があるものの、実践する企業例として名前が挙がるのはAppleやダイソンといった世界的な有名企業ばかり。特に日本の中小企業が参考にして実践のヒントを得るには、前提条件にギャップが大きく、具体的なイメージが抱きづらい側面がありました。

そこで今回、日本の中小企業ならではのデザイン経営のあり方を探るため、デザイン経営を実践する中小企業を全国から8社選定して調査を実施。日本ならではのデザイン経営について探ることにしました。

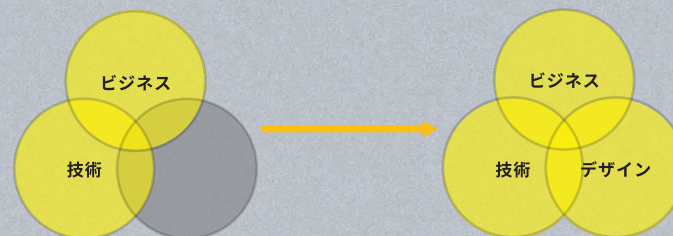
中小企業が変われば日本も変わる？

日本の中小企業は全企業の99.7%におよびます。およそ357万社が相当し、全体の約7割が中小企業の従業員です。日本経済の発展において、中小企業の変革が鍵であると象徴する数字と言えます。

しかし、近年の中小企業は多くの課題に直面しています。深刻な人材不足や既存の事業構造への危機感。事業承継問題。背景には、急激な労働人口減少や国内市場の縮小、対外諸国との価格競争が挙げられます。さらに今は、AIやIoT、ビッグデータなどのデジタル革新が牽引する、第四次産業革命の時代。あらゆるモノや情報、人がネットで繋がった世界の到来は、これまでの常識を覆す、新たな産業構造への変革を必要とされています。

デザイン経営で「技術偏重型」から「技術×デザイン両輪型」へ進化する

日本ではイノベーションという言葉が「技術革新」と翻訳され広まりました。戦後の高度経済成長における技術発展の歴史も重なり、いつの間にかイノベーションは発明（インベンション）と同一視され、ビジネスの発展＝技術の発展へ偏重していました。しかし、イノベーションの本来の意味は、社会を新たな観点から眺めて課題を発見し、技術を用いて新しい価値として社会実装することです。このとき、課題発見や実装までの具現化を手助けするのがデザインです。デザイン経営は、これまでの「技術偏重型」にデザインをかけ合わせて「技術×デザイン両輪型」の経営へ変化させよう、ということでもあります。



本書では、調査を通じて見えてきた、中小企業のデザイン経営の実践に共通する5つの特徴を紹介します。中小企業の新たな経営手段の選択肢を増やすことに寄与できれば幸いです。

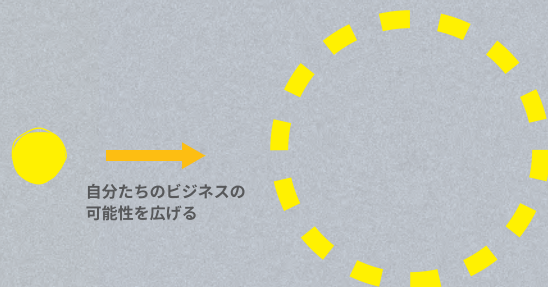
本書の構成

デザイン経営を実践する 中小企業「5つの特徴」

調査対象企業8社への調査を通じて見えてきた、デザイン経営を実践するうえで重要な共通項を「5つの特徴」として抽出しました。本書では、5つの特徴を一つずつ取り上げ、調査企業の事例も交えて解説しています。

010 Chapter 1

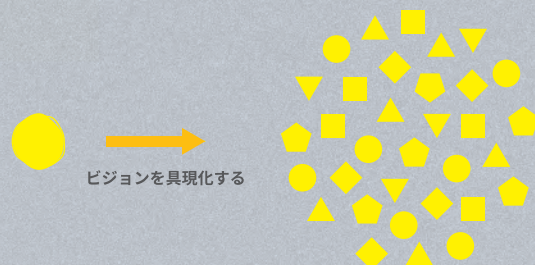
ビジョンを更新する



自分たちの存在意義を問い直すことが出発点です。経営者自身が変化の主体となって描く世界観は、進むべき方向性を示す「ビジョン」となります。ビジョンは会社の存在意義を刷新し、「新しい価値」を社会に提供する動力源として作動し始めます。

044 Chapter 2

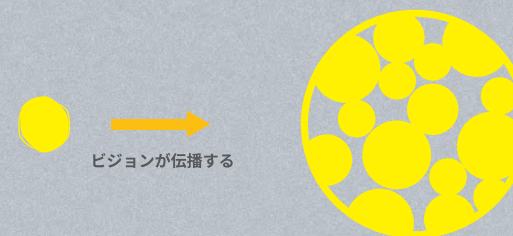
経営にデザイナーを巻き込む



経営のパートナーとしてデザイナーを迎え入れましょう。経営者とコミュニケーションするデザイナーの最大の役割は、ビジョンの具現化です。ロゴやWeb、製品やサービスなどの手段を通じて、ビジョンを実際の形に現します。

084 Chapter 3

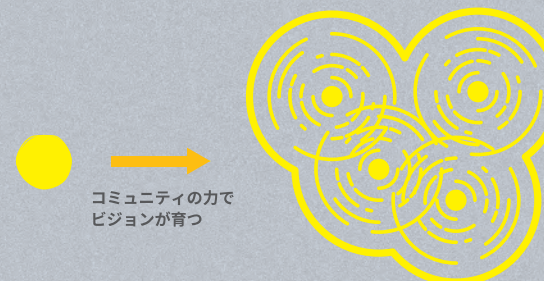
組織の変革をデザインする



社会に大きなインパクトを与えるには、経営者だけでなく社員もビジョンを共有し、実現したい世界観と一緒に育て形にしていく必要があります。そのために、組織のあり方や働く環境も更新していきます。

110 Chapter 4

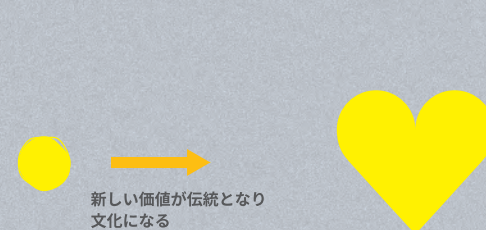
共創のコミュニティをつくる



ビジョンが社会的意義と重なり、新しい価値を社会に提案する存在となるコミュニティは、会社の枠を超えたさまざまな立場の共感者と共に活動する場の役目を果たします。風通しの良い場であるほど、思いも知らぬ価値の創発を引き起こします。

132 Chapter 5

文化を生み出す



自社の事業活動を通じて、社員の働き方や働く意義を変え、生活者に新しい振る舞いや日常を提供し、地域の自然や伝統を受け継ぐ人々を増やしていく。経営者のビジョンは、経済の発展のみにとどまらず、文化を生み出すことにつながるのです。

本書の構成

調査対象企業8社の紹介

今回調査にご協力いただいた、デザイン経営を実践する中小企業8社をご紹介します。調査では各企業の本社に赴き、本社視察や周辺観察、経営者インタビューを実施。加えて、全社共通のアンケート調査を行いました。なお、経営者インタビューは本書「Interview」コーナーで紹介しています。

020 INTERVIEW NOTE 1

株式会社スノーピーク（新潟県三条市、1958年設立）

032 INTERVIEW NOTE 2

株式会社パーク・コーポレーション（東京都港区、1988年設立）

054 INTERVIEW NOTE 3

福永紙工株式会社（東京都立川市、1963年設立）

068 INTERVIEW NOTE 4

米富繊維株式会社（山形県東村山郡、1952年設立）

098 INTERVIEW NOTE 5

株式会社 ファミリア（兵庫県神戸市、1950年設立）

120 INTERVIEW NOTE 6

株式会社ジャクエツ（福井県敦賀市、1916年創業）

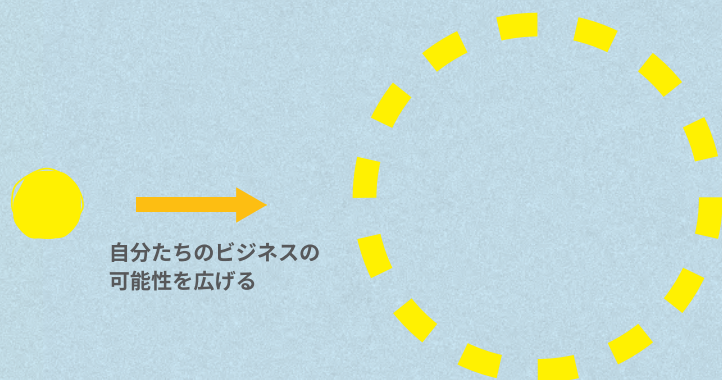
138 INTERVIEW NOTE 7

たねやグループ（滋賀県近江八幡市、1872年設立）

INTERVIEW NOTE 後日公開

株式会社恋する豚研究所（千葉県香取市、2012年設立）

ビジョンを更新する



POINT

- ☐ 自分たちの存在意義について考える
- ☐ 時代に合った顧客ニーズを考える
- ☐ 事業領域をアップデートする

自分たちの存在意義について考える

経営者自らが変化を生み出す主体になる

社会状況や生活習慣の変化により、現在、多くの産業で事業の見直しを迫られています。そして、競争環境がグローバルに、より激しくなっている現代においては、技術力による品質向上に取り組むだけでは不十分です。

私たちは、事業を見直すうえで必要なのは、**経営者自らが「ありたい社会像」である「ビジョン」を描き、進むべき方向性を選びとる姿勢**だと考えます。本書で私たちが伝えたいことも、他社の追従ではなく、変化の主体となるための方法です。これからの経営においては、経営者自身が持つ理性的な側面に加えて、文化的な背景や感性といった**「全人間的な価値観」を経営に反映させることが重要**です。

では、どうすれば「全人間的な価値観」を経営に反映できるのか。私たちは「デザイン経営」に取り組むことが、その近道になると考えています。**中小企業のデザイン経営とは、経営者のビジョンをデザインによって具現化し、時間をかけて文化を生み出すことに他なりません。**

デザイン経営は、財務的にも人的にも資源が豊富な大企業向けと思われがちですが、経営者のリーダーシップを発揮しやすい中小企業やオーナー企業でこそ効果が大きい方法です。特に、地域で事業を営む経営者は仕事と生活が密接に結びついているため、経営者個人の文化や価値観を経営に反映しやすい環境にあります。

こうした**デザイン経営を進めるにあたって、重要なポジションとなる存在**がいます。**社会のニーズを利用者視点で見極め、新しい価値に結びつけるプロフェッショナル**

である、**デザイナー**です。単なる発注先としてではなく、経営のパートナーとしてデザイナーを迎え入れるのです。そして、社会の変化に流されるのではなく、自分たちがやりたい未来を描き、世の中へ提案して実現しましょう。そのためのデザイン経営の考え方や手法について、本書で解説していきます。

自社の独自性について考える

まずは、あなたの会社に宿る**「独自性」**について目を向けましょう。自社が保有する機械や設備、職人の技術などの機能的な面だけでなく、地域、文化、伝統といった感性的な価値についてまで目を配るべきです。**自分たちの事業の歴史的な背景を振り返り、創業のルーツに対する敬意を込めて、時代に合った自分たちの存在意義を考えるのです。**こうした感性価値は、物質的な欲求が満たされている現代で、顧客に製品やサービスへ愛着を感じてもらうためにもますます重要になっています。

自分たちの企業は何のためにあるのか？働く意味とは何か？社会に提供している価値とは何か？……これらの過去から現在までの自社の存在理由を捉え直すことで、これから先に企業が向かうべき方向性を示す**「ビジョン」**が見えてきます。**ビジョンを更新することは、過去から現在、そして未来に向けて、自社の「存在意義」を定義し直すことです。**ビジョンが更新できると、自分たちの製品やサービスが、実現したいビジョンに資するものかどうか、それを作るだけの理由とはなにか、といった判断基準が明らかになってきます。

ビジョンは頻繁に変えるものではありませんが、企業理念などの形ですでに制定されている会社であれば、自分たちの今の価値観と照らし合わせて、更新する必要があるかどうか確認してみましょう。自分たちが自らのビジョンに共感できないならば、顧客の共感も得られないでしょう。

共感性の高いビジョンは、企業と社会とのつながりを強めます。**企業が社会に果たす意味に対して、共感が生まれると、社員の働く意欲は高まり、新しい仲間も集まってきます。**また、関連事業者や金融機関、研究機関、行政機関といったステークホルダーも巻き込みやすくなります。そのため、デザイン経営の実践においては、「何を」つくるかを考える前に、「なぜ」つくるのかという「意味」を考えることに、より多くの時間を充てる傾向があります。世の中にまだない、新しい意味を持った製品やサービスは、魅力が伝わるまでに時間がかかることはあります。しかし伝わった後は、流行に左右されず支持され続ける「定番」となり、長きにわたって利益をもたらしてくれます。

■アウトドアが社会に果たす意味は何か？「The Snow Peak Way」

（事例：株式会社スノーピーク）

アウトドアブランドのスノーピークでは、「アウトドアが社会に果たす意味は何か？」という疑問を突き詰めて考えたことで、自然と人、そして人と人をつなぎ、人間性を回復することだと気が付きました。かつては地域社会に当たり前に存在していたが、都市生活者が増える現代において希薄になっている「向こう三軒両隣」という感性を、自然指向の生き方を通じて提案し、再現できると考えたのです。スノーピークでは、こうした自らのミッションを「The Snow Peak Way」としてまとめています。

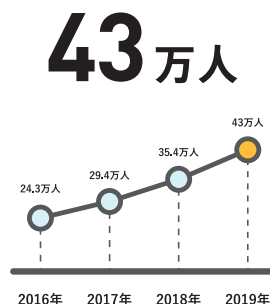
キャンプは、その日訪れている家族が2〜3日間同じキャンプサイトで過ごします。その環境下では、子供と一緒に遊んだりすることで、多く作ってしまった晩ご飯のおかずを差し入れたり、子供と一緒に遊んだりすることで、親同士もお酒を酌み交わすなどの交流が自然と生まれるといいます。こうした現代社会で薄れつつある職場や学校にはないつながりを通じて得られる体験は、何ものにも替え

がたい記憶として長く心の中に残ります。さらに、ミッションステートメントと同名を冠した、毎年全国各地で開催される「Snow Peak Way」というキャンプイベントでは、ワークショップや焚火トーク等のコンテンツを通じて、参加者とスタッフ、そして参加者同士のつながりが生まれます。それらの出来事は「スノーピークのファン」であることへの強い帰属意識を生み、ファン自身が周りの人を仲間として引き込む役割を果たしてもくれます。

スノーピークは、常にミッションである「The Snow Peak Way」から、自身のやるべきことを考えて新たな事業を創出しています。現在は、アウトドア用品の企画・製造・販売事業だけでなく、アパレル事業や地方創生事業、キャンピングオフィス事業なども展開。その結果、アウトドアファンだけに限らず共感者を広げ、スノーピークポイントカードの会員数は直近4年間で24万人から43万人とほぼ倍増しています。

会員数

スノーピークポイントカード(2019年)



時代に合った顧客ニーズを考える

潜在的なニーズを汲み取る

自社の独自性とともに、自分たちの顧客とは誰か、そして何を求めているか(ニーズ)を考えましょう。顧客のニーズも時代ごとに変化しています。とはいえ、顧客に直接聞いて出てきた答えがニーズとは限りません。「なぜ」顧客はそう思っているのか、その背景に存在する意味を突き詰めていくことが大切です。顧客に答えを求めるの

ではなく、顧客の生活を通じて見える社会の状況と、求められている提供価値について考えましょう。

潜在的なニーズを明らかにするときには、デザインのプロセスでいう「観察」(観察の方法については、章末のTipsを参照)が役立ちます。顧客のニーズは顧客自身ですら気づいてないこともあります。そのため、マーケットリサーチのような数字や数値をもって市場を把握する方法で調べることも難しいのです。自動車会社フォード・モーター・カンパニーの創設者が残したといわれる「もし人が望むものを聞いていたら、『もっと速い馬が欲しい』と答えていただろう」という言葉は有名です。顧客は今あるものの延長線で考える傾向があり、本当に求めている製品やサービスは人に説明できないことがほとんどです。経営者が、自分自身を「観察」して、生活上のニーズを明らかにすることもできます。

■Living With Flowers Everyday

経営者自らが抱いた違和感から生まれた事業「インドアパーク」

(株式会社パーク・コーポレーション)

「青山フラワーマーケット」のブランド名でフラワーギフト事業を運営するパーク・コーポレーションは、基本理念に“Living With Flowers Every Day”を掲げています。それは花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を提供すること。この理念を軸に、公園が少ない都市部に生活する人のための「日常に公園のこちよさを。」というコンセプトのもと、オフィス内に緑あふれる空間を提供する事業を展開しています。こうした空間では、花や緑に加えて、風が吹かないビルの中で水や光、音による揺らぎといった自然環境の再現を、テクノロジーを活用して行っているそうです。

こうした新しいサービスを思いついたきっかけは、経営者自らが都市に生活している中で感じた違和感だといいます。社会環境の変化により、ますます人工物に囲まれたオフィス環境が当たり前になっている人々にとっては、「まるで公園のように花や緑が溢れていて、リラックスできるオフィス空間」ということをイメージすることすら難しいものです。パーク・コーポレーションは、この事業を通じて、オフィス空間に全く新しい価値を与えているといえます。

事業領域をアップデートする

企業が社会に対して向き合う態度を決める

自社の独自性、顧客やニーズについて考えたら、次には、企業の態度を決めます。自分たちのあり方によって、どのように顧客の暮らしをより良くできるか。既存の事業を振り返り、時代に合わせて変えるべきところと、そうでないところを見つめ直し、事業領域を更新しましょう。

どのように企業が社会に向き合うかを考えるうえで、経営者は自ら率先して動き、体験して感じたことを発想の糧にすることが大切です。常に学ぶ姿勢を持ち、日常や旅先で面白い人から話を聞いたり、実際に訪れて体験してみたり。自分の五感で感じて、心が動く瞬間をつかまえるのです。

なぜ、心の動きを大切にしなければならないか。それは、世の中にまだない新しい価値は、既存のものを真似したり、ロジックを組み立てたりする営みから作り出されるものではなく、自分の感覚を活かして発想することから生まれるものだからです。自分たちの事業の歴史や経営者自身の文化的な背景を踏まえて、これから自分たちがどのように社会へ向き合いたいのか。取り組むべき意味のある問題は何かを考えましょう。

自分たちのビジネスの可能性を広げる

あるべき姿としてのビジョンが見えてきたら、現在行っている自分たちのビジネスとのギャップについても考えましょう。そのためには「今ある現状を、どうすれば変えることができるのか?」「新たにどのような価値を社会に提供できるのか?」と疑問を持つことが、発想の取っ掛かりになるでしょう。たとえば、子供服だけではなく、子供がはじめて手にするモノすべてを提供できるのでは? 高い技術力や商品力を持つ下請け工場自らが、ブランドになれるのでは? 花や緑を売るだけでなく、自然環境そのものを再現できるのでは? これらの日常に潜む疑問点は経営者自身の意志をあらわす大切なものです。疑問を種に、新しい事業へと育てていきましょう。

■会社の原点に立ち戻り、企業文化を創り直す

(事例：株式会社 ファミリア)

ベビー・子ども関連ライフスタイルブランドであるファミリアの岡崎忠彦氏は、業績が悪化し、6期連続赤字の経営を引き継いだ際に、「まずは会社の原点に立ち戻り、企業文化を創り直そう」と考えたといいます。ファミリアは、岡崎氏の祖母である坂野惇子氏を含む4人の母親たちが始めた企業です。彼女たちを突き動かしたのは、「戦後の日本をよくするために、『子どものための育児』を広めたい」という思いでした。たとえば、当時の日本の育児法は着物文化に由来していたので、おむつは布を腰の周りでぐるぐる巻きにしていました。でも、それだと子どもは足を自由に動かせません。そこで、欧米の育児法をもとに新しいやり方を取り入れ、正方形のおむつを作りました。創業者の4人は、そういった新たな知識を「日本で広めたくてしかたがなかった」という思いが事業の原点だといいます。岡崎氏は「今でも4人が生きていたら何をするのだろうか?」と社員に問いかけるそうです。

企業の原点に立ち戻ることによって岡崎氏は、『子どもの可能性をクリエイトする』という自分たちのビジョンを明らかにしました。百貨店とともに成長し、いつの間にか固定化していた“子供服メーカー”としての事業を、より広く捉え直すきっかけになったのです。それからは、保育事業であるプリスクール、レストラン、他業界の企業とのコラボレーションなど、子供服メーカーの枠にとらわれない事業を積極的に行っています。

TIPS

観察の『AEIOU』

観察は顧客のニーズを考えるうえで、顧客の生活全体についての理解を深めるために行う調査です。知りたいテーマに関わる地域を訪れて、対象者の生活状況 / 文脈を理解するために行います。たとえば、地域の祭事への参加、神社をはじめ信仰にまつわる場への訪問、公園などでの麻雀やグループエクササイズ / ダンスの観察、レストランや小売店での購買行為などがあるでしょう。

観察を行う際には、以下の「AEIOU(あえいおう)」という心がけをもつことで、より視点の定まった良い観察を行えます。

・Activity (活動)

活動は行動の目標指向性の現れ。達成したいことの実現のために、参加者がとる特定の行動やアプローチは何でしょうか？ それに対して、どれくらい参加者は時間を割いていますか？ また、誰と行っているのでしょうか？

・Environments (環境)

環境は、活動が起こる全ての舞台。個人空間や共有スペースで、何が文脈を語るのでしょうか？

・Interaction (相互作用)

人と人、またはモノとの間にある、相互 (inter-) の行動 (action) を「インタラクション」と呼びます。人が行動を起こした際に、それが一方通行で終わるのではなく、相手側から反応として返ってくることで、さらなる行動を生み出します。参加者の生活における、人とモノの間の規則性を持つ性質と特別な相互作用はなんのでしょうか？ その相互の行動の間にある心理的・物理的な距離はどのくらいか？

・Objects (モノ)

モノは環境の素材。対象者がとる行動や思考のもととなる要素は複雑だったり、予想外の時に使われたりします。素材の一つひとつが、生活者の文脈を表しています。

・Users (顧客)

顧客の役割、関係性、彼らの価値観、先入観や偏見はなんなのでしょうか？ その理由・背景は？

新しい製品・サービスを考える上でのヒントを得るための調査手法「デザインリサーチ」について、より詳しく知りたい方は、『Design Research 101』もあわせてご参照ください。デザインコンサルティングファーム・STUDIO D とロフトワークで共同調査したプロジェクトを事例に、観察をはじめとしたデザインリサーチのプロセスや実践に役立つノウハウをまとめています。

ー『Design Research 101 高齢社会のデザインリサーチプロジェクトに基づく実践ガイド』



スノーピーク

株式会社スノーピーク代表取締役社長 山井梨沙

創業者である祖父が、ものづくりのまち新潟県燕三条で金物問屋をはじめて以来、「自らもユーザーである」ことを前提とした高品質なアウトドア用品の開発を中心に行ってきたスノーピーク。現会長である父・山井太さんが車をサイトの拠点とした「オートキャンプ」というジャンルを確立したことでビジネスを一気に拡大しました。

3代目である山井梨沙さんは、もともとファッション業界で働いており、「洋服で文化を作りたい」という思いから2012年に同社に入社。2014年に、街でも自然の中でも着て心地よい服づくりを目指したアパレル事業を立ち上げると、服の産地にまつわる物語を伝える「LOCAL WEAR(ローカル ウェア)」というコンセプトを打ち立てます。近年は体験価値を提供するツーリズム事業にも発展させ、これからのスノーピークのあるべき姿を形にし続けています。今回はそんな山井 梨沙さんにお話を伺いました。

株式会社スノーピーク

1958年、金物問屋として創業。現在では、アウトドア事業を中心としたプロダクトの企画・開発から製造・販売までを自社で手がけ、一貫して「自らもユーザーである」という立場から革新的な製品やサービスを提供している。国内のみならず海外にも積極的にビジネスを展開し、2014年12月に東京証券取引所マザーズへの上場を経て、2015年12月には東京証券取引所第一部へと市場変更を果たす。近年では、住宅、オフィス、地方創生などビジネスフィールドを広げ、服を通じて、日本各地の文化や伝統産業を伝えていく「LOCAL WEAR TOURISM」などでも話題を集めている。

3代目、山井梨沙。

一幼い頃からキャンプが日常だったそうですが、なぜファッションの道を志したのですか？

山井：小さい頃から、服をデザインしたり服を作ったりすることが好きでした。初めて自分で服を作ったのは、小学校4年生くらいのとき。生地を買って、型紙を作って、ミシンを踏んで…。だから自然の流れで服飾の大学院に入りました。卒業後はコレクションブランドに就職したのですが、そこでわかったのは、私の興味は、洋服のファッション性よりも、「生活を豊かにできる」点にあることでした。より生活に根付いた洋服に興味があるんですね。自分がデザイナーとしてやりたいことは、「洋服の力で人の生活を豊かにすること」だと思い、スノーピークに入社しました。

一入社してからアパレル事業を始めるまでの経緯を教えてください。

山井：最初の面接のときから「スノーピークで新規のアパレル事業を立ち上げたいです」という意志は伝えていました。すると入社後、本当に事業計画からサンプル開発、営業、生産まで、一通り自分でハンドリングさせてもらえたんです。2014年にアパレルブランドを立ち上げてから、丸5年経ちます。洋服を通じて、アウトドアのような体験の価値や、ものづくりの背景まで、ダイレクトに伝えられるブランドは希少です。スノーピークアパレルは、洋服が起点ではなく、体験のシーンから逆算したものづくりをしているからこそ、洋服を通じて得られる体験価値を高めることができる。これは「自然との関わりの中で、物事を本質的にデザインすることで、人生価値を創造するブランドになりたい」というスノーピークの理念から来る考え方です。

一昨年よりCEO（現会長）が米国に軸足を置き、山井さんはCDOとして、どのような立場で経営に関わってきたのですか？



山井：CEOは最高経営責任者で、CDO（Chief Development Officer）は「新しく生まれてくるすべてのものに関する開発の責任者」です。一般的にCDOと言えば、Chief Design Officerだと思うのですが、スノーピークでは世の中にない新たな価値を生み出すことに重きを置いているので、「Development＝開発」という言葉がしっくりくるんですね。開発の責任者として私がマネジメントしているものの中には、プロダクトのデザイン、カタログ・冊子・Webサイトのデザイン、新規事業のコンセプトデザインなど、あらゆるデザインが含まれます。

人間性の回復

一『人間性の回復』というビジョンにおける“人間性”について教えてください。

山井：スノーピークには、本当に心からアウトドアが好きな人しかいません。私たちは、アウトドアが好きということは、人間性が備わっている人だと思っています。なぜそう捉えるかというと、アウトドアを楽しむ人は、文明社会で生きる中で失われている人間性を、自然の力によって取り戻している人だからです。人間性が備わっていて、かつ自ら行動できる人は、世の中の1割しかいません。スノーピークが目指す

のは、この1割を増やすことです。本質的に物事を考えて行動できる人が増えれば、もっと世の中はよくなるし、もっと豊かな人生を送れる人も増えます。私たちが考える人間性とは、一般常識に囚われずに、正しい判断ができることです。文明社会では、悪い常識であっても、それが「常識だから正しい」と、盲目的に受け入れてしまう人が大多数です。しかし、自然の中では、今の環境を自ら察知して、状況を判断した結果、自分で正しいと思う選択をすることができます。それが、自然から与えてもらえる人間性だと考えています。

自然の中では、政治・経済のような一般的な常識は多くありません。私と社員の関係性も、文明社会における社長と一般社員ではなく、一人の人間同士でしか無くなるのです。

ー『人間性の回復』というビジョンを社員自らが実践しているのですね。

山井：人間性を取り戻すためには、自分の周りにあるコミュニティが大切です。人間性は、人によってしか変えられないものでもあるので。例えば、丸の内で働いていて、人間性を失いつつ



(写真提供：株式会社スノーピーク)

ある夫婦がいたとしましょう。東京には、友達もおらず、仕事中心の生活をしている人たちです。その二人がスノーピークに出会い、キャンプを始めると、普段の仕事とは関係なく、自然の中でキャンパー仲間が増えていくんです。

スノーピークには、自ら実行する人間性の高いスタッフが多いので、自身の経験をお客様に対して伝えていくことができます。自然の中でコミュニケーションを取るからこそ、本質的な人付き合いになるし、それがその人たちの人生価値を変えていく。単に夫婦でキャンプをするだけでは、変わらなかったものではないでしょうか。キャンパー仲間というコミュニティが周りにあるからこそ付加されるものです。

うちの社員も、スノーピークに入って、人間性の高い人たちとコミュニティとして仕事をしているうちに、主体的に行動できるようになります。社外の「ローカルウェアツーリズム」に関わる人たちも本質的な人たちが多く、担当する社員も影響を受けています。

初めは作ったマニュアル通りにオペレーションを回していたところから、参加してくれる地域の方たちに気持ちよく運営してもらうにはどうしたらいいか、と自分の頭で考え始めたりするようになるのです。

ー上場しているスノーピークですが、株主の意向は、経営にどのように影響していますか？

山井：すごくありがたいことに、スノーピークの株主さんは本質的な方が多くて、お金儲けのために弊社の株を買っている人は、ほとんどいません。みなさんスノーピークに期待して応援してくださっています。「スノーピークみたいな企業ががんばらないと、世の中は変わらないから」「一部上場企業でこれだけ新しいことにチャレンジしている企業はないよ」と。そんなみなさんの期待に応えるためにも、新規の事業を軌道に乗せようと今がんばっています。「ローカルウェアツーリズム」も、本格稼働して1年なので、これからしっかりと黒字化を目指していきます。

その土地を着る。 ローカルウェア LOCAL WEAR

ー 2018年にスタートした新アパレルライン「ローカルウェア」について教えてください。

山井：「ローカルウェア」は、まず産地を限定した上で、その土地の風土や伝統的な技法を生かしながら、その土地で働く人のための作業着を製作するプロジェクトです。また、服の販売だけでなく、その地域での働き方を体験できる職業体験ツアーや生産工場の見学ツアーを行うことで、産地の生活様式や文化まで伝えることを目的としています。

ー「ローカルウェア」の取り組みをはじめたきっかけは、どのようなものだったのですか？

山井：例えば、「食」だったら、生産者さんの顔が見えやすいですね。でも、「衣」は違う。『どうして洋服の生産者の顔はわからないんだろう？』と思っ

たんです。洋服だって、綿花や麻などの自然素材から生まれているものなのに。私は、こうした世の中の事象に対して疑問を持つところから、事業アイデアが出てくることが多いんです。ローカルウェアは、これまで60年間スノーピークが提供してきた“キャンプ”とは異なる新たな体験を通じて、「より多くの人たちに自然との関わり合いを持ってもらえるのではないか」と考えたのが、きっかけです。

ースノーピークの価値を提供するものとして、キャンプ以外の体験にたどり着いたんですね。

山井：はい。ローカルウェアの服を購入いただいたお客様に参加していただく体験ツアーが「ローカルウェアツーリズム」です。宿泊は、もちろんキャンプ。自分たちのものづくりの背景を知ってもらいつつ、自然指向のライフスタイルを体感していただきます。ローカルウェアツーリズムでは、私が個人的に『これは伝えていくべきだ』と思った生産者さんや農家さんと一緒



(写真提供：株式会社スノーピーク)

に、ツアーのプランを組んでいます。スノーピークに入った当時から、『日本のファッション業界を、スノーピークで変えてやる！』という強い思いがありましたが、それを形にしたのがローカルウェアツーリズムなんです。見た目や流行だけじゃない、“生活を豊かにするための服”という新たな選択肢を提供したかった。

この思いに気づけたのは、「スノーピークが開発しているプロダクトは、過酷な自然環境に耐えうるものであるべき」という信念が根底にあることが大きいんです。アウトドア製品の品質は命に関わります。さまざまな自然環境を想定することが、それを使ったときに得られる喜びや、私たちが届けたい価

値から逆算したものづくりにつながっていました。それがデザインの力を通して、体験の価値や質の高さとしてお客様に伝わっているのではないかと思います。

ーご自身が大切にしている価値観を社員の方々にどのように伝えられていますか？

山井：ローカルウェアツーリズムの企画に賛同して協創してくれる方たちは、私の人生を豊かにしてくれた人たちなので、彼ら・彼女らの価値観をスタッフやお客様にシェアしたいという思いが強いんです。ツアーを通じて彼ら・彼女らと接したスタッフは「お客様に私たちの思いを伝えるために、夜、

トークセッションの時間を取りたいです」と自発的に企画の提案をしてくれるようになりました。そうした姿を見ると、私の大切にしている価値観が伝わっていると感じますし、「ローカルウェアツーリズムに携わって、自分の人生が豊かになりました」と言ってくれるのを聞くと、本当にうれしくなりますね。

ユーザー自らがデザインすること。

ースノーピークにおけるデザインについて教えてください。

山井：私が考えるデザインは、あくまでも手段であって、一番大事なのはデザインの先にある体験だと思っています。デザイナーにありがちなのが、デザインすることが目的になってしまっ、それを使って何が起きるかという思考が浅くなってしまうことです。スノーピークの場合、デザインは社内で行い、外部は使いません。エディトリアルやライティングは外部の方にお願

いすることもあります。我々が直接お客様に価値を伝えられるカタログやウェブサイトは、基本的にインハウスで行っています。

ーデザイナーが持つアイデアは、どのように引き出していますか？

山井：常に新しい製品のアイデアを溜めておくように言ってあって、不意打ちで「今、何個ネタ持ってるの？」と振ってみる。ないときは、めちゃくちゃ怒りますね。「デザイナーなのにネタを持ってないって、どういうこと？」って。そもそもうちの社員はアウトドアが好きで、本社はキャンプ場の中にあって、店舗も併設されている。アイデアを出す上で、これだけ有利な環境にあるんですから、自然とアイデアは生まれてくるはず。そして、アイデアを作り上げる上で、自らのユーザー視点が最も大事です。だから店舗研修は必ず行っています。

ーデザイナー人材の採用はどのように行われていますか？



(写真提供：株式会社スノーピーク)

山井：毎年2〜3名の新卒を採用しています。アウトドアギアの開発に関してはアイデア出しから設計までを担当するので、多くが新卒のたたき上げです。新卒にこだわる理由は、経験者だと面白いアイデアは出せても設計ができないか、設計はできてもアイデアが思いつかないか、どちらかに偏っていることが多いからです。

夢をカタチにする経営。

ー新しい価値を生み出すための事業プロセスについて教えてください。

山井：今、新たに4つの新規事業テーマを検討しています。これからコンセプトを練り上げ、新しい価値創造の写真を作った上で、全社で協力して事業化を進めていく予定です。もともと

「ローカルウェアツーリズム」も、「世の中にまだない、自然指向の体験価値をみんなで考えよう」というテーマで月に1回開催している「未来開発ミーティング」から生まれたものです。

ー出てきたアイデアに対してはどのように関わるのですか？

山井：「それがスノーピークらしかったら、何をやってもいい」というのが私のスタンスです。それがスノーピークらしくなかったら、“どこがスノーピークらしくないのか”をちゃんと伝えますが、アウトドアパーソンである社員を信頼していますから、基本的に一人ひとりの主体性に任せています。CDOになって以降、会社全体を見られるようになったことで、「スノーピークというデザイン経営企業は世界を変え

られる」という強い確信を持てるようになりました。

キャンプ事業におけるプロダクト開発については、だいたい隔月でレビューを行っていて、デザインの方向性やコンセプトの強さをチェックします。デザインの軌道を修正して、提供できる価値を最大化させることに注力してきました。

企業として、「お客様を幸せにした対価が売上である」と考えています。ローカルウェアツーリズムも、ユーザーさんも社員も幸せにしたいという思いで始めていますから、当然売上は上がらないとおかしい。結局、売上が上がらないということはお客様を幸せにできていないということなんです。どんなにがんばって、デザインして、企画を考えて、イベントを開催したり、販促をかけたりしたとしても、売れなかったらなんの意味もない。ですから、ちゃんと売れるように営業と連携しますし、売れなかったらしっかりと原因究明をします。私たちには、売れない根本的な原因をお客様にダイレクトに伺うためにイベントを開催してきたという歴

史がありますから。そして、高い志を掲げながらも、きっちりした事業計画を作ります。先々代も会長も私も、予算管理は非常に厳しく行っていて、数字はかなり細かく見ます。何が原因でそうなっているのか、伸びてないところをどうやって伸ばすか、現状の認識や分析、課題設定などもマネジメントしています。

そのデザインは、世の中を変えられることができるか。

ーデザイン経営企業として特許庁長官表彰も受賞されました。

山井：デザイン経営の観点で見ると、スノーピークの歴代の経営者は、みんなデザインができるんです。創業者の山井幸雄も、現会長の山井太も、そして私も。プロダクトのデザインに限らず、お客様とのコミュニケーションデザインや、売り方のデザインなど、デザインを活用する領域の広さが、スノーピークの最大の強みだと思っています。

ーまさにデザインの力で社会に新しい価値を提供しているわけですね。

山井：そうですね。まだ世の中になく新しい価値を生み出せるのは、デザインができる人だけです。プロダクトを通じて、我々が持つデザインの力を届けることで、お客様に“人間性を回復”してもらうことが、スノーピークの使命です。

ーこれからやっていきたいことについて教えてください。

山井：私はまだ30代前半で、女性ですが、年齢や性別にかかわらず、「主体性・能力・努力の3つがあれば、経営できる」ということを、これからの時代を担う若

い世代に伝えていきたいですね。なぜか「男が跡を継がなければいけない」という固定概念に囚われて、後継者問題に頭を抱えている経営者が多いように思っています。私も、男尊女卑の価値観を押し付けられて嫌な思いをすることもありますし、若いせいでなめられることもあります。でも、それはおかしい。「若くたって、女性だって、やればできる！」ということを証明したいです。

あとは、最近、国内のアパレル産業の廃業が増えていて、「うちの加工工場が廃業したので、もうこの素材は作れません」というようなことが毎年のように起きています。ですから、まずは地元の新潟から技術継承する人を支援して、地場産業を存続・活性化するための一翼を担えたらと考えています。



(写真提供：株式会社スノーピーク)

HIDEAKI INOUE



ズラ ンク ム

株式会社パーク・コーポレーション 代表取締役 井上英明

生花の販売を中心としながらも、フラワースクールの運営、ウェディングの装花、商業施設の空間デザイン、カフェの運営にいたるまで、多角的なサービスを展開しているパーク・コーポレーション。『花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を都市生活者に届けること』をモットーに、近年では、テクノロジー企業とともに、センサーやAIを使った自動給水システムの技術開発も手がけているといいます。

新鮮な花をお客様に効率良く届けることをビジネスの中心として行ってきた同社が、花や緑に囲まれた生活を広めるために事業を多角化してきた背景にあるものとは。自身も千葉県館山の大自然の中で過ごすことが多くなってきたと言う井上さんにお話を伺いました。

株式会社パーク・コーポレーション

1988年に、パーティーの企画・運営業務を主たる業務として設立、翌年から生花販売業を開始。現在では、全国に約110店舗、(海外2店舗)を展開する「青山フラワーマーケット」の運営をはじめ、スクール事業、カフェ事業、空間デザイン事業、法人向けサービス事業など「花や緑」にまつわる多角的なサービスを提供。中核となる「青山フラワーマーケット」では、『Living With Flowers Every Day』をコンセプトに、花や緑に囲まれた心ゆたかなライフスタイルを提案している。2011年にオープンした、温室をコンセプトとしたカフェ「Aoyama Flower Market TEA HOUSE」は、国内外問わず人気を集めている。

左脳は右脳をサポートする存在

ーもともと公認会計士としてニューヨークでキャリアをスタートされた井上さんがなぜ日本で花屋をやろうと思ったのですか？

井上：ニューヨークの会計事務所には、条件で入ってしまったんですね。大学を出て、すぐ会計士になったので、とりあえず会計事務所に入れば、収入も結構あるっていいかなって。でも、実際に仕事を始めてみたら、とても退屈で仕方なかったんです。僕は、過去よりも未来のことに興味があるし、クリエイティブなことが好きな右脳派なのに、会計事務所は左脳派が行き着く最果てみたいところだった。「ここにいたら人生の無駄遣いだな」と思って、辞めちゃいました。「人の金勘定をやっているより、自分で会社を作ったほうが楽しいじゃん」と思ってビジネスをはじめただけなので、あまり深く考えていた訳ではないですね。

ーいろいろなビジネスがある中で、な

ぜ生花販売を事業とすることにしたのですか。

井上：ニューヨークから戻ってきて、最初はイベントの企画などをしていたのですが、その頃は打算的でした。当時、阪急電鉄の創業者である小林一三さんが「宝塚歌劇団のようなものは、電車などでキャッシュがまわっているとこがやるべきだ」と言っているのを本で見て、『うちもまずはそういうお金が回っているところの近くで商売をしたほうがいいな』と思った。そのあとすぐに花博(国際園芸博覧会)があったので、知り合いの花屋にお願いして市場へ連れて行ってもらったんです。そこで、『これはいい商売になるんじゃないか』と感じて、生花販売の事業を始めました。

ー青山フラワーマーケットは他の花屋とどこが違うのでしょうか？

井上：僕らは自分たちのことを『時間屋』と呼んでいます。それは、お店に入ったお客様がお花を手にとって、家



に持って帰って花瓶に生けてから枯れるまでの“時間”にお金を払っていただいていると考えているからです。だから、新鮮な花を提供するのは当然であって、素敵な音楽が流れる店内でお花を選ぶ時間も楽しんでいただきたいし、その空間を演出する照明にもこだわらないといけない。お花を家まで持ち帰る間の姿も美しく映るようにしたいし、花瓶に生けるときの心が踊るような組み合わせにしておくべきだと思う。こうしたすべての価値を生み出すためにかかる費用を、『サービス原価』であるとして、損益計算書の中に組み込んであるんです。最近では、“モノ消費からコト消費へ、あるいはトキ消費へ”なんて言われていますが、僕らは昔からトキを売ってきた。『サービス原

価』はトキをデザインする『デザイン原価』とも言い換えられますね。

ーモノではなくトキを提供するために、工夫している点を教えてください。

井上：店で何が売れるかなんて、本社にいたらわかるわけがないんです。現場に行かないと。だから僕らは発注権を現場に与えているし、採用も現場に任せています。お客様にとってみれば、“自分の目の前にいるスタッフが、どれだけ自分を満足させてくれるか”が一番大事じゃないですか。だからスタッフに求めるのは、いかにお客様の立場で考えて行動できるか、ということ。逆に、デザイナーが社内で新店舗の間口サイズを設計していたら、「お客様が

気持ちいいと感じる空間を作るんだから、店に行って実際に物を置きながら確かめてみる。パソコンの画面を見ただけで、お客様の気持ちがわかるものか！」と言います。頭で考えるより、感じるほうがよっぽど大事だと思います。

一売り場のデザインを担う、ショップ・クリエイターとショップ・マネージャーについて教えてください。

井上：うちに入ってくる人間は、右脳が強い人間が多い。でも商売をやっていくには、右脳だけではだめなんですよ。だから現場にも左脳に強い人間も置くようにしています。クリエイティブに強い人にはクリエイティブだけを、マネジメントに強い人にはマネジメントだけを任せて、二人セットで仕事をするようにさせているんです。それがショップ・クリエイターとショップ・マネージャー。とはいえ、やはり大事なのは右脳だと思っているので、うちで絶対的に大事なものは右脳であり、それをサポートするのが左脳

であると考えています。

花を売るだけでなく、花のある空間づくりへと事業を多角化

ー今では数多くのブランドを運営されています。

井上：店舗もたくさん作ってきたことで、独特のノウハウを積むことができました。最近では、インテリアデザイナーの人たちから「緑をデザインに取り入れたい」という声をよく聞きますが、インテリアデザイナーの人たちは、デザインはできても、植物のことがわからないから、メンテナンスができない。逆に、庭師の人たちは、植物のことはわかっても、デザインのことはわかりません。うちにはデザインと植物、両方の専門性があるので、これらを融合させることで、もっと花や緑のある空間を広めようと思い、『parkERs (パーカーズ)』という空間デザイン事業を始めました。

ーデザインがより事業の中核になって

きているんですね。

井上：そうですね。一級建築士も社内にも3人くらいいるから、オフィス空間もつくるし、有楽町マルイさんという商業施設の緑化だったり、羽田の全日空のラウンジだったり、あとは最近マンションを企画からデザインした。大手ゼネコンさんからも、「社内で考えると同じ発想しか出ないから、もう少し面白おかしくやって欲しい」と、ゼネコンさんの本社の緑化もしました。あとはメガネのJINSさんが手がけている、世界一集中できる場を目指した会員制ワークスペース「Think Lab」をやったりとか。こうした花を売るだけでな

く、花や緑に囲まれた豊かな生活を提供するのが、僕の考える“デザインを売る”ということです。

ー室内で自然を再現するために工夫されていることは何ですか？

井上：自然界には、鳥がいたり、波があったり、風が吹いたり、いろいろな動きがありますが、室内にはそれがありません。そこで僕らは、水の波紋や光の揺らぎなどを使うことで、動きを出そうとしています。できるだけ自然を再現したいので、植物だけではなく、外部の光や音の専門家にももらっているんですよ。他にも、AIと



(写真提供：株式会社パーク・コーポレーション)

センサーを使って、遠隔操作で給水するシステム「Indoor Park モニタリングシステム」（特許出願中）を開発しています。Indoor Park モニタリングシステムでは、室温・湿度・土壌温度・照度・土壌酸度・画像などをセンサーやカメラで観測し、そのデータをクラウド上で管理します。それらのデータとモニタリングした植物に応じて、自動灌水(かんすい)システムと連動して、給水をします。同時に、パークーズの専門スタッフが植物の状態を遠隔地からリアルタイムで管理しながら、最適なタイミングで最適量の給水ができるよう微調整しています。さらに今後は、その蓄積されたデータを分析して、自動灌水の精度を上げていく予定です。

頭で考えるのではなく、感じる。

—ご自身の中で大切にされていることを教えてください。

井上：僕は、4月と10月は雲隠れ月間にしていて、年に2ヶ月間は会社に来ないんです。秘書からも連絡が入らな

いようにして、世界を放浪している。例えば、会社を始めた頃に『花といえぱパリだろう』と思って、パリの花屋を見に行きました。そのときに泊まった安宿の部屋には、花や緑がなかった。日本にいるときは花を商売の道具としてしか見ていなかったのですが、パリの殺風景な部屋を見ていて気づいたんです。「この部屋には、花が必要だ」って。それで、マルシェで一輪の花を買って来て、部屋に飾ってみたら、やはり空気がガラッと変わったんです。そのときに『花のある生活って、いいものだな』と初めて心の底からそう思えた。これが僕の原体験になっています。

—感性的にいいなと思ったものを社員にどう伝えていますか？

井上：希望者には、僕が15年前から持っているパリのアパートに行ってもらって、日本に帰って来たら他の社員に話をしたり、勉強会をしたりしています。あとは、儲かるかどうかはさておき、心地いい時間や空間を世の中に広めたいと思っているので、自分がいいなと

思ったところには、社員を連れて行くようにしていますね。

—自分の感性を共有できている社員が、どれくらいいると思いますか？

井上：今は直接的に接する人間は少ないですが、本社のブランド・クリエイターとは感性を共有できていると思います。ショップごとにいるショップ・クリエイターとは違って、ブランド・クリエイターは全社的なクリエイティブの統括をしている人間です。

—デザインへの投資効果を測る指標はありますか？

井上：新店舗を作るときには、全体の予算のうち10%を新しいことに使うようにさせていて、それがデザイン原価になっています。同じものをずっと売っていても、誰も買わなくなってしまうじゃないですか。やはりブランドは常に脱皮していかないと。今までやってこなかったことをやってみて、どうなるかを試してみる。僕が新店を見に行くときの面白味って、そこなので。あとは売上を見る時は、新店は出せば売上が上がるのは当たり前だから、既存店舗について見るようにしています。例えば、既存店の数字が割れて、前年比90%になったとしたら、100人のうち10人は「あんたの店つまらない」って



(写真提供：株式会社パーク・コーポレーション)

言っているようなものなので、そう
なってしまううちは終わりだと思っ
ています。

花という素材を美味しく調理す ることがクリエイティブの役割。

一社内のデザイン組織はどうなってい
ますか？

井上：昔、外注していた店舗設計のデ
ザイナーが「うちに入りたい」と言っ
たので、「来ちゃえ」と言ってデザイ
ンを内製化しました。最近までポス
ターなどは、外部のデザイン事務所や
カメラマンさんに頼んでいましたが、
一度すべて内製化してみようと。そこ
で「ソルトアンドペッパー」という新し
い社内のクリエイティブ・チームを立
ち上げました。どんなにいい肉でも、
塩コショウがなかったら、うまいス
テーキにならないじゃないですか。塩
コショウの加減で美味しさが決まるの
で、現場には美味しいステーキを焼く
塩コショウ役のクリエイティブ人材
が必要なんです。本社として、どれだ

け美味しい塩コショウを供給できるか、
が肝心ですね。

ークリエイティブ人材の採用・育成は
どうしていますか？

井上：何に一番力を入れるかという
やはり採用です。社内にクリエイ
ティブ・チームを作るにあたり、優秀な人
材を揃えるまでに9ヶ月かかりまし
た。僕自身、会社にいらない2ヶ月の
間に採用の話が進むと、そのときだけ
は東京に戻るくらい、優秀なクリエ
イティブ人材を採るのは、僕たちにと
って重要なこと。会社説明会と最終の面
接は、僕がやるようにしています。他
にも、月1回のペースで、ブランド・マ
ネージャーに選んでもらった10人く
らいのメンバーと一緒にご飯を食べる
こともしています。

一社外のデザイナーの起用について教え
てください。

井上：ロゴマークなど、永遠に使い続
けるようなものを作るときには、超一



流と言われる外部の人に頼んでいま
す。最近、海外にも店を出すようにな
ったので、ロゴマークにTOKYOとい
う文字を入れるようになりました。それ
だけでも全体のバランスを見なくては
いけないので、外部のデザイナーにお
願いすると何百万円もかかるんです
よ。それでもその微妙な調整が非常に
大事になってくるので、『100店舗で
使ったら、1店舗あたり数万円か』と
思っていました。

花屋がなくてもいい環境が、人 間にとって理想的な環境

ー創業から30年経った今でも変わら
ないことは何ですか？

井上：とにかく花や緑と共に生きると

いう文化を、地の果てまで広めていき
たい、という思いは創業当時から変
わっていません。僕は普段の生活の中
でも常に花に意識が向くのですが、店
回りのときに電車に乗っていても、
まったく花も緑も見かけないんです
よ。しかも今の都会は、定規とコンパ
スでできているじゃないですか。つま
り直線と正円でできている。これって、
すごく不自然なことなんです。直線
もまん丸も、自然界には存在しません
から。都会で生活している人たちは、
こうした不自然によるストレスに常に
晒されているんですよね。これはどう
にかしないといけない。

ー時代とともに変化させる必要がある
と感じていることは何ですか？

井上：冗談は抜きにして、これから10年後か20年後に、人間が宇宙に行くようになったら、宇宙ステーションに花を運ぶのは、僕らの仕事だと思っています。どこまで行っても、そこに人がいる限り、花や緑は必要だから。テレワークが主流になりつつある時代なのに、都会に身を置いてはいけな
 ーと思い、館山の自然に囲まれた場所に、別荘兼研修所を作りました。そこで感じたのは、“花屋がなくてもいい環境こそが、人間にとって理想的な環境だ”ということ。庭に花が咲いていたり、周りに緑が溢れていたりすると、花屋なんていら
 ーないんですね。不自然な環境だから、花屋が必要なだけで。これから日本も人口が減っていくんだから、もっと広いところに住むようになる
 ーと思う。クリエイティブやデザインを考える人は、こんな都会にいるよりも自然の多いところにいたほうが、いい発想ができるはずだと考えています。

ーカフェ事業をはじめた理由は何ですか。

井上：カフェ事業を本格的に取り組む

ようになったのは、イタリアの『ムーランフリルルージュ』というパンジー農園に行ってから。おしゃれな温室に、きれいなパンジーがうわーっと並んでいたんです。そこに入った瞬間に「ここでお茶を飲んだら最高だな」と思い、帰ってすぐにカフェを作りました。うちのお店には外国人観光客の方もたくさん来てくださっているのですが、せっかくうちの店に来て
 ーも旅行だと花は持って帰れないので、店舗の横にあるカフェで楽しんでもらえたらな
 ーと。みなさん、撮った写真をSNSに投稿してくれるので、広告を出さなくても、世界中からお客様が来てくださっています。

文化を担うという意識が出てから

ー市場の変化をどう感じていますか？

井上：生花販売をはじめた当初は、花屋と男性の間に、非常に距離があったんですね。でも、うちのライフスタイルブーケなら、お店で待たずに、すぐ手に取れるので、花を買う男性がとて



(写真提供：株式会社パーク・コーポレーション)

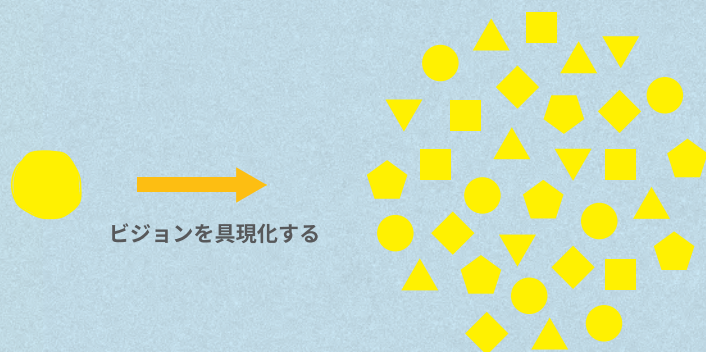
も増えました。それから若くてファッションに興味がある人が、自分で花を選ぶようにもなった。要は、スーパーで出来合いの惣菜を買っていた人が、『ちょっと料理を作ってみようかな』と思って食材に手を伸ばすのと同じで、若い男性が母の日の花を10分以上かけて、ああでもない、こうでもない、と選ぶ人が増えてきたんです。そういうシーンを目にとると、僕のビジョンがジワッと広がってきているのを感じますね。

ー花と生きる生活が定着してきているということですね。

井上：長く続いている企業を研究していたときに、僕がそれまで意識したこと
 ーもなかった「文化」という言葉を目に

しました。日本の和菓子の文化とか、イタリアの靴職人の文化とか。それから『うちももっと花や緑にまつわる文化を創っていき
 ーたい』と思うようになり、花や緑を長く楽しんでもらうために必要な知識や道具の提供を始めました。文化を担うことに対する意識が芽生えてから、うちのフリーペーパーの内容を一から見直しました。それまでは商品を宣伝するためのカタログになっていたのですが、今では花の産地を紹介するなど、“花と生きる”文化にこだわった内容に刷新したんです。また、初心者OK・単発受講OKのフ
 ーワースクール「hana-kichij」の運営もしており、花を生ける楽しさや、花のある暮らしの豊かさを、より多くの方に知ってもらうための取り組みは、今後も力を入れていきたいと考えています。

経営にデザイナーを巻き込む



POINT

- ☐ 自分たちのありのままの姿をデザイナーに知ってもらう
- ☐ デザイナーと経営戦略を考える
- ☐ 売るところまでデザイナーが関わる

自分たちのありのままの姿をデザイナーに知ってもらう

デザイナーは経営者のビジョンを形にするパートナー

経営者のビジョンを実現するためには、社員はもちろん、社外にいるステークホルダーも含む多様な専門家や顧客までも巻き込む必要があります。まず、専門家のひとりとして巻き込みたいのがデザイナーです。デザイナーを交えて、経営者が思い描くビジョンと自社の現状の間にあるギャップを見つめ直し、これから実施すべきプロジェクトを経営戦略としてまとめます。この戦略の中から、プロジェクトとして実行可能なものに、優先順位をつけながら進めていきましょう。その役割を担うときのデザイナーは、単なる発注先ではありません。**デザイナーは、企業のビジョンを形にすることを助ける経営者のパートナーであり、事業の価値を社員や顧客、ステークホルダーへ伝えるための媒介者です。**

デザイナーを経営に巻き込む際は、2つの必要条件があります。ひとつは、経営チームに「デザイン責任者」として配置すること。もうひとつは、事業戦略を構築するときには最上流からデザインを関与させることです。

デザイン経営においては、デザイナーが経営者とともに、ビジョンを実現する上で必要な業務プロセスの変更に関わることが重要です。そのためにも**経営者自身がデザインを経営資源として認識し、採り入れる覚悟を持つ**必要があります。

自分たちのありのままの姿をデザイナーに知ってもらう

優秀なデザイナーを惹きつける要素は単なる報酬の額だけではありません。他にも

大きく3つの要素が大切になります。

- ①経営者のビジョンに共感できること
- ②企業が持つ技術力や働く環境が、イノベーションを生み出すための実験と実装の場として機能すること
- ③企業が有する事業特有のナレッジや歴史といった、知的・文化的資産が魅力的であること

デザイナーは観察の達人です。経営者の主観によってフィルタリングされた情報ではなく、一次情報としての現場を観察してもらうようにしましょう。表裏のない、ありのままを見てもらうのです。長期にわたり事業を共にするパートナーとなる**デザイナーには、経営者そして企業の生き様や、創業の背景について知ってもらうことも重要**です。候補となるデザイナーが自社を訪れた際には、経営者自らがオフィスや工場を案内し、自分たちの生き様をプレゼンテーションするつもりで、ありのままの姿を知ってもらいましょう。その上で、自分たちと一緒に仕事をしたいかを考えてもらうのです。

どうやってデザイナーを見つけるか？

経営にデザイナーを巻き込む方法は様々です。社外デザイナーへ依頼するだけでなく、社内人材の登用も有り得ます(具体的な実践方法や組織の作り方については『Chapter 3：組織の変革をデザインする』で詳しく見ていきます)。ここでは、これからデザイン経営をはじめていこうとする中小企業の経営者にとって、最も現実的な選択肢である外部デザイナーの起用について見ていきます。

デザイン経営における、経営者のパートナーとしてふさわしい「デザイナー」とは、グラフィックデザイナーや工業デザイナー、テキスタイルデザイナーなど、デザイナー

という肩書きをもった人物に限りません。建築家、編集者、写真家、ストーリーテラー、クリエイティブ・ディレクターなど様々なプロフェッショナルが選択肢に入ります。大切なことは、経営者のビジョンを、製品やサービス、企業ロゴやウェブサイトなどの形にして、顧客が触れて体感することのできる接点をつくること。このときに、**デザイナーとして大事なことは、顧客が体験する一連の流れを、魅力的なストーリーとして描けること**です。魅力的なストーリーを描くスキルは、製品を買ってくれる顧客だけではなく、製品づくりに携わる様々な専門家を巻き込んでいくプロセスでも重要です。

こうしたデザイナーを探すためには、まずは経営者が気になっているビジネスを思い浮かべてみましょう。そのビジネスを支えているデザイナーについて調べたり、デザイナーが過去に作成した成果物をまとめたポートフォリオをながめて気になる人を探してみましょう。

相性の良いデザイナーと出会う確率を高めるためにも、まずはデザイナーと触れる機会を増やすことを意識しましょう。グッドデザイン賞を主催している公益財団法人日本デザイン振興会では、企業とクリエイターのマッチングを目指す、企業参加型のデザイン・事業提案コンペティションなど様々な事業を開催しています。たとえば、東京都主催で日本デザイン振興会が企画・運営を行う「東京ビジネスデザインアワード」は、都内ものづくり中小企業の優れた技術や特殊な素材に、クリエイターならではの視点やアイデアで、新しい可能性を見出すデザインコンペティションです。ロフトワークでも、世界中のクリエイターや才能とマッチングするアワードサービス「AWRD」や、素材を扱う企業とクリエイターの共創を支援するプラットフォーム「MTRL」を運営しています。最初はこのようなサービスを活用しながら可能性を拡げるのも選択肢の一つです。

■町工場が始めた「かみの工作所」の成り立ち

（事例：福永紙工株式会社）

ある日、福永紙工代表の山田明良氏が、会社がある東京都立川市の隣にある、国立市にオープンした「つくし文具店」を訪ねたことから、現在では福永紙工発のブランドとして有名になった「かみの工作所」は始まったそうです。つくし文具店の2代目店主である萩原修氏は、デザインディレクターでもあり、大手の印刷会社に10年勤めていた経験がありました。山田氏は「下請け仕事から脱却したい」と考える工場の現状や、もともとアパレル業界出身でデザインの可能性を信じていたことを話すと、萩原氏は「可能性がありそうだ」と直感的に思ったといいます。その後、萩原氏は福永紙工を訪れ、打ち合わせを重ねて模索を続けます。

同じ頃に萩原氏が立ち上げたスペース「国立本店」。ここは「中央線デザインネットワーク（当時は、中央線デザイン倶楽部）」の拠点として、グラフィックデザイナーの三星澄氏が店長を務めていました。紙の加工に高い関心を抱いていた三星氏は、萩原氏に声をかけられ、福永紙工のプロジェクトに参加。ロゴや販促ツールなどを手がけることになります。プロジェクトの名前も「かみの工作所」に決まり、2006年4月、正式にスタートを切りました。

福永紙工が得意とするのは厚紙の加工です。印刷した厚紙を型で抜き、平面的な紙を立体的に仕立て上げていく技術がありました。「かみの工作所」で工場見学を開催したところ、グラフィックデザイナーやパッケージデザイナーだけでなく、プロダクトデザイナー、インテリアデザイナー、建築家といったさまざまなジャンルのプロフェッショナルが集まり、紙を立体化することへの魅力を感じられる機会を作り出せました。

また、2007年に初めて行った「かみの道具展」からは、実際の商品化につながるアイデアも生まれました。つくし文具店の開店2周年にあわせ、5人のデザイナーに参加してもらい、紙を加工して作った道具を提案。テスト的に販売したそれらの道具が好評を呼んだことが、商品化のきっかけになりました。

かつて、福永紙工の事業の売上構成比率は、OEM（相手先ブランド名製造）が100%でした。デザイナーと二人三脚で始めた、「かみの工作所」プロジェクト設立以降は、同プロジェクトが広告塔になったこともあり、新たに企画段階から製品製造に入ることができるODMの受注も増加。現在では、OEM、ODM、自社ブランドの売上構成比がほぼ等分となりました。



デザイナーと経営戦略を考える

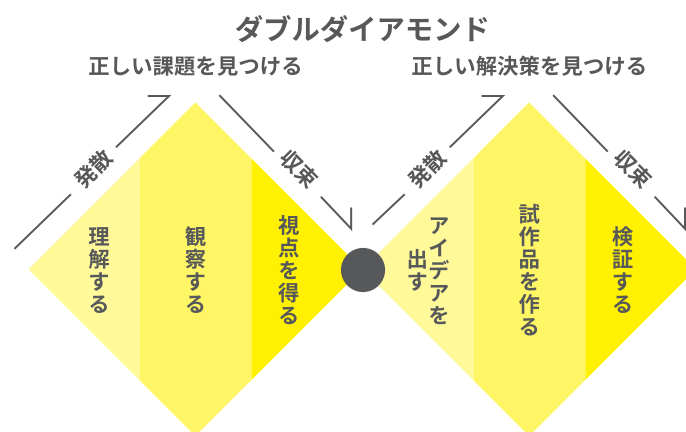
デザイナーと取り組むべきことを整理する

デザイナーと組んだら、いきなり新しい製品やサービスを作ろうとせずに、「なぜつくめるのか？」という「意味」のデザインに時間をかけましょう。世の中にない、新しい価値を生み出すためには膨大な時間がかかります。もし、デザイナーが、経営者が把握している課題や、企業のあるべき姿に対して何の疑問も持たず、すぐに解決策を生み出そうとしたら注意が必要です。大切なのはデザイナーが経営のパートナーとなり、そもそもの課題の定義自体が正しいか、経営戦略の視点で一緒になって考えてくれることです。

デザイナーとともに取り組むべきことは製品・サービスのデザインにとどまりません。社内の組織変革のために必要なオフィス空間や、ステークホルダーの巻き込みに必要なコミュニケーションツールなどさまざまです。企業の現状とビジョンのギャップを埋めていくためには、実施すべきことをいくつかのプロジェクトに分け、優先順位をつけて、経営戦略としてまとめていきます。

これからの経営のあり方を考えるうえで、まず選択肢を増やすためのアイデアの発散を行います。ブレインストーミングによるアイデア出しやスケッチ、身の回りにある素材で簡単に作れるラピッドプロトタイピングといった手法が代表的です。デザイナーが用いるそれらの手法を活用し、多様な考え方を取り入れ、選択肢を増やすことは、自分たちの事業に対する理解を広げてくれます。

多様な選択肢ができれば、「なぜ作る必要があるのか？ 世の中に対して、どのような新しい価値を提供できるのか？」といった観点から、よりビジョンに近づけるものへと収束していきます。デザイナーと発散と収束を繰り返していくことで、企業が進むべき方向がより明確になり、実現化に向けたモチベーションも高まります。



デザインのプロセスにおいて、正しい解決策を見つけるためにも、正しい課題を設定することが重要です。英国デザイン協議会がまとめた思考モデル『ダブルダイヤモンド』は、選択肢を増やすために行うデータ収集やアイデア出しなどをさす「発散」。実行可能性や社会への影響などの判断軸を持って選択する「収束」。このふたつの異なる思考方法を意識して使い分けながら進めていく、デザインのプロセスを簡潔に表現しています。

売るところまでデザイナーが関わる

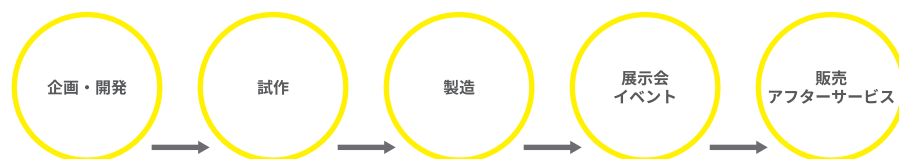
作ってから売ってまで全てのプロセスを考える

デザイン経営においては、ビジョンを軸として、企画から製品・サービスを市場に届けるまで一貫して行うのが、成功を呼ぶ鍵です。実際の製品開発など「作るフェーズ」になっていくほど、関わる専門家やデザイナーの人数は増えていくはずですが、大切なのは**経営のパートナーとしてビジョン作りから並走したデザイナーが「売るところ」まで携わる**ことです。

世の中になかった意味や価値を持った製品・サービスは、顧客にとっては今まで見たこともない、「意味がわからないもの」です。製品をお店に置いてもらうだけでは魅力が伝わらず、売りにくい商品になるため、コミュニケーションをきちんとデザインする必要があります。その点では、オンライン・オフライン問わず、顧客と直接の接点を持つことを意識するのも大切です。問屋や小売店を通すことで、自分たちが持つ製品・サービスの意味や価値が伝わりにくくなってしまいますからです。

新しい製品・サービスが世の中に浸透すると、他社にはないものとして差別化され、長きにわたって定番商品として愛されることも多いです。しかし、こうした価値が

認知されるまでには時間がかかることもあります。デザインのプロセスが作って終わりではないことを意識し、着想から、製造、販売して、顧客のもとに価値が届くまでのプロセス全体について考える必要があります。**付加価値を生む活動の連鎖であるバリューチェーン全体が、デザインの対象になるのです。**



事業における全てのプロセスがデザインの対象になる

製造にかかるコストに加えて、広告や店舗運営など販売にかかるコスト、保証やアフターサービスなど販売後のコストも含めてトータルで考えなくてはなりません。また、製造・加工の工数がかかりすぎないか、ある程度の量産が可能かなど、製造のプロセスもデザインの対象になりえます。

また、コストをかけずに宣伝できる効果的な施策も考えましょう。安直に広告を打つのではなく、メディアに取材をしてもらえよう話題作りに励むのも一案です。新製品を作っている過程を公開する、地域の百貨店が集客に力を入れているタイミングで体験型のワークショップを共催するなど、アイデア次第でチャンスは広がります。

TIPS

デザイナーからの批評を喜んで受けよう

経営者のビジョンに共感して、その実現に向けて真剣に向き合っているデザイナーほど、経営者に対してははっきりと意見を言うはずで

もし、本来の依頼に対して直接の答えとはならない、異なる視点からの提案があった時も、柔軟に受け止めましょう。デザイナーによる独自の視点から自分たちの事業を再定義することで、今までは見えていなかった分野へと事業領域を広げられるかもしれません。

最終的に出来上がるものだけでなく、こうしたプロセスにおけるやりとりによって、経営者の考え方に良い影響が期待されることも、デザイン経営に取り組む大きな意味です。



福永紙工株式会社 代表取締役

山田明良

2006年に小さな町の印刷工場からスタートした、紙の可能性を追求するプロジェクト『かみの工作所』を皮切りに、デザイナーとの協働制作で、オリジナル製品の企画・開発から販売まで取り組んでいる福永紙工。

こうした印刷・加工会社の枠にとどまらない取り組みが広告塔となり、現在では多くのTOP企業とのコラボレーションがはじまっています。紙という素材をテーマに、先鋭的なアウトプットを生み出し続け、関わる人みんなが圧倒的なファンになる福永紙工の魅力についてお話を伺いました。

福永紙工株式会社

1963年に創業した、東京都立川市を拠点とする印刷加工の製造会社。特色印刷や厚紙印刷、打抜き加工や貼り加工、レーザーカット加工を得意とし、印刷のノウハウと自由で斬新なデザイナーの発想を融合させた、ユニークな紙製品の開発・製造・販売を手がける。「かみの工作所」を皮切りに、2006年よりデザイナーとの協働プロジェクトを発足。2012年にはトラフ建築設計事務所との協働プロジェクト「空気の器」がドイツのreddot design awardにて「best of the best 2012」を受賞。

印刷の仕事はもっとクリエイティブなものかと思ってた

ー福永紙工に入社した理由を教えてください。

山田：その理由は、単純に結婚ですね。奥さんの実家が福永紙工だったんです。当時、アパレルの商社で働いていて、バブル真ただ中のときは急速に成長していたのですが、バブル崩壊と同時にバタッとダメになってしまって。さて自分の身の振り方はどうしたものかと考えているときに、結婚することにしたんです。…無職でしたけど(笑)そのときに「これからはちゃんとした商売をしなきゃいけないな」と思い、福永紙工に入る決意が固まりました。

ー実際に印刷・加工会社に入ってみて、どう感じましたか？

山田：アパレル会社にいたときから、展示会の案内状などの制作物を依頼する経験があったので、印刷・加工会社

に対する漠然としたイメージはあったんです。グラフィックデザイナーとのコミュニケーションも多少したことがあったので、福永紙工もグラフィックデザインに関わりがあるのかなと思っていました。もともとアートやデザインには個人的に興味があったので、そういう仕事もいいなと思ったんですよね。でも、実際入ってみると、まったくデザインとは関わりがなくて、驚きました。

ー自分が期待していた通りの職場ではなかったということですね。他に感じたことがあれば教えてください。

山田：初めて製造業に入って感じたのは、自分たちの扱いに対する違和感です。「なんだか下に見られているな」と。ちゃんとしたクオリティで仕事をしているのに、どうして下に見られないといけないのか。そういう扱いをされない印刷屋になりたいと思いました。



デザイン・ディレクター萩原修氏との出会い

ーかみの工作所を始めるまでの経緯を教えてください。

山田：先代の社長のときは、先代と山櫻の創業者さんとの関係性で成り立っていたんですね。山櫻さんは、名刺や封筒などを作っている老舗の会社で、50年の付き合いがありました。名刺や年賀はがきを印刷したり、それを入れる紙箱を作ったり。昔は、そんな仕事がうちの仕事全体の6割ぐらいを占めていたんですよ。自分自身、「この会社に入ったからには、まずはちゃんと

印刷のことを学びたい」と思ったし、「現場の人とも仲良くなって、現場のことを深く知りたい」と思ったので、カバン持ちみたいなところから始めて、10年くらいはその仕事を続けました。お客さんと印刷業界に馴染もうと努力した10年でしたね。

ー印刷・加工のルーティンの仕事もしていたということですね。

山田：そうです。中小企業は「下請けからの脱却」と言われますけど、仕事がちゃんと正当に評価されて、お金になっていれば、下請けのほうが断然楽なんですよ。ただ現実として、そうも

いかなくなってきている。特に紙を扱う印刷業界は斜陽産業で、いろいろやばいんですよ。だから何か新しいことを始める必要があったし、デザインやアートに関することをやりたいという思いがずっとあったんですね。でも、なかなかそのきっかけをつかめずにいた。そんなところで、デザイン・ディレクターの萩原修さんと知り合ったんです。彼も独立したばかりで、地元で新しく地域とデザインの活動を始めたところだったこともあり、意気投合しました。

一かみの工作所の取り組みについて先代はどう反応しましたか。

山田：当時、取引先だった山櫻さんの社長が世代交代して、大きく経営方針を変えました。要は、「引き続き、全部、福永紙工でお願いします」という話じゃなくなってきたんですね。でも先代の社長は、次の一手をどうするべきか、決めかねていた。そんなときに、僕が始めていたデザインの仕事が、メディアに取り上げられたりして、少しずつ芽が出始めたんです。先代もテレ



(写真提供：福永紙工株式会社)

ビの取材が入っている様子を見て、「デザインって、なんか、すごいのかも」と思ったんじゃないですかね。デザインの力を確信したわけではないだろうけど、「この流れでこれからの事業をやってくのも、いいんじゃないの」という話になりました。

目指すのは、誰とでもフラットな関係性

ー山田さんが経営者になってから、福永紙工がどう変わりましたか？

山田：かつての福永紙工の組織体制はピラミッド型でしたが、今は出来るだけフラットにして、自由な雰囲気を大切にしています。フラットな関係性を大切にしているのは社内だけでなく、デザイナーとお客さんの関係もそう。たとえ相手が大企業であっても、言うべきことは言える関係でいたいんです。その方がいい物ができるのです。

ーオリジナル製品の開発など新しい取り組みについて、昔からいる社員はど

う反応しましたか？

山田：昔からいる社員からしてみたら、デザインの仕事はややこしくて、「やれやれ」という感じですかね。僕からも新しい取り組みを理解してもらうための努力はしているので、昔からいる社員のうち何人かは興味を持ってくれて、都心でやる展覧会とかも見に来てくれています。工場を見てもらってわかるとおり、印刷・加工するスタッフは若い人たちが多く、彼らは彼らで互いに切磋琢磨しながら、技術を身につけているところです。まだ社員が一致団結して盛り上がるようなことにはなっていませんが、まあ少しずつ距離を縮めていけたらと。

ー美大出身のプロダクトデザイナーが、職人と外部のデザイナーの間に入っていると聞きました。

山田：はい。彼は外と中を繋げる稀有な存在として、多くのデザイナーから絶対的な信頼を得ています。うちでは主にパッケージなどの立体製品の製造



にあたって、展開図や加工方法を検討、提案する構造設計の専門スタッフがいますが、彼は構造設計のこともよく理解しているし、営業プロセスや紙の加工技術についてもよくわかっていて、デザイナーとの会話もスムーズに進められる。オリジナル製品を売るには、そうした感性がすごく求められるので、販売スタッフを育てるところは一生懸命にやっています。

工場だからできること

ー外部のデザイナーと組んでオリジナル製品ができるまでの流れを教えてください。

山田：新しく関わってくれるデザイナーには、まず工場に来てもらって、現場を知ってもらうところから始めます。デザインありきではなく、今うちにあるリソースを活用した製品開発をしてもらいたいからです。

ー製造の現場でできることから考えてもらうということですね。

山田：うちの面白みは、“工場という製造の現場でもあるところ”にあると思っていますんですよね。そこがデザイン会社や企画会社と大きく違うところ。例えば、打ち合わせで「こんなのできないかな？」というアイデアが出てきたら、すぐに図面を現場へ持って行って、作ってみることができますから。そうした工場ならではの強みは、うちの特徴として残していきたいと思っています。

ー新しいプロジェクトはどのように進めていくかを教えてください。

山田：基本、年に1回くらいのペースで、新しいプロジェクトを動かしています。今は「紙工視点」というプロジェクトを、岡崎智弘さんというアート・ディレクターと一緒に進めているところなのですが、「岡崎さんの発想って面白いな」「岡崎さんが思う“紙の可能性”って、どんなだろう？」と思い、デザイン・ディレクターになってもらいました。そこからは、岡崎さんと話しながら、デザイナーを誰にするか決めていきま



す。岡崎さんと一緒に取り組んでいる「紙工視点」というプロジェクトは、デザイナーの視点そのものに着目して、紙を通してデザイナーが見ている世界を伝える試みなので、デザイナーとは月2回くらいのペースで打ち合わせをしながら、試作を重ねてブラッシュアップしていきます。

売るところまでデザイナーが関わる

ーデザイナーが作るものに対して、経営者としてどう関わりますか？

山田：デザイナーには、なるべく自分の作品を作る環境に集中してもらいたいので、最初から「売れるかどうか」といった話はしないようにしています。

正しいかどうかは別として、マーケティングリサーチも一切しない。「このデザイナーの仕事は面白い！」と思ってお願いしているわけだから、何を作っても面白いんですよ。だから、僕から何か言うとしたら、「製造上、ちょっとこれはさすがに、無理」というときだけですね。最近は数点もののアートピースも作っていますが、ある程度は量産しないといけない。そこにどう落とし込むかは、うちのスタッフの力量だと思うんです。

ー作品を作って終わりではなく、きちんと販売まで繋がっている秘訣を教えてください。

山田：僕らが作っているプロダクトは、必需品ではありませんし、今までに見

たことがないものばかりです。「これは、どうやって使うのか?」と興味を持ち、プロダクトの価値をわかってもらうまでに、とても時間がかかるので、売りづらいんですよね。お店に置かれただけでは、商品のことをわかってもらえないので、POPUPショップを作って、世界観から伝えるようにしています。POPUPショップは2019年の夏だけで、37回も開催しています。夏は、どのお店も集客を増やそうとしているので、そこに合わせている感じですね。搬入と搬出の繰り返しで、効率は悪いんですけど。委託販売なので、売れなかった商品はうちに返ってきてしまいますし。

発信面で工夫しているのは、新しい作品を作っている段階から、ライターさんに入ってもらうこと。作品作りのプロセスをインタビューしてもらい、その内容をウェブで発信するような、実況中継のスタイルで発表することもあります。そうして1年くらいかけて作品が完成したら、メディアさんやバイヤーさん向けに展示会形式でお披露目

し、販促に繋げていきます。

ーデザイナーは売り方の部分にどこまで関わってくれますか?

山田: 売るところもプロジェクトの一部なので、みなさん結構関わってくれますよ。世界観を監修してもらいながら作っていくので、逆にみなさん関わりたがりますね。トラフ建築設計事務所さんの場合、“トラフさんの眼を通して、どう見えるのか”というのがすごく大事なポイントなんですよ。トラフさんが作った「空気の器」は、福永紙工だけのものではなく、トラフと共有のもの。普通だったら企業とデザイナーの関係は、デザインを買い取ったら、そこで終わりですが、うちの場合は、そうじゃない。デザイナーとの協働体制を大切にしています。契約形態もロイヤリティ契約ですしね。だから、トラフさんがいろいろなイベントに持って行って、自分たちで作品を販売することもある。デザイナーともフラットな関係性を築きたいんです。



(写真提供：福永紙工株式会社)



(写真提供：福永紙工株式会社)

ーデザインの保護について、知的財産権をどう活用していますか？

山田：当然、意匠・商標は取っていますよ。なかなか紙製品は特許が取りづらいのですが、デザインは守らないといけませんから。意匠・商標を取ること、悪意を持って真似しようとする人たちへの抑止力として、ある程度の効力は発揮すると思うので。海外の国際意匠も取っていますよ。もし取っていないと、逆に訴えられるリスクにもなりかねませんので。いつも展示会に出す前に意匠登録の出願をしています。完成した製品の意匠だけでなく、一部のデザインについてのみ意匠登録を受けられる「部分意匠」も適宜取っています。東京都知的財産総合センターの相談窓口を活用しながら、弁理士を通さずに、自分たちで申請しているんですよ。大企業みたいに何から何まで取るのは難しいですが、なるべくお金をかけない方法で、最低限はがんばっています。

デザインされた“いいもの”が長く残る方が価値がある

ーデザインへの投資と利益の関係性についてはどう考えていますか？

山田：10何年やってみて思うのは、デザインへの投資が利益に結びつくまでには時間がかかるな、ということです。今、「デザインに取り組むことによって、経営が劇的に改善する」ような風潮がありますが、そんなに手軽で美味しいものではないですよ。関わっているデザイナーのすべての作品がヒットするわけがないですし、経営者視点で利益を追求するだけでは、こうした取り組みは、うまくいきません。

とにかく、「まずはデザインの力で、ちゃんと意味のあるものを作ろう」という意識が大事だと思っています。ちゃんと意味があるものを作らないと、最初は見た目だけで売れるかもしれないけれど、デザインの意味に対してお客様の共感を得られていなければ、結局すぐに売れなくなる気がする

んですよ。手っ取り早く売れるものを作ろうとすると、お客さんに媚びたようなものになるじゃないですか。いくら媚びても、それをお客さんに見透かされちゃったら、そこで一気に冷めてしまう。すぐに売れる商品は、すぐに売れなくなる商品でもあると思うので、そのバランスは今も答えを探し続けている感じですね。

ー短期的な利益を上げることだけにとらわれている経営者も多い気がします。

山田：「企業は右肩上がりで成長し続けなければいけない」という呪縛があるじゃないですか。株主がいる大企業は特に。でも、僕らは中小企業なので、“現状維持で低空飛行しながらでも、本当に意味のあるものだけを作り続ける”という選択肢を取ることができる。そうじゃないと、本当にいいものはなかなか作りづらい世の中になっているのかもしれないですよ。いっそ思い切って開き直っちゃってもいいんじゃないか、と。うちは今、社員が40人く

らいますが、それができるのはこの人数が限界ですね。100人以上になっちゃうと、その人たちを食べさせるために、やりたくないことまでやらなきゃいけなくなってしまうので。

ー最後に、これからのビジョンや、若い世代へのメッセージをお願いします。

山田：昔と違って、5年後がどうなっているのかなんてわからないので、あまり長期的なビジョンは掲げないようにしているんです。必要なタイミングがあれば、1年くらいの短いスパンで考えることはありますけどね。下手なビジョンを掲げて、それに引っ張られるほうがリスクだと感じています。次世代の人たちに対して、僕の希望を押し付けるのはおこがましい気がするんですよ。工場を押しつけられても、若い人にとってはプレッシャーになるだけだし。僕らが今までやってきたことは何のあてにもならないし、若い人たちの感性のほうが僕らの経験より勝ると思うので、自分を信じてがんばってもらいたいですね。



米富繊維株式会社 代表取締役社長

大江 健

2010年に立ち上げた米富繊維初の自社ブランド“COOHEM（コーヘン）”。ブランド名の由来である『交編』とは、形状の異なる複数の素材を組み合わせて編み立て、まったく新しい素材を産み出す技術。技術と経験を兼ね備えたベテランと、豊かな感性と想像力を携えた若手、それぞれの職人が融合して挑む新しいモノづくりに挑んでいます。

創業家の3代目として、幼い頃から洋服に囲まれて育ち、セレクトショップの販売員としてのキャリアをスタートさせた大江さん。世界に誇れる日本発のファクトリーブランドが少ないことに違和感を感じ、自らがブランドを立ち上げるために家業を引き継ぐことにしました。今回はそんな大江さんにお話を伺いました。

米富繊維株式会社

山形県山辺町にて1952年に創業したニットメーカー。自社内にニットテキスタイル開発部門を擁し、OEM / ODM / COOHEM（コーヘン）の3事業でオリジナル性の高いニット製品の企画・製造・販売を手掛けている。

自社ブランド名『COOHEM（コーヘン）』は、形状の異なる複数の素材を組み合わせて編み立て、まったく新しい素材を産み出す技術「交編（こうへん）」に由来し、会社のファクトリーブランドとして 2010AUTUMN&WINTERよりスタート。ニットツウィードと呼ばれる独自のテキスタイルを用い、まったく新しいトラディショナルウェアを表現している。

ニット産業の地、山形に生まれて。

—米富繊維の創業家に生まれて、どのような幼少期を過ごしましたか？

大江：米富繊維を創業したのは、僕の祖父です。自分が子どもの頃は、地元の山形県山辺エリアではニット産業が盛んで、町じゅうにニット工場がありました。山形県随一の会社に成長していた米富繊維を父親が継いだので、当時は、どこへ行っても「米富さんの息子さん」と声をかけられていましたね。父親は今、会長に就いていますが、とても洋服が好きな人だということもあって、最先端のファッションを目にする機会は、普通の家庭より多くあったと思います。父が、出張の度にいろいろ買ってくるので、家にはリーバイスやコンバースなど、流行りのアイテムが何でもありました。そういう環境で育ったことが、僕をアパレル業界へ導いたのかもしれませんが。洋服のこと以外に興味がなかったのも、アパレル業界への就職を選びました。当時はいつ

か地元に戻ろうという考えは、まったくなかったです。

—自然とアパレル業界に入ってしまったんですね。

大江：大学は商学部に入ったので、経営や簿記の授業を受けながら、普通の大学生生活を送っていました。その後、専門学校を出てからセレクトショップに入ったのですが、最初は全員店舗に配属されるので、マーチャンダイザーやバイヤーの仕事に興味がありつつも、ずっと販売員をしていました。

最初、大学を卒業したときは、アルバイトからアパレル業界に入ろうかと思ったのですが、「2年くらいちゃんと勉強してみたら？」という父親の勧めもあって、『IFIビジネススクール』という専門学校へ進学を決めました。そこは、「経営層にデザインやファッションに対する理解が少なすぎる」ということで始まったファッションビジネスの学校だったので、デザインは専門ではありません。デザインの授業は、パター



ンメイキングのような、本当に触りの部分だけでしたね。デザイナーになるうとして専門学校に入ったわけではありませんでしたし、自分のデザインでブランドを起こすなんてことは、考えてもみませんでした。

—実際にアパレルの業界で働いてみて、どう感じましたか？

大江：4年くらい販売の仕事をやっているうちに、店舗経営の理解も深まって、お店の中でのポジションも上がっていましたし、すごく楽しかったんですよ。ビジネスのことを現場で理解で

きたのはとても貴重な経験でした。

ただ、先を考えたときに「いつまで続けられるかな」という漠然とした不安はありました。60代の販売員って、いないじゃないですか。本社に異動してマネージャーになる道もあったのですが、当時の僕にはそういうキャリアはあまり興味が持てなくて、『こんなに大きい会社で、自分一人のがんばりによる功績なんて、たかが知れているだろう』と思うようになりました。

日本発のファクトリーブランドの立ち上げ

一米富繊維に入社しようと思ったきっかけを教えてください。

大江：あれは、30歳くらいのときでした。『自分が一生をかけて成し遂げた仕事は、何だろう?』と考え始めたのは。その中で、『もう少し規模が小さくてもいいから、自分でモノを作って販売するところまでやれる力が欲しい』という思いに至り、米富繊維へ入社す

ることにしたんです。あの頃は、技術的なことはよくわからなかったのですが、米富繊維で作られた商品を見てみると、他にはない強い個性があるものばかり。それなのに、ビジネスを縮小して行かざるを得ない状況に置かれているのは、なぜなのだろう?と疑問を覚えました。

そのことについて初めて父親と会話したときに、「これからは日本の工場でもブランドを持って、自分で販売していかないといけないのではないか」という



話になったんです。それを聞いて、『そこまでわかっているのに、どうしてやらないのかな?』と率直に思いましたね。やりたくてもできない理由までは、当時の僕には理解できていませんでした。

思えば、僕が専門学校に通っている頃から、「工場からブランドを立ち上げよう」といった話は、業界新聞で言い続けられていたんですよ。でも、成功した例はほとんどありませんでした。日本のセレクトショップでは、昔からずっとイタリアのファクトリーブランドの人氣がすごく高いんですよ。でも、日本のファクトリーブランドは1個もない。イタリアのブランドは、OEMをやりながら自分のブランドも持っているのに、日本の工場はブランドを持つどころか、潰れたり縮小したりしているところばかり。『この差って、何なのかな?』と、セレクトショップで働いていたときからずっと疑問に思っていました。

うちの会社も挑戦をしないまま、惰性的にOEMを続けながら、縮小していくしかないのか。そうではないはずだ。

という思いが強くなり、ブランドを立ち上げるために米富繊維に転職することにしたんです。

一米富繊維に入ってみて、どう感じましたか?

大江：僕が入社したのは12年前なのですが、当時は男性の中だと下から2番目の若さで、女性の中でも自分より若い人は3人しかいなくて、大多数はおじさんとおばさんの会社でした。米富繊維に入って感じたのは、『『作る』と『売る』の間には、こんなにも大きな隔たりがあったのか』という衝撃でした。山形と東京という物理的な距離の遠さはもちろんあるのですが、何よりも精神的な距離の遠さを感じましたね。ほとんどのスタッフがこの辺りの出身で、長い間勤めて技術や経験を持っていますが、外からの技術はほとんど入ってこないんですよね。東京のアパレルみたいに、新卒や中途が入って人の出入りが盛んな環境とは大きく異なるわけです。ブランド作って小売をするなんて、誰も見たことがない世界なんです。

別にファッション好きで働いているわけではなくて、単に工場が場所が家から近かったからというだけ。『こんな会社でブランドの立ち上げなんて、やれるわけがないな』と思いました。

事業規模を5分の1まで縮小していましたから、社内の雰囲気もよくなかった。何年も採用できていない状況でしたしね。今はもうみんな元気に働いていますが、僕が子どもの頃から働いている人に久しぶりに会うと、『この人、年を取ったなあ』という印象を受けましたね。20年の月日が流れていますから、お互い年を取って当たり前なのですが、昔は町にも活気があったし、社員旅行でサンフランシスコに行くような時代でしたから、その頃と比べると、みんなすごく暗い印象に変わっていることがショックで…。「せっかくだいい会社に入ったのに、なんでこんなところに来ちゃったの?」と言われるのが悲しかったです。

そんな状態でしたから、社内でブランドについて話す人なんて誰もいなく

て、社長の言葉がまったく届いていないことに気がつきました。みんな、やる気がない以前に、何のためにブランドが必要なのか、まったく意味がわからない、という感じでした。僕自身、何から手をつけていいのかもわからなかったし。僕は小売から来た人間なので、みんなが外国人に見えたんです。言葉も考え方も、何もかもが理解できませんでした。

—自社ブランドを立ち上げる意味を社内はどう伝えていきましたか？

大江：できるだけ視覚的に理解できるように、雑誌に掲載された写真をみんなに見せるようにして、自分たちが作ったものが、実際にどんな場所で販売されているのか、イメージを持ってもらえるような工夫をしました。

ものづくりのキーマンになりそうな、若手の編立を担当している技術者を引き連れて、東京の卸先を回ることもしました。言葉で説得するよりも、そういう世界を実際に体感してもらったほ





(写真提供：米富繊維株式会社)

うが伝わる気がして。

ブランドが軌道に乗り始めてからは、毎回、現場から2人ずつくらい、展示会やイベントの見学に行かせるようにしています。僕が入った当時と比べれば、だいぶ社内の雰囲気も変わってきたと思います。

デザイナー akaoni 小坂橋 基希氏との出会い。

ーブランドの立ち上げの際に苦労したことは何ですか？

大江：工場にはデザイナーがいないことにも、入社してから気がつきました。社内にデザイナーがいないなら、自分がやるしかない。できる自信があったというよりは、変な人に頼むくらいなら、自分がやったほうがいいな、と思った感じで僕がデザイナーになってブランドをスタートさせました。

ブランドを立ち上げた最初のシーズンのときに、モデルを使ってビジュアル

撮影をしたのが、僕にとってデザインを外注した初めての経験になりました。そのときは、たまたま昔セレクトショップで一緒に働いていたスタイリストが協力してくれて、カメラマンやいろいろな人を紹介してくれたんですよね。

取引先もないところからブランドがスタートして、初めて商品を出荷して、それが店頭に並ぶじゃないですか。それだけで、この会社にとっては、ものすごく大きなできごとだったんですよ。OEMの営業のスタッフも、つい嬉しくて、写真を撮ってはいけないのに、写真を撮って、怒られていましたね(笑) 今、思い返すと、そういう一つひとつが大きなできごとだったなって。当時は、展示会のDMの送り方もわからなかったんで、どこにでもあるようなシンプルなデザインの封筒で送っていたんです。信じられないですよ。

当初から思っていたのは、ものづくりはみんなのほうができるんですよ。僕にできることは、この会社のポテン

シャルや商品の魅力をお客さんにわかりやすく伝えていくことだけ。つまり、僕は米富繊維という商品を販売するスタッフだということです。初めの頃は、自分でデザイナーと名乗るのが恥ずかしかったんです。それでも、本当にたくさんの人に助けられながら、ようやくここまで来ることができました。

— akaoniの小板橋さんとの出会いについて教えてください。

大江：東京にいるプロデューサーから、「山形にすごくいいデザイナーがいるから、一度会ってみたら？」と紹介していただきました。うちのブランドがある程度大きくなってくると、自分もいろいろなノウハウが身についてきて、同じ業界の人と話していても、自分の刺激になるようなことが少なくなってきたんです。今は、ものが溢れているので、みんながやっていないことを最初にやるのが重要なのかなと思っています。例えば、従来のブランドのカタログには、ほとんど外国人モデルのイメージ写真しかありません。で

も、外国人からすると、それはおかしい光景なんですよ。COOHEMの魅力をもっと自然に伝えられないかと思い、小板橋さんをお願いすることにしました。

akaoniは洋服のデザインにはノータッチなのですが、ウェブサイト、シーズンビジュアル、会社概要などをお願いしています。昔は、社内でイラストレーターを使える人が作ることもあったのですが、プロにお任せすることにしました。今では、Instagramのアイコン一つを作るのも、すべてお願いしています。逆に、洋服のデザインや商品作りは、自分たちでしかやりません。

— 米富繊維 本体についてもデザインの刷新をしたとお聞きしました。

大江：今、OEMのビジネスがすごく厳しいんです。あまり知られていないんですが、ブランドだけでなく、OEMでも東京で展示会をしています。完成した商品ではなく、テキスタイルを並

べる形で。そちらの相手はバイヤーではなく、アパレルのデザイナーです。COOHEMのブランドの知名度が上がってきたことで、業界ではすごく尖った会社だというイメージが付いてきました。でも、OEMのほうではベーシックでシンプルなものを作っているのです。ブランドのイメージが逆に足を引っ張ってしまうんです。

この現状を打破してOEMのビジネスを伸ばす方法を社内では考えられなかったのも、コミュニケーションのプロであるakaoniに、OEMのリブランディングもお願いすることにしました。

そんな流れで彼らと一緒に、OEMの展示会用の織りネームや下げ札を作りました。

さらに、ウェブサイトもakaoniに全面リニューアルをお願いして、ブランドとOEMの両方の側面を持つ、ニットメーカーとしての米富繊維をうまく見せられるものへと刷新しました。

おそらくニット業界に限らず、製造業では設備投資には、みんなすごくお金をかけるじゃないですか。例えば、編み機1台で1000万くらいするんです。同業者の社長さんたちと話していると、みんな新しい車が出たら、まだ乗れるのに車を買って替えるような感覚で、新しい編み機を買って替えるんですよね。新しい機械を入れたら会社がパワーアップしたとを感じるみたいで。そんな姿を見ると、「なんで機械にはそれだけお金をかけるのに、デザインに投資する人はいないんだろう？」と、不思議に思っていました。うちはトータルで見れば、機械数台分くらいデザインに投資していますよ。だって、このカタログ1冊あれば、他の工場と比べられたときに、思いっきり差別化できるわけですから。それだけの価値はありますよね。

OEM / ODM

— オリジナルブランドの売上は、全体の何%を占めていますか？

大江：ブランドをスタートした初年度は、OEMが98%くらいで、ブランドの売上は2%もありませんでした。それが今では、50：50＝OEM／ODM：ブランド。2年前からブランドの売上の伸びは落ち着いていますが、OEMの伸びが低くなっているので、売り上げの比率では半々くらいになっています。

お客さんの中には、COOHEMブランドの商品を仕入れつつ、オリジナル商品を作るために米富を使っている取引先もあります。結局、僕たちはブランドの商品をたくさん買ってもらったほうが儲かりますが、お客さんはOEMで単価の安い商品をたくさん作って、たくさん売れるのが、一番儲かるんですよね。会社として両方やっているの、いいバランスで両方を組み合わせて相乗効果を狙えるのが、うちの強みだと思います。

ー OEMも自社ブランドもあることが大事なんですね。

大江：そうですね。これからもOEM

／ODMのビジネスとブランド事業は両立させていきたいと思っています。ブランドだけになると、どうしても自分に甘くなってしまいそうな気がして。小売店に置いてもらえれば、それでOKになってしまうじゃないですか。ましてや自分で小売もやってしまえば、「売れたら、それでいい」という発想にもなりかねない。だからこそ、OEM／ODMでお客さんの厳しい目にさらされることで、自分たちのクオリティを担保し続けている側面はあります。

PEOPLE

ー 自社ブランドを作ったことによって変化したことを教えてください。

大江：ポジティブな影響で言うと、圧倒的に新卒採用がしやすくなった点ですね。ブランドがあることで、何をしている会社か、わかりやすくなったからだと思います。県外からの入社も増えて、現場の雰囲気も変わってきた気がしています。



ー 社内におけるデザイン人材の育成はどのようにしていますか？

大江：新しく入ったデザイナーが、なんとなく可愛いものを作ると、どんどん値段が上がってってしまうんですよ。そういう原価計算については社内で教えていくしかないの、展示会用のサンプルを作る機会を使って、自分で見積もりを出しながら、感覚を身につけてもらっています。特に、専門学校出身のデザイナーは、値段を考えて作った経験がないんですよ。本来であれば、原価率から逆算して、いくら糸を使うかを決めたり、高い糸を使いたいなら早く編める

デザインにしたり、といった調整までできることが、デザイナーの仕事。

ー 米富繊維では工場見学を始めたそうですが、その理由を教えてください。

大江：工場見学は2018年から始めたのですが、県内外の同業者や学生が多く来てくれています。従来は技術流出を恐れて、取引先や就職希望者以外に工場の内部を見せることはなかったんですよね。でも、工場見学は「就職は考えていなくてもブランドのファンです」「まだ心が決まっているわけではないけれど、次の就職先として米富織

維に興味を持っている」といった人たちと出会える、貴重な場。

中川 淳さん(株式会社 中川政七商店 代表取締役会長 十三代 中川 政七さん)が講演で山形にいらっしゃったときに、講演の前日にうちの会社へ見学に来てくれたんです。そのときに「すごく楽しかった。せっかくだから、一般の人も見られるようにしたら楽しいのに。この場に来たら、商品を買って帰りたくなると思うんだけどな」という話をされたのが、きっかけです。

初回は「山形ビエンナーレ」という東北芸術工科大学主催の現代アートのフェスティバルに合わせて。2回目(2019年)は「山形国際ドキュメンタリー映画祭」に合わせて開催しました。こうした山形のイベントに合わせて開催したほうが、うちの見学にも足を運んでもらいやすいかなと。今は年に1度の開催頻度ですが、こうした取り組みは続けていく価値はあると考えています。

一地域とのつながりも大切にしているですね。



(写真提供：米富繊維株式会社)

大江：普通、Uターンで地元に戻ることを考えたときに、「独立して自分で仕事を作る」か、「諦める」かの2択しかないと思うんです。でも、うちみたいに地方にありながら東京の会社のような仕事をしている会社があれば、東京で経験を積んだ人が山形に戻ってきて、新しいビジネスをこの会社で起こしていけるようになるかもしれない。COOHEMのメンバーは、工場働きながらデザイナーをしていて、英語ができる人は海外にも行っています。こうしたワークスタイルは、これからどんどん増えていくと思うんですよ。だからこそ、ファッションを学んだ若い人たちが、山形に引っ越してでも就職したいと思ってくれる会社にしていかなければならないと強く思っています。

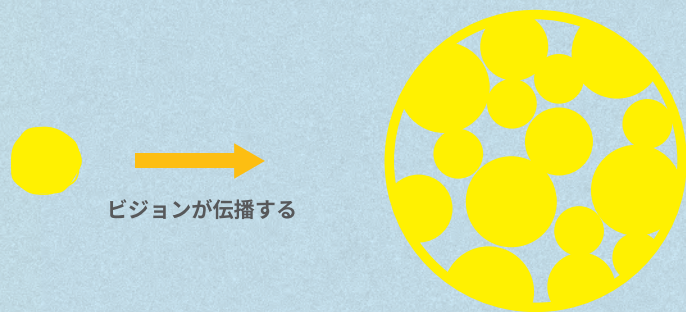
最後に、今後の展望について教えてください。

大江：昨今、服が売れなくなっている中で、小売も在庫を極力抱えないようにしているため、ものづくりの環境は、この先もますます厳しくなっていくと

思います。このような状況下では、うちも作って終わりではなく、作ったものを売れる場所を持つておくことが、一つの生き残り戦略になる。

そう考えるようになったのは、最近初めて自社のリミテッドショップを作って、イベントを開催したのがきっかけです。僕も店頭で接客をしたところ、いつもオンラインで購入していただいている方が来ていたり、うちの商品を着た人がリミテッドショップでもたくさん買ってくれたりして。コアなファンに支えられていることを改めて実感しましたし、お店ならではのコミュニケーションができることがよくわかりました。イベントでは、初めてワークショップも行ったのですが、これまで気づかなかったファンのニーズも見えてきて、ブランドにとって非常に有意義な時間になりました。どのような形であれ、今後もこのような機会を大切にしながら、「ものを作るだけの会社」から、「ものを作って売る会社」へと変えていきたいです。

組織の変革をデザインする



ビジョンが伝播する

POINT

- ☐ ビジョンを浸透させる
- ☐ 組織のあり方を変える
- ☐ 働く環境を変える

ビジョンを浸透させる

ビジョンを具現化する

Chapter 3では、3つ目の特徴「組織の変革をデザインする」について紹介します。ここで言う組織とは、社員を主な対象としています。

経営者が定めるビジョンは、経営者の内なる想いとしてではなく、協力者となる社員やその他のステークホルダーに伝え、理解してもらってはじめて意味を持つものです。しかしこの時、ビジョンを浸透させるためには、「会社のために全てを尽くせ」といった支配的な態度では、まずうまくいきません。

ビジョンに基づき、長期的視点を伴うデザイン経営への投資を決めると、社内からは「なぜ、そんなことをするのか?」という疑問の声も上がるはずです。変化に対するこれらの声に、経営者自身が丁寧に企業の存在意義や事業の意味を伝え続けられることが大切になってきます。ビジョンが浸透し、社員が活動に意味を見出せると、自ら工夫を重ね、主体的に動けるようになります。

ビジョンを具現化する方法は様々です。経営理念を言葉にまとめる、スケッチや写真にコンセプトを描く、ビジョンを表現するイラストを掲げる、制作物としての会社概要冊子や企業ウェブサイトをつくる、働く環境であるオフィス空間を整える、作業に使う制服を改めるなど。ビジョンを伝えたい相手によって具現化の手段も異なってきます。



製品



会社概要



ウェブサイト etc.

ここでは一例として、身近にある素材でできる簡単な方法として、「ビジュアルボード」の活用を紹介します。

ビジュアルボードはイメージボード、ムードボードとも呼ばれ、写真・イラストなどのビジュアル要素を集めてコラージュ（性質やロジックが異なる素材を組み合わせること）で作ります。企業が目指す世界観であるビジョンを視覚化していく上で役立ちます。ビジョンが視覚化できると、これから作るべき製品アイテムの外観、顧客像、製品の使用シーンなど、これから作るものがもたらす価値が具体的にイメージできるようになります。

■ビジュアルボードは企画の原点

（事例：株式会社 ファミリア）

前述のファミリアでは、商品の着想から開発まで、最短でも半年ほどかけるそうですが、そのうち最初の2ヶ月はビジュアルボードの作成に当てています。そこには、ほとんど服の情報が載っていません。季節ごとの旬を感じられる食べ物、色、匂い、音といった、「子どもに感じてほしい想い」をまとめているのです。こうしたイメージを基点にして、子ども服だけでなく、運営しているレストランのフードメニュー、プリスクールの教材も考えていくそうです。言わば、ビジュアルボードは企画の原点であり、地図になるものです。

TIPS

ビジュアルボードの作り方

①誰もが目につくような大きなボードを用意しましょう。ホームセンターなどで「スチレンボード」として売っているものが軽量で適しています。

- ②自分たちが作りたい世界観を表現するために、旅先で出会った景色の写真や雑誌の切り抜きなどを貼り出していきます。製品やサービスについて考えるのは後回しにして、思いつくままに貼っていきましょう。
- ③意味の近いものを感覚に任せて配置を近づけ、グルーピングしていきます。浮かび上がったテーマを言葉にして、付箋に書いて貼っていきましょう。
- ④常に、みんなが見えるところに置いておき、気がついたことを書いて更新していきましょう。



組織のあり方を変える

デザインを担う意識を社内につくる

インダストリアルデザインの草分けとして知られるレイモンド・ローウィ氏は、『デザインはデザイナーだけに任せておくには大きすぎる問題』という言葉を残しています。『Chapter 2: 経営にデザイナーを巻き込む』では、経営にデザイナーを巻き込むことの重要性について見てきましたが、経営者とデザイナーだけでは、デザインを経営資源として日々の業務の中で活用できるようにはなりません。組織の中で、デザインを担う意識を持つ社員が増えていくことが必要です。社内人材に投資をし、組織の変革を導くリーダーとなる存在を増やしていきましょう。

これらの変化を推進するには「デザイン思考」とも呼ばれるデザイナーの思考プロセスが役立ちます。デザイン思考は固定観念にとらわれないものの見方をもたらし、新しいアイデアの発想にも役立ちます。デザイン思考を社内へ浸透させるには、業務体制や業務プロセスの変更、組織文化の改変といった働き方の変化も伴います。

まずは、組織内のコミュニケーションを見直す必要があります。デザイナーとの共同作業により、経営者が「何をしようとしているか」が明確になることで、**ビジョンの実現に向けた仲間も増えていきます**。組織内のコミュニケーションを見直す上では、いきなり新しい事業部を立ち上げたり、設備投資を行ったりするような、大掛かりなことは不要です。工場内の業務プロセスを誰もが理解できるように図解する、オフィスの席替えをしてみるといった小さな実践から、変化をカタチにしていきます。

デザインを推進する組織をつくる

次に、経営者のパートナーであり、ビジョンを伝える媒介者としてのデザイナーを中心に、社内へデザイン思考を推進させるためのデザインチームを配置することを考えます。

配置には大きく分けて、デザイン人材を経営者直下でひとつの場所に据える「集中型」と、それぞれの部署に備える「分散型」があります。集中型では、「デザイン部門」「アート室」「クリエイティブ・チーム」などの名称でデザイン人材を集め、部署の垣根にとらわれないコラボレーションを可能にしていきます。一方で、分散型では、各部署にデザイン人材を配置することで、より柔軟な製品開発などが行えるようになります。

デザインを推進する組織ができて、経営者自身が継続して経営の最上流からデザインを活用することが重要です。ひとつの部門や責任者に押し付けるのではなく、全社的な取り組みとしてデザインを浸透させる意識を持ちましょう。

■部署にとらわれない社内クリエイティブチームをつくる

（事例：株式会社パーク・コーポレーション）

先述のパーク・コーポレーションでは、『花や緑に囲まれた心ゆたかな生活を都市生活者に届けること』というビジョンのもとに、花や緑のある体験を意識したオフィス環境の整備、商業施設のデザインへと、事業領域を多角化しています。これに伴い、店舗設計のデザイナーやグラフィックデザイナー、フォトグラファーなどのデザイン人材についても内製化を進めています。

デザイン人材をクリエイティブ・チームとして本社に集めることによって、企業のビジョンを一貫して体現化するブランディングを行いやすくなったといいます。たとえば、「青山フラワーマーケット」の名称で全国に展開している生花販売の店舗には、本社からポスターや映像などの素材を提供しています。現場である店舗ごとにいるショップ・クリエイターと、事業領域を横断してビジョンを具現化するクリエイティブ・チームの双方の存在が相乗効果となって、デザイン文化を企業全体に浸透させているといえます。

TIPS

社内デザインチームの作り方

- ①経営者とデザイナーが一緒になって、経営戦略について検討をはじめたら、今後社内の組織変革で重要となるキーパーソン数名をチームに入れましょう。
- ②チームができたら、まずはチーム憲章をつくるのが大切です。チーム憲章とは、ビジョンを実現するために、「チームが大切にしたい価値観、コミュニケーション方法や合意形成についてのルール、話し合いの開催について」などをまとめたガイドラインです。
- ③チーム憲章をもとに、通常業務と並行して実行可能なデザインチームの運用方法を具体化していきましょう。
- ④デザインチームの運用をしてみて、気がついたことがあれば、チーム憲章を随時更新します。

社内のデザイン人材を採用・育成する

デザイン人材となる社員を増やしていくためには、採用・育成にも時間をかけて取り組みましょう。経営者自らが変化の主体となりつつも、社内にデザイン人材をいかに増やすかは、デザイン経営に取り組むにあたり、前もって考えておく必要があります。

新しい仲間を増やす採用において、企業の存在意義を伝えるためのコミュニケーションは大切です。会社概要やウェブサイトを刷新し、より直接的に候補者とコミュニケーションがとれる採用活動を考えましょう。工場やオフィスの見学ツアー、会社のことを知ってもらうためのイベント開催、社員の働き方を伝えるブログ記事の発信など、デザイナーとともに自分たちで企画して実行することで、自分たちの魅力を費用対効果の高い方法で伝えることができます。

■工場だからできること

(事例：福永紙工株式会社)

福永紙工は、従業員比率が2006年時点では男性26名、女性4名と、女性は全体の13%でした。現在では、男性25名：女性17名と、40%まで増加。多くの女性が活躍する職場へと変容しました。

その背景には、自社オリジナルの企画や製品開発を行うことに加えて、自社ウェブサイトや会社概要などのリニューアルを行った成果があります。こうした取り組みにより、従来の印刷・加工の工場というイメージを打ち破る、デザイナーやアーティストの斬新な発想と高い加工技術の融合という、これからの工場のあり方を提示。工場だからこそできる、企画から形に落とし込むまでのプロセスを担える仕事の魅力を伝えていきます。その結果、デザインを学んだ学生が多く志望する会社となり、従業員の女性比率も大きく変わりました。

従業員の女性比率

2006年 2020年
13% → 40%



学習意欲を高める成長機会を提供する

学習意欲が高い優秀な人材を採用するうえで、社員として働く人に対して企業が提供できる成長機会を設けることが大切です。そのための環境が整っているかという視点で、自分たちのあり方を見つめ直してみましょう。

こうした環境について考える際も、Chapter 2 で見たデザイナーと組むうえで大切な3つの要素が基盤となります。

- ①経営者のビジョンに共感できること
- ②企業が持つ技術力や働く環境が、イノベーションを生み出すための実験と実装の場として機能すること
- ③企業が有する事業特有のナレッジや歴史といった、知的・文化的資産が魅力的であること

■進化する老舗

（事例：米富繊維株式会社）

山形県の人口約1万4千人の山辺町に本拠地を構える、1952年創業の米富繊維では、オリジナルブランド「COOHEM」を立ち上げた当初、社内にはデザイナーがひとりもない状態でした。代表である大江氏自身が経営も見ながら、デザイナーとして商品開発に取り組んでいました。

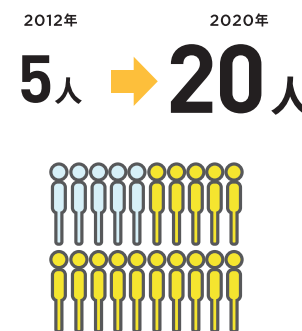
2015年にTOKYO FASHION AWARD 2016を受賞したことを皮切りに、ブランドが順調に認知度を高めていったことにより、様々な職種の応募者を採用

できるようになりました。これまで5名程度だった新卒応募者数も2019年には20名まで増加。そのうち約8割が県外や国外からの応募で、約6割が商品開発や、編地の開発に携わるデザイナーのポストを希望して集まってきているそうです。

米富繊維に採用希望者が増えた秘密は、ブランドの魅力だけではなく、成長機会の仕掛け方にもありそうです。大学や専門学校でファッションデザインを学んで入社したデザイナーに対して、学校では得られない、全体像を見据えた仕事感覚を身につけてもらう機会を提供しているのです。社内のデザイナーたちは、工場という製造の現場における恵まれたものづくりの環境において、長年培われてきたニット製造の伝統を受け継ぎながら、さらなる表現方法を日々模索しています。

経験の浅いデザイナーは、商品として良いモノをつくりたいあまり、採算を度外視したものづくりをしがちです。ところが、米富繊維のデザイナーは、展示会用のサンプル作りなどの実践機会を早くに与えられ、原価率の計算や製品の見積もりなどを自らで行います。「高価な糸を使いたいから、その分、技術面でのコストを抑えるために早く編めるデザインにする」といった具体的な手法も身につけ、糸の選定や調整といったデザインスキルを、実践を通じて学んでいくのです。

採用応募者数



働く環境を変える

物理的な環境を変えることで意識を変える

新しい変化をとり入れる際に障壁となるのが、人の心の中にあるバイアス（意識や見方の偏り）です。人は、意識して変えようとしないうちに、オフィスの中で、いつもと同じ場所に座って、いつもと同じ人と会話するなど、自分が慣れた行動を繰り返す傾向があります。組織内に起こす変化を一時的なものとして終わらせないためには、自分たちが働く物理的な環境を変える必要があります。

『人が建物を作り、建物が人を作る』とも言いますが、働く環境を変えることで、自分が身の回りの環境にどのように対峙しているかを意識できるようにしてみましょう。身の回りの環境の力を借りて、「慣れ」に対抗するのです。たとえば、オフィスに置かれた物からも、人は影響を受けます。たとえば、ロフトワークのワークショップで使うイスは、あえて座り心地の悪いものを用意しています。短い時間の中で活発な議論ができるように、参加者が立ち上がって、手を動かしながら考えるように意図しているのです。そのように、働く環境にある物が自分たちに与える影響を意識できるようになれば、自ら働く環境をデザインできるようになり、働き方も変えていけるようになります。

働き方が変わると、そこで働く社員の内面だけでなく、社員そのものの構成も変化していきます。デザイン経営に取り組む企業では、女性社員や若い社員、高度な専門性をもった人材が増える傾向にあります。

■座る場所と隣に座る人を毎日変える

（事例：株式会社スノーピーク）

スノーピークのオフィスでは、社員が仕事する場所を選べるフリーアドレスの制度を導入しています。これに加え、畳んだり、持ち運びにも便利なキャンプ用品をオフィス家具として用いていることで、文字通り好きな場所で仕事ができるのです。また、座る場所と隣に座る人を毎日変えるようにし、馴れた環境に身を置こうとする社員の無意識を顕在化させ、変える機会を提供しているのです。



■新施設の建設を通じて明らかになった企業の生き様

（事例：たねやグループ）

和菓子製造を主軸とする滋賀県のたねやは、旗艦ショップストアとして、お菓子作りの現場を体感できる施設「ラ コリーナ近江八幡」をつくりました。この新施設は、お客様の姿を見ながら製品を開発する本社機能も有しています。社員にとっては自分たちの顧客が誰なのか、自分たちが行っている事業の意味とは何かを知る機会にもなっています。

建設にあたっては、建築史家・藤森照信氏とのやりとりを通じて、自分たちのビジョンも明確になりました。その生き様とは「自然に学ぶ」ということ。同施設内には米作りを行う田んぼ、農園である「北之庄菜園」、山野草を育てる「愛四季苑」があり、社員は日常的に企業の生き様に触れることができます。

■ 社内文化を変えるため、オフィス空間と就業制度をリデザイン

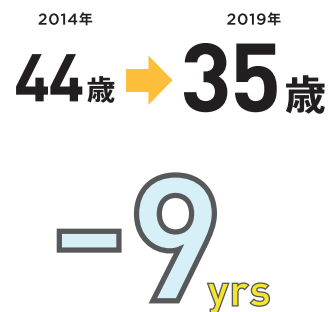
（事例：株式会社 ファミリア）

前述のファミリアでは、岡崎氏が経営者になってから本社オフィスの移転を行いました。移転の目的は社内の文化を変えるためだったといいます。

岡崎氏は、自身がデザイン事務所で働いていた経験から、新しいオフィスのレイアウトをコミュニケーションがとりやすいものへと変更しました。これにより、商品開発のスピードも向上。新しく仕事をするパートナーにも、オフィスとそこで働く社員の様子を見てもらい、「この会社と仕事がしたいと思えるかどうか」を、まずは肌で感じてもらっているといいます。

また、ファミリアはオフィス空間だけでなく、働き方のリデザインにも力をいれています。「子どもの可能性をクリエイトする」企業として、社員が子育てに関わるライフステージに立っても、働き続けられる仕組みづくりを工夫しています。産休育休の取得はほぼ100%を達成するだけでなく、介護休暇の取得も支援しています。その結果、特に20～30代の女性社員の定着率が増加。従業員の平均年齢は約10歳下がりました。

従業員の平均年齢





株式会社 ファミリア 代表取締役社長
岡崎忠彦

ファミリアの創業者・坂野惇子さんの孫として創業家に生まれながらも、アメリカの大学でデザインの勉強をし、そのまま現地でデザイナーとしての道を歩んでいた岡崎さん。そんな岡崎さんがファミリアを引き継いだのは、会社の業績が一転して悪化し始めていたリーマンショック後のタイミング。そこで、立ち戻ろうとしたのは『ママ友4人が集まって始めた、ベンチャー企業』という創業当時の会社の原点。

デザイナーとして培ったビジュアルコミュニケーションのスキルを活かして、外部のクリエイターも巻き込みながら社内に変革をもたらし続けています。2018年には、彫刻家・名和晃平さんを起用して神戸本店のリニューアルを行ないました。今回は、経営者兼クリエイティブ・ディレクターである岡崎さんにお話を伺いました。

株式会社 ファミリア

1950年坂野惇子をはじめとする4人の女性たちが、わずか3坪という小さな
 お店からスタート。創業者のひとり坂野惇子は、2016年にスタートした
 NHK連続テレビ小説「べっぴんさん」のヒロインモデルにもなっている。
 少子化や外資系ファストファッションの進出などにより、ベビー子ども服業
 界を取り巻く環境が厳しさをます中、65周年を迎えた2015年以降「子ども
 の可能性をクリエイトする」という企業理念を掲げ、同じく神戸発祥のブラ
 ンド「アシックス」などさまざまなブランドとのコラボレーションで話題を
 集めている。

ファミリアを継ぐことになるのは、まったく思っていなかった

ー自身がデザイナーでもある岡崎さんが考える『デザイン経営』について教えてください。

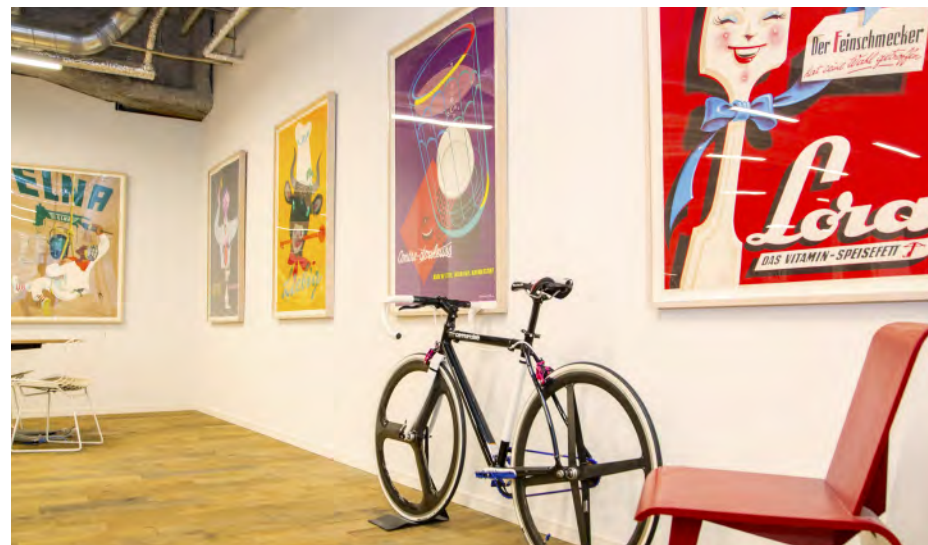
岡崎：僕の名刺を見てもらうと、「クリエイティブ・ディレクター」と、ちゃんと書いてあるでしょう？これは「トップがちゃんとデザインをやるぞ」という意思表示なんです。創業者である、うちのおばあちゃんもそうでした。当時から、経営者自らがすべてのデザインをチェックしていたので、うちの会社にとっては自然なことなんです。大昔からやっているの、奇をてらって書いているわけではないんですよ。

僕自身、狂っているくらいデザインが好き。オフィスを見てもらうとわかるように、1950年代に会社ができたということで、家具はすべてミッドセンチュリーのものにしているし、同年代のスイスのポスターを貼ったり、メンフィスのティーポットを置いたりして

いるんです。今、見てもカッコいいデザインのを置くことで、僕のデザインに対する価値観を、みんなにシェアしている。僕は、もともとアメリカにある八木 保さんのデザイン事務所で修行していたので、こうしたビジュアルコミュニケーションの手法については、八木さんから学ばせてもらいました。

ーファミリアの創業者出身である岡崎さんが、八木 保さんのデザイン事務所で働いていたのはなぜですか？

岡崎：それは家族に「おまえだけにはファミリアを絶対に継がせない」と、子どもの頃から言われ続けていたからです。週末は、おばあちゃんに面倒を見てもらっていた僕にとって、この会社は遊び場でした。絵を描いている先生の邪魔をしたり、会社のマスコットの「ファミちゃん」を蹴ったりして、悪さばかりしていたんですね。おばあちゃんの退任後は、ずっと親父が社長をしていたので、僕はデザインを学ぼうと決めていました。でも、僕はちょっと



へそ曲がっているの、洋服のデザインだけは、絶対に学ばんこう」と思っていたんです(笑)それでアメリカに行って勉強してから、八木さんの事務所で7年くらい勤めました。あの頃の僕にとって、自分が会社を継ぐことになるなんて、思ってもみないことだったんです。

ー日本に帰って事業を継ぐことにしたきっかけはなんですか？

岡崎：親父が急死したからです。64歳で病気になって、66歳で亡くなりました。アメリカにいた頃から、ファミリアのブランディング担当として、ブランドコンセプトを提案する仕事には就い

ていたのですが、その頃はまだ事業を継ぐつもりは全然なくて、日本に戻るつもりすらありませんでした。ただ、ファミリアはファミリービジネスなので、誰かが経営に入らないとあかんと思って、親父が病気になったのを機に、僕は取締役になった。でも、親父が亡くなってから社長に就いたのは、親父の右腕だった人物です。ちょうどリーマンショックの後くらいだね。僕らは百貨店と共に大きくなってきたビジネスだったので、非常に経営状況が厳しくなってしまう...。250億円あった売上が、140億円まで下がっていた。6期連続赤字を出すような状態で、「これはもう横にいる僕がやるしかないかな」という感じで社長になりました。

一経営者になってみて感じたことを教えてください。

岡崎：商品ロスをどうにか防ごうと、セールで商品をグルグル回していたりするのを見て、「アパレル業界は、なんて利益構造が悪いんだろう」と思いましたね。外から来た自分だからこそ、見れば見るほど、違いが目についた。これが僕のチャレンジの原点です。そこから中期経営計画を立てて、リストラをしました。まずはリセットするところから始めたんです。僕は、この時期を「第一ロケット世代」と呼んでいる。そして今が、「第二ロケット世代」。本店を新しくつくったり、オフィスを変えたりしながら、今まさにオンゴー



(写真提供：株式会社 ファミリア)

イングでさまざまな物事を進化させている最中です。

『子どもの可能性をクリエイトする』

—『子どもの可能性をクリエイトする』という企業理念はいつできましたか？

岡崎：2015年頃ですね。総合職の採用を再開するのをきっかけに、ミッションやビジョンを見直したときに作りました。初めてこの言葉を聞いたときは、みんな「へえ」という反応でしたが、僕が毎日言い続けていたら、みんなもどんどんその気になってきたようです。今では、すべての判断基準が、これになっています。「子ども服の会社ではなく、『子どもの可能性をクリエイトする』会社として、これからどういうことをしていくべきなのか」を、常に考えている。かつてママ友たちが集まって好き勝手にやっていた頃のファミリアに戻るべく、高度経済成長期に変えられてしまったファミリア像を今ぶち壊しているところです。

一社内で理念を浸透させるために工夫していることなんですか？

岡崎：僕は社長の息子で、しかもアメリカ帰りのアーティスト。誰もそんなヤツの言うことなんて、聞きたくないじゃないですか。あらゆる意味でギャップが大きすぎて、僕が直接語りかけても、言葉がまったく通じないんですよ。それでも「みんなと一緒にやりたいんだ」という熱いパッションはある。だから、僕の話す言語を理解できる“通訳”を増やそうと思い、秘書を2〜3年でコロコロ変えながら、社内で直接コミュニケーションができる人間を少しずつ増やしているところです。今はようやく50%くらいまで来たかな。通訳を介したら80%くらいの人とはコミュニケーションが取れるようになってきましたね。

—本社を移転した理由を教えてください。

岡崎：文化を変えていくためです。前の本社は大きなビルに入っていたのですが、ビルの大きさに比例して無駄に

プライドが高くなるだけに感じたので、移転することにしました。これから新しい商品作りのスピードをどんどん上げていこうとする中で、社内でコミュニケーションが取りやすいレイアウトに変えたかったから、という理由もあります。

新しい製品をつくる際は、まず2ヶ月かけてビジュアルボードをつくる

—企画から実際の製品になるまでの過程を教えてください。

岡崎：だいたい他のアパレルさんの場合は、商社が間に入ってセレクトしてもらって買い付けするんですけど、僕らの場合全部1から作ります。糸だったりとか生地とかも別注で、色とかも例えば、フルーツの色から抜き出したものを、全部1から指示をして作ってもらっているんですよ。デザインに関しても、まず絵を描くんじゃなくて、実際の生地を使ってものを先に切ってみるんですよ。普通の企業とは

やり方が全く逆なんです。それができるアーティストがここに全部いる。うちの会社は売上だけ見ると100億円なんですけれど、アーティスト、パタンナー、職人さんって、これだけの数のクリエイターがいる会社ってめちゃくちゃ珍しい。試作で出来たものも実際の月齢に合わせたお子さんに試着してもらって進めているので、最短の生産っていうのは出来ない。作るまでに時間をかけて修正、確認、修正というのを繰り返している。

あとは常にアーカイブを見ながらつくっている。20年分のブランドコンセプトのアーカイブがあるんです。昔からの良い部分と新しいものをミックスしながら出すのがいいかなと思っている。例えば、30-40年前からある伝統のスタイルのスカートをワンピースにしたりとか。これまでに色々やっていることを、どうリサイクルしようかなと考えるんです。

企業×クリエイターで、大企業にはできないユニークなことをする

ー外部クリエイターとのコラボレーションの過程を教えてください。

岡崎：ファミリア × 外部のクリエイターのコラボレーションを仕掛けています。経営者として会社内部のマネジメントをしつつも、外部のクリエイターと組むことで、ときどきファミリアにはないエッセンスを入れているんですね。外部の人と組む場合には、まず僕がアテンドするオフィスツアーを実施して、ファミリアの全体像を客観的に見ていただきます。その上で、この会社と仕事をしたいかどうか決めてもらう。だからオフィスは常にきれいにしておかないとダメなんです。

外部とのコラボレーションで最初に成功したのが、アシックスと一緒に作った靴。これは、いまだにベストセラーです。アシックスの素材を使って、うちがデザインを担当しました。このプロジェクトを通じて、僕に対する社員の評価も上がったのではないかと思いますね。「外の人を連れてくるだけではなく、ちゃんと製品を作れるんだな」と。こん



な風に、中小企業ならではの僕らにしかできないことをやって、ユニークな企業を目指していきたい。

ー外部のクリエイターとのコラボレーションがうまくいく秘訣を教えてください。

岡崎：外部と内部で協業しようと思ったら、ビジュアルボードが必要です。ビジュアルボードというのは僕らがー

番大事にしているもので、1年を通じて展開するストーリーの全体像をビジュアル化したものです。ビジュアルボードで僕らの方向性を誰にでもわかる形で示しておかないと、外部の人と一緒に仕事するのは難しいと思います。

外からいろいろなアーティストを連れてくると、社員からの不信感がすごいですよ。『社長は僕らのこと信用し

てない』と思うみたいです。「そんなことはないんだ」と説明するときにも、このビジュアルボードが役に立ちます。こうしたコミュニケーションに時間をかけることが、コラボレーションを成功させる秘訣のひとつではないでしょうか。

ー内部にもデザイナーやクリエイターがたくさんいらっしゃいます。

岡崎：内部のデザイナーたちは、ビジュアルボードをもとに原画を描いて、生地を実際に切って貼りながら作るものづくりをしてきた人たちなんです。これとは別に企画イベントなどは基本的に外部のクリエイターと一緒にやってきたのですが、最近では、社員からも自発的にイベントをやりたいという声が上がってきたんです。「子どもの可能性をクリエイトする」という理念が社内に浸透してきたことを実感しました。

生まれて初めて触れるものは、本物であってほしい

ー妊娠してから2歳のお誕生日を迎えるまでの“最初の1000days”について教えてください。

岡崎：本店の壁面に『For the first 1000 days』と書いてある。ここに込めた想いは、“子どもが最初に体験するものは本物じゃないとあかん”というものです。ファミリアは、子どもが見るアートも、聴く音楽も、食べるものも、すべての“初めて”を発信できる会社。そういう意味では、ファミリアはメディアになれる会社なんです。

2018年にリニューアルした神戸本店の中には、最も大事な場所として「atelier(アトリエ)」を作りました。ここにはファミリアのデザイナーが常駐していて、余った生地を使った工作を通じて、子どもたちに洋服作りのプロセスを教えられるようになっています。このatelierをオープンしてから半年くらいの間に、すごい作品がいっぱいできてきたので、『こどもてんらんかい』という企画を実施しました。

他にも、ワークショップなど、マンス

リーで異なるイベントを開催しています。子どもから「私は大きくなったらデザイナーになる!」といった夢を持ってもらえたら、それはもう大成功。『子どもの可能性をクリエイトする』って、そういうところにあるから。うちのスタッフも、子どもたちのクリエイティビティから、すごくいい刺激を受けているみたいです。子どもたちから「お姉さんみたいになりたい」と言われてモチベーションアップにつながっている人もいますよ。

ーファミリアが運営するプリスクールでもアート教育を重視されていますね。

岡崎：そうですね。僕がアート教育を

重視しているのは、デンマークのコペンハーゲンにあるルイジアナ美術館で出会った子どものアート教育にすごく惚れ込んでしまったからなんです。美術館には現代アートが展示してあって、館内の教室でいろいろなワークショップを開催している。先日、僕が行ったときは、過激なタッチで有名なフランシス・ベーコンの展示をしていました。日本のお母さんだったら、「ベーコンの絵は、顔が潰れていて子どものアートじゃないから、見たらあかん!」と言いそうなものじゃないですか。でも、この美術館では、くしゃくしゃに丸めたアルミ箔を吊るして、それに反射した自分の顔を見ながら、子どもたちが一生懸命、絵を描いているんですよ。アー



(写真提供：株式会社 ファミリア)

ト教育における違いを目の当たりにして、“僕らが考えるアート教育とは何か”を考える原点になっています。

「戦後にまわりから助けられてできた会社」というのが原体験

一社長に就任してからいろいろな変革を起こしていますが、参考にしていることを教えてください。

岡崎：社長になったときには、もう親父がいなかったの、『全国に親父を作らなあかな』と思ったんです。要は、経営について相談できる人を見つける必要があった。僕は一応アーティストなので、経営の勉強をしたことがありませんでしたから。『じゃあ、わからんことは聞きに行かな、しゃあないな』というわけで、いろいろな会社の経営者にアポイントメントを入れて、会いに行ったんです。アシックスの尾山さん（現、株式会社アシックス 代表取締役会長CEO 尾山 基さん）とかね。でも、ただ会いに行くだけじゃ面白くないので、その会社と一緒にやりたい企画を

持っていきました。ロック・フィールドの岩田さん（株式会社ロック・フィールド 代表取締役会長 岩田 弘三さん）や、吉田カバンの吉田さん（株式会社吉田 代表取締役社長 吉田 輝幸さん）もそうです。地元の神戸周辺にも、面白いメンターがたくさんいるんですよ。

他にも、ミキハウスの木村社長（三起商行株式会社 社長 木村 皓一さん）にも会いに行きましたね。僕が社長になったときに、子ども服会社の創業者に会いたいと思ったら、もう彼しか生きていなかった。どうせ30分くらいで帰されるだろうと思って行ったら、「おまえ、おもしろいから、おまえの社長就任パーティーやったる！」って（笑）木村社長お気に入りのレストランに連れて行ってもらって、ワインたくさんご馳走になりました。そのときに、「うちの今度の店長会に、おまえも来いや」と言われたんですけど、僕はしゃべるのが得意じゃなかったの、ギター 1本を持って行った。それで、社員の宴会で演奏したら、最後にミキハウスの社員みんなが「フレ！フレ！ファミ

リア！」って言うてくれたんですよ。これは感激しましたね。

一競合とも言える会社に単身で乗り込んで行ったのは、すごいですね。

岡崎：受け入れられるかどうかは別として、もともと僕の中にはコンペティターという考え方はなかったんですよ。アメリカでアーティストだった自分には、日本のビジネスの常識がなかったことが、逆によかったのかもしれない。「子ども服は小さい業界やねんから、みんなで盛り上げなあかな」という思いだけで無邪気に飛び込んで行けたのは（笑）実は、それまでミキハウスさんとは情報交換をするカルチャーがなかったんです。でも、ここからはうちの展示会にも来てくれるようになって、今ではとてもいい関係になっています。

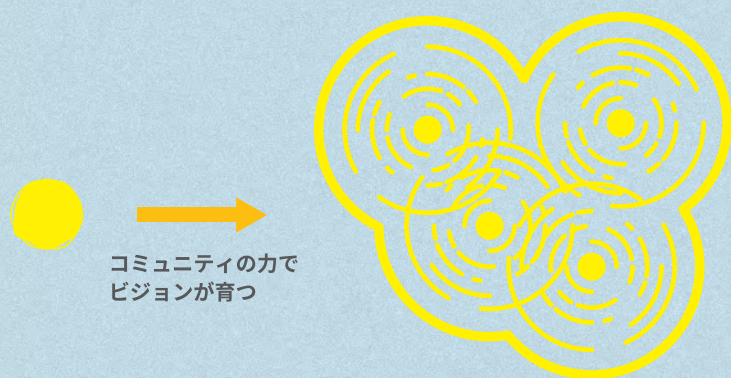
一すでにさまざまな取り組みをしているが、今後のビジョンについて教えてください。

岡崎：子どもというキーワードでプ

ラットフォーマーになりたい。僕の考えるプラットフォームとは、子どもという主役を輝かせるために、さまざまなアーティストたちがクリエイティビティを発揮できる場を演出する“陰の立役者”という意味です。ファミリーだけでなく、他の企業も一緒にプラットフォームになってくれたら、もっといい。そこから「日本の子どもはクリエイティブなんだぞ」と世界に発信できたら、すごく面白いじゃないですか。

僕が社長になってからしばらく経ちますが、まだ経営を完全に立て直せたとまでは言えません。デザイン経営にシフトした成果が数字として表れるには、まだ時間がかかるだろうと思っています。しかし、社員のマインドセットは確実に変化していると感じるし、きっと今のファミリアなら、成長していけると信じている。だって、ファミリアというブランドを愛してくれている人が、社内外にたくさんいることを、僕は知っていますから。

共創のコミュニティをつくる



POINT

- 1社ではできないことを可能にする共創の仕組みをつくる
- 共創のプロセスを進行する
- 新しい価値を社会に提案する

1社ではできないことを可能にする共創の仕組みをつくる

専門家を共創の仲間として迎え入れる

『Chapter 3: 組織の変革をデザインする』では、組織にビジョンを浸透させ、社員一人ひとりの意識を変革する方法について紹介しました。本章では、4つ目の特徴である「共創のためのコミュニティをつくる」について紹介していきます。これは言い換えれば、会社の枠を超え、多様な専門家たちをパートナーとして迎え入れ、ビジョンを実現するための仕組みをつくることともいえます。共創とは、「企業が、様々なステークホルダーと協働して共に新たな価値を創造する」という概念を指す“Co-Creation”の日本語訳です。

まだ世の中にない革新的なアイデアを生み出し、それを市場性のある製品やサービスとして形にし、社会へ提供するまでには多くの専門性が必要となります。そして、外部にその専門性を求めるのは、現在の時流にも合っています。顧客のニーズが多様化し、技術が目まぐるしく変化している現在では、自社で企画開発から製造まで全て担おうとする自前主義では限界に達しやすいのです。

世界中から供給されるあらゆる選択肢の中から、自社の製品・サービスを選んでもらえるような魅力的な価値を生み出すためにも、**自分たちのビジョンに共感してくれる各分野の専門家を見つけて、コミュニティとして取り組みましょう。**ここでいうコミュニティとは、共通のテーマで研究に取り組む自発的なつながりをあらわしています。お互いの知見を交換することに意味を見出している仲間であり、必ずしも雇用関係などを結んでいない「ゆるいつながり」です。

コミュニティに迎え入れたい専門家は、研究者として大学などの機関に所属している人だけではなく、アーティストやジャーナリスト、エンジニアなど、必要となる専門性によってさまざまです。対象とする製品やサービスについての専門家としての顧客までもが候補に含まれます。製品やサービスに強い想い入れを持っている顧客は、その人なりの意見を持った重要な存在です。

どうやってコミュニティをつくるのか？

では、そのようなコミュニティを、いかにつくってあげられるのでしょうか。ここでもまずは、経営者がビジョンに則り、必要な人とのつながりを自ら社外にもつくっていくことです。コミュニティを立ち上げる際のメンバーは、量よりも質が重要です。大人数を集めることよりも、ビジョンをもとに、安心して率直な意見を言い合える信頼感を重視したメンバーを集めます。もし、どのようなメンバーを集めるべきか想像がつかない場合は、パートナーであるデザイナーに人選を相談してみるのもいいでしょう。

大規模な組織であれば、あらゆる専門家を自社で抱えることも選択肢のひとつとしてあるでしょう。しかし、中小企業の場合、そのような体制を組むことは過剰な投資となるケースが多くなります。そのため、いかに社外パートナーとして関わってもらえる場をつくれるかが鍵になります。コミュニティのメンバーから出てくるアイデアを、実際に形にして実験できる環境を提供しましょう。魅力的な活動ができる場所を提供することで、コミュニティに優秀な仲間が集まってきます。

■あそびの未来を多様・多彩な専門家と一緒に考える

「PLAY DESIGN LAB」

（事例：株式会社ジャクエツ）

子どもの感性と創造性に焦点をあて、さまざまなクリエイターとともに、遊具の企画・開発から製造・施工まで一貫して行っているジャクエツ。創業100周年を迎えた2015年からは、より良い子どものあそび環境を考えるために、教育者、建築家、芸術家、デザイナーをはじめとした、様々な分野のプロフェッショナルを集めたプロジェクト「PLAY DESIGN LAB」に取り組んでいます。

ジャクエツは、これまでにキッズデザイン賞やグッドデザイン賞、iFデザインアワードなど100を超える受賞歴を持ちます。PLAY DESIGN LAB立ち上げ以降の2018年には、過去最多、年間15件のデザイン関連賞の受賞につながったそうです。

PLAY DESIGN LABでは、ジャクエツの遊具で、体力アップや学びにつながる遊びができているかをカメラや運動量計で計測、研究しています。こうした取り組みは、教育におけるエビデンスの必要性が求められているなかで、ますます重要となっています。またPLAY DESIGN LABは部署や社内外の垣根なく、プロトタイプをつくっては検証しながら進める体制を敷いています。その効果を実感したジャクエツは福井県敦賀にある本社工場をリニューアルし、開発に関わる社員を集めて研究開発のスピードをさらに加速させています。

年間受賞数

国内・海外アワード（2018年）

15件



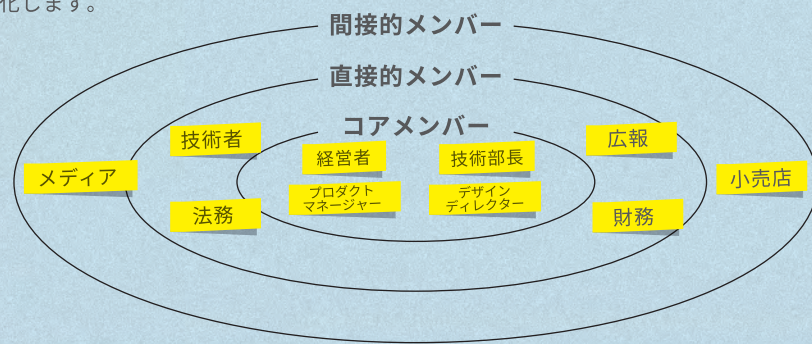
TIPS

ステークホルダーマップ

コミュニティとして研究に取り組む前に、関係者のつながりを可視化する「ステークホルダーマップ」をつくると、必要なメンバーがわかりやすくなります。特にプロジェクトの初期におい

て、必要な人的リソースと、そこへの働きかけを考えるタイミングで用いられることが多いです。

- ①ホワイトボードや模造紙を用意して、下に示した図の中にある要素を描き出します。
- ②付箋をつかって、自分たちのビジョンを実現する上で重要な役割を担う可能性のある人を、思いつく限り書き出します。
- ③コアメンバーを中心に据え、プロジェクトに直接関わるメンバーをその周りに配置します。プロジェクトの影響を間接的に受ける人たちを、さらに外周に配置します。
- ④それぞれの人物が、どのように影響しあっているか、関係性を矢印や言葉で書き出して視覚化します。



共創のプロセスを進行する

デザイナーはコミュニティへの参加を動機づける存在

多様な専門性を持つ集団において、デザイナーが成すべき役割は、プロジェクトへ「参加する意義」をデザインすることです。関わる人との議論を取り持ちながらアイデアを具現化することで、各自がコミュニティへ貢献できていることを実感できるようにするのです。その実感は、経営者が成し遂げたいビジョンの実現に向けて、継続して携わるモチベーションを生み出してくれます。

ワークショップで方向付けをする

多様な専門性を持ち、共通のビジョンに向かって行動をとともにする仲間が集められたら、まずはビジョンについて理解を深めるためのワークショップを開催します。参加者からも疑問を投げかけてもらい、経営者のビジョンを、コミュニティのビジョンとして、より強固なものにしていきます。**デザイナーは、ワークショップが目的に沿って進行するために、議論をファシリテーションする存在です。**一般的にイメージされる会議ではなく、企業が目指すビジョンが伝わり、関わる人のモチベーションが高まるようなワークショップのデザインが重要です。

ワークショップを通じて、参加者がそれぞれの視点から着想し、手を動かしながら新しいアイデアについて考えていきます。ここで注意が必要なのは、アイデアの発想には時間がかかることです。一度出たアイデアを頭の中で統合して、昇華させるには、そのためのプロセスが必要になります。ワークショップという短い時間内で解決策を出すことを期待しすぎず、ビジョンを軸に、進むべき方向をみんなで共有するのです。

各参加者の提案をもとにプロトタイプをつくる

次の段階では、各参加者からビジョンを実現するための具体的なアイデアを提案してもらいます。ここで出たアイデアをもとに、デザイナーを中心としたプロジェクトのメンバーで、プロトタイプとして具現化していきます。その際には、自社が持つ技術で実現できることなのか、コストも含めてビジネスとして実現可能かを検証し、改善点を洗い出していきます。プロトタイプとテストを繰り返すことで社会に届けたい価値や、製品・サービスを使ってもらいたい顧客がより明確になっていきます。

得られた学びを積極的に共有する

専門家とともに新しい価値を生み出す取り組みを進めている企業は、そこで得た発見をコミュニティへ還元することにも積極的です。製品やサービスの販売・宣伝だけでなく、その価値を広める方法を考え、実行しているのです。

たとえば、工場見学で新しい製品開発のプロセスを公開したり、規準をつくってガイドラインを配布したりなど、外部へ学びを還元。それがコミュニティに関わるメンバーたちへの評価を高め、帰属意識を強めます。コミュニティのつながりが強固になり、ビジョンの実現も加速するのです。

■お菓子をつくるための機械も、いちからデザインする

（事例：たねやグループ）

菓子製造・販売を行うたねやでは、お客様により感動してもらえるお菓子を作るために、まずは職人自らが試作したうえで、機械化したほうがいい作業を見極めます。その機械も新しく設計して開発。今ある機械に合わせたお菓子を作るのではなく、お菓子に合わせて機械を作るということです。

技術の専門家である機械メーカーからも、この取り組みは歓迎されます。たねやと開発した機械で作るお菓子がヒットすると、他の菓子店でも同じ機械が売れるからです。たねやには、全国の機械メーカーから「機械の開発から一緒に取り組みたい」と声がかかるそうです。

たとえば、人気商品のひとつであるバームクーヘンづくりも、微妙な火加減が求められる焼成工程をのぞき、全て機械化しています。また、水羊羹は完全無菌状態で

つくる方が日持ちするメリットもあり、「機械がなかった頃には体験したことのない味」を生み出せているともいいます。

たねやでは、自社の工房をガラス張りにしているので、つくるプロセスが誰でも見られるようにしています。競合に真似されて潰れてしまうようなビジネスではなく、常に今はない新しい味と感動を求めて、研究を重ねているそうです。

■独自の安全規準が、子どもを守る

（事例：株式会社ジャクエツ）

先述のPLAY DESIGN LABの取り組みから、常に新しい遊びを生み出しているジャクエツでは、その遊びの前提となる安全性についても積極的に取り組み、そこで得た知見を独自の安全規準として広く公開しています。

世の中にある子どもを対象にした安全規準の多くが、3歳以上を対象としているそうです。しかし、ジャクエツでは、特に周囲の大人の注意が必要な0～2歳児にも対応した規準づくりを行っています。独自の安全規準「JQ遊具安全規準」は、室内外問わず、また乳児・幼児・児童の各年齢層に対応しています。

ジャクエツの子どもの安全に対する取り組みは、社会的にも認められ、キッズデザイン大賞（経済産業大臣賞）の受賞にもつながりました。加えて、製品設計に子どもの安全に関する検証プロセスが組み込まれているかを第三者機関が認証する制度「CSD認証」における、国内遊具分野での初の認証を受けています。子どもの遊びを考えるジャクエツでは、事故を未然に防ぐことに全力で取り組んでいるのです。

新しい価値を社会に提案する

顧客のもとに製品・サービスを届ける

プロトタイプとして開発すべきものが決まったら、コアなファンを中心とした顧客へ届けて使ってもらいましょう。顧客から得たフィードバックをもとに改良を繰り返し、より多くの人を対象とした市場へと広がっていきます。

この順序をとるのは理由があります。新しい価値を持つ製品やサービスは、まずはその価値を正しく理解してくれる顧客に、良さを実感してもらうことが重要だからです。コアなファンたちは、良さを実感すると、周りの人にも積極的に伝えてくれる媒介者となっていきます。サービスを提供する側とそれを享受する側という境界線すらも曖昧になっていきます。

専門家を中心とした共創コミュニティが顧客にまで広がることで、開発に必要な顧客からのフィードバックが集まります。製品開発の早期から顧客を巻き込んでいることで、試作品としてのプロトタイプを使ってもらいながら製品の体験価値の質を高められるのです。

さらに、ファンが口コミで新たなファンを呼び込み、広告宣伝費を大きくかけずとも自然と次なる顧客が集まってくることも期待できます。



株式会社ジャクエツ 代表取締役 徳本達郎

大正5年(1916年)の創業以来、「すべては子どもたちの未来のために」という合言葉のもと、時代の変化とともにその事業内容を変化させながら、子どもたちの健やかな成長を願い、質の高い教育環境を提供し続けてきました。

これから先100年を見据えて、新たに「未来は、あそびの中に。」というスローガンを掲げるジャクエツ。深澤直人さんや佐藤卓さんなどのコラボレーションで、より一層子どもたちの未来のための環境づくりに磨きをかけています。第一線で活躍するクリエイターが、ジャクエツに引き寄せられる理由とは。その秘密についてお話を伺いました。

株式会社ジャクエツ

1916年、福井県敦賀市に設立した早翠幼稚園で、幼稚園教材の生産を開始する。戦後1949年に(株)若越として法人を設立。創業以来、全国の幼稚園・保育園を中心に、安心安全で高品質なオリジナル教材・教具などの開発、製造、販売を行う。また現在は園舎設計も600ヶ所を手がけ、子どもを取り巻くあそびの環境づくりを行っている。2007年度に第一回キッズデザイン賞の大賞を受賞するなど、創業以来数々の賞を受賞。近年は、深澤直人氏をデザイナーとして迎え、デザイン性の高い遊具や、フィンランドの巨匠 エーロ・アールニオ氏とコラボレーションした遊具で注目を集める。幼稚園・保育園といった乳幼児教育施設だけにとどまらず、子どもたちがあそび、生活する場所・空間のすべてを手がける。休日に家族連れで賑わう商業施設や、文化観光施設といった場所でも、安心安全で付加価値の高い新たなあそびの環境が求められており、そうした空間づくりも新たな事業領域となっている。

乳幼児教育は、現場にある。

一幼稚園の運営から始まったジャクエツが、多岐にわたる事業を展開することになった経緯を教えてください。

徳本：私の祖父である創業者 徳本達雄が、日本のアンデルセンとも呼ばれる児童文学者 久留島武彦さんの幼稚園に影響を受けて、大正5年に『早翠幼稚園』を創立しました。まだ全国に幼稚園が300ヶ所程度の幼児教育の黎明期、当時23歳で浄土真宗の住職だった創業者が、敦賀を代表する実業家の銀行頭取に支援をお願いし、地域の方々の寄付を中心に幼稚園を開園することができました。そこで使用する教材を自分たちでつくり出したのが我が社の創業になります。当時は色紙や「手技」という工作セットのようなものなどをつくっていたようです。しかし、太平洋戦争終戦間際の7月、空襲により幼稚園・寺・工場と全てを失いました。終戦後、満州の引き上げの人や戦争未亡人の“女性が働く場所としての福祉施設授産所”で教材づくりが再スター

トしました。日本社会が落ち着き、幼稚園の数が増えていく中で法人化し現在につながっています。

一創業当時から、地域とのつながりが強いんですね。

徳本：そうですね。最初から地域の支援をいただき社会事業としてスタートしています。上場しないのかという話もありましたが、上場すると株主の声に左右されるので、その選択肢はありませんでした。世のため人のためになることと同時に、社員の生活を向上させるため、会社を存続させる未来への投資としての利益を残すことも大事です。我が社は基本的な考え方として“対極をあわせもつ、中庸を重んじる”ということを掲げています。社会貢献と会社の成長の両方を同時に求める状態、対極をあわせもつというのが、本来の中庸の意味です。一般的には、バランスをとるとか真ん中をとるという使われ方をしますが、中国古典では寛容にして厳律な人、実直にして温和な人など対極をあわせもつ人が、人間として



総合遊具 PLAY COMMUNICATION シリーズ

PHOTO: TAKASHI HONMA

の器の大きさであるということを教わりました。これは会社も同じだと思います。

一乳幼児教育施設に関する、あらゆることに対応できるワンストップソリューションとは何ですか？

徳本：ものづくりの現場として、色紙

などの教材、遊具などアルミや鉄鋼の工場は福井県敦賀市に、制服体操服など縫製の工場は岡山県倉敷市に置きます。お客様のニーズに合わせて事業が広がり、製造販売から調査企画、コンサルティングの園舎建築設計や、販売後のメンテナンスまで事業領域は広がっています。最近では、子どものあそび環境を考える「PLAY DESIGN LAB」

という独自の研究所を設立し、大学教授やデザイナーといった専門家の方々と連携して調査研究も行っています。全国に70店舗の直販の営業網を保有しており、ITも活用しながら施設運営の保守管理を我が社に任せていただけるような、きめ細やかなワンストップソリューションでのサービス体制を目指しています。

変わりながら変わらない価値をつくる。

一現場が必要とするものを提供することで、今の事業が展開されたということですね。

徳本：はい。幼稚園の運営を始めたことから、越前・若狭は和紙の産地だったので色紙を製造・販売するようになりました。造幣局と同じ機械でコンマ何ミリという単位の精度で裁断できる技術があり、当時から今に至るまで変わらずこだわりを持って製造しております。また、全国の私立園の約7割のお客様と代理店の仕組みを持たず自社営業社員が現場の要望にダイレクトに対応してきました。第一回のキッズデザイン大賞(経済産業大臣賞)を受賞できたのも、営業社員からのクレーム改善情報だけでなく、自社のモデル園(早翠幼稚園)において試作品の安全性や耐久性のテストを行い、それら全てを情



佐藤卓デザイン 富山県美術館 オノマトへの屋上

報ノウハウとして蓄積、分析して、園舎設計など総合的な環境づくりに活かすことができたからです。納入後のアフターメンテナンスまで自社の社員により最後まで責任を持つ「一気通貫」のしくみを持っていたことが、高く評価されたものと考えています。

一時代とともに変化させる必要があると感じていることは何ですか？

徳本：大正9年に初めての国政調査がありました。当時の人口は約5,600万人でしたが、100年経った現在約2倍になっています。しかし、このまいくと次の100年後には、人口が半分に落ちてしまいます。それに合わせて、ビジネスも“モノ売り”から、“コト売り”、“トキ(時間)売り”へと変化している中で、我が社も付加価値経営を追求してきました。「早い・安い」の世界で勝負しても大手企業には敵わないので、独自の価値を提供する必要があります。私達が目指す姿「子どもたちに最良のものを」「子どもたちに基準となる事を」を正しくお客様に伝えて、製

品サービスとして今までにない選択肢を提供することができれば、フェアトレードコーヒーのように、多少高くてもその意味や価値に共感して買っただけなのではないかと考えています。一般消費財より高くても、“耐久性が高く安全で、子どもたちのより良い成長につながるもの”という価値をご理解いただき、我が社を選んでもらえるようになれば幸いです。

「あそびの環境をデザインすることで、未来価値を創造する。」という新たな企業理念をつくった理由を教えてください。

徳本：少子化社会の中で幼児教育の無償化がスタートしました。これからは待機児童の解消だけでなく、乳幼児教育環境の質が問われます。子どもたちのために、より良い環境を整えることが、社会をより良くする近道になります。「子どもたちの未来をつくるために」という価値を提供し続けるためには、会社は時代に合わせて変わらなければいけません。20年間で7割以上の企業がなくなるとのデータが出て

います。60周年を迎えられるのは7.3%、100周年を迎えられる企業はわずか0.6%しかありません。AI時代、技術革新と人口が減る環境変化の中で創業から倒産へのスピードは更に加速するでしょう。我が社は生存率0.07%と言われる200年企業として残れるかどうか。このチャレンジに向けて「変わらない価値を提供し続けるため」に、企業理念を一部、刷新しました。

未来価値を創造する。

一企業理念をつくり直す中で、自分たちのありたい姿がより明確になったということですね。

徳本：社員にいつも言っているのは、「売上は、社会に対する価値創造の結果。売上が大きい会社は賞賛されるべき。私達は100年企業だけど、売上は200億円でしかない。ただ、創造している価値は、子どもたちが成長するにつれて、雪だるま式にどんどん大きく膨らんでいく。そんな“未来価値”を大切にしたい。」と伝えています。

一未来価値を生むとはどういうことですか？

徳本：教育界では、ノーベル経済学賞をとったジェームズ・J・ヘックマンという経済学者がまとめた『幼児教育の経済学』という本が話題になりました。その中に1962年から1967年に行われた「ペリー就学前プロジェクト」という調査研究があります。この調査はアメリカで、60年前の黒人の低所得層で行われました。単純に現代社会に当てはめるのは危険ですが、幼児教育の充実により子どもの学力が向上するだけでなく、その後の生活保護受給率や逮捕者率の低下につながっていることが証明されました。幼児教育への投資は、警察を雇う、刑務所をつくることなどにお金をかけるより最も経済的な投資であるということです。未来価値を生むとは、使ってすぐに効果が現れる機能性はないが、長いスパンで大きな効果を上げる価値のことであり、それは子どもを取り巻く質の高い環境を大人の責任でつくってあげることではないでしょうか。

一経済的にも、乳幼児教育への投資効果が明らかになってきているのですね。

徳本：これからのビジネスでは、上司から言われたことをしているだけでは通用しません。右肩上がりの経済のときには「問題解決能力」で対応できましたが、これからの将来予測が不可能な時代には、答えが見えないところへ皆を導くためのリーダーシップ、問題を設定できる力、「非認知能力(肉体的・精神的健康)」を鍛える必要があると言われています。だからこそジャクエツでは、子どもたちの運動能力を育むことと、自然や友だちとの関わりの実体験から感性を磨くことができる「あそびの環境」を大切にしています。大人が考えた子ども向けのキャラクターではなく、芸術作品や自然体験といった本物に触れさせるようにしています。子どもだから本物の価値がわからないと決めつけるのではなく、子どもは子どもなりの興味の示し方をしているだけで、子どもは大人より感覚的に本物を理解できる力があると信じています。

未来は、あそびの中に。

一PLAY DESIGN LAB設立の経緯を教えてください。

徳本：教育とデザインのように、一見つながりがないように見えるもの同士を組み合わせないといけない、という思いで各分野の専門家の方にも加わっていただき、あそびの研究所をつくりました。子どもたちが楽しく遊ぶことが、学びにつながっていきます。「あそびは学びのはじめ」です。楽しく遊ぶ環境をデザインすることが、未来価値の創造につながると思います。具体的にはPLAY COMMUNICATIONという新しい遊具は、遊びを通じて子ども同士、子どもと大人のコミュニケーション能力を育めるよう、一つの遊具の中に、さまざまな課題を設定していて、友だちに手伝ってもらわないとクリアできないといった教育効果を盛り込んだものになっています。遊びの能力を発達させることで、人間の前頭葉が発達することは、脳科学的にも明らかになりつつあります。創造力を伸ば

したり、共感力を育んだり、といった学びは、あそびの中にあるのです。遊びが人間を人間たらしめたのは間違いのないと思います。

ー遊びをデザインするプロセスについて教えてください。

徳本：インハウスのデザイナーと外部のデザイナーのどちらも「対極をあわせもつ」ではありませんが大切にしています。社内のデザイナーだけだと、どうしても自分たちの論理に頼って、客観的な判断ができにくくなってしまふ。逆に、外部のデザイナーだけでも、専門性が高い反面、守備範囲が狭くなりがち。この両者をうまく統合できるところが、うちの強みです。例えば、外部のデザイナーは見た目のいい遊具はつくれても、本当にそれで子どもが遊ぶかどうかはわかりません。でも、私たちには教育の現場があるので「こういう遊具では、子どもたちは全然遊ばない」という事を知っていますし、安全性の観点からもの確かな意見を出せます。

トップクリエイターと組むのは、自社の長所を伸ばすため。

ー日本屈指のクリエイターとコラボレーションして、よかった点を教えてください。

徳本：佐藤可士和さんに教えてもらって覚えていることは、「デザイン性が足りないから、そこを補おうという考えを持つのではなく、自社の強みを伸ばすことにこそ、デザインの力を使うべきだ」ということです。佐藤さんは、「デザインセンスで欠落しているところを補填するために、私と仕事をするのはやめてくださいね」という感じのことを最初に仰ったのです。「ジャクエツさんは何が強いのですか？それを整理して自社の強みを更に強くするお手伝いをしたい。そのほうが会社も成長できるし社会により大きなインパクトを与えられる。」要は、プロダクトデザインという個別の施策ではなく、経営戦略としてデザインを活用してほしいということです。



新工場の壁面にはアーティスト ローレンス・ウィナーの作品も

ー外部の方とのコラボレーションはどうやって実現していますか？

徳本：さまざまですが、いろいろなご縁でつながる場合が多いです。私たちは未来を担う子どもに関わっているところが強み。「子どもに何かを残したい」「子どもの未来に関わりたい」といった思いは、みなさん共通してお持ちですから。

ーオフィスや社内の体制を新しくした理由は何ですか？

徳本：昨年、福井本社工場の中に新たに「INUHARIKO LAB」をつくりました。いろいろな人が関わりながら研究開発ができるラボとして、イノベーション部隊のオフィスをつくりたかつ

たのです。トップクリエイターにとって魅力的な環境というのは、一つの場所で企画開発から使用するまでを一気通貫で見られる場所です。遊具のような巨大なものづくりは、土地の狭い東京だと難しい。自分が考えたコンセプトを形にする実験場として、ここを活用してもらえたら、と考えています。

幼稚園・保育園で、町おこし。

ー今も創業の地、敦賀に拠点を残している理由は何ですか？

徳本：開発の拠点は東京にもあって、私も週の半分くらいは東京本社にいます。でも、東京にはいろいろな刺激はあるけれど、生活はしにくいですね。

PHOTO: TAKASHI HONMA

東京と地方の両方のよさを知った方が
良いと思います。東京のクリエイティ
ブ部門の社員には福井で自然の豊かさ
や、ものづくりの現場に触れてもらい、
逆に福井の社員には東京に行って刺激
を受けてもらっています。創業の地で、
会社の歴史を感じアイデンティティを
深めてもらうことは、トップクリエイ
ターと組む際にも、我が社の思いが伝
えやすくなる効果もあります。

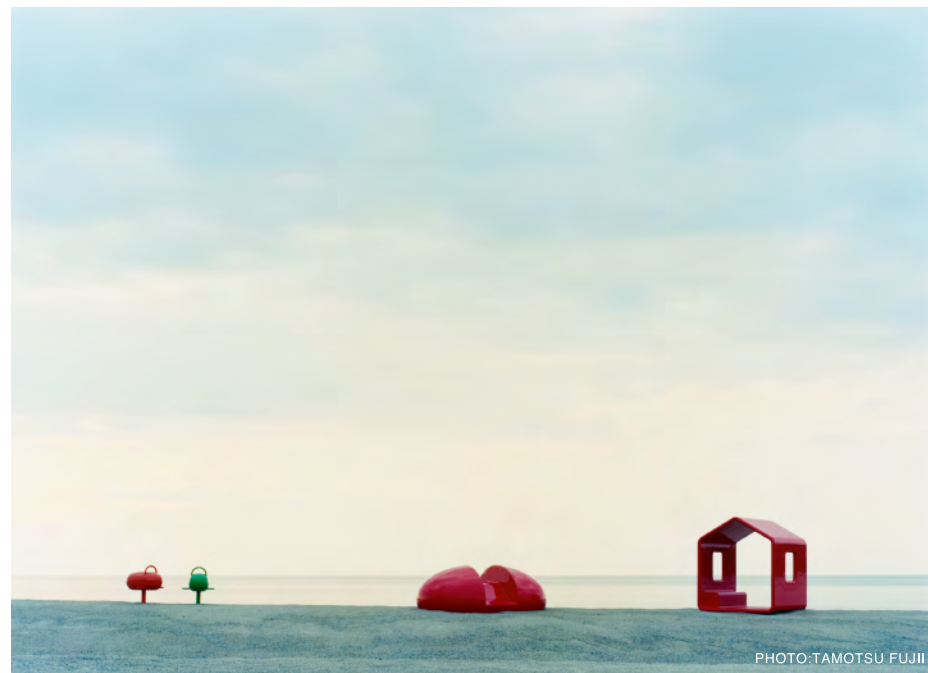
ー地域とのつながりにおいて目指して
いることは何ですか？

徳本：町おこしの中核になることです。
九州のあるお客様で、公立保育園をす
べて民間委託するという計画の園舎建
築設計でご縁をいただきました。公立
保育園が4ヶ所あったのですが、それ
ぞれを個別に請け負うのでは質の向上
は望めません。そこで4,500坪とい
う広大な土地一ヶ所にまとめ、新しい
大型の園をつくられました。優秀な若
手リーダーの園長先生が中心になり教
育内容も充実した質の高い施設がで
きたことで、この園目当てに子育て世代

が引っ越してきて、就学前児童数が大
きく増えたのです。まさに保育園が町
おこしの中核になった成功例です。

ーベンチマークにしている人や企業は
ありますか？

徳本：地方で頑張っていらっしゃる方
は、いつも参考にさせていただいていま
す。「地方からいかに日本の伝統をブラ
ンディングし広く世界に発信していく
か」というのが、今の最大の関心事です
ね。注目しているのは、第40代 太宰府
天満宮 宮司の西高辻信宏さん。西高辻
さんが天満宮に戻ってから、太宰府の来
訪者数が年間300万人増えて、今では
約1,000万人になっています。あとは、
湘南T-SITEに誘致された、石見銀山
生活文化研究所(群言堂)の松場社長ご
夫妻。島根県大田市大森町という人口
400人の集落に本社を構えながら、町
づくりの中核として活躍していらっ
しゃいます。日本の将来は「地方から
変化が始まる」と思っています。

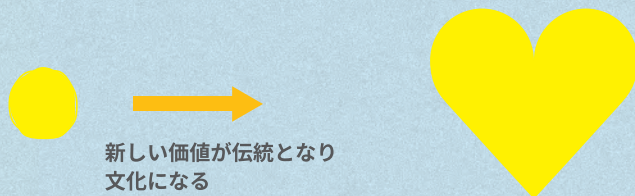


深澤直人デザインによるYUUGU



モデル園では石でYUUGUをつくる試みも

文化を生み出す



POINT

- ☐ 地域とつながる活動に取り組む
- ☐ 時代に合った豊かな暮らしを提案する
- ☐ 伝統を未来につなぐ

地域とつながる活動に取り組む

新しい価値が伝統となり、文化になる

ビジネスと文化をつくることは別物と考えられがちです。しかし、今回取材したデザイン経営の実践企業8社の経営者にとっては、このふたつは密接に結びついています。経営者自身がデザインに関与することは、よりよい社会の実現に向けた行動をとることと同義です。本章では、事業活動が社会に新しい価値を生み、伝統となり、そして文化になるまでについて見ていきます。

人々がどのような仕事に就き、人生を送るべきかは、人と人の相互作用によって生まれる文化によって方向付けられていきます。文化は制度や慣習によって形作られ、歴史的に伝承されているパターンである伝統も反映しています。

テクノロジーやビジネスの変化は、家族のあり方や働き方を大きく変化させてきました。かつての文化は、地縁的なつながりの中で、人が生まれた時から存在する「当たり前なもの」として与えられてきました。ところが現代では、住む場所も、働く場所も、一緒に過ごす人も、自分で選べる時代へと変化しています。結果として社会の構造が変化し、廃れてしまった産業もあります。そのひとつが地場産業です。一度、廃れてしまった地場産業が活気を取り戻すのは簡単なことではありません。

地域において、伝統的に行われてきた地場産業は、その土地に生きる人々の豊かな暮らしや文化の形成を担ってきました。デザイン経営の実践企業が、事業を通じて伝統的な価値を時代に合わせてアップデートしつづけることで、その土地で暮らし、働き、支える人を集めてコミュニティを作っています。こうしたコミュニティを通じて形成される文化が、その地域の魅力を高め、地域社会全体にとっても大きな意味を与えます。

■「着る」が「生きる」になる旅。LOCAL WEAR TOURISM

（事例：株式会社スノーピーク）

スノーピークが創業した新潟県の燕三条は、江戸時代から続く金属加工の伝統の地。その土地で培われた高い技術を活かした高品質のアウトドアギアの製造という、新しい形で地場産業を支えています。

近年では「LOCAL WEAR」として、アパレルの切り口から、日本各地において、その土地ならではの風土や技法で服づくりをしている生産者にスポットライトを当てた製品も展開しています。日本各地の現場で後継者不足が深刻化する中、スノーピークは生産の背景にある地域に根づいた「労働と作業着」の関係を追体験するための機会を「LOCAL WEAR TOURISM」として提供しはじめました。「着る」ものを通じて、日本の魅力的な文化や産業を、未来へ継承していく仲間を増やしています。

服をつくるだけでなく、その背景にある物語も含めた体験を提供することで、顧客にとっての価値を高めるとともに、地域を支えるためのつながりを生み出しているのです。

時代に合った豊かな暮らしを提案する

事業の持続可能性をデザインする

産業化による大量生産・大量消費社会の到来と、その後の経済活動による地球環境への影響が明らかになりつつある現代において、持続可能な社会のあり方が問われています。デザインの活用は、事業プロセスにおける資源消費量を減らしながら、

人々の暮らしにとってより高い価値を提供することにも役立ちます。

人が普段暮らす中でとる行動や習慣は、文化によって裏付けられています。その文化は、日常生活において接する、製品やサービスを通じて醸成されています。つまり、**製品やサービスを提供することは、それを使う生活者の暮らしの中で文化をつくる役割を担っているのです。**今回取り上げたデザイン経営の実践企業は、それぞれの事業活動を通じて、時代に合った豊かな暮らしと持続可能な暮らしを両立させる方法を、顧客とともにつくっています。

■自然を利用してきた時代から、自然へ恩返しする時代へ「ラ コリーナ近江八幡」

（事例：たねやグループ）

滋賀県近江八幡市は人口約8万人の町。この土地で創業したたねやは、2015年に「ラ コリーナ近江八幡」をオープン。現在は、市の人口の約39倍となる、年間312万人超の観光客が訪れる滋賀県一の観光スポットに。建築史家・藤森照信氏監修によるラ コリーナ近江八幡は、たねやの商品を販売する場にとどまらず、『自然に学ぶ』という、たねやの生き方を表現しています。

国連の開発目標である、SDGs実現に向けた取り組みとして「プラスチック・ゼロ宣言」を出し、不要な資材の削減にも取り組んでいるたねやグループ。持続可能な暮らしを、近江八幡の地で実現するため、自ら農業に取り組んで有機野菜を育てたり、八幡山や琵琶湖・西の湖などをフィールドにして、豊かな自然を広げる活動を京都大学の研究チームと一緒にこなしています。

年間来客数

ラ コリーナ近江八幡への年間来客数(2018年)

312万人



伝統を未来につなぐ

企業が存在する意味を未来へつなぐ

事業として取り組む意味のある活動を見出したら、世代を超えて継続させることが大切です。その際に、事業の活動内容である製品や、中間成果物などをアーカイブとして残していきましょう。こうした財産が、後に時代ごとの自分たちのあり方を定義する際の糧となります。

また、新しい価値を考える上でも、これまでの試行錯誤の過程や時代性を反映したアーカイブは、デザイナーやその他の専門家と取り組む際の重要な資料となります。文化的資産が感性的な価値を生み出す際によりどころとなるのです。こうしたアーカイブそのものが、ブランドイメージを形成するうえでも有効に働きます。工場や会社ツアーの中にも、歴史的な背景や企業の文化に触れられる機会を設計しましょう。

■2万枚超の編み地のアーカイブ

（事例：米富繊維株式会社）

1952年創業のニットメーカー米富繊維には、過去に資料として買ったものや、自社で作ったものを保管する資料庫があります。会社概要をリニューアルする際に資料庫を整理したところ、編み地で2万枚、製品で6000枚以上収められていました。その中には、海外出張の際に買って来たもの、その時々雑誌の切り抜きなどもあります。

1970年代のセーターなど、その当時からすれば「ありふれたもの」であっても、今では所有している会社の方が珍しい、貴重品となっているそうです。外部のデザ

イナーと取り組む際にも、資料庫で資料を見ながら、今の素材に変えてできることを探究しているといいます。

歴史的な財産を外部的にオープンにすることで、ニットメーカーとしてのブランド価値がより高まっているようです。

ここまで、経営者のビジョンが文化を生み出すまでの共創のプロセスと、重要な専門家としてのデザイナーの役割を見てきました。1社ではなくコミュニティとして、企業が新しい価値を社会に提供するためには、ここまで見てきたすべてのプロセスを繰り返す必要があります。

長い年月をかけて企業が社会に提供する価値を維持・向上させていくためにも、コミュニティとの関係性を更新し続ける方法を考えましょう。デザイン経営のプロセスとは、まず行動を起こし、そこから生まれる変化とフィードバックをもとに、改善点を考えて実行する。この反復が大切なのです



たねやグループ

たねやグループCEO

山本 昌仁

2015年にオープンしたラ コリーナ近江八幡は、建築史家・藤森照信氏監修によるもので、たねや・クラブハリエの商品を販売する場にとどまらず、『自然に学ぶ』というコンセプトのもと、たねやの生き方を表現しています。その縄文時代にタイムスリップしたかのような世界観が話題を呼び、今では年間320万人以上が訪れる全国有数の観光スポットとなっています。

ご自身も和菓子職人として修行を重ね、先代のもとでは洋菓子ブランド『クラブハリエ』を任される中で大きく売上を伸ばしてきた、たねやグループCEOの山本昌仁さん。これからは、自然を利用してきた時代から、自然へ恩返しする時代へと転換する。そんな事業のあり方を、近江八幡から世界に示していきたいと言います。今回はそんな山本さんにお話を伺いました。

たねやグループ

1872年(明治5年)に創業以来、148年の歴史をもつ滋賀県近江八幡の和菓子店『たねや』と、1951年に洋菓子づくりを始め、後にバームクーヘンバームを巻き起こした『クラブハリエ』を有する老舗菓子メーカー。

2013年に、十代目当主である山本昌仁さんがグループCEOに就任。たねやグループのフラグシップ店として、2015年に竣工した『ラ コリーナ近江八幡』は、現在では年間320万人以上の人々が訪れる滋賀県の観光名所となっている。

とにかく1から10までやってみる。

ーパッケージのデザインもすべて自社で行う理由を教えてください。

山本：小さい頃から絵を描くのが好きで、父親からも「おまえはアート系のほうが向いているだろう」と言われ、幼い頃から感性を磨くための情操教育を受けさせてもらってきました。父親がパッケージを手作りしていた姿も見てきましたから、私が経営をするようになってからも、「アート室」を私の直轄部隊に置きました。業者に頼むと単にきれいなものはできるのですが、そこにお菓子への深い想いは入りにくい。逆に、私たちのような素人集団でも、お菓子のことはよくわかっているから、「このお菓子はこういう装いがいいんですよ」と言うことはできるんです。

昔、東京にお店を出したときに、京都のデザイン会社に頼んだことがありました。1店舗から急に40店舗になって、10人の家族経営だったところから、社

員が1,000人、2,000人へと増えてきました。そこまでいくと何もかも自分だけでやるのは難しくなってきたので、パッケージのデザインを他社にお願いすることにしたんですね。でも、急に完璧になりすぎて、お客さんの心が離れてしまった。そこで、『やはり他社に頼むのはやめて、全部自社でやろう』と決めて、自分たちの手に戻したんです。

ーお菓子づくりに込めた想いがパッケージからも伝わるんですね。

山本：そうですね。アート室の役割は、それがすべて。装いで売れ方が全然変わってきますから。「究極は、みかんの皮でないといけない」とよく言っています。みかんの皮は、何もせずに置いておくだけで、そのみかんが甘いのか、酸っぱいのか、腐っているのかもわかります。それでいて、皮はゴミではなく土に還るじゃないですか。なおかつ保存性もあって、皮があることで実のみずみずしさが保たれる。最高の装いなんです。



(写真提供：たねやグループ)



(写真提供：たねやグループ)

お菓子で大事なのは、美味しいことであって、きれいなことではない。パッケージを取って裸にしたときに、お客様から「美味しそうだね」と言ってもらえないようではお菓子は、どれだけ着飾っても意味がない。それではお菓子を売っているんじゃないくて、紙を売っているだけになりますから。みかんの皮には美味しさを保つ要素がすべて詰まっているので、パッケージのデザインで悩んだら、みかんの皮を思い出さなければいけないというわけです。

今年からはSDGsの取り組みでプラスチック・ゼロ宣言をして、オリンピックまでには、必要ない資材をすべて削っていこうと見直しをかけているところですが、その過程でも徹底してみかんの皮の発想を大切にしています。プロから見たら、私たちのパッケージは野暮ったいと思うんですけど、それが他社との差別化になっていると考えています。

お客様の顔だけ見ていれば、数字はあとからついてくる。

—山本さんが社長になってから、売上が倍増しています。

山本：よく売上について聞かれますが、数字はあくまでも結果ですからね。お菓子屋の大事なことは、美味しいものを作り続けていくことですから、数字のために店舗数をこれ以上増やすつもりもありません。現場第一が、今のたねやの考え方ですから、「今日は売上が悪かったです」と報告してくる店長は、誰もいません。

経理とか営業企画とか、お金のことに執着する人も多少はいてもいいと思いますが、私は予算の話とかそういうのは嫌いなので、一切関わりません。社長は、次のビジョンを考えたり、美味しいものを作り続けるために、原材料の農家の人と少しでも会ったりするのが大事だと思っていますので。

—たねやがお客様に提供している価値について教えてください。

山本：たねやがなくても、この地球上で困ることは何もあります。お菓子を食べなくても何の問題もない。だからこそ、付加価値や夢があることが大切なんです。「震災で炊き出しのごはんしか食べられなかったときに、たねやの水羊羹を一箱もらって、家族みんなで『甘いものって、美味しいね』といただきました」と言われたんですよ。そのときの感動や思い出が、たねやが提供している価値です。数字ではなく

て、“今日いかにお客様に喜んでいただけたか”という心を、スタッフのみんなには追い求めてほしいんです。

—時代に合わせてお菓子の役割はどのように変化していますか？

山本：最近は健康志向で、お菓子を食べる人が減っていますよね。とはいえ、いつの時代も“美味しいものを食べる”ということが健康につながっていくので、そういうお菓子を開発できないかと、医療の先生方と「健康志向のお菓子」の研究を始めました。もう3・4回



くらい学会で発表させてもらっていて、商品化にもつなげています。研究を重ねる中で、うちのスタッフにも健康を意識してほしいと思うようになります。ラ コリーナ内の本社に併設する形で、今後社員食堂を作る予定をしています。

お菓子を食べると太る・不健康になると思っている人が多いと思いますが、実は必ずしもそうとは言い切れないんです。例えば、食事の最初に山椒を口に入れると舌が刺激されて、必要以上に醤油をつけなくて済むので、塩分量を抑えることができます。食事の順序を見直したり、ちょっとした工夫をすることも大切なんです。こうした知見を、今は、たねやが運営する近江八幡の日牟禮茶屋で提供しているメニューに反映させているのですが、社員食堂ができれば、今後は社員にも還元していきたい。

私が社員食堂にこだわるのは、社員を元気にするためです。だって、社員が元気じゃない会社のお菓子なんて、身

体に悪そうで誰も食べたくないじゃないですか。「美容・健康を意識したお菓子」の開発につながる一つの場として、社員食堂を活用していけたらと。

精神を引き継いだ上で、「今の時代だったら」と考えて行動しないと意味がない。

ーラ コリーナを作ろうと思ったきっかけを教えてください。

山本：自然豊かな近江の良さを、他県の人や、世界の人に見ていただける場所を作りたかった。私は近江八幡が好きですから。

経済合理性の観点だけで考えると、交通の便が良くない近江八幡はビジネスには向かないと思われがちですが、地の利がなくても自分の信念を貫いたらビジネスを成立させられると証明したい。

近江八幡は近江商人の町ですから、売り手良し・買い手良し・世間良しの精

神が根付いています。私は生まれも育ちもここですし、代々、近江八幡で商いをしてきた山本家として、これからもここ近江八幡で、本物の商いをしていくつもりです。そのためには流行り廃りを追いかけるのではなく、本物のお菓子屋として、本物を追求していかなければなりません。

ラ コリーナを作るときには、当初は地元からの反対も多くありました。「工場やマンションを建てるのではないか」と不安視されていたんですね。だけど「創業の地を守っていくために必要なものだ」と私の想いをしっかり伝えることで、地元の方にも納得していただきました。

ー一構想から実現までには、どれぐらい時間がかかりましたか？

山本：10年前にこの土地を購入して、2015年にオープンして、現在に至ります。実は、オープン前の5年間は、一部を除き、何もしないでそのままにしていたんですよ。大手の建設会社が入り、

ほとんど図面も上がっていたのですが、何か自分たちで乗り気になれないモヤモヤした思いがあって。自分が将来「わざわざ滋賀県のここに来てみたいかと思うようなものになっているか」と自問自答を繰り返し、「これだったら近江八幡じゃなくてもできるから、やめよう」と。断腸の思いで白紙に戻す決断をしました。

昔の街並みや風景を復活させるところもあります。かつての近江八幡は瓦と白壁が象徴的な風景だったのですが、今、八幡瓦を作っている業者はすべて潰れてしまい、どこにもありません。八幡瓦を使うには、四国から買うしかないのです。リバイバルほど、デザインとして意味のないものはない。お菓子でもリバイバルはしません。何らかの問題があって淘汰されているのだから、それを復活させるのはおかしいと思うんです。

私が求めるデザインは、近江商人の精神を引き継いだ上で、「今の近江商人だったらこんな建物にするだろう」と



いうものでした。その後、藤森先生との出会いがあり、藤森先生のデザインは私の想いにピタッとききました。

—今では年間320万人もの人が訪れる場となっています。

山本：実は、ラ コリーナの敷地は、まだ3分の1しか活用できていません。まだ奥までずっとあるので、終わりが無い。今後、時間をかけて開拓し続けていくつもりです。次の代か、100年後かわからないけれど、後世の人に「あのとき、ああしてくれていてよかった」と思ってもらえる環境を整えていきたい。たねやはそういう生き方をしたいんです。

そのように考えるようになったのは、イタリアの建築物を見てからです。200年前の建物が今も現存しているだけでなく、50年前と100年前にそれぞれ変えた扉が、共存して調和を保っているところに、感銘を受けました。決して古いほうを模倣しているのではなく、まったく異なるデザインなのに、

違和感がないんですよね。これこそが本物だと思いました。

近江八幡にも、ここでしかできない建物の作り方があるのではないかなと思うんです。それを少しでも多くの人に見てもらいたい。私たちが培ってきた148年の歴史を存分に出して、たねやの生き方をわかってもらえる場所にしたいという思いで、ラ コリーナを作りました。

建築家・藤森照信氏との出会い。

—建築家・藤森氏とはどのように出会ったのですか？

山本：地元の商工会から紹介いただきました。以前から藤森先生の作品には興味を持っていたのですが、まさかラ コリーナの仕事を受けていただけとは思ってもみなくて。

本社の展望室に、藤森先生のミュージアムがあります。初めてラ コリーナの設計図を見せてもらったときの鉛筆

のスケッチがあるんですよ。それを初めて見たときにワクワクしました。紙に三角の山を書いて、「こういう建物を作るのは、どうだろう」と言われたときに、「絶対これは成功する」と確信しました。

ー 藤森建築で、たねやの目指す世界観を具現化できると直感されたのですね。

山本：はい。建物の上に木を植えているのは、藤森建築の特徴的なものです。広大な敷地の中心に田んぼを持つてくるなんて、都会では到底できませんからね。

それに藤森先生は、施工主と一緒に建物を作り上げていくことを大切にされています。普通は、建築士が書いた設計図を、私たち施工主がチェックして、あとはおまかせになるのですが、藤森先生は違います。ワークショップを開いてくれて、私たちの手を加えさせてくれるので、できあがりまでずっとワクワクできるんですよ。

例えば、メインショップの天井には、地元で焼かれた炭を自分たちの手で砕いて、みんなで漆喰の上に一つずつ貼り付けていきました。自分たちで作ったものが建物を彩っているなんて、愛着もひとしおです。

ー ラ コリーナを通じて、山本さんが社員に伝えたかったことを教えてください。

山本：私が強く意識したのは、みんながワクワク・ドキドキできる環境を作ることです。だからこそ、お客様がラ コリーナを訪れる姿が目に入る位置にオフィスを作って、お客様がワクワク・ドキドキしながら体験している様子を見ながら、お客様のために仕事ができる環境を整えました。

同様に、取引先や入社希望の方々にもお越しいただいて、近江八幡の自然と私たちの生き様を、目で見ても肌で感じてもらうことを大切にしています。

四季のないデパートに、山野草で彩りを添える。

ー たねやでは山野草を育てているそうですが、その理由について教えてください。

山本：初めて東京の日本橋三越に出店したときに、「デパートには季節感がない」と感じました。日本には歴史・伝統・文化に由来する四季があって、その時々で売れるものが違うのに、一年中、桜餅を売っているじゃないですか。本店では季節感を大切にしているのに、

デパートでは季節感がなくなってしまふのは嫌だったんです。

それで、本社のディスプレイに習ってウィンドウで季節感を演出するようにしたのですが、後に、それも何か違うと感じて、最終的に落ち着いたのが、地元、近江の素朴な山野草の鉢を置くことでした。茶道の茶室に生けてある季節の山野草から着想を得ました。

お茶というのは、客人をもてなすために、自然を感じられる椿を生けたり、飲みやすい適度な温度のお茶を点てたりしますよね。そうやって細部にまで心



(写真提供：たねやグループ)



を込めているからこそ、感動が生まれる。この精神を受け継いで、デパートの店でも本店と同じ“装いの心”を大切にしたいという思いで始めたんです。近江の四季をお届けするために、滋賀から出荷した山野草をあしらうことで、店に彩りを添えています。

始めは店舗数も少なかったので少人数でできたのですが、今では70鉢近く出荷するので、多くのスタッフが携わるようになっています。園芸屋さんに依頼するのではなく、すべて自社の農藝部門スタッフが手入れして出荷することにこだわっています。

—それはコストではないのですか？

山本：確かに人件費がかかっているのですがコストではあるのですが、私は人件費をかけてでも、やり続けなければいけないと思っています。

コストを考えたら、通販だけにしたほうがいいのかもかもしれませんね。これからデパートは厳しい時代になると思い

ますから。それでもデパートの出店を続けているのは、お客様との会話を大切にしたいからです。「売ることにはこだわらず、お客様との会話を通じて、たねやのファンを作ることだけに注力下さい」と、たねやの全店長には伝えています。「去年よりもっと花が咲きましたよ」といった、人間味のある会話ができる関係性を続けていきたい。

山野草が元気な状態を保つために、一週間が経つと山野草を店舗から本社へ戻して、鉢からポットに入れ直して、育てているんですね。そうすることで、店舗から戻ってきた山野草の元気がなければ、世話をしていなかった店長に注意することができます。自分たちで作ったものは自分たちで売するというやり方を徹底するのと同じように、人に任せるようなことはしてはいけません。この山野草の取り組みをやめることは、この先、絶対にはないと思いますね。これだけは代々引き継いでいくつもりです。

自然に学ぶ。

ーこれからのビジョンについて教えてください。

山本：藤森先生と出会う前、ラ コリーナの設計について悩んでいたときに、いろいろな大学の先生とお会いさせていただきました。蟻の研究をされている先生に会いに岡山へ行ったり、アメンボの研究をされている方に会いに九州まで行ったり。生物の形態や機能、自然の仕組みなどを模倣して、新しい技術や製品を生み出すバイオミミクリーを学ぶために、東北大学や千歳大学も訪ねました。

一見、商売に何も関係ないように思えるのですが、先生方の話を聞いてうちに、「ラ コリーナで実現しなければならぬのは、『自然に学ぶ』ことだな」とわかったんです。昨今、自然災害が多いのは、地球が限界に近づいている証だと。商売のことばかり考えるのではなく、地球に感謝して、自然に学ぶことの重要性に気付かせていただきました。

た。その思いが藤森建築と見事にマッチして、こういう建物になったんですね。

ーラ コリーナを作り上げていく過程で、自然を大事にする発想に至ったのですね。

山本：創業者は会社を我が物にしがちですが、それは間違っている。会社は、神様から地球の資源をお借りして、事業を営むための環境をお借りしているだけなんです。だから事業を通じて、お借りしている環境をよりよくするための努力を惜しまないのは、当たり前だと考えています。これだけは、たねやの精神として引き継いでいきたい。

この考えを基に、2015年から京都大学〈森里海連環学教育ユニット〉と連携して、ラ コリーナ近江八幡を拠点に、森（八幡山・安土山）、里（ラコリーナ・近江八幡旧市街など）、海（水郷・琵琶湖・西の湖）をフィールドとして、人々の暮らしや生態系を体験しながら共に学び、知識を高め、共同研究を行う取り組みを始めています。これまでには、八

幡山の裾にある竹林の整備をしながら、山野草の栽培などを行う「たねや農藝」の設計やバンブーグリーンハウスの建設、竹の循環利用を考えるワークショップなどを実施してきました。もしかすると、お菓子屋の仕事よりも農業の仕事のほうが多いかもしれません。

ーなぜ、そこまで農業にこだわるのですか。

山本：農業にこだわる理由は、いい土がなければ美味しい食材が手に入らないからです。農薬を使って生き物が住めないような環境から作られた食品は、当然ながら体によくない。お菓子屋として、いいお菓子を作るために、いい食材を手に入れる努力をしているだけです。

だからこそ、食材のロスを出したときには、厳しく叱責します。「農家の方々が一生懸命に作ったお米・小豆を、一粒たりとも捨てることがあってはならない。そんな職人はプロフェッショナル

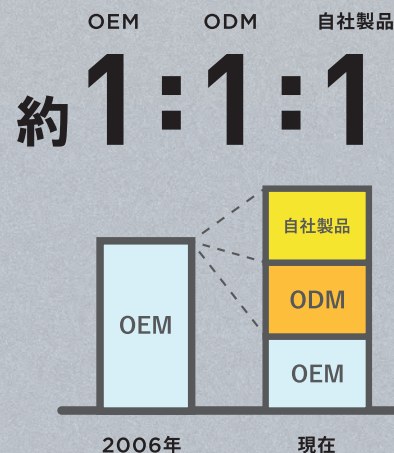
ではない」と。農家さんの思いを知るために、敷地の中央に田んぼを配置して、稲作を始めました。農業は本当に大変なんですよ。自分が休みたくても、休むことはできないんです。農家の人たちは、植物の生長に合わせて、合間を見計らって休んでおられます。この大変さを理解していたら、食材のロスなんて出せるはずがないんですよ。将来は、近江八幡をオーガニックの町にしたい。たねやは、協力業者も、社員の家族も農家が多いので、ステークホルダーが作る作物は、すべてオーガニックにしていきたいんです。オーガニックの町にあるお菓子屋なんて、それだけでイメージがよくなると思いませんか？滋賀県知事にも「近江八幡をオーガニックの町にしましょう」と訴えていて、少しずつですが、その方向に動きだしています。



数字で 見る デザイン 経営

デザイン経営先行事例の8社に対し財務状況や社員の働き方、ファンとの関係性など、デザイン経営導入前と後の変化についてヒアリングを実施。特徴的な効果や変化についてまとめました。

売上構成比率

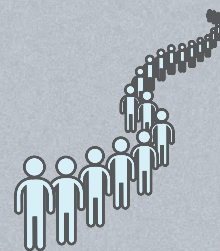


福永紙工では、「かみの工作所プロジェクト」設立以降ODMの受注も増え、現在ではOEM：ODM：自社ブランドの売上構成比がほぼ等分となっています。

年間来客数

ラ コリーナ近江八幡への年間来客数(2018年)

312万人



2016年にオープンした、たねやの「ラ コリーナ近江八幡」は、現在では日本各地から年間312万人を超える観光客が訪れており、近江八幡市に大きな経済効果をもたらしています。

年間受賞数

157

国内・海外アワード(2018年)

15件

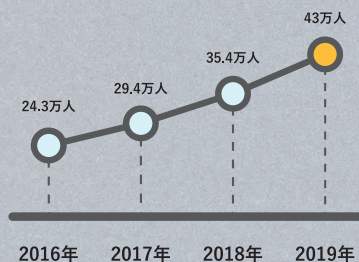


ジャクエツは、著名なクリエイターたちとのコラボレーションによる遊具の開発とコミュニケーションツールの制作により、2018年には過去最多の年間15件のデザイン関連アワードを受賞しました。

会員数

スノーピークポイントカード(2019年)

43万人



スノーピークは、ミッションである「人間性の回復」の解釈を深め、これまでのアウトドアブランドの製造販売事業だけでなく、アパレル事業やキャンプ場の再生事業、キャンピングオフィス事業を展開。アウトドアファンだけに限らず共感者を拡げ、ポイントカード会員数が、直近4年で24万人から約2倍の43万人まで増加した。

従業員の平均年齢

2014年 2019年

44歳 → **35**歳

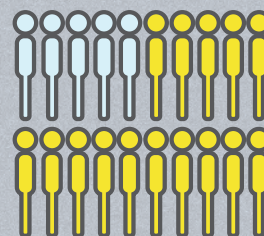
-9 yrs

女性従業員が9割を占めるファミリアでは、彼女達のライフステージに合わせた働きやすい仕組みを導入した結果、20-30代の女性社員比率が増加しました。

採用応募者数

2012年 2020年

5人 → **20**人



米富繊維では、「COOHEM」が2015年TOKYO FASHION AWARDを受賞して以来、山形県外の新卒応募者が急増。現在も8割の新卒採用者が県外から集まっています。

従業員の女性比率

2006年 2020年

13% → **40%**



福永紙工では、「かみの工作所」設立以降、デザインプロジェクトに携わる人材を積極的に採用したことなどにより、女性がより活躍しやすい職場になりました。

参考文献

□中小企業庁(2019)「2019年版「中小企業白書」」

□帝国データバンク(2019)「「老舗企業」の実態調査」

□東洋大学経済学部・白書研究会編(2019)『図解要説 中小企業白書を読む 2019年対応版』安田武彦監修, 同友館

□中小企業基盤整備機構広報統括室(2017)「人手不足に関する中小企業への影響と対応状況」

□国税庁「会社標本調査結果」

□デービッド・アトキンソン(2019)「国運の分岐点 中小企業改革で再び輝くか、中国の属国になるか」講談社+α新書

□青山 誠(2016).『子ども服にこめた「愛」と「希望」』.KADOKAWA,中経出版.

□Hands, D(2009), Vision and Values in Design Management (AVA Academia Advanced), Ava Pub Sa.

□Rachel, C., Sabine,J. and Thomas,L. (2011),The Handbook of Design Management, Berg Pub Ltd; New版

□株式会社ファミリア(編)(2015).『上品な上質---ファミリアの考えるものづくり』.ダイヤモンド社.

□藤森照信,たねやグループ(2017)『ラコリーナ近江八幡』.トランスビュー .

□ジェームズ・J・ヘックマン(2015).『幼児教育の経済学』.東洋経済新報社.

□ジェクエツ,深澤直人(2018).『YUUGU』.日版アイ・ビー・エス.

□中野 明(2016).『ファミリア創業者 坂野惇子ー「皇室御用達」をつくった主婦のソーレツ人生』.中央公論新社.

□西堀 耕太郎(2018).『伝統の技を世界で売る方法：ローカル企業のグローバル・ニッチ戦略』.学芸出版社.

□株式会社中川政七商店(2019).『中川政七商店のものづくり ものざね』.奈良,株式会社中川政七商店.

□株式会社良品計画(2010).『MUJI 無印良品』.DNPアートコミュニケーションズ .

□株式会社良品計画(2018).『MUJIが生まれる「思考」と「言葉」』.KADOKAWA.

□鈴木 哲也(2018).『セゾン 堤清二が見た未来』.日経BP.

□「燕三条 工場の祭典」実行委員会(2019).『燕三条 工場の祭典 オフィシャルブック 2019』.新潟,「燕三条 工場の祭典」実行委員会.

□八木 保(1997).『八木保の仕事と周辺 (Director and Designer SCAN)』.六耀社.

□八木 保(2011).『八木保の選択眼ーThe Graphic Eye of Tamotsu Yagi』. ADP.

□山井 太(2014).『スノーピーク「好きなことだけ！」を仕事にする経営』.日経BP.

□ヤマダ ユウ(2014).『デザインとセンスで売れる ショップ成功のメソッド: カリスマバイヤー、ヤマダユウが教える』.誠文堂新光社

□山本聖(2015).『地方で愛され全国区へ 東京で勝てるブランドのつくりかた』.クロスメディア・パブリッシング(インプレス).

□山本昌仁(2018).『近江商人の哲学「たねや」に学ぶ商いの基本』.講談社,講談社現代新書.

CREDIT

プロジェクトメンバー

林 千晶・加藤 修平・岩沢 エリ・伊藤 亜由美・伊藤 建人・足立 拓巳(株式会社ロフトワーク)

矢島 進二(公益財団法人日本デザイン振興会)

吉野 幸代・池田 幹雄(経済産業省 関東経済産業局)

調査協力企業

株式会社恋する豚研究所

株式会社ジャクエツ

株式会社スノーピーク

たねやグループ

株式会社パーク・コーポレーション

株式会社 ファミリア

福永紙工株式会社

米富繊維株式会社

(五十音順)

編集

長谷川 健人、野本 纏花

棚橋 弘季・実本 慶子(株式会社ロフトワーク)

デザイン

松井 正憲(METER inc.)

スペシャルサンクス

重松 佑(株式会社 Shhh)

発行 2020年3月30日(第一版)

発行日：2020.03.30

発行元：株式会社ロフトワーク

150-0043 東京都渋谷区道玄坂1-22-7 ビアビル9F

This work is licensed under the Creative Commons Attribution
4.0 International License.
To view a copy of this license, visit
<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/> or send a letter to
Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

